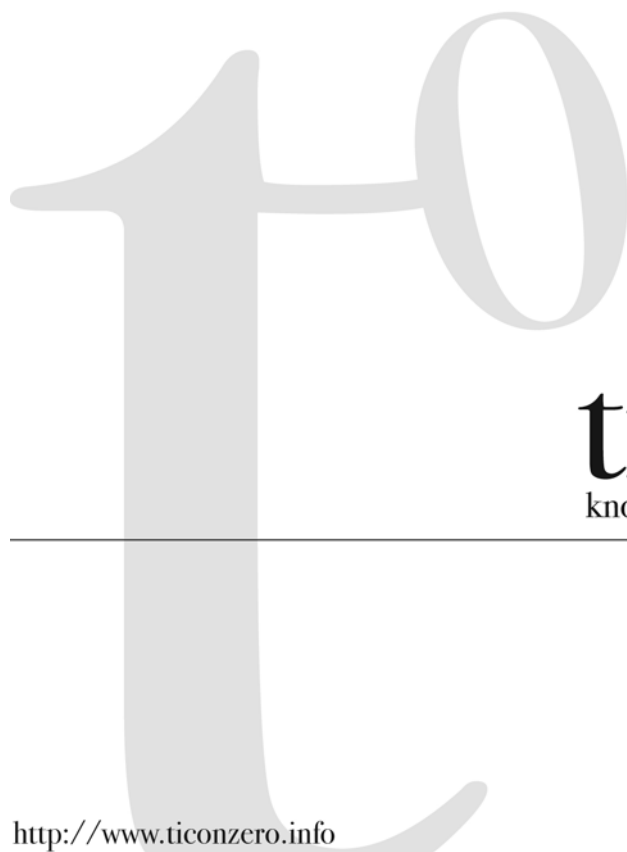




## Il ruolo dell'integratore

*di Carlo Mori*

L'analisi organizzativa delle relazioni aziendali con il Personale si propone come elemento utile alla definizione e gestione delle varie forme che tali relazioni possono assumere sia a livello individuale che collettivo. Quest'analisi può servire da base per nuove proposte di **progettazione di strutture organizzative e meccanismi operativi** per affrontarle efficacemente ed efficientemente.



**ticonzero**  
knowledge and ideas for emerging leaders

<http://www.ticonzero.info>

© Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da [www.ticonzero.info](http://www.ticonzero.info). Registrazione Tribunale di Milano N. 565 del 5 Ottobre 2003

L'analisi organizzativa delle relazioni aziendali con il Personale si propone come elemento utile alla definizione e gestione delle varie forme che tali relazioni possono assumere sia a livello individuale che collettivo. Quest'analisi può servire da base per nuove proposte di **progettazione di strutture organizzative e meccanismi operativi** per affrontarle efficacemente ed efficientemente. **Le Relazioni Interne e le Relazioni Sindacali** rappresentano due differenti modalità di classificazione delle relazioni dell'Azienda con il Personale. La potenziale utilità di accedere, a seconda delle circostanze, ad una più ampia e flessibile varietà di forme organizzative e dei rapporti di lavoro, motiva la ricerca di soluzioni capaci di valorizzare le risorse umane mediante un'azione proattiva d'impresa, nell'ambito della Gestione Strategica del Personale. Se le risorse umane sono importanti per un'Azienda, allora la gestione delle relazioni Azienda – Personale lo è altrettanto e risulta quindi naturale chiedersi come esse possano essere organizzate al meglio.

**1. Se le Risorse Umane sono realmente di capitale importanza per le Aziende, allora è anche importante cercare di organizzare al meglio la relazione che intercorre tra l'Azienda ed il suo Personale.**

L'interesse e l'attenzione che le risorse umane suscitano conformemente alla loro centralità nel contesto economico-aziendale, spingono alla ricerca di nuovi paradigmi interpretativi, proposte progettuali ed alternative operative capaci di indicare **quali siano le configurazioni del rapporto di lavoro che contingentemente meglio consentano di raggiungere congiuntamente gli obiettivi organizzativi di economicità e di soddisfazione individuale** dei vari portatori di interesse.

Accanto alle discipline dell'Amministrazione del Personale e dell'Analisi delle Mansioni possono essere elaborati ulteriori approcci adatti alla valorizzazione delle persone in Azienda, così da accrescerne l'entità e la qualità dei contributi verso il raggiungimento di obiettivi di produttività, flessibilità, creatività, qualità, successo competitivo e soddisfacenti risultati economici e sociali.

Una realtà di mercato tendenzialmente complessa e segmentata richiede che si sviluppino ed adattino dinamicamente nel tempo le modalità di gestione del fattore lavoro e del rapporto individuale/collettivo tra persona ed impresa più coerenti con le esigenze strutturali interne e le pressioni complessive presenti nell'ambiente di riferimento. In questo quadro le Relazioni Interne si presentano come una materia di studio ed applicazione pratica con marcati connotati di interdisciplinarietà. I contributi che in essa convergono possono infatti essere ravvisati, in quanto a provenienza, nella Gestione del Personale, nella Sociologia, nella Psicologia, nelle Relazioni Sindacali, nel Marketing (applicato nella fattispecie ad un "pubblico interno"), nella Strategia (soprattutto nelle sue dimensioni organizzative e sociali) e in quant'altro possa afferire le relazioni aziendali in senso lato. Una possibile sistemazione concettuale e terminologica potrebbe essere quella di **comprendere all'interno del termine tecnico e di uso corrente di "Relazioni Industriali" una differenziazione tra "Relazioni Sindacali" da un lato e "Relazioni Interne" dall'altro**. Ciò consente di mettere a fuoco una prospettiva nella quale la **segmentazione tra relazioni collettive ("Union Industrial Relations System") e relazioni dirette ("Non Union Industrial Relations System")** venga ricomposta a livello aziendale ad unità attraverso una politica organizzativa

d'impresa integrata che affronti sistematicamente le questioni delle strutture organizzative, dei meccanismi operativi e specificamente delle relazioni sindacali e di quelle dirette con il Personale.

Quando un'azienda si pone di fronte alla questione delle **relazioni industriali**, ovvero al **complesso delle relazioni che in impresa intercorrono fra proprietà e dipendenti** (di norma attraverso il management), risulta per essa rilevante definire il proprio margine di manovra e campo d'azione, gli obiettivi e sottobiettivo da prefiggersi ed infine le modalità e gli strumenti operativi di cui disporre, o comunque necessitare, per gestire tali rapporti.

L'azione manageriale è soggetta a **vincoli di natura sia interna che esterna** all'azienda. Natura di vincolo possono avere la struttura organizzativa esistente, il grado di partecipazione istituzionalizzata della forza lavoro, la responsabilità sociale dell'impresa, le stratificazioni storiche, il contesto economico-politico, la cultura, la struttura istituzionale delle relazioni sindacali, l'azione delle organizzazioni dei lavoratori e le condizioni del mercato del lavoro in generale. D'altra parte questi stessi vincoli non sono immutabili indefinitamente nel tempo e possono essere pertanto in diversa misura gestiti. La segmentazione crescente del mercato del lavoro - primario punto di incontro delle dinamiche delle relazioni industriali - suggerisce una corrispondente differenziazione nei sistemi di gestione del Personale. Le innovazioni tecnologiche con le loro implicazioni in termini di applicazioni labour saving, di "job killing", di evoluzione della o.d.l. (organizzazione del lavoro) e di modificazione dei contenuti professionali, fanno da battistrada a trasformazioni tecnico-sociali di ampia natura. A titolo esemplificativo si pensi ad esempio a fenomeni quali la terziarizzazione, le crescenti specificità aziendali e categoriali, l'automazione flessibile, la poliappartenenza sociale degli individui (al contempo lavoratori \ risparmiatori \ consumatori \ soci ...), il calo dell'influenza sindacale e la deideologizzazione del conflitto e della società più in generale.

**Gli obiettivi aziendali nell'ambito delle relazioni industriali** possono essere di carattere generale, quali la performance aziendale, la flessibilità, la mobilità e la produttività della forza lavoro, il controllo del turn-over e l'elasticità del sistema retributivo, piuttosto che di carattere più strumentale (cioè intermedio), come la composizione degli interessi contrastanti, la legittimazione del ruolo e del controllo del management e la gestibilità dell'organizzazione nel suo complesso.

**Gli strumenti per la gestione dei rapporti tra impresa e lavoratori si prestano ad essere classificati in base al loro grado di stabilità e strutturazione.** La configurazione della struttura organizzativa e la definizione del contesto delle mansioni stabiliscono un primo quadro di riferimento per la collocazione e per le funzioni delle persone in azienda; gli adempimenti contrattuali implicano il rispetto dei vincoli normativi, burocratici e sindacali, pur lasciando spazio ad eventuali integrazioni; le modalità di reclutamento, valutazione, incentivazione, remunerazione, formazione ed uscita, configurano altrettanti sistemi operativi per gestire e trasformare la risorsa umana nell'ambito di un mercato interno del lavoro. Altri interventi possono realizzarsi tramite lo stile di direzione e le prassi comportamentali.

Nel **governo delle transazioni di lavoro** la direzione aziendale può disporre di un'articolata serie di alternative riassumibili in due grandi gruppi fondamentali: **le (tradizionali) relazioni sindacali e le relazioni interne.**

- Airoidi, G.: I sistemi operativi, 1980; Giuffrè Milano
- Airoidi, G.: La varietà delle visioni delle finalità d'impresa; in *Economia Aziendale* (a cura di G. Airoidi), vol.I, 1986; Cusl, Milano
- Albert, M.: HR Profit Power; in *Personnel*, febbraio, 1990
- Aldrich, H. - Staber,U.: Le relazioni industriali che cambiano; in *Sviluppo & Organizzazione* n°111, 1989; E.S.T.E., Milano
- Ambrosini, M. - Colasanto: Verso gli anni'90: risorse umane e relazioni di lavoro; in *Tecnologia, organizzazione e lavoro* (Collana di sociologia del lavoro e delle organizzazioni), 1988; F. Angeli, Milano
- Amietta, P.L.: La comunicazione nelle organizzazioni; in *L'impresa*, n°2, 1988; SEME, Milano
- Amigoni, F. (a cura di): Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo, 1988; Giuffrè, Milano
- Ansoff, H.I.: Le strategie sociali per l'impresa; in *Strategia sociale dell'impresa: L'azienda, i suoi antagonisti e i suoi interlocutori* (a cura di R. Pastore e G. Piantoni), 1984; Etas Libri, Milano
- Auteri, E.: La nuova attenzione alle risorse umane; in *L'impresa* n°5, 1987; SEME, Milano
- Auteri, E. - Busana, O.: La gestione del personale, 1985; Etas Libri
- Baker Foundation G.F.: Decision Making and Ethical Values: an Introduction, 1988; Harvard University Graduate School of Business Administration
- Baloff, N. - Doherty, E.M.: Potential Pitfalls in Employee Participation; in *Organizational Dynamics*, winter, 1989
- Bartocci, E.: Le relazioni industriali in Italia negli anni 1983-1987; in *Economia & Lavoro*, anno XXII, n°4, pp.119-140, 1988
- Belli, D. - Ratti, F.: Per una gestione più efficace delle risorse umane; in *L'impresa*, n°4, pp.49-53, 1984; SEME, Milano
- Bianchi, G.: Le relazioni industriali: aspetti metodo-logici e problemi applicativi, 1989; F. Angeli, Milano

- Bleicher, K.: Zukunftsperspektiven organisatorischer Entwicklung; in Z.f.O., n°3, 1990
- Blocklyn, P.L.: Labor relations: Toward an Uncertain Future; in Personnel, ottobre, 1988
- Bohlander, G.W. - White, H.C.: Building Bridges: Noniunion Employee Grievance Systems; in Personnel, giugno, 1988
- Boldizzoni, D. - Fabris, R. - Piccardo, C. - Varchetta, G.: Nuovi paradigmi per la direzione del personale, 1990; ISEDI, Petrini editore, Torino
- Boldizzoni, D. - Nacamulli, R.C.D. - Preti, P. - Turati, C.: Relazioni sindacali ed iniziativa manageriale, 1989; F. Angeli, Milano
- Bonazzi, G.: Il Problema del consenso; in Sviluppo & Organizzazione, n°108, 1988; E.S.T.E., Milano
- Bonazzi, G. - Cella - Maggi, B. - Negrelli, S.: Trasformazioni sociali e nuove forme di regolazione; in Sociologia del lavoro, n°24, 1985; F. Angeli, Milano
- Buchholz, R.A.: Business Environment and Public Policy: Implications for Management and Strategy Formulation, 1986; 2<sup>a</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Buchholz, R.A.: The Thylenol Crisis: Selfregulation; in Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics, 1986
- Butler, R.: A Transactional Approach to Organizing Efficiency: Perspectives from Markets, Hierarchies and Collectives; in Administration and Society, novembre, 1982
- Cattaneo, G.: Relazioni interne e relazioni sindacali; in Sviluppo & Organizzazione, n°99, 1987; E.S.T.E., Milano
- Cella, G.P. - Treu, T.: Relazioni industriali: manuale per l'analisi dell'esperienza italiana, 1982; Il Mulino, Bologna
- Cella, G.P. - Treu, T. (a cura di): Relazioni Industriali, 1988; Il Mulino, Bologna
- Cesareo, V.: La società flessibile, 1985; F. Angeli, Milano
- Chiesi, A.M.: Declino dei sindacati e fiducia nei rapporti diretti con i capi; in Sviluppo & Organizzazione, n°108, 1988; E.S.T.E., Milano
- Coda, V.: Valori imprenditoriali e successo dell'im-presa; in Finanza, Marketing e Produzione, giugno, 1985; EGEA, Milano
- Coda, V.: L'orientamento strategico dell'impresa; in Trattato di economia d'azienda, 1988; UTET, Torino

- Coda, V. (a cura di): Gestione strategica d'impresa, 1990; Unicopli
- Cohen, A.R. - Bradford D.L.: Influence Without Authority: The Use of Alliances, Reciprocity, and Exchange to Accomplish Work; in Organizational Dynamics, winter '89, 1990
- Coletti, M. - Iacchi, P.: Internal Marketing e gestione del personale; in Sviluppo & Organizzazione, n°111, 1989; E.S.T.E., Milano
- Connor, P.E.: Managing Organizational Change, 1988; Praeger Publishers, Greenwood Press, New York
- Contini, B.: Lavori e professioni emergenti. Nuove forme e nuove aree di occupazione, 1988; NIS, Roma
- Costa, G.: Le Relazioni Industriali, 1978; ISEDI, Milano
- Costa, G.: La gestione delle risorse umane come servizio; in Sviluppo & Organizzazione, n°113, 1989; E.S.T.E., Milano
- Costa, G.: Tecnologia, organizzazione e strategia di produzione; in Sviluppo & Organizzazione, n°116, 1989; E.S.T.E., Milano
- Cristensen, C.R.: The chief executive's job: Roles and responsibilities; in Business Policy text and cases, 1982; R.D. IRWIN Inc.
- Crolley - Jayne, P.: Human Relations In Industry, 1989; Prentice-Hall
- Daul, H.: Dezentrale Organisation der Personalarbeit; in Z.f.O., n°2/3, 1990
- Davis, S.M.: Interpretare il mutamento (Managing corporate culture), 1986; IPSOA, Milano
- De Vio, S.: Immagine, relazioni interne e relazioni esterne; in L'impresa, n°2, 1988; SEME, Milano
- del Bianco, L.: Efficienza, partecipazione e controllo sociale: un equilibrio difficile; in L'impre-sa, n°5, pp.63-69, 1983; SEME, Milano
- Della Rocca, G.: Gestire un'organizzazione flessibile; in Sviluppo & organizzazione, n°99, 1987; E.S.T.E., Milano
- Desaunay, G.: Come gestire intelligentemente i propri subordinati, 1988; F. Angeli, Milano
- Diamanti, I.: Lo spazio delle strategie individuali nell'azione sindacale; in Prospettiva sindacale, anno XIX, n°70, 1988
- Diaz, E.M. - Minton, J.W. - Saunders, D.M.: A Fair Noniunion Grievance Procedure; in Personnel, aprile, pp.13-18, 1987

- Dore, R.: Tipi d'impresa e strategie della partecipazione; in *Impresa e lavoro in trasformazione* (a cura di P. Ceri), 1988; Il Mulino, Bologna
- Driver, M.J. - Coffey, R.E. - Bowen, D.E.: *Where Is HR Management Going*; in *Personnel*, gennaio, 1988
- Edwards, R. - Garonna, P. - Pisani, E.: *Il sindacato oltre la crisi*, 1988; F. Angeli, Milano
- Epstein, E.M.: *The Corporate Social Policy Process: beyond Business, Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness*; in *California Management Review*, vol.XXIX, n°3, pp.99-114, 1987
- Faccin, F.: *Le relazioni industriali tra scambio politico e neocontrattualismo, superamento del neocorporativismo?*; in *Problemi del lavoro e della sicurezza sociale*, 1986; Annuario INPDAL, Giuffrè, Milano
- Ferrario, M.: *Gestire le risorse chiave*; in *Sviluppo & Organizzazione*, n°117, 1990; E.S.T.E., Milano
- Fisher, D.: *Communications in organizations*, 1981; West Publishing Co., St. Paul, Minnesota
- Fisher, R.: *Kommunikative Kristallisation*; in *Zeitschrift fuer Fuerung und Organization (Z.f.O.)*, n°1, pp.47-49, 1981
- Foulkes, F.K. - Livernash, E.R.: *Human Resources Management*, 1982; Prentice-Hall Inc Englewood Cliffs, New Jersey 07632
- Freeman, R.B. - Medoff, J.L.: *What Do Unions Do*, 1984; Basic Books
- Freeman, R.E. - Gilbert Jr.: *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, 1988; Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall
- Giuliani, S.: *La valorizzazione delle risorse umane*; in *L'impresa*, n°6, pp.61-63, 1984; SEME, Milano
- Hallet, J.J.: *Worklife Visions*, 1989; Ipsoa
- Hallett, J.J.: *Rapporti tra lavoratori dipendenti e datori di lavoro: verso un nuovo patto sociale*; in *Lavoro: immagini dal futuro*, 1989; Ipsoa
- Herzberg, F.: *Work and the Nature of Man*, 1966; The World Publishing Company
- Hirschman, A.O.: *Lealtà, defezione, protesta. Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello Stato*, 1982; Bompiani, Milano
- Itami, H. - Roehl, T.: *Le risorse invisibili*, 1988; Isedi, Petrini Editore, Torino

- Janis: Groupthink; in Psychology Today Magazine, 1971; Ziff-Davis Publishing Company
- Jung, R.H.: Selbstorganisationsleistungen zur Gestaltung der betrieblichen Mikroorganisation; in Z.f.O., 1987
- Kane, E. - Marsden, D. (eds.): The future of Trade Unionism in Industrialized Market Economies; edizione speciale di Labour and Society, vol.13, 1988
- Kerr, C. - Staudohar, P.D.: Industrial Relations in a New Age, 1986; Jossey-Bass Publishers, London
- Kochan, T.A. - Katz, H.C. - McKersie, R.B.: The Transformation of American Industrial Relations, 1986; Basic Books, New York
- Kochan, T.A. - McKersie, R.B. - Chalykoff, J.: The Effect of Corporate Strategy and Workplace Innovations on Union Representation; in Industrial and Labor Relations Review, vol.XXXIX, n°4, 1986
- Kravetz, D.J.: La rivoluzione delle risorse umane: guida ai nuovi metodi di organizzazione, di supervisione e di direzione partecipativa, 1989; F. Angeli, Milano
- Laufer, H.: Mitarbeiterengagement durch Vertrauen; in Z.f.O. n°3 pp.179-182, 1988
- Leigh, A.: 20 Modi per dirigere meglio, 1988; F. Angeli, Milano
- Leigh, A.: Relazioni con il personale,
- Lindblom, C.E.: Politica e mercato, 1979; Etas Libri, Milano
- Maggiar, A. (a cura di): Atti del Convegno-seminario su "Comunicazioni interne e relazioni interne" (Montedison, Milano), 1974
- Manzolini, L.: Economia ed Organizzazione delle transazioni di lavoro in impresa, 1984; Giuffrè, Milano
- Martin, P. - Nicholls, J.: Il "Commitment": le nuove vie per ottenere impegno, coinvolgimento, soddisfazione sul lavoro, fiducia nel management e massimi risultati dai dipendenti, 1989; F. Angeli, Milano
- Masini, C.: Lavoro e risparmio (2<sup>a</sup> edizione), 1978; UTET, Torino
- Maslow, A.: Motivation and Personality (trad. ital. Motivazione e personalità), 1964; Harper & Row (Armando, 1976)
- Matejka, J.K. - Dunsing, R.J.: Opening Doors: Good Relationships As Good Management; in Personnel, settembre, 1988



- Meltzer, H. - Nord, W.R.: Making organizations humane and productive, 1981; J. Wiley & Sons, Inc., USA
- Mills, D.Q. - McCarnick: Industrial Relations in Transition, 1985; Wiley, New York
- Mintzberg, H.: The nature of managerial work, 1973; Harper & Row, N.Y.
- Mintzberg, H.: The manager's job: folklore and fact; in Management Classics, 2a edizione, S.Monica, 1981; Goodyear Pub. Co., S.Monica California
- Morelli, U.: Management, comunicazione e relazione; in Sviluppo & Organizzazione, n°117, 1990; E.S.T.E., Milano
- Morgan, G.: Creative organization theory: a resource-book, 1989; SAGE Publications, Inc., Newbury Park, California
- Mortillaro, F.: Sindacati e no, 1984; Sole 24 ore
- Mortillaro, F.: Un sindacato diverso per la società post-industriale; in L'impresa, n°1, 1985; SEME, Milano
- Muti, P.: Comunicare nell'impresa, 1990; F. Angeli, Milano
- Nacamulli, R.C.D.: Relazioni sindacali in impresa, 1978; Etas Libri, Milano
- Nacamulli, R.C.D.: Rapporti sindacali e relazioni interne; in Relazioni sindacali ed iniziativa manageriale (di D. Boldizzoni - R.C.D. Nacamulli - P. Preti - C. Turati), 1989; F. Angeli, Milano
- Nacamulli, R.C.D. - Costa, G. - Manzolini, L.: La razionalità contrattata: imprese, sindacati e contesto economico, 1986; Il Mulino, Bologna
- Perrow: A Framework for the Comparative Analysis of Organizations; in American Sociological Review, aprile, 1967
- Pfriem, H. (a cura di): Der Gespaltene Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Muenchen
- Ponzellini, A.: Contrattazione e partecipazione nelle relazioni industriali a livello d'impresa; in Prospettiva sindacale, anno XVIII, n°64, 1987; Rosenberg & Sellier, Torino
- Pozzana, R. - Zaninotto, E.: Il mercato del lavoro; in Trattato di economia delle aziende industriali (a cura di L. Guatri), 1988; Giuffrè, Milano
- Preti, P.: Comunicazione di servizio; in Sviluppo & Organizzazione, n°111, 1989; E.S.T.E., Milano
- Ratti, F.: La gestione razionale del consenso; in Sviluppo & Organizzazione, n°99, 1987; E.S.T.E., Milano

- Ratti, F.: La sfida delle competenze; in Sviluppo & Organizzazione, n°115, 1989; E.S.T.E., Milano
- Regalia, I.: La partecipazione dei lavoratori al sindacato. Forme, modelli, ipotesi di lavoro., 1987; IRES Lombardia
- Regalia, I. - Ronchi, R.: Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. I risultati della prima rilevazione annuale; in Collana "Ricerche", n°14, giugno, 1988; IRES Lombardia
- Regalia, I. - Ronchi, R.: Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1988; in Collana "Ricerche", n°20, luglio, 1989; IRES Lombardia
- Regalia, I. - Ronchi, R.: Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione 1989; in Collana "Ricerche", n°24, marzo, 1990; IRES Lombardia
- Regini, M.: Tendenze recenti nelle relazioni industriali di impresa; in Collana "Discussioni", n°9, novembre, 1987; IRES Lombardia
- Regini, M. - Arrighetti - Biagioli - Chiesi: La flessibilità tra vincolo e strategi: impresa, lavoro e relazioni industriali; in Collana "Discussioni", n°6, ottobre, 1986; IRES Lombardia
- Romanoff, K.E.: The ten commandments of performance management; in Personnel, gennaio, 1989
- Rugiadini, A.: Organizzazione d'impresa, 1978; Giuffrè, Milano
- Salvemini, S.: La gestione del cambiamento organizzativo; in Sviluppo & Organizzazione, n°63, 1981; E.S.T.E., Milano
- Santoro, G.M. - Craveri, P. - Sapelli, G.: Governo d'impresa e trasformazione dei rapporti con il lavoro; IRIO, 1984; F. Angeli, Milano
- Savi, T.: Il ciclo dell'occupazione: entrata, uscita e saldo sociale delle risorse umane; in Sindacati ed organizzazione d'impresa in Italia (a cura di Nacamulli, R.C.D.), 1982; Angeli, Milano
- Sayles, L.R. - Strauss G.: Managing Human Resources, 1981
- Schein, E.H (editor): The art of managing human resources, 1987; Oxford University Press
- Schuler, R.S.: Strategic Human Resource Management and Industrial Relations; in Human Relations, vol.42, n°2, pp:157-184, 1989
- Schuler, R.S. - Jackson, S.E.: Customerisation: the Ticket to Better H.R. Business; in Personnel, giugno, 1988

- Squarzon, C.: Sindacato ed attività di servizio; in Prospettiva sindacale, anno XVIII, n°63, 1987; Rosenberg & Sellier, Torino
- Thiers, J.R.: Bradford-White: A Study in Employee Relations and Productivity; in Personnel, marzo, pp.74-77, 1987
- Thurley, K. - Wood, S.: Industrial relations and management strategy, 1983; Cambridge University Press
- Torrington, D. - Weightman, J. - Johns, K.: I metodi direttivi, 1988; F. Angeli, Milano
- Treu, T.: Nuove tecnologie e (vecchie) relazioni industriali; in L'impresa, n°2, 1984; SEME, Milano
- Treu, T.: Il sindacato tra riformismo e massimalismo; in L'impresa, n°1, 1985; SEME, Milano
- Turati, C.: Flessibilità e segmentazione dei rapporti di lavoro; in Relazioni sindacali ed iniziativa manageriale (di Boldizzoni - Nacamulli - Preti - Turati), 1989; F. Angeli, Milano
- Unnia, M.: Nell'85 relazioni industriali al punto di svolta; in L'impresa, n°1, 1985; SEME, Milano
- Unnia, M.: Destutturazione e ricomposizione nelle relazioni industriali; in L'impresa, n°6, 1986; SEME, Milano
- Unnia, M.: Governo dell'impresa e democrazia industriale; in Stato, politica, economia e relazioni industriali in Europa, 1987; F. Angeli, Milano
- Unnia, M.: Tendenze e significati delle relazioni interne; in Sviluppo & Organizzazione, n°99, 1987; E.S.T.E., Milano
- Vanni, L. (a cura di): Manuale di gestione del personale, 1974; Isedi, Milano
- Verma, A. - Mc Kersie, R.B.: Employee Involvement: the Implications of Noninvolvement by Unions; in Industrial and Labor Relations Review, vol.40, n°4, 1987
- Volk, H.: Innere Kündigung von Mitarbeitern als Führungsproblem; in Z.f.O., n°6, pp.412-413, 1986
- Volk, H.: Das neue Bild vom Vorgesetzten: Lernziel Sozialkompetenz; in Z.f.O., n°3, pp.175-178, 1988
- Vroom, V.H.: Work and Motivation, 1964; Wiley & Sons
- Werther, W.B. - Davis, M.: Personnel Management and Human Resources, 1982; McGraw-Hill, New York

- Williamson, O.E.: Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, 1975; Free press, New York
- Williamson, O.E.: The Organization of Work; in Journal of Economic Behavior and Organization, n°1, 1980
- Williamson, O.E.: The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach; in American Journal of Sociology, LXXXVII, n°3, 1981
- Williamson, O.E. - Ouchi, W.G.: The Market and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects; in Perspectives in Organization Design and Behavior, 1981; Wiley, New York
- Woodward, J.: Industrial Organization, 1965; Oxford University Press, London
- Yoder, D. - Staudohar, P.D.: Personnel Management and Industrial Relations, 1982; Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ
- Zara, S.: Sindacato: meno ideologia, più pragmatismo, in L'impresa, n°6, 1984; SEME, Milano