

**Track 08 – Valorizzazione del capitale umano, comportamenti
organizzativi e performance dei sistemi economici**

**PRATICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
E FIDUCIA NEL MANAGEMENT**

Cosa rende efficaci le pratiche HR in persone con bassi livelli di
fiducia?

Laura Innocenti
LUISS Guido Carli, Roma
Email: linnocenti@luiss.it

Massimo Pilati
Facoltà Marco Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia
Email: massimo.pilati@unimore.it

1. Introduzione

L'interesse nei confronti delle pratiche di gestione delle risorse umane e della loro efficacia nel migliorare sia le performance aziendali sia i comportamenti e gli atteggiamenti dei dipendenti è costantemente cresciuto negli ultimi decenni. I cambiamenti negli scenari economici e le conseguenti ripercussioni sul mercato del lavoro e sulle organizzazioni rappresentano tutti fenomeni che hanno contribuito a rendere centrale questo tema. Le pratiche di gestione delle risorse umane rappresentano, infatti, forti investimenti effettuati dalle aziende per accrescere la propria competitività e creare un legame con i dipendenti dei quali, come per ogni investimento, si desidera misurare i ritorni. Per rispondere a tale esigenza negli ultimi decenni si è consolidato un filone di studi e ricerche con l'intento di verificare l'esistenza di un legame tra l'adozione da parte delle aziende di sofisticati sistemi di gestione delle risorse umane e migliori performance individuali e organizzative. Numerose ricerche, condotte principalmente in paesi anglosassoni, hanno consentito di dimostrare l'esistenza di tale relazione, anche se permangono non poche zone d'ombra e resta ancora molto da chiarire circa i meccanismi che favoriscono tale legame. Sono, dunque, sempre più numerosi gli studi che approfondiscono il tema della cosiddetta "*black box*", ovvero di quell'insieme di fattori intermedi che contribuiscono a spiegare il legame tra pratiche di gestione delle risorse umane e risultati individuali ed organizzativi e ad analizzare il "come" e il "perché" del funzionamento di tale legame. Tra i possibili meccanismi di mediazione alcuni autori hanno identificato l'accrescimento di abilità, motivazione e opportunità di partecipare, secondo quello che viene comunemente definito approccio AMO (Becker et al., 1998; Boselie et al., 2005; Boxall et al., 2003, 2008). Altri hanno individuato il contratto psicologico o la fiducia (Appelbaum et al., 2000; Guest, 1999). Infine, studi recenti hanno preso in esame il ruolo del clima e della dimensione relazionale all'interno dell'organizzazione (Gittel et al., 2008; Peccei et al., 2008). Il nostro studio intende proseguire in questa direzione, coniugando due delle prospettive indicate.

In primo luogo si intende indagare il ruolo della fiducia nella relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e performance individuali. Successivamente, ci proponiamo di verificare se, in assenza di fiducia nei confronti del management, le relazioni tra dipendenti, ovvero il livello di coesione e l'integrazione sociale, possano esercitare un ruolo di mediazione

tra le pratiche di gestione delle risorse umane ed alcuni importanti atteggiamenti e comportamenti organizzativi.

2. Background teorico ed ipotesi

I molteplici modelli presenti nella letteratura relativa allo Human Resource Management (HRM) hanno un punto in comune, ovvero che le pratiche di gestione delle risorse umane contribuiscano ai risultati aziendali grazie all'impatto che le stesse hanno sui comportamenti e sugli atteggiamenti degli individui (Appelbaum et al., 2000; Guest, 1997; Huselid, 1995; Paauwe et al., 1997). Alla base di queste interpretazioni vi è infatti da un lato la considerazione che le pratiche costituiscano opportunità offerte dall'azienda per accrescere le competenze, le motivazione ed i comportamenti organizzativi delle persone e d'altro lato l'assunzione che le persone tendano a sentirsi in debito verso l'organizzazione e a rispondere positivamente all'interesse espresso nei loro confronti, modificando positivamente i propri atteggiamenti e comportamenti organizzativi, secondo la nota "norma di reciprocità" indicata dalla prospettiva teorica dello Scambio Sociale (Gouldner, 1960; Blau, 1964). Tuttavia, questa visione non è esente da critiche. Vi sono, infatti, autori che sottolineano come l'evidenza di una relazione tra pratiche e performance organizzative presenti aree di incertezza (Paauwe et al., 1997) ed altri che esprimono riserve sull'effetto positivo dei sistemi di gestione delle risorse umane sugli individui (Legge, 1995).

In sintesi, all'interno degli studi sullo Human Resource Management convivono tre diverse visioni (Peccei, 2004). La prima, più ottimista, sostiene che pratiche "progressiste" di gestione delle risorse umane abbiano in genere un effetto benefico sui comportamenti organizzativi delle persone, migliorando la percezione delle esperienze di lavoro (Godard, 2001; Peccei, 2004; Pfeffer, 1998). La seconda, più pessimista, vede i sistemi HRM fondamentalmente dannosi per i dipendenti, ritenendo che l'adozione di pratiche cosiddette progressiste conduca spesso ad un intensificazione del lavoro e, più in generale, ad una sistematica pressione nei confronti dei lavoratori, con innalzamenti nei livelli di controllo e sorveglianza (Delbridge et al., 1992; Green, 2004; Godard, 2004; Landsbergis et al., 1999; Legge, 1995; Ramsay et al., 2000). Infine, la terza prospettiva si presenta in modo neutrale, o meglio scettico. Secondo questa visione le pratiche di gestione delle risorse umane non hanno

necessariamente un impatto positivo o negativo sulle persone e sui loro atteggiamenti e comportamenti. Tale prospettiva trova anzitutto giustificazione nel fatto che l'effetto delle pratiche può dipendere da un insieme casuale di fattori, quali le competenze, il livello scolastico dei dipendenti, il loro orientamento al lavoro, livello di conflittualità sindacale, ecc. (Edwards et al. 1987; Peccei, 2004). Inoltre tale impatto-effetto può essere di segno sia positivo che negativo, con la finale esclusione reciproca degli effetti.

Alla luce di queste considerazioni in questo studio assumiamo in prima istanza la visione ottimista e più specificatamente riteniamo che le pratiche HRM abbiano un impatto positivo sugli atteggiamenti e i comportamenti organizzativi dei dipendenti.

H1a: Le pratiche di gestione delle risorse umane (HRP) nel loro insieme hanno un impatto positivo sui comportamenti ed atteggiamenti (C/A) degli individui.

Un ruolo importante nella relazione tra pratiche e atteggiamenti/comportamenti è giocato dalla fiducia, che esprime il grado di accettazione in una situazione di incertezza della propria vulnerabilità di fronte ad un soggetto esterno le cui azioni possono avere un forte impatto, positivo o negativo, sulla persona interessata (Kramer, 1999; Lewicki, et. 1998; Meyer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). La fiducia rappresenta inoltre la disposizione di una persona ad avere aspettative positive rispetto alle azioni di una terza parte (Boon et al., 1991). Ipotizziamo quindi che la fiducia assuma ruolo di moderazione nella relazione tra pratiche e performance individuali.

H1b: La fiducia è una variabile di moderazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e gli atteggiamenti e comportamenti organizzativi degli individui.

Il venir meno di questa condizione, ovvero l'instaurarsi di un atteggiamento di sfiducia nei confronti del management, può portare le persone a sentirsi maggiormente esposte e vulnerabili ed essere così meno disposte ad accettare positivamente iniziative messe in atto

dall'organizzazione, quali ad esempio le pratiche di gestione delle risorse umane.

Alla luce di quanto esposto assumiamo che la mancanza di fiducia possa inficiare il legame precedentemente individuato, ipotizzando quindi che le pratiche di gestione delle risorse umane non abbiano un impatto sui comportamenti e gli atteggiamenti di persone che presentano bassi livelli di fiducia.

H1b: Le pratiche di gestione delle risorse umane non presentano alcun impatto sui i comportamenti e gli atteggiamenti individuali in persone con bassi livelli di fiducia

Tuttavia, mantenendo una visione ottimistica dello HRM, ipotizziamo che fattori quali le relazioni tra i dipendenti, ovvero la coesione e l'integrazione sociale, possano positivamente mediare tale relazione, consentendo alle pratiche di avere un impatto positivo sui comportamenti e gli atteggiamenti individuali, anche in presenza di bassi livelli di fiducia.

H2b: La coesione e l'integrazione sociale nell'ambiente di lavoro (CIS) rappresentano un fattore di mediazione nella relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane ed i comportamenti e gli atteggiamenti individuali anche in presenza di bassi livelli di fiducia.

3. Componenti del modello

La ricerca si propone l'obiettivo di valutare l'impatto di un set di HRP su alcuni C/A delle persone, su un campione generale e su un campione con un basso livello di fiducia. Inoltre, sul campione generale si intende valutare il ruolo di moderazione della fiducia, mentre sul campione che presenta un basso livello di fiducia ci si propone di valutare il ruolo di mediazione esercitato dai livelli di coesione e integrazione sociale nell'ambiente di lavoro (Fig. 1 e Fig. 2).

- Inserire Fig. 1 circa qui-

- Inserire Fig. 2 circa qui-

Il modello adottato (Peccei, 2004; Pilati et al., 2007; Innocenti et al., 2008; Peccei et al., 2008) ipotizza le seguenti relazioni tra le tre componenti considerate nello studio:

- le HRP hanno un impatto sui C/A delle persone nei confronti dell'organizzazione per cui lavorano, ma non in caso di bassi livelli di fiducia;
- la fiducia rappresenta una variabile di moderazione tra le HRP e i C/A delle persone;
- le relazioni tra dipendenti - ovvero la coesione e l'integrazione sociale (CIS) - sono variabili di mediazione e costituiscono un meccanismo attraverso il quale le HRP hanno un impatto sui C/A, anche in caso di bassi livelli di fiducia;

Analizziamo di seguito le variabili considerate nel modello.

3.1 *Le variabili*

Variabile indipendente. Benché non vi sia unanime consenso circa quali pratiche costituiscano un sistema coerente di HRM (Arthur et al., 2007; Becker et al., 1996; Boselie et al., 2005; Delery, 1998; Wright et al., 2002), larga parte degli studi che si riconoscono in questo filone ha effettuato nelle proprie analisi scelte piuttosto omogenee. Le quattordici pratiche di gestione delle risorse umane considerate nel nostro studio, quali ad esempio l'orientamento e socializzazione, la formazione e sviluppo, la valutazione, il riconoscimento dei meriti, la comunicazione, ecc., sono tra quelle maggiormente considerate in numerosi studi di HRM e diffusamente riconosciute quali leve fondamentali per accrescere le competenze, la motivazione e l'empowerment dei dipendenti (Bowen et al., 2004).

Variabile di moderazione. La variabile di moderazione è rappresentata dalla fiducia nel management, fattore la cui presenza accresce il legame tra HRP e C/A considerati (Appelbaum et al., 2000).

Variabile di mediazione. La variabile di mediazione prende in considerazione la coesione e l'integrazione sociale, due componenti fondamentali delle relazione tra dipendenti che possono essere influenzati dalle HRP, e che, a loro volta, possono influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti dei dipendenti.

Variabile dipendente. Il modello include atteggiamenti e comportamenti adottati in numerosi studi e considerati di rilievo sia per gli individui che

per l'organizzazione (Appelbaum et al., 2000; Brief, 1997; Guest, 1997; Huselid, 1995). La variabile include comportamenti ed atteggiamenti positivi quali la soddisfazione per il lavoro, il commitment organizzativo, l'intenzione di rimanere a lungo in azienda e l'adozione di comportamenti discrezionali.

3.2 Legami ipotizzati

Passando ad analizzare il legame ipotizzato tra le variabili, l'esistenza di un legame tra pratiche di gestione delle risorse umane e comportamenti ed atteggiamenti di dipendenti è stata diffusamente oggetto di studio. L'attenzione per il primo anello della catena che lega le pratiche di gestione ai risultati aziendali ha, infatti, destato ampio interesse tra i ricercatori sebbene, come precedentemente indicato, con risultati in alcuni casi discordanti. Commitment, soddisfazione e comportamenti discrezionali sono tra i fattori più frequentemente analizzati poiché sono maggiormente in grado di incidere sulle performance individuali e, conseguentemente, sulle performance aziendali.

Il secondo legame ipotizzato, ovvero quello tra coesione e integrazione sociale e la propensione a sviluppare atteggiamenti e comportamenti favorevoli all'azienda, si riallaccia al filone degli studi sul benessere sociale nelle organizzazioni. Il benessere sociale descrive la qualità delle relazioni con le altre persone (Keyes, 1998) e, a differenza del benessere psicologico e fisico che si concentrano sull'individuo singolo, questo concetto descrive le relazioni che intercorrono tra gli individui (Bradbury et al., 2000). Le dimensioni principali del benessere sociale sono il supporto reciproco, la collaborazione, la coesione e l'integrazione (Adler et al. 2002; Gerstner et al., 1997; Kramer, 1999). Diversi autori hanno messo in evidenza la relazione tra benessere sociale, inteso come elevati livelli di relazioni tra i dipendenti in termini di coesione ed integrazione, e atteggiamenti-comportamenti positivi per l'organizzazione, quali la soddisfazione per il lavoro svolto (Tait et al., 1989), il coinvolgimento nel proprio lavoro e la cittadinanza organizzativa (George et al., 1992).

Infine, il terzo legame ipotizzato, ovvero quello tra pratiche HR e aspetti delle relazioni tra i dipendenti, quali la coesione e l'integrazione sociale, trova supporto teorico nella teoria del Social Capital. Diversi studi hanno messo in evidenza la rilevanza delle relazioni tra i dipendenti quali fattori determinanti nel raggiungimento di elevati livelli di performance organizzativa, basandosi sul concetto di capitale sociale (Leana et al.,

1999). Le pratiche di gestione delle risorse umane contribuiscono ad alimentare la coesione e l'integrazione tra i dipendenti, fornendo linee guida all'agire comune. Tra le pratiche maggiormente riconosciute per accrescere l'integrazione delle persone vi sono i processi di socializzazione, la formazione, le molteplici forme di comunicazione, sia *top-down* che *bottom-up*, nonché tutte le pratiche che prevedono il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione della propria attività e nel suo miglioramento (Evans et al., 2005; Gant et al., 2002; Leana et al., 1999). Un secondo modo attraverso il quale le pratiche HR hanno un impatto sull'integrazione e la coesione dei dipendenti è attraverso il loro ruolo simbolico, poiché esprimono ai dipendenti l'interesse del management nei loro confronti.

4. Metodologia

Lo studio si avvale di dati resi disponibili da Great Place to Work Institute Italia[®] che si riferiscono all'indagine condotta dall'Istituto nel 2007 per identificare le migliori aziende per le quali lavorare in Italia. I dati a disposizione provengono da 46 aziende, italiane e multinazionali, che hanno preso parte all'indagine condotta, per un totale di 12.614 dipendenti. L'analisi dei dati mancanti ha consentito di individuare 9.166 questionari completi sui quali sono state effettuate le analisi successive. L'adesione all'indagine ha previsto la somministrazione alle aziende di due questionari. Il primo, rivolto ai dipendenti, era finalizzato all'acquisizione di elementi relativi alle relazioni tra le persone e agli atteggiamenti e comportamenti organizzativi dei dipendenti. Il secondo, la cui compilazione era a cura della direzione Risorse Umane, raccoglieva elementi sulle iniziative messe in atto dall'azienda in termini di pratiche di gestione delle risorse umane, oltre ad informazioni di contesto, quali le dimensioni, il settore di appartenenza e il livello di sindacalizzazione. Nel corso della ricerca i referenti aziendali per le diverse attività di *people management* di interesse per l'indagine (selezione, formazione, sviluppo, ecc.) sono stati anche intervistati telefonicamente in modo da ottenere chiarimenti e approfondimenti sulle informazioni ottenute dai questionari. Il coinvolgimento di più interlocutori della funzione HR ha consentito di limitare il rischio cui spesso si va incontro utilizzando un'unica fonte di informazione. Inoltre, l'utilizzo di due fonti distinte per i dati relativi alle variabili indipendenti e dipendenti ha contribuito anche a ridurre i rischi da *common method bias* nell'analisi (Podsakoff et al., 2003).

5. Misure

Variabili indipendenti. Le quattordici pratiche di gestione delle risorse umane considerate nello studio e descritte nella Tab. 1 sono state operazionalizzate come variabili dicotomiche, considerando la loro presenza (1) o la loro assenza (0) per i diversi gruppi professionali presenti nelle 46 aziende. Si è quindi costituito un indice composito (HRP14) per effettuare le analisi, ottenuto dal conteggio del totale delle pratiche impiegate nelle diverse organizzazioni¹ (Tab. 1).

Inserire Tab. 1 circa qui

Variabile dipendente. L'analisi si è avvalsa di una variabile composita che ha raccolto alcune delle dimensioni più rilevanti dei principali comportamenti ed atteggiamenti generalmente considerati negli studi HRM. In particolare, sono state inclusi item relativi al Commitment quali, "Sono orgoglioso di dire che lavoro per questa azienda" e "Quando vedo cosa siamo in grado di realizzare provo un senso di orgoglio", alla Soddisfazione, quale "Sento che qui il mio contributo è determinante", nonché all'Intenzione di rimanere, quale "Ho intenzione di lavorare qui per un lungo periodo". La validità della scala denominata C/A è stata confermata dalla successiva analisi di affidabilità (Cronbach alpha = .93).

Variabile di moderazione. Per poter misurare la moderazione della fiducia è stata in primo luogo creata una scala, denominata Fiducia (F), composta da cinque item orientati a rilevare la fiducia nel management da parte dei collaboratori. Esempi di item inclusi nella scala sono: "I Responsabili mantengono le loro promesse" e "I Responsabili agiscono coerentemente con quello che dicono". La validità della scala è stata anche in questo caso confermata dall'elevato indice di affidabilità (Cronbach alpha = .92). Successivamente è stata creata un'ulteriore variabile, ottenuta dal prodotto della variabile Fiducia con l'indice HRP14, con la quale effettuare le analisi di moderazione, definita Fiducia_Mod. Per la creazione

¹ La scelta di utilizzare un indice composito invece delle singole pratiche nasce dalla valutazione dell'importanza di misurare le pratiche come sistema, tenendo quindi conto delle integrazioni che si verificano nell'applicazione congiunta di pratiche diverse (Peccei et al., 2008; Innocenti et al., 2008).

del termine moltiplicativo sono stati utilizzati i punteggi standardizzati delle due variabili F e HRP14.

Variabili di mediazione. L'integrazione e coesione sociale sono state operazionalizzate attraverso la creazione di una scala nella quale sono stati inclusi item finalizzati a rilevare le percezioni dei dipendenti sulle relazioni interpersonali, quali la collaborazione, la cura reciproca, l'accoglienza. Esempi di item inclusi nella scala sono: "Si può contare sulla collaborazione delle persone", "In questa azienda le persone sono attente le une verso le altre", "In questa azienda c'è un senso di "famiglia" o di "squadra". Anche in questo caso l'elevato indice di affidabilità (Cronbach alpha= .92) ha confermato la validità della scala.

Variabili di controllo. Una serie di ulteriori fattori, quali il sesso, l'età, l'anzianità aziendale e la posizione professionale dei dipendenti sono state incluse nell'analisi quali variabili di controllo.

6. Risultati

In primo luogo è stata testata l'esistenza di un legame diretto tra l'indice HRP14 e la variabile dipendente. I risultati indicano un legame positivo tra il set di pratiche considerato HRP14 ed i comportamenti e gli atteggiamenti dei dipendenti, come illustrato in Fig. 3.

- Inserire Fig. 3 circa qui -

Successivamente si è passato a rilevare il ruolo di moderazione esercitato dalla variabile Fiducia nella relazione precedentemente individuata. Si è quindi proceduto a rilevare l'impatto della variabile indipendente HRP14 sulla variabile dipendente C/A, includendo nell'analisi la variabile moderatrice Fiducia_Mod e la variabile Fiducia, secondo la procedura indicato da Cohen e Cohen (1983). Come descrive la Fig. 4, i risultati confermano il ruolo di moderazione della fiducia nella relazione tra le pratiche di gestione delle risorse umane e la propensione delle persone a mettere in atto comportamenti ed atteggiamenti positivi.

- Inserire Fig. 4 circa qui -

Verificata la rilevanza della fiducia, l'analisi si è spostata a considerare gli effetti che l'assenza di tale condizione può avere nella relazione tra le

HRP e i comportamenti/atteggiamenti considerati. Si è pertanto proceduto a creare un campione costituito da una popolazione con un basso livelli di fiducia nei confronti del management. Dal campione generale sono stati, infatti, selezionati i casi che presentavano valori bassi (valori 1 e 2 in una scala pentenaria) nella variabile Fiducia. Su tale campione, composto da 1.450 casi, è stata quindi di nuovo “testata” la prima ipotesi di ricerca, ovvero l’esistenza di una relazione tra la variabile HRP14 e la variabile C/A. Come illustra la Fig. 5, all’interno del campione con un basso livello di fiducia il legame tra le due variabili considerate non risulta più significativo.

- Inserire Fig. 5 circa qui -

L’analisi si è quindi indirizzata a rilevare il ruolo di mediazione esercitato dalla variabile relativa alla coesione e integrazione sociale. Tra le precondizioni necessarie per procedere ad un’analisi di mediazione alcuni autori indicano l’esistenza di un iniziale legame diretto tra le variabili considerate (Baron et al., 1986; Mathieu et al., 2006), mentre altri propongono una visione meno restrittiva che consente di effettuare un’analisi anche, come nel nostro caso, in assenza di questa condizione (MacKinnon et al., 2002). Sono state, quindi, effettuate le regressioni relative all’impatto delle quattordici pratiche (HRP14) sulla variabile relativa alla coesione e integrazione sociale (CIS). Il coefficiente ottenuto costituisce il primo componente dell’impatto indiretto (legame *a* nella Fig. 6) delle pratiche sui C/A dei dipendenti. L’ultima fase dell’analisi ha comportato un’ulteriore regressione della variabile HRP14 sulla variabile dipendente C/A con l’inclusione nell’analisi della variabile CIS. Il coefficiente ottenuto rappresenta il secondo elemento dell’impatto indiretto (legame *b* nella Fig. 6) delle pratiche sui atteggiamenti/comportamenti dei dipendenti.

- Inserire Fig. 6 circa qui -

I risultati delle ultime analisi effettuate sono sintetizzati nella Tab. 2

- Inserire Tab. 2 circa qui -

7. Discussione, sviluppi, limiti e conclusioni

I risultati evidenziati nel corso della ricerca tendono a confermare l'importanza di investigare la cosiddetta “*black box*”, ovvero quell'insieme di fattori intermedi che contribuiscono a spiegare il “come” e il “perché” del funzionamento del legame tra pratiche di gestione delle risorse umane e risultati individuali ed organizzativi. Il nostro studio rafforza innanzitutto una visione ottimista del ruolo delle HRP e del loro impatto su alcuni C/A dei dipendenti, dimostrando un legame diretto tra le due variabili. Esplorando nella scatola nera della relazione abbiamo inoltre dimostrato l'importanza del ruolo della fiducia nel management, come variabile di moderazione nella relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e performance individuali. Questo aspetto conferma, nella prospettiva della Trust-Commitment Theory (Atkinson et al., 2003; Chan, 1997; Fukuyama, 1995; Govier, 1998; Hosmer, 1995) il ruolo dei frontline manager nella creazione di relazioni di fiducia, chiamati per primi, secondo un approccio “*walk the talk*”, ad essere coerenti nelle loro azioni e decisioni con le strategie ed i valori aziendali (Creed et al., 1996).

I risultati della ricerca dimostrano peraltro che in assenza di fiducia nei confronti del management, la visione HRM ottimista si trasforma in neutrale, poiché le pratiche non hanno alcun impatto in persone che non nutrono fiducia nel management. Tale situazione può essere comunque mitigata, poiché dallo studio si evince che anche in situazioni di bassi livelli di fiducia nel management, le HRP possono avere un impatto positivo su alcuni importanti atteggiamenti e comportamenti organizzativi nelle situazioni di elevati livelli di coesione e di integrazione sociale.

Uno dei possibili sviluppi del lavoro di ricerca potrebbe essere un'analisi di dettaglio nella quale investigare il ruolo di mediazione delle diverse forme di fiducia nella relazione manager-collaboratore, ad esempio impiegando la tripartizione presente in letteratura: *detererence-based trust*, *knoweledge-based trust*, *identification-based trust* (Lewicki et al., 1996; Shapiro et al., 1992). La prima si basa sulla coerenza dei comportamenti, ovvero che le persone facciano ciò che dicono che faranno. La coerenza nei comportamenti è sostenuta dal timore delle conseguenze che si possono verificare in caso di inadempienza (ad esempio, la perdita della relazione). La seconda si verifica quando si hanno a disposizione sufficienti informazioni sull'altra parte per comprenderne il comportamento. Infine la

terza poggia sulla completa empatia con i desideri e le intenzioni dell'altra parte.

I risultati di questo studio vanno considerati alla luce di alcune limitazioni. Una prima considerazione riguarda la natura del campione. Le aziende che partecipano all'indagine promossa da Great Place to Work sono, in genere, particolarmente attente e sensibili ai temi della gestione delle risorse umane. Pertanto, il legame positivo tra pratiche e comportamenti ed atteggiamenti organizzativi potrebbe essere influenzato da un meccanismo di self-selection di aziende particolarmente abili nell'implementare i propri sistemi di *people management*. Interessanti conferme si potrebbero avere da studi futuri su un campione meno omogeneo.

Un seconda potenziale limitazione deriva dall'aver utilizzato come strumento di rilevazione il questionario di Great Place to Work, poiché ciò non ha infatti consentito l'adozione di scale standard per la misurazione dei comportamenti e gli atteggiamenti dei dipendenti. L'elevata affidabilità delle scale ha confermato la validità delle variabili adottate, anche se un importante contributo della ricerca in questo filone potrebbe provenire da un'analisi condotta con scale di misurazione maggiormente validate.

Fig. 1 – Modello di analisi del campione generale

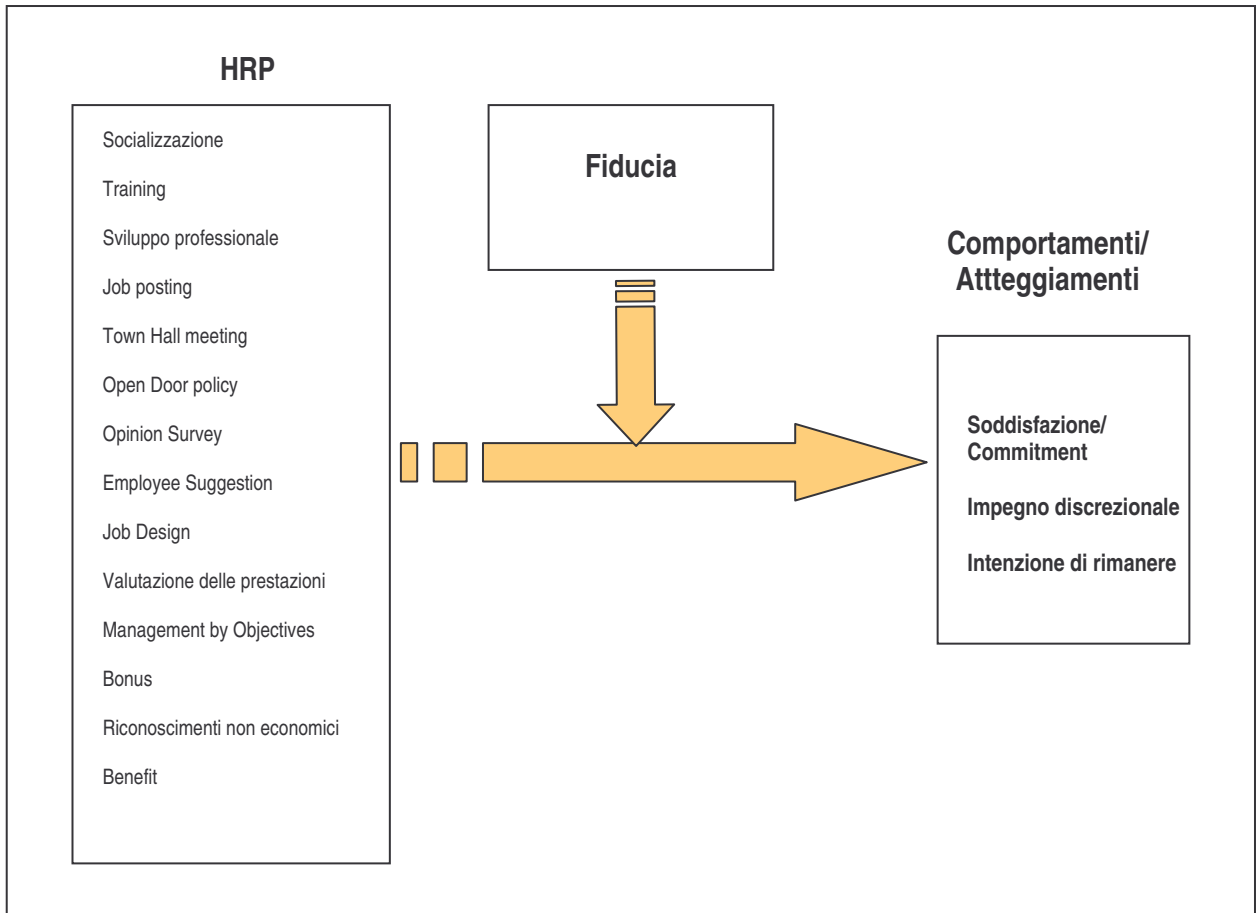
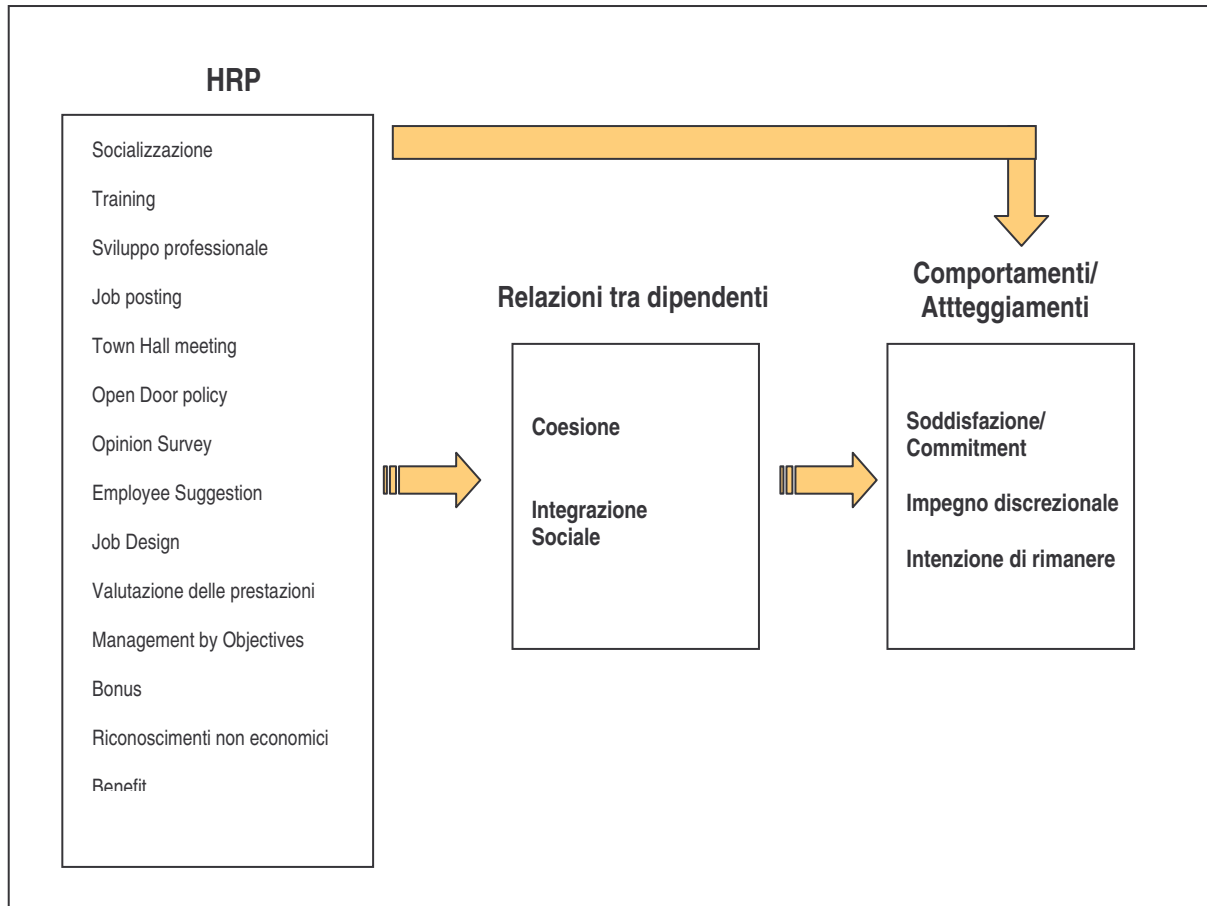


Fig. 2 – Modello di analisi del campione a basso livello di fiducia



Tab. 1 - Descrizione delle HRP incluse nell'analisi

Pratiche HR	0 = no; 1 = sì
1. Socializzazione	L'organizzazione ha una procedura consolidata per accogliere ed indirizzare il personale neoassunto
2. Formazione	L'organizzazione offre con regolarità ai propri dipendenti opportunità di formazione, sia in sede sia esterne
3. Sviluppo professionale	L'organizzazione ha una procedura formalizzata finalizzata a supportare la crescita professionale e lo sviluppo dei dipendenti.
4. Job Posting	L'organizzazione ha una procedura formalizzata che consente ai dipendenti di presentare la propria candidature per ricoprire posizioni scoperte
5. Town Hall Meeting	L'organizzazione tiene incontri a carattere generale nei quali il top management fornisce informazioni sull'andamento del business e i dipendenti sono invitati a fare domande
6. Open Door	L'organizzazione favorisce l'accessibilità dei manager e ha una procedura formalizzata che consente ai dipendenti di formulare domande ai manager di qualsiasi livello
7. Opinion Surveys	L'organizzazione conduce con regolarità indagini finalizzate a rilevare le percezioni e gli atteggiamenti dei dipendenti nei confronti dell'azienda
8. Suggerimenti	L'organizzazione ha una procedura formalizzata per raccogliere e valutare i suggerimenti e le idee dei dipendenti
9. Job Design	L'organizzazione coinvolge i dipendenti in una qualche definizione del contenuto del proprio lavoro e nelle scelte relative ai metodi per svolgerlo.
10. Valutazione prestazioni	L'organizzazione effettua con regolarità la valutazione delle prestazioni dei dipendenti avvalendosi di una procedura formalizzata
11. MBO	L'organizzazione prevede l'assegnazione ai dipendenti di obiettivi il cui raggiungimento deve avvenire in un arco temporale definito
12. Bonus	L'organizzazione prevede la corresponsione ai dipendenti di retribuzioni extra a fronte di un impegno molto intenso o di prestazioni particolarmente elevate.
13. Riconoscimento	L'organizzazione ha delle forme di riconoscimento non economico con le quali valorizzare un impegno molto intenso o prestazioni particolarmente elevate
14. Benefit	L'organizzazione prevede l'assegnazione ai dipendenti di particolari benefit quali assicurazione sanitaria, auto, cellulare, ecc.

Fig. 3 - Impatto delle 14 pratiche sugli atteggiamenti/comportamenti individuali – Campione generale

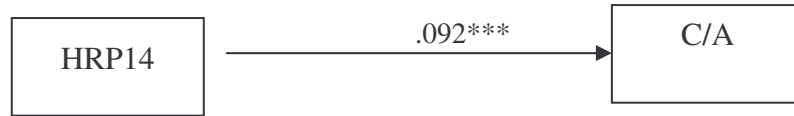


Fig. 4 - Moderazione della variabile Fiducia – Campione generale

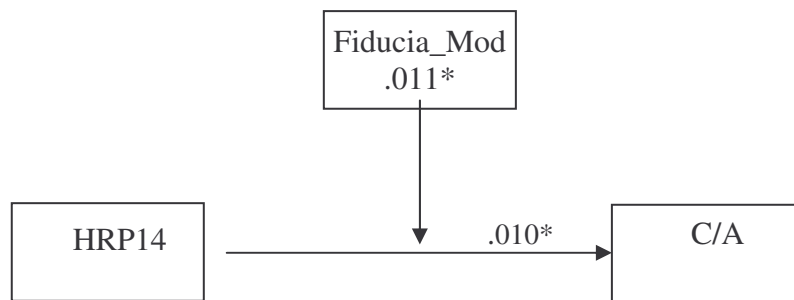


Fig. 5 - Impatto delle 14 pratiche sugli atteggiamenti/comportamenti individuali - Campione a basso livello di fiducia

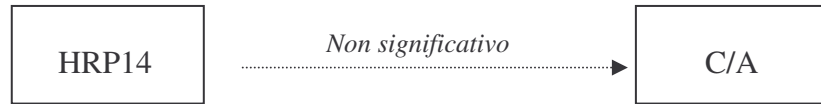


Fig. 6 - Mediazione della variabile CIS - Campione a basso livello di fiducia



Tab. 2 - Risultati mediazione della variabile CIS – Campione basso livello di fiducia

	CIS	C/A
sex	-.001	
age	.004	
position	-.094*	
seniority	.042	
HRP14	.068*	
<i>Total R Square</i>	<i>.017*</i>	
<i>Adjusted R Square</i>	<i>.013*</i>	
sex		.037*
age		.058*
position		.044*
seniority		.010
HRP14		-.016
CIS		.724***
<i>Total R Square</i>		<i>.524***</i>
<i>Adjusted R Square</i>		<i>.522***</i>

Bibliografia

- Adler P.S., Kwon S.W. (2002), "Social capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, 27, pp.17–40.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. (2000), *Manufacturing Advantage. Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, Cornell University Press.
- Atkinson S., Butcher, D. (2003), "Trust in the Context of Management Relationships: an Empirical Study", *SAM Advanced Management Journal*, 68, pp. 24 – 35.
- Arthur J. B., Boyles T. (2007), "Validating the Human Resource Structure: A Levels-based Strategic HRM Approach", *Human Resource Management Review*, 17, pp.77-92.
- Baron R., Kenny D. (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.1173-82.
- Becker B.E., Gerhart B. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Progress and Prospects", *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., and Ferris, G.R. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT, pp. 53-101.
- Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boselie P., Dietz G., Boon C. (2005), "Communalities and Contradictions in HRM and Performance Research", *Human Resource Management Journal*, 15, pp. 67-94.
- Boon S.D., Holmes J.G. (1991), "The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk", In R.A. Hinde and J.Groebel (Eds), *Cooperation and Prosocial Behaviour* pp.190-211, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bowen D. E., Ostroff C. (2004), "Understanding HRM-performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System", *Academy of Management Review*, 29, pp.202-221.
- Boxall P., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, London, Palgrave
- Boxall P., Purcell J. (2008), *Strategy and human resource management*. New York, Palgrave Macmillan.
- Bradbury H., Lichtenstein B.M. (2000), "Relationality in Organizational Research: Exploring the Space Between", *Organization Science*, 11, pp. 551–564.
- Brief A. (1998), *Attitudes in and around Organisation*, London, UK, Sage Publication
- Chan M. (1997), "Some Theoretical Propositions Pertaining to the Context of Trust", *International Journal of Organisational Analysis*, 5, pp. 227-248.
- Cohen J. and Cohen P. (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioural Sciences*, 2nd edition, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Creed W.D., Miles R.E. (1996), "A Conceptual Framework Linking Organisational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs Controls", in R.M. Kramer and T.R. Tyler, *Trust in Organisation: Foundations of Theory and Research*, pp.114-139, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Delbridge R., Turnbull P. (1992), "Human Resource Maximisation: The Management of Labour under Just-in time Manufacturing Systems", in P. Blyton and P. Turnbull (Eds.), *Reassessing Human Resource Management*, pp.125-157 London, Sage.
- Delery J. E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, 8, pp.289-309.
- Edwards P.K. (1986), *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Oxford: Blackwell.
- Evans W.R., Davis W.D. (2005), "High-Performance Work System and Organisational Performance: the Mediating Role of Internal Social Structure", *Journal of Management*, October, pp.758-775.
- Fukuyama F. (1995), *Trust, the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London, Hamish Hamilton.

- 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.
- Gant J., Ichniowski C., Shaw K. (2002), "Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations", *Journal of Economics and Management Strategy*, pp. 289–328.
- George J.M. Brief, A.P. (1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-organisational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, 112, pp. 310-329.
- Gerstner C.R., Day D.V. (1997), "Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 827–844.
- Gittel J.H., Seidner R, Wimbush, J. (2008), "A Relational Model of High Performance Work System", *Organisational Science*, provisionally accepted.
- Godard J. (2001), "High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work", *Industrial and Labor Relations Review*, 54, pp. 776-805.
- Godard J. (2004), "A Critical Assessment of the High-performance Paradigm", *British Journal of Industrial Relations*, 42, pp.349-378.
- Gouldner A.W. (1960), "The Norm of Reciprocity", *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178.
- Govier T. (1998), *Dilemmas of Trust*. Montreal, McGill-Queen's University Press.
- Green F. (2004), "Why Has Work Effort Become More Intense?" *Industrial Relations*, 43, pp.709-741.
- Guest D.E. (1997), Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 263-276.
- Guest, D.E. (1999), "Human Resource Management – the Workers' Verdict", *Human Resource Management Journal*, 9, pp.5-25.
- Hosmer L.T. (1995), "Trust: the Connecting Link between Organisational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20, pp. 379-391.
- Huselid M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, pp.635-670.
- Innocenti L., Pilati, M. (2008), "Human Resource Practices and Employee's Attitudes: Do Work Experiences Mediate?", Paper presented at the British Academy of Management Annual Conference, Harrogate, 9-11 September.
- Keyes C.L.M. (1998), "Social Well-being", *Social Psychology Quarterly*, 61, pp. 121–140.
- Kramer R.M. (1999), "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 569–598.
- Landsbergis P., Cahill J., Shnall P. (1999), "The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organisation on Worker Health", *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, pp. 108-130.
- Leana C.R, Van Buren H.J. (1999), "Organisational Social Capital and Employment Practices", *Academy of Management Review*, 24, pp. 538-555.
- Legge K. (1995), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillian.
- Lewicki R., Benedict Bunker, B. (1996), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationship, in R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds), *Trust in Organisation: Foundations of Theory and Research*, pp.114-139, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Lewicki R., McAllister D., Bies R. (1998), "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, 20, pp. 438-458.

- MacKinnon D. P., Lockwood C.M., Hoffman J.M., West S.G., Sheets V. (2002), "A Comparison of Methods to Test the Significance of the Mediated Effect", *Psychological Methods*, 7, pp. 83-104.
- Mathieu J.E., Taylor S.R. (2006), "Clarifying Conditions and Decision Points for Mediational Type Inferences in Organizational Behaviour", *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 1031-1056.
- Meyer J.P., Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace*, London, UK: Sage Publications.
- Paaue J., Richardson, R. (1997), "Introduction to Special Issue on Strategic Human Resource Management and Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 257-262.
- Peccei R. (2004), *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Inaugural Address, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands.
- Peccei R., Innocenti L. (2008), "Climate level, Consensus, and Strength as Mediators of the Relationship between HRM and Employee Outcomes: An Occupational Group Analysis", paper presented to the Institute of Work Psychology Conference, Sheffield 18-20 June.
- Pfeffer J. (1998), *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Pilati M., Innocenti L. (2008), "Pratiche di gestione delle risorse umane, performance individuali e comportamenti organizzativi", in A. Comacchio, A. Pontiggia (a cura di) *L'organizzazione fa la differenza?*, p. 43-60, Carocci editore, Roma.
- Podsakoff M.P, MacKenzie S.B., Lee J.Y., Podsakoff N. (2003), "Common Methods Biases in Behavioural Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 879-903.
- Ramsay H., Scholarios D., Harley B. (2000), "Employees and High Performance Work Systems: Testing inside the Black Box", *British Journal of Industrial Relations*, 38, pp. 501-531.
- Rousseau D.M. (1998), "The Construction of Climate in Organizational Research", In C. L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 3, pp. 139-158. New York: Wiley.
- Shapiro D., Sheppard B.H., Cheraskin L. (1992), "Business on an Handshake", *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Tait M., Padgett, M., Baldwin T.T (1989), "Job and Life Satisfaction: a Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 502-507.
- Wright P.M, Boswell W. (2002), "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of Management*, 28, pp. 247-276.