

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

*d*SEA

Convegno di Apertura Anno Sociale 2017-18

**Il lavoro che vogliamo: libero, creativo, partecipativo, solidale**

# **Valore sociale e valore economico del lavoro: quale rapporto?**

**Paolo Gubitta**

Professore ordinario di Organizzazione aziendale  
Direttore scientifico Osservatorio Professioni Digitali

4 novembre 2017



dSEA

# Valore sociale del lavoro

1. Il mercato del lavoro è un'**istituzione sociale** (R. Solow, 1990, t.i. 1994)



# Il mercato del lavoro è un'istituzione d'SEA sociale (R. Solow, 1990, t.i. 1994, pp. 54-55)

«[...] Quel che accade nella realtà è **del tutto differente**. Io suppongo che l'esperienza e la ragione conducano all'emergere di una **regola sociale**. Noi non entriamo in competizione per **ottenere il lavoro dell'altro**, speculando sui livelli salariali, perché ci è stato insegnato che è **scorretto comportarsi così**, o umiliante, o inaccettabile, o – magari – autolesionistico»



dSEA

Il mercato del lavoro è un'**istituzione sociale** (R. Solow, 1990, t.i. 1994, pp. 54-55)

«[...] la vita nel mercato del lavoro sarebbe **molto sgradevole** – breve, cattiva e brutale – se tale regola non esistesse. In termini storici, **non ho idea di come si stabiliscano simili regole**, ma una volta costituite esse traggono la loro **forza da valori condivisi e dall'approvazione o disapprovazione sociale**, non da puro calcolo. Può accadere che esse vengano interiorizzate»



dSEA

# Valore sociale del lavoro

1. Il mercato del lavoro è un'**istituzione sociale** (R. Solow, 1990, t.i. 1994)
2. La **storia conta** (D. C. North, 1990, t.i. 1994)



## La storia conta

*d*SEA (D. C. North, 1990, t.i. 1994, pp. 17-23-26-27)

«**La storia conta**. È importante non solo perché si può imparare dal passato, ma perché presente e futuro sono legati al passato dalla **continuità delle istituzioni sociali**» (p. 17)



*d*SEA (D. C. North, 1990, t.i. 1994, pp. 17-23-26-27)

«**Le istituzioni sono le regole del gioco** di una società o, più formalmente, i vincoli che gli uomini hanno definito per disciplinare i loro rapporti» (p. 23)

«Una istituzione comprende **qualsiasi tipo di vincolo** che gli esseri umani concepiscono al fine di regolare l'**interazione sociale**» (p. 24)



## La storia conta

*d*SEA (D. C. North, 1990, t.i. 1994, pp. 17-23-26-27)

«Le istituzioni evolvono dalle **convenzioni**, dai **codici morali** e dalle regole di comportamento alla legislazione, al diritto consuetudinario [...]»

«La trasformazione delle istituzioni è un processo complicato, [...] La ragione di ciò [...] risiede nel **radicamento sociale dei vincoli informali**»  
(pp. 26-27)





dSEA

# Valore sociale del lavoro

1. Il mercato del lavoro è un'**istituzione sociale** (R. Solow, 1990, t.i. 1994)
2. La **storia conta** (D. C. North, 1990, t.i. 1994)
3. Il mercato del lavoro **non è un vero mercato**



dSEA

# Il mercato del lavoro non è un vero mercato

**Dipendenza reciproca** tra domanda e offerta di lavoro

Presenza di **attori collettivi** che gestiscono il mercato

Natura **incompleta** del contratto di lavoro

Le caratteristiche dei contratti d'impiego

- Il lavoro **non è una merce che si vende**



dSEA

# Valore sociale del lavoro

1. Il mercato del lavoro è un'**istituzione sociale** (R. Solow, 1990, t.i. 1994)
2. La **storia conta** (D. C. North, 1990, t.i. 1994)
3. Il mercato del lavoro **non è un vero mercato**
4. Si lavora **non solo per denaro** (Frey, 2005)



dSEA

# Si lavora non solo per denaro (Frey, 2005)

## Le motivazioni disinteressate dell'agire economico

«Le persone agiscono solo perché mosse dal desiderio di ottenere un guadagno monetario? Lavorano solo perché sono pagate per farlo? Forse non è proprio così: **le persone intraprendono molte azioni semplicemente perché provano piacere nel farlo.** E dirò di più: esistono circostanze in cui una significativa ricompensa di tipo monetario può estromettere quelle che chiamerò **“motivazioni intrinseche all'azione”** [...]»



dSEA

# Si lavora non solo per denaro (Frey, 2005)

## Le motivazioni disinteressate dell'agire economico

«Le persone fanno alcune cose sulla base di **motivazioni intrinseche** quando a muoverle è il solo piacere di farle, come nel caso del giocare a carte con gli amici per tutta la notte, fare lunghe passeggiate, scalare montagne, passare ore a risolvere parole crociate, **contribuire in modo anonimo a iniziative caritatevoli o lavorando, senza essere pagati, nell'ospedale di un paese povero**»



dSEA

# Valore sociale del lavoro

1. Il mercato del lavoro è un'**istituzione sociale** (R. Solow, 1990, t.i. 1994)
2. La **storia conta** (D. C. North, 1990, t.i. 1994)
3. Il mercato del lavoro **non è un vero mercato**
4. Si lavora **non solo per denaro** (Frey, 2005)
5. L'economia del **bene comune** (Zamagni, 2007)



dSEA

# L'economia del **bene comune** (Zamagni, 2007)

## Coniugare **dimensione sociale ed economica**

«Pensiamo sempre al bene totale, e ancora troppo poco al bene comune»

**Solidarietà** - Principio di organizzazione sociale che permette ai diseguali di diventare uguali

**Fraternità** - Principio di organizzazione sociale che consente agli uguali di essere diversi: esprimere diversamente il proprio *talento*



dSEA

# Valore sociale del lavoro

1. Il mercato del lavoro è un'**istituzione sociale** (R. Solow, 1990, t.i. 1994)
2. La **storia conta** (D. C. North, 1990, t.i. 1994)
3. Il mercato del lavoro **non è un vero mercato**
4. Si lavora **non solo per denaro** (Frey, 2005)
5. L'economia del **bene comune** (Zamagni, 2007)
6. Come sono veramente fatte le **persone al lavoro**





dSEA

# Come sono veramente fatte le persone al lavoro

Non sono soltanto **braccia** (Taylor)

E non sono nemmeno solo **braccia e cuore**  
(Mayo e i motivazionalisti)

Ma sono soprattutto **mente, progetto, libertà**

Interessati ai **risultati del proprio lavoro**



dSEA

# Valore sociale del lavoro

1. Il mercato del lavoro è un'**istituzione sociale** (R. Solow, 1990, t.i. 1994)
2. La **storia conta** (D. C. North, 1990, t.i. 1994)
3. Il mercato del lavoro **non è un vero mercato**
4. Si lavora **non solo per denaro** (Frey, 2005)
5. L'economia del **bene comune** (Zamagni, 2007)
6. Come sono veramente fatte le **persone al lavoro**
7. Il lavoro è uno **stare in situazione**



dSEA

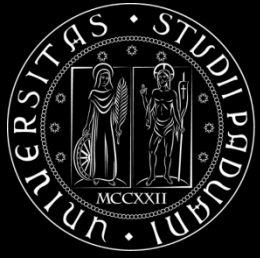
Il lavoro è uno **stare in situazione**

Il lavoro **si impiega** e **non si vende**

L'**ambiente di lavoro** impatta su motivazione, impegno e risultati

Non solo **contratto legale** ma anche **contratto psicologico** (vincoli informali e reciproci)

**Convenzioni** che si autorinforzano e portano all'**equità seriale**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

*d*SEA

So what?



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

*d*SEA

Il valore sociale del  
lavoro è come un  
*Tube di cristallo*



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

*d*SEA

Splendido

Fragile



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

*d*SEA

Quando si *crepa*  
trascina giù anche il  
**valore economico**



dSEA

# Valore economico del lavoro

1. Formazione del capitale umano è un **processo lento**





dSEA

# 1. La formazione del capitale umano è un **processo lento**

Percorsi formativi **lunghi**

- Sapere
- Saper fare
- Saper essere

Pratiche manageriali di

- Socializzazione **occupazionale**
- **Induction** Training



WALT DISNEY

RICK MORANIS

IN  
**TESORO,  
MI SI SONO RISTRETTI  
IRAGAZZI**







dSEA

# Valore economico del lavoro

1. Formazione del capitale umano è un **processo lento**
  - Ma noi viviamo in un'epoca di **tempi compressi**
2. È (maledettamente) difficile **disimparare**



dSEA

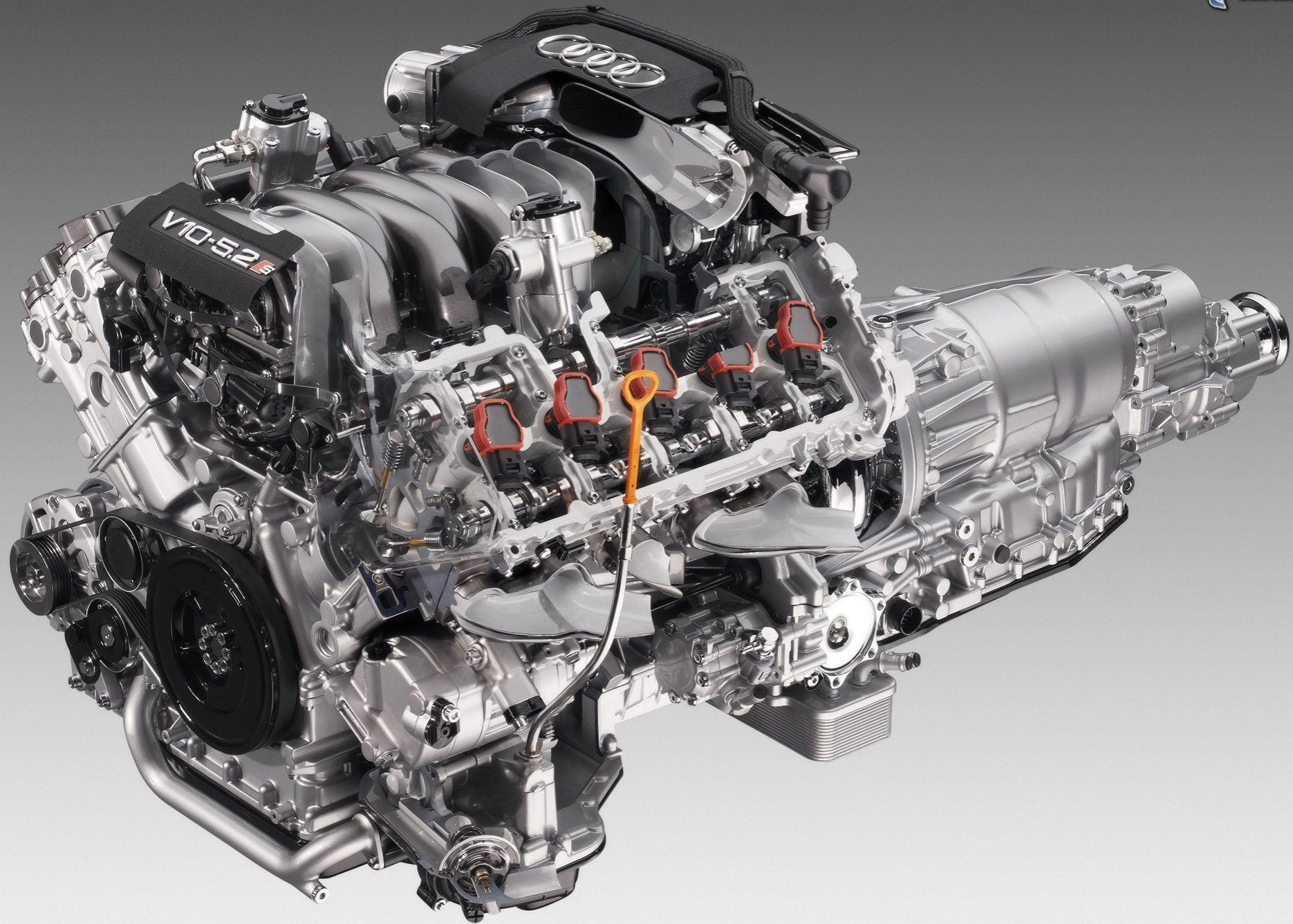
È (maledettamente)  
difficile **disimparare**

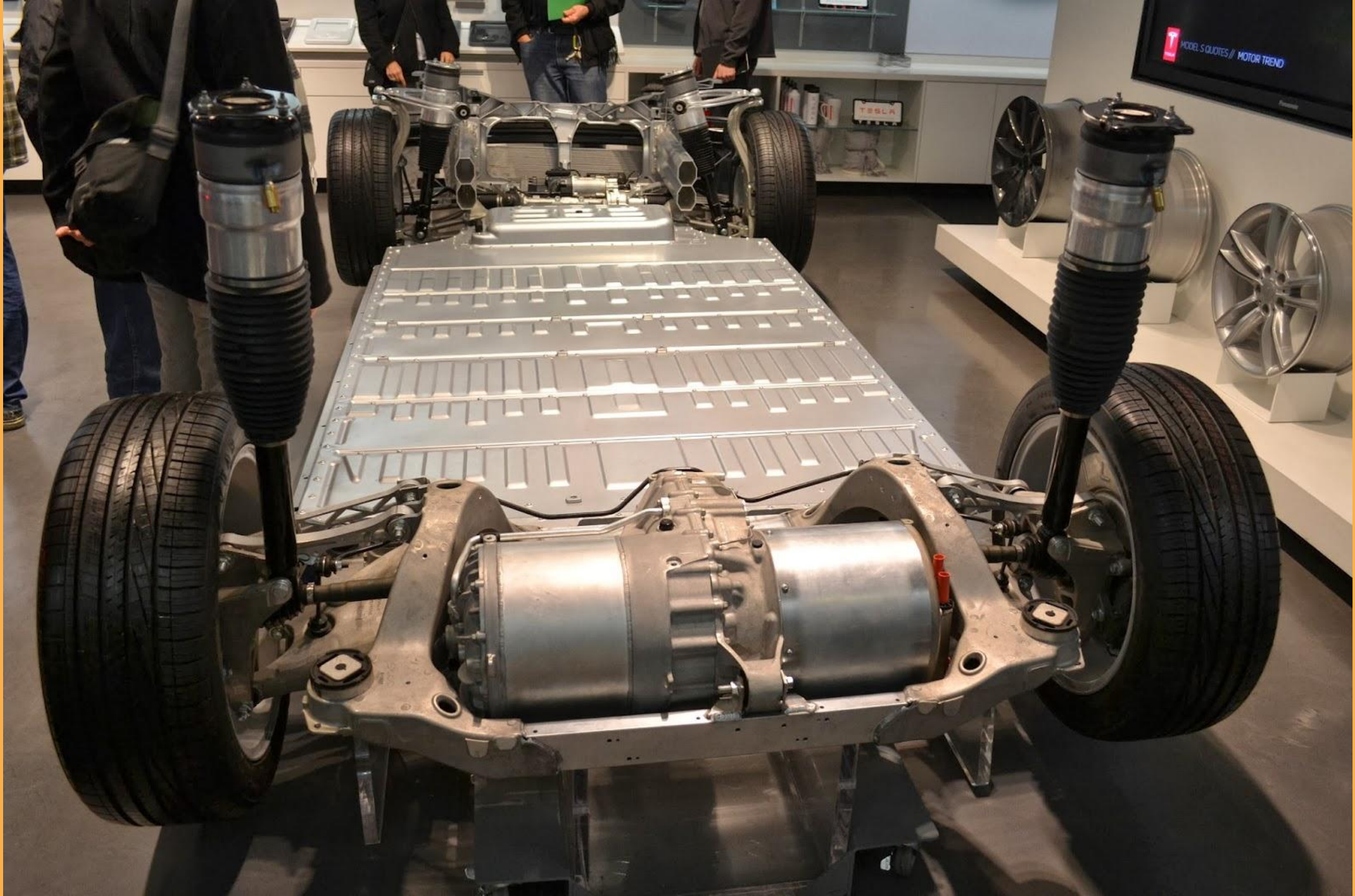
Il rischio di generare **danni educativi**

Le **routine organizzative** come un Giano  
Bifronte

➤ Il *cattivo* **ostracismo** e il *più buono* **Sailing Ship  
Effect**

La formazione **continua e ricorrente**







dSEA

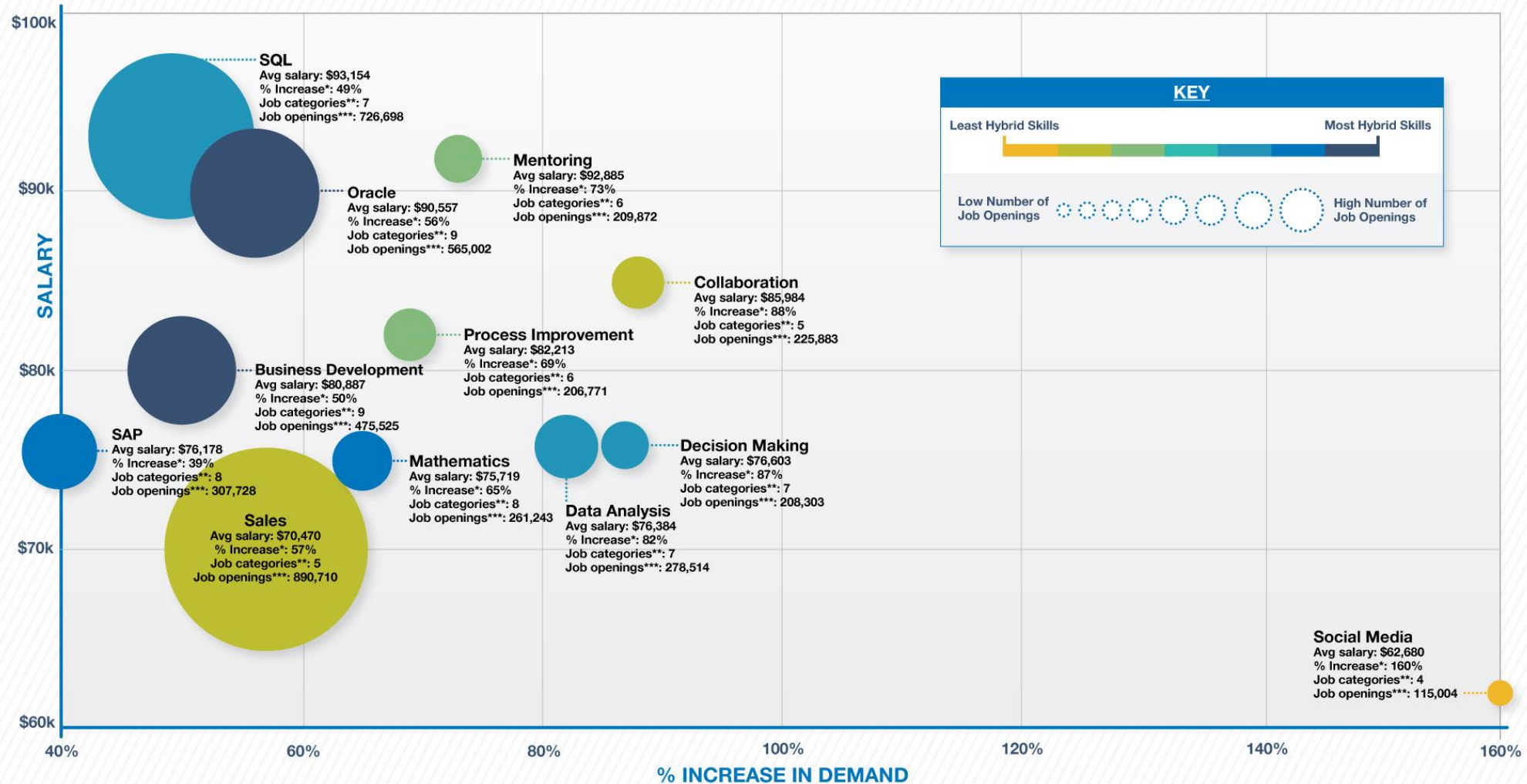
# Valore economico del lavoro

1. Formazione del capitale umano è un **processo lento**
  - Ma noi viviamo in un'epoca di **tempi compressi**
2. È (maledettamente) difficile **disimparare**
  - Ma viviamo in un'epoca di **disruptive innovations**
3. Progressiva **contaminazione tra saperi**



# 2016 will be the Year of the Hybrid Job

## Which Skills Will You Need to Succeed?



Note: The Bentley / Burning Glass analysis examined 24,539,225 unique U.S. job postings from September 2014 through August 2015.

\* Percent growth in jobs requiring indicated skill since 2011

\*\* Number of job categories or functional career areas skill is required in (ie, HR, Finance, Marketing)

\*\*\* Number of job openings requiring skill in past 12 month

# OVERVIEW

The future of job skills is not one of hard science versus emotional intelligence. It's one where hard and soft skills come together to create the hybrid job.

Bentley University partnered with labor market analytics firm Burning Glass to uncover which skills employers are looking for, what that means for the future of certain jobs, and how educational institutions should be preparing the next generation of our workforce. Among the findings, the research showed that:



## 2016 IS THE YEAR OF THE HYBRID JOB.

Employers are looking for multi-faceted candidates who boast both hard, technical skills such as experience with database technology, coupled with traditional soft skills like communication and collaboration – a hybrid employee. And they are looking for them to fill positions that now often require skills that were not traditionally associated with that role, i.e., an HR representative now needs experience with social media platforms, etc.



## MARKETING MEETS SCIENCE.

One of the fastest growing areas of expertise is data analysis and visualization—and this is true if you are seeking a job in marketing, IT, accounting or a host of careers in between. Once associated with an analyst position, big data skills are now required across a range of functions since companies need employees who can derive insight from the vast amounts of data available.



## MEASUREMENT MEETS PERFORMANCE.

Knowing how to measure and quantify results in your job is essential today. Employers want their staff to compile the most important data, interpret it, and apply it to their role and the business at large.







dSEA

## Progressiva contaminazione tra saperi

Il 2016 è stato definito l'anno dei **lavori ibridi**

Per un **numero crescente di mansioni**, oltre alle competenze tipiche che definiscono e danno identità alla specifica occupazione, è sempre più richiesto il **possesso di competenze di altra natura** (quasi) del tutto nuove per quell'occupazione, ma consolidate in altre.



dSEA

## Progressiva contaminazione tra saperi

Nei **lavori ibridi**, le competenze tecniche, gestionali, professionali o relazionali dei mestieri consolidati si **combinano e si integrano** con le nuove competenze **informatiche e digitali**, con le abilità di **comunicazione e interazione nei social network**, con le modalità di **collaborazione** in ambienti di lavoro **meno gerarchici e strutturati**, più tecnologici e dinamici.



dSEA

Progressiva **contaminazione** tra saperi

Un po' di fatica per

**disimparare**

Una fatica (immane?) per

**imparare**



T Min:	17,27°C	Scale Min:	17	Customer:	FESTO
T Max:	31,56°C	Scale Max:	30	Date:	09.04.2013
T Ambient:	30,49°C	Job:		Time:	14:03:47





# Accountants Freelancers

Post A Job. It's Free!

⌵ Advanced filters

⊗ Clear all filters



**Christopher Kozlowski**

**Certified Public Accountant**

📍 United States - Tests: 2

My freelance experience is backed by more than 8 years of experience in accounting, specifically 4 years serving with a Big 4 firm, including holding a variety of roles as ... [more](#)

Accounting ✓

Intuit QuickBooks

Auditing

Financial Reporting

**1 more**

100% Job Success

\$55.00 /hr

88 hours

retail space simulator

**ShelfZone is a retail space simulator.**

**It reproduces shops, supermarkets and even malls with stunning realism.**

[FIND OUT MORE](#)









dSEA

# Valore economico del lavoro

1. Formazione del capitale umano è un **processo lento**

➤ Ma noi viviamo in un'epoca di **tempi compressi**

2. È (maledettamente) difficile **disimparare**

➤ Ma viviamo in un'epoca di **disruptive innovations**

3. Progressiva **contaminazione tra saperi**

➤ Viviamo nell'era dei **lavori ibridi**

4. La **Generazione di mezzo** e le **altre generazioni**

## Older workers in Germany

# Elders not betters

**What happens when mature subordinates must answer to young supervisors**

"IF THEY resented me they didn't talk to me about it," says a young German manager at a media firm in Frankfurt. Still, he says it was noticeable that when a subordinate 20 years older than him thanked him for buying lunch he had to swallow twice before adding the word "boss".

Older workers sometimes begrudge being managed by a callow colleague. Precocious youngsters, too, can feel awkward about bossing their elders around. But in Germany a shortage of skilled workers means that such situations are becoming ever more common.

The country's population is projected to shrink. Among rich-world countries, only in six nations including Japan and Greece are populations expected to decrease faster. As more Germans retire, fewer youngsters are entering the workforce to replace them. As a share of the working population the number of 15-to-24-year-olds has fallen by ten percentage points since the 1980s, says the German Federal Employment

Agency. Firms competing to retain young talent are tempted to promote them earlier as a result. A paper by professors at the University of Cambridge and WHU, a German business school, to be published in the *Journal of Organizational Behaviour*, suggests this could be a problem.

As in many countries, German workplaces are

legally obliged to overlook age when deciding whom to promote. Yet according to Jochen Menges, one of the authors, when a whippersnapper leapfrogs a more experienced worker it can leave the latter with feelings of "anger, fear and disgust". People tend to judge their own standing by the success of their peers,

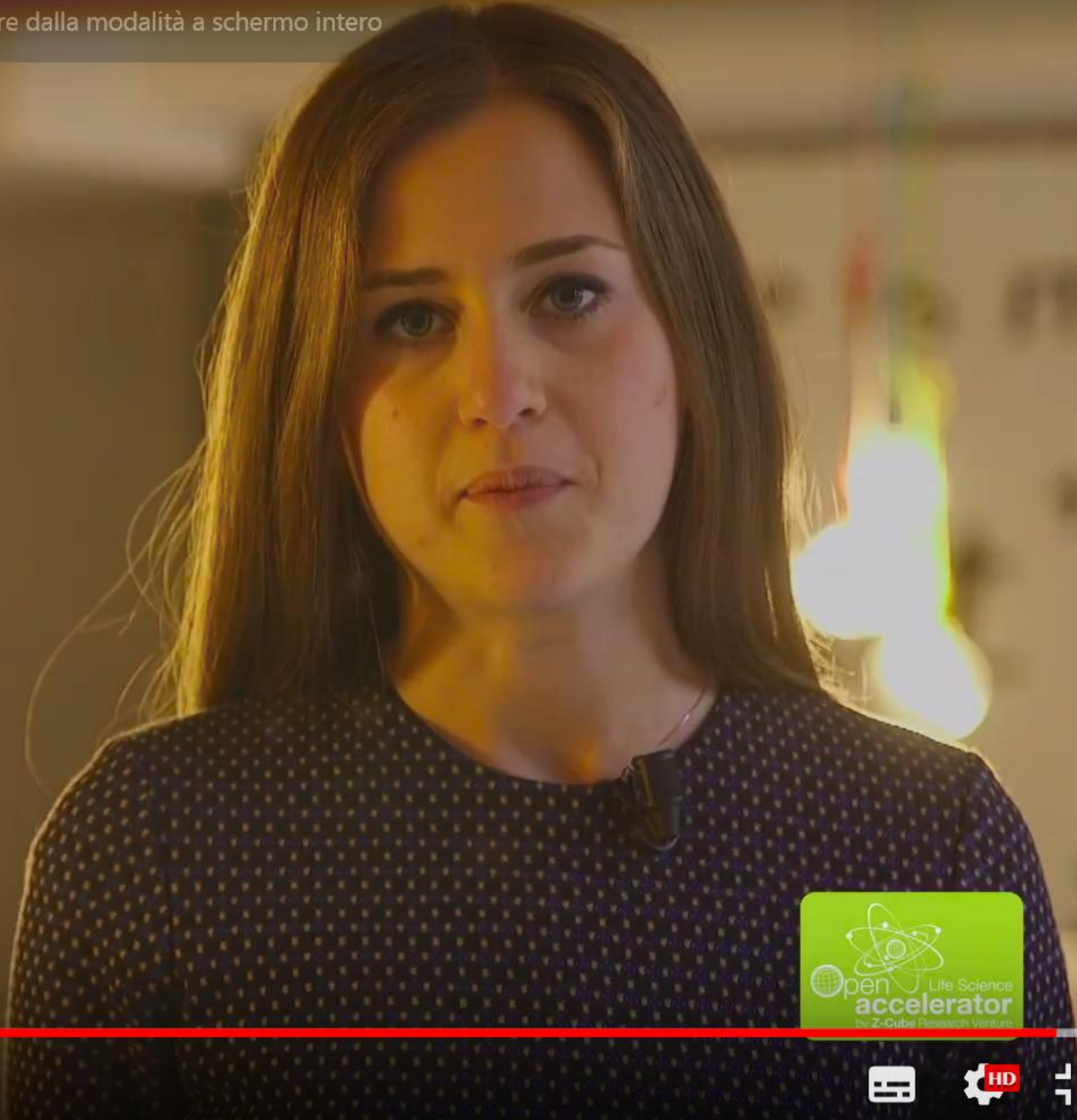


Who's the daddy?

# ANANAS Liver - Interview with Chiara Tamburini



Premi Esc per uscire dalla modalità a schermo intero



|| ▶ 🔊 0:58 / 1:00









arcadia



dSEA

# La Generazione di mezzo e le altre generazioni

## Generazione Y: cioè?

- **Non hanno diretta memoria** di com'era il mondo prima della caduta del muro di Berlino, di come si viveva senza cellulari, senza internet, senza voli low cost.
- È cambiato il modo di vivere, di comunicare e relazionarsi e i Millennials sanno di essere i più diretti interpreti di queste trasformazioni.
- Più attrezzati a interpretare il nuovo spirito dei tempi.
- Mostrano meno timori reverenziali verso l'attuale mondo adulto.



dSEA

# La Generazione di mezzo e le altre generazioni

## Generazione Y: quindi?

- Questa loro maggiore attitudine e competenza, sperimentata sin dall'adolescenza, ha favorito il prodursi di uno spiccato senso di fiducia nei propri mezzi.
- La grande e connaturata capacità di gestione delle nuove tecnologie li rende quindi più ambiziosi, sicuri e determinati.
- Sanno di poter fare meglio e più velocemente rispetto ai loro padri e per dimostrarlo sono pronti a travolgere qualsiasi barriera che gli si pari innanzi.

Tutto ciò li carica di **RESPONSABILITÀ**

# Scudola ZOO





dSEA

# Valore economico del lavoro

1. Formazione del capitale umano è un **processo lento**
  - Ma noi viviamo in un'epoca di **tempi compressi**
2. È (maledettamente) difficile **disimparare**
  - Ma viviamo in un'epoca di **disruptive innovations**
3. Progressiva **contaminazione tra saperi**
  - Viviamo nell'era dei **lavori ibridi**
4. La **Generazione di mezzo** e le **altre generazioni**
  - Gestire l'**integrazione** e valorizzare le **differenze**
5. La stagione dell'**employer branding**



dSEA

# La stagione dell'**employer branding**

## Politiche di **Employer Branding**

- Applicazione dei **principi del marketing** alla relazione con i collaboratori attuali e potenziali dell'azienda
  - ✓ *Internal branding*: insieme di attività rivolte principalmente alle persone già impiegate dall'azienda (mercato interno del lavoro)
  - ✓ *External branding*: insieme di attività rivolte principalmente ai potenziali nuovi lavoratori (mercato esterno del lavoro)

Costruire attraverso la comunicazione l'immagine di un *luogo di lavoro dove ci sono opportunità e qualità della vita (non solo professionale)*



dSEA

# La stagione dell'**employer branding**

No improvvisazione!

**Employer Branding** è una decisione strategica

➤ *Brand value proposition*

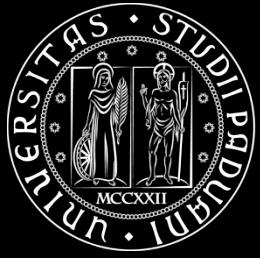
✓ Cosa offre l'azienda ai propri collaboratori?

- In coerenza con cultura, storia, modello manageriale, caratteristiche dei lavoratori, immagine del prodotto e del servizio

➤ Trasmissione di questo messaggio al mercato interno ed esterno

✓ Attenzione alla coerenza

✓ Progressiva costruzione della reputazione aziendale



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

*d*SEA

**In sintesi**



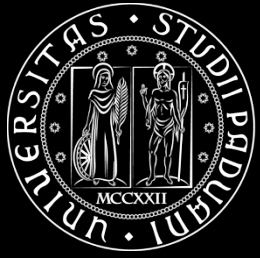


dSEA

# Valore sociale ed economico del lavoro

1. Il mercato del lavoro è un'**istituzione sociale** (R. Solow, 1990, t.i. 1994)
2. La **storia conta** (D. C. North, 1990, t.i. 1994)
3. Il mercato del lavoro **non è un vero mercato**
4. Si lavora **non solo per denaro** (Frey, 2005)
5. L'economia del **bene comune** (Zamagni, 2007)
6. Come sono veramente fatte le **persone al lavoro**
7. Il lavoro è uno **stare in situazione**

1. Formazione del capitale umano è un **processo lento**
  - Ma noi viviamo in un'epoca di **tempi compressi**
2. È (maledettamente) difficile **disimparare**
  - Ma viviamo in un'epoca di **disruptive innovations**
3. Progressiva **contaminazione tra saperi**
  - Viviamo nell'era dei **lavori ibridi**
4. La **Generazione di mezzo** e le **altre generazioni**
  - Gestire l'**integrazione** e valorizzare le **differenze**
5. La stagione dell'**employer branding**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

*d*SEA

Come fare?



