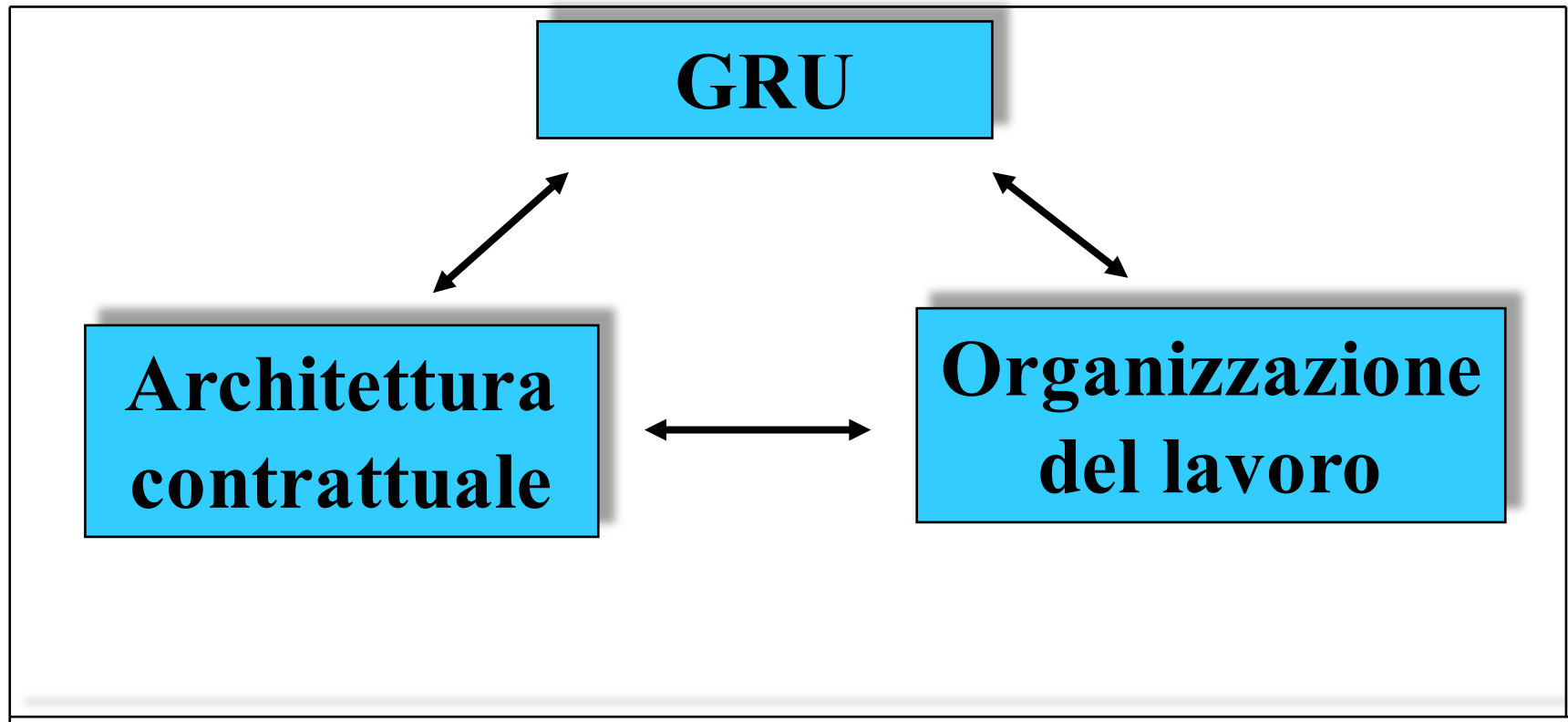
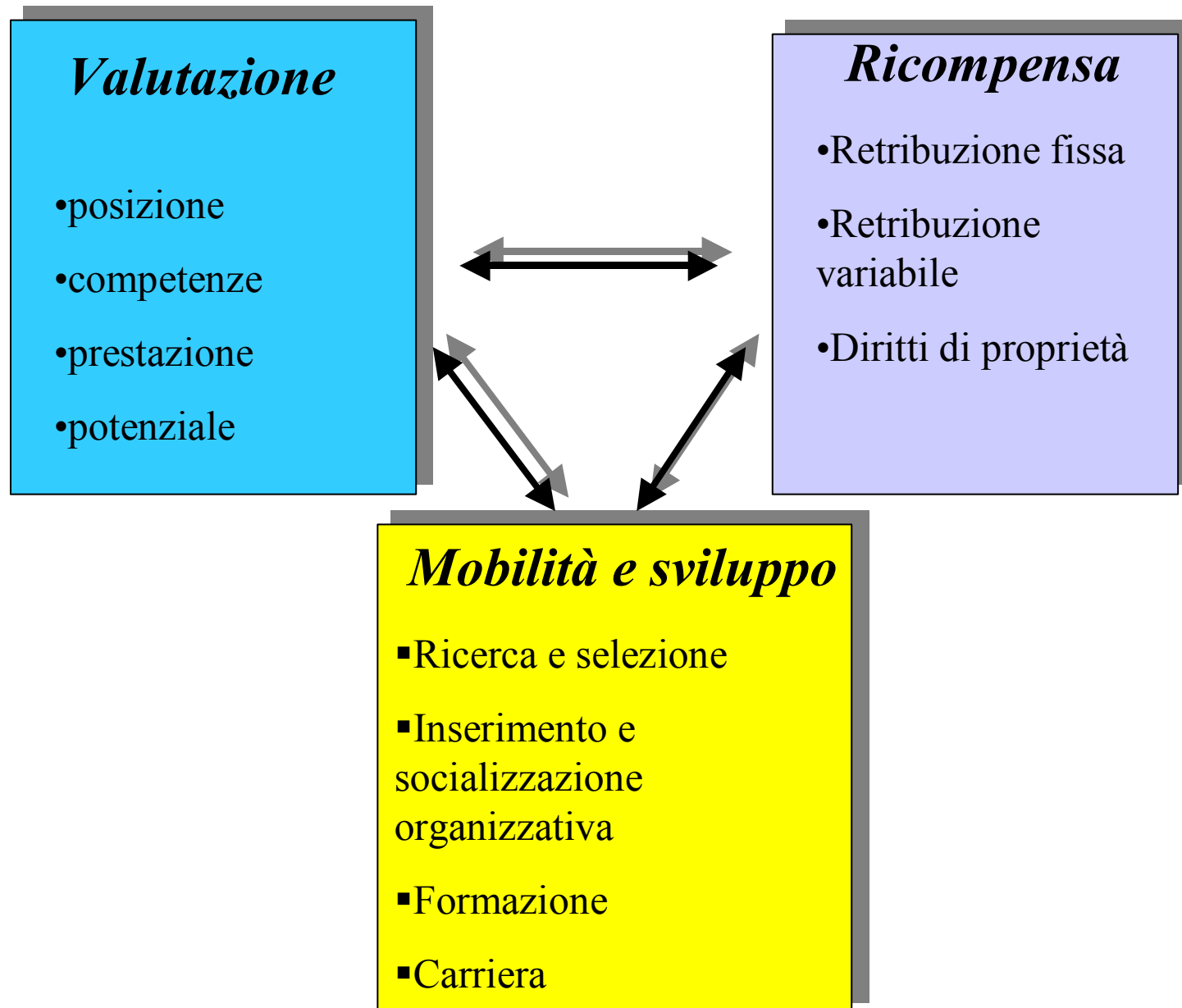


# *Organizzazione e gestione del lavoro*



# I sistemi di governo delle relazioni di lavoro in azienda



# *Mobilità e sviluppo*

<b>Mobilità interna e/o esterna</b>	<b>Mobilità interna e sviluppo</b>	<b>Supporto allo sviluppo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Ricerca e Selezione</i></li><li>• <i>Uscita</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Inserimento e socializzazione organizzativa</i></li><li>• <i>Carriera</i></li></ul>	<i>Formazione</i>

Reclutamento

Selezione

Inserimento

Socializzazione

Formazione

Carriera

## Il reclutamento

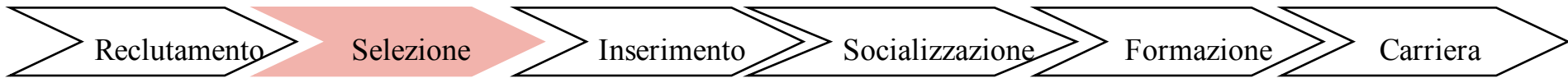
*Lo strumento con cui l'impresa esprime la propria domanda di lavoro con riguardo a prestazioni future in combinazioni non ancora sperimentate tra risorse e impieghi*

• **Mercato *interno* del lavoro**

• **Mercato *esterno* del lavoro**

E' un processo decisionale *euristico*:

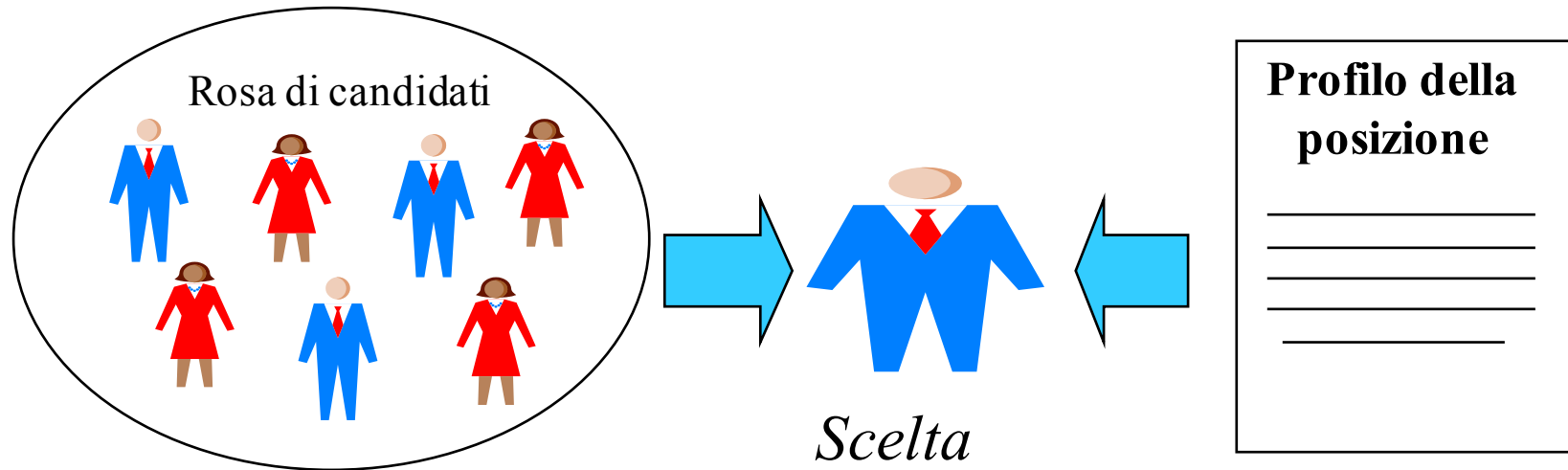
*La sperimentazione e i tentativi/errori permettono di scoprire combinazioni efficaci*



# La selezione

## Definizione

Processo a “due” vie di scelta caratterizzato da asimmetria informativa ex ante



*L'obiettivo è quello di venire a contatto, nel modo più veloce ed al minor costo possibile, con i candidati in linea con il profilo della posizione da ricoprire*



# Inserimento e socializzazione

**L'individuo viene a contatto con norme e aspettative dello specifico contesto, che sono riflesse nel *contratto psicologico*.**

In particolare, si ottengono maggiori informazioni su:

- ❖ *come l'org.ne richiede di utilizzare le competenze individuali;*
- ❖ *il livello minimo ed il livello medio di performance attesi;*
- ❖ *valori e norme di coinvolgimento nelle attività.*

# Inserimento e socializzazione

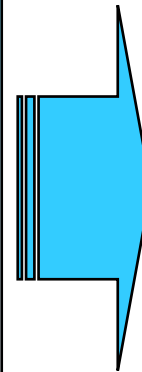
Avviene un confronto, in cui l'individuo valuta:

## ❖ la coerenza rispetto all'org.ne

Il grado di congruenza tra individuo ed org.ne e le possibilità di adattamento

## ❖ la coerenza rispetto alle aspettative

La distanza tra le attese riferite al lavoro e la realtà sperimentata



➤ *Motivazione*

➤ *Prestazione*

➤ *Commitment*

➤ *Tempo di permanenza nell'org.ne*

Reclutamento

Selezione

Inserimento

Socializzazione

Formazione

Carriera

# Formazione

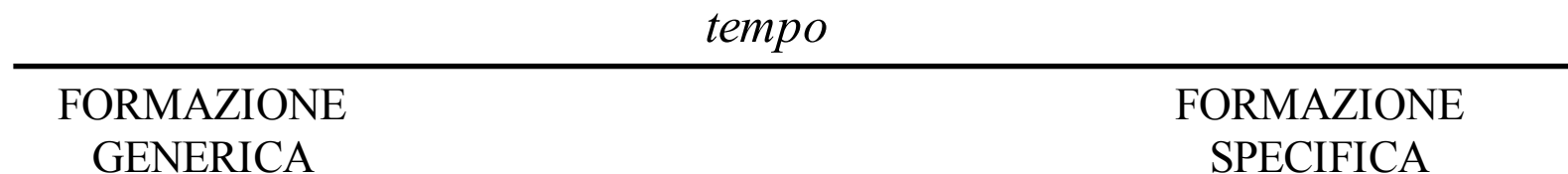
*E' un processo di sviluppo di specificità professionali per rispondere alle esigenze del posto di lavoro*

Investire in formazione per l'azienda significa investire sullo sviluppo delle capacità possedute dagli individui.

- ❖ Capacità specifiche
- ❖ Capacità generiche



*Tipicamente la formazione sulle capacità generiche è rivolta ai neoinserti e col tempo l'investimento tende sempre più a sviluppare capacità specifiche*





# Formazione



COME FENOMENO ECONOMICO

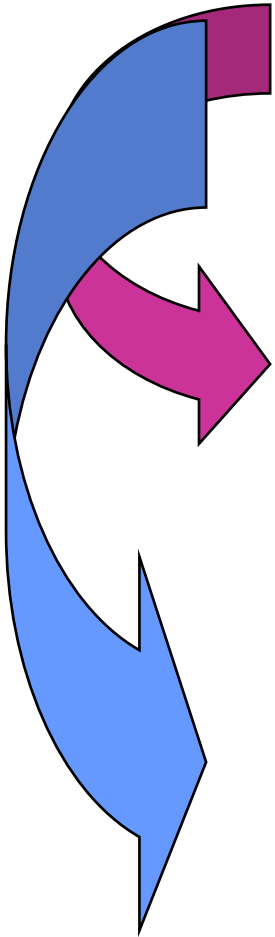


Investimento

COME FENOMENO ORGANIZZATIVO



Cambiamento nello status  
delle diverse professionalità



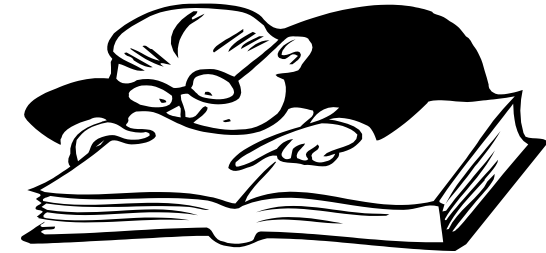
# Formazione

## COME INVESTIMENTO RISCHIOSO PER L'AZIENDA

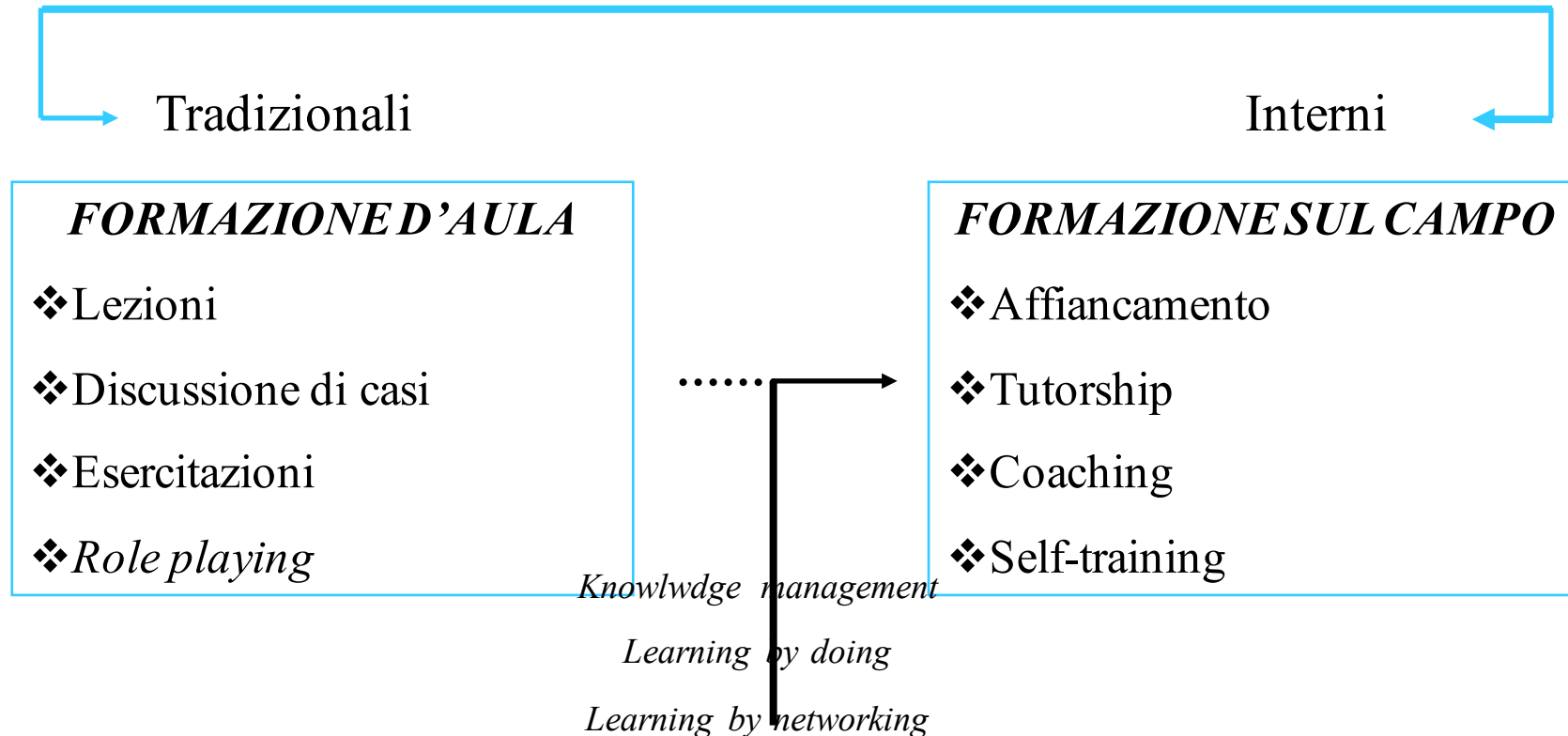


- *Il risultato è incerto e può diventare obsoleto prima che i costi siano recuperati;*
- *L'investimento è materializzato in un sapere che non è nella disponibilità assoluta dell'impresa;*
- *L'investimento può erogare la sua utilità solo attraverso un comportamento attivo da parte di soggetti diversi dall'impresa;*
- *I rendimenti di tali investimenti non sono appropriabili totalmente ed esclusivamente dal soggetto investitore, sia esso l'impresa o il singolo lavoratore.*

# Formazione



## ***STRUMENTI DI FORMAZIONE***



*L'investimento in formazione specifica e gli obiettivi di capitalizzazione e trasferibilità del sapere collettivo richiedono un sempre maggiore ricorso a strumenti interni*

Reclutamento

Selezione

Inserimento

Socializzazione

Formazione

Carriera

# Carriera *INDIVIDUALE*

*E' la sequenza, percepita in modo soggettivo e individuale, degli atteggiamenti e comportamenti associati alle esperienze ed alle attività lavorative svolte nel corso della propria vita.*

Hall, 1976

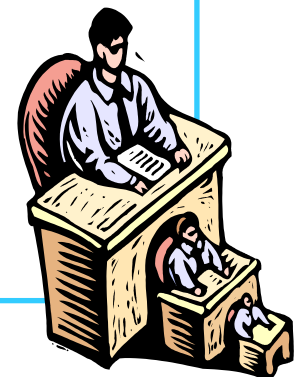
Il grado di successo di una carriera va valutato in termini di:

**ADATTABILITA'**: capacità/propensione a cambiare organizzazione

**ATTEGGIAMENTI**: importanza della carriera nella propria vita

**IDENTITA'**: rappresentazione interiore di sé riferita alla carriera

**PERFORMANCE**: dal punto di vista organizzativo (successo oggettivo) e psicologico (successo soggettivo)



# Carriera *ORGANIZZATIVA*

*Insieme delle mansioni che un individuo ricompre nel tempo e che sono qualificate congiuntamente dal livello retributivo, dalla qualifica, dalla posizione, dal livello gerarchico, dai contenuti e dalle caratteristiche professionali dei compiti*

(Salvemini, 1992)

E' il sistema che consente di progettare la dinamica retributiva associata alla dinamica organizzativa. E' quindi uno strumento di rinforzo alle logiche di funzionamento del mercato interno del lavoro.

Schein, 1997



# Carriera

## *I CRITERI DI CARRIERA (1)*



### **Anzianità**

E' un criterio oggettivo che premia la fedeltà all'organizzazione e la durata della relazione di lavoro (basso turnover). Contribuisce a ridurre i costi di influenza, in quanto standardizza il sistema delle promozioni e riduce la discrezionalità delle decisioni in tema di avanzamento di carriera.

*E' coerente con organizzazioni meccanicistiche in ambiente stabile*

### **Merito**

Le promozioni vengono assegnate tramite un "torneo interno", poiché per ogni posizione da ricoprire concorrono più persone. Questo criterio richiede il supporto della valutazione del potenziale o la predisposizione dei doppi sentieri di carriera.

*E' coerente con organizzazioni dinamiche in ambiente competitivo*

# Carriera



## *I CRITERI DI CARRIERA (2)*

### **□ Il criterio euristico del “sufficientemente adeguato”**

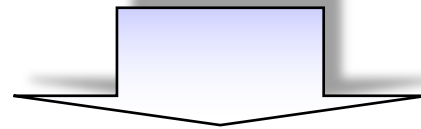
Non è il migliore o il più meritevole ad essere promosso, ma colui che è “abbastanza bravo” per ricoprire una determinata posizione. Questo accade perché, nella realtà, incide sensibilmente sulle probabilità di promozione la conformità degli atteggiamenti di un individuo a norme e valori dell’organizzazione (in generale) e del gruppo di potere dominante (in particolare).

### **□ La partnership**

In quelle realtà a forte contenuto professionale, che lavorano per progetti e a stretto contatto con i clienti, si sviluppa una relazione idiosincratICA tra individuo e organizzazione, per cui i tradizionali sistemi di valutazione e promozione possono andare in crisi. L’unico modo allora per fare carriera è “diventare partner” o uscire

# **CRITERIO DEL MERITO** ⇒ **Promozione basata sulla prestazione**

*Principio di Peter: può accadere che la persona migliore nelle prestazioni al proprio livello non sia il miglior candidato per la posizione a livello più elevato*



**SOLUZIONI**

***Sentieri di carriera  
multipli***

***Carriere di tipo  
professionale***

***Carriere di tipo  
manageriale***

**Vantaggi:**

- sinergie tra risorse umane e compiti***
- Rendere buone opportunità di carriera compatibili con strutture organizzative non troppo verticalizzate***

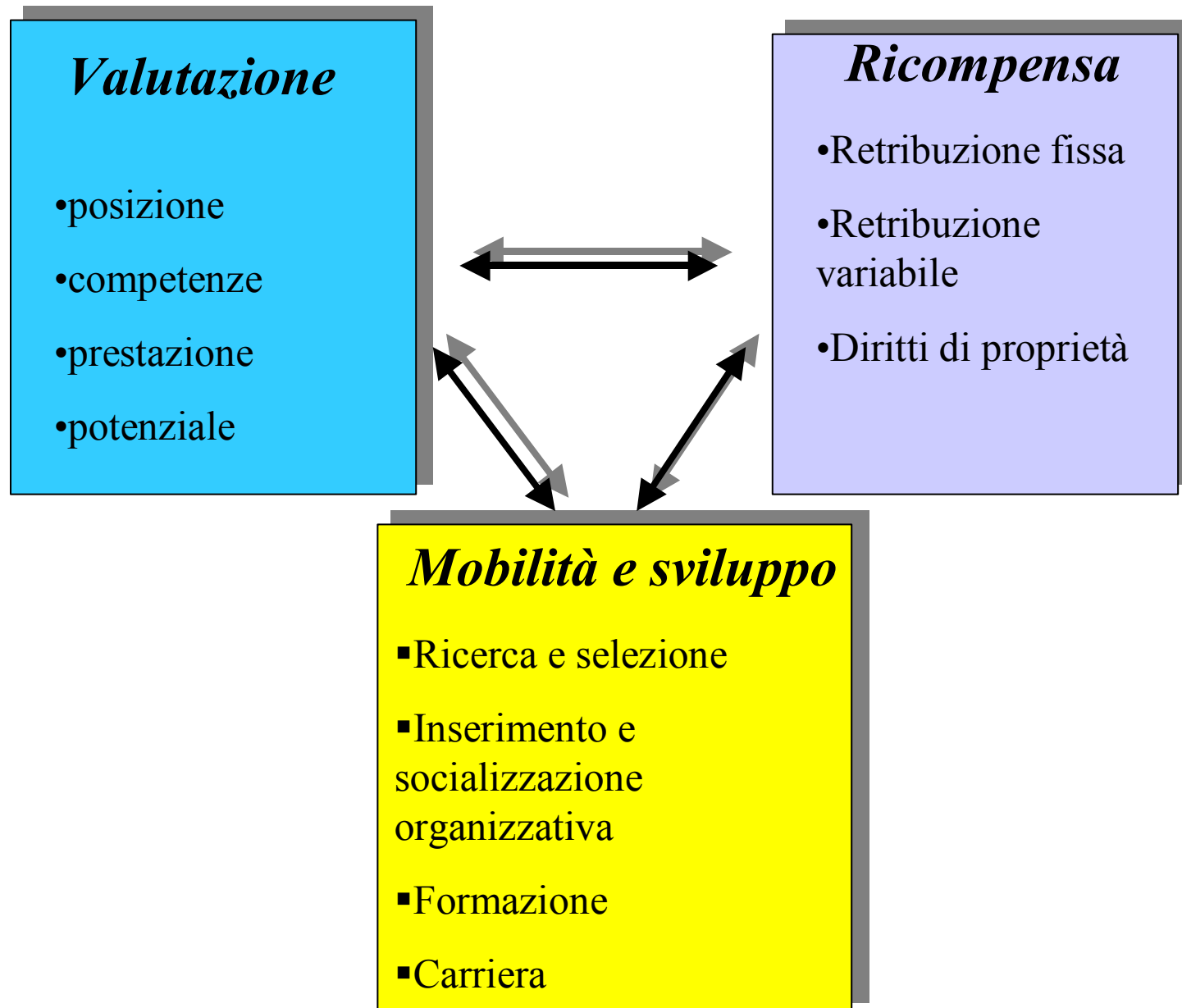
***Valutazione del  
potenziale***

***Si promuove la persona non con la migliore prestazione al proprio livello, ma con la prestazione potenzialmente migliore a livello superiore***





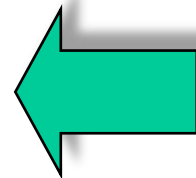
# I sistemi di governo delle relazioni di lavoro in azienda



# Valutazione della posizione

*intende comparare i valori relativi delle differenti mansioni entro un'organizzazione, indipendentemente dalle competenze e dalle prestazioni degli specifici attori che possono esserne titolari, al fine di porre le basi per una razionale struttura retributiva*

La **posizione** è: *un insieme di diritti di azione all'interno di un sistema*



**Organizzazione del lavoro**

# Valutazione della posizione



## Graduazione delle posizioni

*Espressa in termini di punteggi assoluti o*

*di fasce di punteggi (classi),*

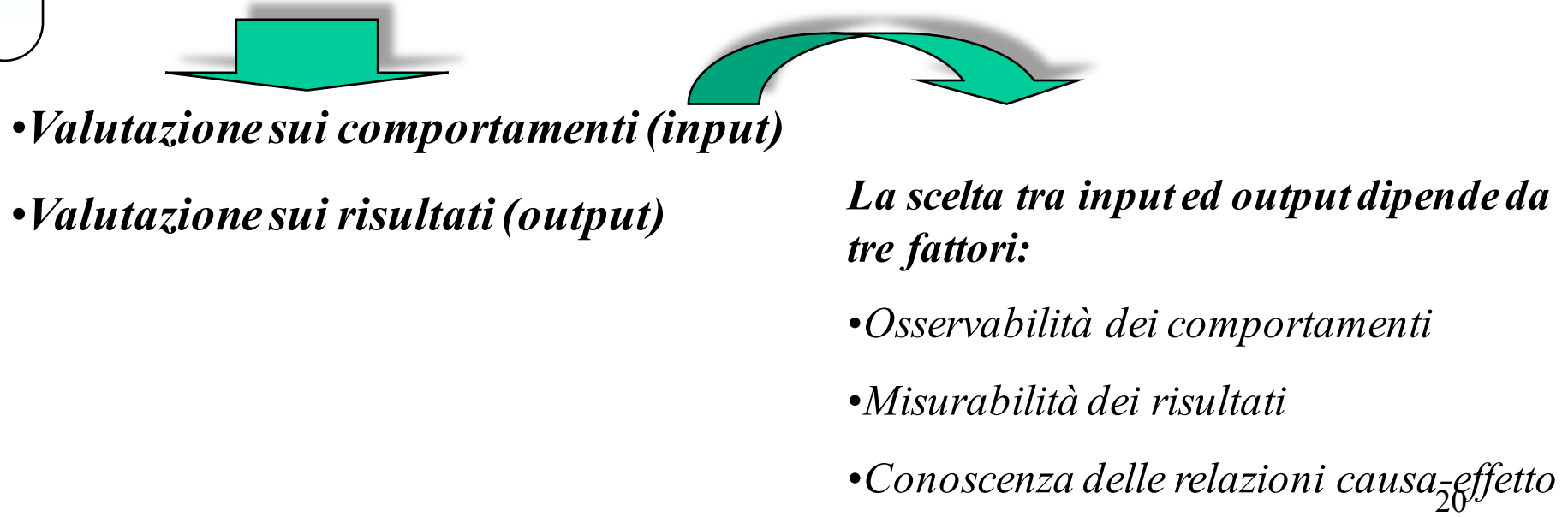
*che definiscono il valore relativo di ciascuna posizione*



*A ciascun punteggio o a ciascuna classe occorre attribuire un certo valore retributivo, che rappresenta la quota fissa di retribuzione per quella posizione, determinata considerando sia la tendenza del mercato del lavoro per posizioni simili, sia la politica retributiva che l'azienda intende adottare*

# Valutazione della prestazione

*Rileva e misura il valore dei contributi forniti da date risorse umane fornendo una base di informazioni cui legare ricompense (monetarie e non) in funzione dei contributi forniti (prestazione)*

- 
- *Valutazione sui comportamenti (input)*
  - *Valutazione sui risultati (output)*

*La scelta tra input ed output dipende da tre fattori:*

- *Osservabilità dei comportamenti*
- *Misurabilità dei risultati*
- *Conoscenza delle relazioni causa-effetto*

# *Quando la conoscenza del rapporto input-output*

**è alto:**

## *Osservabilità dei comportamenti*

Alto

Basso

*Misurabilità  
dei risultati*

Alto

*Comportamenti  
o risultati*

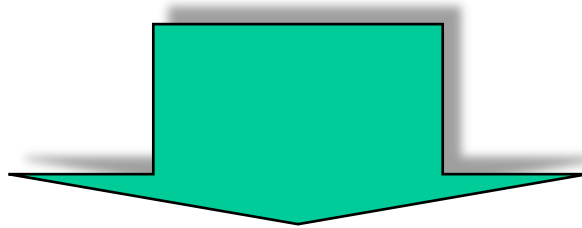
*Risultati*

Basso

*Comportamenti*

Controllo  
culturale e di  
gruppo e/o  
*incentive  
alignment*

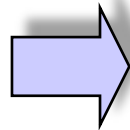
Quando la conoscenza del rapporto input-output è **basso**:



***Analizzo due casi***

# Le difficoltà di valutazione della prestazione possono dipendere da:

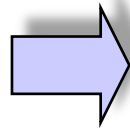
• **Varianza dei risultati dovuta a fattori esogeni**



## **SOLUZIONE:**

*viene esteso l'orizzonte temporale di valutazione valutando serie temporali di prestazioni*

• **Interdipendenza con altri attori**



## **SOLUZIONE:**

• *Combinare la valutazione sui risultati con alcuni parametri di valutazione dei comportamenti;*

• *Ampliare il ventaglio dei parametri di valutazione dei risultati considerati;*

• *Valutare i risultati collettivi degli attori interdipendenti*

# Valutazione del potenziale

*E' volta ad apprezzare le capacità di sviluppo e di prestazione futura delle risorse umane in attività nuove rispetto agli impieghi passati*

**La valutazione del potenziale** si basa su due postulati:

- *Ogni lavoratore possiede energie, attitudini, abilità, delle quali una parte viene utilizzata ed una parte resta in una situazione di potenziale disponibilità;*
- *Il “surplus” di dotazione individuale non ancora impiegato può essere individuato con appositi strumenti e valorizzato con opportune politiche*



# *Il sistema delle ricompense*

- *Ricompense implicite*

*Risorse non monetarie  
corrisposte al  
lavoratore, come le  
possibilità di sviluppo  
professionale e di  
carriera*

- *Ricompense esplicite*

*Risorse monetarie o  
monetizzabili  
corrisposte al lavoratore*

# Il sistema delle ricompense esplicite

## *Compensation*

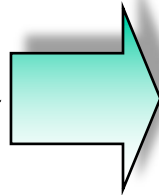
	<b>Ricompense Fisse</b>	<b>Ricompense Variabili</b>
<b>Ricompense Monetarie</b>	<i>Retribuzione di posizione</i>	<i>Retribuzione di prestazione</i>
<b>Ricompense non monetarie ma monetizzabili</b>	<i>Fringe Benefits, Perks e Benefits</i>	<i>Fringe Benefits, Premi e Stock-Based Programs</i>

# La retribuzione

*E' lo strumento principale attraverso il quale l'impresa persegue l'obiettivo di attirare, trattenere e motivare i lavoratori con caratteristiche idonee al perseguimento degli obiettivi aziendali*

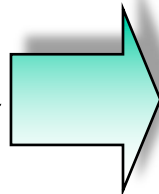
Si distingue:

•Una retribuzione in funzione della *posizione*



***Retribuzione di base o fissa***

•Una retribuzione in funzione della *prestazione*



***Retribuzione variabile***

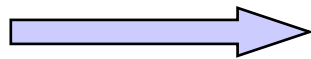
## *Forme di retribuzione variabile*

- *Cottimo*
- *Gain sharing*
- *Profit sharing*
- *Management by objectives*

## *Cottimo*

- *E' utilizzata per posizioni esecutive*
- *Stabilisce ricompense in funzione delle unità prodotte*
- *Incentiva il contributo individuale dell'operaio nella saturazione dei tempi di lavoro e nell'utilizzo efficiente delle risorse*
- *Trova ampia applicazione nelle imprese industriali di tipo taylorista ed in sistemi tecnici non altamente automatizzati*

### ***Limiti:***



- *Automazione dei compiti più semplici;*
- *Affermazione di nuovi modelli di divisione del lavoro (arricchimento delle mansioni, maggior impiego del lavoro di squadra)*

## *Gain sharing*

- *Retribuzione variabile di gruppo*
- *partecipazione ai guadagni che si originano dalla prestazione di un gruppo di unità*
- *Socializzazione delle informazioni e partecipazione alle decisioni*

# *Profit sharing*

- *Retribuzione variabile di gruppo*
- *E' legata ai risultati economici di un'impresa nel suo insieme*

Condizioni di  
efficacia del *profit  
sharing*

- *Il gruppo è di ridotte dimensioni*
- *La responsabilità e l'incidenza delle azioni sui risultati sono rilevanti*
- *La partecipazione riguarda i profitti e non anche le perdite*
- *È possibile accordarsi su procedure eque e trasparenti di definizione e misurazione dei profitti da distribuire*

## *Management by objectives*

- *Sistema retributivo applicato a livello direttivo*
- *si prevedono i risultati da raggiungere*
- *si impiegano tali obiettivi come criteri per valutare il livello di performance raggiunta dai diversi responsabili*
- *Esistenza di uno stretto collegamento tra il sistema di programmazione e controllo, il sistema di valutazione delle prestazioni ed il sistema di incentivazione monetaria*