

Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle piccole imprese L'esperienza italiana degli anni novanta in prospettiva comparata (1)

**Lorenzo Bordogna
Roberto Pedersini**

1. Introduzione: il problema e uno schema di riferimento. 2. Il campione. 3. Pratiche di relazioni industriali. 4. Iniziative di gestione delle risorse umane. 5. Piccole imprese: oltre la gestione unilaterale delle relazioni di lavoro. 6. Osservazioni conclusive e questioni aperte.

1. Dall'inizio degli anni ottanta si è sviluppato, soprattutto in contesto anglosassone, un corpo consistente di letteratura sulle cosiddette "*high performance work organizations*" o "*high performance work and human resource management practices*" (2). Con queste espressioni si intende, come è noto, un modello di gestione delle risorse umane che include una serie di pratiche "innovative", quali procedure accurate di selezione, programmi intensivi di formazione e sviluppo, promozioni interne, definizione flessibile delle mansioni e della loro attribuzione, lavoro di gruppo, qualche forma di ricompensa individualizzata e variabile (come le retribuzioni legate alla *performance*), misure di comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti ed altre ancora - sebbene la lista sia piuttosto instabile e cambi da uno studio all'altro.

La letteratura in questione comprende diversi indirizzi di ricerca, tra loro in qualche misura collegati, concernenti l'effettiva diffusione di tali nuove pratiche, le ragioni della loro adozione da parte delle imprese, i loro effetti sia sotto il profilo della *performance* organizzativa che dei benefici per i dipendenti, le loro implicazioni per le tradizionali relazioni industriali come realtà e come oggetto di studio. Nelle prime fasi di sviluppo essa ha manifestato diverse debolezze metodologiche e teoriche, che hanno reso difficile la comparazione e la possibilità di pervenire a risultati cumulativi (3). All'inizio degli anni novanta Sisson (4) ha sottolineato come, almeno nel Regno Unito, fosse difficile persino "arrivare ad una definizione adeguata di HRM", suggerendo che il movimento in esame poteva essere semplicemente "un progetto essenzialmente ideologico per mascherare una maggiore individualizzazione e intensificazione del lavoro". Pochi anni dopo anche David Guest (5) richiamava l'attenzione su incertezze rilevanti, ad esempio nella individuazione precisa di ciò che sono le *high performance work practices* e degli indicatori per identificarle, nella definizione e misurazione della *performance*, nella specificazione della natura e della logica delle relazioni tra le due variabili (tra pratiche di gestione delle risorse umane e *performance*). Nonostante queste difficoltà originarie, in parte persistenti anche nella letteratura successiva (compreso questo articolo), in vari casi gli studi in materia sono diventati più sofisticati nel disegno di ricerca e nelle tecniche di analisi, consentendo di raggiungere risultati più accurati almeno in alcuni degli indirizzi sopra richiamati (6).

Tuttavia questa letteratura si è spesso concentrata su aziende o stabilimenti di medie e grandi dimensioni, localizzati negli Stati Uniti o, più raramente, in Gran Bretagna o in Canada, trascurando in genere il settore delle piccole imprese ed esperienze nazionali diverse da quelle anglosassoni. In Italia, in particolare, analisi quantitative sistematiche, specificamente dedicate al problema in esame e fondate su campioni a base nazionale estesi anche al settore delle piccole imprese sono rare, se non del tutto assenti, mentre sarebbero di grande interesse data la rilevanza di tale settore nell'insieme dell'economia (7). La conseguenza è che le relazioni di lavoro in questo settore sono una realtà in larga

misura sconosciuta, della quale prevalgono immagini spesso impressionistiche ed imprecise, talvolta fondate semplicemente sulle preferenze culturali e politiche degli autori. Il dibattito è stato a lungo polarizzato intorno ai vecchi, contrastanti stereotipi dell'iper-sfruttamento da un lato e del "piccolo è bello" dall'altro. Stereotipi il primo dei quali identifica le piccole dimensioni con la sopravvivenza di caratteristiche di arretratezza tecnologica e culturale tipica delle prime fasi di sviluppo del sistema di fabbrica, associate con basse retribuzioni e forme di sfruttamento intensivo dei lavoratori come strada principale per perseguire la competitività delle imprese (visione delle piccole imprese come *sweatshops*). Mentre il secondo, in reazione agli aspetti di burocratizzazione e di alienazione spesso attribuiti dalla letteratura post-weberiana alle organizzazioni di grandi dimensioni, sottolinea di norma i vantaggi delle piccole imprese in termini di contenuti del lavoro più variati e interessanti, di canali diretti di comunicazione con e tra i lavoratori, di relazioni sociali informali e gratificanti, di motivazione dei dipendenti, ed altri ancora. Aspetti tutti collegati a loro volta con una maggiore flessibilità, capacità di innovazione e rapidità di reazione di queste organizzazioni alle richieste del mercato ed ai più generali mutamenti ambientali (8).

Entrambe le visioni condividono il limite di considerare il mondo delle piccole imprese come una realtà omogenea ed indifferenziata, mentre al suo interno andrebbero chiaramente distinte diverse categorie (9). È ciò che ha fatto in Italia la letteratura sui distretti industriali, alla quale dobbiamo l'inizio di una ricca stagione di studi sul settore delle piccole imprese (10). Nonostante questi sviluppi, tuttavia, analisi quantitative ampie e sistematiche sul tema che ci interessa - le relazioni industriali e le pratiche di gestione delle risorse umane - sono rimaste abbastanza rare, e quelle che sono state svolte non di rado soffrono di limiti in termini di copertura settoriale e territoriale (regionale o locale), di dimensioni delle imprese considerate (spesso solo al di sopra dei 50 dipendenti), di ampiezza e appropriatezza dei temi oggetto di indagine, o una combinazione di tutti questi aspetti (11). Una carenza di analisi empiricamente fondate che è tanto maggiore al decrescere delle dimensioni aziendali considerate. Mentre, come già ricordato, nel contesto italiano, caratterizzato da una dimensione media delle imprese particolarmente bassa in termini comparativi, sarebbe necessario coprire imprese o unità produttive non solo sotto i 50 ma anche sotto i 20 dipendenti (12).

Scopo di questo lavoro è di superare - almeno in parte - i limiti ora segnalati, utilizzando le informazioni raccolte dalla già ricordata rilevazione del Cesos per conto del Cnel, probabilmente l'indagine quantitativa a base nazionale più estesa sulle relazioni di lavoro e le pratiche di gestione delle risorse umane nelle imprese industriali italiane (13). L'attenzione sarà concentrata soprattutto sulle piccole imprese, con una dimensione occupazionale compresa tra 20 e 100 dipendenti, confrontando quindi i risultati raggiunti da tale analisi con quelli relativi alle imprese più grandi. Detti risultati saranno occasionalmente integrati con alcune altre considerazioni - in funzione, per così dire, di controllo - sviluppate sulla base di una indagine sulle piccole aziende metalmeccaniche (tra 6 e 100 dipendenti) della provincia di Brescia, sebbene il campione sia meno numeroso (specie per le aziende con oltre 15 dipendenti) e con qualche problema di rappresentatività. Dopo l'illustrazione delle caratteristiche del campione Cesos, il paragrafo 3 è dedicato alle pratiche tradizionali di relazioni industriali, quello successivo approfondirà le iniziative di gestione delle risorse umane, mentre il paragrafo 5 analizzerà congiuntamente entrambe le dimensioni. Il paragrafo 6 svilupperà infine alcune conclusioni di sintesi.

Come quadro di riferimento, al fine di facilitare la comparazione, utilizzeremo la tipologia delle scelte di politiche del personale e di relazioni sindacali in generale disponibili alle imprese, che è stata proposta in due recenti saggi di Guest e di Guest e Conway (14). Essa è articolata sulle quattro grandi opzioni identificate nella figura sottostante.

Fig. 1. Opzioni in tema di relazioni industriali e politiche di gestione delle risorse umane

		<i>Priorità delle relazioni industriali</i>	
		Bassa	Alta
<i>Priorità delle politiche di HRM</i>	Bassa	"The Black Hole"	Collettivismo tradizionale
	Alta	Politiche di HRM individualizzate	Il nuovo realismo

Fonte: Guest 1995, e Guest e Conway 1999

Le opzioni nella riga inferiore rappresentano le politiche più vicine a quelle tipiche delle "high performance work organizations" che si sarebbero diffuse nell'economia nordamericana negli anni ottanta e novanta, e sulle quali vari studiosi hanno concentrato la loro attenzione. Questo, in particolare, sembra il caso dell'opzione denominata *politiche di gestione individualizzata delle risorse umane (individualized HRM)*, che secondo Guest e Guest&Conway comporterebbero l'estensione all'insieme dei dipendenti delle pratiche sofisticate rivolte ai dirigenti ed alle fasce più professionalizzate del personale, miranti a promuovere atteggiamenti individuali di elevata dedizione (*commitment*) all'organizzazione, non mediati da alcuna forma di rappresentanza collettiva dei lavoratori e quindi a scapito delle relazioni collettive. Nei contesti caratterizzati da un radicamento consistente del sindacato, tali politiche possono combinarsi con le tradizionali istituzioni e pratiche delle relazioni industriali, dando luogo al tipo denominato *nuovo realismo*; sebbene resti aperta la questione se tale combinazione rappresenti una integrazione deliberata e coerente tra le due dimensioni, solo una inevitabile e meccanica giustapposizione tra esse, o infine una situazione di conflitto dove una dimensione è in alternativa all'altra.

I tipi nella riga superiore rappresentano invece situazioni in cui i datori di lavoro assegnano una priorità limitata, se non nulla, alle politiche e pratiche di gestione delle risorse umane. Dove i sindacati sono forti e ben radicati, tale situazione può coincidere - sia nell'esperienza britannica che italiana - con la persistenza di un modello di relazioni industriali e di contrattazione collettiva tipico degli anni settanta, non a caso chiamato dagli autori in questione *collettivismo tradizionale*. Infine, il tipo denominato "black hole" rappresenta un contesto caratterizzato dall'assenza sia del sindacato e delle istituzioni ad esso collegate, sia delle pratiche di gestione delle risorse umane, dove quindi la definizione delle politiche occupazionali è largamente una prerogativa unilaterale del datore di lavoro, sottratta sia a qualsivoglia forma di regolazione congiunta col sindacato sia a pratiche non arbitrarie di HRM. Un quadro che sembra ben corrispondere alla visione tradizionale delle (piccole) imprese come luogo di mero sfruttamento (*sweatshops*), dove ci si potrebbe aspettare la prevalenza di posizioni lavorative a bassa qualificazione e bassa retribuzione, l'adozione di forme elementari di retribuzione legata alla *performance* (come i cottimi tradizionali), un uso elevato di rapporti di lavoro atipici e sub-standard con conseguenti scarsi livelli di sicurezza dell'impiego, un modesto grado di coinvolgimento e di partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale.

Ora, possiamo aspettarci che quest'ultimo tipo sia la situazione predominante nelle imprese italiane di piccole dimensioni, o il panorama è più differenziato? È possibile che il quadro di diffusione piuttosto ampia delle cosiddette *high performance work organizations*, messo in luce da Osterman con riferimento al contesto nordamericano, sia adeguato a descrivere anche l'esperienza italiana? E ancora, qual è sotto questo profilo la rilevanza del fattore dimensionale? Si possono individuare differenze sistematiche tra aziende di piccole e grandi dimensioni dal punto di vista delle politiche di gestione del rapporto di impiego adottate dal datore di lavoro?

2. Il corpo principale dell'analisi svolta nelle pagine seguenti si basa su un campione di circa 300 imprese (o meglio, unità locali) del settore manifatturiero che occupano tra 20 e 100 dipendenti. Questo è un sottoinsieme del campione più ampio utilizzato dal Cesos su incarico del Cnel per la rilevazione sulla contrattazione aziendale in Italia negli anni 1995 e 1996. Il campione originario è rappresentativo a livello nazionale delle unità locali con almeno 20 dipendenti, stratificato per settore e dimensioni (15). In seguito ad alcune difficoltà di rilevazione, che hanno comportato una copertura incompleta del campione originario, la rappresentatività teorica è risultata in parte indebolita, con un *bias* a favore delle imprese medie e grandi. Tuttavia, con un totale di circa 650 casi validi per tutti gli anni novanta (su un campione originario nel settore manifatturiero di circa 1000 unità), si può considerare l'indagine in questione come una fonte molto importante di informazioni sulle relazioni industriali e le pratiche di gestione delle risorse umane a livello aziendale, probabilmente la più rilevante sul piano nazionale per quanto riguarda l'esperienza italiana. L'intero campione di circa 650 casi verrà utilizzato per condurre comparazioni tra le piccole aziende e quelle di medie e grandi dimensioni.

Tab.1. Composizione del campione per settore: unità e dipendenti (1996)

Settore	20-100 dipendenti				Oltre 100 dipendenti			
	Unità	%	Dipendenti	%	Unità	%	Dipendenti	%
Chimico	57	20,4	3.078	21,9	76	21,5	40.281	20,0
Metalmeccanico	82	29,4	3.957	28,1	151	42,7	103.593	51,3
Tessile	51	18,3	2.668	18,9	51	14,4	22.132	11,0
Grafico-editoriale	24	8,6	1.340	9,5	27	7,6	16.008	7,9
Alimentare	27	9,7	1.372	9,7	24	6,8	14.056	7,0
Legno e cemento	38	13,6	1.669	11,9	25	7,0	5.733	2,8
Totale	279	100,0	14.084	100,0	354	100,0	201.803	100,0

L'indagine Cesos raccoglie informazioni sull'azienda (dimensioni, settore, contratto collettivo di lavoro applicato, associazione imprenditoriale di affiliazione, situazione economica, ecc.), sulle relazioni industriali (sindacalizzazione, organismi di rappresentanza sindacale, conflitti di lavoro, contrattazione a livello aziendale, ecc.), e

sulle pratiche di gestione delle risorse umane (retribuzione variabile, formazione, programmi in tema di qualità, forme di partecipazione diretta dei lavoratori, ecc.). I due anni inclusi nell'analisi (1995 e 1996) sono gli ultimi per i quali è disponibile la rilevazione, e rappresentano, come è noto, il periodo centrale della prima esperienza di contrattazione aziendale dopo la ridefinizione dell'assetto contrattuale operata dall'accordo tripartito del luglio 1993.

Tab. 2. Composizione del campione per classe di ampiezza (1996)

<i>Dipendenti</i>	<i>Unità</i>	<i>% (solo unità fino a 100 dipendenti: 279 casi)</i>	<i>% (tutte)</i>
20-35	94	33,7	14,8
36-50	65	23,3	10,3
51-100	120	43,0	19,0
101-250	178	-	28,1
251-500	88	-	13,9
Oltre 500	88	-	13,9
Totale	633	100,0	100,0

3. Per quanto riguarda le relazioni industriali nelle piccole imprese, un importante punto di partenza è verificare se sono presenti iscritti al sindacato e organismi di rappresentanza sindacale. In effetti, l'immagine delle piccole imprese come "*black hole*" deriva dall'assunto che l'imprenditore-manager sia l'unico attore delle relazioni di lavoro. Di conseguenza, non sarebbero presenti forme di regolazione collettiva (oltre alla legge, naturalmente) e l'azione unilaterale sarebbe la sola opzione disponibile.

Il legame fra dimensione d'impresa e diffusione delle relazioni industriali è ben noto; tuttavia, i dati mostrano come l'impatto della rappresentanza collettiva sulle relazioni di lavoro nelle piccole imprese sia tutt'altro che marginale. La presenza di iscritti al sindacato è riportata in più del 75% dei casi ed è interessante notare come il tasso di sindacalizzazione nelle unità rilevanti sia leggermente più elevato nella classe dimensionale inferiore (Tabella 3). Ciò sembra suggerire che, quando i sindacati acquisiscono una presenza in azienda, il proselitismo sia più efficace nelle piccole imprese piuttosto che in quelle di maggiori dimensioni. Un aspetto che può essere in accordo con la nota tesi olsoniana (16) secondo cui il *free-riding* è più facilmente praticabile all'interno di gruppi estesi. Organismi di rappresentanza sindacale sono attivi nella grande maggioranza dei casi (oltre il 70%). Tuttavia, esiste una forte relazione con le dimensioni aziendali, con una frattura intorno ai 50 dipendenti: se al di sotto di quella soglia gli organismi sindacali sono assenti in quasi il 40% delle imprese, ciò è vero solo per il 13% delle unità con 51-100 lavoratori.

Dopo aver verificato che la diffusione della rappresentanza collettiva è molto significativa anche nelle piccole imprese, sia pure con limitazioni in quelle fino a 50 dipendenti, è importante prendere in considerazione un indicatore dell'*efficacia* di tale rappresentanza. Nei sistemi pluralisti di relazioni industriali, i risultati più importanti sono probabilmente i contratti collettivi. Nel 1995 e nel 1996, la contrattazione aziendale ha coinvolto poco più del 20% delle unità del campione. Di nuovo, l'influenza della dimensione è rilevante: il

grado di diffusione della contrattazione decentrata passa dal 10% fra le imprese più piccole a più del 30% nelle imprese con un numero di dipendenti fra 51 e 100.

Tabella 3. Relazioni industriali nelle piccole imprese (1996)

<i>Dipendenti</i>	<i>Iscritti ai sindacati (% di unità)</i>	<i>Tasso di sindacalizzazione (*) (media)</i>	<i>Organismi sindacali (% di unità)</i>	<i>Accordi collettivi (**) (% di unità)</i>
20-35	70,2 (94)	53,2 (66)	60,4 (91)	10,6 (94)
36-50	75,4 (65)	44,9 (49)	64,5 (62)	21,5 (65)
51-100	81,7 (120)	46,1 (98)	86,7 (120)	31,7 (120)
Totale	76,3 (279)	48,0 (213)	72,9 (273)	22,2 (279)

Fra parentesi, è indicato il numero di unità (casi validi) nelle classi corrispondenti.

(*) Sono compresi solo i casi con iscritti ai sindacati.

(**) Conclusi nel 1995 o nel 1996.

Se si combinano queste tre dimensioni della rappresentanza collettiva (iscrizione ai sindacati, organismi sindacali e contrattazione collettiva), si può costruire un indice delle relazioni industriali (IR). La Tabella 4 mostra che il fattore dimensionale influenza essenzialmente le due posizioni estreme: in altre parole, un aumento nel numero di dipendenti riduce la percentuale di casi privi di ogni rappresentanza collettiva e porta ad un incremento corrispondente della quota di imprese con un "punteggio pieno". Circa il 20% delle unità con un numero di dipendenti fino a 35 non ha alcuna forma di tutela collettiva; lo stesso è vero solo per il 3% delle unità che occupano da 51 a 100 lavoratori. Allo stesso tempo, le imprese in cui sono presenti tutte e tre le dimensioni delle relazioni industriali crescono da circa il 9% a quasi il 30%. Una quota stabile intorno al 70% rimane nel mezzo, coperta sostanzialmente dalle condizioni meno stringenti rappresentate dalla presenza di iscritti ai sindacati o di organismi sindacali, o di entrambi.

L'analisi degli effetti della dimensione di impresa evidenzia un altro aspetto importante che riguarda la differenza fra le relazioni industriali nelle piccole aziende ed in quelle più grandi. In effetti, i dati indicano che la situazione complessiva non muta in maniera significativa se si prendono in considerazione le imprese con più di 100 dipendenti o persino oltre i 500 lavoratori. Se le unità prive di qualsiasi forma di tutela collettiva scompaiono progressivamente, la percentuale di casi con tutti i tre indicatori aumenta solo leggermente e non si discosta da un livello di circa il 30%. L'unico cambiamento evidente è la diminuzione dei casi con una sola dimensione a quasi il 10%, da un livello superiore al 20%.

Due sono le indicazioni che possono essere tratte dall'analisi, fino a questo punto. In primo luogo, sebbene la dimensione dell'impresa confermi di avere un impatto significativo sulla diffusione delle relazioni industriali, la rappresentanza collettiva, ed in particolare la

presenza di iscritti ai sindacati e di organismi sindacali, appare diffusa anche nelle piccole imprese, specie in quelle al di sopra dei 50 dipendenti. In secondo luogo, il "limite dimensionale" che segna il passaggio a relazioni industriali maggiormente sviluppate, per quanto riguarda i tradizionali indicatori "pluralisti", è relativamente basso e può essere collocato *al di sotto* del confine tradizionale delle piccole imprese (100 dipendenti).

Tabella 4. Indice di relazioni industriali (IR): percentuale di unità per dimensione e punteggio

<i>Dipendenti</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>N</i>
20-35	20,9	24,2	46,2	8,8	91
36-50	14,5	24,2	43,5	17,7	62
51-100	3,3	20,0	50,0	26,7	120
101-250	1,7	13,1	60,8	24,4	176
251-500	1,1	10,3	57,5	31,0	87
Oltre 500	0	13,8	56,3	29,9	87
Totale	5,8	16,9	53,8	23,6	623

L'immagine generale muta leggermente se si considerano altri indicatori del contenuto e dell'istituzionalizzazione delle relazioni industriali (Tabella 5). Incontri regolari fra il management aziendale ed i rappresentanti sindacali sono riportati in più dell'80% dei casi. La percentuale cresce progressivamente dal 55% nelle unità fino a 35 dipendenti, al 73% nelle imprese con un numero di lavoratori compresi fra 51 e 100, per arrivare a quasi il 98% in quelle più grandi. Forme di coinvolgimento dei sindacati e dei lavoratori nel processo decisionale sono presenti nella metà del campione. In questo caso, le percentuali sono rispettivamente del 23%, 48% e 71%. La stessa influenza lineare della dimensione aziendale può essere individuata riguardo alle pratiche di consultazione riferite a due questioni specifiche: la formazione e le iniziative di TQM. Nelle imprese che realizzano tali interventi, in entrambi i casi, la quota di casi che hanno forme di consultazione/negoiazione sale dal 20-30% a circa il 70%, passando da un estremo all'altro della scala dimensionale. Infine, alcuni elementi per analizzare l'istituzionalizzazione delle relazioni industriali. In primo luogo, la presenza di strutture organizzative specifiche (per quanto si riferisce ai datori di lavoro) dedicate alle relazioni industriali è praticamente inesistente nelle piccole e medie imprese ed acquisisce una certa rilevanza solo quando si supera la soglia dei 250 dipendenti. In secondo luogo, circa la metà delle unità di maggiori dimensioni possiede meccanismi formali di soluzione del conflitto, e tale percentuale decresce progressivamente al 10% nelle imprese più piccole.

Di conseguenza, quando si cerca di valutare la portata e la profondità delle relazioni industriali a livello aziendale, si rileva che l'impatto della dimensione è più forte di quello evidenziato nel caso degli indicatori più "tradizionali" esaminati in precedenza. La continuità delle relazioni sindacati-management, la presenza di pratiche consultative, il coinvolgimento nelle decisioni aziendali, nonché l'istituzionalizzazione della soluzione del conflitto sono legati significativamente al numero di dipendenti. Tuttavia, è importante

sottolineare che, se trascuriamo la proceduralizzazione del conflitto (che è tradizionalmente debole in Italia, persino nelle grandi imprese), anche le pratiche "avanzate" di relazioni industriali sono lontane dall'essere marginali nelle piccole imprese. In più della metà delle imprese più piccole inserite nel campione (fra 20 e 35 dipendenti), vi sono incontri regolari fra il management aziendale ed i sindacati. Inoltre, procedure di consultazione e coinvolgimento nelle decisioni aziendali sono presenti in circa il 20% di quelle aziende. Ciò significa che la differenza fra piccole e grandi imprese è più una questione di grado che un vero e proprio "spartiacque" fra il "dominio dell'azione unilaterale" ed il "regno delle relazioni industriali".

Tabella 5. Istituzionalizzazione e forme "avanzate" di relazioni industriali per dimensione d'impresa: percentuale di unità (1996)

L	I	F	I	C	L	F
i	r	o	n	o	f	r
p	c	r	f	n	f	c
e	c	m	s	i	c	
n	n	e	r	u	c	e
a	t	n	l	i	c	
e	r	d	a	t	c	u
n	i	i	z	a	r	
t	c	i	z	f	e	
i	r	o	c	i	e	
e	i	n	o	l	f	
g	n	e	n	a	c	
c	v	/	e	z	r	
l	o	c	/	i	n	
a	l	o	n	c	a	
r	g	n	e	r	l	
i	i	s	g	i	i	
m	u	o				
c	e	l	z	l	o	
c	n	t	i	r	i	
r	t	a	a	c		
o	z	z	u	s		
i	i	i	s	c		
d	c	o	t	l		
s	e	n	n	r	u	
i	i	e	e	i	z	
r	s		a	i		
c	i	p	s	l	o	
a	n	r	u	i	n	
c	d	e	l	e		
a	v	T				
t	c	e	G		d	
i	a	n	M	e		
t	t				l	
i	i	(
n	v	*			d	
e	e)			d	
l					r	

0	8	8	3	9
1	,	,	,	5
-	0	3	6	6
2				(
5	((((((((
0	1	1	9	7
	6	7	6	4
	7	4))
))))
2	9	6	7	1
5	2	5	0	4
1	,	,	,	,
-	7	9	0	9
5				5
0	((((((((
0	8	8	7	5
	2	8	0	7
))))
))))
C	9	7	7	3
v	7	0	5	0
e,	,	,	,	,
r	6	9	0	9
5	((((((((
0	8	8	7	5
0	3	6	2	5
))))
))))
T	8	5	5	9
c	1	1	7	0
t,	,	,	,	9
a	1	0	2	7
l				(
e	((((((((
	5	6	3	3
	6	2	6	0
	2	0	9	0
))))
))))

Fra parentesi, è indicato il numero di unità (casi validi) nelle classi corrispondenti.

(*) Sono compresi solo i casi dove tali iniziative sono presenti.

4. Con riferimento alla gestione delle risorse umane, l'immagine tradizionale delle piccole imprese suggerisce una mancanza sostanziale di qualsiasi pratica "innovativa". Si cercherà, come nel caso delle relazioni industriali, di verificare se tale rappresentazione risulta corretta o meno. Nel 1996, iniziative di formazione erano presenti in quasi il 50% delle piccole imprese; una percentuale che supera il 40% persino nelle unità più piccole prese in considerazione. L'esistenza di sistemi di "Qualità Totale" è segnalata nel 20% delle unità fino a 35 dipendenti ed in più del 40% di quelle che occupano fra 51 e 100 lavoratori (17). Nella grande maggioranza dei casi, tali iniziative hanno coinvolto l'intera

azienda (80-90%). Questa quota scende al crescere della dimensione aziendale, probabilmente perché una maggiore complessità organizzativa permette di concentrare le iniziative di qualità in aree specifiche. Incontri fra il management e gruppi di lavoratori sugli obiettivi aziendali sono riportati da più di un terzo di tutte le piccole imprese, a prescindere dalla loro dimensione.

Tabella 6. La gestione delle risorse umane nelle piccole imprese (1996)

<i>Dipendenti</i>	<i>Formazione</i>	<i>TQM</i>	<i>Incontri con i lavoratori sugli obiettivi aziendali</i>
20-35	41,9 (93)	21,5 (93)	35,9 (92)
36-50	58,5 (65)	46,8 (62)	37,1 (62)
51-100	50,4 (117)	43,1 (116)	39,3 (117)
Totale	49,5 (275)	36,5 (271)	37,6 (271)

Fra parentesi, è indicato il numero di unità (casi validi) nelle classi corrispondenti.

Possiamo utilizzare queste tre dimensioni per costruire un indice della gestione delle risorse umane (HRM), come già fatto a proposito delle relazioni industriali, al fine di analizzare la differenza fra le piccole e le grandi imprese. La Tabella 7 illustra una situazione diversa da quella evidenziata nel caso della rappresentanza collettiva. La dimensione aziendale ha apparentemente un impatto più consistente sulla gestione delle risorse umane rispetto a quanto rilevato per le relazioni industriali. L'effetto più evidente si manifesta ancora una volta sui due estremi della scala. Come per l'indice IR, si rileva una progressiva diminuzione dei casi che non presentano alcuna forma di gestione delle risorse umane ed un aumento corrispondente della percentuale di imprese che dichiara di realizzare tutte le tre pratiche. L'aumento, però, è lontano dall'essere completo nelle unità fino a 100 dipendenti. Nella migliore situazione, la percentuale di piccole imprese con un punteggio completo non raggiunge il 20%; un livello che corrisponde alla metà di quello delle imprese di maggiori dimensioni. Inoltre, si evidenzia un aumento significativo anche delle unità con almeno due dimensioni. La quota di imprese con almeno due forme di gestione delle risorse umane oltrepassa il 50% solo per le imprese con più di 100 dipendenti. A questo proposito, può essere utile ricordare che, per quanto riguarda l'indice delle relazioni industriali, questo si verifica persino per le imprese più piccole. Sebbene questo stato di cose possa essere il risultato di un certo *bias* nelle procedure di campionamento (si veda *supra*), sembra realizzarsi una certa divergenza fra le piccole e le grandi imprese riguardo alla gestione delle risorse umane.

Tabella 7. Indice di gestione delle risorse umane (HRM): percentuale di unità per dimensione e punteggio

<i>Dipendenti</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>N</i>
20-35	33,3	43,3	13,3	10,0	90
36-50	20,0	36,7	26,7	16,7	60
51-100	26,5	32,7	23,9	16,8	113
101-250	24,7	22,8	24,1	28,5	158
251-500	11,3	21,3	32,5	35,0	80
Over 500	6,3	19,0	35,4	39,2	79
Totale	21,6	28,6	25,3	24,5	580

Per analizzare in maniera più approfondita tale differenza, si può prendere in considerazione un importante elemento della gestione delle risorse umane: la politica retributiva. La diffusione della retribuzione variabile può essere considerata un aspetto significativo di un sistema di incentivi avanzato, mentre la prevalenza di incentivi economici più generici, in special modo individuali, è probabilmente più vicina all'immagine di un ruolo predominante delle decisioni unilaterali (e forse episodiche) da parte dell'imprenditore-manager. Una simile interpretazione trova qualche sostegno anche nei risultati di questa ricerca. La presenza di incentivi individuali, però, non sembra essere legata alla crescita né dell'indice delle relazioni industriali, né di quello della gestione delle risorse umane. L'analisi mostra, infatti, come questo tipo di incentivi sia presente in almeno il 50% delle imprese, indipendentemente dal punteggio raggiunto in entrambi gli indicatori. Invece, gli incentivi collettivi e la retribuzione variabile sono legati in modo significativo all'aumento sia dell'indice IR sia di HRM. Ad esempio, la percentuale delle imprese che dichiarano di utilizzare forme di retribuzione variabile aumenta dal 17% all'80%, passando dal livello più basso a quello più alto della scala IR, e dal 36% al 73%, se si considera l'indicatore HRM.

Per certi aspetti, l'immagine tradizionale delle piccole imprese è supportata dall'analisi, sebbene una certa cautela sia suggerita da una possibile sovrapposizione fra i tre elementi (che riguarda fondamentalmente il salario variabile, da una parte, e gli altri incentivi, dall'altra). Nelle imprese più piccole lo strumento dell'incentivazione individuale è predominante rispetto ad altri meccanismi premianti. Tuttavia, forme di salario collettivo e persino incentivi collegati ai risultati sono presenti in circa un quarto dei casi. Inoltre, se il salario variabile diviene l'elemento principale della politica retributiva man mano che la dimensione aziendale aumenta, gli incentivi individuali rimangono importanti in tutto il campione e coinvolgono quasi il 60% anche delle imprese più grandi. Ciò probabilmente significa che i bonus individuali, nella forma di pagamenti *una tantum* ed aumenti salariali individuali, rappresentano una parte rilevante della politica retributiva delle imprese italiane e non vengono progressivamente sostituiti da schemi di incentivazione collegati ai risultati di impresa. Piuttosto, questi ultimi si aggiungono ai precedenti.

Tabella 8. Politiche retributive e dimensione d'impresa (1996)

<i>Dipendenti</i>	<i>Retribuzione variabile</i>	<i>Incentivi collettivi (operai)</i>	<i>Incentivi individuali (operai)</i>
20-35	25,0 (92)	31,3 (83)	58,8 (85)
36-50	35,4 (65)	30,9 (55)	59,6 (57)
51-100	44,4 (117)	45,0 (109)	48,1 (108)
101-250	55,8 (172)	51,3 (152)	58,3 (163)
251-500	70,9 (86)	67,1 (79)	53,8 (80)
Oltre 500	86,4 (88)	51,9 (81)	59,8 (82)
Totale	53,4 (620)	47,4 (559)	56,2 (575)

Fra parentesi, è indicato il numero di unità (casi validi) nelle classi corrispondenti.

Infine, si possono prendere in considerazione le iniziative aziendali nei campi della salute e sicurezza, delle pari opportunità e della fornitura di beni e servizi di *welfare*. La rilevanza della dimensione aziendale è importante. Solo nel caso delle iniziative in tema di salute e sicurezza si riscontra una presenza significativa nelle piccole imprese. In questo ambito, tuttavia, l'effetto della legislazione sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è particolarmente forte. Anche nell'ambito delle pari opportunità vi è una apposita legge per sostenere la realizzazione di azioni positive, ma la legislazione non rende le iniziative obbligatorie e mantiene un carattere essenzialmente promozionale. Gli altri *benefit* sono apparentemente una caratteristica delle imprese di grandi dimensioni e fanno probabilmente parte del "pacchetto" offerto ai dipendenti; le piccole imprese sembrano meno propense a fornire questo tipo di incentivi.

Tabella 9. Altre iniziative di gestione delle risorse umane per dimensione d'impresa (1996)

<i>Dipendenti</i>	<i>Salute e sicurezza</i>	<i>Pari opportunità</i>	<i>Pensioni integrative</i>	<i>Altri benefit (assicurazione sanitaria, borse di studio, ecc.)</i>
20-35	48,4 (91)	2,2 (91)	4,3 (92)	3,3 (92)
36-50	52,5 (59)	1,6 (63)	6,2 (65)	4,7 (64)
51-100	63,8 (116)	5,1 (118)	5,1 (117)	5,9 (118)
101-250	66,7 (171)	6,9 (173)	4,6 (173)	11,6 (172)
251-500	78,0 (82)	9,6 (83)	11,9 (84)	18,8 (85)
Oltre 500	82,4 (85)	27,4 (84)	7,1 (84)	44,0 (84)
Totale	65,7 (604)	8,5 (612)	6,2 (615)	14,0 (615)

5. L'immagine che emerge da un'analisi separata delle relazioni industriali e della gestione delle risorse umane nelle piccole imprese è abbastanza diversa da quella tradizionale. Le forme di tutela collettiva appaiono sviluppate anche nelle imprese molto piccole ed il passaggio ad una presenza più efficace della rappresentanza sindacale (segnata fondamentalmente dalla conclusione di accordi collettivi aziendali) può essere collocato nelle imprese con più di 50 dipendenti, al di sotto di quello che viene considerato generalmente il confine delle piccole imprese (100 dipendenti). Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, la situazione è un po' diversa, poiché il fattore dimensionale sembra esercitare un'influenza più forte e precisa, con le grandi imprese che presentano in modo costante una più elevata diffusione delle pratiche relative. Tuttavia, le iniziative di gestione delle risorse umane sono presenti in modo sensibile anche nelle piccole imprese. E ciò è vero per aspetti significativi quali la formazione, le iniziative di TQM, il salario variabile e gli incontri con i lavoratori sugli obiettivi aziendali.

Ora, se si analizza la combinazione dei due indici IR e HRM, si può valutare la diffusione di una configurazione delle relazioni di lavoro nelle piccole imprese che rispecchi l'immagine del "black hole". Se si considera una definizione molto restrittiva di tale configurazione, caratterizzata da nessuna forma di relazioni industriali e di gestione delle risorse umane, si trova che solo una quota molto marginale delle piccole imprese rientrano in questa situazione: il 3,5%. Se, invece, si utilizza la presenza di un unico elemento di entrambe le scale come limite convenzionale per una sostanziale assenza sia di relazioni industriali sia di pratiche di gestione delle risorse umane, si può etichettare circa il 20% delle unità come appartenenti al "black hole" delle relazioni di lavoro. Di conseguenza, l'80% dei casi rimane al di fuori di questa configurazione. La grande maggioranza di queste imprese appare in qualche modo "bloccata" in un sistema "tradizionale" di relazioni industriali, priva di un significativo sviluppo di forme di gestione delle risorse umane (44%). Una percentuale leggermente superiore al 20% si colloca al polo opposto della situazione

identificata dal "*black hole*", con una presenza rilevante di relazioni industriali e pratiche di gestione delle risorse umane, mentre una minoranza di imprese sta apparentemente cercando di sviluppare pratiche di gestione del personale, in assenza di forme di rappresentanza e tutela collettive.

Tabella 10. Gli indicatori IR e HRM nelle piccole imprese (1996)

		IR 0-1	2-3	Totale
HRM	0-1	20,5	44,0	64,5 (166)
	2-3	13,3	22,2	35,5 (91)
	Totale	33,8 (87)	66,2 (170)	100,0 (257)

Qual è la situazione nelle medie e grandi imprese (al di sopra dei 100 dipendenti)? La differenza fondamentale è che le relazioni industriali sono quasi invariabilmente e significativamente presenti: solo circa il 13% delle unità ha un punteggio basso sull'indicatore IR, rispetto al 34% delle piccole imprese. Si tratta di una conclusione per molti aspetti scontata. Ma vi è una seconda differenza che appare più interessante. Quasi il 70% delle piccole imprese con una presenza rilevante della rappresentanza sindacale (ossia il 44% del 66.2% che ha un punteggio di almeno 2 sull'indice IR) non sviluppa un sistema di gestione delle risorse umane avanzato. Al contrario, solo il 37% delle imprese di medie e grandi dimensioni con un sistema di relazioni industriali sviluppato rimane nella situazione del "collettivismo tradizionale". Più della metà di quelle unità, infatti, presenta un sistema avanzato di relazioni di lavoro, con una presenza rilevante di relazioni industriali e di forme di gestione delle risorse umane. È possibile avanzare due ipotesi, in parte collegate, su questa apparente "difficoltà" delle piccole imprese a sviluppare pratiche significative di gestione delle risorse umane. In primo luogo, potrebbe non essere una reale difficoltà, ma piuttosto una mancanza di necessità: in altre parole, la situazione economica ed organizzativa non è percepita dall'imprenditore-manager in maniera tale da richiedere forme "innovative" di relazioni di lavoro o di coinvolgimento dei lavoratori. Ciò conduce alla seconda possibile interpretazione: questa percezione da parte della dirigenza delle piccole imprese può essere collegata ad un limitato apprezzamento delle potenzialità della gestione delle risorse umane per i risultati aziendali. Il possibile ruolo positivo della gestione delle risorse umane può diventare evidente quando si verificano pressioni esterne, come l'aumento della concorrenza, che potrebbero spingere l'imprenditore-manager ad adottare nuove iniziative. Forse, il 13% di piccole imprese che mostra segni di individualizzazione del rapporto di lavoro potrebbe trovarsi in questa situazione.

Tabella 11. Gli indicatori IR e HRM nelle medie e grandi imprese (1996)

		IR 0-1	2-3	Totale
HRM	0-1	6,0	32,3	38,3 (120)
	2-3	6,7	55,0	61,7 (193)
Totale		12,7 (40)	87,3 (273)	100,0 (313)

Un'analisi più accurata della combinazione di relazioni industriali e gestione delle risorse umane in base alla dimensione aziendale conferma i risultati che sono emersi fino ad ora e, in particolare, le due considerazioni principali che sono state compiute. Da un lato, la concentrazione più significativa della situazione individuata dal "black hole" può essere collocata all'interno dei confini delle piccole imprese. La presenza di questa configurazione decresce da un livello del 37% fra le unità fino a 35 dipendenti a meno del 10% in quelle che occupano fra 51 e 100 lavoratori. Dall'altro lato, la piena possibilità di sviluppare relazioni di lavoro avanzate sembra essere raggiunta solo al di sopra del limite dei 100 dipendenti, poiché la percentuale di unità appartenenti al "nuovo realismo" più che raddoppia passando dalla classe dimensionale di 51-100 dipendenti alle imprese più grandi. Tuttavia, si può aggiungere una notazione: malgrado tale "difficoltà", vi è un'ampia quota di piccole imprese (più del 40% delle unità con un numero di dipendenti compreso fra 36 e 100 lavoratori) in cui il ruolo della gestione delle risorse umane è riconosciuto.

Tabella 12. Le politiche di relazioni industriali e gestione delle risorse umane per dimensione d'impresa

Dipendenti	"Black hole"	Collettivismo tradizionale	Individualizzazione	Nuovo realismo	N
20-35	36,8	40,2	9,2	13,8	87
36-50	17,5	38,6	19,3	24,6	57
51-100	9,7	49,6	13,3	27,4	113
101-250	8,3	39,1	6,4	46,2	156
251-500	3,8	29,1	3,8	63,8	79
Oltre 500	3,8	21,8	10,3	64,1	78
Totale	12,7	37,5	9,6	40,2	570

Un fattore importante che può aiutare a spiegare le differenti caratteristiche delle relazioni di lavoro all'interno delle piccole imprese è l'appartenenza dell'unità produttiva in questione ad un gruppo più ampio. In particolare, se tale circostanza si verifica, la percentuale di casi di "black hole" diminuisce in modo notevole e lo sviluppo combinato di relazioni industriali e gestione delle risorse umane diventa più comune.

Tabella 13. Le politiche di relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle piccole imprese (20-100 dipendenti): aziende indipendenti ed appartenenti a gruppi

<i>Impresa</i>	<i>"Black hole"</i>	<i>Collettivismo tradizionale</i>	<i>Individualizzazione</i>	<i>Nuovo realismo</i>	<i>N</i>
Indipendente	25,7	43,3	14,4	16,6	187
Gruppo	7,1	45,7	10,0	37,1	70
Totale	20,5	44,0	13,3	22,2	257

Ora, è importante ribadire alcune cautele sui risultati dell'analisi sulle piccole imprese. Come già affermato, la fase di raccolta dei dati ha in qualche modo indebolito l'originale rappresentatività teorica del campione Cesos, introducendo probabilmente una distorsione a favore delle imprese più grandi e di quelle sindacalizzate. Ciò può essere evidenziato comparando questi risultati con quelli di una ricerca simile, realizzata fra le piccole imprese metalmeccaniche di una delle province più grandi e maggiormente industrializzate del nord d'Italia (18). La comparazione non può dare risultati in nessun modo definitivi, ma può fornire alcune indicazioni sulla direzione del *bias* e sulla distribuzione delle piccole imprese per quanto riguarda le politiche di relazioni industriali e di gestione del personale. La ricerca è stata realizzata su di un campione che comprendeva imprese molto piccole (sotto i 16 dipendenti). Se si fa riferimento solo ai casi con più di 15 dipendenti, si trova che la configurazione identificata dal "*black hole*" coinvolge fino al 55% delle unità considerate (49). Il "collettivismo tradizionale" è la seconda configurazione più comune con il 29% dei casi. Il "nuovo realismo" è praticato dal 10% delle imprese, mentre la quota rimanente mostra segni di individualizzazione delle relazioni di lavoro (6%). Questo risultato, malgrado tutti i suoi limiti (settore specifico, area particolare, campione molto piccolo che include unità con meno di 20 dipendenti) suggerisce cautela nella generalizzazione dei risultati ricavati dall'analisi sviluppata sul campione Cesos. Tuttavia, alcune conclusioni sono ribadite: il "*black hole*" non costituisce un'immagine accurata per tutte le piccole imprese. In effetti, le relazioni industriali risultano sviluppate in una quota significativa di piccole imprese. La gestione delle risorse umane, al contrario, risulta di più difficile affermazione nelle unità con meno di 100 dipendenti, sebbene non sia del tutto assente. Il "collettivismo tradizionale" è, quindi, l'esito più comune per le imprese che sfuggono al "*black hole*". Tuttavia, vi sono pure tentativi di sviluppare iniziative di gestione delle risorse umane, persino quando manca un sistema di relazioni industriali di impresa.

6. Alla luce dei risultati raggiunti nell'analisi precedente, possiamo ora riprendere brevemente gli interrogativi posti alla fine del paragrafo introduttivo e tentare di trarre alcune semplici conclusioni.

In primo luogo, sebbene sia difficile formulare proposizioni definitive sulla relativa diffusione delle cosiddette *high performance work organizations* nell'industria manifatturiera italiana, date le cautele sopra richiamate circa la rappresentatività del campione e l'assenza di appropriati termini di confronto, possiamo tuttavia rilevare che la percentuale di casi che presentano pratiche significative di gestione delle risorse umane (almeno come le abbiamo qui definite) (19), combinate o meno con le tradizionali istituzioni delle relazioni industriali, non è un'infima minoranza, nelle grandi come nelle piccole imprese (in quest'ultimo caso, il 35% del campione Cesos ed il 16% di quello sulle piccole imprese metalmeccaniche della provincia di Brescia).

Per converso, le imprese con nessuna o al massimo una sola pratica di HRM sono circa la metà dell'intero campione Cesos, inclusivo delle unità con 20 o più dipendenti (rispettivamente 22% e 29%, v. Tab. 7). Per quanto possa essere pertinente una siffatta comparazione, nella sua ultima rilevazione sugli stabilimenti con 50 o più dipendenti del settore privato *for profit* nordamericano, Osterman ha riscontrato che circa il 15% dei casi era privo di tutte e quattro le pratiche innovative di gestione delle risorse umane oggetto di indagine (20), che il 14% ne aveva adottata al massimo una, il 32% due e circa il 40% ne aveva adottate almeno tre su quattro. A loro volta, Guest e Conway (21), utilizzando una differente unità di analisi (singoli dipendenti anziché stabilimenti o aziende) e sulla base di informazioni individuali raccolte in Gran Bretagna in interviste telefoniche ad un campione nazionale di circa 1000 lavoratori dipendenti in organizzazioni (non solo manifatturiere) con 25 o più addetti, hanno trovato che circa il 46% del campione prestava la propria attività in organizzazioni con "*high human resource practices*", ovvero nelle quali erano adottate almeno sette su dieci delle pratiche investigate.

In secondo luogo, contrariamente a ciò che viene spesso suggerito dalla letteratura sullo HRM, specie quella basata sull'esperienza nordamericana, nella grande maggioranza dei casi del campione Cesos in cui si riscontra la presenza di pratiche di gestione delle risorse umane (ovvero 230 casi su 285 circa), tali pratiche si presentano in combinazione con le tradizionali istituzioni delle relazioni industriali. Questi risultati sono coerenti con quelli già riscontrati nel Regno Unito all'inizio degli anni novanta dalla terza *Workplace Industrial Relations Survey* (22), e sottolineati da Sisson in un apposito commento (23), come pure con quelli raggiunti da precedenti indagini sull'esperienza italiana, sebbene non basate su campioni a scala nazionale (24). Come già ricordato, resta tuttavia aperta la questione se tale duplice presenza sia il frutto di una situazione di conflitto tra le due dimensioni, dove le pratiche di HRM si trovano adottate in alternativa e in contrasto alle relazioni collettive; ovvero rappresenti una mera coesistenza tra esse, lungo linee ben distinte e non comunicanti; o infine lo sviluppo di relazioni integrate e sinergiche. Per quanto riguarda l'Italia, anche a causa - come noto - di una regolazione legale del rapporto di impiego che impone il rispetto di standard minimi anche nelle imprese di piccole dimensioni, è probabile che le pratiche di HRM, forse più frequentemente che in Gran Bretagna (25), non siano semplicemente l'espressione di una visione unitaria e monistica dell'impresa, mirante a sfidare e indebolire le tradizionali relazioni collettive. Dal punto di vista dei sindacati, c'è la possibilità che essi utilizzino il loro sostegno condizionato alla diffusione delle pratiche di gestione delle risorse umane come una strategia di sopravvivenza e di sviluppo della propria presenza sui luoghi di lavoro - come suggerisce Guest (26). Anche se in proposito sarebbe opportuna una distinzione, particolarmente rilevante per le imprese di piccole dimensioni, tra pratiche "innovative" di gestione delle risorse umane e forme di più o meno benevolo paternalismo (27). Un aspetto, quest'ultimo, il cui approfondimento richiede ulteriori analisi.

In terzo luogo, come conseguenza delle osservazioni precedenti e come è già stato sottolineato, si può concludere che trova un qualche sostegno anche nell'esperienza italiana il suggerimento di Guest e Conway circa il fatto che l'opzione denominata "*black hole*" non esaurisce le politiche di relazioni industriali e di gestione delle risorse umane adottate nelle aziende, neppure in quelle di piccole dimensioni. Ciò vale non solo per il più ampio (e probabilmente in parte *biased*) campione della rilevazione Cesos, che esclude le aziende con meno di 20 dipendenti, ma, sebbene in misura meno accentuata, anche per il campione di piccole aziende metalmeccaniche della provincia di Brescia, tra 15 e 100 dipendenti. È vero che in quest'ultimo caso la percentuale di aziende che si colloca nella cella denominata "*black hole*" è molto più elevata, addirittura la maggioranza assoluta

(55%) e quasi il triplo che nel campione Cesos. Nondimeno, quasi la metà anche del campione di Brescia rivela l'adozione di politiche occupazionali che rientrano in uno degli altri tre tipi, sebbene tra questi il "collettivismo tradizionale" sia l'opzione più frequente. In aggiunta a ciò, nella medesima rilevazione risultano assenti alcuni dei tratti caratteristici della visione delle piccole imprese come *sweatshops*, sede privilegiata di forme accentuate di sfruttamento. In particolare, non si riscontrano né un elevato grado di precarietà dei rapporti di impiego, né un basso livello di sicurezza del lavoro. La precarietà dei rapporti di impiego è piuttosto modesta sia in termini di *stock* che di flusso, come è testimoniato dalla scarsa diffusione delle varie forme di lavoro atipico (tempo determinato, interinale, apprendistato, formazione/lavoro); mentre d'altro canto la stabilità del rapporto di impiego sembra sfidata non tanto dalla "libertà di licenziamento" del datore di lavoro, quanto dalla assai elevata mobilità dei lavoratori in cerca di impieghi più attraenti, come suggerito da un *turnover* di circa il 40% dell'occupazione complessiva nel biennio 1996-97, quasi interamente dovuto a dimissioni volontarie. Una situazione da "mercato del venditore" molto fluido, certamente legata alle peculiarità economiche della provincia in esame, ma probabilmente comune a molte aree del Nord del paese. Un contesto che sembra rendere difficilmente praticabili rapporti di impiego sia autocratici che paternalistici (28), ed in cui l'offerta di contratti a tempo indeterminato da parte del datore di lavoro si configura come una forma di incentivo nella competizione per attrarre e trattenere i dipendenti. Si può trarne la conclusione che le piccole dimensioni non sono semplicemente sinonimo di sfruttamento (*sweatshops*) e che il panorama è quantomeno differenziato, anche se probabilmente meno roseo di quello suggerito in alcuni studi (29) (come minimo non può essere ignorata nell'esperienza italiana la realtà dell'economia sommersa, specie nelle regioni meridionali).

Di nuovo, per quanto è pertinente una tale comparazione, si può segnalare che Guest e Conway (30) hanno trovato che un terzo del loro campione nazionale di circa 1000 lavoratori dipendenti in Gran Bretagna prestava la propria attività in organizzazioni "*black hole*" (una percentuale che risulterebbe probabilmente più elevata in termini di imprese).

Quarta ed ultima osservazione, il fattore dimensionale conferma la sua importanza nell'influenzare sia le relazioni industriali che le pratiche di gestione delle risorse umane, sebbene con un diverso grado di intensità e secondo un modello differente nei due casi, come suggerito nel paragrafo 5. Se una chiara frattura deve essere individuata tra le piccole imprese e quelle di più grandi dimensioni, la soglia è significativamente inferiore con riferimento alle tradizionali istituzioni delle relazioni industriali che nelle pratiche di gestione delle risorse umane. Nel campione Cesos, la presenza di lavoratori iscritti ai sindacati e di organismi di rappresentanza sindacale è alquanto diffusa anche nelle imprese di più piccole dimensioni (circa o più dei due terzi dei casi) (31), per diventare una regola quasi universale non solo nelle imprese più grandi ma già nella classe tra i 51 e 100 dipendenti (32). Un modello simile si trova anche nella rilevazione di Brescia, sebbene nel complesso con percentuali di diffusione meno elevate. La contrattazione collettiva con conclusione di accordi formali, probabilmente la componente più significativa delle tradizionali istituzioni di relazioni industriali, è assai meno frequente, riguardando nell'insieme del campione Cesos nel biennio 1995-96 solo il 28% dei casi circa (33). Ma mostra anche una stretta correlazione con il fattore dimensionale, raddoppiando la sua diffusione nella classe di aziende tra 36 e 50 dipendenti rispetto alla classe più piccola (20-35), e triplicandola nelle aziende tra 51 e 100 dipendenti; al di sopra di questa soglia, la diffusione della contrattazione aziendale cresce ancora, ma in misura meno pronunciata, fino a circa il 40% dei casi nelle aziende di maggiori dimensioni, con 500 o più dipendenti (34).

In conclusione, per quanto riguarda le tradizionali relazioni industriali, la frattura rilevante sembra rappresentata dalla dimensione dei 50 dipendenti: al di sopra di quella soglia, indipendentemente da quanto al di sopra, le aziende non sembrano differenziarsi in maniera significativa sotto il profilo della presenza di lavoratori iscritti ai sindacati, di organismi collettivi di rappresentanza sindacale e (in termini più contenuti) della probabilità di avere esperienza di contrattazione aziendale con la conclusione di accordi formali, sebbene quest'ultima istituzione sia lungi dall'interessare la totalità o anche la grande maggioranza della aziende.

Un quadro in parte differente mostrano invece le pratiche di gestione delle risorse umane, la cui diffusione è pure strettamente correlata al fattore dimensionale, ma che tendono a presentarsi in termini significativi solo in aziende al di sopra di una soglia dimensionale più elevata. Nelle aziende di piccole dimensioni esse sono meno frequenti, vuoi perché se ne sente meno la necessità essendo, per così dire, "naturalmente" radicate in quella realtà, o perché è più difficile rilevarle, essendo meno formalizzate, o infine perché prevalgono forme di più o meno benevolo paternalismo. Ma la presenza piuttosto diffusa del sindacato in aziende anche di queste dimensioni rende più difficile che tale situazione precipiti nello scenario della "*bleak house*" o del "*black hole*" descritto da Sisson e da Guest, probabilmente più difficile nell'esperienza italiana che in quella britannica.

Da ultimo, per concludere, una considerazione metodologica. I risultati raggiunti in questa analisi, sebbene si spera possano contribuire a migliorare la nostra conoscenza delle caratteristiche delle relazioni industriali e delle pratiche di gestione delle risorse umane nelle aziende industriali italiane, sono tuttavia solo in parte soddisfacenti dal punto di vista dell'analisi comparativa e della possibilità di raggiungere risultati cumulativi nella ricerca. Alcune delle debolezze teoriche e metodologiche della letteratura su questi temi, che abbiamo sottolineato nel paragrafo introduttivo, riguardano anche il presente lavoro. Più volte abbiamo fatto riferimento, come termini di confronto, ad indagini svolte in Gran Bretagna e negli Stati Uniti, in particolare da Osterman, Guest e Conway, Bacon *et al.* Ma non possiamo trascurare che tutti questi studi, incluso il nostro, utilizzano liste differenti di *items* per identificare le pratiche di gestione delle risorse umane, tra loro solo in misura limitata sovrapposte. Come minimo, problemi definitori aspettano ancora di essere risolti. Se si vogliono condurre solidi studi comparativi e raggiungere risultati genuinamente cumulativi, è necessario un ulteriore e più approfondito lavoro, con un disegno di ricerca specificamente dedicato al problema in esame, che soddisfi condizioni di replicabilità. E ciò a maggior ragione se si vogliono trarre indicazioni circa gli effetti della gestione delle relazioni di lavoro sulla *performance* economica delle imprese, un po' meno impressionistiche e fragili di quelle che non di rado si incontrano in letteratura (35). Ma questa è materia per future ricerche.

(1) La versione originaria di questo lavoro è stata presentata al VI European IIRA Congress di Oslo, giugno 2001. Pur frutto di un lavoro comune, i paragrafi 1, 2 e 6 sono stati redatti da L. Bordogna, i paragrafi 3, 4 e 5 da R. Pedersini.

(2) Per un'importante rassegna alla metà degli anni novanta, v. Ichniowski *et al.* 1996; per un contributo recente, Osterman 2000; per una valutazione critica di questa letteratura, Storey 1995, Guest 1997, Godard e Delaney 2000, con una replica di Kochan 2000.

(3) Ichniowski *et al.* 1996; Guest 1997.

(4) V. Sisson 1993.

(5) V. Guest 1997.

(6) Come ad esempio nello studio longitudinale di Osterman 2000, dove è in larga misura replicata la ricerca dello stesso autore del 1994, utilizzando come campione i medesimi stabilimenti allora indagati.

(7) Secondo stime comparative, alla metà degli anni novanta i lavoratori in stabilimenti con meno di 100 addetti erano circa il 70% del totale degli occupati nell'industria manifatturiera, contro circa il 40% nel Regno Unito, e molto meno in Germania e negli Stati Uniti; mentre gli occupati in stabilimenti di oltre 500 addetti erano poco più del 10%, contro circa il 25% nel Regno Unito, oltre il 30% negli Stati Uniti e circa il 50% in Germania (Traù 1999, 90 e Fig. 3).

(8) Per una stilizzazione simile, v. Bacon *et al.* 1996.

(9) V., tra gli altri, Scase 1995.

(10) Per tutti, Bagnasco 1977 e 1988; Brusco 1989; Trigilia 1986 e 1990.

(11) Rassegne all'inizio ed alla metà degli anni novanta sullo stato della ricerca in tema di relazioni industriali nelle piccole imprese si possono trovare in Perulli 1990, e Accornero 1996. **[Con un angolo visuale in parte diverso, v. anche Accornero 1999]**. Analisi quantitative a livello regionale, locale e/o settoriale sono in Rossi e Sestito 2000; Lizzeri 2000; Checchi e Flabbi 1999; Negrelli e Pedersini 1998; Regalia e Terragni 1997; Regalia e Ronchi 1988-92, la maggior parte delle quali rivolte a aziende o stabilimenti con almeno 50 dipendenti. Diversi studi sul tema specifico del cosiddetto "salario di risultato", permesso/promosso, come è noto, nella contrattazione aziendale dall'accordo tripartito del luglio 1993, sono stati svolti da vari economisti del lavoro, tra i quali Del Boca, Kruse e Pendleton 1999; Manera, Paolucci e Rossetto 1999; Casadio 1999; Biagioli 1999. Le poche analisi quantitative su un campione a base nazionale (ma provinciale prima del 1991) utilizzano prevalentemente le rilevazioni periodiche svolte dal Cesos per conto del Cnel su imprese con almeno 20 dipendenti; v. in proposito Baglioni e Milani 1990; Baglioni 1991; Pellegrini 1995; Bordogna 1997 e 1999, principalmente dedicate alle relazioni sindacali ed alla contrattazione collettiva, con la parziale eccezione dell'ultimo lavoro citato che considera anche temi di gestione delle risorse umane.

(12) Come è noto, una soglia importante nel nostro paese è quella dei 15 dipendenti, al di sopra della quale lo Statuto dei Lavoratori (l. 300/1970) riconosce i diritti di rappresentanza sindacale ed i dipendenti hanno il diritto di costituire organismi di rappresentanza collettiva.

(13) Dal 1991 la rilevazione include anche aziende del commercio, trasporti, credito e altri servizi, che nella analisi seguente non sono però state considerate.

(14) Guest 1995; Guest e Conway 1999.

(15) La rilevazione in questione è stata svolta dal Cesos dal 1984 con cadenza quasi annuale, fino al 1990 su un campione rappresentativo a base provinciale in 14-17 province distribuite in tutto il territorio nazionale, e dal 1991 con un campione rappresentativo su

base nazionale. Le classi dimensionali delle unità locali su cui è costruito il campione sono tre: "piccole" (20-99 dipendenti), "medie" (100-499), "grandi" (500 e più dipendenti). Nell'analisi qui presentata, al fine di indagare in maggiore profondità il mondo delle piccole imprese, viene utilizzato un numero più elevato di classi dimensionali, così che la rappresentatività per dimensione può risultarne in parte indebolita. Per maggiori dettagli sulla rilevazione del Cesos, v. *infra* e Bordogna 1997.

(16) Olson 1965.

(17) Questi dati vanno considerati con una certa cautela, a causa di un possibile fraintendimento della domanda. La percentuale di imprese che dichiara la presenza di "circoli di qualità" è, infatti, più bassa rispetto a quella riferita ai sistemi di TQM.

(18) Tale ricerca (Bordogna e Pedersini 1999), che ha riguardato un totale di 119 casi di imprese con un numero di dipendenti compreso fra 6 e 100, è stata realizzata nel 1998 dagli autori su di un questionario in parte simile a quello della ricerca periodica del Cesos ed è stata commissionata dall'Ordine dei Consulenti del Lavoro della provincia di Brescia.

(19) Come abbiamo già sottolineato, la definizione precisa di cosa si intende per pratiche di gestione delle risorse umane è uno dei problemi metodologici della letteratura a cui anche la nostra analisi fa riferimento. Fermi restando questi problemi, su cui insisteremo ancora, la lista qui adottata non sembra peraltro particolarmente difforme da quella utilizzata in parte della letteratura internazionale.

(20) Osterman 2000. Le quattro pratiche innovative indagate sono: gruppi *off-line* di soluzione dei problemi, come i circoli di qualità; rotazione delle mansioni; gruppi di lavoro autonomi (*self-managed teams*); programmi di qualità totale (TQM).

(21) Guest e Conway 1999, 372-74 e Tab. 1).

(22) Millward *et al.* 1992.

(23) Sisson 1993.

(24) V. Regalia e Ronchi 1992; Negrelli 1995; Regini 1995; Regalia e Terragni 1997.

(25) V. Sisson 1993.

(26) V. Guest 1995.

(27) V. Scase 1995.

(28) V. Scase 1995.

(29) V. ad esempio Bacon *et al.* 1996

(30) Guest e Conway 1999, Tab. 1.

(31) Come è noto, e come già ricordato, ciò è da porsi in relazione alla soglia dei 15 dipendenti fissata dallo Statuto dei Lavoratori, al di sopra della quale è riconosciuto il diritto di promuovere la costituzione di organismi di rappresentanza collettiva in azienda.

(32) V. *supra*, Tab. 3 e Bordogna 1999, Tab. 3

(33) Bordogna 1997, Tab. 12.

(34) In una rilevazione condotta per l'Istat da S. Cardinaleschi su un campione di 8000 aziende, rappresentativo dell'universo di aziende con almeno 10 dipendenti, è stata trovata una frattura analoga nel settore industriale tra le aziende con 20-49 dipendenti e quelle con più di 50 dipendenti, ma anche che la diffusione della contrattazione collettiva continua ad aumentare al crescere delle dimensioni aziendali, fino al 65% di quelle con 100 o più dipendenti. V. Istat, Cardinaleschi 1999.

(35) Un approfondimento accurato nella direzione indicata, consapevole delle difficoltà definitorie e metodologiche implicate e delle conseguenti, necessarie cautele sul piano comparativo, è in Leoni *et al.* 2001, che noi abbiamo avuto occasione di leggere solo a ricerca ultimata. Anche se il campione è diverso da quello qui utilizzato, riguardando imprese manifatturiere (100) della provincia di Bergamo con più di 50 dipendenti, vi si raggiungono alcuni risultati coerenti con i nostri, come ad esempio l'effetto delle dimensioni aziendali sulla diffusione delle nuove pratiche di gestione delle risorse umane, e la complementarità di queste con "buone" relazioni industriali (oltre che tra loro stesse). Tuttavia lo schema da noi adottato, ripreso da Guest, consente di stilizzare forse in maniera più ricca i possibili rapporti tra pratiche di gestione delle risorse umane e relazioni industriali. D'altro canto il contributo citato copre un numero assai più elevato di pratiche (condensate poi in dieci gruppi) ed approfondisce in maniera interessante anche il rapporto con la *performance* economica, da noi non considerato.

Bibliografia

Accornero A. (1996), *La piccola impresa e le relazioni industriali*, DLRI, 72, p. 636 ss.

Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), *It's a small world: managing human resources in small businesses*, The International Journal of Human Resource Management, 7, 1, p. 82 ss.

Baglioni G. (1991), *Cinque anni di contrattazione aziendale nell'industria italiana*. L'Osservatorio Cesos, IS, 19/20, p. 1 ss.

Baglioni G., Milani R. (1990), a cura di, *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Franco Angeli Milano.

Bagnasco A. (1977), *Le tre Italie*, Il Mulino, Bologna.

Bagnasco A. (1988), *La costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Bologna.

Biagioli M. (1999), *Partecipazione dei lavoratori ai risultati economici delle imprese. Una rassegna della letteratura empirica e un'indagine nella provincia di Reggio Emilia*, Lavoro e relazioni industriali, 1, p. 87 ss.

Bordogna L. (1997), *Un decennio di contrattazione aziendale nell'industria italiana: 1984-1994*, in Bellardi L., Bordogna L. (a cura di), *Relazioni industriali e contrattazione aziendale. Continuità e riforma nell'esperienza italiana recente*, Franco Angeli, Milano, p. 61 ss.

Bordogna L. (1999), *Il fattore dimensionale nella contrattazione aziendale e nella gestione delle risorse umane nell'industria italiana*, in Traù F. (a cura di), *La 'questione dimensionale' nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna, p. 561 ss.

Bordogna L., Pedersini R. (1999), *Osservatorio sulle relazioni di lavoro e la gestione delle risorse umane nelle piccole imprese metalmeccaniche della provincia di Brescia*, rapporto di ricerca in corso di pubblicazione, Ordine dei Consulenti del Lavoro della provincia di Brescia, Brescia.

Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino. Rosenberg&Sellier.

Casadio P. (1999), *Diffusione dei premi di risultato e differenziali retributivi territoriali nell'industria*, Lavoro e relazioni industriali, 1, p. 57 ss.

Cella G. P., Treu T. (1998), *La contrattazione collettiva*, in Cella G. P., Treu T. (a cura di), *Le nuove relazioni sindacali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Il Mulino, Bologna, cap. 5.

Checchi D., Flabbi L. (1999), *Dieci anni di contrattazione aziendale in Lombardia 1986-1995*, Lavoro e relazioni industriali, 2, p. 3 ss.

Del Boca A., Kruse D., Pendleton A. (1999), *Decentralisation of bargaining systems and financial participation: a comparative analysis of Italy, UK and the US*, Lavoro e relazioni industriali, 1, p. 9 ss.

Godard J., Delaney J. (2000), *Reflections on the 'High Performance' Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field*, I.L.R.R., 53, 3, p. 482 ss.

Guest D. (1995), *Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations*, in Storey J. (a cura di) *Human Resource Management. A Critical Text*, Routledge, London, p. 110 ss.

Guest D. (1997), *Human resource management and performance: a review and research agenda*, The International Journal of Human Resource Management, 8, 3, p. 263 ss.

Guest D., Conway N. (1999), *Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK*, B.J.I.R., 37, 3, p. 367 ss.

Kochan Th. (2000), *On the Paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research*, I.L.R.R., 53, 4, p. 704 ss.

Ichniowski C., Kochan Th., Levine D., Olson C., Strauss G. (1996), *What Works at Work: Overview and Assessment*, Ind. Rel., 35, 3, p. 299 ss.

Istat, Cardinaleschi S. (1999), *I principali risultati della rilevazione sulla flessibilità nel mercato del lavoro*, Istat, Roma.

Leoni R., Cristini A., Labory S., Gaj A. (2001), *New Work Practices in Italy. Adoption and Performance Effects*, presentato alla "International Conference on Organisational Designs, Management Styles and Performance", Università di Bergamo, 22-23 Giugno

- Lizzeri B. (2000), *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde, 1996-98*, Collana Ricerche, 48 Ires Lombardia, Milano.
- Manera M., Paolucci E., Rossetto S. (1999), *La contrattazione di secondo livello fra vecchi schemi e nuove soluzioni. Il caso dell'industria metalmeccanica piemontese*, Lavoro e relazioni industriali, 2, p. 153 ss.
- Metcalf, D. (1993), *Industrial Relations and Economic Performance*, B.J.I.R., 31, 2, p. 255 ss.
- Millward N., Smart D., Hawes W.R. (1992), *Workplace Industrial Relations in Transition*, Dartmouth, Aldershot.
- Negrelli S. (1995), *Relazioni di lavoro e performance aziendale*, in DLRI, 65, p. 43 ss.
- Negrelli S., Pedersini R. (1998), *Archivio informatico della contrattazione aziendale e territoriale nella Regione Emilia-Romagna*, Rapporto di ricerca, Fondazione Regionale Pietro Seveso, Milano.
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge
- Osterman P. (2000), *Work Reorganization in an Era of Restructuring*, I.L.R.R., 53, 2, p. 179 ss.
- Pellegrini C. (1995), *Contrattazione aziendale*, in Cesos (a cura di), *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1993-94*, Edizioni Lavoro, Roma, p. 183 ss.
- Perulli P. (1990), a cura di, *Le relazioni industriali nella piccola impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Regalia I., Ronchi R. (1988-92), *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde*, Collana Ricerche, n. 14, 20, 24, 31, 34, Ires Lombardia, Milano.
- Regalia I., Terragni L. (1997), *Contrattazione e relazioni industriali in Lombardia. 1993-1996*, Collana Ricerche, n. 3, Ires Lombardia, Milano.
- Regini M. (1995), *Uncertain Boundaries. The Social and Political Construction of European Economies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rossi F., Sestito, P (2000), *Contrattazione aziendale, struttura negoziale e determinazione decentrata del salario*, RPE, ottobre-novembre, p. 129 ss.
- Scase R. (1995), *Employment Relations in Small Firms*, in Edwards P.K. (a cura di), *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*, Blackwell, Oxford, p. 569 ss.
- Sisson K. (1993), *In Search of HRM*, B.J.I.R., 31, 2, p. 201 ss.
- Storey J. (1995), a cura di, *Human Resource Management. A Critical Text*, Routledge, London.

Terry, M. (1994), *Workplace Unionism: Redefining Structures and Objectives*, in Hyman R., Ferner, A. (a cura di) *New Frontiers in European Industrial Relations*, Blackwell, Oxford, p. 223 ss.

Traù F. (1999), a cura di, *La 'questione dimensionale' nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.

Trigilia C. (1990), *Tre equivoci sulla piccola impresa*, DLRI, 48, p. 727 ss.

Trigilia C. (1986), *Grandi partiti e piccole imprese*, Il Mulino, Bologna