

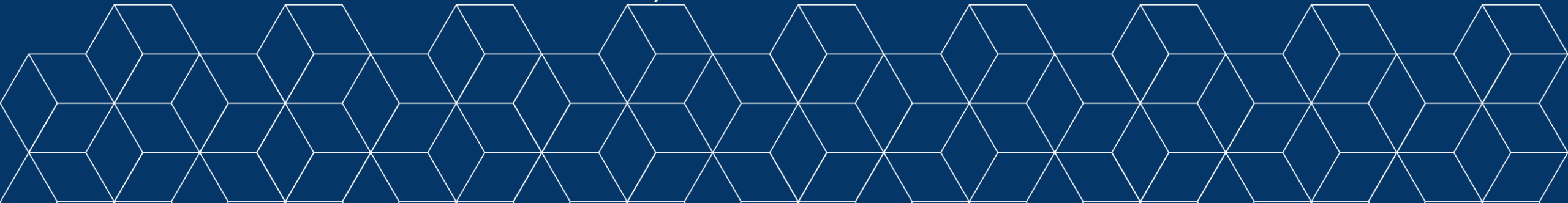
MATTEO LUPPI

# **LE IMPRESE NELL'EMERGENZA: CARATTERISTICHE, COMPORTAMENTI E SCELTE ORGANIZZATIVE**

Seminario Inapp

La qualità del lavoro in Italia. Concetti, evidenze  
empiriche e prospettive

Roma, 18 Gennaio 2023



# CONTENUTI

**L'ANALISI DELLE IMPRESE/UL:  
NECESSARIA COMPLEMENTARITA'**

**IMPRESE/UL: LE PRINCIPALI  
CARATTERISTICHE**

**LA GESTIONE DELLE RISORSE  
UMANE: PROFILI DI IMPRESA**

**QDL, IMPRESE/UL E OUTCOMES**

**RIFLESSIONI CONCLUSIVE**

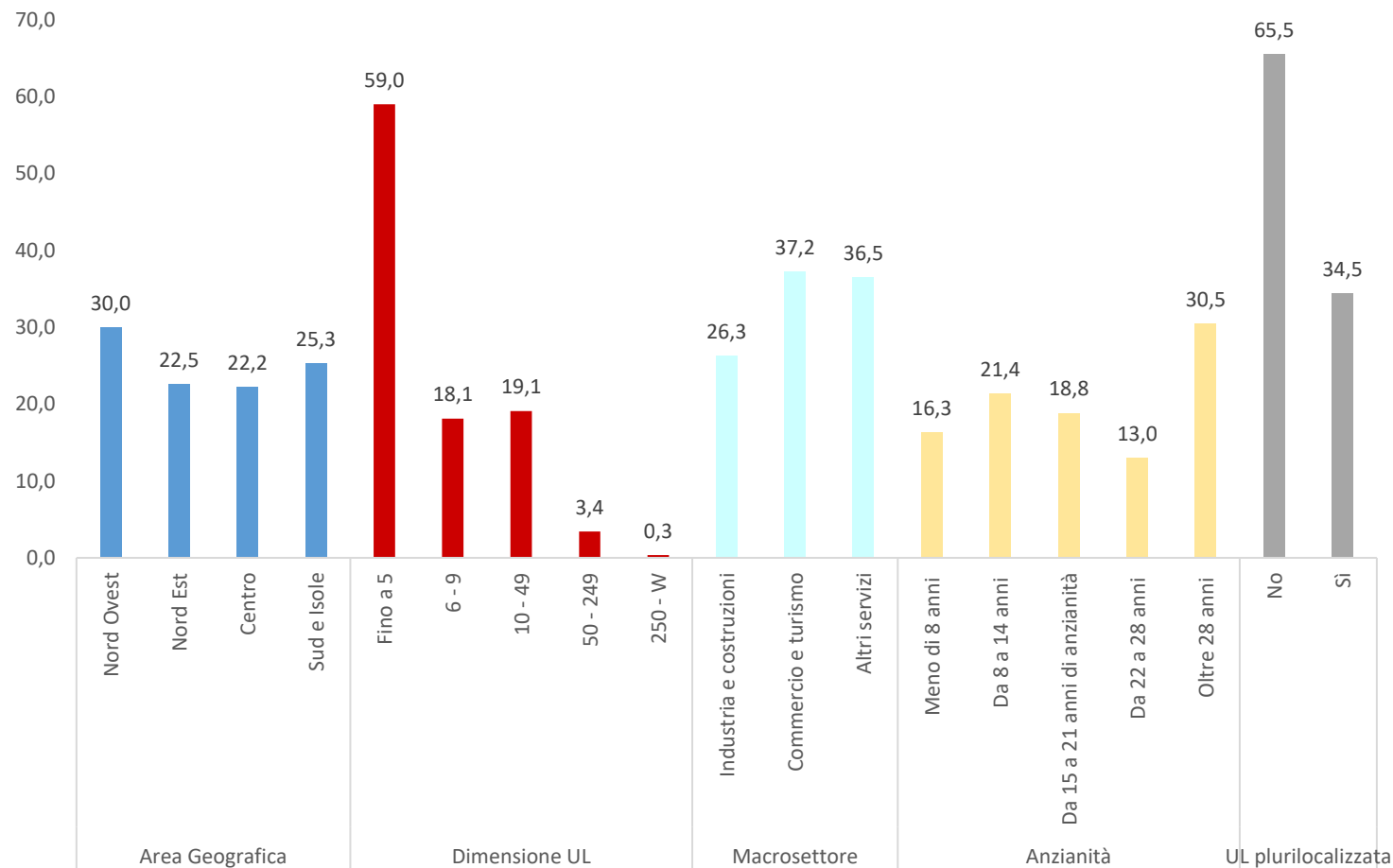


# L'ANALISI DELLE IMPRESE/UL: NECESSARIA COMPLEMENTARITA'

- La QDL nel nostro approccio è letta e misurata in **funzione dei bisogni dell'individuo al lavoro**.
- Per ottenere un quadro esaustivo si è ritenuto necessario, non solo osservare i principali aspetti della QDL sulla popolazione occupata, ma anche, complementariamente, le **caratteristiche e i comportamenti della domanda di lavoro**.
- Alla consolidata rilevazione condotta da Inapp sui lavoratori dal 2015 si è affiancata quindi un'apposita indagine statistica sulle UL
- L'obiettivo principale di questa indagine è descrivere i differenti **modelli organizzativi** e comprendere se questi, unitamente alle **strategie messe in atto** dalle imprese, **condizionano la qualità del lavoro** degli occupati.
- Questo consente di analizzare i comportamenti e le scelte strategiche (i modelli organizzativi), oltre che alle classiche componenti strutturali, della **domanda di lavoro in ottica di QDL**.



# IMPRESE/UL: LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE



- Nel 2021 sono 1.746.527 le unità locali operanti nel settore privato extra agricolo
- 14,5% a partecipazione pubblica
- 23,0% appartenenti a un gruppo nazionale
- 3,2% appartenenti a un gruppo estero
- **65,5% UL monolocalizzate**



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROFILI DI IMPRESA

Elemento chiave per la comprensione della qualità delle UL:

- Le strategie adottate in termini di acquisizione e gestione delle risorse umane consentono di cogliere lo stato di salute delle sedi e le loro potenziali capacità di sviluppo, e sono **proxy della QDL nell'UL/imprese**.
- Dati i **limiti governativi** (es. blocco licenziamenti) derivati dalla recente **crisi Covid**, le imprese hanno dovuto compiere **scelte operative ed organizzative nuove** in termini di gestione del personale, combinando strumenti di flessibilità, utilizzando meno gli **strumenti di flessibilità quantitativa esterna** a favore di strumenti di **flessibilità quantitativa interna e di flessibilità organizzativa**
- Il patrimonio informativo raccolto negli ultimi anni (Istat) ha evidenziato che le strategie adottate dalle imprese prima del 2020 hanno influenzato fortemente la loro capacità “di reagire a shock esogeni avversi quali quello associato alla pandemia di Covid-19”, mostrando in alcuni casi un inaspettato potenziale di crescita, che rimanda alla **combinazione delle scelte compiute in ambito produttivo, organizzativo, tecnologico e di mercato**.



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROFILI DI IMPRESA

**Gli elementi considerati nella definizione dei profili attraverso cluster analysis:**

- Incidenza dipendenti determinati rispetto totale dipendenti
- "Peso" lavoratori atipici rispetto totale dipendenti
- Assunzione dipendenti determinati



**Inquadramento  
lavoratori**

- Quota lavoratori compatibili con lavoro agile



**Flessibilità e  
caratteristiche produttive**

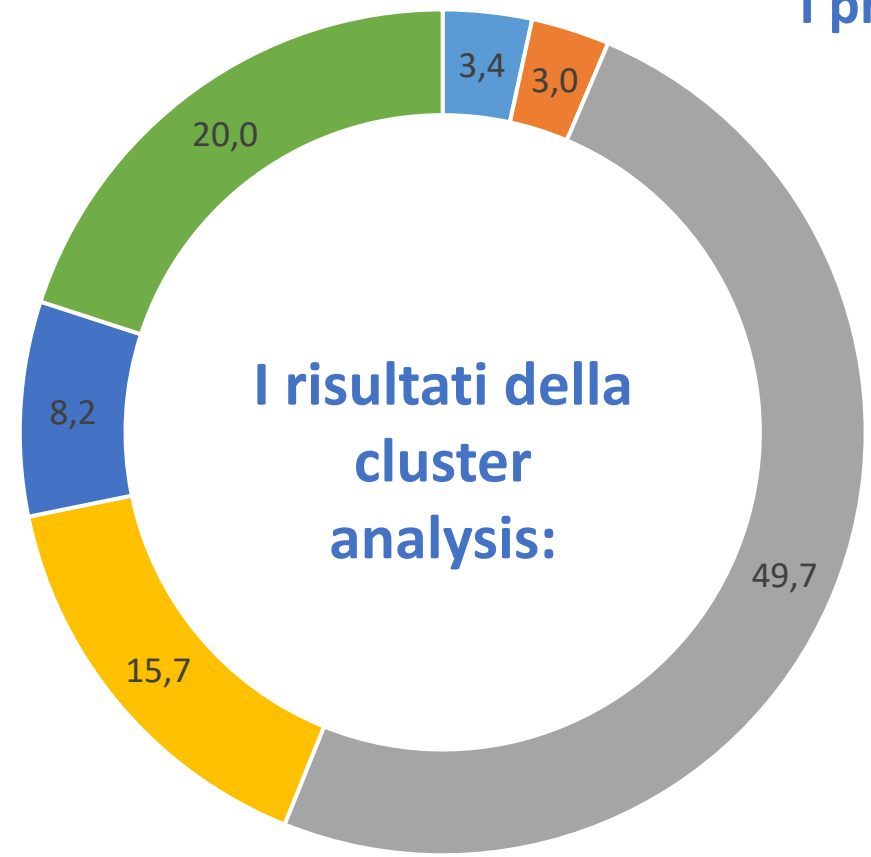
- Autonomia pianificazione attività lavorative
- Condivisione dei cambiamenti organizzativi



**Partecipazione e  
autonomia lavoratore**



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROFILI DI IMPRESA



## I profili di UL:

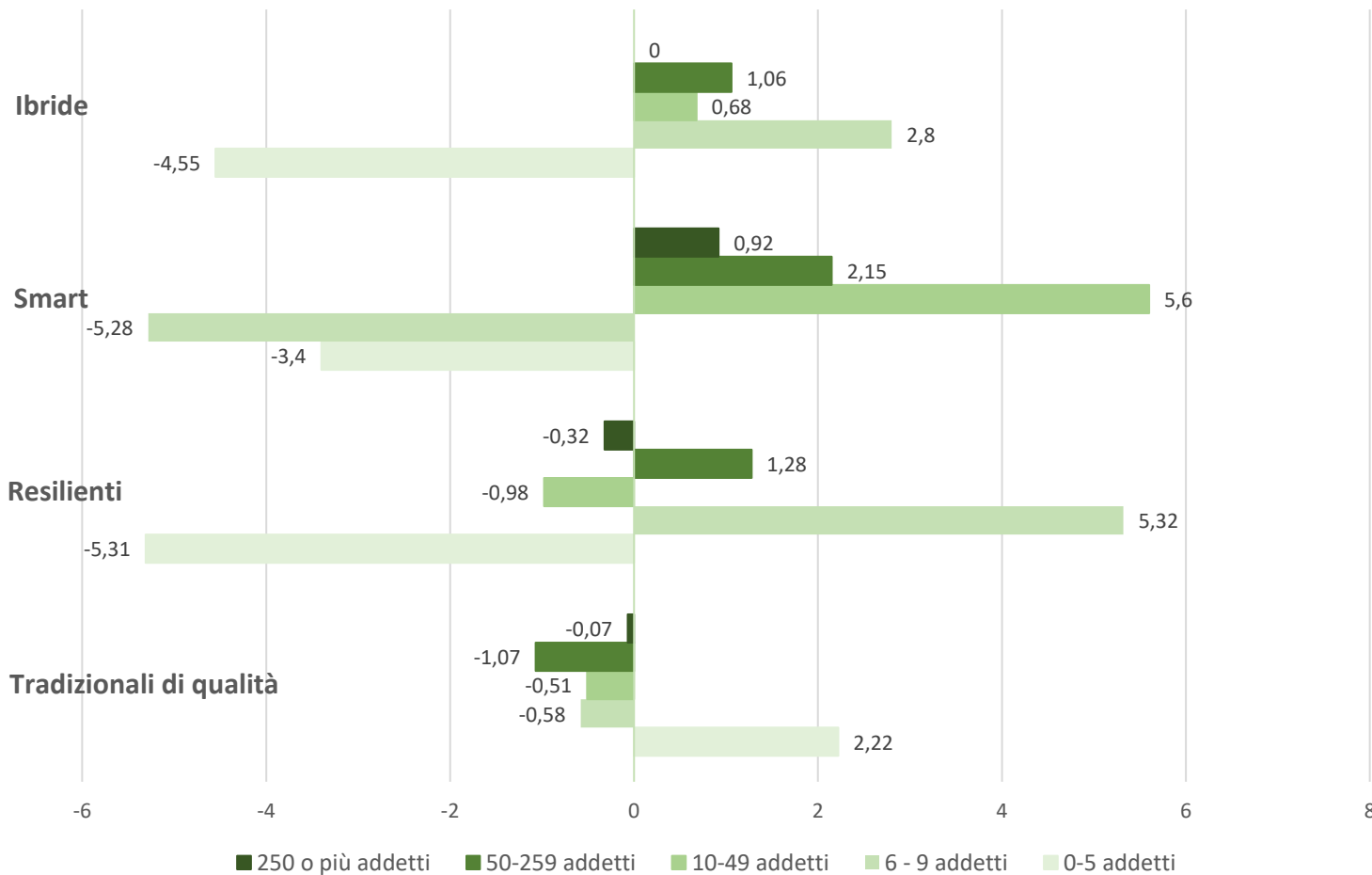
- Tradizionali di qualità:** elevata consistenza di lavoratori permanenti, bassa propensione allo smart working, media partecipazione/ autonomia
- Ibride:** elevato livello di lavoratori a tempo determinato, bassa propensione al lavoro agile bassa autonomia e partecipazione
- Resilienti:** quota molto elevata lavoratori a tempo determinato e limitata propensione alla stabilizzazione, bassa propensione allo smart working, elevata autonomia ma non partecipazione
- Smart:** elevata consistenza di lavoratori permanenti e propensione alla stabilizzazione, elevato orientamento al lavoro agile elevata autonomia lavoratore e partecipazione

- outlier 1
- outlier 2
- Tradizionali di qualità
- Resilienti
- Smart
- Ibride



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROFILI DI IMPRESA

## Gli aspetti strutturali: la dimensione della UL



Differenze relative rispetto alla totalità dell'UL analizzate (0= valore medio nazionale)

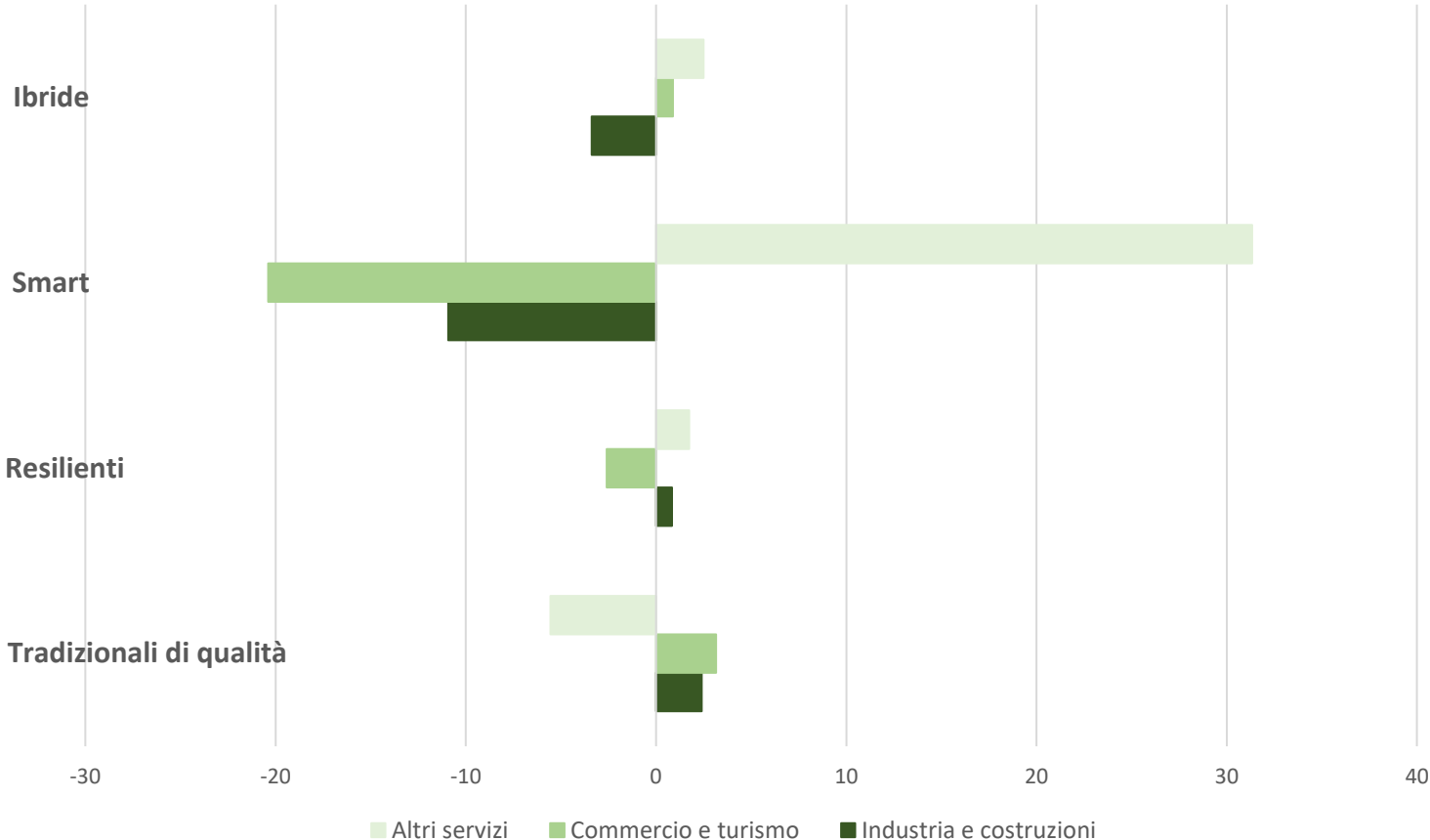
- **Tradizionali di qualità:** in linea con il dato nazionale
- **Resilienti:** maggiore incidenza UL di ridotte dimensioni (6-9 addetti)
- **Smart:** maggior incidenza UL di medie dimensioni (10-49 addetti)
- **Ibride:** prevalenza UL di ridotte e medie dimensioni (6-259 addetti)





# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROFILI DI IMPRESA

## Gli aspetti strutturali: Il settore economico



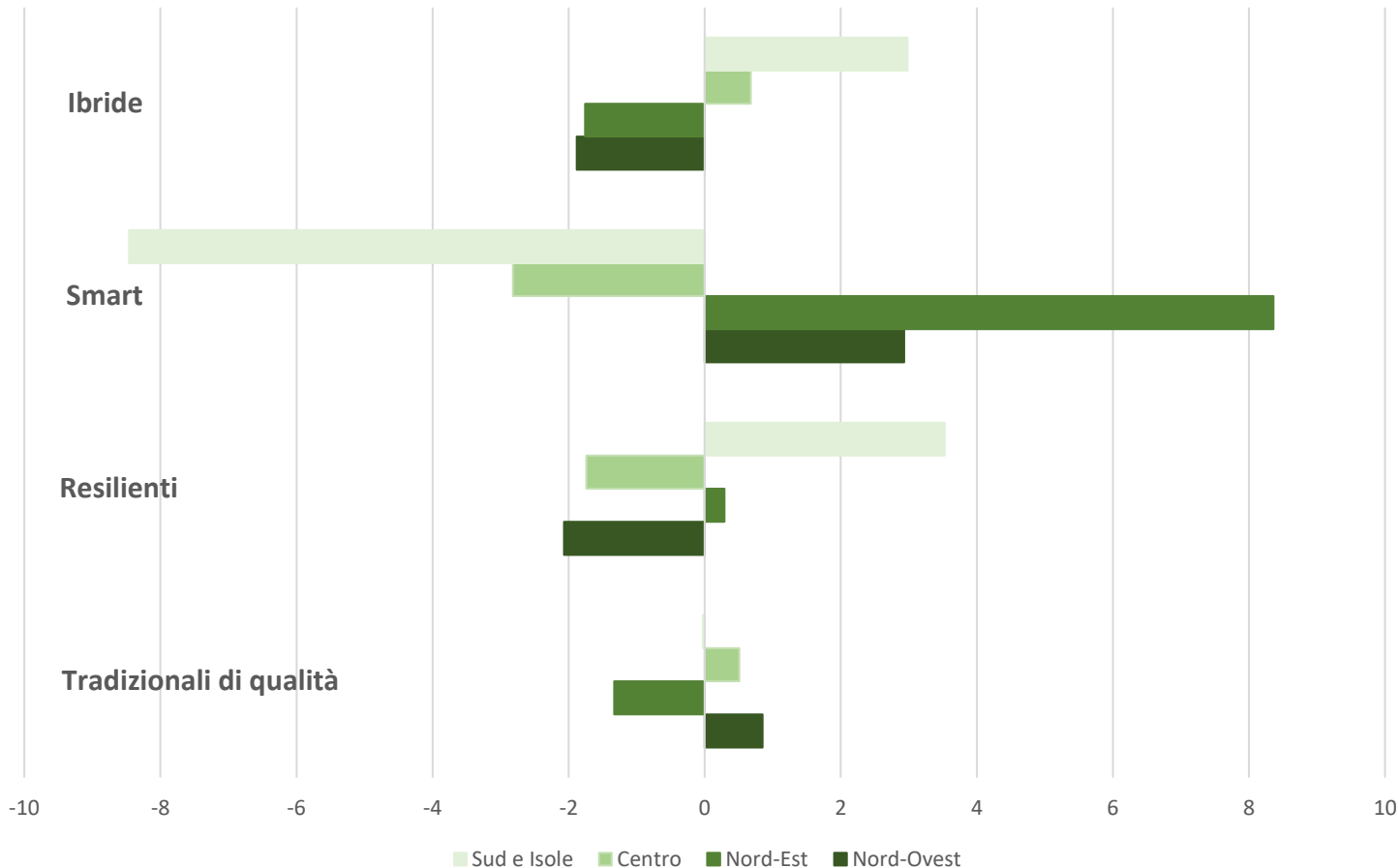
- **Tradizionali di qualità** :lieve propensione commercio e turismo, minor presenza in Altri servizi
- **Resilienti**: in linea con il dato nazionale
- **Smart**: marcata prevalenza settore Altri servizi
- **Ibride**: in linea con il dato nazionale

*Differenze relative rispetto alla totalità dell'UL analizzate (0= valore medio nazionale)*



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROFILI DI IMPRESA

## Gli aspetti strutturali: macroarea territoriale



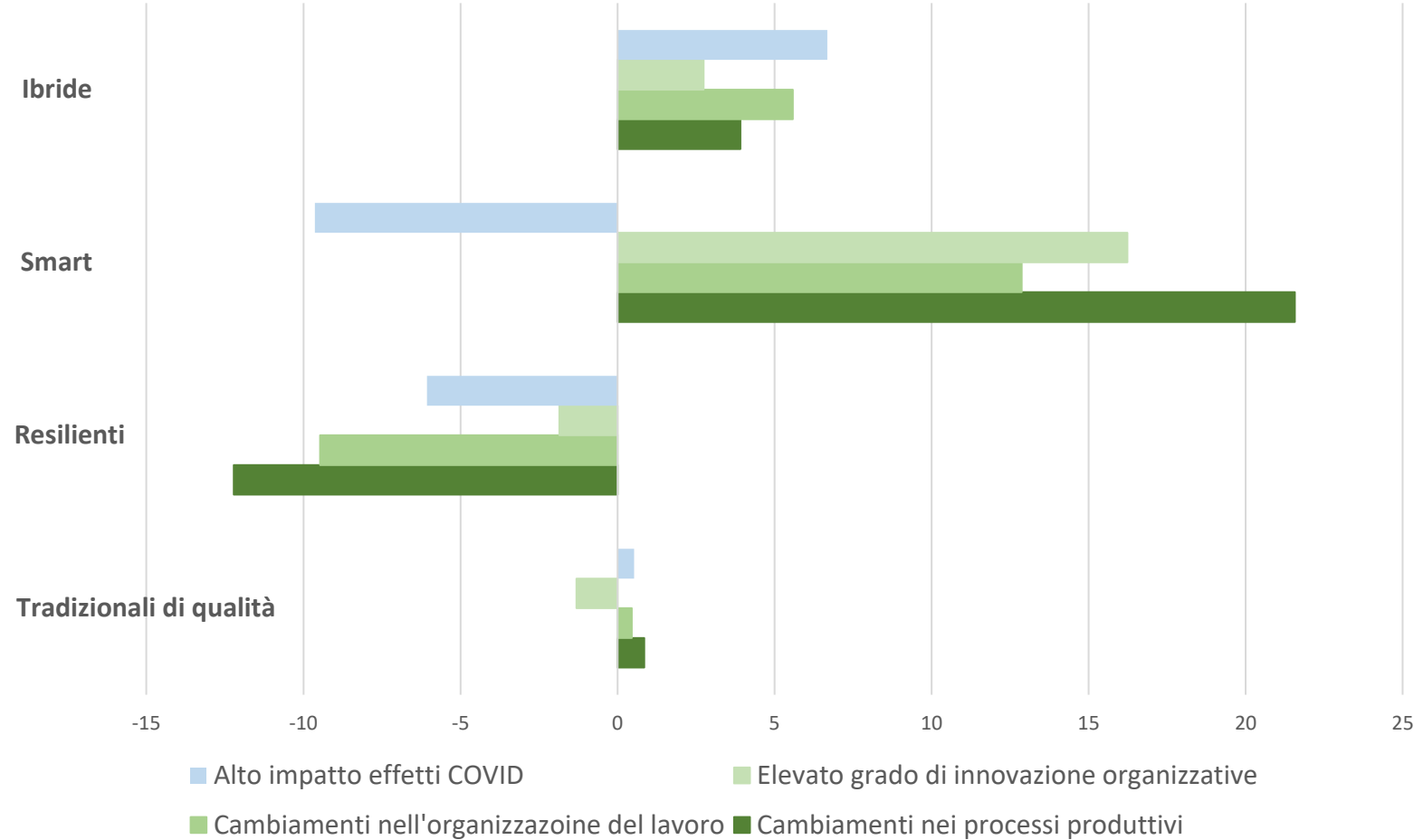
- **Tradizionali di qualità:** in linea con il dato nazionale
- **Resilienti:** lieve maggior propensione nel Sud e Isole
- **Smart:** Prevalenza nel Nord-Est e minor presenza nel Mezzogiorno
- **Ibride:** lieve maggior incidenza nel Mezzogiorno

*Differenze relative rispetto alla totalità dell'UL analizzate (0= valore medio nazionale)*



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROFILI DI IMPRESA

## Cambiamenti, innovazione e impatto negativo crisi Covid



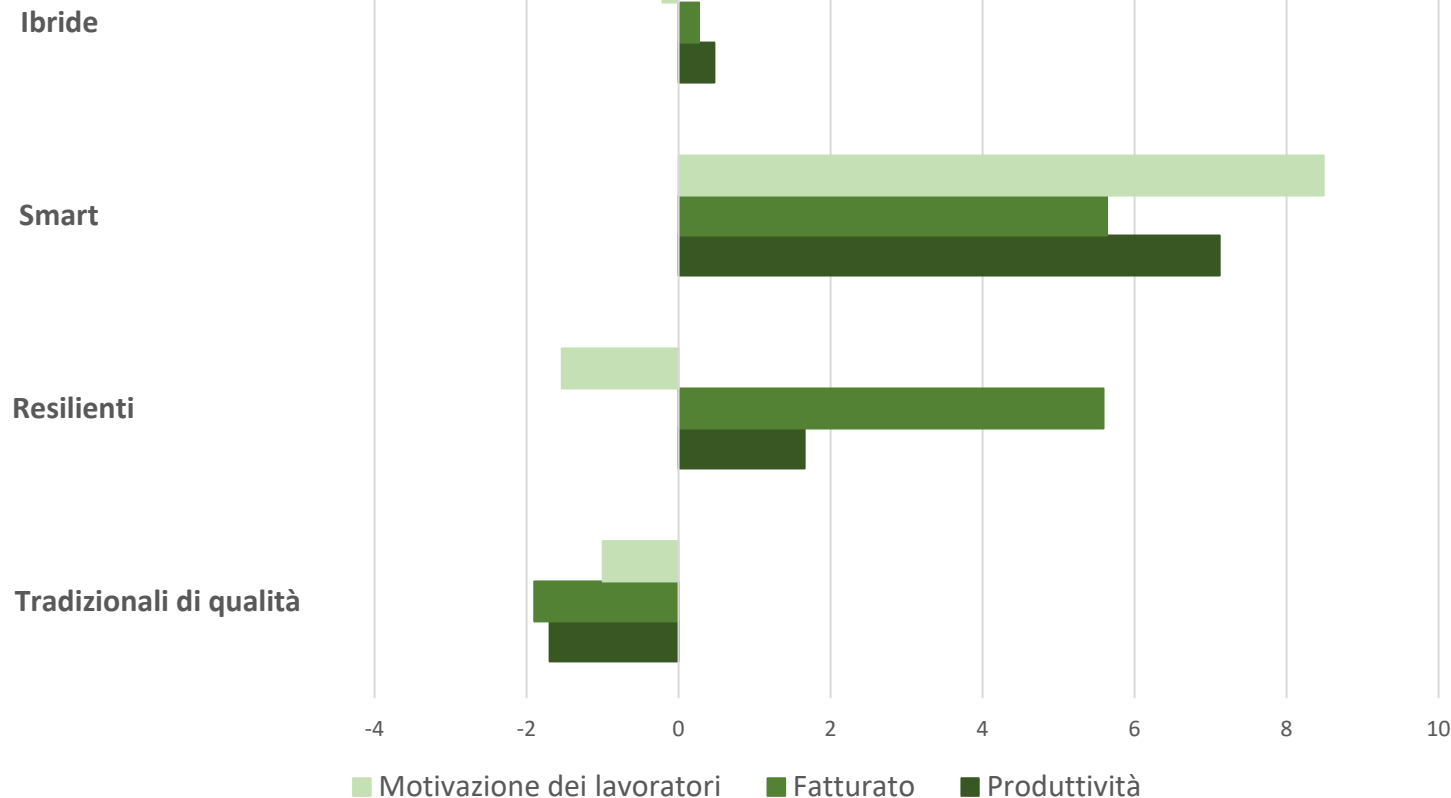
*Differenze relative rispetto alla totalità dell'UL analizzate (0= valore medio nazionale)*

- **Tradizionali di qualità:** in linea con il dato nazionale
- **Resilienti:** ridotto impatto Covid, limitati cambiamenti e minor innovazione
- **Smart:** Limitato impatto Covid, alta attenzione a innovazione e cambiamenti organizzativi e dei processi produttivi
- **Ibride:** impatti Covid > media, buona propensione a cambiamenti e innovazione



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROFILI DI IMPRESA

Cambiamenti e Innovazioni di processo, prodotto e modalità produttive hanno generato effetti positivi in termini di:



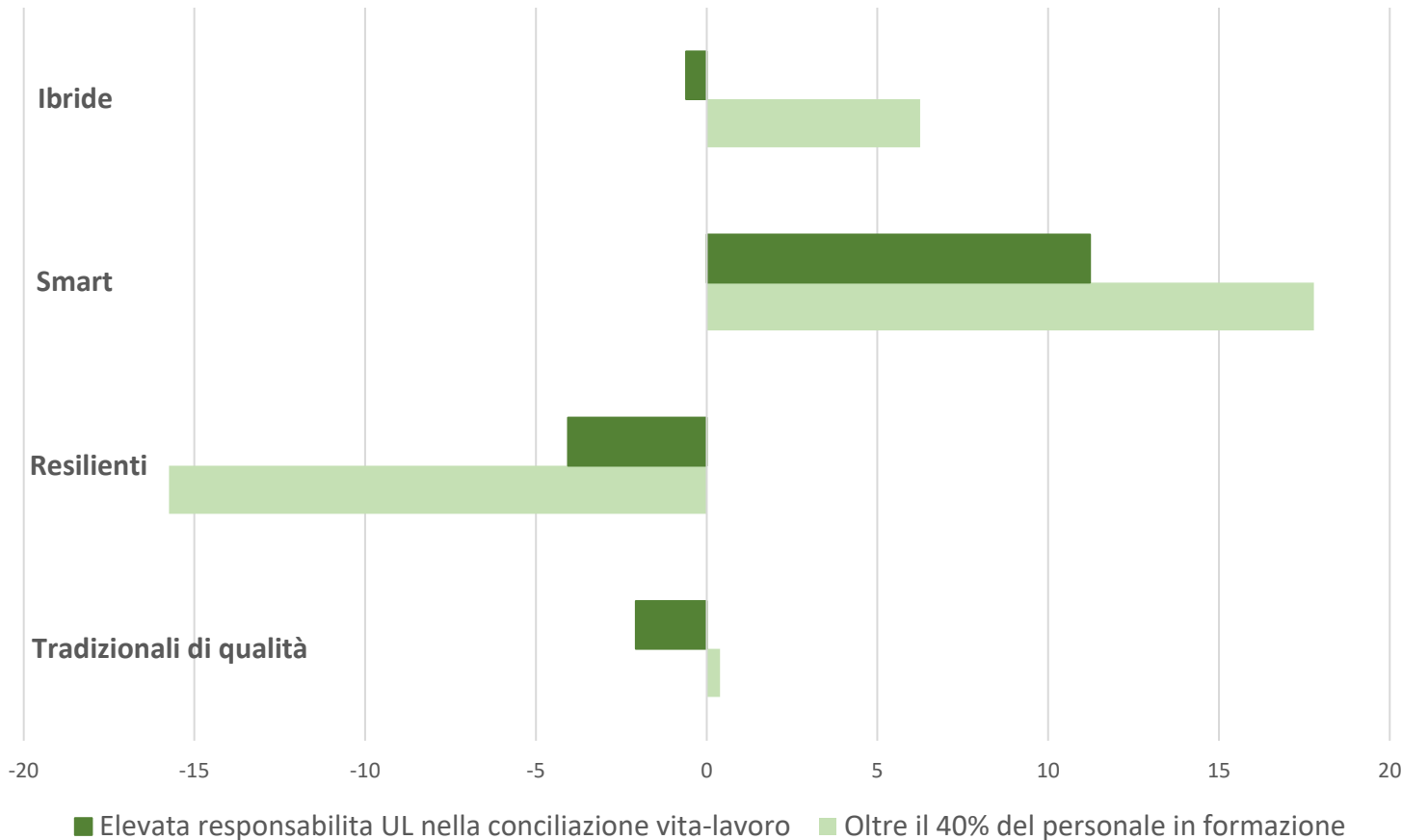
- **Tradizionali di qualità:** effetti inferiori alla media nazionale
- **Resilienti:** effetti positivi in relazione al fatturato ma negativi rispetto a motivazione lavoratori
- **Smart:** generali effetti positivi superiori al valore medio nazionale
- **Ibride:** in linea con il dato nazionale

*Differenze relative rispetto alla totalità dell'UL analizzate (0= valore medio nazionale)*



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROFILI DI IMPRESA

## Formazione del personale e responsabilità UL nella conciliazione vita-lavoro



*Differenze relative rispetto alla totalità dell'UL analizzate (0= valore medio nazionale)*

- **Tradizionali di qualità:** in linea con il dato nazionale
- **Resilienti:** valori inferiori al valore medio nazionale specialmente rispetto a responsabilità conciliazione
- **Smart:** maggiore responsabilità rispetto a conciliazione e alta quota UL con elevato grado di formazione
- **Ibride:** alta quota UL con elevato grado di formazione maggiore al dato nazionale, responsabilità conciliazione in linea con media nazionale



# QDL, IMPRESE/UL E OUTCOMES

Quale relazione tra profilo UL nella gestione delle risorse umane e gli outcomes delle stesse?

- Validare il risultato emerso nelle descrittive rispetto a impatto crisi Covid:

*Modella a: variabile dipendente: elevati impatti negativi da crisi Covid (soggettiva)*

e rispetto a ulteriori potenziali *outcomes*?

-Quale relazione sussiste tra **performance finanziaria** e i profili di modelli organizzativi emersi?

*Modello b: variabile dipendente: performance finanziaria molto al di sopra della media dei concorrenti operanti nello stesso settore (soggettiva)*

- Quale relazione sussiste tra **produttività del lavoro** e i profili di modelli organizzativi emersi?

*Modello c: variabile dipendente: produttività del lavoro molto al di sopra della media dei concorrenti operanti nello stesso settore (soggettiva)*

-Quale relazione sussiste tra la **qualità dei prodotti/servizi** e i profili di modelli organizzativi emersi?

*Modello c: variabile dipendente: qualità dei prodotti e servizi molto al di sopra della media dei concorrenti operanti nello stesso settore (soggettiva)*



# QDL, IMPRESE/UL E OUTCOMES

Quale relazione tra profilo UL nella gestione delle risorse umane e gli *outcomes* delle stesse?

Modelli di regressione Probit, regressori:

- Dimensione UL
- Settore economico
- Macroarea geografica
- Anzianità UL (*classi in anni*)
- Presenza Rsa/Rsu in UL
- Presenza contrattazione di secondo livello
- Quota di lavoratori in formazione nel 2021

- *Profili organizzativi UL nella gestione risorse umane*
- *Cambiamenti e Innovazioni nei processi, prodotti e modalità di lavoro nel biennio precedente survey (\*)*
- *Miglioramenti nell'organizzazione del lavoro nel biennio precedente survey (\*\*)*

*\*= Tecniche per promozione e marketing nuove o fortemente migliorate; Prodotti o servizi nuovi o fortemente modificati; Processi nuovi o fortemente modificati per produrre beni o fornire servizi; Cambiamenti nell'organizzazione del lavoro; Innovazioni nell'assetto della catena di responsabilità; Cambiamenti al sistema di remunerazione del personale (benefit, premi di produzione, ...); Cambiamenti nell'uso della tecnologia e introduzione di nuove tecnologie; Cambiamenti degli orari di lavoro; Cambiamenti nelle politiche di selezione del personale.*

*\*\*=Modalità di relazione tra i lavoratori nella catena gerarchica; Maggiore coinvolgimento dei lavoratori nel fissare scopi e obiettivi organizzativi; Alleggerimento del carico di lavoro dei lavoratori; Aumento della flessibilità nella modifica della attività e dei compiti dei lavoratori; Aumento del livello di autonomia dei lavoratori nello svolgimento delle loro attività; Miglioramento della circolazione delle informazioni sul processo di produzione tra i lavoratori; Aumento della parte di retribuzione variabile collegata a misure di performance individuale o di gruppo/reparto*



# QDL, IMPRESE/UL E OUTCOMES

Quale relazione tra profilo UL nella gestione delle risorse umane e gli *outcomes* delle stesse?

		Modello a	Modello b	Modello c	Modello d
		Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
		sign.	sign.	sign.	sign.
Cambiamenti e innovazioni processo, prodotto e modalità produttive		0.00	0.14 ***	0.11 ***	0.09 ***
Miglioramenti nell'organizaione del lavoro		0.05 *	-0.14 *	-0.01	0.09 *
Presenza Rsa/Rsu		0.05	0.22	0.49	0.34
Contrattazione di II livello		0.14	-0.22	-0.22	0.22
Dimensione UL	6-9 addetti	-0.10	0.12	0.43 *	-0.15
	10-49 addetti	-0.26 ***	-0.09	-0.31	-0.53 ***
	50-249 addetti	-0.48 ***	-0.19	-0.65 **	-0.72 ***
	250 o più addetti	-0.26	0.05	-0.28	-0.40
Macroarea territoriale	Nord-Est	0.00	-0.08	-0.16	-0.18
	Centro	0.07	0.27	-0.24	0.11
	Sud e Isole	0.09	0.70 **	0.19	-0.04
Anzianità UL	meno di 8 anni di anzianità	0.02	0.21	0.18	0.19
	tra 8 e 14 anni di anzianità	0.08	-0.30	-0.16	0.31
	tra 22 e 28 anni di anzianità	0.11	-0.78 **	0.83 **	0.50 *
	oltre 28 anni di anzianità	-0.02	-0.42 *	0.21	0.02
Settore economico	Industria e costruzioni	0.07	-0.66 *	-0.61 **	-0.12
	Commercio e Turismo	0.37 ***	0.08	-0.09	0.10
	meno del 39%	-0.01	0.56	0.19	0.08
Quota lavoratori in formazione nel 2021	tra 40% e 80%	0.19	0.84 **	0.77 *	0.57 *
	oltre 80%	0.04	-0.05	0.10	0.29
	Non sa /non risp.	-0.60	0.00	0.00	-1.61 ***
Modello oragnizzativo UL	Contingenti/resilienti	-0.22 *	-1.06 **	0.14	-0.14
	Smart	-0.40 **	0.80 **	0.61 **	-0.03
	Ibride	0.16	-0.41	0.32	-0.03
Costante		-1.00 ***	-2.80 ***	-3.08 ***	-2.43 ***
Osservazioni		4705	4686	4686	4705

-Le imprese **Smart** si confermano **meno esposte ad alti impatti crisi Covid e meglio posizionate (in termini soggettivi) rispetto ai concorrenti** in termini di performance finanziaria e produttività del lavoro

-Cambiamenti e innovazioni positivi in termini di *outcomes*

-Miglioramenti organizzativi valori meno diretti

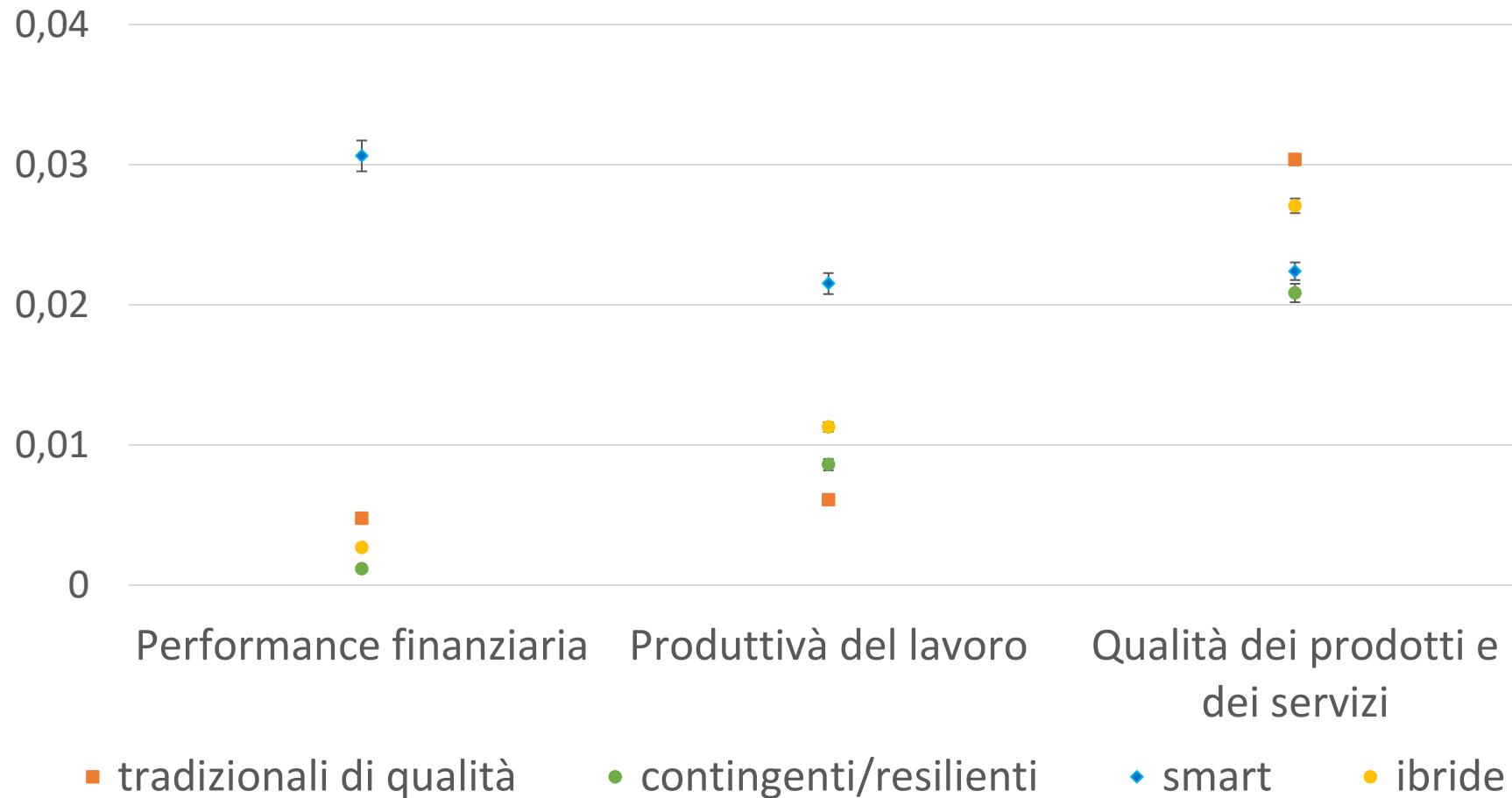




# QDL, IMPRESE/UL E OUTCOMES

Quale relazione tra profilo UL nella gestione delle risorse umane e gli *outcomes* delle stesse?

Probabilità predette: outcomes autopercepiti



# RIFLESSIONI CONCLUSIVE

- Importanza dei modelli di acquisizione e gestione delle umane in chiave QDL
- QDL non risulta essere esclusivamente o puramente un "costo" ma anzi può costituire un volano per sviluppo e competitività delle UL
- Innovazione e cambiamento effetto non trasversalmente positivo → influenzato da contesto e dal modello organizzativo in cui si attuano

next steps:

- ulteriore profilazione UL rispetto a modelli organizzativi in termini di QDL (innovazione e cambiamento modelli organizzativi)
- validazione dei risultati ottenuti da variabili soggettive attraverso dati oggettivi (ORBIS)





# GRAZIE PER L'ATTENZIONE



[m.luppi.ext@inapp.org](mailto:m.luppi.ext@inapp.org)