

**Coinvolgimento e valorizzazione  
dei lavoratori e risultati d'impresa.  
Una relazione di qualità.**

*Tiziana Canal e Valentina Gualtieri*

*Firenze, 13-15 Dicembre 2018*

- ✓ Obiettivi e domande di ricerca
- ✓ Scenario e Fonte dati
- ✓ Le unità locali POP: definizione e caratteristiche
- ✓ Gli outcomes delle unità locali: POP vs non POP
- ✓ Pratiche Organizzative Partecipative e Innovazione
- ✓ Riflessioni Conclusive

### **! Le relazioni note !**

- ✓ Alti livelli di qualità del lavoro  $\longrightarrow$  Alte performance
- ✓ Pratiche Organizzative Partecipative  $\longrightarrow$  Alti livelli di qualità del lavoro

### **? Nuove relazioni ?**

- ✓ Pratiche Organizzative Partecipative  $\longrightarrow$  Performances – finanziarie, produttive, qualità dei prodotti/servizi- positive?
- ✓ Pratiche Organizzative Partecipative  $\longrightarrow$  Maggiore investimento e attenzione all'Innovazione?

## *Il quadro teorico di riferimento*

- ✓ La via italiana alla Qualità del Lavoro – Gallino, La Rosa e le indagini INAPP/Isfol
  
- ✓ Gli “altri” fattori di produzione:
  - “capitale umano” (Schultz, 1961; Becker, 1962)
  - “capitale sociale” (Bourdieu, 1980; Coleman 1988; Burt, 1992)
  - “capitale intellettuale” (Dean e Kretschmer, 2007)
  - “capitale organizzativo” (Arvantis e Loukis 2005 e 2009)
  
- ✓ Il lavoro 4.0 (Cipriani, Gramolati e Mari, 2018)

Nel 2015, Inapp ha condotto due indagini sulla Qualità del Lavoro in Italia: la prima ha coinvolto un campione di 15,000 lavoratori; la seconda un campione di 5,000 Unità Locali.

## **Indagine sulle Unità Locali**

- Ha consentito di rilevare, in generale, il profilo del modello organizzativo adottato dalle unità locali, che ha un'influenza rilevante sulla qualità del lavoro dei lavoratori.
- La popolazione target dell'indagine è composta dalle unità locali, operanti in tutti i settori dell'economia italiana, ad esclusione del settore pubblico e di quello agricolo. Le unità locali eleggibili fanno parte di società di persone, di capitali, di cooperative, di altra società privata e a partecipazione statale; sono esclusi gli imprenditori individuali, i liberi professionisti, i lavoratori autonomi. La popolazione è ricavata dall'archivio ISTAT "ASIA - unità locali". L'indagine adotta un piano di campionamento stratificato, con pianificazione dei domini di studio ed estrazione delle unità del campione con probabilità uguale.

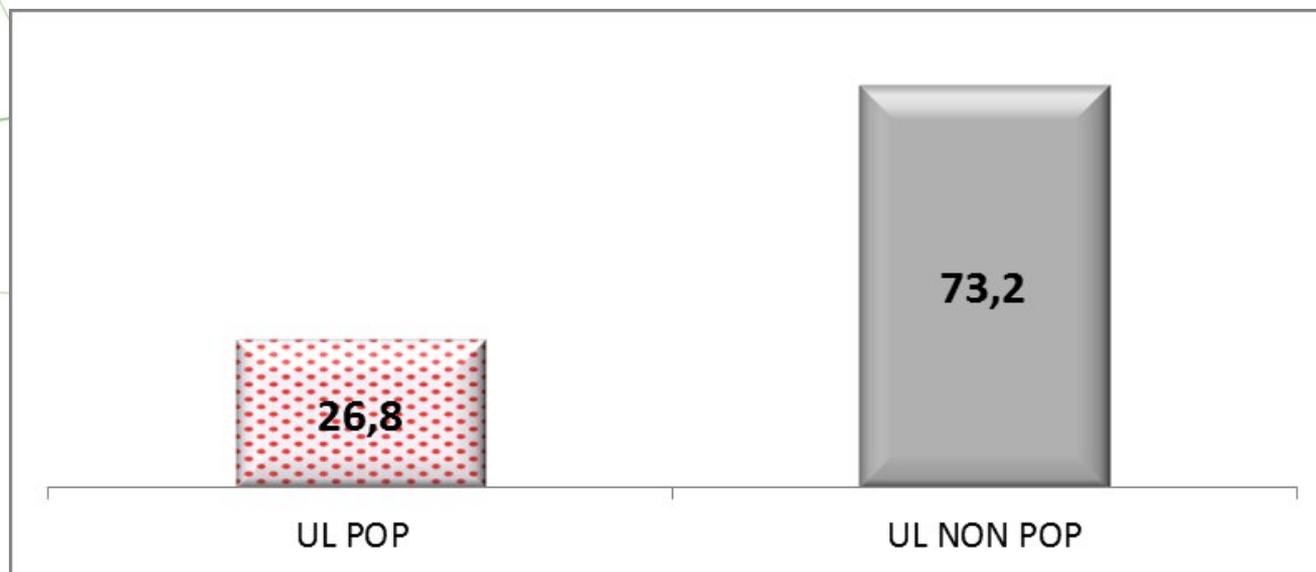
Per quanto riguarda le informazioni presenti nel questionario e utilizzate nel presente lavoro, quali variabili d'interesse, sono stati considerati due distinti set di quesiti, afferenti:

- 1. Le pratiche di organizzazione del lavoro:** sono state scelte alcune informazioni che permettono di caratterizzare le unità locali in termini di tipologia di pratiche d'organizzazione del lavoro, con riferimento a specifiche pratiche che rilevano il coinvolgimento e la valorizzazione del lavoratore.
- 2. Le performance delle unità locali:** ci si è concentrati su alcune informazioni rilevate al fine di verificare le performance delle unità locali, misurate in termini di risultati finanziari, di produttività del lavoro e di qualità dei prodotti e dei servizi.

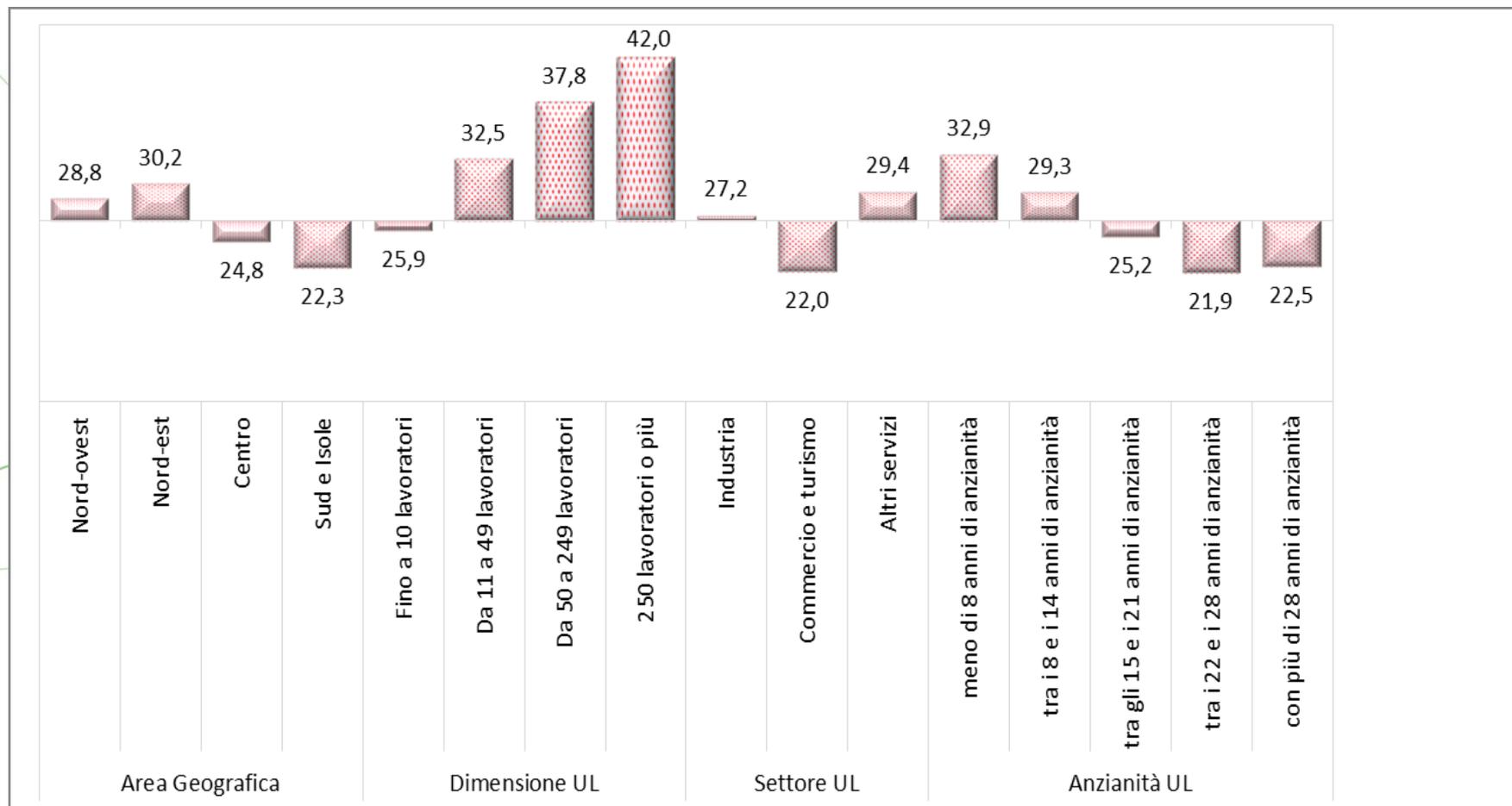
*Caratteristiche – sintomi elementari- che identificano le Pratiche Organizzative Partecipative (POP)*

Incontri con i lavoratori	94.9%
Condivisione delle decisioni	78.4%
Valutazione della performance legata non solo ai risultati	69.9%
Svolgimento di attività formative per i lavoratori	52.4%

*Unità Locali POP vs. non POP. Anno 2015 (%)*

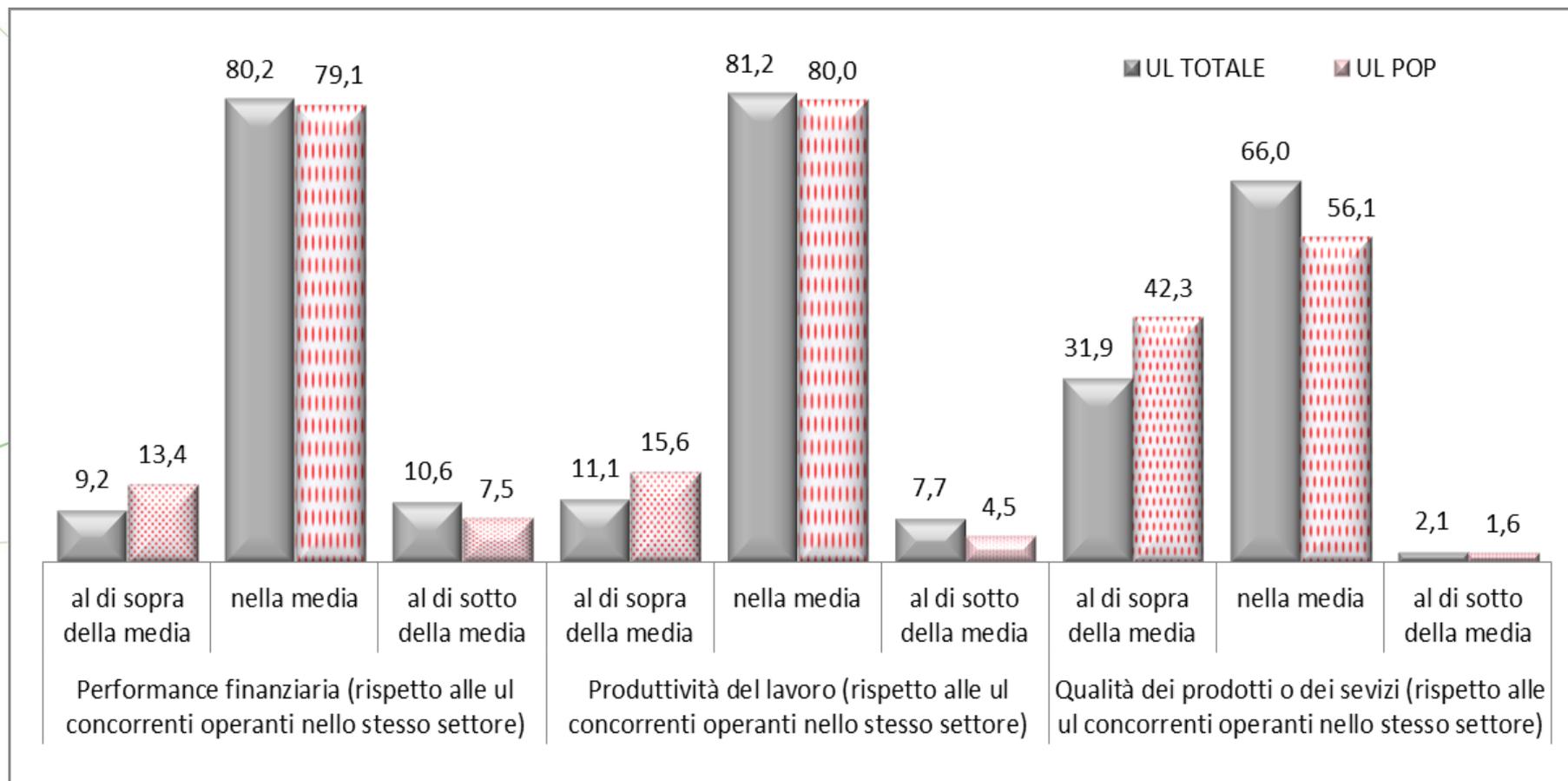


*Incidenza delle UL POP sul totale delle UL per caratteristiche. Anno 2015 (%)*



# Gli outcomes delle Unità Locali: performance, produttività e qualità dei prodotti

*Indicatori di performance dell'unità locale: composizione di ciascun indicatore di performance sulle UL totali e sulle UL "POP". Anno 2015 (%)*



## ✓ **Esiste un legame tra Pratiche Organizzative Partecipative e le performance dell'Unità Locale?**

In altri termini si è verificato se le unità locali che adottano modelli organizzativi di coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori, siano effettivamente, a parità di altre condizioni, più performanti delle altre in riferimento ai risultati finanziari, alla produttività del lavoro e alla qualità dei prodotti o servizi .

*Variabili dipendenti:* i) performance finanziaria; ii) produttività del lavoro; iii) qualità dei prodotti o dei servizi.

*Covariate:* variabile POP; le caratteristiche strutturali dell'unità locale - localizzazione territoriale, dimensione in termini di addetti, macro settore di attività economica, anzianità; la quota di lavoratori permanenti; la presenza di una rappresentanza sindacale - nello specifico di una RSA – rappresentanza sindacale aziendale o RSU – rappresentanza aziendale unitaria; l'adozione da parte dell'impresa di contrattazione di II livello; l'introduzione, nei precedenti 2 anni, di prodotti o servizi nuovi o fortemente modificati; l'introduzione, nei precedenti 2 anni, di processi nuovi o fortemente modificati per produrre beni o fornire servizi; l' introduzione, nei precedenti 2 anni, di nuove tecnologie.

# Associazione tra l'adozione di Pratiche Organizzative Partecipative e le performance

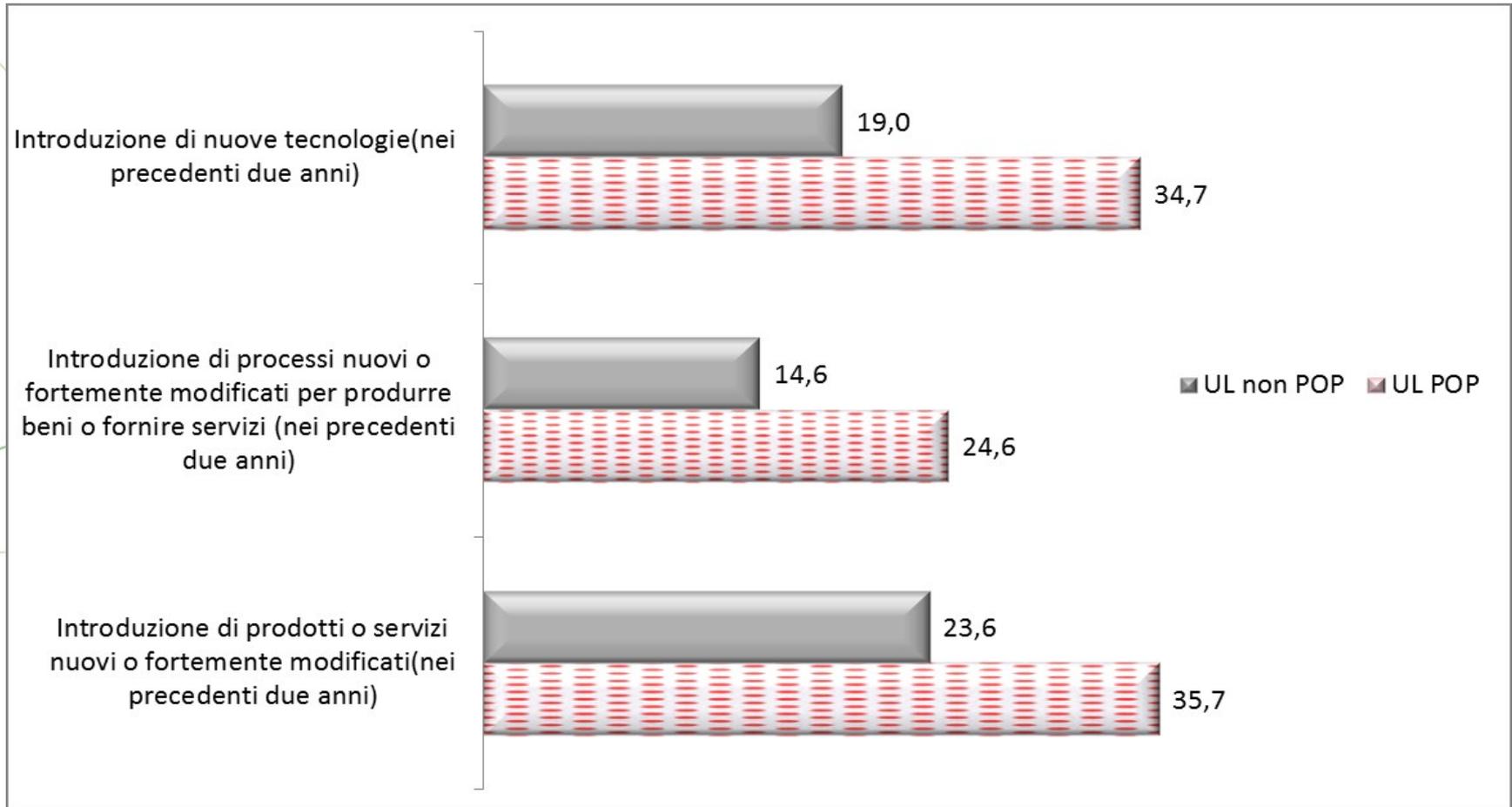
*Stime degli odds ratio nei 3 modelli di regressione logistica*



\*rispetto alle unità locali concorrenti operanti nello stesso settore

# Pratiche Organizzative Partecipative e Innovazione

*Incidenza delle UL che mostrano una elevata attenzione all'innovazione come fattore di competitività per adozione di Pratiche Organizzative Partecipative. Anno 2015 (%)*



### *Essere POP: un approccio win- win*

L'adozione di modelli organizzativi di coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori genera benefici, sia per i lavoratori in termini di qualità del lavoro, che per i datori di lavoro e s'intreccia con processi d'innovazione tecnologica e gestionale.

- ✓ **Politiche strutturali** sarebbero necessarie per supportare le imprese nei nuovi processi di sviluppo, piuttosto che puntare solo e ancora sulle strategie di contenimento e riduzione del costo del lavoro
- ✓ **Incentivi e programmi di sostegno per le imprese che intendono riprogettare o riprogettare luoghi e relazioni di lavoro** sarebbero auspicabili, in termini di consulenza, formazione, gestione della conoscenza, assistenza tecnica

---

*Grazie per l'attenzione*



**INAPP**  
PUBLIC POLICY INNOVATION

INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche  
Corso d'Italia, 33 - 00198 Roma - tel. +39.06.85447.1 - [www.inapp.org](http://www.inapp.org)