

Ciclo: Tre Pillole di Economia (UTL/Caravaggio 10-17-24 aprile 2026)

Imprese: Organizzazione del lavoro e sviluppo delle
competenze lavorative

Famiglie: Risparmio, ricchezza ed effetti dell'inflazione

Nelle nostre tasche: banconote in euro oppure euro digitale

Riccardo Leoni (Ph.D.)

già Professore Ordinario di Economia del Lavoro
Università degli Studi di Bergamo

*(Per queste, come per tante altre lezioni, faccio mia la massima di Federico Caffè, che asseriva:
«sono convinto che sia compito dell'«intellettuale» quello di rimanere fedele al dubbio sistematico,
come appropriato antidoto alla riaffermazione intransigente di formule [e di idee, teorie e modelli
- mie aggiunte] di cui spesso si finisce per essere prigionieri».*

Prima pillola: Imprese

Organizzazione del lavoro
e
sviluppo delle competenze lavorative

Modelli organizzativi d'impresa a confronto:

Taylor-Ford (burocratico-verticale)
contro

Ohno-Toyota ('lean', ovvero WCM)

Qual è il più efficace ed
efficiente?

DATI DI FATTO

- Forte eterogeneità della produttività (PTF) fra le imprese dello stesso settore (2:1, 4:1)
- Imprese più efficiente > probabilità di sopravvivere
- Fattori esterni e fattori interni
- Fattori interni: #K/L, #K: ICT/non-ICT, #e-scala, #R&S, #opportunità tecnologiche, ecc.

Quesito di fondo della lezione

C'è un contributo alla performance di un'organizzazione (privata o pubblica che sia) che può essere specificatamente ricondotto:

- a) al modo con cui l'organizzazione stessa è disegnata?**
- b) al modo con cui le risorse umane sono gestite?**

In altri termini, c'è un modello organizzativo più efficace ed efficiente di un altro?

Risposta al quesito:

Il modello di Ohno-Toyota, che vuol dire:

L'organizzazione basata simultaneamente su:

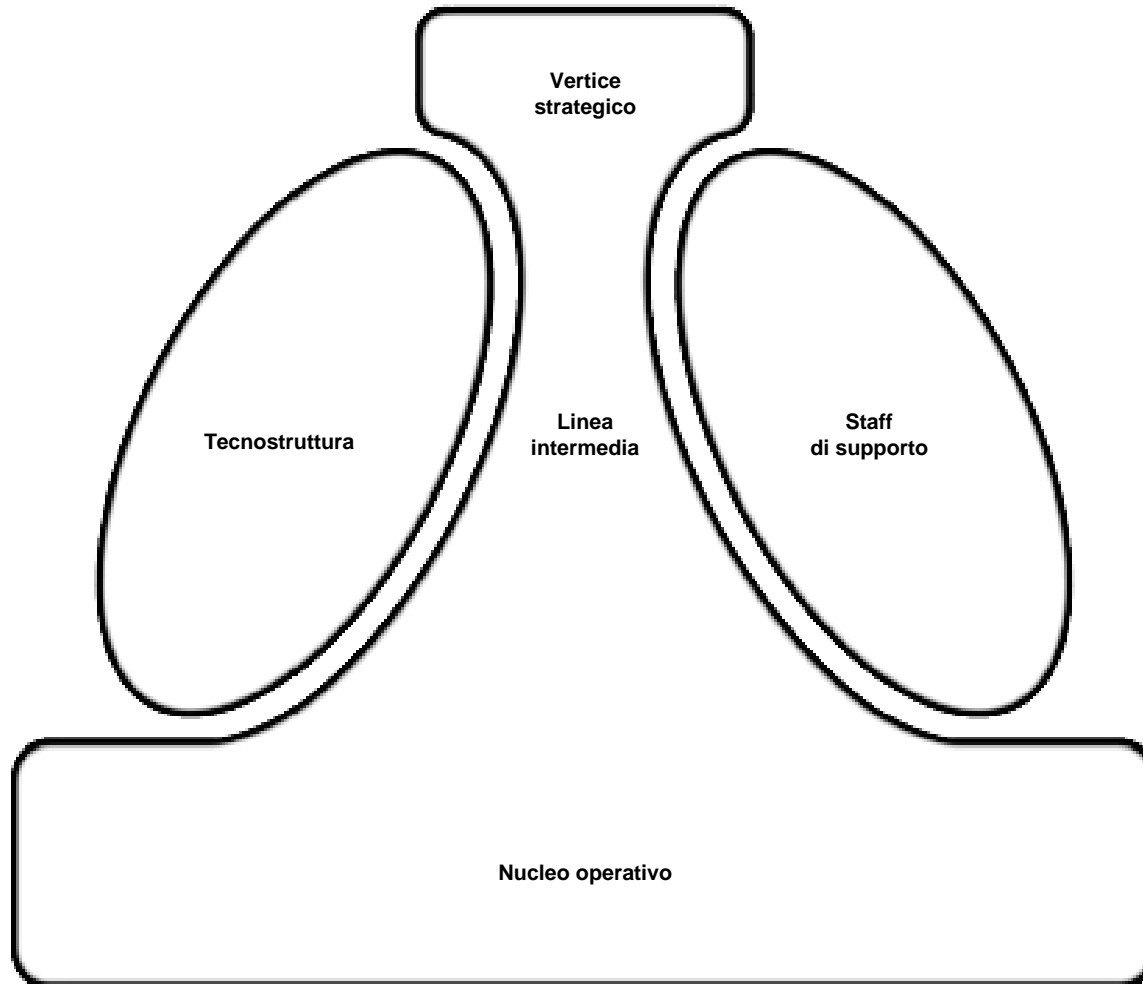
- 1. PREVALENZA DEI PROCESSI (anziché delle funzioni/silos),**
- 2. PRATICHE DI LAVORO COINVOLGENTI**
- 3. TECNOLOGIE ICT/ERP**

è di maggior performance rispetto :

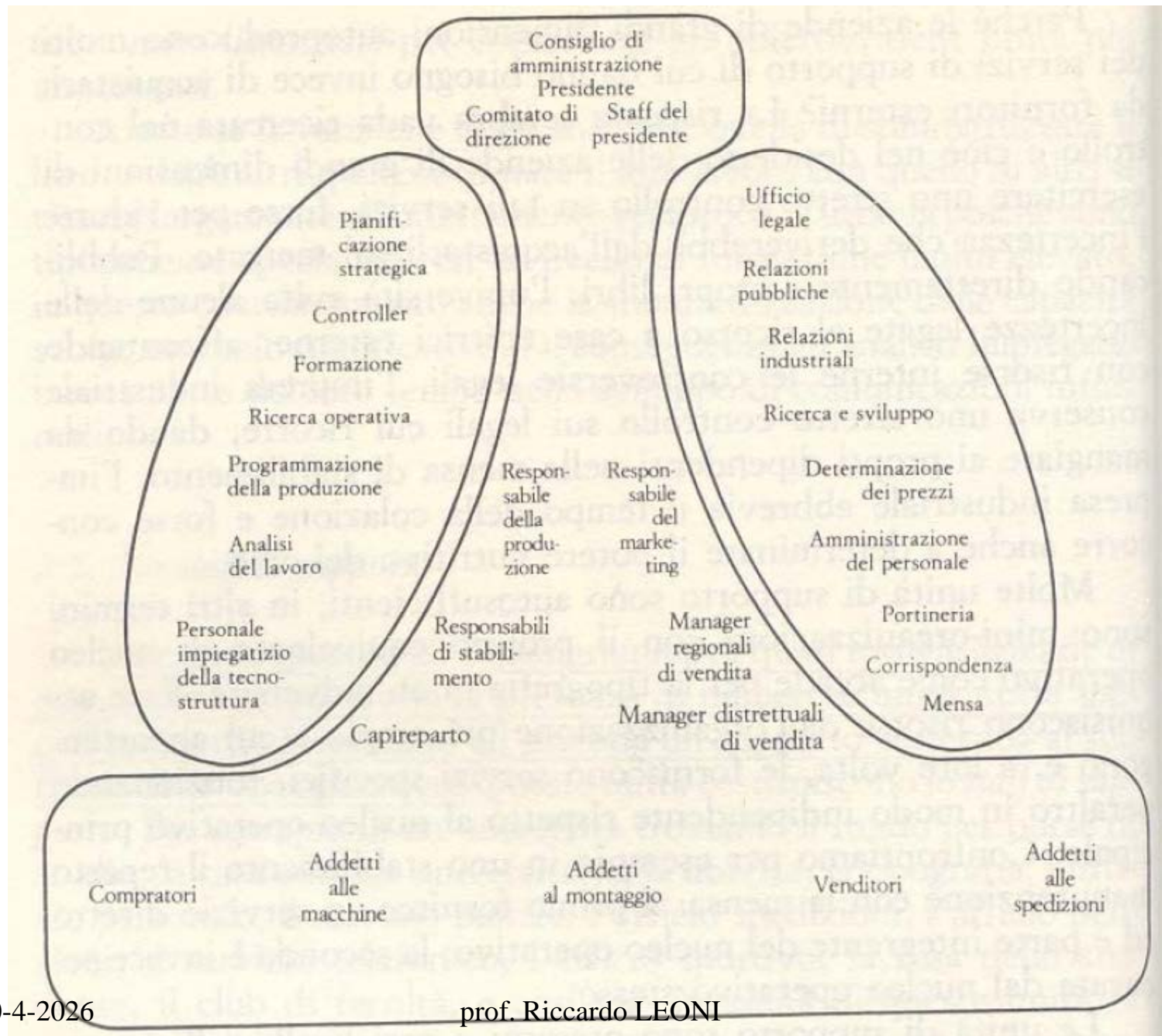
- a) all'organizzazione tradizionale/piramidale (Taylor-Ford)**
- b) e anche all'organizzazione che applica solo alcuni delle caratteristiche dell'impresa O-T**

Il modello dell'organizzazione
Taylor-Fordista
(nota come TRADIZIONALE,
Burocratico, e Verticale)

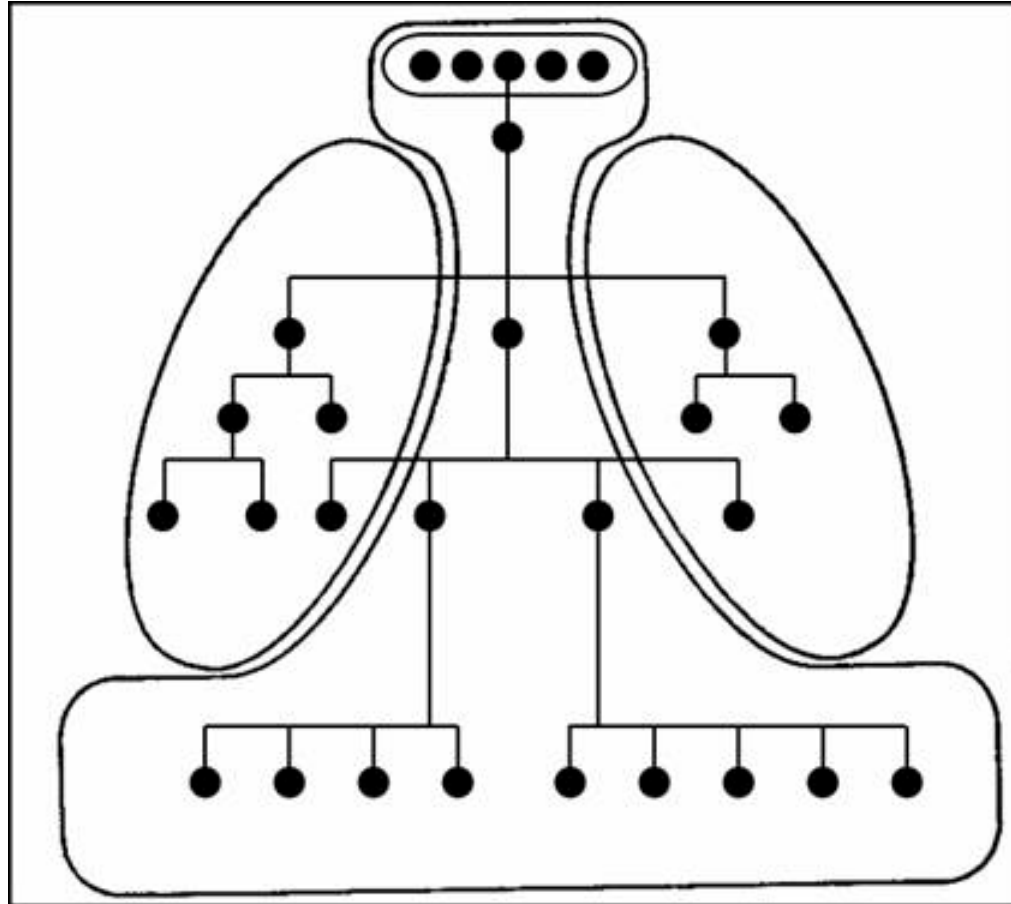
Classica struttura vertical-piramidale



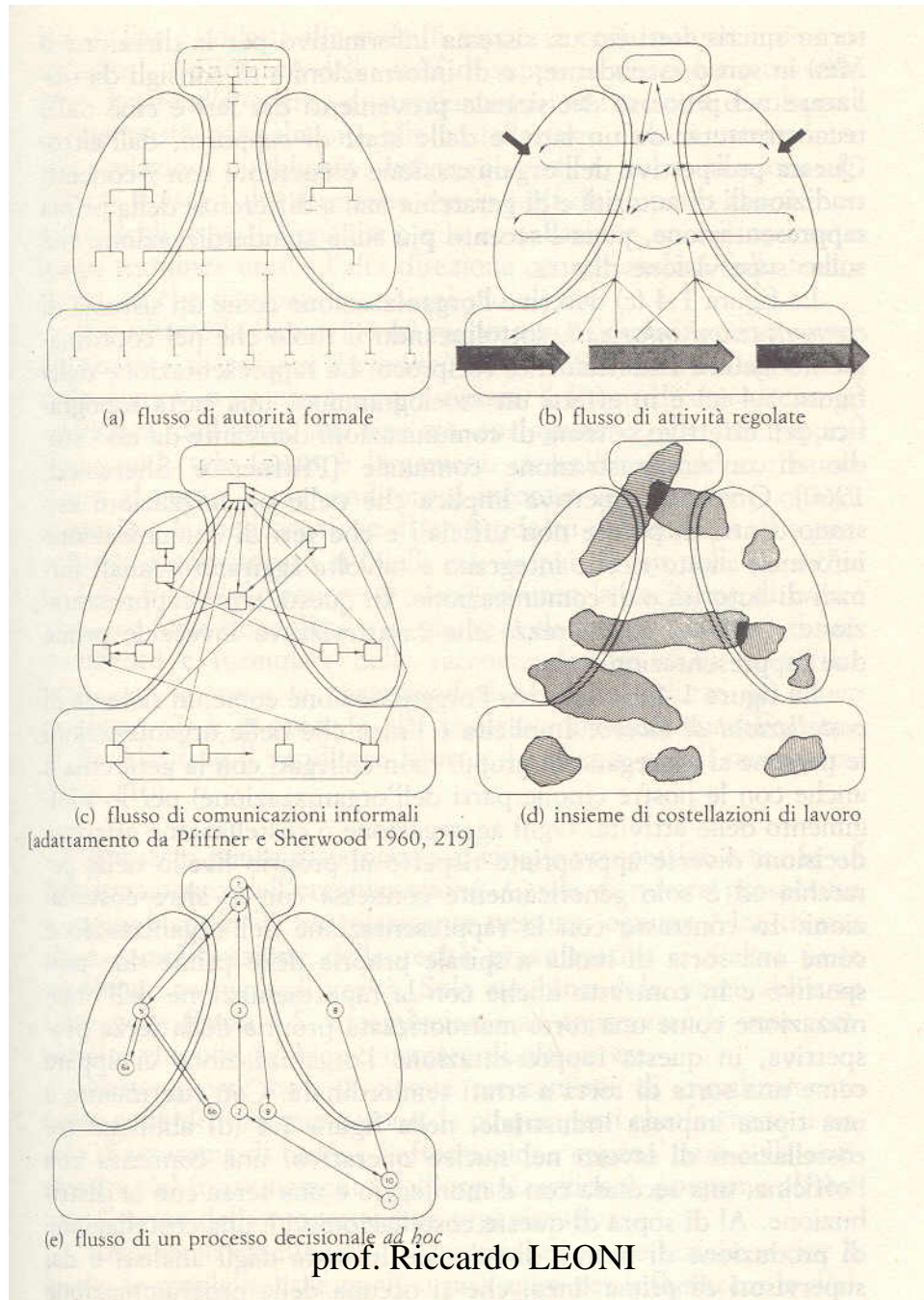
Fonte: Mintzberg (1985, pag. 48)



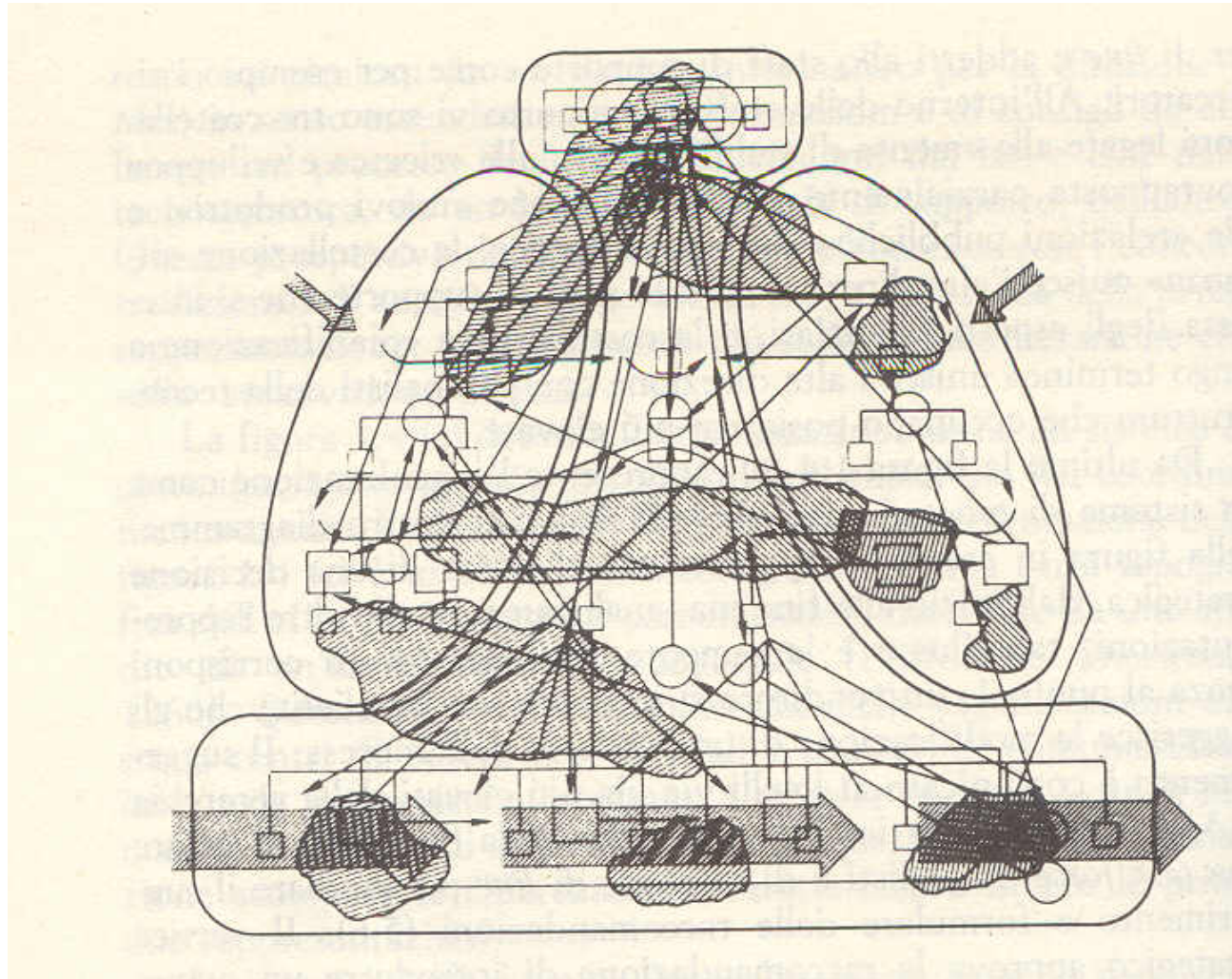
L'autorità formale



**Cinque prospettive
sulle modalità di
funzionamento di
un'organizzazione**

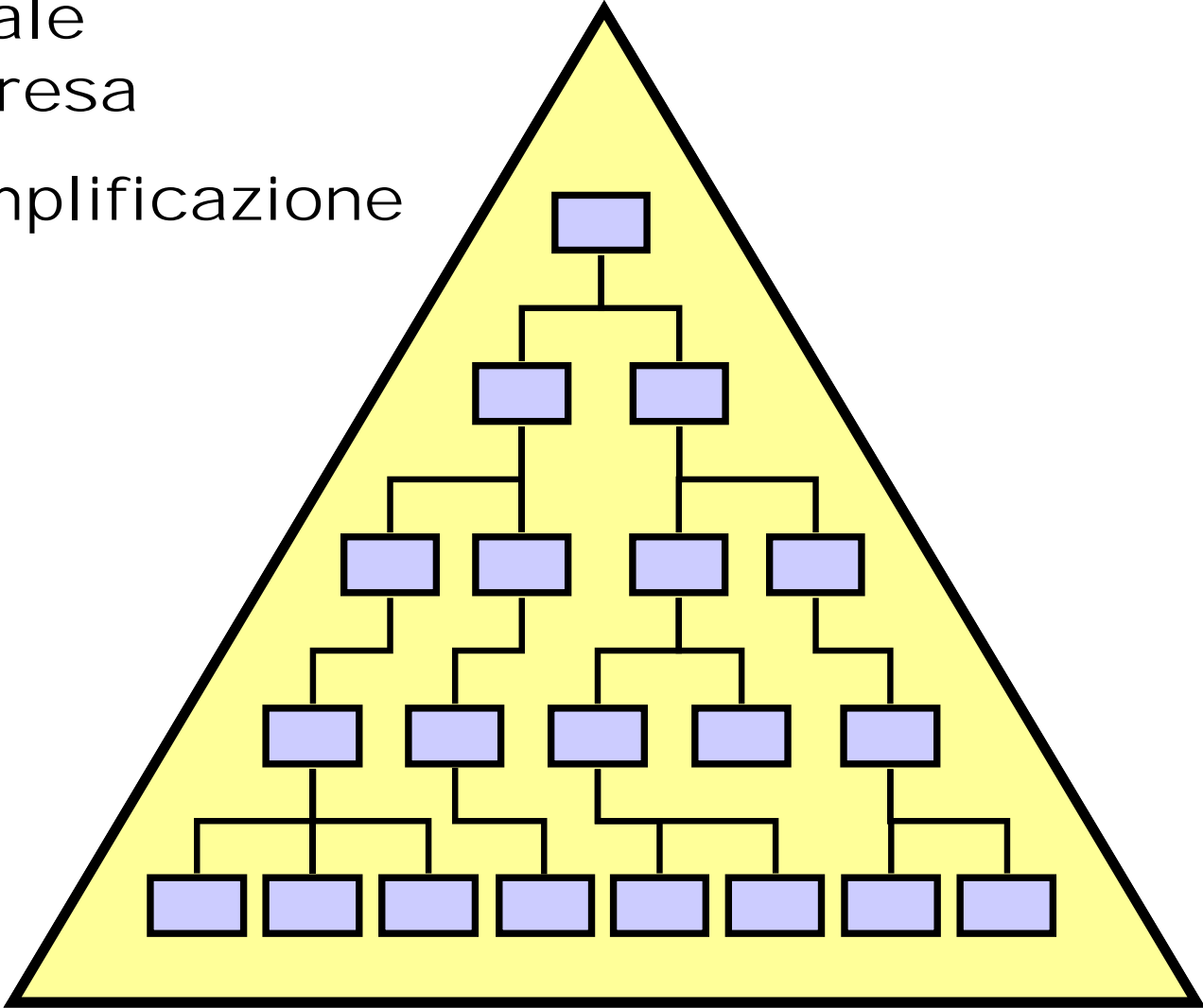


I FLUSSI: UNA RAPPRESENTAZIONE INTEGRATA

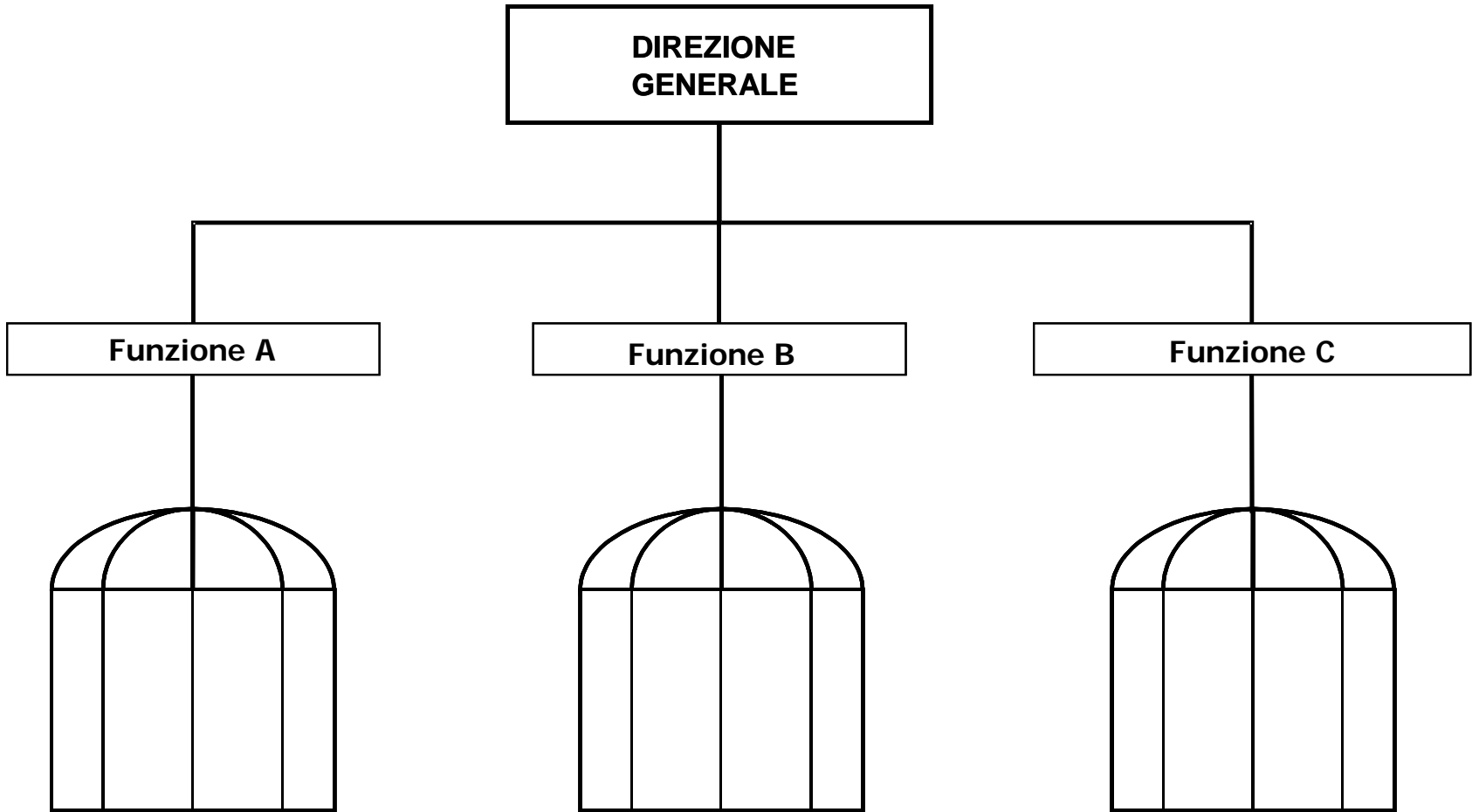


Organizzazione piramidale dell'impresa

Una semplificazione



L'organizzazione piramidale è rappresentabile da 'silos'



Fonte: adattamento da Rummler e Brache (1996, p. 29)

Principali caratteristiche della configurazione verticale

1. Articolazione interna delle aree organizzative: ‘funzioni’ (sfruttare le ‘economie di scala’)
2. Funzioni = ‘silos’: scarsa e difficoltosa comunicazioni tra le parti, continui passaggi verticali, perdita di ‘vista’ del cliente/utente da servire.
3. Produzione e diffusione di conoscenza: dall’alto verso il basso;
4. Forte specializzazione verticale (numero di strati) ed orizzontale (posizioni simili sulla stessa linea di gerarchia)
5. Ruolo dei capi intermedi: specialistico + coordinamento + ‘comando’ verso il basso
6. Posizioni medio-basse: scarso contenuto di autonomia/discrezionalità e di ‘*problem solving*’;
7. Lavoro tendenzialmente ‘individuale’ (e non di gruppo: anche in presenza della catena di montaggio), forte richiesta di ‘eseguire’ al meglio: mansioni come insieme di compiti predefiniti, **da eseguire**.

Tecniche di gestione

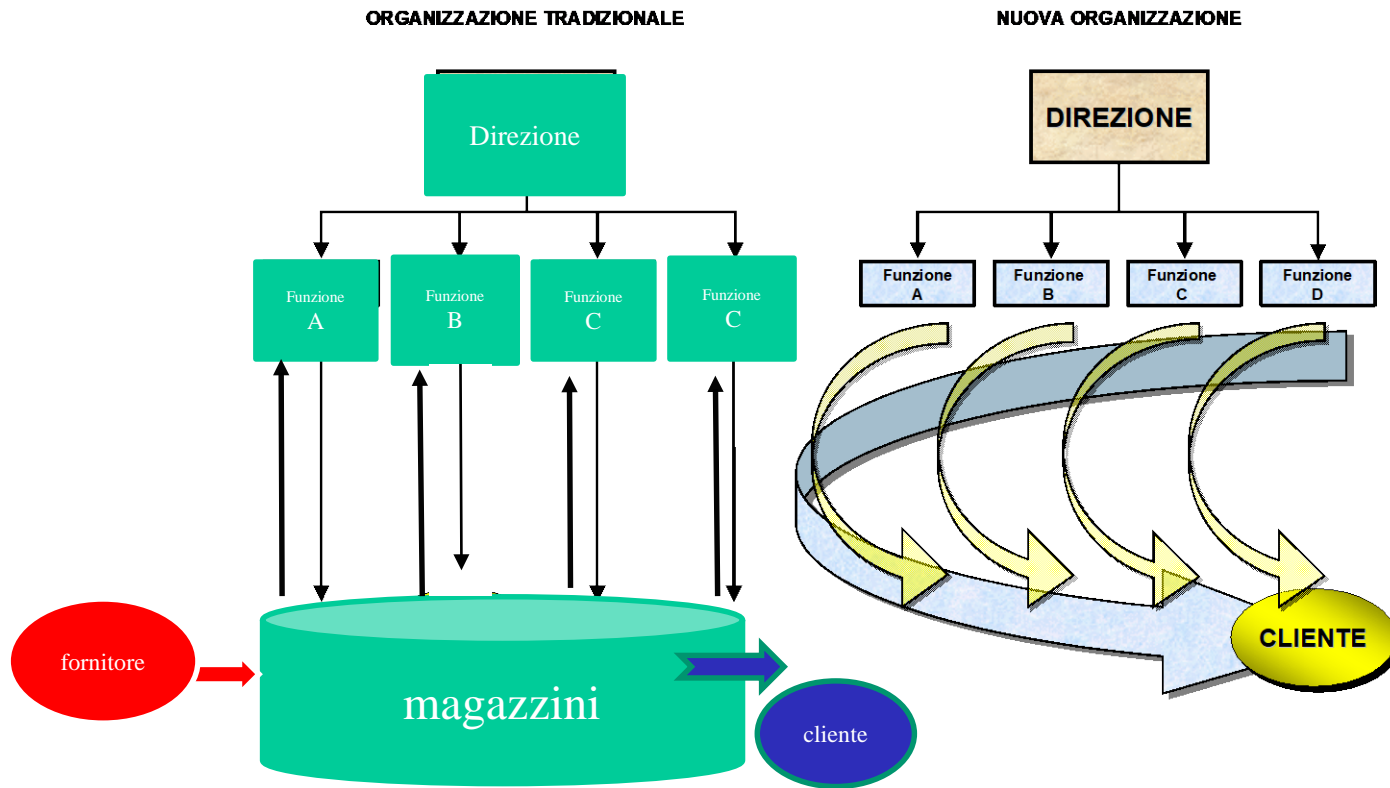
- MbO
- Standard costing
- Processo di budgeting tradizionale
- Selezione del personale: sulla base delle 'competenze tecniche' del posto vacante
- Formazione: in aula
- Incentivi: *output-oriented (cottimo)*

..accenni e rinvii ...

Crisi dell'organizzazione Taylor-Fordista

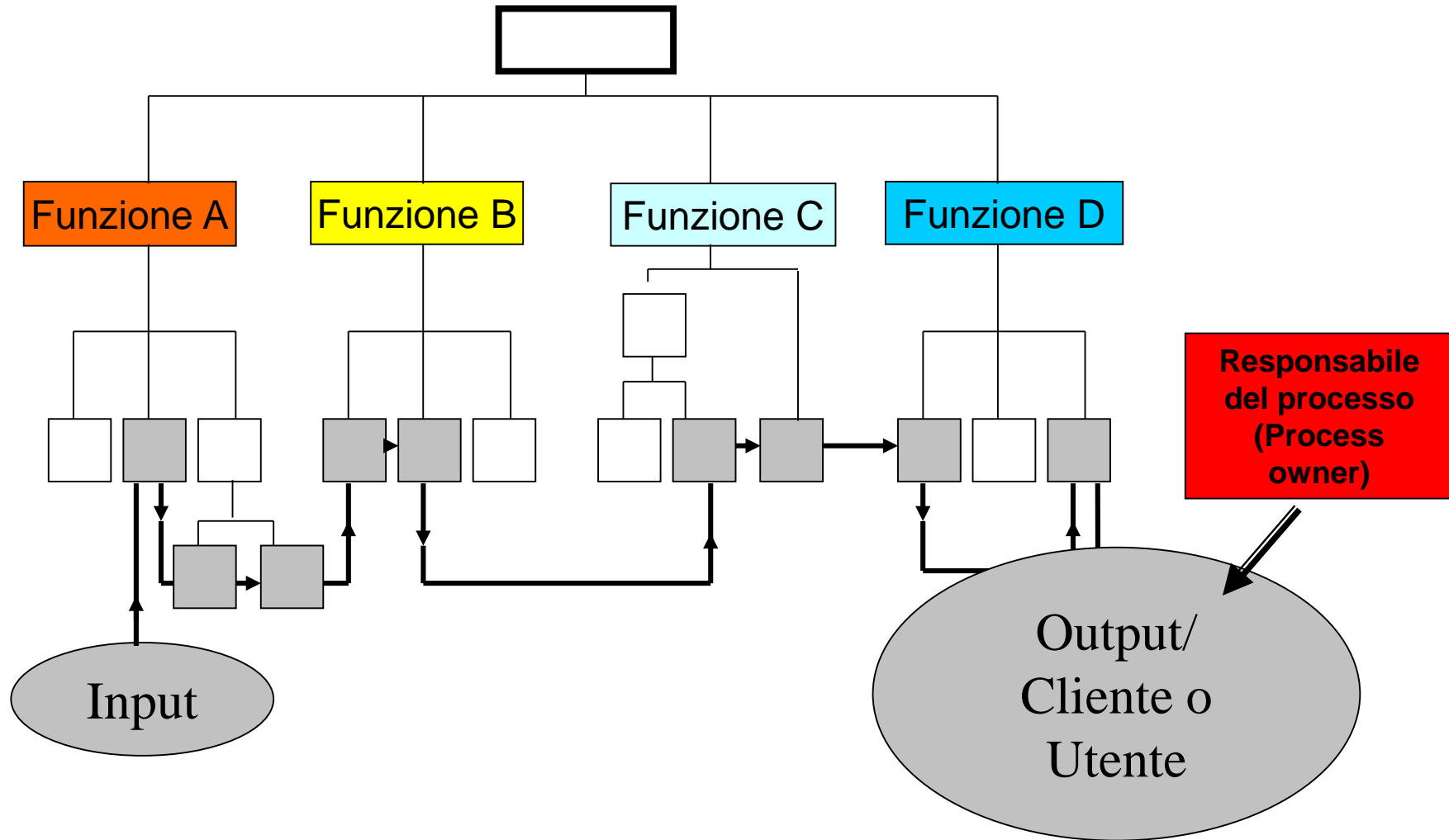
- Diverse imprese 'mostrano' sistematiche performance migliori (produttività, soddisfazione del cliente, ecc..).
Fondamentali sono stati:
 - Esperimento NUMMI (GM-1984), progetto Saturno (GM-1985), Uddevalla (Volvo)
 - MIT (Dertouzos, Lester, Solow, 1989)
- Organizzazioni di 'performance superiore': si strutturano secondo i canoni della *lean organization*, ovvero organizzazioni piatte, snelle e basate sui processi (e non più sulle funzioni), orientate al cliente/utente (WCM)

Cambio di paradigma



Il paradigma dell'organizzazione
orizzontale (o snella)
basata sui processi

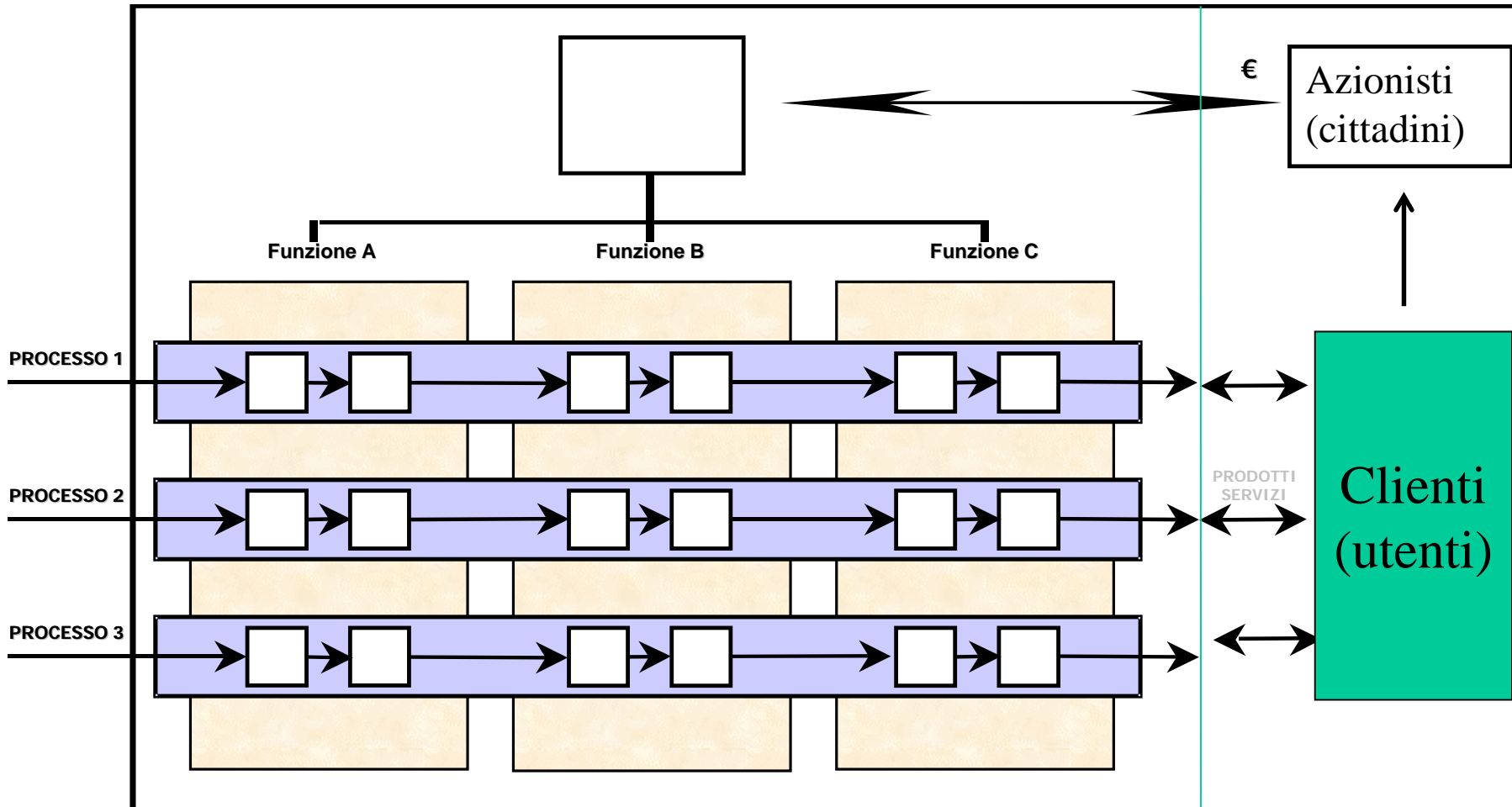
Individuazione dei flussi di lavoro (workflows): esempio



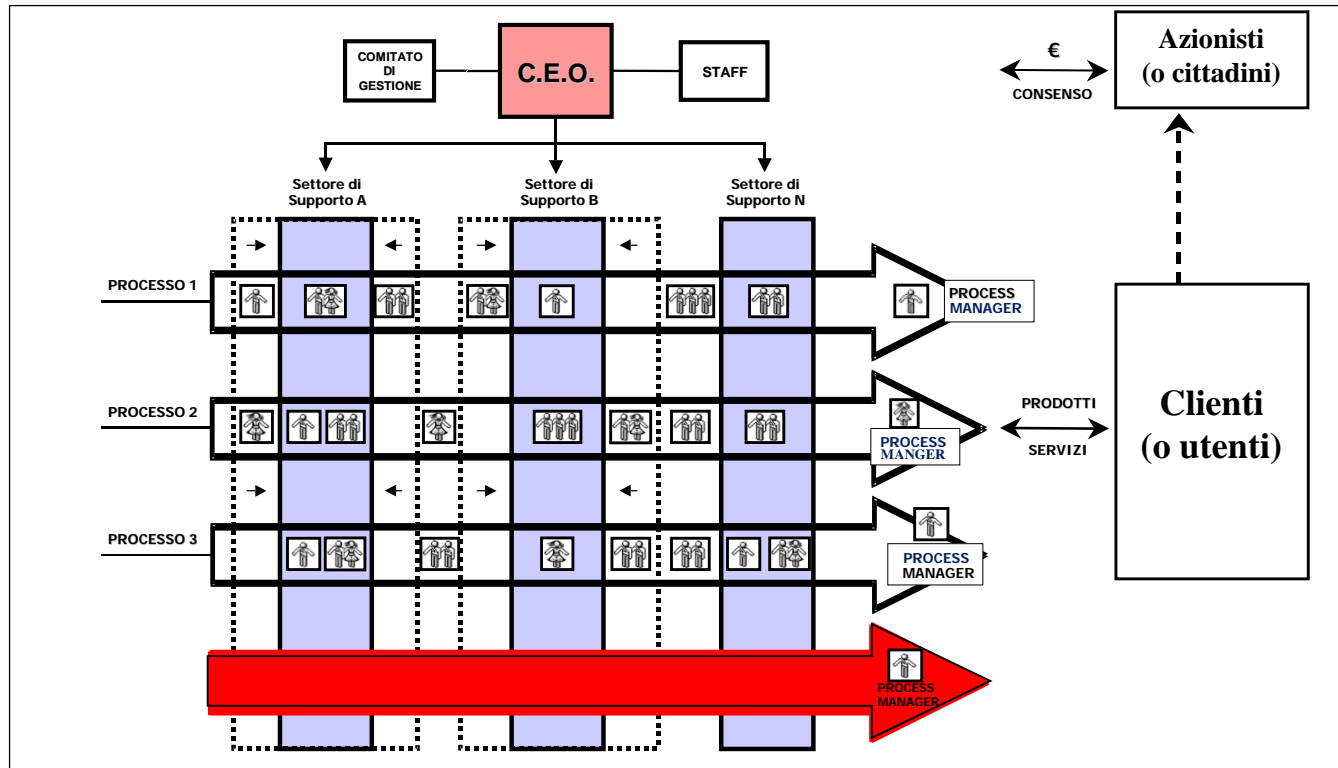
Il processo: sequenza di attività svolte per produrre un prodotto/servizio per il cliente (o l'utente)

Organizzazione basata sui processi

(semplificazione: processi lineari)



Riduzione dei settori di supporto e trasferimento delle unità organizzative e delle persone sui processi: Il processo di de-layering



..con relativo rafforzamento del potere ai responsabili di processo

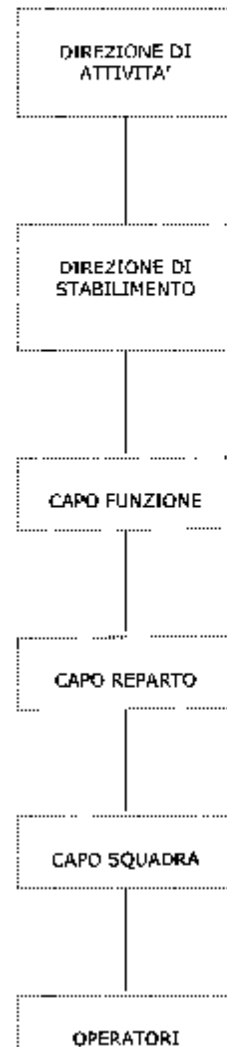
Conseguenze
sull'organizzazione
dell'impresa:
riduzione dei livelli
gerarchici

Un esempio

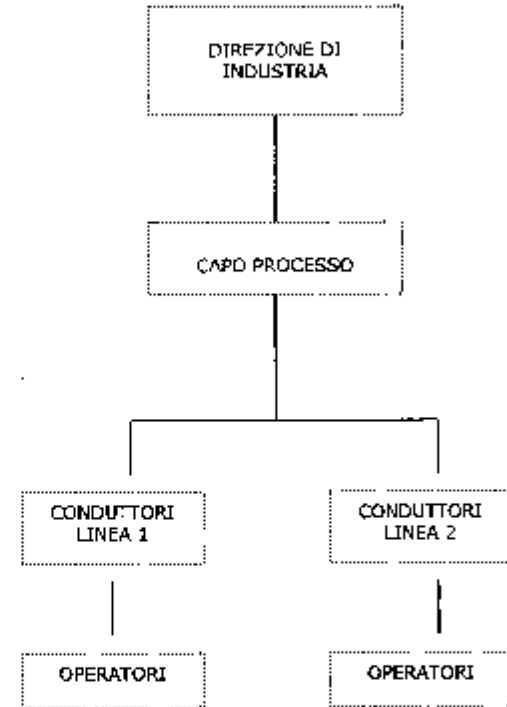
Fig. 4.2

Struttura gerarchica della SchneiderElectric unità produttiva di [redacted] prima e dopo l'intervento di BPR.

STRUTTURA TAYLORISTICA



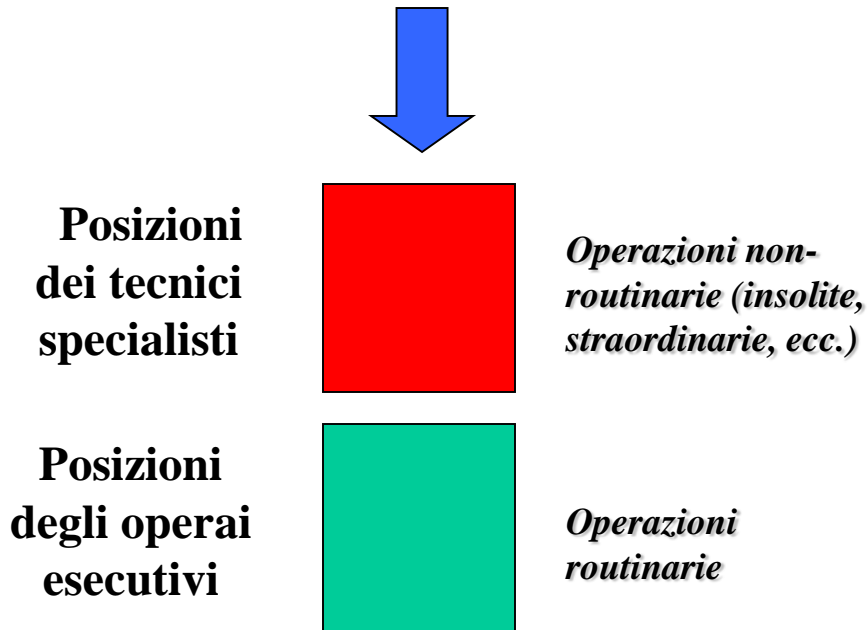
ORGANIZZAZIONE DESTRUTTURATA



Il problema della progettazione dei singoli posti di lavoro

Diverse teorie sulla progettazione dei posti di lavoro

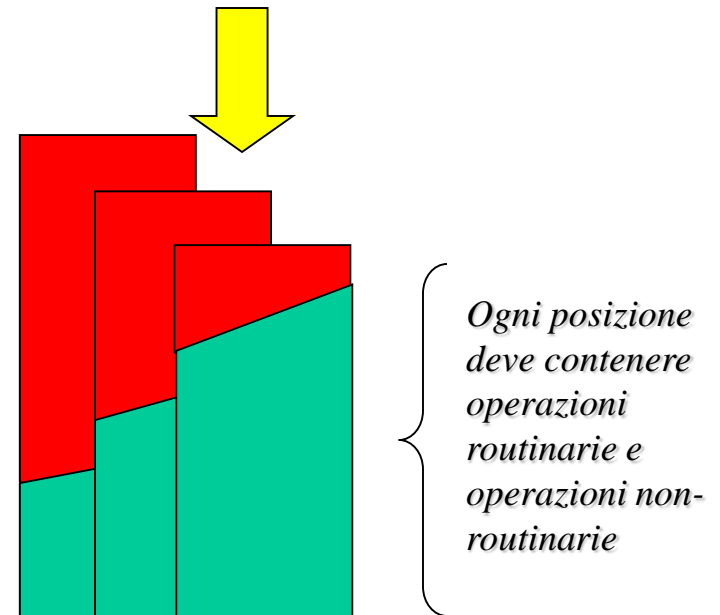
teoria taylor/fordista



- Spinta divisione del lavoro di tipo verticale e orizzontale
- Rigida relazione posto=persona

Progett-posti

teoria di KOIKE (Japan)

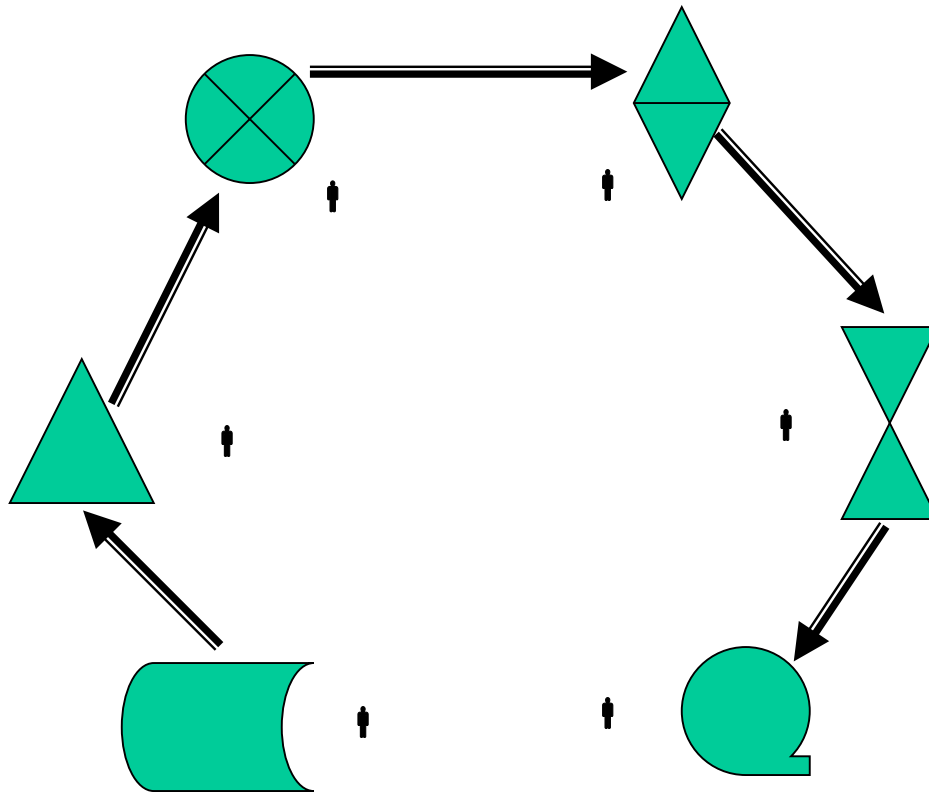


- Lo svolgimento delle operazioni non-routine stimola lo sviluppo di abilità cognitive
- La job rotation stimola ulteriore formazione di polivalenze e policompetenze

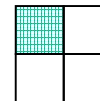
Un
esempio

Disegno organizzativo e apprendimento: area organizzativa di tipo operaio/impiegatizio, con diverse postazioni di di lavoro

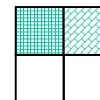
**Il processo di rotazione deve andare
dalle postazioni a monte
verso le postazioni a valle**



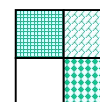
Qualifiche degli addetti: un'ipotesi



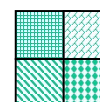
Sa lavorare su una sola
postazione



Sa lavorare su tutte le
postazioni dell'area



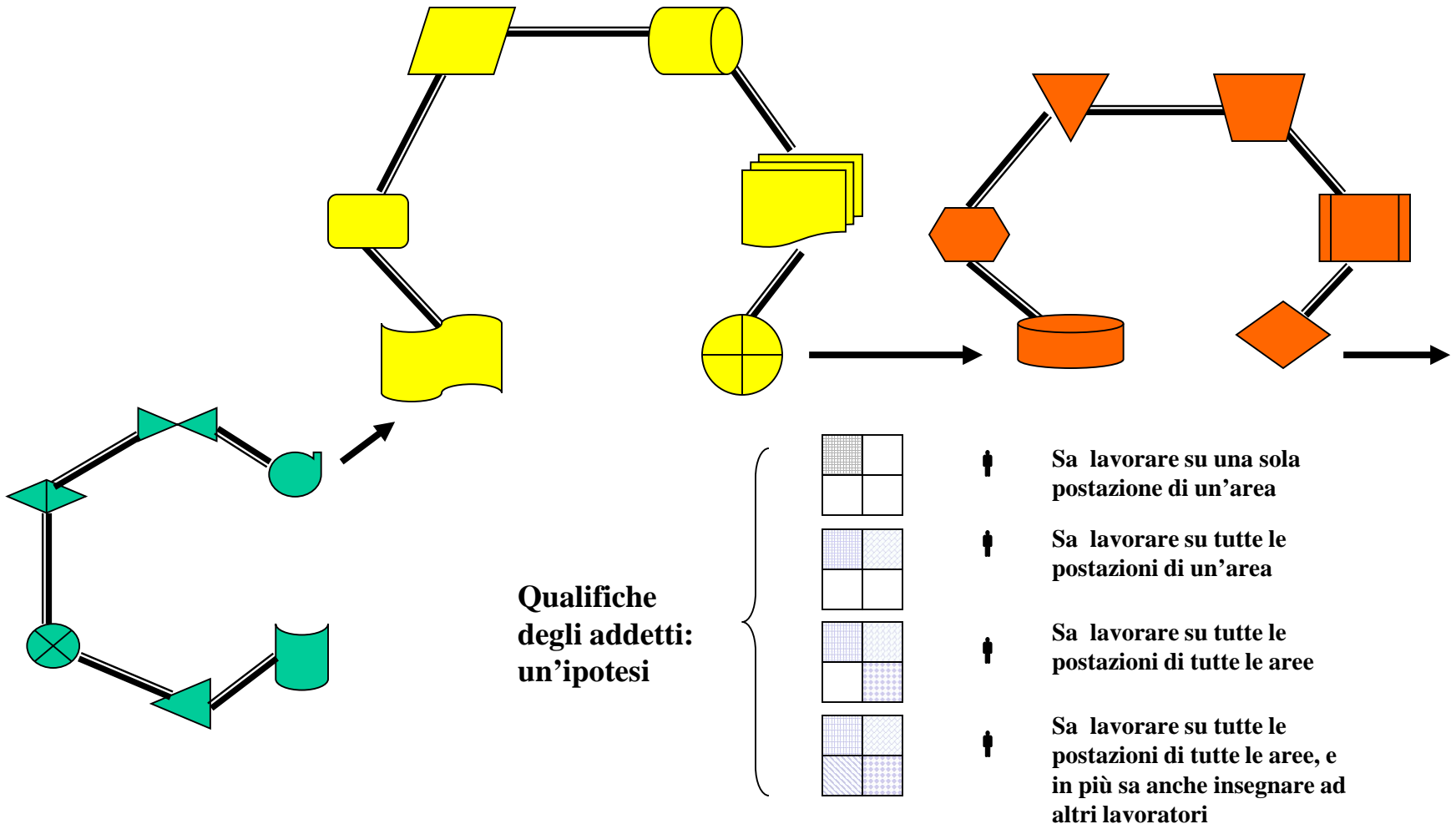
Sa lavorare su tutte le
postazioni di tutte le aree



Sa lavorare su tutte le
postazioni di tutte le aree, e
in più sa anche insegnare ad
altri lavoratori

Ogni sagoma rappresenta una postazione di lavoro, caratterizzata da specifiche tecnologie e da distinte competenze richieste

Aree organizzative di tipo operaio/impiegatizio, con diverse postazioni di lavoro



Indici di sviluppo delle competenze a seguito dell'impiego di pratiche innovative di gestione delle risorse umane

Campione nazionale di 4000 operai e impiegati (fonte: Leoni & c.)

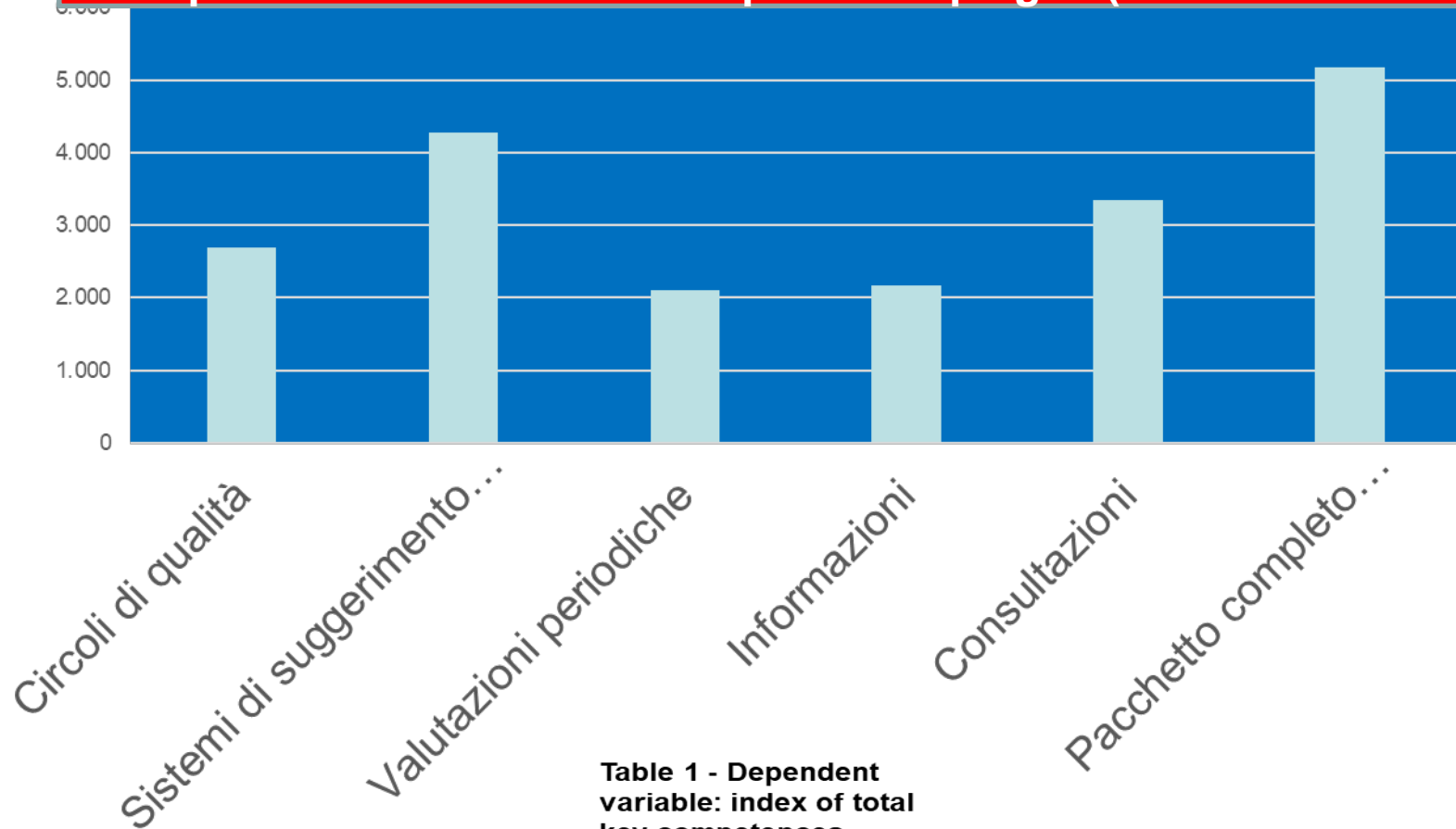


Table 1 - Dependent variable: index of total key competences

Weighted OLS estimates, with heteroskedasticity-robust standard error.

Levels of confidence: *** = 1%, ** = 5%, * = 10%

Tecniche di gestione

- *Activity-Based Management (ABM)+Kaizen*
- *Activity-Based Costing (ABC)*
- *Activity-Based Budgeting*
- Selezione: sulla base delle competenze richieste dal ruolo (tecniche e **NON TECNICHE**)
- Formazione: sul posto (con affiancamento, e con rotazione) + aula
- Incentivi: *input oriented*

Remunerazioni e incentivi

brevi richiami e rinvii

Struttura della retribuzione

Retribuzione di risultato, fissata a livello di contratto aziendale

Quale risultato: più fatturato/MOL o apprendimento di nuove e/o più elevate competenze?

Indennità di disagio, turni, carichi famigliari, ecc., a seconda della posizione coperta e dalla situazione del lavoratore

Retribuzione di base fissata dal CCNL

**Per tutti i dipendenti:
dipende dal
risultato della
organizzazione**

**Solo per alcuni lavoratori
dipende dalla
posizione ricoperta**

**Per tutti i dipendenti:
dipende da:**

- CCNL
- Inquadramento
- Anzianità aziendale

Incentivi: *input-oriented*

- Gli incentivi *input-oriented* si focalizzano non tanto sul ‘quanto’ si produce, ma sul ‘come’ si produce
- L’oggetto osservato e misurato è costituito dai comportamenti organizzativi espressi dai singoli lavoratori, comportamenti che devono conformarsi ai comportamenti richiesti dal ruolo
- I comportamenti “richiesti” dal ruolo vanno concordati con i lavoratori e i loro rappresentanti sindacali (facendoli divenire parte della **contrattazione decentrata**)
- I comportamenti “richiesti” devono poi essere messi a sistema rispetto sia alla selezione sia alla formazione

Un esempio di scheda di valutazione periodica dei comportamenti organizzativi di operai e impiegati

Istruzioni per la compilazione

Ai valutatori è richiesto di specificare con quale **frequenza** il valutato esprime un comportamento per mezzo della **griglia** con 4 risposte predefinite, che sono nell'ordine: **raramente**, **qualche volta**, **spesso** e **sempre**.

Alcune delle domande hanno un'estensione: in questi casi, oltre a specificare con quale frequenza un comportamento è attuato, si richiede di indicare anche la **modalità di esecuzione**.

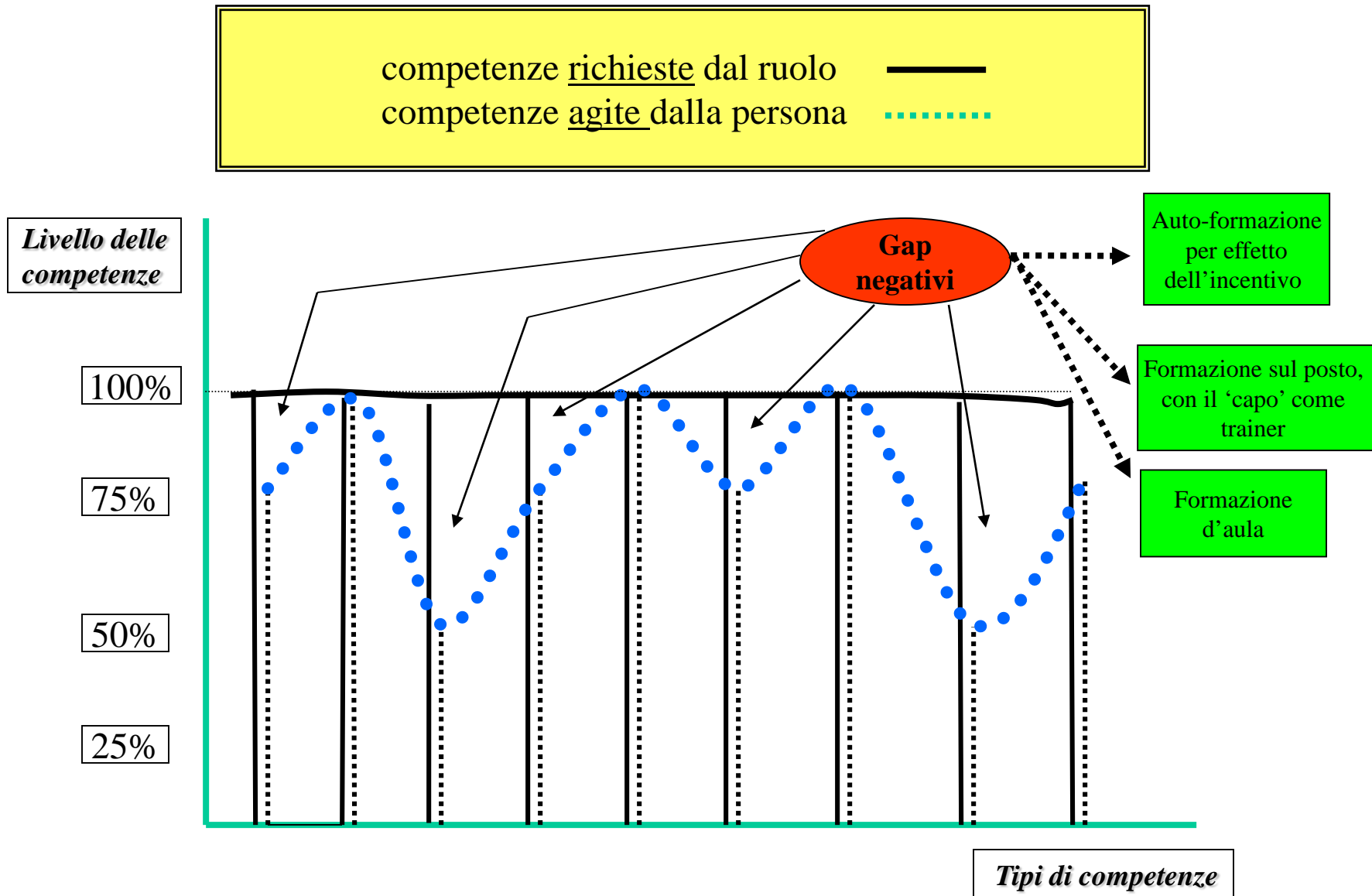
Item		Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre	Modalità di esecuzione	si	no
Informazioni								
1.	Quando gli manca un'informazione la cerca					La trova	si	no
2.	Comprende e sa a cosa serve l'informazione ricevuta							
3.	Quando riceve più informazioni è in grado di collegarle tra di loro							
4.	Trasmette le informazioni					In modo completo e tempestivo	si	no
5.	Accerta che le informazioni trasmesse siano giunte a destinazione							
6.	Da' un riscontro sulle informazioni ricevute					In modo efficace	si	no
Risultati								
7.	E' pronto/impegnato a dare il meglio					Ottiene il risultato	si	no
8.	Verifica la corretta esecuzione del proprio lavoro							
9.	Da' il suo contributo per correggere gli errori anche se non li ha commessi personalmente					Costruttivo	si	no
10.	Fa di tutto per rispettare gli impegni assunti in termini di qualità, quantità, tempi					Ottiene il risultato	si	no
Autonomia decisionale								
11.	Opera con spirito di iniziativa					In qualunque situazione	si	no
12.	Tende a prendere le decisioni relative alla propria attività senza ricorrere al capo					In modo efficace	si	no
13.	Tiene conto degli effetti che possono derivare dalle proprie decisioni							
14.	Impara dai suoi errori, li corregge e tende a non ripeterli							

Continua ...

N.	Item	Frequenze				Modalità di esecuzione	Modalità di esecuzione	
		Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre		si	no
Capacità relazionali								
15.	Ascolta il parere degli altri					Facilmente	si	no
16.	Si fa capire dagli altri						si	no
17.	Tende a dare contributi per la soluzione dei problemi					Positivi	si	no
18.	Partecipa a lavori di squadra portando il proprio contributo						si	no
19.	Quando critica lo fa per migliorare					In modo costruttivo	si	no
20.	Se il lavoro fatto da altri gli procura problemi ne discute direttamente con gli interessati						si	no
Conoscenze								
21.	Quando non conosce un argomento si informa					Lo fa proprio	si	no
22.	Mette a disposizione degli altri le proprie conoscenze					In modo chiaro	si	no
23.	Partecipa volentieri ai corsi di aggiornamento					Con buoni risultati	si	no
24.	Utilizza le cose nuove che ha imparato						si	no
25.	Chiede di partecipare alle attività di aggiornamento					Con cognizione di causa	si	no
26.	Interviene nell'affrontare anomalie o problemi che riguardano le proprie attività						si	no
Polivalenza/Polifunzionalità								
27.	Affronta le situazioni extra-routine con autocontrollo e competenza					Con elevato livello di prestazioni	si	no
28.	Affronta volentieri i cambiamenti nel modo di operare						si	no
29.	E' disponibile ad operare su attività diverse					In modo efficace	si	no

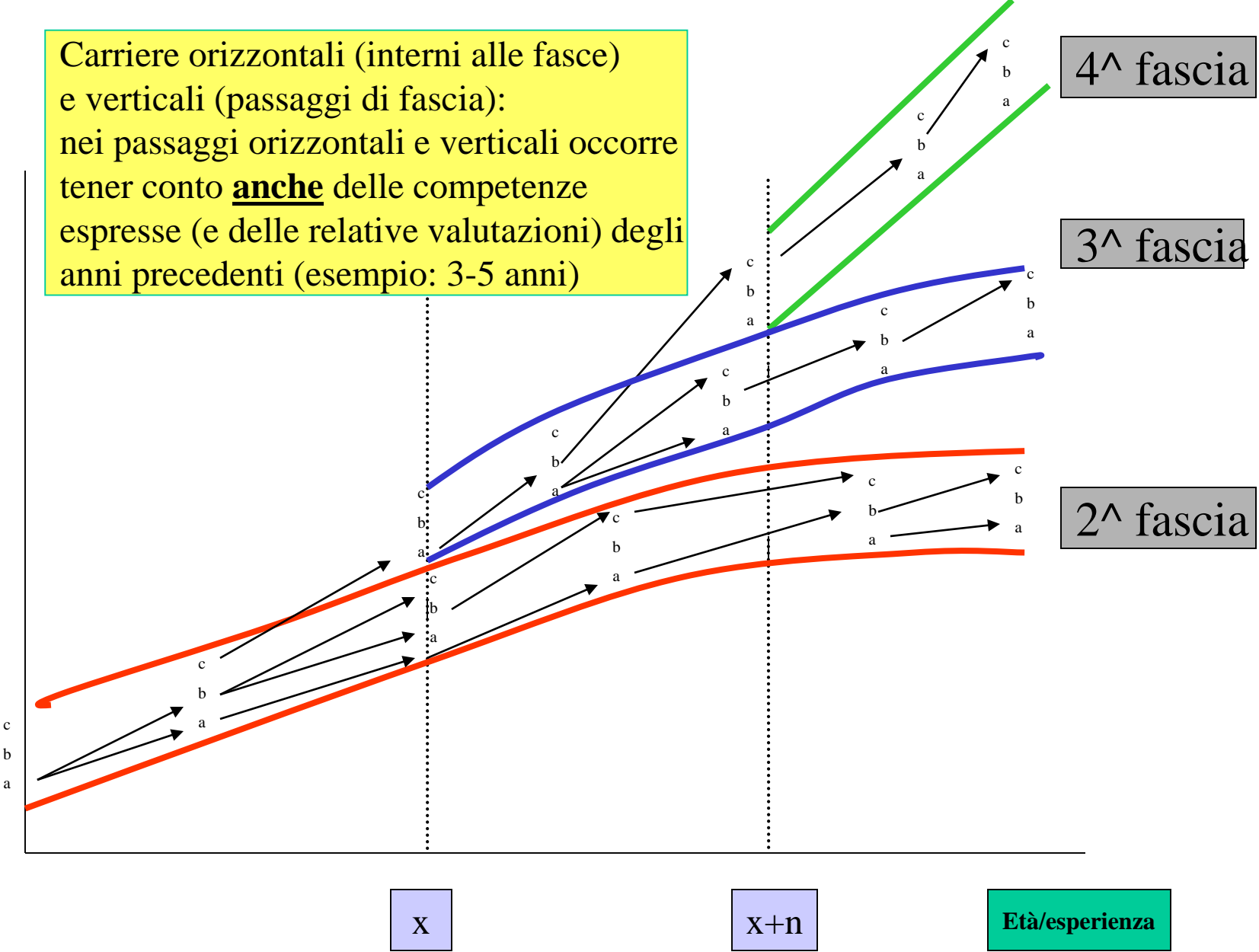
N.B.: Le frequenze che il valutatore indica vengono tradotte in una serie di punteggi (noti al valutato); la somma dei punteggi è poi associata ad un premio economico aziendale.

Esempio: Incentivi *input oriented*, erogati sulla base delle competenze agite



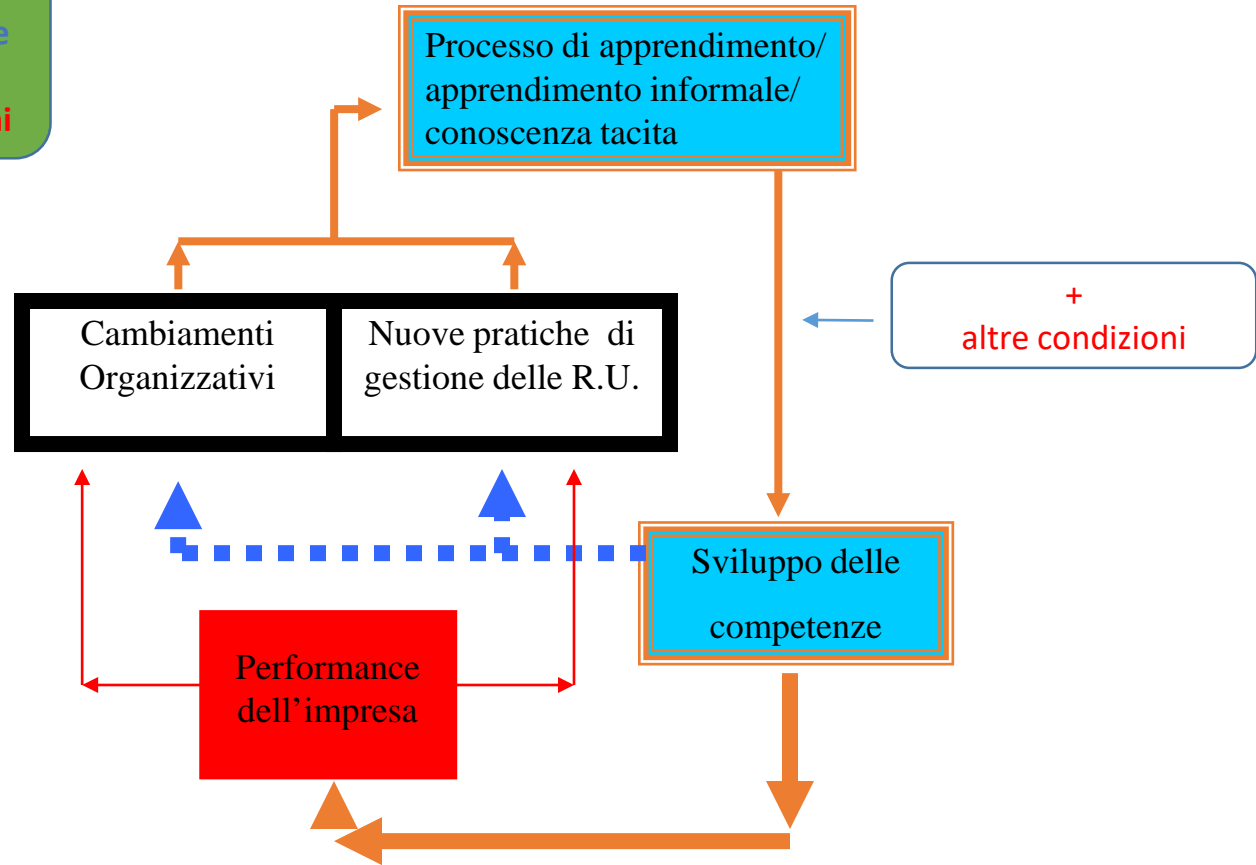
Carriere orizzontali (interni alle fasce)
e verticali (passaggi di fascia):
nei passaggi orizzontali e verticali occorre
tener conto **anche** delle competenze
espresse (e delle relative valutazioni) degli
anni precedenti (esempio: 3-5 anni)

Salario/
carriera



Conseguenze sulla professionalità del singolo lavoratore

Relazione tra disegno del posto di lavoro e sviluppo delle competenze
Secondo esempio concreto su un campione di 4000 lavoratori italiani



‘Complementarità’ tra disegni organizzativi, pratiche di lavoro e nuove tecnologie (ICT+IoT)

- Le ricerche in campo economico-organizzativo documentano che le introduzioni delle nuove tecnologie informatiche (ICT+ Internet delle cose), nonché dei sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) come SAP, Oracles, Edwards, ecc. - non aiutano ad ottenere risultati soddisfacenti **se i cambiamenti tecnologici non sono accompagnati da:**
 - un ridisegno organizzativo in linea con i canoni dell’organizzazione basata sui processi
 - e da pratiche di lavoro quali quelle sopra delineate

Questa tesi è nota nella letteratura con il termine di
‘complementarità’

Il quadrilatero della produttività. Le complementarità

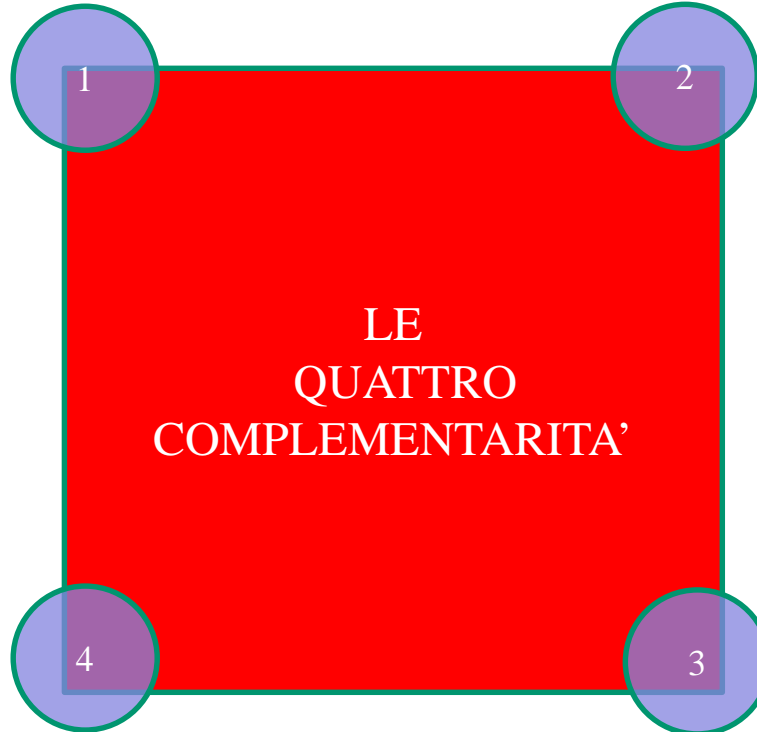
- Adozioni di tecnologie ICT
- Introduzione di sistemi gestionali ERP

Investimenti in
ICT/ERP

Relazioni industriali

Sindacato

- pro-innovazioni di prodotto
- co-progettista dei cambiamenti organizzativi
- ridefinire:
 - i ruoli lavorativi
 - i regimi di orario
 - gli incentivi (sugli apprendimenti)



- Organizzazione basata sui processi
- Aree di lavoro organizzate su team
- Rotazione dei dipendenti in aree di lavoro
- Contenimento dei livelli gerarchici
- Sistemi di suggerimenti dal basso

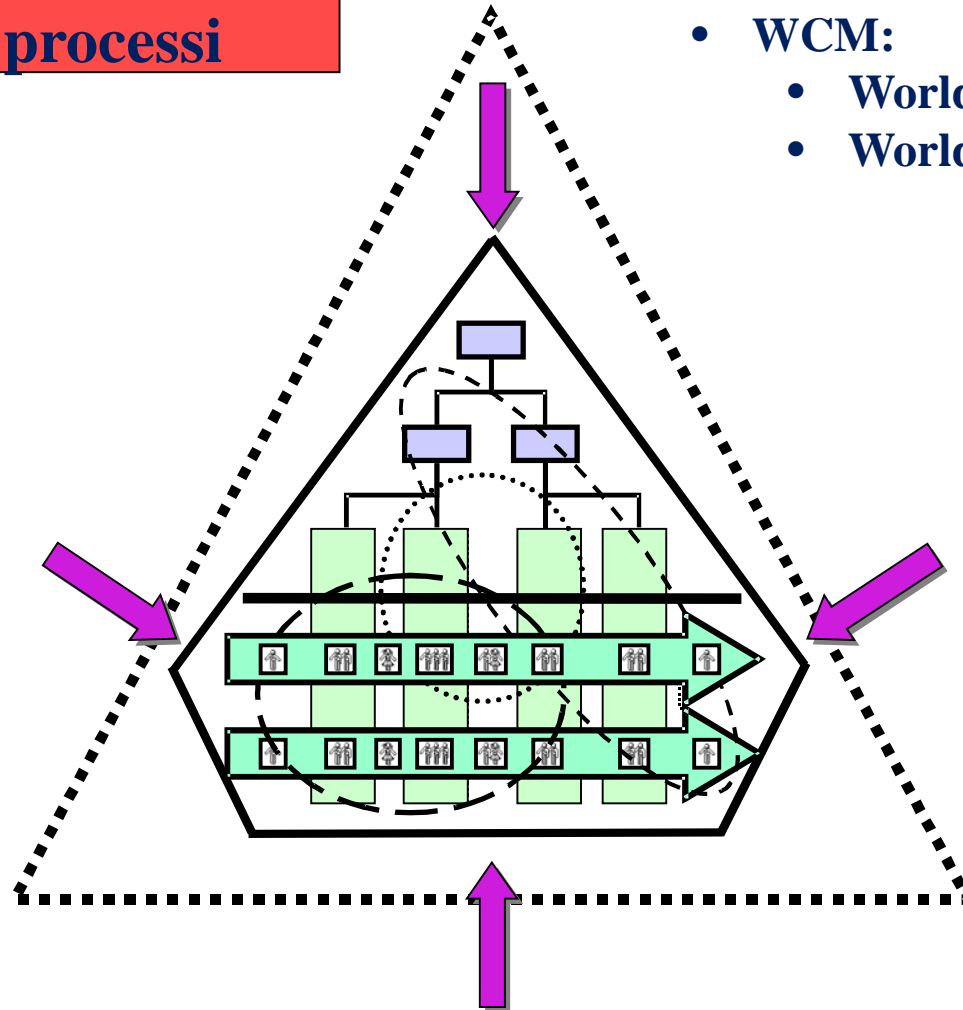
Cambiamenti Organizzativi

Nuove pratiche di lavoro

- Selezione sulla base delle competenze richieste
- Formazione sul posto di lavoro (con affiancamento), + aula su competenze cognitivo-relazionali e tecnico-professionali
- Incentivi sulla base delle competenze espresse o agite
- Coinvolgimenti individuali e di gruppo

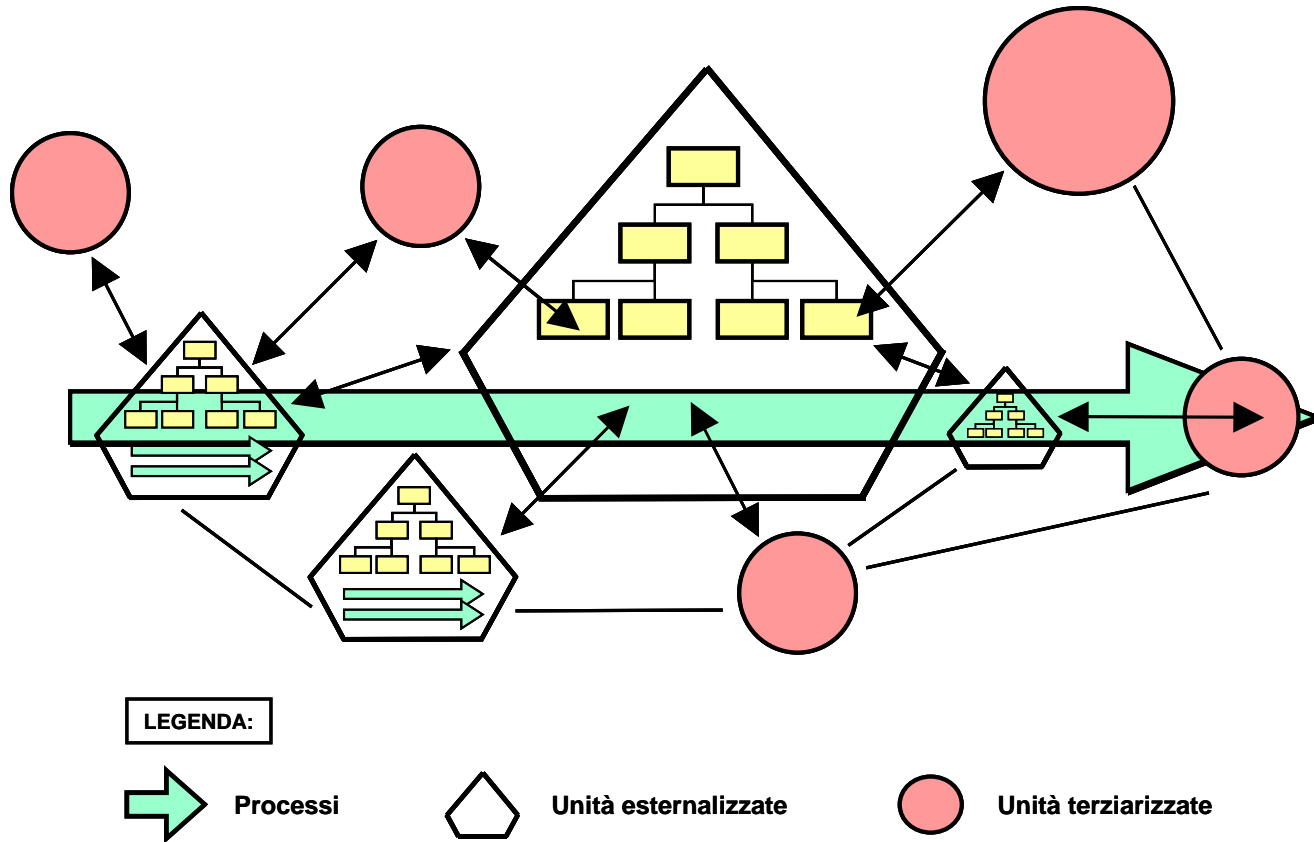
La configurazione finale dell'organizzazione *lean* basata sui processi

- Impresa «internamente» flessibile
- La «learning organization»
- WCM:
 - World-class manufacturing
 - World-class management



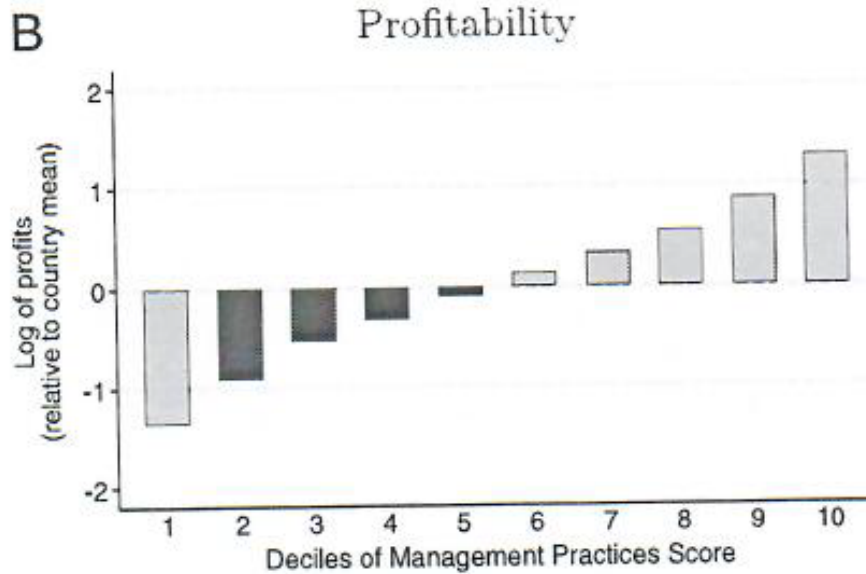
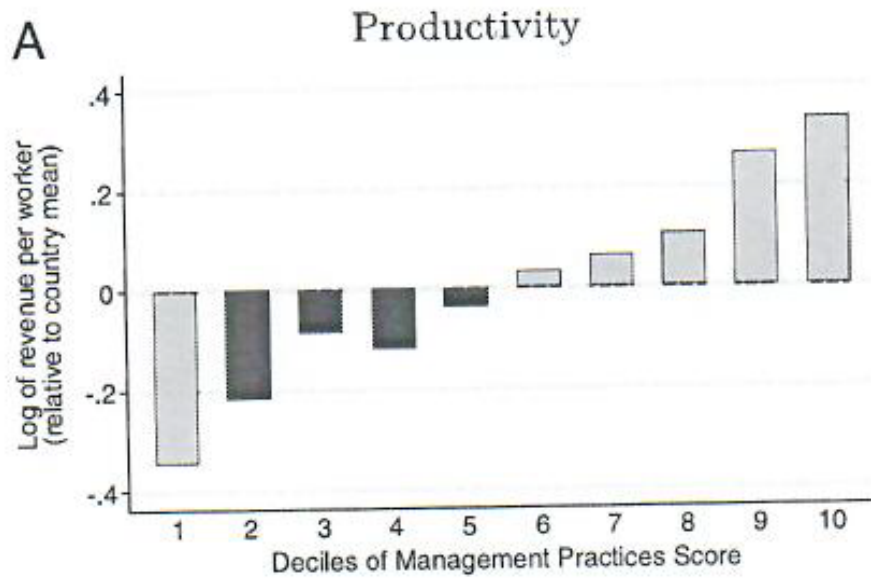
Organizzazione piatta, snella e processiva, con l'attivazione di gruppi di lavoro interfunzionali

L'impresa rete: relazioni meta-economiche



Alcuni risultati.

(fonte:
Bloom ed
altri, 2024)



Il cambiamento (cenni)

- BPR e cultura del miglioramento continuo
- Profonda conoscenza del sistema O-T
- Resistenze al cambiamento
- Buone relazioni industriali
- Capitali pazienti

La morale?

- «il lavoro non è una merce, piuttosto **forgia** l'identità delle persone e la loro missione di vita» (Leone XIII, **Rerum Novarum**, 15 maggio 1891).
 1. Vero?
 2. Si apprende facendo, operando, interagendo, ricercando
 3. In quale dei due modelli di organizzazione d'impresa preferireste lavorare o far lavorare i vostri figli?

Grazie dell'attenzione

DOMANDE?

Perplessità?

Letture consigliate

- Leoni R., 2008 (a cura di), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, F. Angeli, Milano.
- Leoni R., 2013, Organization of work practices and productivity: an assessment of research on world-class manufacturing, in Grandori A. (ed), *Handbook of Economic Organization*, Edward Elgar, Cheltenham UK-Northampton, MA, USA, (pp. 312-334).
- Leoni R., (2014), Dalla produzione di massa alla World-Class Manufacturing: il cambio di paradigma organizzativo, tecnologico e gestionale, in Arrighetti A. e Ninni A. (a cura di), *La trasformazione 'silenziosa', Cambiamento strutturale e strategie d'impresa nell'industria italiana*, Dipartimento di Economia, Collana di Economia Industriale e Applicata, (pp. 281-318).
- Leoni R., Gaj A., (2010), Apprendimento informale e sviluppo delle competenze: il ruolo dei disegni organizzativi delle imprese. Implicazione per le politiche industriali, *Politica Economica*, n.1, pp. 55-92.
- Bloom N. et al., The international empirics of management, *PNAS Research article, Economic sciences*, vol. 121, n. 45, pp: 1-6.