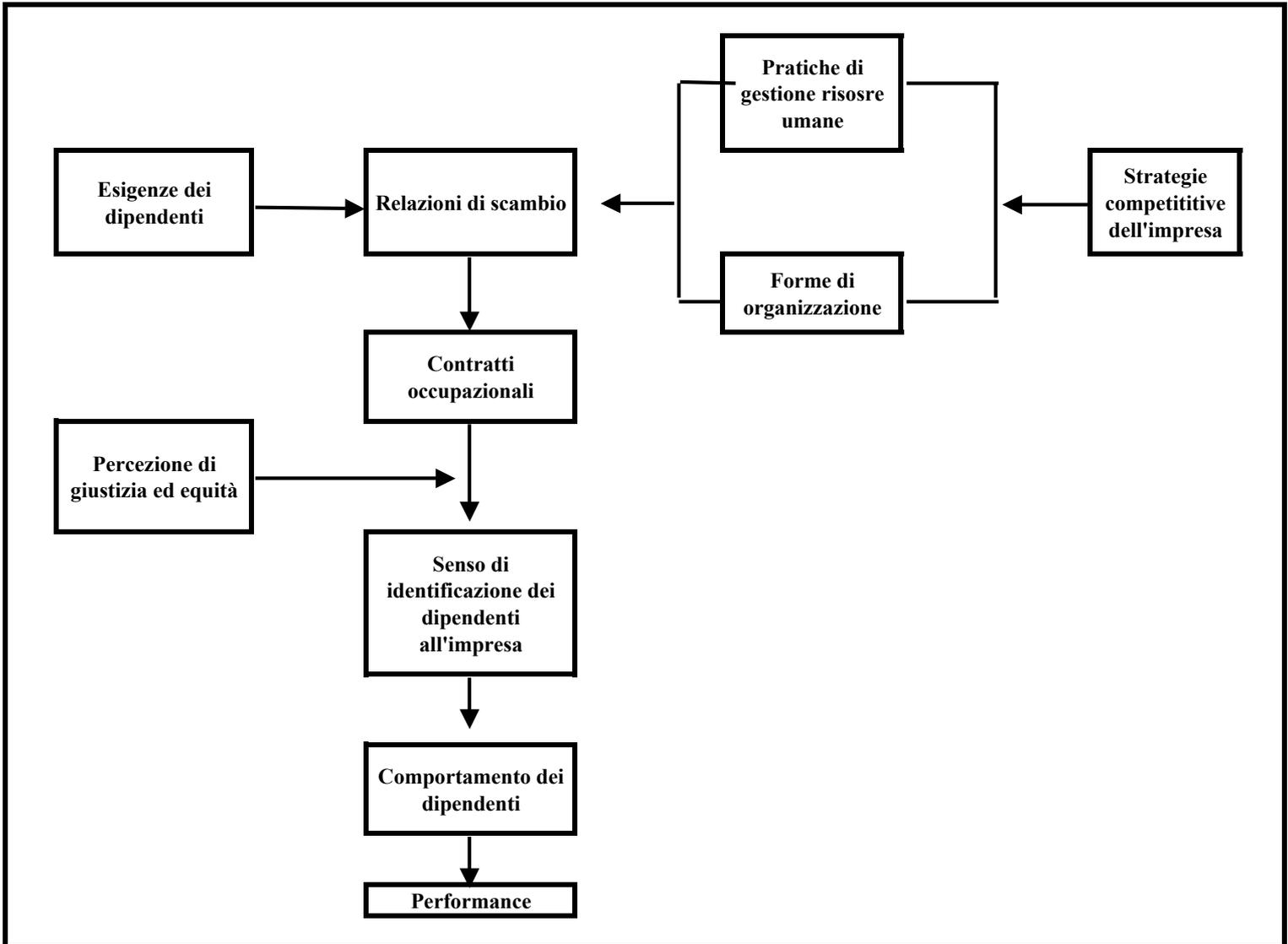


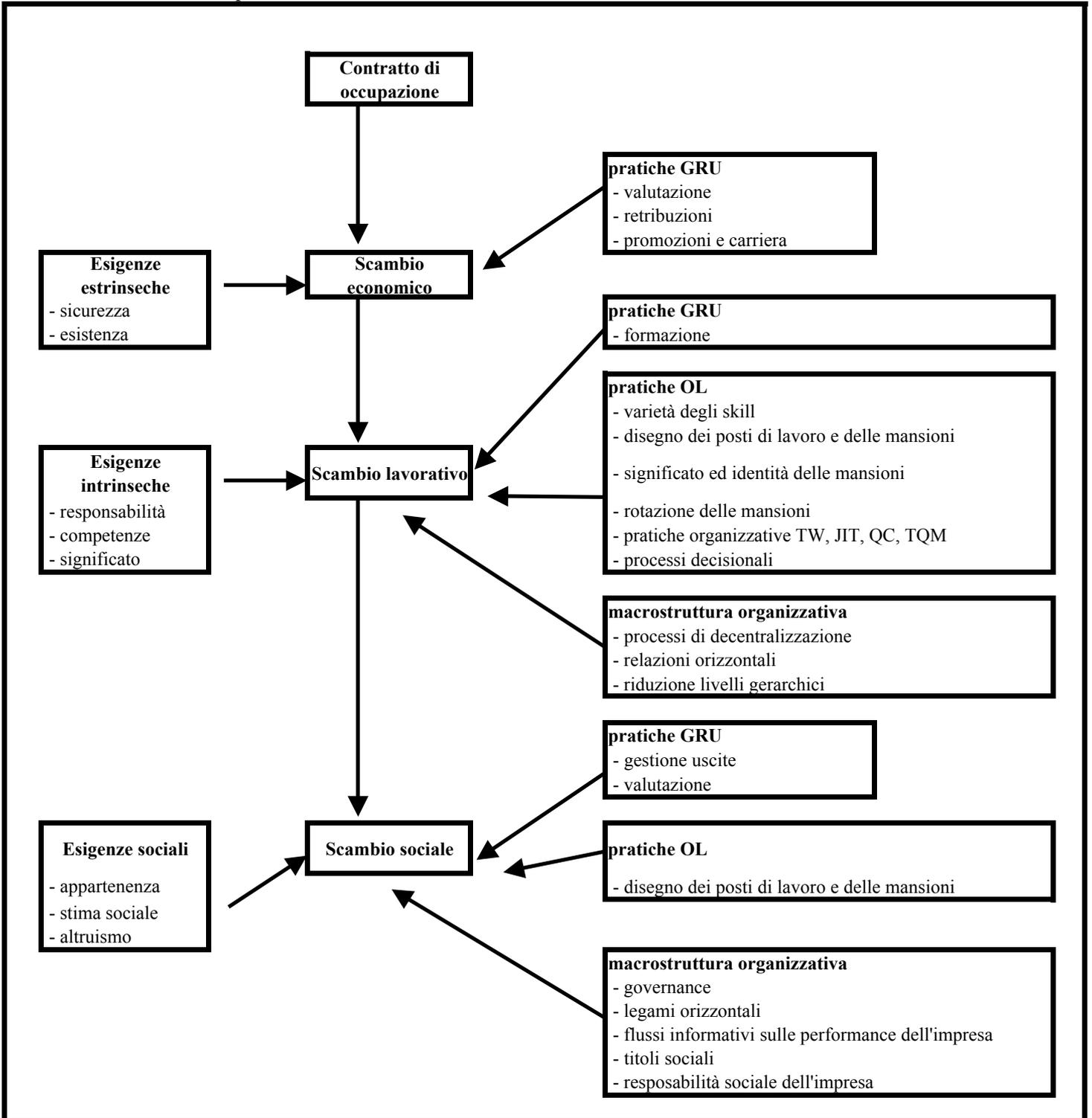
Innovazione e risorse umane: Concetti e relazioni fondamentali



Sistemi occupazionali: caratteristiche interne

<i>Pratiche di Gestione Risorse Umane</i>	<i>Pratiche di Organizzazione del Lavoro</i>	<i>Caratteristiche organizzative</i>
gestione mercati interni del lavoro selezione del personale valutazione del personale sistemi retributivi promozioni e carriera formazione uscite del personale	varietà degli skill disegno del posto di lavoro disegno della mansione just in time rotazione delle mansioni lavoro di gruppo gestione qualità totale pratiche di coinvolgimento dei dipendenti	macro struttura dell'impresa flussi informativi allocazione dei diritti decisionali - livelli gerarchici - decentralizzazione titoli sociali

Relazioni di scambio nell'impresa



CINQUE DIFFERENTI SISTEMI OCCUPAZIONALI

1. SISTEMA TRANSAZIONALE

2. SISTEMA RELAZIONALE

3. SISTEMA BILANCIATO

4. SISTEMA DI OCCUPABILITA' DI MERCATO

5. SISTEMA DI OCCUPABILITA' ORGANIZZATIVA

Caratteristiche individuali dei differenti sistemi occupazionali

1. SISTEMA TRANSAZIONALE

1. le imprese comprano gli skill sul mercato
2. la gestione dello staff è basata su contratti di breve periodo
3. i percorsi di carriera sono limitati e ristretti
4. la valutazione è disegnata per misurare le performance
5. le retribuzioni si basano sulle performance realizzate che riflettono l'output piuttosto che la posizione lavorativa nella organizzazione e la durata dell'occupazione
6. le retribuzioni sono fortemente determinate dal mercato
7. le strategie di riduzione dei costi sono sempre comparate con le strategie di riduzione dei costi dei concorrenti
8. le strategie di redditività e competitività seguono lo stesso approccio e sono influenzate dalle strategie di riduzione dei costi
9. I contratti di lavoro sono determinati dalle fluttuazioni della domanda di lavoro sul mercato
10. il turnover non è ritenuto un problema nell'impresa, e non è disincentivato
11. la formazione e l'addestramento sono limitati
12. le imprese offrono posti di lavoro molto specifici e strettamente definiti
13. vi sono poche opportunità per la mobilità interna
14. basso livello di empowerment dei dipendenti e deboli processi decisionali sulla definizione dei posti di lavoro, mansioni, sequenze delle operazioni nelle mansioni,
15. basso livello di decentralizzazione, molti livelli gerarchici nella organizzazione del lavoro, e pochi legami orizzontali tra i livelli
16. deboli flussi informative bottom-up e vincolanti e limitati flussi informativi top-down
17. deboli legami sociali tra le organizzazioni ed i dipendenti

2. SISTEMA RELAZIONALE

1. la selezione e le assunzioni sono realizzate ai livelli inferiori e prevalgono i porti di entrata
2. le carriere sono sviluppate sulla base delle esigenze organizzative non sono dipendenti sull'occupazione o posto di lavoro coperto da un particolare dipendente in un preciso momento
3. il sistema di valutazione è focalizzato su fattori interni (organizzativi) e non esterni (di mercato): il comportamento ed il processo ha più rilevanza dei risultati
4. le politiche retributive pongono enfasi sulla sostenibilità interna all'organizzazione piuttosto che sulle caratteristiche del mercato
5. rapporti di lunga durata nelle relazioni di lavoro si basano sulle caratteristiche dell'organizzazione
6. l'impresa investe molto sui dipendenti attraverso addestramento estensivo, sviluppo di skill specifici all'impresa, e ci si aspetta in cambio lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze e ritorni di lungo periodo
7. prevalgono eterogeneità degli skill, empowerment, e decentramento nei processi decisionali sul posto di lavoro
8. legami orizzontali nell'organizzazione
9. flussi informative come sistemi relazionali
10. titoli sociali sono importanti per sviluppare un forte senso di identificazione con l'organizzazione ed i suoi valori
11. le relazioni contrattuali di lavoro sono determinate da considerazioni organizzative
12. turnover è ritenuto un problema serio e viene disincentivato

3. SISTEMA BILANCIATO

1. caratteristiche bilanciate dei due precedenti sistemi
2. politiche delle assunzioni focalizzate su elementi sia interni sia esterni all'impresa
3. opportunità di carriera hanno un certo spazio dentro l'organizzazione
4. sistemi di valutazione sono basati sulle performance di mercato, sull'efficienza interna dell'impresa, e sul comportamento dei soggetti coinvolti
5. il sistema retributivo è misto: risultati di breve periodo ed incentivi di lungo periodo nell'ambito dell'organizzazione, con minor enfasi sul confronto tra imprese e su considerazioni relative alla domanda di lavoro e di beni sul mercato
6. l'organizzazione tende a mantenere una certa continuità di rapporti per un determinato ammontare di dipendenti
7. il turnover è parzialmente evitato
8. le imprese investono in modo parziale sugli occupato tramite la formazione e lo sviluppo di skill specifici e skill generali
9. alcune *best work practices* vengono adottate favorendo la decentralizzazione dei processi decisionali sul posto di lavoro, relazioni orizzontali nell'organizzazione, flussi informativi come sistemi relazionali: job rotation, autonomia, lavoro in squadra, rotazione delle mansioni e dei posti di lavoro
10. i titoli sociali non sono molto importanti per sviluppare un forte senso di identificazione all'impresa ed ai suoi valori, dato che l'impresa si affida sia ai mercati interni del lavoro che ai mercati esterni, e le relazioni contrattuali di lavoro sono determinate sulla base di entrambi i fattori

4. SISTEMA DI OCCUPABILITA' DI MERCATO

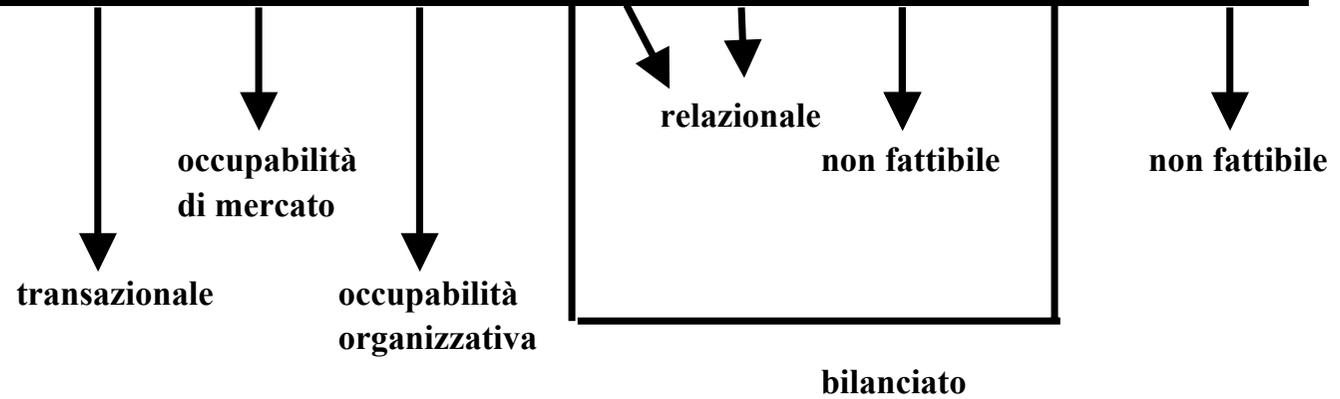
1. focalizzazione sul concetto di occupabilità
2. l'impresa offre retribuzioni basate su considerazioni di mercato per periodi contrattuali brevi
3. i posti di lavoro sono interessanti e dalle prospettive stimolanti, con possibilità di cambiare rapidamente ruolo e posizione lavorativa
4. le conoscenze e gli skill acquisiti sul posto di lavoro consentono al lavoratore di accrescere i propri skill generali utilizzabili sul mercato
5. il sistema organizzativo non offre prospettive di carriera di lungo periodo and anche la formazione non è molto intensa date le caratteristiche di breve periodo delle relazioni di lavoro
6. il sistema di addestramento è focalizzato sulla acquisizione di maggiori opportunità nel mercato del lavoro
7. il turnover non è evitato
8. le relazioni sociali nell'ambito della organizzazione sono deboli ed i dipendenti devono trovare da soli le opportunità di sviluppo delle carriere e la sicurezza nel mercato del lavoro, senza un sistema di protezione sociale forte

5. SISTEMA DI OCCUPABILITA' ORGANIZZATIVA

1. posti di lavoro interessanti con compiti stimolanti, alto livello di varietà, empowerment, e potere decisionale decentrato nell'organizzazione
2. ammontare elevato di responsabilizzazione sulle attività dell'impresa e sui suoi risultati dato ai dipendenti
3. alto livello di decentralizzazione e pochi livelli gerarchici tra i gradi inferiori e quelli superiori nella organizzazione
4. l'impresa assume persone con skill generali ed investe molto in skill specifici all'impresa per questi dipendenti,
5. le retribuzioni di mercato sono rivolte alle persone con skill molto generali, per attirare lavoratori all'impresa
6. formazione su skill generali sono anche fornite alle persone con bassi livelli di skill generali al fine di assicurare opportunità per crescita personale e professionale anche fuori dall'impresa
7. sviluppo di skill mediante i mercati interni del lavoro, con pratiche organizzative innovative, incentivi per rimanere nell'organizzazione mediante politiche di formazione e avanzamenti in carriera
8. titoli sociali sono importanti per sviluppare un forte senso di identificazione con l'organizzazione ed i suoi valori

Scambio occupazionale e sistema occupazionale

	1	2	3	4	5	6	7	8
Scambio economico	alto	alto	alto	alto	basso	basso	alto	basso
Scambio lavorativo	basso	alto	alto	basso	alto	basso	alto	basso
Scambio sociale	basso	basso	alto	alto	alto	alto	basso	basso



Sistema occupazionale e relazioni di lavoro

		transazionale	bilanciato	relazionale	occupabilità di mercato	occupabilità organizzativa
Scambio economico		alto	medio	medio	alto	medio-alto
Scambio lavorativo		basso	medio	medio	alto	alto
Scambio sociale		basso	medio	alto	basso	alto

Strategie competitive

		Prodotto/mercato		
Sviluppo delle capabilities	Leadership di costo	<i>Efficienza statica</i>	varietà e velocità	qualità e marchio
		<i>Efficienza dinamica</i>	varietà e velocità	qualità e marchio

Strategie competitive e contratti occupazionali

Sviluppo delle capabilities	Prodotto/mercato	
	Transazionale	bilanciato relazionale
		occupabilità di mercato occupabilità organizzativa