



# Prassi di gestione delle risorse umane e risultati aziendali: un'analisi basata sull'indagine 2009 sulle imprese europee

## Sintesi

### Introduzione

È stato dimostrato che il modo di gestire un'impresa incide sui risultati aziendali. Generalmente si ritiene che forme di organizzazione del lavoro meno rigide debbano far fronte a condizioni di mercato e a sviluppi dei prodotti più dinamici. Rispetto al passato, queste prassi sono maggiormente finalizzate ad adeguarsi ai requisiti di una forza lavoro dotata di una più alta intensità di conoscenza e dedicata all'apprendimento. Tali prassi sono state introdotte essenzialmente per migliorare i risultati e rispecchiare pertanto il passaggio dalla gestione del personale a quella delle risorse umane.

Più di recente sono state strettamente collegate al concetto di posti di lavoro ad alta prestazione e l'utilizzo di pratiche di lavoro innovative, concetto spesso abbreviato con l'acronimo GRU in riferimento alle politiche di gestione delle risorse umane, è oggetto di studio dai primi anni '90. Queste politiche pluridimensionali vengono introdotte al fine di rendere più efficienti le imprese, prevedendo nuove procedure di assunzione e opportunità di formazione per i lavoratori, conferendo a questi ultimi una maggiore responsabilità nel processo di produzione nonché offrendo loro la possibilità di partecipare al successo delle operazioni tramite incentivi finanziari. Se vengono gestite in maniera efficace, le imprese possono ridurre i tassi di avvicendamento, incrementare la soddisfazione dei dipendenti, che in questo modo sono stimolati a lavorare meglio e più proficuamente, e allineare la retribuzione del personale al successo dell'azienda. Utilizzando nuove modalità di sviluppo, progettazione e innovazione, aumenta anche la qualità dei prodotti, in linea con le aspettative del cliente. Si tratta di una situazione vantaggiosa sia per i lavoratori che per le imprese. Le prassi di gestione delle risorse umane migliorano indubbiamente la competitività delle imprese

sui loro mercati dei prodotti e, per analogia, la produttività del lavoro per le economie nazionali nel loro complesso. Ciononostante, in Europa sono ancora molti i paesi in cui le politiche di gestione delle risorse umane non vengono utilizzate a sufficienza. Un'introduzione più globale di tali innovazioni renderebbe l'Europa più competitiva e rafforzerebbe il ruolo dell'UE nell'economia mondiale.

### Contesto delle politiche

Il contesto delle politiche è saldamente radicato nella strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Se la politica pubblica fornisce il quadro per la realizzazione di questi obiettivi, è a livello aziendale che si determinerà il successo nello sviluppo di un'economia basata sulla conoscenza e l'innovazione. Non da ultimo, le singole aziende svolgono un ruolo cruciale per la promozione dell'acquisizione di competenze lungo tutto l'arco della vita. È sempre sul posto di lavoro che le potenzialità di risoluzione dei problemi del dialogo sociale possono essere realizzate appieno e trasformate in una situazione vantaggiosa per tutti.

### Risultati principali

La relazione fornisce un compendio della letteratura sulle pratiche di lavoro innovative e inizia con un inventario delle molte prassi che sono state individuate come tali. La parte analitica del documento si basa sull'indagine 2009 sulle imprese europee (ECS) di Eurofound. Prendendo in considerazione 27 160 aziende in 30 paesi, si tratta probabilmente dell'insieme di dati più vasto che sia mai stato utilizzato a tal fine nonché dell'unico tentativo transnazionale realizzato. Vengono utilizzati

i quattro indicatori di risultato: il clima di lavoro, l'assenza di problemi legati alle risorse umane, la produttività del lavoro (rispetto ai concorrenti) e la situazione economica dell'impresa. Un approccio analogo viene utilizzato per valutare i cinque aspetti delle pratiche di lavoro innovative, nel cui ambito vengono classificate come tali solo prassi piuttosto sofisticate. I cinque insiemi di pratiche sono l'orario di lavoro flessibile, gli incentivi finanziari (per un'ampia percentuale della forza lavoro), la formazione, i gruppi autonomi e la rappresentanza dei lavoratori. I risultati principali dell'indagine sono:

- l'effetto positivo della rappresentanza dei lavoratori sia sulla creazione di un buon clima di lavoro che sull'assenza di problemi legati alle risorse umane;
- l'importanza della formazione per la situazione economica e il livello di produttività dell'impresa;
- la situazione economica e le misure della produttività dei risultati sono a loro volta positivamente associate alla retribuzione legata ai risultati;
- l'autonomia di gruppo ha evidenziato effetti relativamente forti per il clima di lavoro e la produttività;
- i risultati più deboli si registrano per la flessibilità dell'orario di lavoro per tutte le variabili prestazionali.

Inoltre, non sono emersi elementi attestanti che prestazioni elevate fossero determinate in maggior misura da varie combinazioni (pacchetti) delle pratiche innovative, benché sia stata osservata una certa correlazione tra le verifiche della formazione e il lavoro in gruppi autonomi. Vi sono ragioni per ritenere che in questo caso siano presenti alcune relazioni causali. I fortissimi effetti della rappresentanza dei lavoratori sul clima di lavoro e l'assenza di problemi legati alle risorse umane sono estremamente plausibili. Analogamente, sarebbe difficile credere che di fatto siano gli indicatori di risultato a "causare" alcune delle pratiche innovative. Ad esempio, è improbabile che, solo perché hanno una produttività elevata, le aziende possano di conseguenza adottare un alto livello di autonomia di gruppo.

Una conclusione generale è pertanto che le prassi di lavoro innovative quali individuate nell'indagine sulle imprese europee sembrano effettivamente avere un effetto positivo su varie dimensioni prestazionali. Produttività del lavoro non è soltanto sinonimo di nuove tecnologie e di un maggiore investimento di capitali. L'organizzazione del lavoro in generale, e queste pratiche in particolare, svolgono un ruolo essenziale anche nel superamento delle sfide con cui è confrontata l'Europa nell'ambiente competitivo sempre più globale.

#### Ulteriori informazioni

Il testo della relazione "Prassi di gestione delle risorse umane e risultati aziendali: un'analisi basata sull'indagine 2009 sulle imprese europee" è disponibile all'indirizzo <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>

Per maggiori informazioni contattare Jean-Marie Jungblut, responsabile della ricerca, [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu)