

**L'ORGANIZZAZIONE FLESSIBILE DEL TEMPO DI LAVORO**

**Romano Cappellari,**

Università di Padova

## **1.INTRODUZIONE**

I cambiamenti in atto nelle organizzazioni richiedono una “riscoperta” del tempo di lavoro come variabile di progettazione organizzativa. Anche se si tratta di un tema posto spesso in secondo piano dalla letteratura economico-aziendale, la gestione del tempo ha sempre avuto un ruolo di rilievo nella progettazione organizzativa. Si può infatti sostenere che il fulcro dell'impostazione tayloriana-fordista fosse rappresentato dalla gestione del tempo, attraverso l'analisi dei tempi di esecuzione delle mansioni e la progettazione di sistemi organizzativi basati sulla sincronizzazione tra i diversi operatori e tra questi e le macchine.

Una delle modalità per difendere la rigidità, e anche la fragilità dei processi produttivi così progettati, consisteva nella creazione di buffer che consentissero di desincronizzare il funzionamento del sistema tecnico rispetto alla variabilità dell'ambiente, o al limite in un ricorso alla programmazione delle risposte che l'organizzazione avrebbe dato a fronte di fluttuazioni regolari e prevedibili (Thompson, 1967; Galbraith, 1977).

I cambiamenti di questi ultimi anni rendono però sempre più evidenti i costi derivanti da questo tipo di strategia. L'evoluzione dei mercati e delle tecnologie, infatti, mettono al primo posto nuove capacità organizzative (Nacamulli, 1993) come la capacità di gestire elevati livelli di incertezza, di produrre output variabili continuando ad operare in condizioni di efficienza, di adattarsi continuamente a mutate condizioni di contesto, di cambiare struttura e variare i confini in funzione dei problemi da risolvere, di diventare quindi in sintesi un'organizzazione flessibile (Perrone, 1997; Moss Kanter, 1989; Pasternack e Viscio, 1998; Volbreda, 1998; Ostroff, 1999; Turati, 1998; Manzolini, Soda e Solari, 1994).

In questo paper si tenterà di approfondire un particolare aspetto della flessibilità organizzativa: la flessibilità dei tempi di lavoro, focalizzandosi inoltre sulle modalità di gestione della flessibilità attraverso la contrattazione collettiva. Si tratta di un aspetto centrale dal momento che tra le richieste di flessibilità da parte delle organizzazioni la ricerca di un maggiore grado di sincronizzazione con l'ambiente riveste oggi un'importanza crescente (Stalk e Hout, 1990; Pero, 1997; Gregory e Rawling, 1997) e sincronizzazione con l'ambiente significa riprogettazione del sistema dei tempi dell'organizzazione per consentirle di adattarsi rapidamente alle richieste dell'ambiente di riferimento.

Dopo aver inquadrato il tema della flessibilità del tempo di lavoro all'interno del più ampio tema della flessibilità organizzativa, si suggerirà una chiave di lettura per analizzare i contenuti dei contratti collettivi in relazione alla capacità di soddisfare gli obiettivi dei soggetti coinvolti. La tesi che si sostiene è che è possibile individuare delle soluzioni contrattuali potenzialmente in grado di massimizzare la performance economica dell'impresa e la performance sociale, la capacità quindi di incrementare la soddisfazione dei lavoratori coinvolti. Ciò che consente di raggiungere questo risultato, però, non è tanto la definizione di norme astrattamente ottime (che rappresenta invece il primo importante passo), ma la capacità di gestire queste norme. In conclusione s'individuano gli obiettivi e la metodologia di una ricerca in corso su questo tema sulla contrattazione dell'industria metalmeccanica del Nordest.

## **1.LE DIMENSIONI DELLA FLESSIBILITA' DEL LAVORO**

Il tema della flessibilità del lavoro è oggi al centro sia del dibattito economico e politico, sia di un numero crescente di studi in campo economico e manageriale dal momento che

è l'insufficiente flessibilità che viene in diversi paesi indicata come una delle cause di elevati livelli di disoccupazione (Amadeo e Horton, 1997). Per affrontare il tema della flessibilità del tempo, occorre però in primo luogo ricordare che si tratta solo di uno dei numerosi aspetti sotto cui viene affrontato il tema della flessibilità organizzativa (Turati, 1996; Fanelli, 1997). Anche restringendo il campo d'indagine alla flessibilità del lavoro, il problema può essere scomposto in quattro dimensioni: la flessibilità retributiva, la flessibilità numerica, la flessibilità organizzativa e infine la flessibilità dei tempi di lavoro.

- Per flessibilità retributiva s'intende la possibilità di variabilizzare una quota della retribuzione in funzione dei risultati e dei volumi di attività, comunque misurati, individuali, di gruppo o aziendali. Rientrano in questa dimensione, che rappresenta un fronte di espansione della ricerca di flessibilità da parte delle aziende italiane da oltre un decennio (Cella e Treu, 1998; Cella, 1989; Costa, 1997) strumenti diversi che vanno dal cottimo, ai premi di risultato alla partecipazione azionaria dei dipendenti ai bonus o incentivi di altra natura.
- Per flessibilità numerica si fa invece riferimento alla possibilità per l'organizzazione di variare in funzione delle esigenze il numero delle persone impiegate. Flessibilità del lavoro significa quindi in quest'accezione poter assumere e licenziare i dipendenti in funzione dei soli vincoli aziendali. Si tratta di uno strumento di flessibilizzazione spesso oggetto di dibattito a livello politico e sindacale (Ichino, 1996) ma relativamente al quale la letteratura manageriale più recente ha messo in evidenza le numerose controindicazioni (Pfeffer, 1998; Sennet, 1998). Rientrano nel concetto di flessibilità numerica anche i contratti a tempo determinato e i rapporti di lavoro interinale (Frey e Livargi, 1998).

- Per flessibilità organizzativa del lavoro s'intende invece qui la flessibilità microorganizzativa e cioè possibilità di variare i contenuti delle mansioni dei lavoratori, ma anche la possibilità di variare il luogo fisico di esecuzione delle stesse mansioni. Un'impresa è quindi da questo punto di vista flessibile se dispone di lavoratori polivalenti come i tradizionali jolly, o comunque disposti a ruotare su mansioni diverse, se le mansioni sono ampie e dai confini variabili in funzione dei problemi da affrontare, o anche semplicemente se ha la possibilità di spostare i lavoratori tra le diverse sedi produttive. Si tratta di uno degli aspetti che maggiormente caratterizzano le "nuove microstrutture" (Butera e Donati, 1997) proprie del modello della lean production (Womack, Jones e Roos, 1990), definita anche flexible production (MacDuffie e Pil, 1997).
- La flessibilità del tempo di lavoro, oggetto di questo lavoro, chiama in causa infine sia la variazione del numero delle ore lavorate in un'unità di tempo dai singoli lavoratori, sia la variazione della distribuzione delle ore di lavoro all'interno di un periodo dato. Ovviamente le due dimensioni della flessibilità del tempo possono combinarsi tra loro.

La scelta di concentrarsi sulla flessibilità del tempo di lavoro risponde a un'esigenza di semplificazione del campo di indagine dal momento che una separazione delle quattro dimensioni della flessibilità del lavoro può essere fatta a fini analitici ma non significa che dal punto di vista operativo si tratti di dimensioni indipendenti l'una dall'altra. Per raggiungere lo stesso obiettivo di contenimento dei costi di fronte a un calo della domanda, ad esempio, è possibile licenziare una parte della forza lavoro (flessibilità numerica), ma lo stesso risultato può essere raggiunto riducendo momentaneamente l'orario ai lavoratori occupati senza variarne il numero totale (flessibilità del tempo), o

ancora legando una parte delle retribuzioni al livello della domanda (flessibilità retributiva). Ognuna di queste soluzioni avrà specifici vantaggi e svantaggi in parte legati alle caratteristiche proprie dello strumento e in parte legati alla situazione contingente in cui viene applicato.

Le considerazioni sviluppate in questo paper, quindi, dovranno essere lette considerando che nella realtà operativa è necessario integrarle valutando l'insieme degli strumenti di flessibilizzazione del lavoro disponibili. Ricerche svolte confrontando contesti nazionali diversi hanno infatti evidenziato come la flessibilizzazione dell'impresa sia nella pratica il risultato dell'impiego di un insieme coerente di queste leve (Locke, Kochan e Piore, 1995; Kochan, Lansbury e MacDuffie, 1997).

### **3.RIPROGETTAZIONE DEGLI ORARI: UNO SCHEMA DI ANALISI**

La problematica della scelta e dell'implementazione delle regole di articolazione dei tempi di lavoro si caratterizza per un aspetto che pone vincoli alla progettazione organizzativa, ma anche nuove opportunità. Ogni soluzione, infatti, coinvolge in misura diversa individui con proprie preferenze e aspirazioni e quindi mostra un diverso grado di efficacia, anche a parità di contesto ambientale, in funzione della capacità di trovare un equilibrio tra i contributi e gli incentivi richiesti e offerti ai soggetti di volta in volta coinvolti.

Si consideri in primo luogo il punto di vista aziendale. L'obiettivo principale può essere sintetizzato nel tentativo di acquisire ore di lavoro efficienti, che massimizzino cioè il rapporto tra il loro valore per l'impresa (inteso come attitudine a generare reddito) e il loro costo unitario. Le ore di lavoro presentano come è noto per l'impresa costi diversi in funzione della retribuzione oraria del lavoratore che le eroga, ma anche della loro

diversa distribuzione nel tempo (ore ordinarie, straordinarie, notturne, festive e così via). Migliorare il risultato agendo sul denominatore del rapporto è quindi abbastanza semplice.

Più complesso, perché più numerose sono le variabili da considerare, è invece agire sul numeratore. La modalità più scontata è quella di tentare di incrementare il valore delle ore acquisite aumentandone la produttività; a parità di altre condizioni, infatti, se aumenta la quantità di prodotto ottenibile come output dall'impiego di un'ora di lavoro sarà maggiore il valore di questa per l'impresa. Si tratta di una strategia che evidenzia lo stretto legame tra organizzazione del lavoro e valore delle ore di lavoro che rappresentava uno dei cardini dell'impostazione di Taylor, ma che occupa un posto centrale anche nei sistemi produttivi toyotisti (Basso, 1998) agendo sulla razionalizzazione delle pause, sull'intensificazione dei ritmi e sulla cancellazione dei tempi morti.

Una seconda modalità per incrementare il rapporto in analisi, consiste nell'aumentare il valore delle ore di lavoro agendo sulla riduzione del costo per unità di prodotto delle altre risorse necessarie come input del ciclo produttivo. Il riferimento è soprattutto agli incrementi di efficienza del processo produttivo realizzabili attraverso un aumento del tempo annuale di funzionamento degli impianti consentito da una diversa distribuzione degli orari di lavoro e dall'adozione di turni.

Il problema dell'organizzazione flessibile degli orari ha origine però soprattutto dal rapporto dell'impresa con il mercato. Le ore di lavoro hanno infatti un valore per l'impresa in quanto necessarie per produrre un prodotto/servizio richiesto da un cliente, o meglio quando il cliente è disposto a pagarle (Gregory e Rawling, 1997). In assenza di una domanda le ore di lavoro hanno un valore maggiore di zero solo se è possibile la

produzione per magazzino in vista di una successiva richiesta del prodotto o come “opzione” da esercitare nel caso la domanda si manifesti in futuro. Massimizzare il valore delle ore di lavoro significa poterle utilizzare con un’articolazione coerente con le richieste della clientela.

Questo tentativo di “respirare con il cliente” (Hartz, 1996), se è sempre stato presente nelle strategie perseguite nel settore dei servizi (si pensi agli sforzi delle catene della grande distribuzione per prevedere su base statistica l’afflusso della clientela per poter programmare in modo efficiente le turnazioni), è ormai sempre più importante anche nell’industria (Pero, 1997; Stalk e Hout, 1990; Gregory e Rawling, 1997). Da un lato infatti la mutevolezza dei gusti dei consumatori rende poco conveniente la produzione per magazzino di merci che hanno un’alta probabilità di rimanere invendute. Dall’altro non essere capaci di soddisfare la domanda nel momento in cui si manifesta significa perdere i potenziali clienti a vantaggio dei concorrenti più veloci.

Diventa quindi un fattore critico di successo la capacità di produrre il tipo e la quantità di beni richiesti nel momento in cui il mercato li richiede. La conseguenza di queste dinamiche competitive è che è aumentata sensibilmente negli ultimi anni la differenza di valore tra le diverse ore di lavoro acquistate in funzione della loro collocazione temporale, o meglio della possibilità di articolarne la distribuzione in coerenza con le esigenze del mercato e gli obiettivi aziendali. Nel determinare i differenziali di efficienza delle ore di lavoro acquistate diventa quindi sempre maggiore il peso del loro valore.

Le strategie di negoziazione delle ore di lavoro sul mercato non rispecchiano esclusivamente il valore attribuito dall’azienda. Altrettanto importante è infatti considerare l’obiettivo del lavoratore di massimizzare il rapporto tra la ricompensa



oraria e il costo delle ore di lavoro esprimibile in termini di diminuzione del benessere individuale. La complessità del calcolo dipende dal fatto che le variabili in grado di influenzare il valore del rapporto assumono un significato differente per ogni singolo individuo.

La contrattazione collettiva ha cercato di affrontare il problema stabilendo una retribuzione maggiore per quelle ore (notturne o festive) che per la generalità dei lavoratori comportano una maggiore perdita di benessere, ma il sindacato si è trovato in difficoltà di fronte alla crescente differenziazione nelle percezioni qualitative del tempo (Pero, 1997; Cappellari, 1995). Un sintomo di questa difficoltà è indubbiamente il fatto che, mentre già da tempo gli osservatori più attenti prevedono che la contrattazione sia destinata a spostarsi dalla durata alla dislocazione del tempo di lavoro e avvertono che i lavoratori sono interessati a orari comodi più che corti (Chiesi, 1992, p. 571), alla fine degli anni novanta il confronto si gioca ancora in buona parte sulla variabile quantitativa.

Il problema diviene ancora più complesso adottando un concetto allargato di qualità del tempo di lavoro. Viene oggi da tutti considerato normale il fatto che il lavoro comporti un costo diverso per i lavoratori in funzione della sua collocazione; un passaggio ulteriore, che diverse aziende stanno sperimentando, va nella direzione di diminuire il costo del tempo di lavoro per il lavoratore consentendogli di scegliere quando collocarlo e quindi di massimizzare il proprio benessere in funzione delle preferenze di carattere soggettivo. Il costo del lavoro per il lavoratore nell'accezione qui considerata può poi essere abbassato anche a parità di ore di lavoro e della loro distribuzione. In questa direzione però gli esperimenti in atto appaiono ancora troppo limitati se si considerano le potenzialità offerte, anche se è positivo rilevare come cominci a prendere vigore il

dibattito su quei casi, una volta semplicemente demonizzati da parte sindacale, in cui rapporti di lavoro “atipici” facilitano la conciliazione tra esigenze produttive ed esigenze personali (Piazza et alii, 1999).

Si noti che su questo terreno la contrapposizione tra interessi aziendali e interessi dei lavoratori sono minori di quanto si pensi. La qualità del tempo di lavoro si è infatti spesso rivelata una leva motivazionale potente e relativamente poco costosa (Kutscher, Weidinger e Hoff, 1996; Olmsted e Smith, 1997), particolarmente efficace per incrementare la soddisfazione in particolare del personale femminile (Comacchio, 1992) e per contenerne i costi del turnover (Camuffo, 1992). In controtendenza rispetto alla crescente mercatizzazione del rapporto di lavoro che ha caratterizzato buona parte del decennio trascorso, inoltre, è stato evidenziato da diverse recenti ricerche riferite al contesto statunitense come l’attenzione alle esigenze personali e familiari dei lavoratori contribuisca a creare un commitment di lungo periodo che si traduce per l’impresa in profitti superiori alla media (Pfeffer, 1998; Ulrich, 1997). Le life friendly policies, basate sulla ricerca di compatibilità tra le esigenze del lavoratore e quelle dell’azienda innescano cioè un circolo virtuoso che rende le imprese più redditizie (Friedman, Christensen e DeGroot, 1998).

#### **4.LA FLESSIBILITA’ DELLA FLESSIBILITA’**

Lo schema di lettura proposto nel precedente paragrafo e approfondito altrove (Cappellari, 1999), consente di analizzare le diverse misure di flessibilizzazione dell’orario di lavoro e di individuare quindi le soluzioni potenzialmente in grado di

mostrare contemporaneamente la migliore performance sociale e la migliore performance aziendale.

La flessibilizzazione però non può consistere semplicemente nella sostituzione delle precedenti regole standard con nuove regole dello stesso tipo, ma richiede l'adozione di una diversa logica di governo flessibile dei tempi dell'organizzazione. Come è stato evidenziato da analisi compiute con riferimento a diversi paesi, l'organizzazione flessibile del lavoro si caratterizza per l'introduzione di un'insieme coerente di tecniche gestionali, ma anche per una nuova modalità di gestire le relazioni di lavoro nel loro complesso (Locke, Kochan e Piore, 1995; Kochan, Lansbury e MacDuffie, 1997; Cella e Treu, 1998).

E' chiaro che il punto di partenza è rappresentato dall'ampliamento del numero di risposte di cui l'organizzazione può disporre per gestire il rapporto con l'ambiente (e quindi, ad esempio, la moltiplicazione delle forme contrattuali adottabili o la previsione di diverse forme di turnazione). Se il numero di forme di organizzazione degli orari di lavoro è più elevato, infatti, sono maggiori le possibilità di trovare una soluzione che massimizzi la performance aziendale e sociale. In questo campo un contributo significativo può venire dalla legislazione e, soprattutto, dalla contrattazione nazionale.

Il cuore del problema si trova però a livello aziendale; è qui infatti che la capacità di produrre regole di organizzazione degli orari adeguate alla realtà aziendale rappresenta una vera e propria capacità organizzativa (Nacamulli, 1993). Qui non si tratta solo di scegliere tra le regole disponibili nel "menu" offerto dalla normativa legislativa e contrattuale quelle più adatte alla situazione aziendale, sebbene già questo richieda una capacità di analisi della propria situazione aziendale secondo la logica dello schema visto sopra, ma anche di sviluppare nuove regole più adatte al contesto specifico.

L'essenza del cambiamento in atto nelle forme di organizzazione degli orari di lavoro postfordisti è infatti rappresentato dalla destandardizzazione degli orari (Cerruti, 1996).

La performance della fase di generazione delle regole non può essere valorizzata senza considerare la fase di implementazione di tali regole. Solo in alcune situazioni (si pensi ad esempio a cicli stagionali prevedibili e costanti) la riprogettazione degli orari potrà essere risolta in modo statico, adeguando una tantum l'organizzazione degli orari alle nuove esigenze. Più spesso l'obiettivo sarà invece di gestire di volta in volta, all'interno di un kit di alternative disponibili, la modalità migliore. E' quindi l'implementazione flessibile delle regole e non tanto la loro moltiplicazione che consente all'organizzazione di raggiungere la migliore performance. Gli strumenti flessibili, in altre parole, devono essere utilizzati in modo flessibile.

Il problema si presenta complesso perché può non essere conveniente attribuire a un decisore centrale la scelta dell'articolazione dei tempi dell'intera organizzazione che di volta in volta appare più efficace. La reattività e la capacità di vivere in uno stato di cambiamento continuo che vengono richieste alle organizzazioni, mal si conciliano con un processo decisionale accentrato, tanto più che spesso le informazioni su cui basare la decisione sono invece disponibili a livello decentrato. L'implementazione efficace di un modello di organizzazione flessibile del tempo di lavoro dipende quindi in larga parte dalle competenze dei capi intermedi, dalle figure cioè che rivestono responsabilità diretta nel governo del processo produttivo. La gestione della flessibilità è così un elemento che contribuisce a mettere in evidenza l'importanza ritrovata della gerarchia, e della linea intermedia in particolare, nelle moderne organizzazioni (Camuffo, 1998).

L'esempio più evidente di questa logica è rappresentato dalla cosiddetta banca delle ore o conto-ore (Zeitkonto, nella terminologia tedesca). Anche se di questo strumento sono

possibili numerose varianti (Kutscher, Weidinger e Hoff, 1996), la sua logica di fondo può essere riassunta nella possibilità data all'azienda di chiedere delle ore di lavoro in più ai propri lavoratori che ricevono in cambio delle ore di tempo libero da spendere a piacere. Si tratta quindi di uno strumento astrattamente in grado di massimizzare l'efficienza per l'impresa, che acquista ore di lavoro solo quando ne ha bisogno, e nello stesso tempo per i lavoratori, che ricevono in cambio tempo libero nei momenti in cui questo ha per loro il massimo valore. Il raggiungimento concreto di questi obiettivi si basa però sulla capacità dei capi (ai quali è di solito lasciata l'autorità per decidere quando richiedere le ore in più e quando consentire il prelievo di ore dal conto) di valutare l'insieme dei costi e dei benefici dell'organizzazione degli orari per l'insieme dei soggetti coinvolti.

L'introduzione a livello di settore o di singola impresa del conto ore mette quindi a disposizione dell'azienda uno strumento di flessibilizzazione dei tempi, ma i risultati dipendono dalla flessibilità con cui lo strumento viene utilizzato e dalla capacità di sfruttarne le potenzialità, una capacità che non può essere prodotta per legge o per contratto. Non per niente l'esperienza più rilevante dell'introduzione con successo di questo strumento nel nostro paese è rappresentato dal caso Zanussi, un'azienda che ha costruito la capacità di gestire in modo sistemico la flessibilità attraverso un lungo processo di apprendimento fatto di sperimentazioni e anche di insuccessi parziali (si pensi all'orario a scelta inserito nel progetto "Rosa al lavoro" sviluppato dalla Commissione Ipazia per le pari opportunità).

Una volta acquisita, comunque, questa capacità di gestire la flessibilità rappresenta una vera e propria risorsa strategica (Barney, 1991) difficile da imitare e fonte di vantaggi

competitivi, come testimonia il successo ottenuto da Zanussi nell'aggiudicarsi le commesse produttive all'interno del gruppo Electrolux.

## **5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E OBIETTIVI DI RICERCA**

Queste considerazioni sono alla base di un progetto di ricerca che riguarderà tutti i contratti collettivi stipulati nel settore metalmeccanico nel Nordest nel corso dell'ultima tornata di rinnovo degli integrativi, in totale circa seicento contratti.

Il motivo di questa limitazione del campo di indagine alle aziende in cui viene stipulato un contratto collettivo è duplice: da un lato infatti le aziende non sindacalizzate (così come avviene per le categorie non sindacalizzate all'interno delle aziende in cui è presente il sindacato) gestiscono gli orari di lavoro con modalità informali e fluide che possono essere analizzate solamente presentando ricorso all'osservazione diretta o alla somministrazione di questionari individuali. Questa limitazione alle modalità di indagine si sovrappone al fatto che in alcuni casi l'informalità sconfinava nel mancato rispetto delle normative legali e contrattuali (in particolare riguardo al tema degli straordinari), motivo per cui un'indagine sul campo per mezzo di interviste o questionari rischierebbe di non cogliere proprio l'aspetto più significativo alla luce della presente ricerca, cioè le modalità attraverso cui l'impresa fronteggia il massimo fabbisogno di flessibilità.

Il secondo motivo che rende interessante come campo d'indagine la gestione della flessibilità nella contrattazione collettiva è rappresentato dal fatto che, secondo la tesi imprenditoriale (Cipolletta, 1997), è qui che si concentrano i maggiori ostacoli alla flessibilizzazione del lavoro. Si tratta quindi di un'indagine focalizzata sulle situazioni

in cui parrebbe più problematico arrivare a una configurazione dell'organizzazione degli orari che contemperi le esigenze dei diversi soggetti coinvolti.

L'interrogativo di base della ricerca è quindi il seguente: flessibilità significa solo deregolamentazione, o è possibile produrre delle "regole postfordiste" per gestire la flessibilità? E in questa seconda ipotesi, quali caratteristiche devono avere queste regole? Come si differenziano dall'approccio fordista alla contrattazione collettiva, basato su regole stabili e omogenee?

La prima fase della ricerca consiste in una classificazione dei contenuti dei contratti per verificare quanto i temi della gestione degli orari siano affrontati nella contrattazione in relazione agli altri contenuti. All'interno delle disposizioni sugli orari di lavoro, poi, si effettuerà una distinzione tra aspetti che riguardano la flessibilità degli orari e altri aspetti. In questa prima fase si darà quindi una dimensione quantitativa alla flessibilizzazione degli orari, verificando inoltre se le regole di flessibilizzazione siano correlate con particolari contenuti della contrattazione (come ad esempio le caratteristiche del premio di risultato o l'esistenza di forme istituzionalizzate di scambio di informazioni tra azienda e sindacato) o con la dimensione aziendale.

La seconda fase approfondirà invece i contenuti dei singoli contratti per verificare il tipo di regole attraverso cui le aziende e i sindacati dei lavoratori scelgono di gestire la flessibilità. In particolare si effettuerà una classificazione dei contenuti dei contratti in base ai benefici potenziali per i lavoratori e per le aziende distinguendo in particolare i contratti che richiedono una gestione delle regole da quelli che si limitano a ridefinire le regole standard da applicare.

La terza fase consisterà infine in un'analisi sul campo. Si sceglieranno cioè alcuni accordi significativi e si verificheranno, per mezzo di interviste, le effettive modalità di

implementazione degli accordi e la soddisfazione espressa dalle parti coinvolte. Nelle conclusioni verranno così fornite delle indicazioni di carattere normativo sulla stipulazione e sull'implementazione di accordi in grado di raggiungere un'elevata performance aziendale e sociale.

## **BIBLIOGRAFIA**

Amadeo E.J., Horton S. (a cura di), 1997, *Labour Productivity and Flexibility*, London, Macmillan.

Barney J.B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 1, 99-120.

Basso P., 1998, *Tempi moderni, orari antichi. L'orario di lavoro a fine secolo*, Milano, Angeli.

Butera F., Donati E., 1997, *Le microstrutture*, in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale. Volume 2: La progettazione organizzativa: 662-697*, Torino, UTET Libreria.

Camuffo A., 1992, *I costi di direzione e sviluppo del personale*, in G. Costa (a cura di), *Manuale di Gestione del Personale. Vol 3: 279-296*, Torino, UTET.

Camuffo A., 1998, *Piccoli grandi capi*, Milano, Etas.

Cappellari R., 1995, *Sindacato e orario di lavoro: i dilemmi degli anni novanta*, *Diritto delle relazioni industriali*, n. 2.

Cappellari R., 1999, *Il valore del tempo di lavoro*, *Sviluppo & Organizzazione*, 172, 33-46.

Cella G.P. (a cura di), 1989, *Il ritorno degli incentivi*, Milano, Angeli.



- Cella G.P., Treu T. (a cura di), 1998, *Le nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino.
- Cerruti G., 1996, *Il tempo di lavoro tra fordismo e post-fordismo: dall'orario standard all'orario variabile*, in M. Bergamaschi (a cura di), *Questione di ore. Orario e tempo di lavoro dall'800 ad oggi*, Pisa, Biblioteca Serantini Edizioni.
- Chiesi A.M., 1992, *La gestione del tempo e dell'orario di lavoro*, in G. Costa (a cura di), *Manuale di gestione del personale. Vol 1: 545-570*, Torino, UTET.
- Cipolletta I., 1997, *In troppi non sanno guardare al futuro*, in A. Orioli, *Flessibilità: 41-76*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Comacchio A., 1992, *La gestione del personale femminile*, in G. Costa (a cura di), *Manuale di Gestione del Personale. Vol. 3: 503-521*, Torino, UTET.
- Costa G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, Torino, UTET Libreria.
- Fanelli A., 1997, *Il triangolo della flessibilità*, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 162: 61-84.
- Frey L, Livarghi R. (a cura di), 1998, *Contratti atipici e tempo di lavoro*, *Quaderni di economia del lavoro*, n. 62.
- Friedman S.D., Christensen P., DeGroot J., 1998, *Work and Life: the End of Zero-Sum Game*, *Harvard Business Review*, novembre-dicembre.
- Galbraith, J.R., 1977, *Organization Design*, Reading, MA, Addison Wesley.
- Gregory I.C., Rawling S.B., 1997, *Profit from Time*, Houndmills, Macmillan.
- Hartz P., 1996, *Das atmende Unternehmen*, Frankfurt, Campus Verlag.
- Kochan T.A., Lansbury R.D., MacDuffie J.P., 1997, *After Lean Production*, Ithaca, Cornell University Press.
- Kutscher J., Weidinger M., Hoff A., 1996, *Flexible Arbeitszeitgestaltung*, Wiesbaden, Gabler.

Ichino P., 1996, Il lavoro e il mercato. Per un diritto del lavoro maggiorenne, Milano, Mondadori.

Locke R., Kochan T., Piore M., 1995, Employment Relations in a Changing World Economy, Cambridge, MA, The MIT Press.

MacDuffie J. P., Pil F.K., 1997, Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview, in T.A. Kochan, R.D. Lansbury, J.P. MacDuffie (a cura di), After Lean Production: 9-42, Ithaca, Cornell University Press,.

Manzolini L., Soda G., Solari L., 1994, L'organizzazione snella, Milano, Etas.

Moss Kanter R., 1989, When Giants Learn to Dance, New York, Simon & Schuster.

Nacamulli R.C.D., 1993, Capacità organizzative, Milano, ETAS.

Nacamulli R.C.D., 1997, Introduzione, in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), Manuale di Organizzazione Aziendale. Volume 2: La progettazione organizzativa: XXI-XLVI, Torino, UTET Libreria.

Olmsted B., Smith S., 1997, Managing in a Flexible Workplace, New York, Amacom.

Ostroff F., 1999, The Horizontal Organization, Oxford, Oxford University Press.

Pasternack B.A., Viscio A.J., 1998, The Centerless Corporation, New York, Simon & Schuster.

Pero L., 1997, Il tempo, in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), Manuale di Organizzazione Aziendale. Volume 2: La progettazione organizzativa: 134-170, Torino, UTET Libreria.

Perrone V., 1997, La rete, in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), Manuale di Organizzazione Aziendale. Volume 2: La progettazione organizzativa: 607-637, Torino, UTET Libreria.

Pfeffer J., 1998, *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press.

Piazza M., Ponzellini A.M., Provenzano E., Tempia A., 1999, *Progettare il tempo*, Roma, Edizioni Lavoro.

Sennet R., 1998, *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, Norton & Company.

Stalk G.J., Hout T.M., 1990, *Competing Against Time*, New York, The Free Press.

Thompson J.D., 1967, *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill (trad. it. *L'azione organizzativa*, Torino, ISEDI, 1990).

Turati C., 1996, *Organizzazione flessibile, flessibilità del lavoro e relazioni sindacali*, in Boldizzoni D., Nacamulli R.C.D., Turati C., *Integrazione e conflitto. Relazioni sindacali, flessibilità e marketing del personale*, Milano, Egea.

Turati C., 1998, *L'organizzazione semplice*, Milano, Egea.

Ulrich D., 1997, *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Improving Results*, Boston, Harvard Business School Press.

Volberda H.W., 1998, *Building the Flexible Firm*, New York, Oxford University Press.

Womack J.P., Jones D.T., Roos D., 1990, *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.