



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

Track: Organizzazione e governance delle relazioni di lavoro

**PRATICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE,
PERFORMANCE INDIVIDUALI E COMPORTAMENTI
ORGANIZZATIVI**

MASSIMO PILATI

Università di Modena e Reggio Emilia

pilati.massimo@unimore.it

SdaBocconi

massimo.pilati@sdabocconi.it

LAURA INNOCENTI

Università LUISS

linnocenti@luiss.it

Great Place to Work Institute Italia

linnocenti@greatplacetowork.it

Premessa

I cambiamenti avvenuti con il passaggio da un'economia della stabilità ad un'economia della velocità e flessibilità hanno acceso un serrato, a tratti aspro, dibattito sulle modalità di regolazione delle relazioni di lavoro. Fattori quali l'accelerazione, l'instabilità e la globalizzazione dell'economia hanno richiesto un sostanziale riorientamento strategico delle imprese, una ridefinizione dei confini organizzativi e una maggiore flessibilità e dinamismo delle forme di governo delle relazioni di lavoro (AAVV, 2003).

Nella frenetica e spesso caotica corsa al successo e al raggiungimento di risicati margini di vantaggio competitivo, le imprese necessitano di risorse umane motivate ed affidabili¹. Non sempre questo è possibile, poiché anche le persone ricercano e selezionano quelle organizzazioni che permettono loro di rimanere “employable”, in un mercato del lavoro ormai supersonico e cannibalizzante le stesse nuove competenze generate². Questa consapevolezza ha contribuito ad alimentare l'interesse nei confronti delle tematiche relative all'efficacia delle pratiche di gestione del personale, nel legittimo convincimento, come del resto numerosi studi confermano, che investimenti in tal senso contribuiscano ad accrescere le performance organizzative. Vi è, infatti, un corpo consolidato di ricerche che va sotto il nome di Human Resource Management (HRM) che mette in luce l'esistenza di legami positivi tra l'adozione da parte delle imprese di sistemi di gestione delle risorse umane e numerosi indicatori di performance organizzativa (Arthur, 1992; Batt, 2002; Becker e Gerhart, 1996; Gurthie, 2001; Huselid 1995; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995; Wood, 1999). Ciò nonostante è stato evidenziato che la comprensione di tali relazioni non è del tutto chiara: in particolare non è chiaro attraverso quali meccanismi le pratiche HRM (HRP) impattino sui risultati di business. La maggior parte degli studi di HRM non contempla infatti l'analisi dell'impatto delle HRP sulla variabile ad esse più immediata, rappresentata dal comportamento degli individui, che peraltro costituisce il primo anello della catena causale che lega le pratiche alle performance organizzative. Attraverso un'analisi dell'influenza delle HRP sugli atteggiamenti e i comportamenti organizzativi delle persone si può ipotizzare che queste abbiano un impatto anche sui risultati di business (Delery and Doty, 1996; Wright e Snell, 1998). L'interesse nei confronti dei principali attori della relazione di lavoro, gli individui, non è quindi importante in sé, ma soprattutto in quanto consente di fare luce all'interno

¹ La sensazione di assenza di governo dell'economia veloce e supersonica ha portato alcuni economisti e pensatori a formulare nuovi termini come Freakonomics (Levitt e Dubner, 2005) Karaoke Capitalism e Funky Business (Nordstrom e Ridderstate, 2002; 2006), e non solo per avere un maggiore appeal di vendita dei libri.

² Oltreoceano si parla di workhaolic e di jobhoppers, definendo così i fenomeni di dipendenza dal lavoro e di continuo spostamento nelle scelte occupazionali e conseguentemente attribuendo a dei comportamenti di alcuni lavoratori l'appartenenza ad una categoria.

della “*black box*”, che racchiude quei fattori intermedi che legano le HRP alle performance organizzative (Gardner et al., 2000).

Il presente studio si colloca nel filone di ricerca, finora meno sviluppato, che privilegia l’analisi degli effetti delle HRP sui comportamenti e le performance individuali (Tsui et al., 1997; Appelbaum et al., 2000; Ramsay et al., 2000; Gardner et al., 2000). L’obiettivo è comprendere come e in quale misura le HRP contribuiscano ad accrescere la propensione dei dipendenti allo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti positivi verso la propria organizzazione. In tal modo si cerca di fare chiarezza sul primo e fondamentale tassello che unisce le HRP alle performance organizzative.

HRM e performance: luci e ombre

Da decenni le organizzazioni hanno ampiamente riconosciuto che le persone costituiscono un’indiscutibile fonte di vantaggio competitivo, se non la principale. Questa diffusa consapevolezza poggia sui risultati di un corpo di studi e ricerche che si è andato consolidando principalmente nei paesi anglosassoni con la definizione di HRM. Per i sostenitori di questo approccio, le HRP sono finalizzate a produrre motivazione degli individui per il raggiungimento dei più ampi obiettivi organizzativi, indirizzandone i comportamenti in modo coerente alle aspettative dell’organizzazione. Aspetto essenziale è, dunque, il ruolo centrale attribuito alle persone, considerate asset fondamentale per il successo dell’organizzazione. Ma, ancora più forte, è il riconoscimento che questo approccio dà alle HRP, affermando che le competenze, di per sé, non sono sufficienti per il successo dell’organizzazione, poiché determinante è anche il sistema di pratiche che le governa.

Il livello di performance individuale, e conseguentemente organizzativa, è funzione di alcuni elementi chiave: competenze, motivazione e opportunità di partecipare. Numerose ricerche hanno dimostrato che gli individui tendono ad avere elevati livelli di performance quando possiedono le capacità e abilità loro necessarie, quando sono motivate dal proprio lavoro e quando il contesto offre loro opportunità di coinvolgimento (Guest, 1999, Appelbaum et al. 2000; Gardner et al., 2000; Boxal and Purcell, 2003; Grandori, 1999; Comacchio, 2000; Pilati, 1995; Tosi e Pilati, in corso di stampa). Il primo sforzo di un’organizzazione deve essere dunque rivolto nella direzione di avere un pool di risorse umane con adeguate e coerenti abilità e conoscenze. Tale obiettivo è perseguibile attraverso l’assunzione di persone con le caratteristiche richieste e mediante iniziative di formazione adeguate. Molteplici studi confermano l’esistenza di correlazioni positive tra pratiche di selezione e formazione e risultati positivi a livello di organizzazione (Beker and Huselid, 1998; Delaney and Huselid, 1996; Hoque, 1999; Knoke and Kalleberg, 1994).

Le organizzazioni, per accrescere i propri risultati, possono introdurre equi sistemi di incentivazione economica e di riconoscimento del contributo dei lavoratori, approntare sistemi di valutazione delle prestazioni e favorire la copertura di posizioni vacanti dall'interno.

Infine, le HRP possono aumentare le opportunità delle persone di partecipare, sia attraverso l'impiego di sistemi di survey feedback, di analisi di clima, di suggestion systems, sia attraverso la costituzione di team permanenti o temporanei finalizzati all'individuazione di soluzioni innovative o al miglioramento dei processi di lavoro. Si tratta di agire sulla leva dell'opportunità che l'organizzazione offre alle persone di fornire un proprio contributo alle decisioni che influenzano il proprio lavoro e l'ambiente in cui operano. Tale leva influenza positivamente le performance organizzative.

Gli studi citati, e molti altri ancora, offrono quindi una chiara evidenza dell'importanza delle HRP (selezione, formazione, comunicazione, sviluppo, incentivazione, valutazione delle prestazioni, promozione dall'interno, sicurezza dell'impiego e job control) e consentono di identificarne un certo numero che in modo ricorrente vengono associate al successo delle imprese (Wright and Boswell, 2002).

Il riconoscimento del ruolo positivo esercitato dalle HRP non è tuttavia esente da controversie. Vi sono autori che suggeriscono cautela nell'analisi delle evidenze empiriche, segnalando influenze negative sul comportamento degli individui, quali fenomeni di free-riding, gameship e opportunismo (Appelbaum, 2002; Appelbaum et al, 2000; Guest, 2002; Guest and Peccei, 2001; Purcell, 1999). Si è avanzata anche l'ipotesi di una retorica dello HRM e del valore strategico delle persone, che spesso viene usato più come "editto-annuncio" da parte del top management, a cui non segue effettivamente nessun cambiamento di sostanza, producendo così frustrazione e cinismo organizzativo (Legge, 1998; Pilati, 2007). Inoltre, si può verificare che alcune pratiche possano da un lato accrescere il coinvolgimento e l'autonomia dei dipendenti ma nel contempo arrecare in loro un incremento nei livelli di stress e di ansia. Infine, se la comunicazione interna della funzione di tali strumenti non è ben curata, essi possono essere percepiti come potenti e sottili meccanismi di controllo, con conseguente impatto negativo sui livelli di commitment. In conclusione, la relazione tra sistemi di HRM e performance, sia a livello organizzativo sia, e soprattutto, a livello individuale è tuttora caratterizzata da zone d'ombra. Sebbene i risultati di diversi studi tendano ad essere rassicuranti nei confronti dei risultati di business, al momento è ancora difficile stabilire delle conclusioni definitive rispetto all'impatto delle pratiche a livello di performance e comportamenti individuali.

Metodologia

Obiettivo di questo studio è valutare l'impatto di un set di HRP su alcuni comportamenti/atteggiamenti (C/A) delle persone, attraverso la mediazione di alcune percezioni relative all'ambiente di lavoro (AL). Le tre componenti sono interdipendenti e in relazioni di nesso causale (Figura1).

QUI INSERIRE FIG.1

In particolare, sono state prese in considerazione alcune ipotesi sulla natura delle relazioni delle tre componenti (Peccei, 2004):

- le HRP hanno un impatto sui C/A delle persone nei confronti dell'organizzazione per cui lavorano;
- le percezioni di alcune condizioni dell'AL sono variabili di mediazione e costituiscono il meccanismo principale attraverso il quale le HRP hanno un impatto sui C/A;
- le HRP hanno un impatto sui C/A dei lavoratori anche attraverso altri meccanismi residuali, che hanno impatto diretto.

La prima componente del modello include alcune tra le principali pratiche maggiormente analizzate nei numerosi studi di HRM, quali la selezione delle risorse, l'orientamento e la socializzazione, la formazione e lo sviluppo, la valutazione, il riconoscimento dei meriti, operativa job control, la comunicazione e la sicurezza del rapporto di lavoro. Si tratta di pratiche diffusamente riconosciute quali leve fondamentali per accrescere le competenze, la motivazione e l'empowerment dei dipendenti.

La seconda componente del modello considera le percezioni dei lavoratori circa quelle condizioni ed esperienze legate all'AL che possono essere maggiormente influenzate dalle HRP e che, a loro volta, possono influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti. Tali percezioni sono: supporto da parte del management, equità nei riconoscimenti, complessità del lavoro svolto, livello di discrezionalità nell'attività lavorativa e sicurezza dell'impiego. Si tratta di elementi riconosciuti nella letteratura di Organisational Behaviour come centrali per la comprensione di molteplici comportamenti ed atteggiamenti organizzativi. Il modo in cui le persone sperimentano come vengono trattate dal management e dall'organizzazione influenza il formarsi di atteggiamenti e comportamenti positivi o negativi nei confronti dell'organizzazione e del management stesso. Per questa ragione nella ricerca si è ritenuto importante ipotizzare un ruolo di mediazione di tali

esperienze nella relazione tra le HRP e specifici atteggiamenti/comportamenti.

La terza componente del modello include atteggiamenti e comportamenti, adottati in numerosi studi e di rilievo sia per gli individui che per l'organizzazione: la soddisfazione per il lavoro, il commitment organizzativo, la fiducia nel management, l'intenzione di rimanere a lungo in azienda, la performance individuale, i comportamenti innovativi e di cittadinanza organizzativa.

Il disegno della ricerca

Alla ricerca hanno partecipato dodici imprese italiane, diverse per dimensioni e settore di attività³.

Si è scelto volutamente di inserire imprese con caratteristiche differenti al fine di creare un campione rappresentativo di diverse realtà. Le dimensioni organizzative, infatti, hanno un impatto sulle relazioni e condizioni di lavoro: in particolare le imprese di minori dimensioni presentano in genere HRP poco formalizzate e poco complesse, mentre all'aumentare delle dimensioni si rende necessaria l'introduzione di sistemi a maggior grado di formalizzazione e articolazione. Nel campione sono state quindi inserite tre imprese con un organico compreso tra le 100 e 500 persone, quattro di dimensioni più grandi, con un numero di dipendenti tra 500 e 1.000 ed altre quattro con un organico compreso tra 1.000 e 5.000 dipendenti. Il settore di attività, influenzando i processi produttivi, rappresenta un altro importante fattore da considerare. Anche in questo caso si è deciso di differenziare, inserendo imprese impegnate in attività di produzione, sia di beni di largo consumo che di elettrodomestici, di informatica e di servizi di consulenza a imprese e persone.

Nelle imprese di maggiori dimensioni, il campione di dipendenti è stato costruito direttamente da ciascuna impresa, rispettando i criteri di casualità e rappresentatività, mentre in quelle di minori dimensioni è stata coinvolta l'intera popolazione aziendale. In tutte le imprese i rispondenti hanno aderito a titolo volontario, con percentuali di risposta elevate in tutte le imprese, in molti casi superiori al 70%. Complessivamente sono stati distribuiti 3.497 questionari e di questi ne sono stati restituiti 2.175. L'analisi dei dati mancanti ha consentito di individuare 1.737 questionari completi sui quali sono state effettuate le successive analisi.

Sono stati elaborati e somministrati due questionari: uno per i dipendenti e uno per i responsabili del personale delle dodici imprese coinvolte, in modo da ottenere una maggiore affidabilità e precisione delle informazioni. Agli HR manager è stato chiesto di fornire una descrizione dettagliata delle HRP usate nella propria impresa, specificando per ciascuna i gruppi professionali a cui sono

³ L'accesso alle imprese è stato facilitato da un accordo con Great Place to Work Institute Italia, società di ricerca e consulenza che svolge indagini sulla qualità dell'ambiente lavorativo e che ogni anno pubblica la classifica internazionale delle migliori imprese per cui lavorare.

applicate. Ai dipendenti è stato chiesto di fornire indicazioni rispetto alla loro percezione dell'AL e alla loro propensione a sviluppare atteggiamenti e comportamenti positivi verso l'organizzazione ⁴.

La procedura di analisi

Al fine di valutare la mediazione delle percezioni delle condizioni di lavoro nella relazione tra le pratiche e i C/A individuati si è scelto di seguire la procedura di analisi in tre fasi suggerita da Baron e Kenny (1986). Pertanto, si è proceduto ad effettuare una prima regressione delle undici pratiche sulle sei variabili dipendenti, al fine di valutare l'impatto diretto di ciascuna pratica sui C/A presi in esame (Figura 2).

QUI INSERIRE FIG.2

Successivamente, sono state effettuate le regressioni relative all'impatto delle HRP11 sulle cinque percezioni relative all'AL. I coefficienti con valori significativi hanno costituito il primo componente dell'impatto indiretto (Impatto indiretto 1) delle pratiche sui C/A dei dipendenti (Figura 3).

QUI INSERIRE FIG.3

La terza e ultima fase dell'analisi ha comportato un'ulteriore regressione delle undici pratiche (HRP11) sulle sei variabili dipendenti C/A, questa volta con l'inclusione nell'analisi delle cinque percezioni su AL. I coefficienti significativi relativi alle condizioni dell'AL hanno costituito il secondo elemento dell'impatto indiretto (Impatto indiretto 2) delle pratiche sui C/A dei dipendenti (Figura 4).

⁴ La scelta delle fonti di informazione rappresenta a tutt'oggi un tema su cui si concentra un ampio dibattito negli studi di HRM (Podsakoff et al., 2003). La maggior parte degli studi che analizzano l'impatto delle HRP sulle performance organizzative tendono ad utilizzare quale unica fonte di informazione gli HR manager, mentre le ricerche orientate ad analizzare l'impatto delle HRP sui C/A si sono avvalse solo del contributo dei dipendenti. Entrambe le soluzioni, seppur valide, presentano dei limiti, se applicate in modo esclusivo, in quanto ad un'unica fonte viene chiesto di esprimersi sia sulle variabili indipendenti che su quelle dipendenti. Gli HR manager, pur essendo i migliori interlocutori per quanto concerne l'applicazione delle pratiche, sono però i meno adeguati a fornire informazioni sui loro effetti sui dipendenti, poiché potrebbero fornire solo indicazioni basate sulla propria interpretazione (Guest, 1999). Allo stesso modo i dipendenti, non essendo in molti casi a conoscenza di tutte le iniziative messe in atto dagli HR manager, possono fornire indicazioni imprecise in proposito, mentre rappresentano un'insostituibile risorsa nel fornire indicazioni su aspetti relativi ai comportamenti individuali. La decisione di unire entrambe le fonti rappresenta, pertanto, un elemento di novità e di rilievo di questo studio ed un contributo nella direzione indicata da diversi autori (Wright and Boswell, 2002).

QUI INSERIRE FIG.4

Una serie di ulteriori fattori, quali la dimensione dell'impresa, il sesso, l'età, l'anzianità aziendale, il livello di educazione e la posizione professionale dei dipendenti sono state incluse nell'analisi quali variabili di controllo. In tutte le regressioni le variabili di controllo sono state inserite per prime nell'analisi seguite, quando previsto, dalle percezioni relative all'AL e dalle pratiche di gestione delle risorse umane.

La Figura 5 sintetizza i diversi passaggi dell'analisi. Il percorso (a) rappresenta l'impatto diretto delle HRP sui C/A dei dipendenti prima che nell'analisi sia inserito il fattore di controllo determinato dalle percezioni relative all'AL. Il percorso (b) indica gli effetti delle HRP sulle percezioni relative all'AL. Il percorso (c) rappresenta l'effetto di tali percezioni sui C/A dei dipendenti. Infine, il percorso (d) rappresenta l'impatto delle HRP sui C/A dei dipendenti avendo incluso nell'analisi anche le percezioni relative all'AL.

QUI INSERIRE FIG.5

La mediazione esercitata dalle percezioni relative all'AL può essere completa o parziale.⁵ Sia nel caso di mediazione parziale o totale l'effetto indiretto è calcolato moltiplicando l'impatto delle HRP sulle percezioni dell'AL per l'impatto di quest'ultime sui C/A dei dipendenti (legame (b) x legame (c) nella fig. 5). Inoltre, l'impatto totale di ciascuna HRP sui singoli C/A è calcolato aggiungendo all'impatto indiretto l'eventuale valore proveniente dall'impatto diretto della pratica indicato dal legame (d), ovvero: $\text{legame (b)} \times \text{legame (c)} + \text{legame (d)}$.

Le misure

Come indicato in precedenza, per ovviare ai limiti insiti nell'utilizzo di un'unica fonte di

⁵ Secondo Baron e Kenny (1986), perché si verifichi una mediazione completa è necessario che siano rispettate le seguenti condizioni: in primo luogo il legame (a) descritto nella Figura 5 deve essere significativo nella Fase 1 dell'analisi, dimostrando così l'esistenza di un legame diretto tra pratiche HR e C/A dei dipendenti. In secondo luogo le due componenti dell'impatto indiretto, ovvero i legami (b) e (c) nella Figura 5 devono essere significativi nelle Fasi 2 e 3 dell'analisi, confermando così l'influenza delle pratiche HR sulle percezioni dell'ambiente lavorativo e, conseguentemente, delle percezioni dell'ambiente lavorativo sui C/A dei dipendenti. In fine, il legame (d) nella Figura 5 non deve essere più significativo nella Fase 3, dimostrando che l'impatto diretto tra le pratiche HR e i C/A dei dipendenti viene meno quando si introduce nell'analisi il fattore di controllo determinato dalle percezioni delle condizioni di lavoro. La mediazione è, invece, parziale quando sono soddisfatte tutte le condizioni precedentemente illustrate ad eccezione che il legame (d) nella Fase 3 rimane significativo ma ridotto nel proprio valore (Peccei e Rosenthal, 1997).

informazione, nel presente studio ne sono state adottate due, separate e complementari. Il primo questionario, rivolto agli HR manager, è finalizzato ad acquisire indicazioni sulle pratiche adottate da ciascuna organizzazione, mentre il secondo, rivolto ai dipendenti, è orientato ad acquisire indicazioni in merito alle percezioni su AL ed ai C/A delle persone. Le informazioni relative alle HRP11 sono state operazionalizzate in tre distinte modalità:

- a) Socializzazione, Benefit, Comunicazione, Valutazione delle Prestazioni, Job control, Sviluppo sono state misurate come variabili dicotomiche, registrandone quindi l'assenza o la presenza.
- b) Selezione, Promozione dall'interno, Riconoscimento dei meriti e Sicurezza dell'occupazione sono state misurate mediante una scala pentenaria relativa al livello di applicazione.
- c) Per la Formazione ci si è avvalsi di una scala basata sulle giornate di formazione promosse annualmente dall'organizzazione (0: nessun giorno di formazione - 6: 6 o più giornate).⁶

I risultati

Seguendo la procedura di analisi delineata precedentemente, si è proceduto ad effettuare le regressioni previste, includendo nell'analisi la variabile composta HRP11, la variabile composta AL e, separatamente, i sei C/A. I risultati delle regressioni sono presentati nella Tabella 1. I valori relativi alla fase 1 mostrano i risultati dell'impatto diretto della variabile HRP11 sulle sei variabili dipendenti. Come si può notare si rilevano associazioni significative e positive con tutte le variabili dipendenti, a dimostrazione che le undici HRP, nel loro insieme, esercitano un effetto positivo sui C/A dei dipendenti esaminati.

QUI INSERIRE TAB.1

⁶ Gli item contenuti nel questionario di Great Place to Work, usato come base per la costruzione delle scale relative alle percezioni dell'AL ed ai C/A dei dipendenti, sono stati integrati con altri individuati da scale consolidate a livello internazionale (Mayer e Allen, 1997; Eisenberg et al., 1986, Price, 2000) al fine di coprire adeguatamente tutte le componenti del modello di ricerca. I risultati dell'analisi fattoriale (principal components with varimax rotation) hanno dimostrato per ciascuna scala elevati livelli di affidabilità (Cronbach alpha), giustificandone conseguentemente l'applicazione. Nell'analisi sono state incluse due ulteriori variabili con l'obiettivo di misurare l'impatto delle undici pratiche nel loro insieme. La prima variabile composta, denominata AL, è stata ottenuta aggregando in un'unica scala le cinque variabili relative all'AL. Come in precedenza, la robustezza e l'affidabilità della scala è stata testata mediante un'analisi fattoriale, il cui risultato ha giustificato la costituzione di un fattore unico, e di un test di affidabilità che ne ha garantito la coerenza. La seconda variabile composta, denominata HRP11, è stata ottenuta attraverso la standardizzazione dei risultati di ciascuna delle undici pratiche e la successiva adozione dei valori medi dei risultati standardizzati. Anche in questo caso la variabile ottenuta presentava elevati valori di affidabilità (Innocenti, 2007).

La fase 2 mostra l'impatto della variabile HRP11 sulla variabile composta AL. Come descritto nella procedura di analisi, il risultato di questa regressione rappresenta il primo componente dell'impatto indiretto tra le HRP e i C/A dei dipendenti. Si evidenzia una relazione significativa e positiva (.256***) tra le due variabili composte HRP11 e AL. I valori della fase 3 si riferiscono ai risultati dell'ultima fase della procedura di analisi, ovvero quella relativa all'effetto della variabile HRP11 sui C/A, includendo nell'analisi la variabile composta AL come fattore di controllo. I risultati di questo passaggio rappresentano il secondo componente della relazione tra le pratiche e le variabili dipendenti. Si nota, innanzitutto, l'esistenza di relazioni positive e significative tra la variabile composta AL e tutti i C/A esaminati. Inoltre, l'introduzione nella regressione del controllo esercitato dalla variabile AL modifica sostanzialmente le relazioni emerse dalla prima regressione tra le HRP11 nel loro insieme e le variabili dipendenti. Infatti, per tre dei sei C/A - precisamente Soddisfazione, Commitment, Intenzione di rimanere - la relazione non risulta più significativa e per le restanti il legame si attenua o diventa negativo.

Le figure 6 e 7 presentano una schematica rappresentazione di mediazione completa, prendendo come esempio la variabile dipendente Soddisfazione.

QUI INSERIRE FIG.6

QUI INSERIRE FIG.7

La Figura 6 descrive la prima fase della procedura di analisi e illustra l'esistenza di una relazione positiva e significativa tra la variabile HRP11 e la variabile Soddisfazione (.173***). La Figura 7 rappresenta la mediazione completa della relazione tra le precedenti variabili effettuata dalla variabile composta AL. Inserendo nell'analisi il fattore di controllo della variabile AL, la relazione tra HRP11 e Soddisfazione perde significatività, mentre i due impatti (*b*) e (*c*), che costituiscono l'effetto mediato, sono entrambe significativi. Pertanto, l'impatto mediato si può quantificare attraverso il prodotto del coefficiente relativo all'impatto (*b*), pari a .256*** per il coefficiente dell'impatto (*c*), pari a .799***, dando luogo al valore .204.

Ripetendo tale procedura per tutti i C/A si ottiene la Tabella 2 che sintetizza l'effetto della variabile composta HRP11 su ciascuna variabile dipendente, ripartito in impatto diretto, indiretto e totale.

QUI INSERIRE TAB.2

In sintesi, per tre delle sei variabili dipendenti l'impatto diretto di HRP11 è completamente mediato dalla variabile AL, e per le restanti si verifica una mediazione parziale. Ciò dimostra il ruolo chiave esercitato dalle percezioni che gli individui sviluppano rispetto al loro AL nella relazione tra le HRP e i C/A. La conferma dell'importanza della mediazione esercitata dalle percezioni delle condizioni organizzative ha suggerito di sviluppare l'analisi in maggior dettaglio al fine di individuare se tra le cinque condizioni ed esperienze legate all'AL considerate nello studio vi fossero differenze nell'intensità della relazione con le HRP. Si è quindi proceduto ad effettuare una regressione della variabile HRP11 sulle cinque variabili relative all'AL prese separatamente (Tabella 3).

QUI INSERIRE TAB.3

I risultati mettono in luce una significativa differenza nell'impatto delle undici pratiche sulle diverse percezioni. In particolare, le percezioni maggiormente legate alla relazione con il management evidenziano una maggiore influenza da parte delle pratiche di gestione delle risorse umane, seguite da quelle relative alla continuità del rapporto di lavoro. Meno intensa risulta, invece, la relazione con le dimensioni che riguardano più da vicino l'attività svolta dalle persone. La differenza evidenziata è in parte spiegabile dal paradigma della controllabilità: laddove la percezione di autocontrollo sull'ambiente lavorativo è più elevata, minore è l'influenza delle HRP, mentre dove la percezione risulta di ambiente eterocontrollato, l'influenza è superiore. Ciò rappresenta un ulteriore passo avanti nella comprensione dei meccanismi che rendono efficaci le HRP, poiché evidenzia come le percezioni dei dipendenti rispetto a relazioni significative con il management costituiscono uno dei fattori determinanti nella relazione tra pratiche e comportamenti organizzativi.

Considerazioni conclusive: sviluppi di ricerca e implicazioni manageriali

I risultati dell'analisi contribuiscono in primo luogo a rafforzare una visione "ottimistica" del legame tra sistemi di HRP e performance individuali. Infatti, l'impatto finale della variabile composita HRP11 risulta positivo su tutti i C/A considerati nello studio. Inoltre, in linea con i principi della teoria dello scambio sociale, i comportamenti e gli atteggiamenti dei dipendenti sono risultati positivamente influenzati dalla qualità della percezione dell'ambiente di lavoro. A sua volta l'ambiente di lavoro, coerentemente con una visione positiva delle HRP, è risultato essere significativamente influenzato dai sistemi di HRP adottati dalle organizzazioni. Infine, i risultati suggeriscono in modo ancor più rilevante che la qualità dell'ambiente di lavoro rappresenta un elemento fondamentale nella comprensione delle relazioni tra i sistemi di HRP e i C/A individuali. Si evidenzia infatti l'importanza di ampliare la visione tradizionale degli studi HRM, includendo

nell'analisi relativa all'efficacia delle HRP alcune variabili intermedie, quali per l'appunto le percezioni legate all'ambiente di lavoro. Numerosi autori hanno affermato l'importanza di esaminare ciò che sta "in mezzo" alla relazione tra pratiche e risultati, facendo luce sulla *black box* che li unisce. In tal senso questa ricerca ha evidenziato come l'effetto dell'indice composito HRP11 su tutte le variabili dipendenti sia completamente o parzialmente mediato dalle variabili relative alle percezioni dell'AL, confermando così la validità del modello concettuale adottato e testato nell'analisi. I principali risultati hanno permesso di evidenziare il ruolo di mediazione esercitato dalle percezioni relative all'AL e di individuare quali tra quelle incluse nell'analisi maggiormente influenzino positivamente la disposizione delle persone a sviluppare C/A positivi. Le associazioni positive tra pratiche e percezioni e la diversa intensità di queste relazioni, rende inoltre possibile ipotizzare dei *path*, ovvero dei "percorsi principali" che legano le pratiche ai C/A dei dipendenti. Come indicato, l'ampiezza dell'influenza positiva esercitata dalle percezioni relative al Supporto fornito dal management ed all'Equità dei riconoscimenti rappresenta un aspetto di estrema rilevanza. Questi risultati offrono indicazioni su possibili sviluppi della ricerca e in particolare l'opportunità di un'analisi di dettaglio, al fine di individuare *quali* delle singole pratiche esercitino l'influenza più rilevante sui diversi C/A dei dipendenti o se vi siano differenze significative per gruppi professionali (Peccei e Innocenti, 2007). In termini poi di implicazioni manageriali, la ricerca fornisce un'indicazione ai responsabili di HRM sull'importanza di analizzare e monitorare costantemente il clima organizzativo, dal momento che esso rappresenta una sintesi delle percezioni che le persone elaborano relativamente al proprio ambiente lavorativo. Tali percezioni rappresentano, infatti, l'anello intermedio nella catena di relazioni che unisce le HRP ai C/A dei dipendenti, e conseguentemente le valutazioni positive in proposito rappresentano un primo fattore nella direzione di un impatto positivo verso i comportamenti e gli atteggiamenti dei dipendenti.

Bibliografia

- AA.VV. (2003), *Marco Biagi. Selected writings*, Kluwer Law International
- APPELBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. (2000), *Manufacturing Advantage. Why high performance work systems pay off*, Cornell University Press, Ithaca.
- APPELBAUM E. (2002), *The impact of new forms of work organisations on workers*, in MURRAY G., BELANGER J., GILES A., LAPOINTE P.A., *Work Employment Relations in the High Performance Workplace*, London, Continuum, pp. 120-149.
- ARTHUR J.B. (1992), *The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills*, in "Industrial and Labor Relations Review", 45, 3, pp. 488- 506.

- BARON R., KENNY D. (1986), *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations*, in “Journal of Personality and Social Psychology”, 51, pp.1173-82.
- BATT R. (2002), *Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth*, in “Academy of Management Journal”, 45, 3, pp.587-597
- BECKER B. E., GERHART B. (1996), *The impact of human resource management on organisational performance: Progress and Prospects*, in “Academy of Management Journal”, 39, pp.779-801
- BECKER B.E., HUSELID M.A. (1998), *High performance Work System and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial implications*, in ROWLAND, K.M., FERRIS, G.R. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT, pp. 53-101
- BOXALL P. , PURCELL J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, London, Palgrave
- COMACCHIO A., (2000), *La gestione delle risorse umane*, in *La gestione dell’impresa*, VOLPATO G.(a cura di), Padova, Cedam
- DELANEY J.T., HUSELID M.A. (1996), *The impact of human resource practices on perceptions of organisational performance*, in “Academy of Management Journal”, 39, pp. 802-835
- DELERY J.E., DOTY D.H. (1996), *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configuration Performance Predictions*, in “Academy of Management Journal”, 39, pp. 802-835
- EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHINSON S., SOWA D. (1986), *Perceived Organisational Support*, in “Journal of Applied Psychology”, 71, pp.500-507
- GARDNER T.M., MOYNIHAN L.M., PARK,H.J. , WRIGHT P.M. (2000), *Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes*, Centre for Advanced Human Resource Studies, Working Paper Series, Cornell University
- GRANDORI A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Bologna, Il Mulino.
- GUEST D.E. (1999), *Human Resource Management – the workers’ verdict*, in “Human Resource Management Journal”, 9, pp. 5-25
- GUEST D.E. (2002), *Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Well-being: Building the Worker into HRM*, in “The Journal of Industrial Relations”, 44, 3, pp. 335-358
- GUEST D.E. , PECCEI R. (2001), *Partnership at work: mutuality and the balance of advantage*, in “British Journal of Industrial Relations”, 39, 2, pp. 273-303

- GUTHRIE J.P. (2001), *Alternative pay practices and employee turnover: An organisation economics perspective*, in “Group and Organisation Management”, 25, pp. 419-439
- HOQUE K. (1999), *Human resource management and performance in the UK hotel industry*, in “British Journal of Industrial Relations”, 37, pp.419-443
- HUSELID M.A. (1995), *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*, in “Academy of Management Journal”, 38, pp.635-670
- ICHNIOWSKI C., SHAW K., PRENNUSHI G. (1997), *The effect of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines*, in “American Economic Review”, 87, pp.291-313
- INNOCENTI L. (2007), *Employees at centre stage: the impact of Human Resource Practices on employee work experiences, attitudes and behaviour*, PhD Thesis, King’s College London
- LEVITT S., DUBNER S. (2006), *Freakonomics. Il calcolo dell’incalcolabile*, Sperling & Kupfer
- KNOKE D., KALLEBERG A.L. (1994), *Job training in U.S. Organisations*, in “American Sociological Review”, 59, pp.537-546
- LEGGE K. (1998). *The morality of HRM*, in MABEY C., SKINER D., CLARK T. *Experiencing Human Resource Management*, London, Sage
- MACDUFFIE J.P. (1995), *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance Organisational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, in “Industrial and Labor Relations Review”, 48, 2, pp. 197-221
- MEYER J.P., ALLEN N.J. (1997), *Commitment in the workplace*, Sage Publications, London, UK
- NORDSTROM K., RIDDERSTATE J. (2002), *Funky Business*, Financial Times Series, Paperback
- NORDSTROM K. , RIDDERSTATE J. (2006), *Karaoke Capitalism*, F.Angeli
- PECCEI R. (2004), *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*, Inaugural Address to the Rotating Chair for Research in Organisation and Management in the Faculty of Economics, Erasmus University
- PECCEI R., ROSENTHAL P. (1997), *The antecedents of employee commitment to customer service: Evidence from UK service context*, in “The International Journal of Human Resource Management”, 8, 1, pp.66-85

- PECCEI R., INNOCENTI L. (2007), *The Impact of Human Resource Practices on Employee Work Experiences, Attitudes and Behaviour: An Occupational Group Analysis*, paper presented to the Dutch HRM Network Conference, Tilburg University, The Netherlands
- PILATI M., (1995), *I processi decisionali relativi al lavoro*, in A. GRANDORI, *L'organizzazione delle attività economiche*. Il Mulino. Bologna
- PILATI M. (2005), *La gestione strategica delle risorse umane: un nuovo patto tra direzione del personale e management* (con G. Silvestri), in "Economia & Management", Nr. 1
- PILATI M. (2007), *Talenti: emergenza o retorica?* , in "Persone & Conoscenze", n.35
- PODSAKOFF M.P., MACKENZIE S.B., LEE J.Y., PODSAKOF N. (2003), *Common Methods Biases in Behavioural Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*, in "Journal of Applied Psychology", 88, 5, pp.879-903
- PRICE J.L. (2000), *The development of a Causal Model of Voluntary Turnover*, Working paper, Iowa State University, October
- PURCELL J. (1999), *Best practices and best fit: chimera o cul-de-sac?*, in "Human Resource Management Journal", 9, 3, pp.26-41
- RAMSAY H., SCHOLARIOS D., HARLEY B. (2000), *Employees and High Performance Work Systems: testing inside the Black Box*, in "British Journal of Industrial Relations", 38, December, pp. 501-531
- TOSI H, PILATI M., *Comportamento Organizzativo*, Nuova edizione, Egea, in corso di stampa
- TSUI A.S., PEARCE J.L., TRIPOLI A.M. (1997), *Alternative approaches to the employee-organisation relationship: does investment in employees pay off?*, in "Academy of Management Journal", 40, 5, pp.1089-1121
- WOOD S.J. (1999), *Human Resource Management and Performance*, in "International Journal of Management Review", 1, 4, pp. 367-413
- WRIGHT P.M., SNELL S.A. (1998), *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, in "Academy of Management Review", 23, pp.756-772
- WRIGHT P.M., BOSWELL W. (2002), *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, in "Journal of Management", 28, 3, pp.247-276

Figura 1 - Modello della ricerca

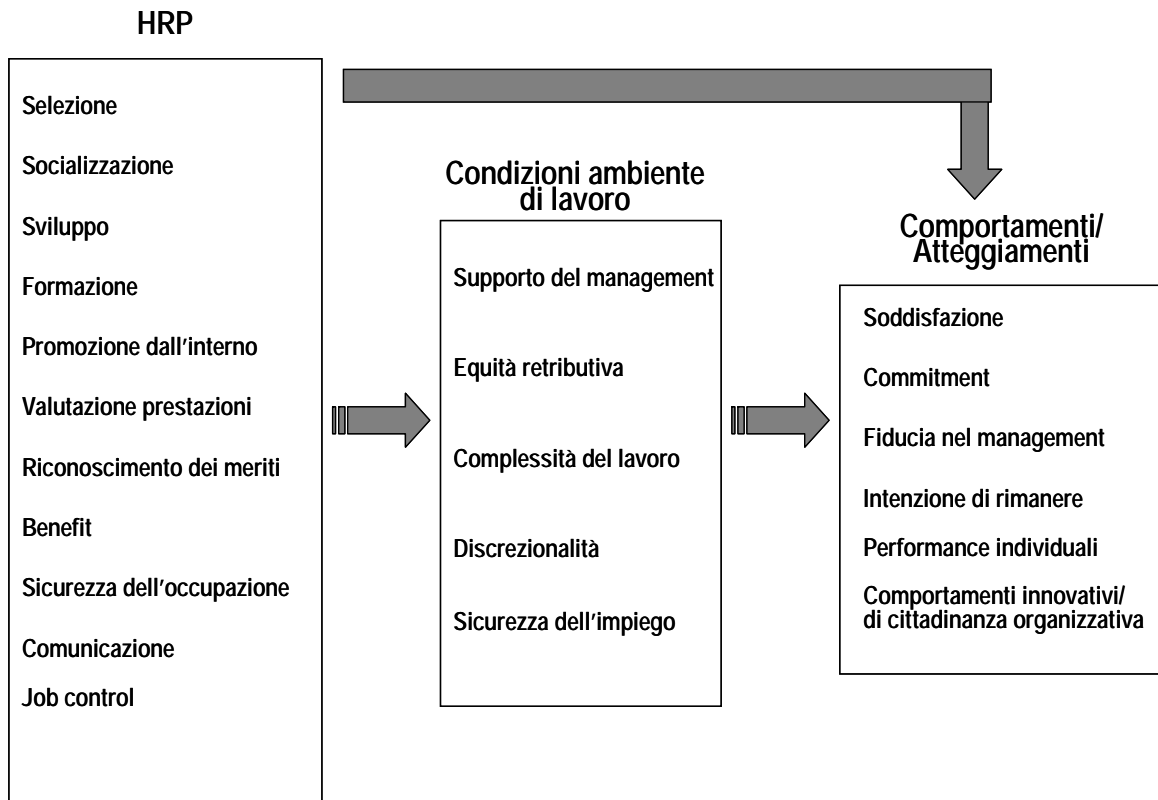


Figura 2 - prima fase dell'analisi



Figura 3 - seconda fase dell'analisi

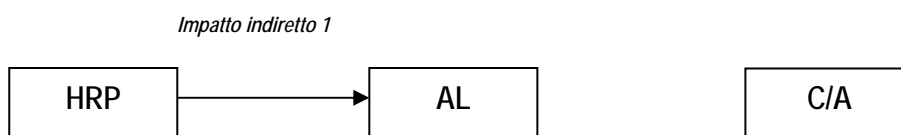


Figura 4 - terza fase dell'analisi

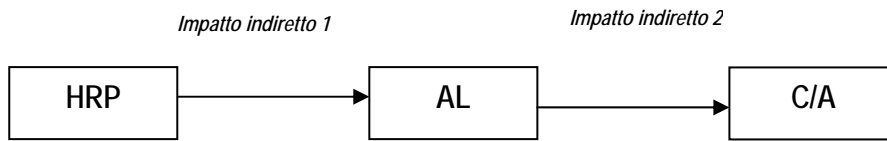


Figura 5 - sintesi delle varie fasi di analisi

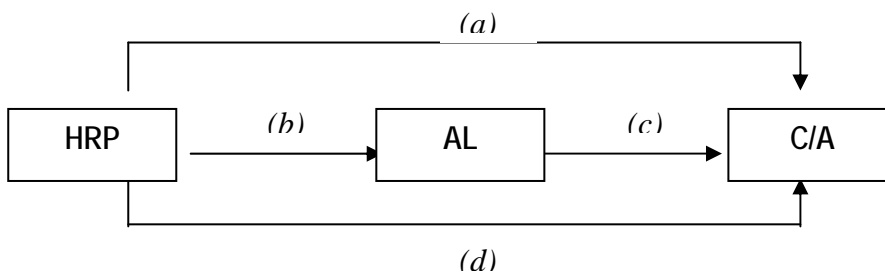


Tabella 1 - Effetto della variabile HRP11 sui comportamenti e gli atteggiamenti dei dipendenti

Variabili e fasi	AL		Soddisfazione			Organisational Commitment			Fiducia nel management			Intenzione di rimanere			Performance individuale			Comportamenti innovativi/OCB		
	fase 1	fase 2	fase 1	fase 2	fase 3	fase 1	fase 2	fase 3	fase 1	fase 2	fase 3	fase 1	fase 2	fase 3	fase 1	fase 2	fase 3	fase 1	fase 2	fase 3
HRP11		.256***	.173***		-.031	.209***		.013	.265***		.072***	.133***		-.009	.098***		-.092***	.052*		-.052*
AL					.799***			.765***			.754***			.553***			.744***			.407***
R Square Change in fase 1			.023***			.034***			.054***			.014***			.007***			.002*		
R Square Change in fase 2		.050***																		
R Square Change in fase 3 (AL)					.507***			.479***			.483***			.246***			.421***			.126***
R Square Change in fase 3 (HRM11)					.001			.000			.004***			.000			.006***			.002*
N.	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)

Figura 6 - Esempio di mediazione completa – prima fase dell'analisi

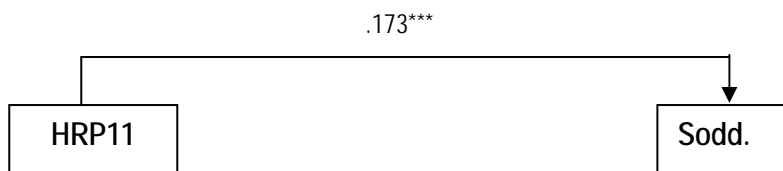


Figura 7 - Esempio di mediazione completa – seconda e terza fase dell’analisi

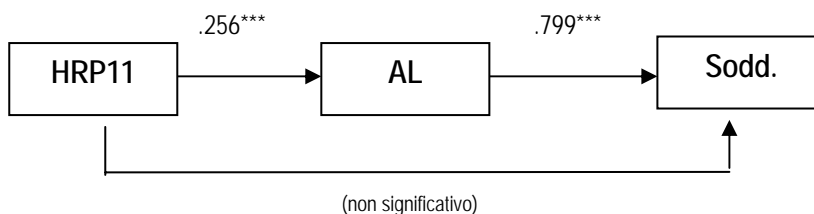


Tabella 2 - Effetti diretti, indiretti e totali di HRP11 su C/A

	(a) Effetto diretto senza controllo di AL	(b) Effetto diretto con controllo di AL	(c) Effetto indiretto	(d) Effetto totale	Tipo di mediazione
Soddisfazione	.173***	NS	.204	.204	Completa
Organisational Commitment	.209***	NS	.195	.195	Completa
Fiducia nel management	.265***	.072***	.193	.265	Parziale
Intenzione di rimanere	.133***	NS	.141	.141	Completa
Performance individuale	.098***	-.092***	.190	.098	Parziale
Comportamenti innovativi/OCB	.052*	-.052*	.104	.052	Parziale

** .001, * .01, .05, NS = non significativo

Tabella 3 - Impatto della variabile HRP11 sulle cinque percezioni dell’ambiente lavorativo

	supporto del management	equità riconoscimenti	complessità lavoro	livello discrezionalità	sicurezza impiego
HRM11	.281***	.241***	.079***	.164***	.202***
<i>HRM11 R square</i>	.061***	.045***	.005***	.021***	.031***
<i>Variabili controllo R square</i>	.131***	.167***	.226***	.070***	.047***
<i>Total R square</i>	.191***	.211***	.231***	.099	.078***
<i>Adjusted R square</i>	.187***	.207***	.226***	.094***	.073***
<i>N.</i>	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)	(1737)