



HPWP: Effetti sui lavoratori

Perché la Produttività in Italia non cresce?

Annalisa Cristini

Roma, 10 giugno 2008

Le domande chiave

- Quanto e cosa guadagnano i lavoratori dall'adozione delle HPWP?
- Le HPWP sono buone per le imprese solo se lo sono anche per i lavoratori?
- Le HPWP sono una strategia *win-win*?

1. Come si misura il benessere dei lavoratori e tramite quali canali le pratiche lo influenzano?

- a. Job satisfaction
- b. Canali non pecuniari (qualità del lavoro, caratteristiche intrinseche)
- c. Canali pecuniari (salario)

2. Il benessere dei lavoratori influisce sulla produttività? Se sì, come?

1b. HPWP e gli aspetti intrinseci del lavoro

Luci ed ombre

Luci: coinvolgimento, empowerment

- Varietà (multi-skilling, job rotation)
- Autonomia (nei compiti, nella procedura, nei tempi di svolgimento; self managed teams)
- Discrezionalità (potere decisionale, delega)

(Green, 2008; Cristini, 2007)

Ombre: intensità di lavoro, stress, incidenti


- Carico di lavoro
- Ritmi più serrati, minor tempi morti
- Pressione per responsabilità e peer pressure
- Richieste conflittuali e oltre le capacità

(Askenazy, 2001; Farris Brenner, 2001; Brenner et al., 2004; Green, 2002, 2004; Cristini, 2007)

1c. HPWP e remunerazione monetaria: salario

HPWP influenzano il salario per due diversi motivi:

 Le pratiche sono un elemento di 'qualità' del lavoro: nel mercato concorrenziale si creano differenziali salariali compensativi

 Se le pratiche accrescono la produttività, il salario può rispondere positivamente, in funzione dei meccanismi di determinazione del salario. Ruolo del sindacato?

(Black-Lynch-Krivelyova,2004; Handel and Lavine,2004; Osterman, 2004 e 2006; Godard 2007, Cristini 2007)

1a. Job satisfaction

Job satisfaction

- Riassume il benessere del lavoratore, dipende aspetti pecuniari e non pecuniari
- Misura molto rilevante per la felicità

Evidenza: l'impatto delle HPWP è tipicamente positivo (Mohor-Zoghi (2007), Bauer (2004), Freeman-Kleiner (2000), Godard (2001), Cristini(2007))

Commitment

- Strettamente legato alla motivazione e quindi all'impegno
- Rispecchia condivisione di valori e lealtà all'azienda,
- Promessa a rimanere nell'azienda, lavorare a vantaggio dell'azienda

Una visione d'insieme

Cristini (2007). Dataset: 4000 lavoratori dipendenti italiani (ISFOL)

$$\begin{cases} COM = f_1(\text{Pr}, Q, W, Z_J) \\ W = f_2(\text{Pr}, Q, Z_W) \\ Q = f_3(\text{Pr}, Z_Q) \end{cases}$$

COM = commitment

W = salario

Q = qualità del lavoro

Pr = pratiche

Z = controlli

Tre tipologie di pratiche che hanno effetto sul commitment

1. Voice (formal or informal)
2. Valutazione della performance individuale
3. Teamworking

		Commitment	Salario	Qualità del lavoro
1	Voice: formal	+ +	=	+ +
	Voice: informal	+	=	+ +
2	Valutazioni della performance individuale	+	+	-
3	Teamworking tradizionale (nessuna autonomia)	-	=	- -
	Teamworking con autonomia nei compiti e tempi	+ +	+	=
	Teamworking con autonomia nella gestione del gruppo e responsabilità dell'output	-	-	-
	Teamworking completamente autonomo	=	=	-

Cristini (2007). "HPWP from the employees' perspective", SKOPE

TABLE 9: Empirical classification workplace practices.

		COMMITMENT +	COMMITMENT -
WAGE	+	Individual appraisal schemes (w s *) Task-time autonomous team (w *) Voice: Formal and Informal(w,s)	Quality norms (w)
WAGE	-		Output responsible teams (w,*) Group autonomous teams (w,s) Fully autonomous teams (w,s) Team performance related pay (s)

Notes: Practices in the table are those significant in the reduced form commitment equation (8). Symbols: w=significant in the weak commitment regression;
s=significant in strong commitment regression; * significant in the wage equation

2. La job satisfaction influisce sulla produttività?

Due canali:

a. **Individuale**

HPWP → JS/Commitment → **comportamenti**: maggior sforzo, minore assenteismo, minor turnover → produttività/profittabilità

b. **Luogo di lavoro**

HPWP → atteggiamento (cultura, clima) del luogo di lavoro (diverso dalla semplice sommatoria degli atteggiamenti individuali) → produttività/profittabilità

Evidenza: numerosa su JS → minori quit, minore assenteismo ma non precisa su JS → produttività. Recente: l'*atteggiamento* del luogo di lavoro, rilevante e persistente → produttività, crescita della produttività, probabilità di chiusura di attività (Bartel et al, 2003)

Conclusioni

- Non tutte le pratiche sono *win-win*
 - Alcune pratiche arricchiscono il lavoro, migliorano la qualità → aumentano JS/commitment → produttività
 - Altre aumentano l'intensità di lavoro (→ salario → commitment) → produttività
- Le pratiche non solo influenzano la soddisfazione individuale... ma anche l'atteggiamento del luogo di lavoro che a sua volta influenza la produttività.