

# Principali indicatori del Mercato del lavoro

- Tasso di Occupazione (tot. e per fasce di età, sex,..) Italy 56, Spagna 58, media EU 66, Uk, Germany 70, Norvegia-Olanda, Danimarca >70.
- Tasso di disoccupazione ed altri
- Posti vacanti, un dato poco conosciuto (60-120mila all'anno su 23 milioni di occupati)

# L'Italia: un paese con poco lavoro

- Un Nord “europeo”, un Sud depresso.
- La crisi riduce gli occupati...soprattutto giovani
- Domanda Tot.: D. Aggiuntiva + D. Sostitutiva.  
Importanza, in un paese che cresce poco, della D. Sostitutiva (7,2% Italia; 8,2% ER; 4,6% Manifattura; Sanità 8%,...)
- Riforma delle pensioni e riduzione della D. Sostitutiva (27% delle imprese in E-R. circa 8mila laureati nel 2011).

## La crisi colpisce i giovani, bloccando il turn over

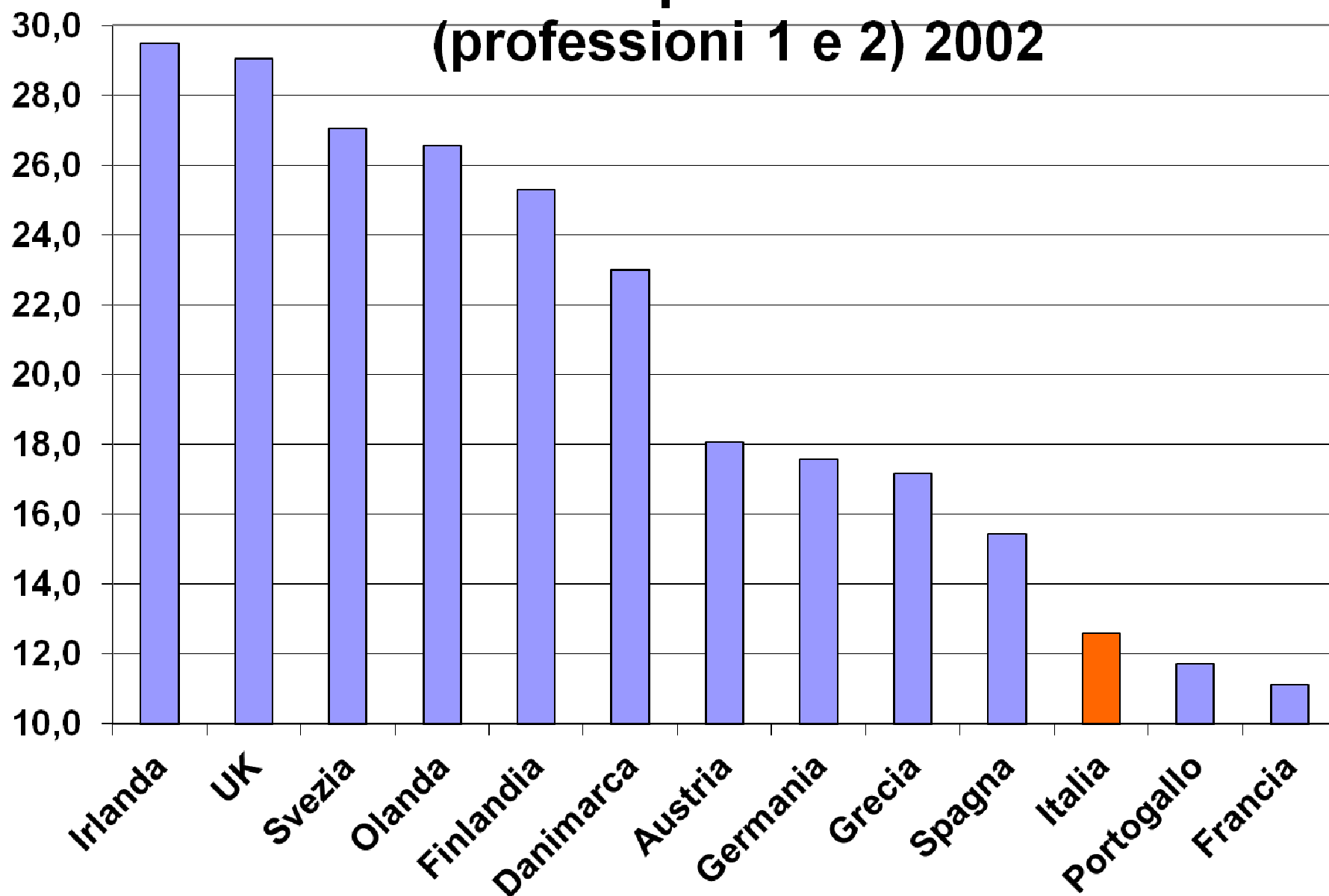
- Dal 2007 l'Occupazione è calata solo di 500mila unità, ma poiché gli immigrati sono cresciuti di 500mila unità, il calo reale degli italiani è di circa un milione.
- Cala soprattutto l'occupazione dei giovani dal 2008 al 2012 -1,457 milioni under 34 (da 7,3 a 5,8 milioni).
- Stabile l'occupazione 35-56 anni
- Cresce l'occupazione 55-64 anni (+626mila)

La struttura degli occupati per livello professionale da cui desumere lo spazio per i “laureati” statisticamente...e che usiamo solo per una prima approssimazione

9 Macro-categorie. Nelle prime 2-3 sono spesso assunti i Laureati, le altre 7-6 decrescono come livello professionale fino all'ultima (lavoro non qualificato).

L'Italia in un confronto europeo e mondiale

## Posti di lavoro per laureati sul totale (professioni 1 e 2) 2002



# 12% di laureati assunti sul totale nel 2011; fonte Excelsior

- Il 40% in imprese >50 addetti
- Chimica, meccanica, utilities, studi, media, informatica, servizi alle imprese, studi prof.li, istruzione, sanità,...(dal 25% al 45%).
- Nell'area "Progettazione/R&D" 17mila su 600mila (3%), il triplo nell'area "commerciale", altrettanti nelle "Risorse umane".

# Assunzioni per indirizzo universitario: 74mila

<b>Economico</b>	<b>22.010</b>
Ingegneria elettronica e dell'informazione	9.090
Sanitario e paramedico	6.940
Ingegneria industriale	6.090
Insegnamento e formazione	4.640
Altri indirizzi di ingegneria	3.860
Chimico-farmaceutico	3.810
Ingegneria civile e ambientale	1.910
Linguistico, traduttori e interpreti	1.720
Scientifico, matematico e fisico	1.670
Giuridico	1.310
Medico e odontoiatrico	1.000
Politico-sociale	900
Architettura, urbanistico e territoriale	760
Geo-biologico e biotecnologie	680
Psicologico	600
Statistico	600
Letterario, filosofico, storico e artistico	430
Agrario, agroalimentare e zootecnico	240
Scienze motorie	60
Indirizzo non specificato	5.840

# Prof. tecniche e intellettuali: 28mila

<b>Informatici e telematici</b>	<b>7.040</b>
<b>Specialisti nei rapporti con il mercato</b>	<b>3.300</b>
<b>Ingegneri meccanici</b>	<b>2.400</b>
<b>Specialisti in contabilità e problemi finanziari</b>	<b>2.200</b>
<b>Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private</b>	<b>1.920</b>
<b>Farmacisti e professioni assimilate</b>	<b>1.640</b>
<b>Chimici</b>	<b>1.290</b>
<b>Ingegneri elettronici e delle telecomunicazioni</b>	<b>1.140</b>
<b>Altri ingegneri ed assimilati</b>	<b>990</b>
<b>Professori di scuola secondaria superiore</b>	<b>990</b>
<b>Specialisti di problemi del personale e organizzazione del lavoro</b>	<b>950</b>
<b>Specialisti in scienze economiche</b>	<b>780</b>
<b>Ingegneri elettrotecnici</b>	<b>510</b>
<b>Esperti legali in imprese</b>	<b>490</b>
<b>Registi, direttori artistici, attori, sceneggiatori e scenografi</b>	<b>370</b>
<b>Architetti, urbanisti e spec. Recupero/conservazione territorio</b>	<b>360</b>
<b>Biologi, botanici, zoologi ed assimilati</b>	<b>290</b>
<b>Formatori ed esperti nella progettazione formativa e curricolare</b>	<b>280</b>
<b>Giornalisti</b>	<b>250</b>
<b>Compositori e musicisti</b>	<b>250</b>
<b>Altre professioni</b>	<b>2.310</b>



# Mercato del lavoro Generale, di Riferimento (Esterni) & Interno

- Mercato *esterno*: è il vero e proprio mercato del lavoro sul quale si offrono, in concorrenza tra loro, persone [non ancora occupate](#) o in cerca di un posto migliore.
- Mercato *interno*: definisce le procedure all'interno di una organizzazione per spostare gli occupati da un posto a un altro, e per stabilire dei percorsi di [carriera](#).
- Le imprese, nelle proprie strategie di [gestione del personale](#), fanno alternativamente ricorso all'uno o all'altro mercato:
  - acquistando sul mercato le risorse umane di cui hanno bisogno, eventualmente offrendo un salario più alto rispetto a quello dei concorrenti
  - coltivando la [professionalità](#) dei propri dipendenti, investendo nella loro formazione e garantendosi in questo modo la disponibilità delle risorse umane di cui prevedono di avere bisogno.

# Mercati del lavoro esterno-interni

- Specificità tecnologiche, professionali, dimensionali di un'impresa comportano  $\neq$  mercati interni del lavoro e un  $\neq$  rapporto tra qualifiche interne/esterne: dipendente formale-informale OR Specializzato/Non sp.
- Area “forte” capace di contratti idiosincratici (esclusivi nei 2 sensi) & area “debole”.
- Importanza dell’”atmosfera”-cultura di impresa, codici sottointesi, fiducia, affidabilità,

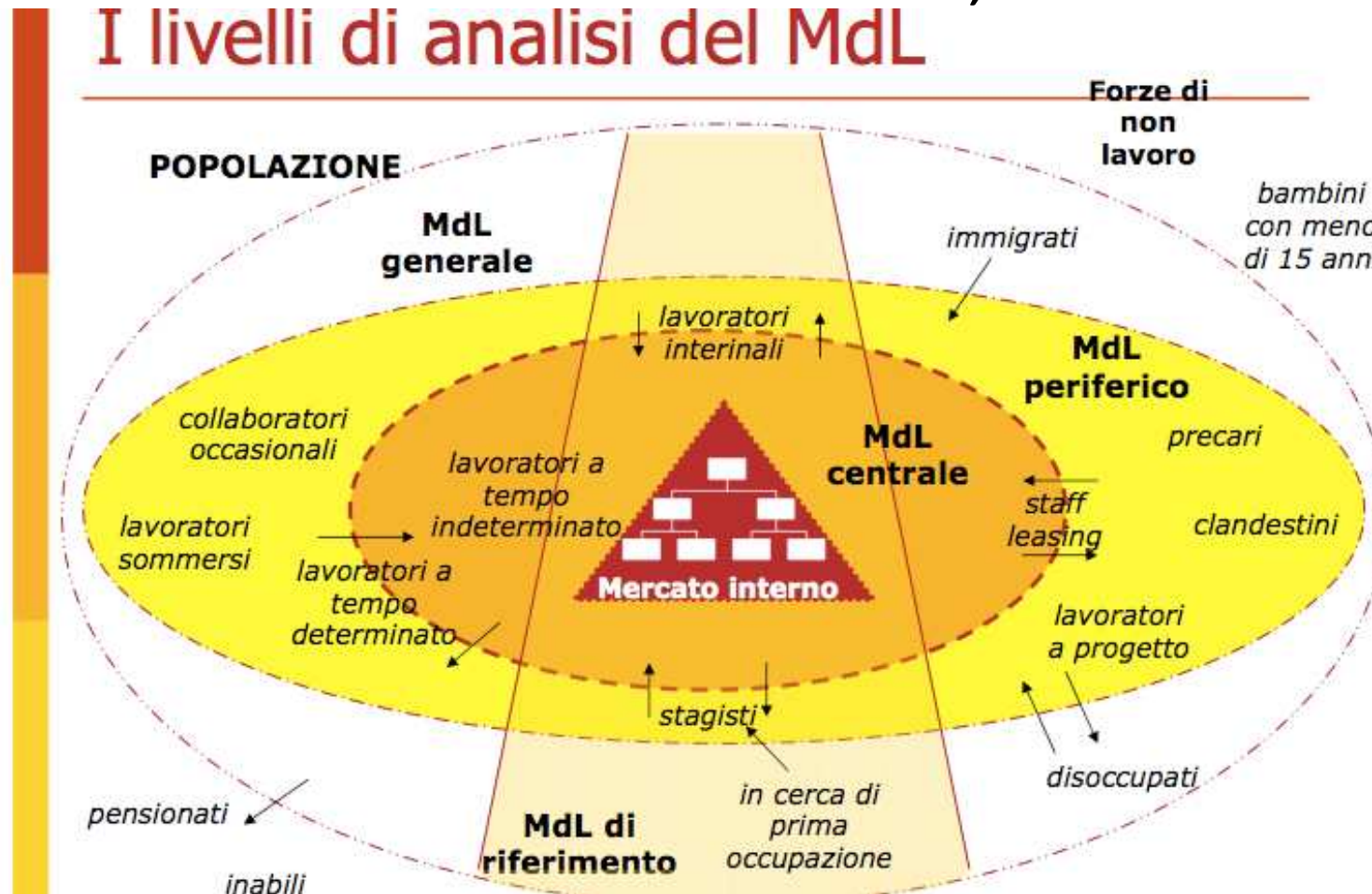
## Costi fissi e costi variabili

il punto di vista delle imprese (italiane e straniere) competenze interne o esterne

- Dal modello razionale (Taylor, scienza del management, Weber,...) plan & control...;
- A J.Thompson: dove l'ambiente esterno è la principale fonte di incertezza, con organizz. complesse con un nucleo centrale a razionalità tecnica e uno periferico a razionalità limitata.

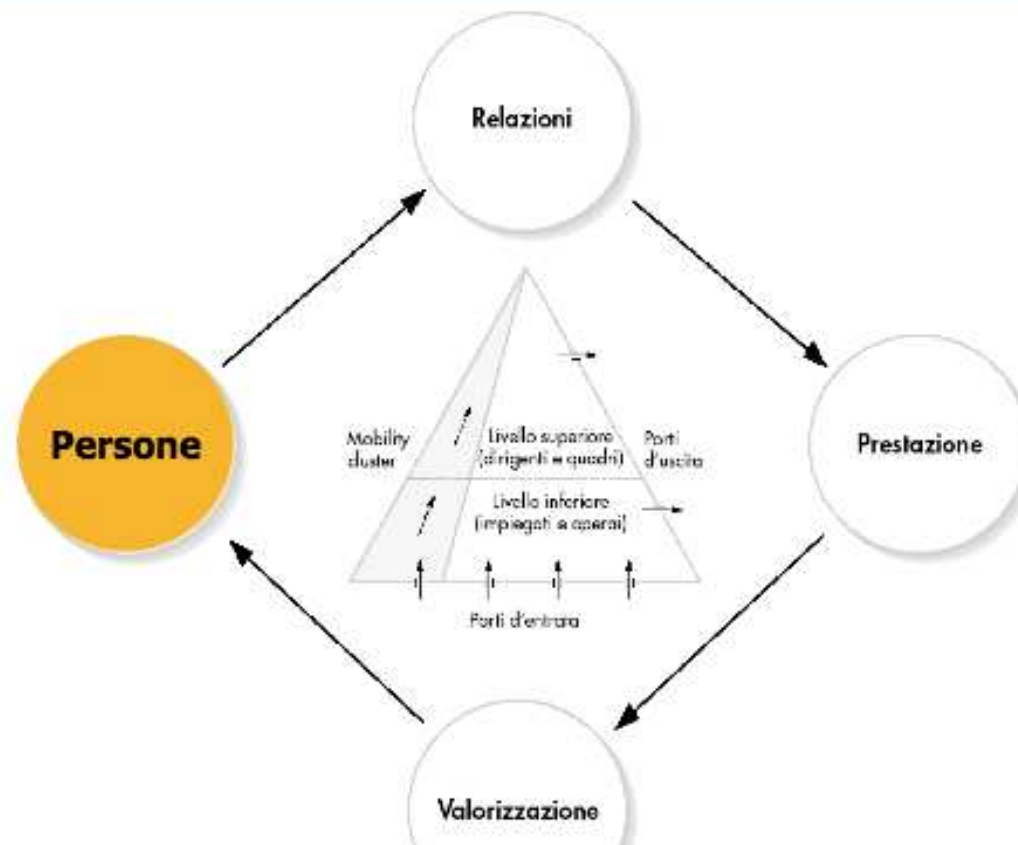
Invecchiamento, immigrazione, riduzione offerta giovanile, aumento scolarità, femminilizzazione,...

## I livelli di analisi del MdL

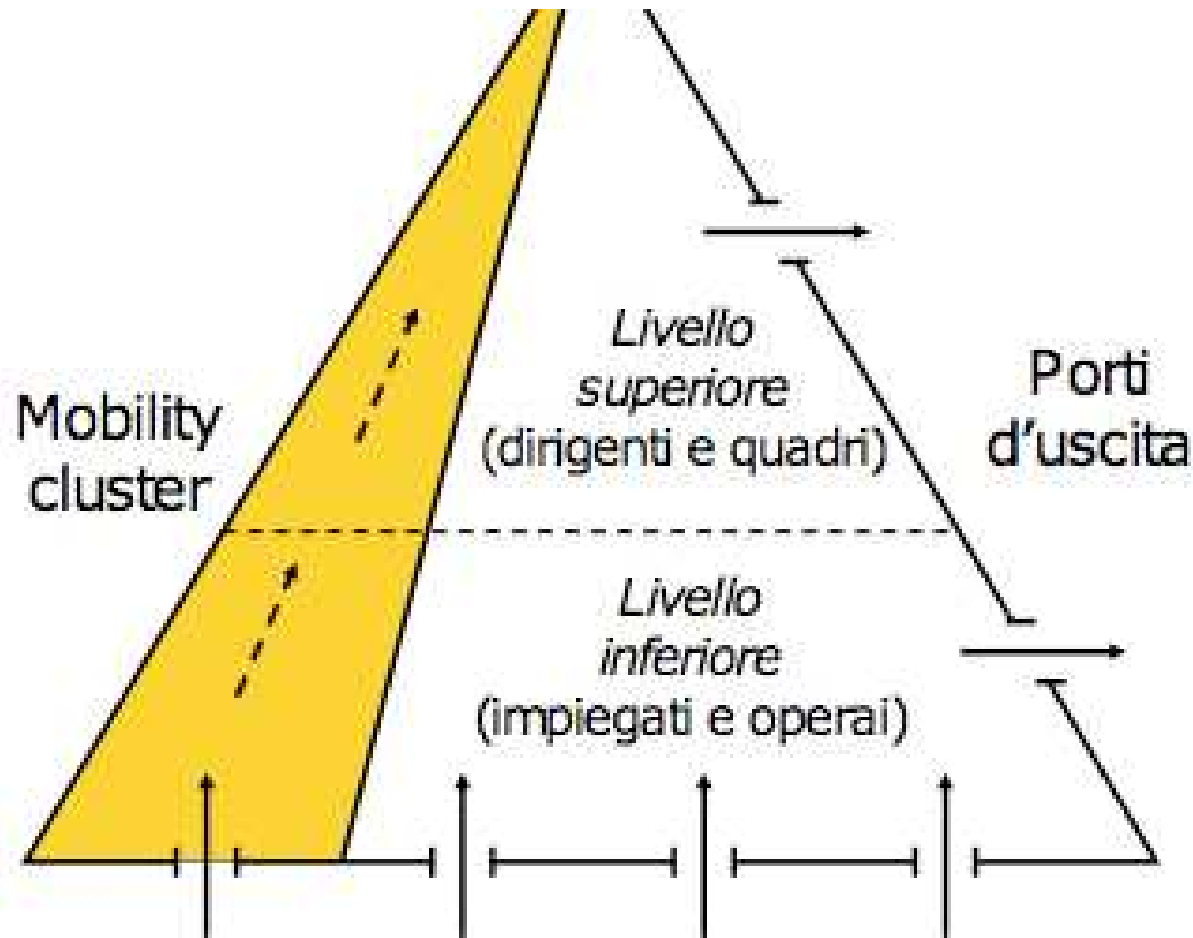


# Il ciclo del valore delle Risorse Umane

***Dove siamo***



# Grado di apertura del MIL, Remunerazioni, criteri di mobilità



# Non si tratta di un “vero” mercato

- L'Essere Umano... non è una merce
- Sindacati, contratti, legislazione, mercati segmentati, mercati locali (parentes et clientes,...) e distrettuali.
- L'impresa raggiunge e attiva solo alcune porzioni del MdL ≠ per area geografica, gruppi professionali, forme contrattuali,...

All'origine della segmentazione del MdL una tradizionale forte segmentazione dei lavoratori che produce anche precariato ma che è funzionale alla "periferia" dell'organizzazione

- Avviene anche dal lato dell'offerta (se uno vuole impegnarsi poco,...).
- Ma le performance e l'innovazione hanno bisogno di contributi professionali stabili (per quel progetto, per 5 anni,..per una vita).
- Così si può essere precari (all'università, in un'azienda) ma fondamentali per quelle Org. che devono creare al proprio interno competenze distintive che sul MdL esterno non si trovano o sono molto costose e quindi vanno create nel MdL interno (con formazione, strategie organizzative,...).



# Alla base della segmentazione del MdL interno (molti livelli gerarchici v/s team)

- Tecnologia e complessità organizzativa
- Pratiche organizzative (competenze distintive)
- Comportamenti sindacali

GESTIONE TIPO: Riduzione costi,  
Massimizzazione della prevedibilità,  
Flessibilità, Formazione continua.

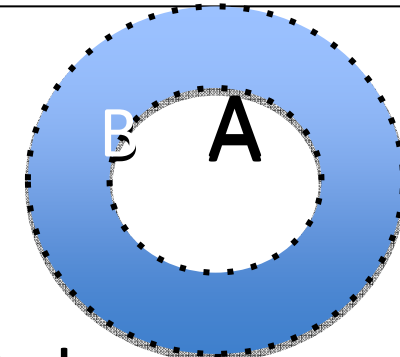
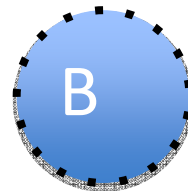
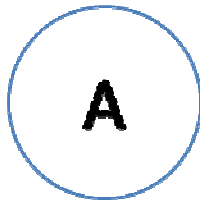
GESTIONE INNOVATIVA coi PIL: concetti di  
“pompa professionale” e “Leva operativa”.

# Specificità delle professionalità

- Aumento costi formazione sostenuti dall'impresa e addestramento interno
- Addestramento sul lavoro: affiancamento a persona con esperienza; apprend. per prova e errore; inserimento graduale nella posizione.
- Usi e consuetudini: Regole diffuse nel gruppo (retribuzioni, relazioni, prestazioni, informali,)
- Cambiamenti e influenze esterne per il MdL Interno.

# Diversi modelli convivono nella stessa organizzazione (ossimoro)

- Razionale/chiuso Naturale/aperto



- Pluralità di anime che il management deve far cooperare e la raz. Tecnica non è sufficiente per via dell'incertezza dell'ambiente esterno.
- Tecnologia: qualsiasi conoscenza sp. per raggiungere un fine: 1. long linked-seriali; 2. mediating; 3. intensive (education, cure med...)

# Impresa come governance (O. Williamson)

- Impresa come funzione di produzione (ec.)/burocrazia dagli effetti inattesi (sociologi)... ma saper governare il continuum tra “mercato-organizzazione interna” (tu buy or to make) & Costi di TRANSAZIONE (Coase, 1937 premio nobel).
- Mercati interni del lavoro tra professionalità e tecnologia (Umani: “razionali et opportunistici”).

# W.Ouchi: mercato & burocrazia & CLAN coesistono nella stessa impresa

- Clan: valori, appartenenza, identità, credenze.. adatto a transazioni di lungo periodo (sanzione sociale: “perdere la faccia”).
- Pluralità di logiche organizzative (Lawrence, Lorsch, Thompson);
- Forme di capitalismo altamente sviluppato (ma anche mafia) possono essere favorite da requisiti di società tradizionali in modo imprevisto da Weber/Classici.

# Weick, 1976

- Connessioni “dure” al di là delle strategie umane? Ambiente, tecnologia, dimensioni frutto di scelte e decisioni umane.
- Ricerche di Weick sui sist. scolastici e ospedalieri: lascamente connessi al loro interno, “anarchie organizzative” ...la struttura formale un mito e cerimonia lontana dalle reali attività condotte (action level).

## 2 vie di apprendimento: Instruction way & Discovery way

- Istruzione: Offro, ricevo/digerisco, applico
- Sperimento, rifletto/elaboro, nuove domande, sperimento di nuovo,...

Apprendo dall'Istruzione, dal Lavoro, dalla Vita.

Macro-Competenze su cui si è valutati:

concettuali/di base (sapere pensare o fare ricerca); tecnico-professionali; sociali/trasversali.

Vykotskij: sviluppo prossimale, comunità di pratica, apprendimento situato, scaffolding.

# Doeringer-Piore Usa anni '60

- Un'unità amministrativa con remunerazioni e allocazioni determinate da regole amministrative: esplicite, implicite.
- Permanent, i vantaggi per l'impresa: non perdere capitale umano sviluppato internamente, ridurre costi turn over, di ricerca e selezione,...Vantaggi per il dipendente: sviluppo competenze firm specific (distintive).
- Il vantaggio degli insider/outsider



# Chi dirige deve saper motivare e condurre le riunioni

- Una riunione si deve preparare (non si improvvisa), non durare più di una ora e 45' (onde evitare l'arrivo dell'"ombra")
- Per generare buone idee o prendere buone decisioni occorre impostare un dialogo artistico tra un gruppo di 5-12 persone max.
- Occorre apprendere e far apprendere le 5 regole del dialogo.
- Generare idee e saper prendere decisioni azzeccate è già metà del lavoro direzionale.

# Libri di riferimento

- Bonazzi Giuseppe, Storia del pensiero organizzativo, Angeli, Milano, 1995.
- Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka,, The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione, Guerini e Associati, Milano, 1996.
- Zucchermaglio Cristina, Vygotskij in azienda, NIS, Roma, 1996.
- Handy Charles, Organizzare l'armonia, Ed. Olivares, Milano, 1997 (solo in biblioteca, esaurito).
- Fischer Roger & Ury William and Patton, Come difendere i propri interessi in ogni sorta di trattative, Mondadori, Milano, 1995.
- Gandini Andrea, Foschi Pino, Flammini Roberto, Apprendere lavorando, Diabasis, Reggio E., 1999.  
arturoandreagandini@gmail.com