

# UTILE MA INUTILIZZATO: IL LAVORO DI GRUPPO IN EUROPA

Il dibattito pubblico e scientifico si è concentrato essenzialmente sul lavoro di gruppo, considerandolo la principale componente della partecipazione diretta. Il lavoro di gruppo si discosta dalla tradizionale frammentazione dei compiti o divisione del lavoro e, nell'indagine EPOC, viene definito come il processo in virtù del quale la direzione conferisce a gruppi formali il diritto di prendere decisioni sul modo in cui svolgere il proprio lavoro in gruppo, senza far capo alla direzione.

## Sintesi dei risultati

- 4% di tutte le organizzazioni considera seriamente il lavoro di gruppo.
- L'introduzione del lavoro di gruppo comporta notevoli benefici economici. Quanto più si utilizza il lavoro di gruppo, tanto maggiori sono i benefici economici.
- Le motivazioni che inducono all'introduzione del lavoro di gruppo sono prevalentemente economiche. Anche la qualità della vita lavorativa viene spesso addotta come motivazione, benché solitamente si accompagna a motivazioni economiche/legate alla produttività.
- I poteri decisionali dei gruppi sono, in genere, limitati, con una chiara gerarchia degli aspetti in merito ai quali i gruppi possono prendere decisioni.
- Nella maggior parte dei casi, indipendentemente dall'intensità con la quale viene applicato il lavoro di gruppo, il capo del gruppo viene nominato dalla direzione. Tale decisione viene condivisa solo in un quarto dei casi. La direzione stabilisce anche la composizione del gruppo quasi nel 40% dei luoghi di lavoro e solo nel 15% dei casi i membri del gruppo possono scegliere i propri colleghi.
- La formazione sul lavoro di gruppo viene impartita circa nel 25% delle organizzazioni e i dirigenti vengono formati poco più dei membri del gruppo. Sussiste una correlazione positiva tra l'intensità del lavoro di gruppo e l'intensità/la durata della formazione.
- Con l'introduzione del lavoro di gruppo, i sistemi retributivi cambiano poco.
- Contrariamente alle aspettative, per quanto riguarda l'applicazione intensiva dei gruppi, il settore produttivo è in ritardo rispetto a quello delle organizzazioni senza fini di lucro, sebbene, nelle forme meno intensive di lavoro di gruppo, il settore produttivo sia più avanzato rispetto agli altri settori di attività.
- Quanto all'applicazione del lavoro di gruppo negli Stati membri, da un paese all'altro si registrano notevoli differenze. Le organizzazioni svedesi e danesi sono quelle che più spesso vi ricorrono, mentre Spagna, Portogallo e Italia sono in ritardo.
- Un terzo delle organizzazioni segnala un calo del numero di dipendenti dopo l'introduzione del lavoro di gruppo. La riduzione del numero di dirigenti è tuttavia più significativa in quanto il 44% delle organizzazioni che si avvale del lavoro di gruppo ha meno dirigenti dopo la sua introduzione rispetto alla riduzione del 19% registrata nelle organizzazioni senza alcuna forma di partecipazione diretta.



## Introduzione

La relazione espone un'analisi dei risultati dell'indagine EPOC condotta nel 1996 sull'applicazione del lavoro di gruppo. L'indagine EPOC era volta a tracciare un quadro rappresentativo della situazione all'interno delle organizzazioni dei 10 Stati membri dell'Unione europea. Sono stati ricevuti e analizzati 5 786 questionari (18%). In un quarto dei questionari, le organizzazioni intervistate hanno affermato di avvalersi del lavoro di gruppo.

### Utilizzo del lavoro di gruppo

Per ripartire tali organizzazioni in tre ulteriori categorie sono stati adottati due criteri, ossia:

- 1) percentuale di dipendenti che lavorano in gruppi;
- 2) livello di autonomia concesso ai gruppi affinché possano prendere decisioni indipendenti (numero di «poteri decisionali»).

In base a tale ripartizione, le organizzazioni che si avvalgono del lavoro di gruppo sono state così suddivise:

- 1) organizzazioni strutturate in gruppi (217);
- 2) organizzazioni con DG (delega di poteri ai gruppi) media (720);
- 3) organizzazioni con DG scarsa (467).

Il lavoro di gruppo è una forma diffusa di organizzazione del lavoro solo all'interno delle organizzazioni strutturate in

Figura 1 – Organizzazioni che si avvalgono del lavoro di gruppo

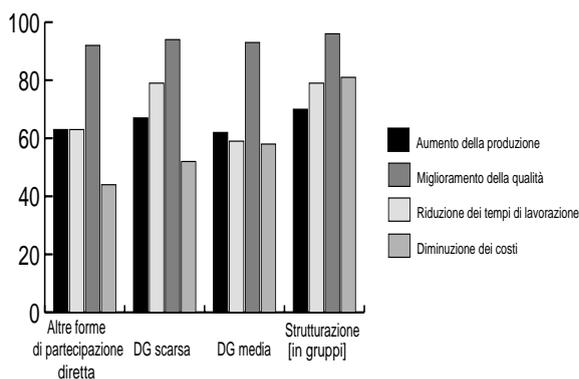


gruppi. Le organizzazioni che utilizzano i gruppi rappresentano tuttavia solo il 4% di tutti i luoghi di lavoro che hanno risposto al questionario, costituendo dunque una minoranza molto esigua.

### Effetti e motivazioni

Benché il lavoro di gruppo sia poco utilizzato, gli effetti economici riscontrati che esso produce sono significativi e si amplificano quanto più intensamente si applica il lavoro di gruppo (cfr. figura 2).

Figura 2 – Effetti economici riscontrati



Altri risultati mostrano che, nelle organizzazioni strutturate in gruppi, è migliorata la presenza e si sono ridotte del 50% le assenze per malattia.

Nelle aziende che applicano il lavoro di gruppo si è riscontrato un calo del numero di dipendenti. I risultati registrati nelle organizzazioni che utilizzano il lavoro di gruppo sono tuttavia migliori, considerato che il 22% di queste ha ridotto il numero dei dipendenti, contro il 27% di altri luoghi di lavoro con forme diverse di partecipazione diretta che non siano il lavoro di gruppo o il 35% dei luoghi di lavoro senza alcuna forma di partecipazione diretta.

Le motivazioni per le quali si delegano le decisioni a gruppi di lavoro sono di natura economica quasi nel 90% delle organizzazioni intervistate. Le organizzazioni introducono tale forma di partecipazione diretta perché ritengono che vada a beneficio dei loro risultati economici. Anche la qualità della vita lavorativa viene spesso menzionata come motivazione (64%), benché solitamente si accompagni a motivazioni legate alla produttività (58%). Nelle organizzazioni strutturate in gruppi, tra le motivazioni addotte, qualità della vita lavorativa e produttività vengono citate pressoché con la stessa frequenza (81% contro 83%). Anche gli esempi di lavoro di gruppo presso altre organizzazioni hanno avuto una certa influenza (18%), mentre tra le motivazioni vengono raramente citate normative e richieste espresse dai dipendenti.

### Poteri decisionali

I poteri decisionali dei gruppi sono, in genere, limitati, oltre al fatto che si osserva una chiara gerarchia degli aspetti in merito ai quali i gruppi possono prendere decisioni:

- 1) assegnazione del lavoro, programmazione del lavoro e miglioramento dei processi di lavoro;
- 2) qualità del lavoro, rispetto dei tempi e coordinamento;

Tabella 1 – Distribuzione dei poteri decisionali (%)

	Assegna- zione del lavoro	Programma- zione del lavoro	Qualità del lavoro	Rispetto dei tempi	Controllo delle presenze e delle assenze	Rotazione delle mansioni	Coordina- mento con altri gruppi	Migliora- mento dei processi di lavoro
DG scarsa	27	34	23	31	14	15	27	38
DG media	52	58	44	45	32	29	41	57
Strutturazione in gruppi	77	76	60	56	51	38	57	75
Totale	47	53	40	42	29	26	39	53

- 3) controllo delle presenze e delle assenze, rotazione delle mansioni.

viene condivisa solo in un quarto circa delle organizzazioni, mentre la direzione stabilisce la composizione del gruppo quasi nel 40% dei luoghi di lavoro e solo nel 15% dei casi i membri del gruppo possono scegliere autonomamente i propri colleghi.

Nella maggior parte dei casi, la nomina di coloro che saranno a capo dei gruppi è prerogativa della direzione. La decisione

Tabella 2 – *Formazione dei dipendenti e delega di poteri ai gruppi (DG) (%)*

	Raccolta e analisi dei dati	Capacità di presentazione	Capacità interpersonali	Dinamica del gruppo
DG scarsa	23	20	15	18
DG media	26	29	17	22
Strutturazione in gruppi	27	30	30	33

### Formazione

Si potrebbe ritenere che questo approccio all'organizzazione del lavoro richieda notevole impegno in termini di formazione. Lavorare insieme in gruppo richiede capacità cooperative e comunicative. Eppure, la formazione impartita ai dipendenti che lavorano in gruppo è modesta (cfr. tabella 2).

Anche nelle organizzazioni strutturate in gruppi, la percentuale resta inferiore ad un terzo delle organizzazioni. Le organizzazioni strutturate in gruppi registrano risultati nettamente migliori rispetto alle due forme più deboli di DG. Inoltre, la formazione dura complessivamente più di una settimana in meno di un quinto dei casi. Si rileva una differenza significativa tra le forme di DG più deboli e gli esempi di organizzazioni strutturate in gruppi: in circa due terzi di queste ultime, la formazione dura da uno a cinque giorni, mentre in circa metà delle organizzazioni con forma di DG più debole, la formazione dura un solo giorno.

Il quadro relativo ai dirigenti differisce leggermente rispetto a quello dei dipendenti. Ai dirigenti viene impartita grossomodo la stessa formazione all'interno delle organizzazioni con DG più debole, mentre nell'ambito delle organizzazioni strutturate in gruppi il risultato percentuale è superiore di sei punti.

### Raffronto tra paesi

Dopo il raffronto di vari indicatori nazionali in base ai risultati dell'inchiesta, la Svezia e i Paesi Bassi hanno rivelato i più alti livelli di delega dei poteri ai gruppi, la Francia, l'Irlanda ed il Regno Unito si collocano al di sopra della media europea mentre la Danimarca e la Germania si situano appena al di sotto di suddetta media. I tre paesi meridionali – Italia, Portogallo e Spagna – hanno rivelato, in base ai raffronti di cui sopra, il livello più basso in materia di lavoro di gruppo.

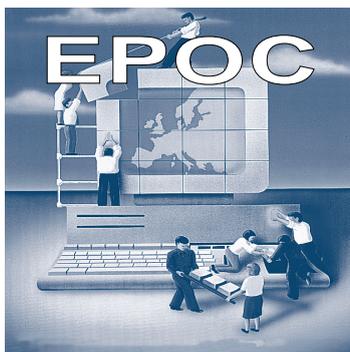
## Indagine EPOC – Analisi del lavoro di gruppo Metodologia

È possibile riassumere i principali criteri metodologici nel seguente modo:

- Alla base dell'analisi della delega di poteri ai gruppi (altrimenti detta «lavoro di gruppo») vi è un'analisi secondaria svolta nel quadro dell'indagine EPOC.
- L'indagine EPOC ha riguardato dieci paesi: Danimarca, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Spagna, Svezia e Regno Unito.
- Per l'analisi è stato intervistato il direttore generale di ciascuna organizzazione, o il dirigente ritenuto più appropriato, concentrando l'attenzione sul gruppo di dipendenti più numeroso presente all'interno dell'organizzazione. Nella relazione, al posto del termine tecnico «aziende» (come, ad esempio, stabilimenti industriali di grandi imprese) si utilizzano i termini «organizzazioni» e «luoghi di lavoro».
- Per quanto concerne le dimensioni, la soglia è stata fissata a 25 dipendenti nel caso dei paesi più

piccoli e a 50 dipendenti nei restanti paesi. Il numero totale di intervistati è stato pari quasi a 5 800.

- Per definire tecnicamente il lavoro di gruppo nell'indagine si è utilizzato il termine «delega di poteri ai gruppi», intendendo con ciò i poteri e le responsabilità assegnati a gruppi di dipendenti impegnati nello svolgimento di mansioni comuni, senza far costantemente capo ai dirigenti – definizione più spesso nota come «lavoro di gruppo».
- Il tasso di risposta medio complessivo dei dieci paesi è stato circa pari al 18%, con un picco minimo del 9% (Spagna) e un picco massimo del 39% (Irlanda).
- La relazione sulla delega di poteri ai gruppi (lavoro di gruppo) è stata preparata per la Fondazione da Jos Benders e Fred Huijgen, Nijmegen Business School, Paesi Bassi, e Ulrich Pekruhl, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Germania.



## PUBBLICAZIONI

### PUBBLICAZIONI CORRELATE

*Le pubblicazioni della Fondazione sono in vendita presso qualunque libreria, presso i rappresentanti ufficiali dell'Unione europea o presso l'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, L-2985, Luxembourg. Qualora il prezzo non venga citato, il documento è disponibile gratuitamente richiedendolo alla Fondazione.*

1. **Useful but Unused: Group Work in Europe – Findings from the EPOC Survey** (Utile ma inutilizzato: il lavoro di gruppo in Europa – Risultati dell'indagine EPOC)  
N. cat. SX-21-99-408-EN-C  
EUR: 16
2. **Direct Participation in the Social Public Services – Findings from the EPOC Survey**  
N. cat. SX-15-98-908-EN-C  
EUR: 28,00
3. **Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project** (Concettualizzazione della partecipazione diretta nel cambiamento organizzativo – Progetto EPOC)  
N. cat. SY-85-94-630-EN-C  
EUR: 8,50
4. **Humanise Work and Increase Profitability? Direct Participation in Organisational Change Viewed by the Social Partners in Europe** (Umanizzare il lavoro e aumentare la redditività? La partecipazione diretta nel cambiamento organizzativo vista dalle parti sociali in Europa)  
N. cat. SX-91-95-431-EN-C  
EUR: 25,00
5. **Colmare il divario – Idee e prassi: Partecipazione diretta al cambiamento organizzativo** (disponibile in tutte le lingue)  
N. cat. SY-94-96-962-EN-C  
EUR: 7,00
6. **Direct Participation and Organisational Change - Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and USA** (Partecipazione diretta e cambiamento organizzativo – Di moda ma fraintesa? Analisi di recenti ricerche in Europa, Giappone e Stati Uniti) (disponibile in EN e DE)  
N. cat. SX-91-95-431-EN-C  
EUR: 25,00
7. **New Forms of Work Organisation – Can Europe realise its potential? – Results of a survey of direct employee participation in Europe** (Nuove forme di organizzazione del lavoro – L'Europa è in grado di realizzare il suo potenziale? – Risultati di un'indagine sulla partecipazione diretta dei dipendenti in Europa)  
N. cat. SX-09-97-002-EN-C  
EUR: 30,00
8. **Nuove forme di organizzazione del lavoro – L'Europa è in grado di realizzare il suo potenziale? – Risultati di un'indagine sulla partecipazione diretta dei dipendenti in Europa – Sintesi** (disponibile in EN, FR, DE, IT, PT, ES)  
N. cat. SX-12-98-077-EN-C
9. **Direct Participation Bibliography – The EPOC Project results from a Data Base** (Bibliografia sulla partecipazione diretta – Risultati del progetto EPOC tratti da una base di dati)  
WP/95/34/EN
10. **The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation** (La posizione delle parti sociali in Europa sulla partecipazione diretta) – Volume I: Belgio, Danimarca, Finlandia, Regno Unito, Irlanda, Lussemburgo, Paesi Bassi, Svezia  
WP/95/35/EN
11. **The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation** (La posizione delle parti sociali in Europa sulla partecipazione diretta) - Volume II: Austria, Francia, Germania, Grecia, Italia, Portogallo, Spagna  
WP/96/03/EN
12. **Review on the position of the social partners on direct participation** (Analisi della posizione delle parti sociali sulla partecipazione diretta)  
WP/97/31/EN
13. **Potenzialità e limiti della partecipazione diretta: il punto di vista delle parti sociali in Europa**  
WP/97/32/IT

### PER ULTERIORI INFORMAZIONI

Per ulteriori informazioni su questo progetto, rivolgersi a:  
**Camilla Galli da Bino**,  
Responsabile dell'informazione,  
Organizzazione del lavoro/Relazioni industriali  
Tel. + 353 1 204 3125  
**E-mail:**  
Camilla.GallidaBino@eurofound.ie

Copyright: Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro

Riproduzione autorizzata, salvo a scopi commerciali, purché se ne riconosca la fonte e si invii una copia alla Fondazione.

### Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro,

Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlanda.

**Tel.** +353 1 2043 100

**Fax** +353 1 2826 456/2824 209

**E-mail:** postmaster@eurofound.ie

EF/98/60/IT



UFFICIO DELLE PUBBLICAZIONI UFFICIALI  
DELLE COMUNITÀ EUROPEE

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-6490-1



9 789282 864906