

# *Quanto convergono le promozioni?* *Un'analisi secondaria*

di Massimo Follis\*

## **1. Introduzione**

Un argomento ricorrente nelle recenti analisi sull'evoluzione del mercato del lavoro è la tesi che con l'avvento dei modelli produttivi "post-fordisti" sia iniziato un progressivo smantellamento dei mercati interni del lavoro. Questa crisi è annunciata in riferimento a processi e sulla base di evidenze empiriche in parte diverse a seconda dei contesti nazionali, ma ha assunto ormai lo status di un quasi luogo comune nella letteratura sociologica e in quella collegata alle *business schools*, e ha stimolato brillanti tentativi di disegnare gli scenari di una prossima generalizzata "esternalizzazione" delle carriere lavorative<sup>1</sup>. Sia la tesi sia i suoi corollari non si basano quasi mai sull'osservazione dei fenomeni invocati – che in realtà richiederebbe la disponibilità di dati retrospettivi difficilissimi da ottenere – ma li inferiscono da una serie di processi di cambiamento, assunti apoditticamente come fattori che concorrerebbero allo smantellamento enunciato: dalla riduzione del numero dei lavoratori dipendenti, e di quelli occupati nelle grandi imprese, al generalizzato aumento dell'occupazione nelle imprese minori; dalla contrazione delle dimensioni d'impresa (*downsizing*), alla riduzione dei livelli delle gerarchie aziendali (*delaying*) e

\* È Professore Straordinario di Sociologia del lavoro, Facoltà di Scienze Politiche, Università di Torino, Dipartimento di Scienze Sociali.

1. La tematica delle carriere "senza confini" (*boundaryless career*) costituisce uno dei filoni più significativi di questa letteratura (cfr. le raccolte di Arthur e Rousseau, 1996; Arthur, Inkson e Pringle, 1999; Peipel, *et al.*, 2000). La fortunata metafora, oltre a marcare una netta discontinuità rispetto alle carriere che si svolgono all'interno di imprese e organizzazioni, vuole sottolineare la non predicabilità dei movimenti e delle progressioni, che caratterizzerebbero gli attuali percorsi professionali, i cui esiti dipenderebbero comunque in modo prevalente dall'iniziativa degli agenti e dalle conoscenze accumulate nel processo di mobilità stesso.

*Studi organizzativi n. 3, 2002*

alla diffusione del modello dell'organizzazione per progetti – sia per il crescente rilievo delle attività in cui questa costituisce un vincolo (come l'industria dell'intrattenimento), sia come mezzo per fronteggiare la crescente volatilità dei mercati; dalla "esternalizzazione" delle relazioni d'impiego, mediante un uso massiccio di contratti di lavoro a tempo definito, alla loro generalizzata "precarizzazione". Molte delle tendenze di cambiamento invocate sono confortate da adeguate verifiche intertemporali. Tuttavia, almeno per quanto riguarda gli Stati Uniti, alcuni significativi indicatori del loro presunto effetto complessivo non risultano variare, se non minimamente, nella direzione ipotizzata. Le evidenze prodotte dalle molte ricerche sulla durata dei rapporti di impiego indicano quasi uniformemente che tra gli anni '80 e i '90 non vi sono stati che minimi cambiamenti – il modesto declino rilevato per alcuni gruppi di lavoratori risulta compensato dall'aumento della durata per altri gruppi (Newmark, 1998). Inoltre, una recente, approfondita ricognizione dei più rilevanti dati disponibili sulla struttura delle retribuzioni è giunta alla conclusione che gran parte delle rigidità delle vecchie relazioni d'impiego continuano a sussistere (Levine *et al.*, 2002)<sup>2</sup>.

Indipendentemente dalla precarietà dei suoi presupposti empirici, la tesi in questione è viziata dal fatto di concentrarsi esclusivamente sulla dimensione "quantitativa" del fenomeno. Le inferenze ricordate riguardano la riduzione del numero delle imprese che adottano modalità di gestione delle relazioni d'impiego tipiche del mercato interno, e quella della platea dei lavoratori oggetto di queste modalità di gestione, in seguito all' "esternalizzazione" delle relazioni d'impiego (contratti a termine, flessibilità in uscita, ecc.). Pertanto, per entrambe le vie la crisi dei mercati interni è identificata con la riduzione del numero di lavoratori "protetti" dalla concorrenza del mercato, e ai quali si offrono opportunità di carriera nell'ambito delle imprese (Cappelli *et al.*, 1997; Grimshaw *et al.*, 2001). È, invece, trascurata la dimensione "qualitativa" del fenomeno, relativa ai vantaggi associati alle carriere interne. Fatta eccezione per la riduzione dei livelli delle gerarchie aziendali, che implica un'automatica riduzione delle opportunità d'avanzamento ad essi associate, non vi sono dati che consentano d'inferire che gli aumenti di retribuzione forniti dalle progressioni di carriera nei mercati interni siano diminuiti. Si tratta di una carenza sostanziale, anche se, presumibilmente, inavvertita dai fautori della tesi in questione.

In realtà il problema del vantaggio retributivo delle carriere organizzative costituisce, per una serie di motivi, una carenza *ab origine* della problematica dei mercati interni del lavoro. Fino alla metà degli anni '90, l'approccio empi-

2. Poiché queste evidenze riguardano un paese considerato concordemente come caso paradigmatico della flessibilità del mercato del lavoro, e spesso proposto come modello cui si dovrebbero adeguare i più regolati sistemi di relazioni d'impiego dei paesi europei, se ne potrebbe inferire che il processo di deregolamentazione e flessibilizzazione, effettivamente avviato con più o meno incisività da questi ultimi, è comunque destinato a incontrare un punto d'arresto.

rico a questo tema ha interessato quasi unicamente gli epigoni dell'approccio istituzionalista e i sociologi. I primi hanno concentrato l'attenzione sulle differenze tra diversi sistemi di mercati interni del lavoro, trascurandone gli aspetti retributivi (Osterman, 1987). I secondi, animati dall'esclusivo obiettivo di dare un più preciso fondamento strutturale alla spiegazione delle diseguaglianze tra i redditi (Baron e Bielby, 1980; Althausen e Kalleberg, 1981), si sono concentrati sull'analisi dei meccanismi che condizionano le opportunità d'ascesa delle gerarchie aziendali, trascurando parimenti le conseguenze retributive delle promozioni (rassegne di queste ricerche sono fornite da: Follis, 1991; Rosenfeld, 1992). Del resto il vantaggio fornito dalle carriere interne poteva essere dato per scontato, alla luce delle sistematiche evidenze che i sistemi retributivi aziendali *prevedono*, per lo più, elevati e crescenti differenziali, in funzione della classificazione gerarchica delle posizioni organizzative (Baron e Bielby, 1980). Gli economisti del lavoro per parte loro si sono preoccupati abbastanza precocemente di verificare l'effetto positivo dell'anzianità di servizio sugli aumenti di retribuzione, fornendo conferme che i differenziali delle retribuzioni rilevate sono più alti *tra* le posizioni situate a diversi livelli gerarchici, di quelli relativi ai lavoratori in una *medesima* posizione (Medoff e Abraham, 1980; Murphy, 1985). Tuttavia, il loro effettivo interesse per il funzionamento dei mercati interni del lavoro è molto più recente – nonostante l'intensa produzione di modelli teorici sui sistemi d'allocazione interna del lavoro e sulla funzione incentivante delle promozioni tra gli anni '80 e '90 (Gibbons e Waldman, 1998; Valsecchi, 2000). Uno stimolo importante in questo senso è stato fornito dal contributo di Lazear (1992), che ha ispirato in particolare due lavori, basati sugli archivi di altrettante grandi imprese di servizi, i cui risultati, tra l'altro, hanno permesso di completare la conoscenza degli effetti retributivi delle promozioni<sup>3</sup> (Baker, Gibbs e Homstrom, 1994a; 1994b; Baker e Holmstrom, 1995; Treble *et al.*, 2001). Anche queste analisi, però, hanno lasciato inesplorato il problema del vantaggio delle carriere interne.

Questo problema comprende, in realtà, due aspetti distinti: da un lato gli incrementi di retribuzione conseguenti dagli avanzamenti nella gerarchia professionale, gestionale, o puramente retributiva di un'impresa; dall'altro la probabilità di ottenere tali avanzamenti, tenuto conto che le promozioni sono per definizione eventi stabiliti dalle direzioni aziendali, rispetto ai quali i lavoratori hanno al massimo un potere d'influenza. Economisti e sociologi si sono, per così dire, spontaneamente diviso il lavoro, dedicandosi rispettivamente al primo e al secondo di questi aspetti del problema, senza, però, preoccuparsi di

3. Si tratta in sostanza dell'evidenza che i guadagni associati ai passaggi di livello gerarchico devono scontare le progressioni retributive nell'ambito delle medesime posizioni, e la tendenza delle direzioni aziendali a promuovere soggetti che abbiano raggiunto i livelli retributivi massimi associati alla posizione di partenza, i quali, accedendo a quella situata al livello successivo, percepiscono di norma la retribuzione minima ad esso associata, di modo che le discontinuità retributive conseguenti alle promozioni risultano molto attenuate, rispetto a quanto risulta dalle classificazioni retributive delle posizioni, che evidentemente fanno riferimento a valori medi.

metterli insieme. Di conseguenza, per quanto la cosa risulti paradossale, la ricerca empirica e l'analisi teorica sui mercati interni del lavoro e sulle carriere organizzative si sono sviluppate per circa venticinque anni, ignorando un aspetto essenziale del proprio oggetto di studio. Questa carenza assume un rilievo particolare alla luce della tesi dello smantellamento dei mercati interni del lavoro e del suo corollario che le opportunità di carriera sono tendenzialmente esperibili solo sul mercato esterno del lavoro. Per poter falsificare queste ipotesi occorrerebbe, infatti, non solo, e non tanto colmare il vuoto, ma soprattutto sapere qual è il *vantaggio relativo* delle carriere interne a quello della mobilità sul mercato esterno del lavoro. Se, infatti, restare in una medesima impresa, in vista di migliorare la propria posizione al suo interno, fosse mediamente meno vantaggioso che spostarsi in un'altra impresa, le tesi in discussione risulterebbero molto rafforzate. Se, invece, le convenienze relative fossero di segno opposto, la dimensione "quantitativa" della crisi dei mercati interni acquisterebbe un'importanza dirimente, e si aprirebbe lo spazio per più scenari di segmentazione del mercato del lavoro.

Il divario tra esigenze di conoscenza e stato dell'arte della ricerca è quindi clamoroso. Ma negli ultimi anni sono apparsi tre importanti lavori empirici, due relativi agli Stati Uniti (McCue, 1996; Pergamit e Veum, 1999) ed uno alla Svezia (le Grand e Tåhlin, 2002), che, se pure non espressamente rivolti a rispondere alla questione sollevata, consentono di fare alcuni primi passi in questa direzione, e quantomeno, di delineare i termini fondamentali del confronto tra i vantaggi associati alle promozioni e quelli conseguenti dai cambiamenti *volontari* d'impresa, *tenuto conto della probabilità di ottenere questi vantaggi*. Inoltre, una di queste ricerche (Pergamit e Veum, 1999) evidenzia che l'opportunità di progredire nelle gerarchie aziendali è relativa a che cosa s'intende per promozione: se, cioè, unicamente cambiamenti di posizione organizzativa rispetto alle gerarchie manageriali e professionali delle imprese, oppure anche passaggi di livello professionale e retributivo, dissociati da qualsiasi cambiamento di posizione. Quest'articolo si propone appunto di analizzare i risultati di queste ricerche e le conseguenze che ne derivano. La sua organizzazione comprende due sezioni e una breve conclusione. La prima sezione si apre con alcune considerazioni d'ordine metodologico, e prende quindi in esame le evidenze sulle probabilità relative di ricevere promozioni e di cambiare volontariamente impresa, e poi quelle relative agli incrementi di retribuzione associati a questi due eventi, nell'arco di un anno e nel medio periodo (da sette a dieci anni). Il risultato fondamentale di queste analisi è che la convenienza relativa delle carriere interne rispetto alla mobilità esterna dipende solo dalla frequenza con cui si ottengono promozioni, e quindi dal criterio d'identificazione di quest'evento: se unicamente relativo a cambiamenti di posizione organizzativa, oppure anche a progressioni di status, indipendenti da qualsiasi cambiamento di posizione. Questo risultato estremamente importante giustifica la seconda sezione dell'articolo, che sposta la prospettiva d'analisi dalle convenienze dei lavoratori a quelle delle imprese, per cercare di comprendere perché queste ultime ricorrono frequentemente a promozioni "passive" (cioè senza cambia-

menti di posizione), ovvero quale funzione svolge questa particolare fattispecie di promozione, e quali sono le sue caratteristiche sul piano organizzativo. L'articolo si conclude con alcune brevi considerazioni circa il significato delle evidenze analizzate per la tesi della crisi dei mercati interni del lavoro.

## 2. Il vantaggio comparato delle carriere interne e della mobilità esterna

Le base dati utilizzare da le Grand e Tåhlin (2002), McCue (1996), Pergamit e Veum (1999) derivano da altrettante indagini longitudinali di fonte istituzionale<sup>4</sup>, che forniscono due importanti vantaggi al fine del nostro problema di ricerca. Per un verso, in ragione della stesse dimensioni dei loro campioni, danno la garanzia di rappresentare l'intero spettro della popolazione occupata, e in particolare la situazione dei dipendenti delle piccole imprese, i quali, pur costituendo la maggioranza relativa degli occupati, sono tradizionalmente una "scatola nera", per ciò che riguarda mobilità interna e promozioni. Quel che si sa sulle piccole imprese è che adottano raramente sistemi di gestione del personale riconducibili alla logica del mercato interno del lavoro (Pfeffer e Cohen, 1984; Bridges e Villemez, 1994; Kalleberg *et al.*, 1996), e che pertanto offrono ai propri dipendenti minori opportunità di promozione (Baron, Davis-Blake e Bielby, 1986) e comunque retribuzioni più basse (Villemez e Bridges, 1988; Hedström, 1988; Kalleberg e van Buren, 1996), ma, a mia conoscenza, mancano analisi sistematiche delle dinamiche di carriera dei loro dipendenti. Le equazioni stimate nelle ricerche utilizzate non considerano la dimensione delle imprese, e pertanto non colmano la lacuna, ma almeno danno

4. McCue (1996) e Pergamit e Veum (1999) si basano su rilevazioni panel. La prima ricerca, sul Michigan Panel Study of Income Dynamics (PSID), da cui ha ricavato un campione di 6.440 lavoratori dipendenti nell'industria e nei servizi in possesso di specifici requisiti quanto a istruzione e continuità lavorativa, in vista di analizzarne le vicende lavorative nel periodo 1976-1988. La seconda utilizza i dati della National Longitudinal Survey of Youth (NLSY), che a partire dal 1980 ha intervistato con cadenza regolare un campione di circa 10.000 giovani, che nel 1979 si trovavano nella fascia d'età 14-22. Di questa base dati Pergamit e Veum (1999) hanno preso in esame le vicende professionali esterne e interne dei lavoratori dipendenti a tempo pieno (esclusi i dipendenti pubblici, che anche negli USA sono passibili di promozioni "automatiche"), riscontrate nel 1989, quanto la coorte studiata era nella fascia d'età 24-32 anni, nonché gli incrementi di retribuzione rilevati tra il 1989 e il 1990 e il 1989 e il 1996 – l'ultimo anno del panel NLSY utilizzabile. La terza ricerca (le Grand e Tåhlin, 2002) si basa, invece, su dati retrospettivi raccolti dalla Swedish Level of Living Survey (SLLS), relativi alle storie di vita di un campione rappresentativo di 3.466 cittadini svedesi, di cui gli autori hanno utilizzato le informazioni relative ai soggetti maschi, nati tra il 1925 e il 1955, che in coincidenza dei 26 e dei 35 anni d'età erano risultati occupati come lavoratori dipendenti. La loro ricerca, quindi, riguarda il segmento iniziale della vita professionale (i dieci anni a cavallo dei 30 anni d'età) delle venti successive coorti di lavoratori compresi nella base dati SLLS – a partire da quelli che avevano compiuto 26 anni nel 1951, fino a quelli che, avendo 26 anni nel 1981, avevano raggiunto i 35 anni nel 1990 (l'anno terminale della SLLS).

la certezza che le loro stime dei vantaggi relativi delle promozioni comprendono la presumibile, elevata variabilità delle opportunità, che caratterizza la carriera interna. Per un altro verso questi lavori si concentrano sulla fase iniziale della vita di lavoro – due in modo esclusivo, McCue (1996) fornendo opportune disaggregazioni per fasce d'età. L'interesse per la fase iniziale della vita lavorativa si giustifica per svariate ragioni, ma ai nostri fini, per tre motivi essenziali: i) il ruolo cruciale che hanno le decisioni che si prendono in questa fase per il proprio futuro lavorativo; ii) La maggiore propensione alla mobilità esterna, che caratterizza i giovani lavoratori, testimoniata dal rapidissimo declino dei tassi di mobilità oltre i 35 anni; iii) la maggiore propensione delle imprese a concentrare gli investimenti (in formazione e in valutazione del potenziale) sui giovani<sup>5</sup>.

Questi lavori denunciano, però, un serio limite in relazione alla rilevazione delle promozioni – aspetto evidentemente cruciale ai nostri fini. Le indagini (panel o retrospettive), su cui si basano, individuano gli episodi di mobilità esterna e le promozioni mediante domande dirette agli intervistati, evitando così ai ricercatori di doverli inferire da altre informazioni (la diversa denominazione delle posizioni, la loro durata, ecc.) – come avviene inevitabilmente nelle base dati di fonte istituzionale – e assicurando al contempo l'attendibilità delle informazioni circa la natura e il momento degli eventi. Tuttavia denunciano serie carenze nella concettualizzazione dell'evento promozione, soprattutto quando lo identificano con “cambiamenti di posizione organizzativa”. Oltre a problemi d'insufficiente specificazione di questa nozione, denunciati dalle due ricerche che hanno adottato quest'opzione<sup>6</sup>, il lavoro di Pergamit e Veum (1999) mostra che la fattispecie dei cambiamenti di posizione non esaurisce affatto il fenomeno. Nella rilevazione del 1990 il NLSY aveva utilizzato una nuova definizione di promozione, articolata in otto categorie, di cui cinque volte a specificare diverse modalità di cambiamento di posizione, e due relative a cambiamenti di status organizzativo non associati al passaggio ad altra

5. Le due ricerche americane considerano anche come il genere condizioni sia la probabilità di essere promossi, sia i rendimenti degli eventi in questione. Ne risultano evidenze di grande interesse, che confermano e integrano quelle prodotte dalla vasta letteratura sociologica ed economica all'insegna del “tetto di vetro” – l'efficace metafora che connota le minori opportunità delle donne nella progressione delle gerarchie manageriali e professionali. Tuttavia, la loro considerazione implicherebbe dilatare eccessivamente lo scopo e la lunghezza di quest'articolo. Farò un'eccezione per alcuni risultati di McCue (1996), rispetto ai quali la distinzione di genere è importante per comprendere il vantaggio relativo delle promozioni rispetto alla mobilità esterna.

6. I cambiamenti di posizione sono relativi, da un lato, ai sistemi di classificazione delle posizioni adottati dalle imprese (che possono variare, sino all'estremo dettaglio dei sistemi adottati dalle grandi imprese, che comprendono anche diverse centinaia di posizioni (Lazear, 1992), dall'altro lato, al livello di disaggregazione al quale si considerano i cambiamenti. Pertanto, secondo i criteri adottati in fase di rilevazione e/o di codifica, l'entità del fenomeno rilevato può variare sensibilmente. Ma su questi aspetti “di cucina” non vengono fornite informazioni.

posizione, né ad alcuna modificazione di quella ricoperta<sup>7</sup>. Purtroppo Pergamit e Veum (1999) non forniscono le precisazioni necessarie, per comprendere appieno il significato della seconda di queste due categorie, ma la loro inclusione nello schema di rilevazione ha prodotto, in ogni caso, conseguenze clamorose circa l'entità del fenomeno promozione, tanto da giustificare l'interrogativo del titolo dell'articolo dei due autori.

### **2.1. Le opportunità di essere promossi e di cambiare impresa**

Considerando i dati PSID, relativi ai soli lavoratori bianchi maschi con 10 anni di esperienza lavorativa (per consentire il confronto con i dati SLLS), il tasso annuale dei cambiamenti d'impresa è pari a 18.0 e quello dei *cambiamenti di posizione organizzativa*, classificati come promozioni, pari a 6.7 (McCue, 1996: 182). Le Grand e Tåhlin (2002) producono evidenze analoghe. Poco più della metà dei lavoratori del loro campione (50.7%) avevano cambiato impresa almeno una volta nel decennio di riferimento e 21% due o più volte, mentre 24% erano stati promossi almeno una volta in una posizione organizzativa di livello superiore e il 6.7% più di due volte. Il diverso riferimento temporale dei dati non consente un confronto puntuale, ma una prima conclusione plausibile è che tanto i cambiamenti d'impresa, quanto quelli di posizione organizzativa (sub specie di promozione) sono più frequenti negli USA che in Svezia. Se si accetta di considerare la Svezia come paese genericamente rappresentativo dei sistemi di mercato del lavoro e gestione delle relazioni d'impiego vigenti in Europa, si potrebbe dire, più frequenti negli USA che in Europa. Per quanto riguarda, invece, il rapporto tra promozioni e mobilità esterna, gli USA sembrerebbero presentare un rapporto più svantaggioso della Svezia/Europa: 6.7 a 18 contro 24 a 50. Tuttavia occorre considerare che secondo McCue (1996: 179) i dati PSID impediscono d'identificare correttamente i cambiamenti di posizione classificabili come promozioni, causando una sottorappresentazione del fenomeno, anche se d'entità imprecisata. Comunque, la differenza tra i tassi di promozione risultanti dalle due rilevazioni è certamente inferiore. Il che consentirebbe di concludere prudentemente che sia in Svezia/Europa, sia negli USA la frequenza dei cambiamenti d'impresa è all'incirca doppia di quella degli avanzamenti nelle gerarchie organizzative. La conclusione è coerente con le scarse, ma uniformi evidenze che si hanno sulle

7. Le otto categorie, non si sa se predefinite o ricavate in occasione della codifica di domande aperte, sono: 1) "promosso al posto di un precedente supervisore"; 2) "promosso a una posizione di livello superiore in un diverso reparto/ufficio"; 3) "scelto per occupare una nuova posizione"; 4) "promosso in seguito a una riorganizzazione"; 5) "spostato a una posizione di analogo livello in un diverso reparto/ufficio"; 6) "la posizione ricoperta è stata classificata a un livello superiore (*upgraded*)"; 7) "promosso continuando a svolgere all'incirca gli stessi compiti"; 8) "altro. Le modalità 1-5 identificano cambiamenti di posizione; la 6 e la 7, promozioni "passive", secondo l'efficace espressione degli autori.

dinamiche delle carriere organizzative. Le ricerche di Lazear (1992), Baker, Gibbs, Holmstrom (1994a) su due grandi imprese americane e di Treble et alii (2001) su una banca inglese, mostrano che il reclutamento dal mercato esterno non concerne esclusivamente e nemmeno prevalentemente le posizioni situate alla base delle linee di carriera aziendali – come avevano suggerito Doeringer e Piore (1971) – bensì riguarda quasi tutti i livelli delle gerarchie aziendali. Ne conseguono contemporaneamente un vincolo alle opportunità degli *insiders* di salire di livello in tali gerarchie, e uno stimolo alla mobilità esterna. Pertanto è del tutto plausibile che a livello aggregato i cambiamenti di posizione gerarchica risultino meno frequenti di quelli di cambiamento d'impresa.

Tuttavia le evidenze prodotte da Pergamit e Veum (1999) impediscono di concludere che le opportunità *effettive* di carriera interna, rispetto a quelle (presunte) di carriera esterna stanno in un rapporto di 1 a 2. Ciò è vero, appunto, solo se s'identificano le promozioni con “cambiamenti di posizione organizzativa”; ma, se si estende il concetto ad eventi indipendenti da qualsiasi cambiamento, il quadro delle opportunità cambia completamente. Nel 1989, anno di riferimento dell'analisi di Pergamit e Veum (1999), quando la leva considerata aveva 24-35 anni, 23 intervistati (maschi e femmine) su 100 avevano lasciato la loro impresa, di cui 18 di propria iniziativa e il restante 5 in seguito a licenziamento. Nello stesso anno 10.4 avevano assunto una nuova posizione lavorativa all'interno della propria impresa. Escludendo i casi classificati come “spostamento laterale in un altro reparto” e “altro”, questi cambiamenti di posizione erano stati identificati in gran maggioranza (9.3%) come promozioni (Pergamit e Veum, 1999: pag. 585 con mie rielaborazioni). Si noti che queste evidenze sono identiche o simili a quelle prodotte dal PSID e che ne risulta un rapporto promozioni/mobilità esterna pari a 9.3 a 18 – presumibilmente quasi uguale a quello che avrebbe ottenuto McCue (1996), se avesse potuto rilevare correttamente i passaggi a posizioni di livello superiore. *Ma dall'indagine NLSY risulta anche che un altro 13.72% degli intervistati avevano ricevuto una promozione “passiva” (6.4% via upgrading della posizione; 7.3 continuando a svolgere gli stessi compiti)*<sup>8</sup>. Ne consegue uno scenario delle opportunità di carriera sostanzialmente diverso da quello delineato più sopra. Da un lato il rapporto tra tasso (complessivo) di promozioni e tasso di mobilità passa da negativo a positivo: 23 a 18. Dall'altro lato, facendo uguali a 100 i 2583 intervistati che nell'anno di riferimento non avevano cambiato impresa, e supponendo costanti i valori riscontrati, risulta una probabilità annuale di ricevere una promozione pari a 0.314, di cui 0.118 via cambiamenti di posizione e 0.180 senza alcun cambiamento. A ciò si può aggiungere che 8.7 volte su 10 coloro che erano risultati promossi nel 1989 avevano asserito di “considerare possibile un'altra promozione nella posizione attualmente ricoperta”.

8. A conferma del carattere non puramente simbolico di queste promozioni “passive” sta l'evidenza che 9 volte su 10 coloro che si erano dichiarati promossi, quindi compresi i recettori di queste tipologie di promozione, avevano anche dichiarato che la promozione ricevuta “aveva comportato un aumento di retribuzione” (Pergamit e Veum, 1999: 586).

## 2.2. *Gli incrementi di retribuzione dovuti alle promozioni e ai cambiamenti d'impresa*

I vantaggi retributivi conseguenti dalla mobilità esterna e dalle promozioni sono stati categorizzati dalle due ricerche americane in riferimento alla retribuzione oraria – anche se l'opzione obbliga ad assumere che le componenti variabili della retribuzione e in particolare i premi di produzione non varino significativamente in seguito a cambiamenti di posizione (McCue, 1996: pag. 179). La SLLS, su cui si basa il lavoro di le Grand e Tählén (2002), ha ricavato, invece, l'informazione circa le retribuzioni pregresse degli intervistati dalle loro dichiarazioni annuali dei redditi (rese accessibili dalla rilevazione del loro codice fiscale). Per la fascia d'età considerata queste dichiarazioni riguardano 9.3 volte su 10 unicamente redditi da lavoro. In tal modo è riuscita ad aggirare brillantemente l'ostacolo della fallacia della memoria, che impedisce alle indagini retrospettive di rilevare mediante interviste l'ammontare delle retribuzioni percepite nel passato. In tutte le ricerche si è, ovviamente, provveduto a deflazionare le dinamiche retributive rilevate, in modo da considerare incrementi reali.

McCue (1996: 183) presenta alcune statistiche descrittive relative agli aumenti annuali medi di retribuzione, distinti per fasce d'anzianità lavorativa e per sesso e razza. Questi dati mostrano con chiarezza che la mobilità "paga" rispetto alla decisione di mantenere un impiego senza percepire promozioni. Nella fase iniziale della vita lavorativa determina un incremento annuale di retribuzione quasi doppio rispetto a quello associato alla stagnazione della situazione lavorativa, e nelle fasi successive una differenza via via più marcata. Però, i medesimi dati ci dicono anche che, nel breve periodo le promozioni "pagano" di più della mobilità esterna. Chi, restando nella propria impresa, viene promosso ad una posizione di livello superiore, nell'anno successivo ottiene incrementi di retribuzione dal 30 al 500% più elevati di chi aveva deciso di cambiare datore di lavoro, a seconda dell'anzianità e del genere. Inoltre, questo differenziale non varia secondo uno schema definito in funzione delle due variabili – anzi, nel caso delle donne e dei neri le promozioni risultano fornire un incremento di retribuzione mediamente più alto che in quello dei maschi bianchi.

Il quadro è precisato da Pergamit e Veum (1999: 591-593), che stimano una serie di modelli di regressione, in cui il vantaggio degli eventi in esame viene espresso nei termini degli aumenti percentuali di retribuzione, che ne sono conseguiti in media nell'arco di un anno – tecnicamente, dalla differenza tra i logaritmi delle retribuzioni orarie percepite nei due anni. Per facilitare il confronto che le altre due ricerche, considero qui di seguito solo le promozioni conseguenti da cambiamenti di posizione, prima a livello aggregato, poi distinte secondo le quattro modalità individuate:

Mobilità involontaria	Mobilità volontaria	Promozioni			
- 8.01**	2.8**	6.61**			
		Supervisore/Nuovo reparto/Nuova posizione/Riorganizz.	9.69**	8.27**	4.72
					11.82**

Livelli di significatività (test a due code) \* 10% \*\* 5%

Le evidenze sono coerenti con quanto ci si poteva aspettare. Chi viene licenziato, perde vantaggi di anzianità aziendale o è costretto ad accettare lavori meno remunerativi. Viene anche confermato che la carriera interna è più remunerativa della mobilità sul mercato esterno del lavoro<sup>9</sup>. La scarsa redditività delle dimissioni volontarie *nel breve periodo* è un fenomeno ben noto nella letteratura. Le ricerche classiche sulla mobilità lavorativa negli USA ci dicono negli anni '30 e '40 i lavoratori che decidevano di cambiare impresa dovevano addirittura scontare una diminuzione di retribuzione in percentuali comprese tra l'11 e il 52, secondo i contesti locali (Parnes, 1954). In base ai dati della National Longitudinal Survey, elaborati da Akerlof, Rose e Yellen (1988: 552-557), negli anni '60 e fino agli inizi dei '70 le conseguenze retributive di breve periodo della mobilità volontaria (misurate in un intervallo di due anni) risultano in media sempre positive, ma con incrementi che non superano mai lo 0.3%. Una parte delle spiegazioni del fenomeno fa riferimento alle motivazioni che inducono a cambiare datore di lavoro. Le rilevazioni disponibili ci dicono, infatti, che la maggioranza delle separazioni volontarie sono motivate in modo prioritario dall'insoddisfazione per l'ambiente di lavoro (inteso nel senso più ampio), e solo una minoranza, dall'aspirazione a una retribuzione più elevata: le percentuali riscontrate da Akerlof, Rose e Yellen (1988: 553) nel campione NLS sono rispettivamente 57 e 25%. Tuttavia l'evidenza prodotta dalla medesima ricerca, secondo cui i soggetti che avevano cambiato lavoro, spinti dal guadagno, erano riusciti in due anni a conseguire un incremento medio della retribuzione oraria estremamente modesto (tra 0.27 e 0.56%), suggerisce che l'argomento motivazionale non è sufficiente e che occorre andare a ricercare una spiegazione nei vincoli informativi che caratterizzano il processo di cambiamento di datore di lavoro.

Non è questa la sede per approfondire l'argomento, ma l'intuitiva ragionevolezza dell'ipotesi suggerisce che, per valutare l'effettivo vantaggio relativo della carriera interna e della mobilità volontaria, è indispensabile considerare gli effetti retributivi nel *medio periodo* delle due prospettive. L'opportunità di assumere questo livello d'analisi come cruciale ai fini del nostro interrogativo, è qualificata dall'evidenza prodotta da le Grand e Tählin (2002: 388), che conferma che mobilità esterna e carriera interna si caratterizzano, già nella fase iniziale della vita lavorativa, come due modalità alternative di sviluppo delle carriere. L'indice di correlazione tra il numero di rapporti d'impiego instaurati dai lavoratori svedesi nei primi 10-15 anni della vita lavorativa (26-35 anni) e

9. McCue (1996: 185) richiama anche l'attenzione sulla forma della distribuzione degli aumenti di retribuzione, da cui risulta che la varianza dei guadagni conseguenti da cambiamenti d'impresa è molto più alta di quella dei guadagni associati a promozioni. Queste ultime, per male che vada, lasciano immutate le retribuzioni reali, mentre nei casi migliori (al 75esimo percentile della distribuzione) determinano un aumento del 18%. Per le separazioni dall'impresa, invece, si registra in coincidenza del 25esimo percentile una *riduzione* della retribuzione del 10%, e al 75esimo, un aumento del 23%. Come facilmente intuibile, la carriera esterna è più rischiosa di quella interna.

il numero dei cambiamenti di posizione organizzativa è -0.51, e la matrice mostra che coloro che avevano cambiato più di due imprese, non avevano ottenuto nessuna promozione.

Tutte e tre le ricerche considerate forniscono evidenze circa gli incrementi retributivi nel medio periodo. Pergamit e Veum (1999: 591) hanno stimato un'equazione di retribuzione che assume come variabile dipendente la differenza tra i logaritmi delle retribuzioni orarie percepite nel 1989 e nel 1996 (limitatamente ai 2829 casi risultati occupati in quell'anno), e quindi rappresenta le conseguenze retributive dei cambiamenti avvenuti nel 1989 a distanza di sette anni, quando la coorte esaminata si trovava tra i 31 e i 42 anni.

Mobilità involontaria	Mobilità volontaria	Promozioni (a)			
		Supervisore/Nuovo reparto/Nuova posizione/Riorganizz.	6.44	11.85**	16.64**
0.23	6.21**				

Livelli di significatività (test a due code) \* 10% \*\* 5%

(a) Il coefficiente relativo all'insieme delle promozioni considerate non è fornito

Si tratta nuovamente di risultati plausibili, anche se non affatto scontati. Gli effetti avversi dei licenziamenti si riducono nel tempo, così come più che raddoppiano i guadagni conseguenti dalla decisione di lasciare volontariamente l'impresa. Ma questi restano comunque in media meno della metà di quelli conseguenti dalle passate promozioni<sup>10</sup>. I motivi del protrarsi dell'effetto positivo di questi eventi sono difficili da determinare. Tuttavia, la medesima ricerca fornisce due indicazioni precise e convergenti. Si tratta, da un lato, della valutazione espressa dalla grande maggioranza di coloro che avevano ricevuto una promozione nel 1989, di avere ulteriori opportunità di promozione (Pergamit e Veum, 1999: 586); dall'altro lato, della forte correlazione positiva tra quest'evento e le promozioni percepite negli anni passati. Le stime del modello sui fattori che avevano determinato le promozioni conseguite nel 1989 evidenziano che coloro negli anni precedenti erano stati già promossi almeno una volta (s'intende nella medesima impresa) avevano avuto il 18% in più di probabilità di essere nuovamente promossi nel 1989, rispetto a coloro che non lo erano ancora mai stati (Pergamit e Veum, 1999: 587-588). Nell'insieme questi dati confermano l'esistenza di una correlazione seriale tra le promozioni, che Rosenbaum (1984) ha qualificato con l'efficace immagine della "profezia che si auto adempie". Si tratta di un risultato riscontrato in quasi tutte le ricerche quantitative sulle carriere organizzative all'interno di imprese private e enti pubblici (Stewman e Konda, 1983; Rosenbaum, 1984; Brüdel, Diekman e

10. In tema di rendimenti di medio periodo delle promozioni è anche molto istruttivo il risultato di Baker, Gibbs, Holstrom (1994b) sulle conseguenze retributive della mobilità di carriera in una grande impresa: i dipendenti che in un arco di 5 anni erano stati promossi almeno una volta, avevano avuto un aumento di retribuzione del 28%, (rispetto a quella iniziale), a fronte di uno del 7%, conseguito da coloro che non erano stati mai promossi.

Preisendörfer, 1991; Baker Gibbs e Holmstrom, 1994a; Spilerman e Petersen, 1999; Treble, van Gameren, Bridges e Barmby, 2001), che pertanto deve essere ormai considerato come un “fatto stilizzato”.

Il lavoro di McCue (1996: 184-188) integra questi risultati sotto due aspetti importanti: da un lato, ponderando gli incrementi di retribuzione associati a mobilità esterna e interna per la probabilità del verificarsi di ognuno degli eventi; dall’altro depurando questi incrementi da quelli dovuti allo sviluppo economico, di cui godono anche i lavoratori che non sperimentano né promozioni né cambiamenti d’impresa. La procedura utilizzata a questo fine consente di misurare il vantaggio retributivo di medio periodo, dovuto ad ognuno degli eventi considerati, in termini di valori percentuali sull’incremento di retribuzione rilevato nel periodo. Così, agli inizi della vita lavorativa (1-10 anni di lavoro), il conseguimento di una promozione da parte di un bianco contribuisce per il 9.47% all’incremento di retribuzione di cui ha usufruito, mentre, se avesse deciso di cambiare impresa, l’evento avrebbe contribuito per il 24.21%.

<i>Anni di lavoro</i>	<i>Uomini</i>		<i>Donne</i>	
	<i>Mobilità esterna</i>	<i>Promozioni</i>	<i>Mobilità esterna</i>	<i>Promozioni</i>
1-10	.2421	.0947	.1210	.1175
11-20	.2109	.1062	.0036	.1369
21-30	.1833	.1057	.0067	.1396
31-40	.1713	.1166	-.0408	.1857

I risultati d’esercizi econometrici di questo tipo devono essere apprezzati soprattutto per la loro struttura, piuttosto che in relazione alla grandezza dei valori ricavati. Per esempio, secondo Topel e Ward (1992), la cui procedura statistica è stata utilizzata da McCue, il contributo della mobilità esterna alla crescita retributiva in un periodo di dieci anni è ben superiore a quello rilevato da questa ricercatrice. Pertanto se correttamente letti in una prospettiva strutturale, questi dati ci dicono diverse cose interessanti: in particolare, trattandosi di valori medi, che i maggiori vantaggi retributivi di breve periodo associati alle promozioni, devono scontare la minore frequenza di questi eventi, mentre i minori vantaggi conseguenti dai cambiamenti d’impresa vengono, almeno in parte, compensati dalla loro relativa maggiore frequenza. Tuttavia, il netto vantaggio relativo dei cambiamenti d’impresa per gli uomini non può essere imputato solo alla loro frequenza, ma evidentemente anche alla qualità dei loro esiti; per cui queste decisioni, al di là delle motivazioni dichiarate, riflettono comunque valutazioni di convenienza economica. La qualità dei *job match* realizzati dagli uomini dipende plausibilmente dalle risorse sociali disponibili a questo fine e, specularmente, i bassi rendimenti delle decisioni di mobilità

esterna delle donne, riflettono motivazioni personali, incentrate sull'esigenza di conciliare la "doppia presenza", e/o le minori risorse sociali a loro disposizione per cambiare lavoro.

Le Grand e Tåhlin (2002) adottano una diversa procedura per depurare gli incrementi di retribuzione dagli effetti dello sviluppo economico, che consente stimare i vantaggi dovuti agli eventi in esame come "incrementi aggiuntivi di retribuzione", rispetto a quelli dovuti alla crescita economica. La loro analisi degli incrementi di retribuzione, intervenuti nell'intervallo d'età considerato (26-35 anni), si basa su un'equazione di regressione in cui la frequenza dei cambiamenti di posizione organizzativa e d'impresa è misurata mediante due variabili *dummy* per ogni modalità di cambiamento; le consuete variabili di controllo (istruzione, anni d'esperienza lavorativa, anzianità nella posizione), sono categorizzate come *incrementi* intervenuti nel periodo di riferimento, e infine, ad esse viene aggiunta una misura della crescita economica, espressa dalla media degli incrementi nazionali di retribuzione per i periodi considerati. Il risultato saliente del modello è che, al netto degli effetti dovuti ai controlli indicati, i cambiamenti d'impresa e quelli di posizione organizzativa hanno un effetto opposto, secondo la loro frequenza.

	<i>Mobilità interna</i>	<i>Mobilità volontaria esterna</i>
Un solo cambiamento	2.39	6.69**
Due o più cambiamenti	19.39**	5.04*

Livelli di significatività (test a due code) \* 10% \*\* 5%

Questi risultati forniscono indicazioni preziose circa i vantaggi relativi associati alle carriere interne e alla mobilità esterna. Sul versante della mobilità esterna, ci dicono che i vantaggi (aggiuntivi) conseguenti dalla decisione di cambiare impresa tendono a ridursi, a misura che la decisione si ripete. L'evidenza rinvia intuitivamente alla logica dei meccanismi che governano la mobilità esterna e aiuta ad interpretare i risultati di McCue, nel senso di ridurre il peso della capacità di muoversi sul mercato esterno come tale, rispetto a quello della qualità degli incontri che si realizzano<sup>11</sup>. Sul versante delle carriere in-

11. Questa considerazione si può ricollegare all'ulteriore analisi svolta da le Grand e Tåhlin (2002) circa la qualità o lo "status" delle posizioni lavorative ricoperte, o più esattamente, l'incremento di status associato ai cambiamenti in esame. La variabile utilizzata a questo fine dai due ricercatori è una misura originale dello status professionale, costruita in riferimento alle 281 "professioni" risultanti dalla matrice di correlazione tra la classificazione ISCO a tre digit e cinque categorie di "classe sociale" (tre livelli di qualificazione per le professioni *white collar* e due per quelle *blue collar*), che esprime il valore potenziale di reddito associato ad ognuna di queste "professioni" (il reddito da lavoro atteso), al netto di una serie di fattori di variazione (istruzione, sesso, ecc.). L'inserimento di questa variabile

terne, evidenziano che la scelta di rimanere nell'impresa rispetto a quella di cercare una migliore sistemazione altrove, "paga" (nel medio periodo), solo se si traduce in una successione di promozioni. Si tratta di un'ipotesi che trova conferme in due aspetti del funzionamento dei mercati interni del lavoro: l'aumento dei differenziali di retribuzione tra livelli gerarchici al crescere degli stessi (Gibbs, 1995; Hedstrom, 1988; Lambert, Larker e Weigelt, 1993; Murphy, 1998) la correlazione seriale tra i tassi di promozione, di cui si già detto. Questo secondo aspetto trova una buona spiegazione nel vincolo delle imprese ad individuare le persone adatte a ricoprire posizioni che richiedono il possesso di qualità difficili da osservare (come per definizione quelle situati ai livelli non iniziali delle gerarchie aziendali), e quindi nel vantaggio fornito dalla possibilità di apprendere il potenziale dei propri dipendenti, osservandone le prestazioni, da cui deriva l'incentivo a sfruttare le informazioni così acquisite, promuovendoli ripetutamente (per una rassegna di questi modelli si veda: Valsecchi, 2000). È tuttavia indispensabile ricordare che il vantaggio retributivo delle promozioni ripetute deve scontare il vincolo della scarsità di opportunità, di cui si è detto, e come conferma il fatto stesso che nel campione analizzato da le Grand e Tåhlin (2002) solo il 6.7% degli intervistati avevano ottenuto più di una promozione in dieci anni.

### **2.3. Conclusioni**

L'insieme delle evidenze empiriche sin qui considerate consente di formulare una duplice conclusione. La prima è che il vantaggio di breve periodo delle promozioni (rispetto alla mobilità esterna) si consolida e incrementa nel medio periodo, se queste non restano un fatto isolato: generalizzando, che il *vantaggio relativo delle promozioni dipende dalla loro frequenza*. Quest'affermazione trova un preciso riscontro nell'effetto d'interazione tra mobilità esterna e opportunità di carriera interna, evidenziato da molte ricerche sociologiche ed economiche, per cui le decisioni di cambiare datore di lavoro risultano sistematicamente associate (anche se in modo più o meno forte a seconda delle ricerche) alla percezione e/o all'effettiva disponibilità di opportunità di carriera nell'ambito dell'impresa in cui si trova<sup>12</sup>. Ciò rafforza il carattere

nell'equazione dei differenziali retributivi – contrariamente a quello che ci si poteva aspettare – non determina una riduzione generalizzata dei guadagni derivanti da cambiamenti sul mercato esterno e interno, bensì provoca il dimezzamento di quelli associati ai cambiamenti d'impresa reiterati. Il che sta ad indicare che la principale motivazione che spinge a cambiare ripetutamente datore di lavoro è, almeno nella fase iniziale della vita lavorativa, l'aspirazione a migliorare lo status professionale dell'impiego.

12. Halaby (1986) ha trovato una forte correlazione positiva tra l'intenzione dichiarata o la decisione di cercare un nuovo impiego e la valutazione di avere scarse probabilità di ricevere una promozione nella posizione ricoperta. Meitzen (1986) ha stimato che la probabilità di lasciare un'impresa dipende significativamente dalle opportunità di crescita retributi-

strutturale del meccanismo sociale identificato da questa conclusione, rispetto al quale sono, quindi, irrilevanti sia la relativa “anzianità” delle evidenze empiriche, da cui deriva (si ricordi che si tratta della fine degli anni '80); sia le caratteristiche istituzionali e dei sistemi di relazioni industriali, cui esse fanno riferimento.

Tuttavia, come abbiamo già detto, la frequenza delle promozioni *associate a cambiamenti di posizione organizzativa* (che potremmo definire promozioni “attive”) è subordinata alla disponibilità di posti vacanti, e quindi alla distribuzione per età dei dipendenti nei vari livelli, ai tassi di crescita delle imprese e soprattutto alla frequenza con cui le loro direzioni si rivolgono al mercato esterno, per allocare i posti situati ai livelli intermedi e superiori delle gerarchie. Per questi vari motivi risulta relativamente scarsa. Ma, in realtà questa non è l'unica fattispecie di promozioni. La rilevazione NLSY ci dice che occorre tenere conto anche dell'esistenza di promozioni “passive”, la cui frequenza è più del 50% superiore alle prime (Pergamit e Veum, 1999: 585). Questa realtà può cambiare radicalmente il quadro delle convenienze relative. Se, infatti, le promozioni “passive” risultassero determinare incrementi di retribuzione analoghi a quelli associati alle promozioni “attive”, la loro elevata frequenza ci obbligherebbe ad ammettere che l'effettivo vantaggio relativo delle carriere interne è molto più alto di quello rappresentato dai dati fin qui esaminati.

I seguenti risultati dei modelli di Pergamit e Veum (1999: 593), già considerati più sopra a proposito degli effetti retributivi delle promozioni “attive”, sciogliono il quesito in modo netto:

	<i>Δ1990-1989</i>	<i>Δ1996-1989</i>
La posizione ricoperta è stata classificata a un livello superiore	10.10**	8.93**
Promosso continuando a svolgere all'incirca gli stessi compiti	7.09**	13.08**

Livelli di significatività (test a due code) \* 10% \*\* 5%

Nel breve periodo le promozioni “passive” rendono in media un po' di più di quelle “attive”, e nel medio periodo un po' di meno, ma comunque, più dell'incremento del 6.21, conseguibile via mobilità volontaria. Purtroppo, i dati a disposizione di Pergamit e Veum (1999) non consentono di stimare in modo adeguato il vantaggio retributivo di medio periodo della carriera interna “este-

va associate alle diverse posizioni lavorative, al netto dell'anzianità aziendale e di quella nella posizione. Petersen, Spilerman e Dahl (1989) hanno considerato l'influenza delle opportunità di promozione sui tassi di dimissioni volontarie, fornendo consistenze evidenze che nelle aree organizzative in cui i tassi di promozione sono relativamente elevati, quelli di dimissione sono relativamente bassi e viceversa.

sa” (promozioni “attive” + “passive”) rispetto alla mobilità esterna. Ma è intuitivo che, se anche i lavori di McCue e di le Grand e Tåhlin (2002) avessero potuto tenere conto della seconda fattispecie di promozioni, i risultati delle loro stime del vantaggio relativo delle carriere interne e della mobilità esterna si sarebbero modificati alquanto, a favore della prima. Da qui la seconda conclusione, che, *in ultima istanza, l'effettivo vantaggio relativo della carriera interna dipende dalla diffusione delle promozioni “passive” come sistema di gestione delle relazioni d'impiego.*

### **3. La logica delle carriere senza mobilità**

La precedente conclusione pone un problema di verifica empirica, per il quale mancano al momento strumenti adeguati – oltre al lavoro citato. Nello stesso tempo, obbliga ad interrogarsi sulle ragioni per cui le imprese offrono ai propri dipendenti promozioni “passive”, e, prima ancora, sul significato organizzativo delle due tipologie identificate dalla NLSY, nonché su ciò che le differenzia sia dalle promozioni “attive” sia dagli altri sistemi di gestione delle relazioni d'impiego. Il punto interrogativo, che qualifica il titolo del lavoro di Pergamit e Veum (1999), anticipa la sua incapacità a fornire una risposta a questi interrogativi, e le cose non vanno molto meglio, se ci si rivolge alla letteratura economica e sociologica<sup>13</sup>. Pertanto, non resta che procedere per tentativi, e cercare d'individuare in via deduttiva le proprietà organizzative delle promozioni “senza cambiamenti di posizione”, per poi discutere quali funzioni svolgono sulla scorta di altre evidenze prodotte da Pergamit e Veum (1999).

#### **3.1. Gerarchie di posti e gerarchie di merito**

Due condizioni concorrono a dare un significato tecnico al concetto di promozione. La prima è che le retribuzioni normali (cioè al netto d'incentivi li-

13. Paradossalmente, gli economisti del lavoro hanno scoperto agli inizi degli anni '90 la funzione allocativa delle carriere organizzative, e nell'arco di pochi anni due colleghi econometrici hanno evidenziato che questa aveva un ruolo, se non secondario, certamente non più esclusivo, ponendo un interrogativo al quale non hanno dato ancora risposta. In campo sociologico si è verificato un movimento opposto. Dopo aver dedicato quasi vent'anni di sforzi ad analizzare e misurare come i vincoli strutturali posti dalla disponibilità di posti vacanti (Stewman, 1986) e l'esistenza di definite sequenze tra le posizioni organizzative (linee di carriera) condizionino e differenzino le opportunità di salire le gerarchie aziendali (Althausen e Kalleberg, 1990), i sociologi hanno scoperto agli inizi degli anni '90 che molte promozioni non implicano alcun cambiamento di posizione (Spilerman, 1986; Petersen, Spilerman e Dahl, 1990; Stewman e Yeh, 1991). Non casualmente, di fronte all'evidente inutilità degli strumenti a loro disposizione rispetto a questa nuova dimensione delle carriere organizzativa, la letteratura sociologica sul tema si è alquanto rarefatta, per quantità e qualità, nel corso degli anni '90.

neari e bonus) siano differenziate secondo una scala predeterminata, scandita in livelli discreti, di modo che il vantaggio che si consegue da una promozione è dato dal differenziale tra il livello retributivo di partenza e quello che si consegue per la restante durata del rapporto con l'impresa. La seconda è che l'entità approssimata dei differenziali tra i vari livelli della scala retributiva sia nota a tutti in anticipo. A queste condizioni occorre aggiungere due ulteriori elementi definitivi, di stoffa empirica invece che concettuale, ma che hanno una grande rilevanza pratica. Il primo riguarda il criterio adottato per stabilire la successione delle promozioni rispetto alla scala retributiva, quindi il nesso tra l'evento promozione e il fenomeno carriera. La regola seguita *normalmente* dalle imprese è che ogni promozione comporti il passaggio da un livello (di partenza) a quello immediatamente successivo, ovvero che la scala di riferimento possa essere ascesa un gradino alla volta e quindi che ogni passaggio di livello (al di sotto di quello massimo) sia condizione necessaria per accedere a quello successivo. Il secondo elemento riguarda il carattere pubblico dell'evento promozione, nel senso che l'identità di chi viene promosso è nota a tutti i membri dell'organizzazione o della comunità. Ciò vale per definizione nel caso delle carriere relative a posti, ma non necessariamente in quello delle promozioni relative ad una gerarchia di merito, e costituisce un elemento di differenziazione importante tra di esse.

Delle due condizioni sopra richiamate (predeterminazione dei differenziali e loro notorietà), la prima è decisiva per comprendere le diverse modalità di promozione. Infatti, la definizione dei differenziali tra i livelli retributivi può riflettere due logiche, reciprocamente esclusive, dalle quali discendono due sistemi archetipici di carriera, che nel loro principio hanno proprietà e conseguenze molto diverse tra loro. Da un lato, i differenziali possono essere riferiti alle posizioni ricoperte, facendo quindi coincidere la gerarchia delle retribuzioni con la gerarchia delle posizioni aziendali, in funzione della loro complessità, della responsabilità decisionale richiesta, ecc.. Dall'altro lato, possono essere riferiti al merito, alle prestazioni, o alle competenze dei lavoratori, quindi separando la metrica dei ranghi da quella delle posizioni organizzative e facendo coincidere la gerarchia delle retribuzioni con una gerarchia del merito degli individui – ove il merito riguarda, ovviamente, la logica degli avanzamenti di carriera oltre che il criterio di valutazione utilizzato. Le implicazioni di questa distinzione sono già state evidenziate nelle analisi svolte nel paragrafo precedente. Le promozioni relative ad una gerarchia di posti sono associate al passaggio ad una posizione di livello superiore: quindi, hanno come condizione l'esistenza di un posto vacante a questo livello. Ne consegue che il *numero* delle possibili promozioni è predeterminato, ovvero che i ranghi di una gerarchia di posti della gerarchia sono per definizione *chiusi*. Le promozioni relative ad una gerarchia di merito vengono, invece, acquisite senza che il lavoratore cambi la posizione ricoperta, o addirittura senza che alcun elemento rilevante del ruolo svolto venga modificato. Il loro numero non è soggetto ad alcun vincolo. In termini concettuali, i ranghi di una gerarchia di merito sono, in linea di principio, *aperti*. Se si trascura il prestigio associato alla

progressione dei ranghi della gerarchia, di cui si dirà più avanti, le promozioni “passive” sono, quindi, contrassegnate unicamente dal passaggio ad un livello retributivo superiore. Il carattere permanente di questo vantaggio retributivo è ciò che le distingue in modo sostanziale dalle varie forme di premio o bonus, che, invece, sono contingenti, per definizione. In assonanza con Aoki (1988) propongo di definire le prime come relative a una carriera “verticale” e le seconde ad una carriera “orizzontale”.

La conseguenza essenziale dell’apertura dei ranghi della gerarchia è il trasferimento del vincolo organizzativo sulle opportunità di promozione dalla struttura demografica dell’organizzazione e dalla disponibilità di posti vacanti, alla scadenza delle valutazioni. Le opportunità offerte da una gerarchia di posti dipendono dal numero di posti vacanti disponibili ad ogni livello/rango, e quindi, dallo spostamento di coloro che li occupano, oppure dall’aggiunta di nuovi posti. Poiché normalmente i cambiamenti di lavoro sono volontari, la prima condizione è subordinata a sua volta alle opportunità (di miglioramento) offerte a coloro che occupano i posti; la seconda, in ultima istanza, alla crescita dell’organizzazione (Sørensen, 1983). La probabilità di progredire in una gerarchia di ranghi dipende, invece, *unicamente* dalla frequenza secondo cui i candidati vengono valutati ai fini della promozione. Pertanto nell’ambito di questo sistema di carriera la scadenza delle promozioni diventa per un verso un parametro esplicito e negoziabile, per un altro verso il principale criterio di differenziazione delle persone. Data una certa cadenza delle valutazioni, l’eccellenza delle persone è resa visibile dalla rapidità dei loro avanzamenti. Nello stesso tempo però, chi non ce la fa alla prima scadenza, può provare a quella successiva, e in tal senso il sistema protegge dalla frustrazione, ed evita il rischio di spreco, insito nella carriera verticale, conseguente ai “falsi negativi”.

Una seconda e altrettanto decisiva conseguenza riguarda i criteri in base ai quali gli individui vengono promossi. Stante la normale forma piramidale delle gerarchie organizzative, in un sistema di carriera verticale il numero dei candidati ad una promozione supera di regola quello dei posti disponibili. In tutti questi casi pertanto le possibilità d’avanzamento di carriera dipendono da una valutazione comparativa dei candidati, cioè le promozioni avvengono per merito relativo. Nel caso invece di gerarchie di merito le promozioni si basano su una valutazione per merito assoluto<sup>14</sup>. La differenza tra valutazione comparativa (per merito relativo) e per merito assoluto ha a sua volta svariate e importanti implicazioni. Una cruciale tra queste è il diverso meccanismo incentivante implicato dai due sistemi di carriera. Nei sistemi di carriera verticale la leva dell’incentivo è la competizione che la probabilità di conseguire una promozione scatena tra i candidati (posto appunto che il loro numero superi quello dei posti disponibili), e che li induce ad erogare migliori prestazioni nell’e-

14. L’assunto è confermato dal dato raccolto dalla NLSY circa il tipo di valutazione da cui era scaturita la promozione ricevuta (se “altre persone erano state considerate per la promozione”), da cui è possibile inferire che le promozioni “passive” non dipendono quasi mai da una valutazione comparativa (Pergamit e Veum, 1999: 586).

esercizio dei compiti loro affidati. Questa competizione è di natura “avversativa”, poiché qualsiasi gesto cooperativo con i propri competitori avrebbe la conseguenza di ridurre il proprio impegno lavorativo e di migliorare le prestazioni dei competitori, quindi di peggiorare le proprie opportunità a vantaggio dei competitori. Invece, la leva incentivante dei sistemi di carriera orizzontale è solo la probabilità di conseguire la promozione, ovvero di raggiungere le mete prestazionali associate a quest’evento, probabilità che dipende unicamente dall’impegno personale – posto che la valutazione delle prestazioni non sia distorta.

Un elemento di complicazione rispetto a questa distinzione è che le gerarchie di merito possono comprendere, in tutto o in parte, ranghi chiusi, qualora il numero delle opportunità d’avanzamento che essi offrono venga determinato in anticipo. Tale è per esempio la situazione che si verifica nell’Università italiana nel passaggio da professione associato ad ordinario, e in molti altri sistemi di carriera di tipo professionale. Una gerarchia di merito a ranghi chiusi impone vincoli e criteri d’avanzamento identici a quelli associati ad una gerarchia di posti. Quindi dà luogo ad un sistema di carriera “verticale”, anche se lo sviluppo di tale carriera non implica un cambiamento significativo del ruolo svolto. A ben guardare si tratta, però, di un sistema di carriera a sé stante, perché in questo caso la chiusura dei ranghi è conseguenza di una decisione; pertanto il numero delle opportunità associate ad ogni rango può essere variato a piacere. In tal senso le gerarchie di merito a ranghi chiusi consentono di conservare i vantaggi associati alle gerarchie di posti, senza perdere quelli conseguenti alle gerarchie di merito. Da un lato, infatti, possono essere manipolate in modo da assicurare sempre un rapporto negativo tra numero delle opportunità e dei candidati, così da assimilare le relative promozioni a una selezione per merito relativo, con gli effetti d’incentivazione che ne derivano. Dall’altro lato consentono di far variare il numero delle opportunità in funzione sia delle esigenze dell’organizzazione – così da evitare di frustrare le attese di candidati meritevoli – sia, sul versante opposto, in funzione delle compatibilità di bilancio – così da evitare gli eccessi di spesa, potenzialmente conseguenti dalla mancanza di vincoli sugli avanzamenti in una gerarchia a ranghi completamente aperti.

Riassumendo: l’analisi precedente, per quanto schematica, rende evidente che le carriere orizzontali risolvono in linea di principi diversi dei problemi che, invece, limitano l’efficienza di quelle verticali: i) La probabilità di conseguire le promozioni non dipende dalla disponibilità di posti vacanti ad ogni livello della gerarchia, né dal rapporto tra candidati e posti disponibili; ii) la cadenza delle promozioni non è vincolata dalla distribuzione dei posti; iii) l’incentivo fornito non dipende da fattori al di fuori del controllo del candidato, come avviene, invece, nel caso delle promozioni per merito relativo, dove la probabilità di essere promossi dipende dal numero e dalla qualità degli altri candidati; iv) per lo stesso motivo, non implica una competizione “avversativa” tra i candidati, che può gravemente pregiudicare l’efficienza complessiva.

### 3.2. *Le carriere senza mobilità come leva della crescita professionale dei dipendenti delle imprese*

Posti questi elementi definitivi, occorre interrogarsi sulla funzione organizzativa delle promozioni “passive”. Le modalità utilizzate dalla rilevazione NLSY per identificarle (“*upgrading* della posizione” e “promozione senza variazione dei compiti svolti”), in assenza d’indicazioni sulle intenzioni dei ricercatori, sulle istruzioni trasmesse agli intervistatori e sui criteri di codifica, non aiutano molto a trovare una risposta. Tuttavia, in mancanza di meglio, non resta che provare a ragionare sul loro significato letterale. In quest’ottica, si può dire con certezza che l’*upgrading* di una posizione presuppone l’esistenza di un criterio di classificazione ordinale, su cui si basa appunto l’operazione – come nell’esempio richiamato da Pergamit e Veum (1999: 587) del dipartimento dei servizi informatici della Monsanto, in cui i tecnici informatici sono classificati come “*Technologist*”, “*Senior technologist*”, “*Distinguished technologist*”. Il passaggio ad ognuno dei livelli successivi di questa classificazione può essere definito correttamente come *upgrading* di un medesimo ruolo. Pertanto, questa fattispecie di promozioni “passive” dovrebbe servire essenzialmente a collocare (o meglio ri posizionare) i lavoratori in un sistema di divisione del lavoro, che fa riferimento ad una gerarchia prestabilita di competenze, responsabilità decisionali, attività informali di addestramento e consulenza dei colleghi meno esperti, ecc., *relative ad un medesimo ruolo*. Si tratterebbe, quindi, di una funzione allocativa atipica, relativa a tappe dell’evoluzione di un medesimo ruolo – così come un apprendista diventa progressivamente artigiano e poi maestro artigiano<sup>15</sup>. Più incerto è il significato organizzativo delle promozioni che non implicano un accrescimento delle responsabilità affidate al lavoratore, ma non pare sbagliato presumere che questa fattispecie faccia genericamente riferimento al raggiungimento di un qualche livello predefinito di prestazione/competenza. In questo caso le promozioni avrebbero puramente la funzione d’incentivare il raggiungimento di certi obiettivi o di certe competenze, ed è pertanto logico ipotizzare che esse si riferiscano a una gerarchia di merito con ranghi tendenzialmente aperti. Un esempio significativo, proprio perché controintuitivo, è quello della gerarchia di merito dei lavoratori giapponesi addetti a processi di produzione, che è parametrata in base alle capacità professionali dimostrate dai lavoratori e non ai compiti che vengono loro affidati. In questo caso, infatti, l’“immobilità” o l’identità del ruolo corrisponde ad una continua variazione delle allocazioni o una continua mobi-

15. A parte questo riferimento storico, il modello delle carriere “orizzontali” risale al sistema di opportunità “parallele” di carriera (*dual ladder*) – manageriali e professionali – istituito già negli anni ’50 nella organizzazione di ricerca o comunque nei settori aziendali ad elevata intensità di lavoratori “professionali”, al fine di aggirare il vincolo della forma piramidale delle gerarchie di autorità e/o di offrire opportunità di riconoscimento materiale e simbolico a soggetti vocationalmente restii ad assumere funzioni manageriali (Goldner e Ritti, 1967)

lità tra posizioni e compiti (è noto che nelle imprese giapponesi i confini tra le mansioni di produzione sono mobili), per cui, anche l'ascesa della gerarchia presuppone un costante incremento (per estensione e profondità) delle competenze esercitate, che non può essere registrato come cambiamento di posizione organizzativa (Koike, 1994; Itoh, 1991).

Trascurando le differenze appena richiamate, l'elemento che unifica e contraddistingue le due fattispecie di promozione "passiva" – anche se forse senza esaurire il loro significato organizzativo<sup>16</sup> – sembra essere il riferimento a processi di crescita professionale, nel senso dell'acquisizione progressiva della capacità di affrontare problemi diversi e più complessi e/o di conseguire risultati qualitativamente migliori relativamente ad una data funzione o processo organizzativo. Pergamit e Veum (1999: 588-595) forniscono due evidenze che danno consistenza e specificano quest'assunto. La prima riguarda il forte effetto positivo della formazione aziendale ricevuta nell'anno precedente sulla probabilità di essere stati promossi nel 1989, al netto del contributo dei consueti controlli (istruzione, quoziente d'intelligenza, sesso, etnia, anzianità lavorativa, ecc.). Si tratta di un risultato non sorprendente, ma significativo: il coefficiente riscontrato (10.88\*\*) conferma che le promozioni sono spesso anticipate da investimenti formativi. Peraltro il modello presentato non distingue la variabile dipendente per modalità di promozione, di modo che non si può sapere se questi investimenti fossero rivolti ad adeguare anticipatamente le competenze richieste dal futuro cambiamento di posizione organizzativa, oppure anche ad altri scopi.

La seconda evidenza, speculare alla prima, ma del tutto inedita, riguarda le esperienze formative successive alle promozioni ricevute nel 1989: più esattamente, l'effetto di queste promozioni (ora debitamente distinte per le modalità previste dalla NLSY) sulla probabilità di fruire d'iniziative di formazione aziendale nell'anno successivo. I risultati di queste elaborazioni, ai quali accosto tra parentesi i coefficienti degli incrementi di retribuzione percepiti nel medesimo anno, già considerati nel paragrafo precedente, sono poco scontati.

Promozioni attive				Promozioni passive	
Supervisore/Nuovo reparto/Nuova posizione/Riorganizzazione				Position upgrade/Stessi compiti	
12.12**	6.87	0.61 –	5.85	5.72**	5.14*
(9.69**)	(8.27**)	(4.72)	(11.82**)	(10.10**)	(7.09**)

Livelli di significatività (test a due code) \* 10% \*\* 5%

16. Queste potrebbero anche riflettere la scelta dell'impresa di onorare la clausola del contratto implicito stipulato con i propri dipendenti, in presenza di difficoltà/impossibilità a spostare quelli meritevoli su posizioni di livello superiore, per mancanza di posti vacanti. Secondo un responsabile del personale intervistato da Baker e Holmstrom (1995, p. 257), questa sarebbe appunto una delle risorse a cui fanno ricorso le imprese, per aggirare i vincoli che il sistema formale impone alle opportunità di promozione. La logica di queste promozioni "passive" sarebbe, pertanto, coerente con un sistema di carriera riferito ad una

Come ci si poteva attendere, le promozioni al ruolo di supervisore, che implicano plausibilmente l'assunzione di responsabilità del tutto nuove, e quindi, la necessità di una massiccia integrazione delle competenze possedute, determinano effettivamente una maggiore probabilità d'ulteriori attività di formazione – anche al netto dell'eventuale formazione già ricevuta in vista del cambiamento. Questa conseguenza non è verificata, invece, per le promozioni associate alle altre modalità di cambiamento di posizione, che pure dovrebbero parimenti condurre a compiti, responsabilità, ambienti di lavoro, almeno in parte, nuovi. Per alcuni di questi risultati si potrebbero trovare spiegazioni *ex post*<sup>17</sup>, ma conviene lasciarli in pregiudicato e limitarsi a sottolineare che la forte correlazione positiva tra l'assunzione di compiti di supervisione e attività di formazione (12.12\*\*) costituisce comunque una prova dell'attendibilità complessiva di questi modelli. Ciò rafforza l'importanza del risultato sorprendente, circa le conseguenze formative delle promozioni "passive", da cui si evince che *le probabilità mediamente più elevate di fruire di formazione aziendale (per effetto di una promozione) sono associate a situazioni, in cui apparentemente (o dichiaratamente) quest'evento non implica alcuna discontinuità nei compiti e nelle responsabilità assegnate*. Se, come probabile (stante il peso relativo delle promozioni "passive"), la sequenza causale inversa (formazione \_ promozione) valesse anche per questo tipo di promozioni, le iniziative di formazione aziendale risulterebbero nello stesso tempo veicolo e conseguenza delle promozioni "passive" – o viceversa, queste ultime risulterebbero la leva, per così dire, di una correlazione seriale delle azioni formative. Se a ciò si aggiunge che le promozioni "passive" determinano in media significativi vantaggi retributivi (ovvero che lasciano poco spazio all'ipotesi di trade off tra formazione ulteriore e incrementi retributivi), pare logico concludere che almeno una parte consistente di queste coincide con percorsi di carriera, o con segmenti di carriera, di tipo "professionale, cioè finalizzati ad assicurare il progressivo sviluppo di competenze professionali, rispetto al quale la formazione aziendale si qualifica come un'attività ricorrente, e al limite continua, invece che come un mezzo per adeguare le competenze a fattori esogeni di discontinuità, e pertanto essa stessa discontinua.

In questa prospettiva le promozioni "passive" sono coerenti con la visione convenzionale dei mercati interni del lavoro, proposta implicitamente già da

gerarchia di posti, anziché di merito. Tuttavia, in mancanza d'informazioni specifiche, e alla luce delle evidenze prodotte da Pergamit e Veum (1999) circa il nesso tra promozioni "passive" e formazione aziendale (v. infra), quest'ipotesi sarà trascurata nella trattazione che segue.

17. In particolare il coefficiente negativo relativo alle promozioni conseguenti a processi di riorganizzazione potrebbe essere plausibilmente imputato al processo di selezione da cui derivano queste promozioni, che avrebbe portato a scegliere soggetti già in possesso delle competenze adeguate ai nuovi compiti. L'elevato coefficiente relativo ai guadagni conseguenti a questa modalità di promozione potrebbe qualificarsi proprio come un riconoscimento del possesso di competenze non comuni.

Gary Becker (Mori, 1991) e poi da Doeringer e Piore (1971), secondo cui questo sistema di gestione delle relazioni d'impiego serve essenzialmente a favorire la produzione e la diffusione delle conoscenze e abilità necessarie all'impresa, in ragione sia della loro specificità (rispetto all'impresa stessa), sia delle prevalenti modalità informali mediante cui vengono acquisite sul lavoro. (Watcher e Wright, 1990; Gibbons, 1998)<sup>18</sup>. Nello stesso tempo, però, esse forniscono una leva per lo sviluppo delle competenze dei dipendenti delle imprese, sostanzialmente diversa da quella prevista dal mercato interno convenzionale. Quest'ultimo, infatti, si basa sulla scomposizione delle attività aziendali in posizioni, strutturate secondo una logica di divisione verticale del lavoro, che da un lato corrisponde a quella delle scatole cinesi (per cui ogni posizione successiva richiede solo un delta di conoscenze in più) e dall'altro, integra capacità professionali e autorità gestionale, di modo che il comando e il controllo si giustificano per il possesso di maggiori competenze rispetto ai subordinati – il noto principio dell'organizzazione burocratica evidenziato da Weber. I processi d'apprendimento consentiti da un siffatto sistema di divisione del lavoro dipendono, pertanto, dalla riallocazione dei lavoratori nelle posizioni, e dal quantum di conoscenze aggiuntive necessarie per passare dall'una all'altra di esse – in sostanza sono subordinati alla preventiva definizione dello *stock* di conoscenze e abilità di cui l'impresa abbisogna<sup>19</sup>. Le promozioni "passive", invece, offrono molti più margini di libertà all'apprendimento e sono compatibili con un'elevata indeterminatezza dei confini tra le posizioni organizzative, e con l'apertura dei ruoli. In secondo luogo, emancipano le opportunità di ricevere addestramento e formazione, dal duplice vincolo della disponibilità di posti vacanti ai vari livelli dell'organizzazione, e della funzione di selezione, inevitabilmente associata alle promozioni in una gerarchia di posti. In tal modo rendono effettivamente praticabile l'assunto della teoria del capitale umano, secondo cui gli investimenti in formazione nei luoghi di lavoro deriva-

18. Le successive analisi, prodotte nell'ambito dell'economia dell'informazione, incentrate sui vantaggi delle promozioni interne per ridurre il rischio di selezione avversa nell'allocare le posizioni di livello superiore o per incentivare le prestazioni, non hanno mai smentito né preteso di sostituire questa tesi.

19. Questi processi d'accumulazione di capitale umano presuppongono, quindi, che il contesto tecnologico e organizzativo in cui opera l'impresa sia sostanzialmente stabile, e soprattutto non richieda variazioni nel breve periodo dello *stock* di conoscenze di cui abbisogna per essere competitiva. Solo a condizione di una notevole stabilità delle tecnologie e dell'organizzazione del lavoro l'impresa può essere certa che il sistema di divisione del lavoro (ovvero la distinzione tra varie posizioni organizzative e la definizione dei loro contenuti) esprima effettivamente il suo fabbisogno di conoscenze e abilità; e, quindi, che il legame che essa istituisce tra retribuzione e compiti relativi ad ogni posizione organizzativa, rifletta l'effettivo contributo produttivo del capitale umano posseduto dai vari lavoratori. Paradossalmente, il mercato interno convenzionale, proprio se funziona bene, non permette la creazione di uno slack di capitale umano. È tentante istituire una relazione tra questa ideale *leaness* a livello di risorse umane, tipica del modello organizzativo taylorista e lo *slack* di risorse materiali (assets fisici e finanziari) che caratterizza il sistema fordista di produzione.

no da decisioni congiunte di imprese e lavoratori<sup>20</sup>. Infine, avvicinano la logica dei percorsi di carriera interna a quella dei percorsi che si realizzano via mobilità esterna. In entrambi i casi, infatti, la carriera viene a coincidere, non con l'ascesa di una gerarchia di posizioni, ma con l'avvicinamento al centro del sapere relativo ad un dato "mestiere" o professione, da cui dipende la riproduzione e l'aggiornamento delle competenze che lo qualificano. Analogamente alle professioni tradizionali, le tappe di questa progressione sono contrassegnate (all'interno di un'impresa, di un territorio o di una comunità professionale) dalla varietà e dalla complessità dei problemi affrontati, che riflette appunto il volume delle competenze possedute, e dall'incremento della propria "reputazione" – invece che dallo status della posizione ricoperta.

### **3.3. La funzione incentivante delle promozioni "passive"**

Le promozioni "passive" sono quindi associate a contesti organizzativi che assegnano un'alta priorità allo sviluppo delle competenze professionali (intese come quell'insieme di conoscenze, abilità, disposizioni soggettive che si traducono in prestazioni eccellenti), e che quindi si preoccupano di svincolare questo sviluppo dai processi d'allocazione interna del lavoro. In questi contesti la loro funzione specifica è *d'incentivare* l'acquisizione di competenze professionali. Evitando d'entrare nell'ormai estremamente complessa e articolata problematica degli incentivi, ci si può limitare a tre essenziali considerazioni in proposito.

La prima riguarda lo stesso accostamento, sostanzialmente irrituale, della problematica dell'apprendimento a quella degli incentivi. Nella prospettiva della teoria del capitale umano, infatti, il vincolo motivazionale sull'apprendi-

20. Nel mercato interno convenzionale la normale forma piramidale delle gerarchie organizzative fa sì che le decisioni di investire in formazione richiedano un qualche criterio di priorità o di selezione. Poiché la conseguenza della formazione è il passaggio ad un posto di livello superiore, il decisore si trova contestualmente di fronte ad un problema di scelta allocativa, che tenderà a risolvere selezionando le persone più adatte, *anche in relazione a loro caratteristiche non aumentabili*. Inoltre, poiché la formazione che serve è prevalentemente *on-the-job*, coloro chiamati a trasmettere le proprie conoscenze, che per la logica del sistema stanno ad un livello superiore, devono essere garantiti che coloro al quale insegnano non faranno loro concorrenza (Thurow, 1975), per cui ai livelli intermedi e alti delle gerarchie le promozioni devono necessariamente tenere conto dell'anzianità. Da tutto ciò consegue che nell'ambito di questi contesti si può venire a creare una netta sfasatura tra convenienze individuali e dell'impresa. L'impresa sceglierà chi formare secondo criteri d'efficienza allocativa, che escludono inevitabilmente qualcuno per motivi indipendenti dalla sua volontà e disponibilità. I lavoratori pertanto si vedono di fatto costretti a delegare all'impresa le scelte circa la propria formazione, e l'unica cosa che possono fare è cercare di influire sulle decisioni dei selezionatori, peraltro con conseguenze spesso inefficienti per l'impresa (Milgrom e Roberts, 1992). Com'è stato sottolineato ancora recentemente (Arthur e Rousseau, 1996), il mercato interno (tradizionale) è un sistema di gestione delle relazioni di impiego basato sulla carriera, ma i cui avanzamenti sono regolati unilateralmente dall'impresa.

mento sul lavoro è soddisfatto dall'assunzione da parte delle imprese dei costi (diretti e indiretti) delle attività d'addestramento e formazione. A parte il rischio che una volta formati possano lasciare l'impresa, i lavoratori dedicano all'apprendimento il tempo di lavoro, per cui sono normalmente retribuiti, senza bisogno d'incentivi. Ma questa prospettiva è del tutto insufficiente nei moderni contesti tecnologici e organizzativi, in cui la stessa attività lavorativa consiste nella risoluzione di problemi – ovvero richiede di trovare, selezionare, elaborare l'informazione necessaria per fornire soluzioni efficaci – e i lavoratori sono chiamati ad adattare ruoli e *routines* a cambiamenti imprevisi, e quindi a mobilitare la loro capacità di apprendere dall'esperienza. Nella misura in cui l'apprendimento (esplicito e implicito) non è nettamente distinguibile dall'attività lavorativa, ma ne costituisce un ingrediente essenziale, è del tutto ragionevole farne un problema d'incentivazione.

La seconda riguarda l'efficacia delle promozioni come incentivo. La letteratura economica ha elaborato l'argomento solo in riferimento alle promozioni relative a gerarchie di posti o comunque a ranghi chiusi, sulla scorta della metafora del "torneo"<sup>21</sup>. Tuttavia permette comunque d'identificare con buon'approssimazione i vincoli cui è soggetta la soluzione del problema di stimolare l'apprendimento sul lavoro e con ciò, d'individuare lo spazio delle promozioni "passive" come sistema d'incentivo. Si tratta de: i) l'assoluta inadeguatezza degli incentivi collettivi, poiché ciò che è in questione – la motivazione ad apprendere – dipende da disposizioni soggettive che rinviano al sé profondo dell'individuo; ii) la limitata possibilità di utilizzare incentivi negativi, e parimenti iii) di ricorrere a contratti impliciti, dal momento che con il venire meno della garanzia di stabilità della relazione d'impiego si è più che proporzionalmente ridotto lo spazio per contratti o clausole contrattuali impliciti (scambi parziali di doni); iv) la conseguente necessità di ricollegare in modo relativamente lineare l'apprendimento sul lavoro a ricompense, ovvero di definire con precisione l'orizzonte temporale del dispositivo incentivante, in modo da consentire alle parti di valutare le proprie convenienze. Quest'argomentazione, se corretta, riduce la soluzione del problema a poche alternative tra i sistemi di incentivazione fin ora sperimentati, e in particolare a due: i sistemi definiti *pay for performance* e quelli *pay for skills o for knowledge*, appunto basati su carriere orizzontali. Nella misura in cui negli attuali contesti di lavoro l'apprendimento può essere considerato come un aspetto intrinseco alle prestazioni attese, rendere variabile una parte della retribuzione in

21. La prospettiva di conseguire premi di grandezza predeterminata (pari al differenziale di retribuzione tra due livelli della gerarchia) induce una competizione tra i dipendenti che si ritengono adatti a conseguirli (quindi che non differiscono visibilmente in capacità e abilità), che li motiva ad impegnarsi nei compiti loro affidati. Erogando un solo premio l'impresa incentiva le prestazioni di più dipendenti. Inoltre, questo può essere assegnato sulla base di valutazione comparativa delle prestazioni stesse (del loro merito relativo), riducendo la necessità d'investimenti di "forma" (Thevenot, 1984) per misurare il merito secondo una scala assoluta, e neutralizzando i fattori esterni al controllo degli agenti, ma che ne condizionano le prestazioni (Lanfranchi, 1996).

funzione delle prestazioni osservate serve certamente ad incentivare l'apprendimento continuo. Questa è appunto la logica di alcuni sistemi di retribuzione variabile, introdotti in seguito ad innovazioni organizzative che comportano l'allargamento dei compiti degli operativi in direzione di funzioni di manutenzione, controllo della qualità, programmazione della produzione, ma in realtà parametrati sulla valutazione delle prestazioni fornite (Gomez-Mejia e Balkin, 1992). Tuttavia, la teoria economica degli incentivi (Milgrom e Roberts, 1992, cap. 12; Gibbons, 1996; 1998; Prendergast, 1996; 1999), nonché l'analisi psicologica (Lawler, 1990) hanno efficacemente messo in luce che i sistemi di incentivazione delle *prestazioni* incontrano grossi ostacoli negli attuali contesti di lavoro, sia quando riferiti ai risultati conseguiti (l'*output*) – a causa della difficoltà di parametrarli in modo adeguato e di separare l'effetto dei contributi individuali – sia, e ancor più, quando riferiti direttamente ai contributi (gli *inputs*) forniti dai lavoratori al processo produttivo, la cui valutazione necessariamente soggettiva va' incontro a svariati problemi. Invece, se s'incentiva direttamente l'*apprendimento*, il problema risulta alquanto semplificato, per il fatto stesso che qualsiasi apprendimento si oggettiva in competenze, il cui possesso è evidenziato dalla stessa (estensione dell') attività operativa del soggetto – ciò che sa fare in modo adeguato – per definizione osservabile da terzi.

La terza considerazione riguarda la valenza simbolica e morale, oltre che monetaria, dell'incentivo fornito dalle promozioni, soprattutto quando relative a progressioni in una gerarchia di merito. Si tratta di un tema, cui ha dedicato una particolare attenzione la riflessione sociologica sulle carriere. Fin dalla scuola di Chicago i sociologi hanno privilegiato della nozione di carriera l'idea di una sequenza di transizioni tra stati, relativamente predeterminata e socialmente riconosciuta, e tale da qualificare questi cambiamenti come un'evoluzione sia verso "l'alto" (secondo l'accezione comune di carriera), sia verso il "basso" (la carriera del drogato, della prostituta, ecc.), ma comunque associata ad una crescente tipizzazione dei tratti che rendono esclusiva la sequenza stessa, e quindi all'impiego di "risorse" aggiuntive per poterla percorrere. Nel caso delle carriere lavorative (così come quelle relative a molti altri ambiti d'attività, ed in particolare quelle sportive) queste "risorse" sono appunto l'esperienza e/o crescenti capacità e competenze, riconosciute in un dato ambito professionale e l'idea di sviluppo verso l'alto, che richiamano spontaneamente, non fa altro che riflettere un'evoluzione coerente del nesso tra lavoro e competenze personali, che appunto giustifica il progressivo aumento delle ricompense e delle attese delle persone con cui s'interagisce (ovvero del prestigio di cui si gode). Per i sociologi, quindi, la carriera costituisce un artefatto sociale, nel duplice senso che la sequenza di stati che l'identifica è facilmente riconoscibile (dai membri dell'organizzazione o della comunità professionale) come progressione nel senso anzidetto, e che questo carattere di progressione o sviluppo entra a strutturare in modo definito e percepibile aspettative, giudizi, e valori individuali. In tal senso la carriera costituisce un punto di raccordo particolarmente sensibile tra il sociale e l'individuale, e un terreno privilegiato per

comprendere come la valutazione degli altri condizioni quella di sé stessi. Stinchcombe (1974) e Sørensen (1994) hanno elaborato questa problematica in una prospettiva d'analisi strutturale, richiamando l'attenzione sul carattere (normalmente) pubblico degli avanzamenti di carriera, e sulle conseguenze che ne derivano sul piano simbolico. Nella misura in cui modificano lo status relativo di coloro che li ottengono nell'organizzazione in cui sono inseriti (impresa o comunità professionale), e quindi nella stratificazione sociale, essi costituiscono una delle più importanti leve di cui dispone il nostro sistema sociale per rafforzare l'autostima dei suoi membri<sup>22</sup>.

#### 4. Conclusioni

Le analisi proposte nei precedenti paragrafi richiamano per molti aspetti l'adagio "fare di necessità virtù", ma mostrano anche quanta strada si possa fare, indagando le proprietà strutturali dei processi sociali, prima di chiamare

22. Una significativa verifica di queste argomentazioni è fornita da alcuni studi sperimentali, particolarmente sofisticati sul piano metodologico (Loewenstein e Sicherman, 1991; Frank e Hutchens, 1993), da cui risulta che decisori razionali (studenti di economia, frequentatori di musei scientifici, ecc.), chiamati a scegliere tra diversi ipotetici rapporti di lavoro di uguale durata (3, 6, 40 anni) e associati ad una medesima retribuzione complessiva, ma distribuita in modo diverso negli anni (in modo decrescente, uniforme, moderatamente, abbastanza, molto crescente), preferiscono nella grandissima maggioranza dei casi (con percentuali che si aggirano intorno all'80%) le ipotesi occupazionali associate a redditi (anche fortemente) crescenti nel tempo – scontando quindi redditi iniziali proporzionalmente inferiori. Il dato può essere ricondotto alle preferenze per il consumo, e pertanto il sacrificio della capacità immediata di consumare in vista di consumi crescenti futuri può essere riferito all'evoluzione delle esigenze proprie e familiari, e/o ad un'estrema avversione al rischio. Tuttavia questi esperimenti prevedevano, anche nell'ipotesi di una distribuzione uniforme del reddito, un ammontare annuale tale da consentire in genere risparmi per investimenti (per es. in titoli azionari), per cui le preferenze dichiarate appaiono comunque irrazionali dal punto di vista economico. Nello stesso tempo colpisce la coincidenza di questi risultati con la logica delle carriere lavorative, che presuppongono appunto una relazione (più o meno stretta) tra avanzamenti e aumenti di retribuzione (diversamente da gran parte delle carriere relative a hobbies e attività sportive). Frank e Hutchens (1993) hanno addirittura ipotizzato che le carriere esistano in ultima istanza proprio per soddisfare questa preferenza per la distribuzione del reddito, piuttosto che per incentivare l'accumulazione di competenze, come vorrebbe la saggezza comune. Il caso delle carriere retributive dei piloti d'aereo e di mezzi pubblici è un esempio pertinente. La ricerca di Loewenstein e Sicherman (1991) approfondisce l'argomento, sulla base della distinzione tra redditi da lavoro e proventi di rendite (l'affitto di uno stabile). La preferenza per una distribuzione crescente nel tempo viene confermata per entrambe le fonti di reddito, ma con uno scarto molto significativo: 83% nel caso dei redditi da lavoro, contro 56% per le rendite. Questa differenza qualifica, per così dire, l'irrazionalità della preferenza per occupazioni che offrono retribuzioni crescenti nel tempo, mostrando che il riferimento alla capacità di consumare ne fornirebbe in ogni caso solo una spiegazione parziale, e che essa rinvia ad esigenze che la razionalità calcolistica non è apparentemente in grado di soddisfare, connesse all'immagine di sé e ad aspettative di riconoscimento sociale.

in causa il cambiamento. Per un verso, è stato probabilmente sempre vero che, a causa dei vincoli sulla probabilità di salire le gerarchie aziendali, i guadagni che ci si possono attendere nel medio periodo dalla prospettiva di restare in un'impresa, sono meno attraenti di quelli associati alla prospettiva alternativa di cambiare datore di lavoro. In ogni caso ciò è sempre più vero, nella misura in cui i datori di lavoro, o i loro dirigenti, si rivolgono al mercato esterno per allocare posizioni che si rendono vacanti ai livelli intermedi e superiori delle gerarchie aziendali. Similmente, la correlazione seriale tra le promozioni costituisce una dimensione strutturale delle carriere organizzative – anche se resta ancora da spiegare fino in fondo la logica del fenomeno. Per cui, da un lato, l'accumulo di promozioni si traduce in un netto vantaggio relativo di medio periodo; dall'altro, quanto più precoce è la prima promozione, tanto più aumenta, a pari condizioni, la probabilità di riceverne altre, sicché le convenienze relative cambiano in funzione dell'anzianità aziendale a cui si percepisce la prima promozione. Infine, i vantaggi conseguibili dalla permanenza in un'impresa dipendono dalla sua disponibilità ad usare il sistema delle promozioni come puro meccanismo d'incentivazione, quindi svincolandolo dai processi di allocazione interna – disponibilità che plausibilmente dipende dal rilievo che essa attribuisce alla crescita professionale dei propri dipendenti, ovvero dall'esigenza di accumulare capitale umano (specifico?), al fine di assicurare la propria competitività. La valenza strutturale dei tre risultati appena richiamati, sta appunto nel fatto che la loro plausibilità è relativamente indifferente rispetto ai cambiamenti che si possono ipotizzare; il che significa, in termini pratici, che la relativa "anzianità" delle evidenze empiriche su cui si basano è del tutto irrilevante. Tuttavia l'ultimo di questi rinvia esplicitamente ad un problema empirico – quante imprese adottano e adotteranno nel prossimo futuro, sistemi di gestione delle relazioni d'impiego, basati su carriere "orizzontali"? – sul quale voglio aggiungere poche considerazioni conclusive. A questo fine, mi avvarrò anch'io di un procedimento inferenziale, ma limitandone l'indeterminatezza attraverso la distinzione tra promozioni "attive" e "passive", ovvero carriere "verticali" e "orizzontali".

È molto probabile che lo spazio delle carriere "verticali" si sia sensibilmente ridotto nel corso degli anni '90, e a questo proposito si deve dare ascolto a molte delle analisi richiamate nell'introduzione. È evidente che la costante riduzione della dimensione delle imprese e delle unità produttive, l'appiattimento delle gerarchie aziendali, l'esternalizzazione di molte funzioni amministrative e di *staff*, unitamente alla crescente diffusione delle imprese di piccole e piccolissime dimensioni, concorrono a fare venire meno le condizioni per una gestione delle relazioni d'impiego basata sulla riallocazione dei dipendenti in una gerarchia "di posti". L'esistenza di una forte relazione positiva tra opportunità di promozione (osservate dal ricercatore) e dimensione delle imprese o delle unità produttive è stata variamente documentata (Baron, Davis-Blake e Bielby, 1986; Villemez e Bridges, 1988; Hedström, 1988; Hachen, 1992; Kalleberg e Van Buren, 1996). Vi sono anche svariate evidenze quantitative circa gli effetti negativi a cascata della riduzione dei posti ai livelli intermedi e su-

periori delle gerarchie aziendali, in seguito a processi di ristrutturazione, fusioni, ecc. – eventi ormai quasi comuni nella vita delle imprese (Stewman, 1986; Preisendörfer e Burgess, 1988; Haveman e Cohen, 1994). Analoghi effetti derivano dall'orientamento ad allocare via il mercato esterno anche le posizioni medio alte delle gerarchie, di cui si è già detto, e che probabilmente si è andato accentuando. Per un alto verso, si può argomentare che, anche indipendentemente da questi fattori di turbolenza, un sistema di carriera basato sulla mobilità tra posizioni organizzative è esposto, come tale, alla distribuzione per età dei dipendenti nei livelli organizzativi, che spesso determina la creazione di colli bottiglia ai livelli intermedi delle gerarchie aziendali (Stewman, 1986). L'unico modo per assicurare l'efficacia di un simile sistema è, quindi, (poter) aggiungere posti all'organizzazione – considerazione che rinvia all'osservazione, secondo cui la crescita dell'impresa costituirebbe una condizione dello stesso funzionamento dei mercati interni del lavoro, che non casualmente si sono affermati in un'epoca caratterizzata da una crescita costante delle imprese (Kanter, 1989b).

Per quanto riguarda il possibile spazio delle promozioni “passive”, mi limiterò a una considerazione di buon senso, che può essere presentata sotto forma d'interrogativo. Le promozioni “passive” sono sempre state così frequenti, come evidenziato da Pergamit e Veum (1999), oppure identificano una modalità di gestione delle relazioni d'impiego relativamente nuova – come suggerisce implicitamente il punto interrogativo del titolo del lavoro citato? Se fosse vera la prima alternativa ci si troverebbe di fronte a una clamorosa lacuna della ricerca empirica – quasi casualmente colmata dalla NLSY – che solleverebbe in particolare seri dubbi sulle capacità professionali dei sociologi che negli anni '80 hanno pubblicato ricerche su serie di dati, che si estendevano fino alla seconda metà degli anni '70. Pare, invece, più probabile che il ricorso a sistematico da parte delle imprese a promozioni “passive” risalga agli anni '80, come starebbe a confermare il fatto stesso che i ricercatori sociali si sono accorti di questa fattispecie di promozioni solo dagli inizi degli anni '90. Un ulteriore argomento a sostegno di quest'interpretazione è la crescente fortuna che nel corso degli anni '80 ebbe negli USA il modello dell'impresa giapponese, il cui tipico sistema relazioni d'impiego è – come noto – incentrato su sistemi di carriera relativi a gerarchie di merito, invece che di posti (Aoki, 1988; Itoh, 1991). Del resto gli sforzi d'importazione e adattamento del sistema giapponese negli USA sono documentati (Kanter, 1989a, Pfeffer, 1994). In ogni caso, se vale l'ipotesi che la diffusione delle promozioni “passive” coincide con l'adozione di nuove modalità di gestione delle relazioni d'impiego, stimulate dalle innovazioni tecnologiche dall'inasprimento della competizione e intervenuti negli anni '80 e potenzialmente ispirate dal modello giapponese, non si vedono validi motivi per cui queste stesse modalità dovrebbero avere successivamente esaurito il loro potenziale e pare, anzi, ragionevole ipotizzare una loro ulteriore diffusione. Questa tesi può essere opportunamente qualificata alla luce della specifica funzione d'incentivo all'accumulazione di competenze, certamente svolta dalle promozioni “passive”, o da una parte importante

di esse; le evidenze fornite da Pergamit e Veum (1999) a questo proposito sono impressionanti. In questa prospettiva la fortuna dei sistemi di gestione delle risorse umane basati su carriere “orizzontali”, è strettamente legata, da un lato, alla crescente importanza che va assumendo la dimensione intellettuale del lavoro e all’esigenza sempre più estesa che l’apprendimento dei lavoratori si prolunghi nel corso della vita lavorativa (Butera, 1991; Butera, Donati, Cesaria, 1997); dall’altro lato, ai vincoli molto stretti entro cui le imprese possono disegnare i sistemi per incentivare tale apprendimento.

Mettendo insieme i due ordini di considerazione, viene spontaneo ipotizzare che le dinamiche del post-fordismo determinino, piuttosto che uno smantellamento dei mercati interni del lavoro, una loro modificazione o ristrutturazione, di cui le evidenze presentate indicano probabilmente una direttrice di fondo. Di queste nuove modalità di governo delle relazioni d’impiego sappiamo comunque ancora poco. Ma, come confermano le indagini utilizzate in quest’articolo, la ricerca sociale condotta sulla base di rigorose procedure scientifiche richiede molto tempo. Per cui un prezzo, probabilmente inevitabile, che si deve pagare alla possibilità di ottenere solidi risultati, è uno scarto tra il momento del cambiamento e quello in cui se ne conoscono gli effetti.

#### Riferimenti bibliografici

- Akerlof G.A., Rose A.K., Yellen J.L. (1988), “Job Switching and Job Satisfaction in the U.S. Labor Market”, *Brookings Papers on Economic Activity*, 2: 495-595.
- Althauser R.P., Kalleberg A.L. (1981), “Firms occupations, and the Structure of Labor Markets”, in Berg I. (a cura di), *Sociological Perspectives on Labor Markets*, pp. 119-149, New York, Academic Press.
- Althauser R.P., Kalleberg A.L. (1990), “Identifying Career Lines and Internal Labor Markets Within Firms: A Study in the Interrelationships of Theory and Method”, in Breiger R.L. (a cura di), *Social Mobility and Social Structure*, pp. 308-356, New York, Cambridge University Press.
- Aoki M. (1988), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, New York (trad. it. *La microstruttura dell’economia giapponese*, Milano, Franco Angeli, 1991).
- Arthur M.B., Rousseau D.M. (a cura di) (1996), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, Oxford University Press.
- Arthur M.B., Inkson K., Pringle J.K. (a cura di) (1999), *The New Careers: Individual Action and Economic Change*, London, Sage.
- Baker G.P., Jensen M.C., Murphy K.J. (1988), “Compensation and Incentives: Practice vs. Theory”, *Journal of Finance*, 43, 3: 593-616.
- Baker G., Gibbs M., Holmstrom B. (1993), “Hierarchies and Compensation: A Case Study”, *European Economic Review*, 37: 366-378.
- Baker G., Gibbs M., Holmstrom B. (1994a), “The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data”, *Quarterly Journal of Economics*, 59, 4:881-919.
- Baker G., Gibbs M., Holmstrom B. (1994b), “The Wage Policy of a Firm”, *Quarterly Journal of Economics*, 59, 4: 921-955.

- Baker G., Holmstrom B. (1995), "Internal Labor Markets: Too Many Theories, Too Few Facts", *American Economic Review*, 85, 2: 255-259
- Baron J.N., Bielby W. T.(1980), "Bringing the Firm back in: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work", *American Sociological Review*, XLV, pp. 737-65.
- Baron J.N., Davis-Blake A., Bielby W.T. (1986), "The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations", *Administrative Science Quarterly*, XXXI, 2, pp. 248-273.
- Bridges W.P., Villemez W.J. (1994), *The Employment Relationship: Causes and Consequences of Modern Personnel Administration*, New York, Plenum.
- Brüdel J., Preisendörfer P., Ziegler R. (1993), "Upward Mobility in Organizations: The Effects of Hierarchy and Opportunity Structure", *European Sociological Review*, IX, 2, pp.173-188.
- Butera F. (1991), "Professionisti nelle organizzazioni", *Studi Organizzativi*, 3-4: 3-53.
- Butera F., Donati E., Cesaria R. (1997), *I lavoratori della conoscenza*, Milano, Franco Angeli.
- Cappelli P., Bassi L., Katz H., Knoke D., Osterman P., Useem M. (a cura di) (1997), *Change at Work*, New York, Oxford University Press.
- Doeringer P., Piore M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Boston, Heath.
- Diekmann A., Preisendörfer P. (1988), "Turnover and Employment Stability in a Large West Germany Company", *European Sociological Review*, IV, 3, pp. 233-258.
- DiPrete T.A. (1989), *The Bureaucratic Labor Market: The Case of the Federal Civil Service*, New York, Plenum.
- DiPrete, T.A., Soule W.T. (1986), "The Organization of Career Lines", *American Sociological Review*, 51: 295-309.
- Follis M. (1991), "Traiettorie e scalate: l'approccio sociologico alla mobilità di carriera", *Politiche del lavoro*, 15-16: 27-68.
- Follis M. (1996), "La carriera come sistema di gestione delle relazioni di impiego: funzioni e proprietà strutturali delle carriere interne alle imprese", *Rassegna italiana di sociologia*, 36, 3:433-476.
- Frank R.H., Hutchens R.M. (1993), "Wage, Seniority, and the Demand for Rising Consumption Profiles", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 21: 251-276.
- Gibbons R. (1998), "Incentives in Organizations", *Journal of Economic Perspectives*, 12, 4:115-132.
- Gibbons R. (1996), "Incentives and Careers in Organizations", NBER Working Paper N° 5705, Cambridge, National Bureau of Economic Research.
- Gibbons R., Waldman M. (1998), "Careers in Organizations: Theory and Evidence", in O. Ashenfelter e D. Card (a cura di), *Handbook of Labor Economics*, vol. IV, New York, North Holland.
- Gibbs M. (1995), "Executive Compensation in a Corporate Hierarchy", *Journal of Accounting and Economics*, 19: 247-277.
- Goldner F.H., Ritti R.R. (1967), "Professionalization as Career Immobility", *American Journal of Sociology*, 32, 5: 489-502.
- Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B. (1992), *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*, Cincinnati, South-West Publ.
- Grimshaw D., Ward K.G., Rubery J., Beynon H. (2001), "Organisations and the Transformation of the Internal Labour Market", *Work, Employment & Society*, 15, 1: 25-54.

- Groshen E.L., Levine D.L. (1998), "The Rise and Decline (?) of U.S. Internal Labor Markets", NBER Working Paper, Cambridge, National Bureau of Economic Research.
- Hachen D.S. (1992), "Industrial Characteristics and Job Mobility Rates", *American Sociological Review*, 57: 39-55.
- Halaby C.N. (1978), "Bureaucratic Promotion Criteria", *Administrative Science Quarterly*, 23: 466-483.
- Haveman H.A., L.E. Cohen (1994), "The Ecological Dynamics of Careers: The Impact of Organizational Founding, Dissolution, and Merger on Job Mobility", *American Journal of Sociology*, 100, 1. 104-152.
- Hedström P. (1988), *The Structure of Inequality: A Study of Stratification within Work Organizations*, Stoccolma, Almquist and Wiksell International.
- Itoh H. (1991), "Japanese Human Resources Management from the Viewpoint of Incentive Theory", *Ricerche Economiche*, 45, 2-3:345-376.
- Kalleberg A.L., van Buren M.E. (1996), "Is Bigger Better? Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards", *American Sociological Review*, 61: 47-66.
- Kalleberg A.L., Knoke D., Marsden P., Spaeth J. (1996), *Organizations in America: Analyzing Their Structures and Human Resources Practices*, Thousand Oaks, Sage Pub.
- Kanter R. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, (trad. it. *Maschile e femminile in azienda*, Milano, Olivares, 1988).
- Kanter R. (1989a), *When Giants Learn to Dance*, New York, Simon and Schuster, (trad. it., *Quando i giganti imparano a danzare*, Milano, Prima Donna-Edizioni Olivares, 1990).
- Kanter R. (1989b), "Careers and the Wealth of Nations: A Macro-perspective on the Structure and Implications of Career Forms", in M.B. Arthur, D.T. Hall e B.S. Lawrence (eds.), *Handbook of Career Theory*, pp. 506-522, New York, Cambridge University Press.
- Koike K. (1994), "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry", in M. Aoki e R. Dore (eds.), *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press.
- Lambert R., Larker D., Weigelt K. (1993), "The Structure of Organizational Incentives", *Administrative Science Quarterly*, 38: 438-461.
- Lanfranchi J. (1996), « Les contracts incitatifs: les modèles des tournois », in G. Ballo (a cura di), *Les marchés internes du travail : de la microéconomie à la macroéconomie*, 51-120, PUF, Paris.
- Lawler E.E III (1990), *Strategic Pay*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lazear E.P. (1992), "The Job as a Concept", in W.J. Burns Jr. (ed.), *Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*, pp. 183-215, Boston, Harvard Business School Press.
- Le Grand C., M. Tählin (2002), "Job Mobility and Earning Growth", *European Sociological Review*, 18, 4: 381-400.
- Levine D., Belman D., Charness G., Groshen E.L., O'Shaughnessy K.C. (2002), *How New is the "New Employment Contract"? Evidence from North American Pay Practices*, New York, Upjohn Institute.
- Loewenstein G., Sicherman N. (1991), "Do Workers Prefer Increasing Wage Profiles?", *Journal of Labor Economics*, 9, 1: 67-84.
- McCue K. (1996), "Promotions and Wage Growth", *Journal of Labor Economics*, 14, 2: 175-209.

- Medoff J.L., Abraham K.G. (1980), "Experience, Performance and Earnings", *Quarterly Journal of Economics*, 95: 703-736.
- Meitzen M.E. (1986), "Differences in Male and Female Job-Quitting Behavior", *Journal of Labor Economics*, 4, 2: 151-167.
- Milgrom, P., Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, Hampstead (trad. it. *Economia, organizzazione e management*, il Mulino, Bologna, 1994).
- Mori P. (1991), "Addestramento sul lavoro, incentivi e dinamiche salariali: Problemi e modelli economici", *Politiche del lavoro*, 15-16: 69-90.
- Murphy K. J. (1985), "Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis", *Journal of Accounting and Economics*, 7: 11-42
- Murphy K. J. (1998), "Pay, Performance and Executive Compensation", in O. Ashenfelter e D. Card (a cura di), *Handbook of Labor Economics*, vol. IV, New York, North Holland.
- Newmark D. (1998), *Changes in Long-Term Employment Relations*, New York, Russell Sage Foundation.
- Osterman P. (1987), "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets", *Industrial Relations*, 26, 1: 46-67.
- Parnes H.S. (1954), *Research on Labor Mobility: An Appraisal of Research Findings in the United States*, Washington, Social Science Research Council.
- Peiperl M., Arthur M., Goffee R., Morris T. (a cura di) (2000), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, New York, Oxford University Press.
- Pergamit M.J., Veum J.R. (1999), "What is a promotion?", *Industrial and Labor Relations Review*, 52, 4: 581-601.
- Petersen T., Spilerman S., Dahl S. (1990), "The Structure of Employment Terminations Among Clerical Employees in a Large Bureaucracy", *Acta Sociologica*, 32: 319-338.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of Work Force*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer J., Cohen Y. (1984), "Determinants of Internal Labor Market in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 29: 550-572.
- Prendergast C. (1999), "The Provision of Incentives in Firms", *Journal of Economic Literature*, 37: 7-63.
- Prendergast C. (1996), "What Happens Within Firms?", NBER Working Paper N° 5802, Cambridge, National Bureau of Economic Research.
- Preisendorfer P., Burgess Y. (1988), "Organizational Dynamics and Career Patterns: Effects of Organizational Expansion and Contraction on Promotion Chances in a Large Western Germany Company", *European Sociological Review*, 4, 1: 32-45.
- Rosenbaum J.E. (1984), *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, New York, Academic Press.
- Rosenfeld R.A. (1992), "Job Mobility and Career Processes", *Annual Review of Sociology*, 18: 39-61.
- Sørensen A.B. (1983), "Process of Allocation to Open and Closed Positions in Social Structure", *Zeitschrift für Soziologie*, 12, 3: 303-324.
- Sørensen A.B. (1994), "Firms, Wages and Incentives", in N.J. Smelser e R. Swedberg (a cura di), *The Handbook of Economic Sociology*, pp. 504-528, Princeton, Princeton University Press.
- Spilerman S. (1986), "Organizational Rules and Features of Work Careers", *Research in Social Stratification and Mobility*, 8: 41-102.

- Spilerman S., Petersen T. (1999), "Organizational Structure, Determinants of Promotion, and gender Differences in Attainment", *Social Science Research*, 28: 203-227.
- Stewman S. (1986), "Demographic Models of Internal Labor Markets", *Administrative Science Quarterly*, 31, 2: 121-147.
- Stewman S., Konda S.L. (1983), "Careers and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behavior", in *American Journal of Sociology*, 88, 4: 637-685.
- Stewman S., Yeh K.S. (1991), "Structural Pathways and Switching Mechanisms for Individual Careers", *Research in Social Stratification and Mobility*, 10: 133-168.
- Stinchcombe A.L. (1974), *Creating Efficient Industrial Administrations*, New York, Academic Press.
- Thevenot L. (1984), "Rules and Implements: Investments in Form", *Social Science Information*, 23, 1: 1-45.
- Thurow L.C. (1975) *Generating Inequality*, New York, Basic Books (trad. It. *All'origine dell'ineguaglianza*, Milano, Vita e Pensiero, 1979).
- Topel R.H., Ward M.P. (1992), "Job Mobility and the Careers of Young Men", *Quarterly Journal of Economics*, 107, 2: 439-479.
- Treble J., van Gameren E., Bridges S., Barnaby T. (2001), The Internal Economics of the Firm: Further Evidence from Personnel Data", *Labour Economics*, 8: 531-552.
- Valsecchi I. (2000), "Job Assignment and Promotion", *Journal of Economic Surveys*, 14, 1: 31-51.
- Villemez W.J., Bridges W.P. (1988), "When Bigger is Better: Differences in the Individual-Level Effect of Firm and Establishment Size", *American Sociological Review*, 53: 237-255.
- Watcher M.L., Wright R.D. (1990), "The Economics of Internal Labor Markets", in D.J.B. Mitchell e M.A. Zaidi (a cura di), *The Economics of Human Resources Management*, pp. 86-108, Oxford, Blackwell.