

# QUALITÀ DEL LAVORO E LAVORO DI QUALITÀ

Edoardo Della Torre

Università di Milano

Forum di Sviluppo & Organizzazione

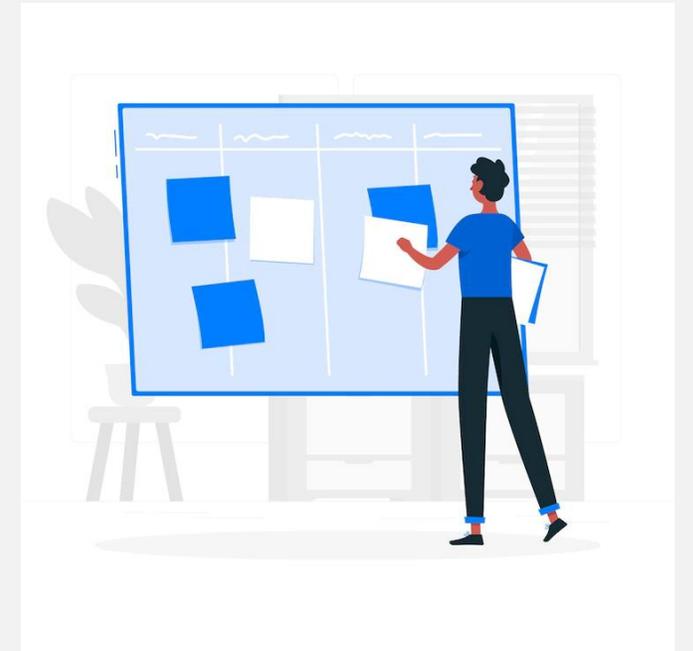
ILLUMINARE LE ORGANIZZAZIONI

24 e 25 ottobre 2024

Milano

# CONTENUTI

1. Illuminare il lavoro
2. Il lavoro oggi: dove siamo?
3. Il concetto di qualità in relazione al lavoro
4. Le tensioni che caratterizzano il lavoro dell'HR
5. Riconoscere e gestire la complessità



# ILLUMINARE IL LAVORO

.... [le organizzazioni] costituiscono il “mondo di mezzo”, quell’insieme di sub-società che connettono gli individui ai macrosistemi generando gli **ambienti che si rivelano basilari per il fluire della vita sociale**.

Sono le organizzazioni i **propagatori della qualità** nei molteplici aspetti che interessano la vita delle persone: **qualità del lavoro**, dei prodotti e dei servizi, delle strumentazioni tecniche, delle informazioni e conoscenze, delle relazioni, della collaborazione, della soluzione di problemi complessi, ecc. ...

Paradossalmente, in passato, un’organizzazione del lavoro molto più arretrata di quella attuale, nelle imprese e nelle grandi burocrazie, ha svolto una **funzione storica come fattore di «incivilimento», di formazione e educazione**, che ne ha accompagnato a lungo il ruolo di motore dello sviluppo economico nel corso del Novecento

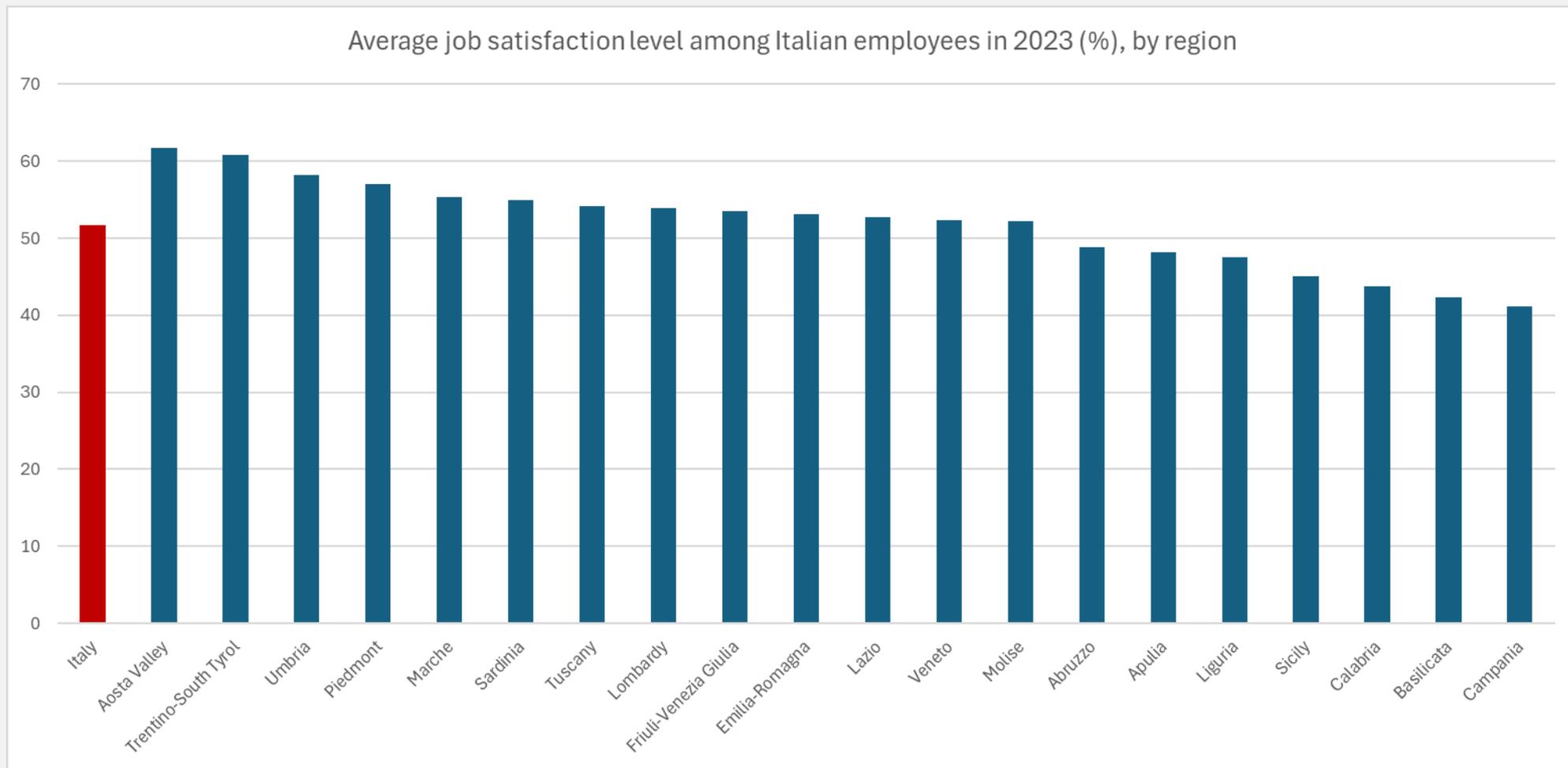
# IL LAVORO OGGI (I)

Le organizzazioni oggi investono in politiche HR volte a sviluppare un'idea di lavoro sempre più centrata sull'individuo e sui suoi bisogni. Il lavoro oggi è:

- Più ricco e sfidante nei contenuti
- Tecnicamente avanzato
- Permette di conciliare vita privata e vita lavorativa
- Più inclusivo
- Prevede percorsi di carriera
- Ingaggiante
- Accresce le competenze
- Socializzante
- Ricco di benefit e programmi di welfare



# IL LAVORO OGGI (2)



Fonte: Istat (2023)

# IL LAVORO OGGI (3)

## Employee Engagement

Based on Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording.

% ENGAGED

Regional

13%

Global  
23%



% NOT ENGAGED

Regional

72%

Global  
62%



% ACTIVELY DISENGAGED

Regional

16%

Global  
15%



## Intent to Leave

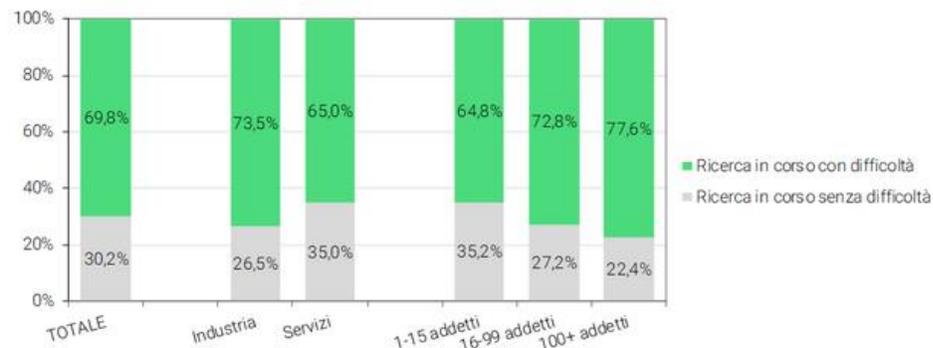
To what extent are you currently looking for a different job than the one you have now? Are you actively looking for another job, watching for opportunities but not actively looking, or are you not looking for another job?

Rank	Country	Change	% Watching for or actively seeking new job	Rank	Country	Change	% Watching for or actively seeking new job
1	Albania	*	42	20	Croatia	*	32
2	Italy	*	41	21	Iceland	*	32
3	Finland	*	40	22	Netherlands	*	32
4	Spain	*	40	23	Estonia	*	31
5	Germany	*	39	24	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	*	31
6	Luxembourg	*	38	25	Serbia	*	30
7	Greece	*	37	26	Slovenia	*	29
8	Portugal	*	37	27	Romania	*	29
9	Hungary	*	36	28	Bosnia and Herzegovina	*	28
10	Cyprus	*	35	29	Belgium	*	28
11	Sweden	*	34	30	Malta	*	28
12	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	*	34	31	France	*	27
13	Norway	*	33	32	Slovakia	*	27
14	Kosovo	*	33	33	Latvia	*	26
15	Lithuania	*	33	34	Czech Republic	*	25
16	Montenegro	*	33	35	Poland	*	24
17	Ireland	*	33	36	Switzerland	*	21
18	Denmark	*	32	37	Austria	*	21
19	North Macedonia	*	32	38	Bulgaria	*	20

\*Country-level data is based on a three-year rolling average. This item has only been asked for two years.

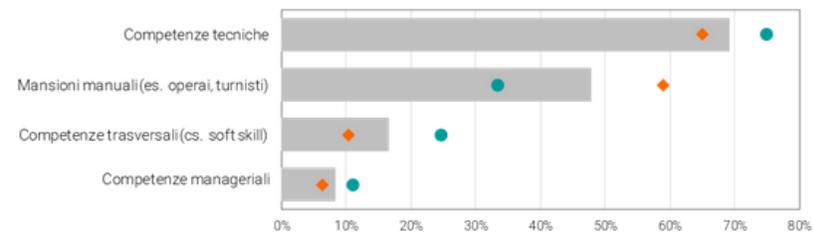
# IL LAVORO OGGI (4)

**Difficoltà di reperimento del personale**  
in percentuale sulle imprese che hanno ricerche in corso



**Tipologia di competenze / mansioni e ambiti in cui si registrano difficoltà di reperimento**  
in percentuale sul totale delle imprese che hanno segnalato difficoltà (possibili più risposte)

*Tipologia di competenze / mansioni*

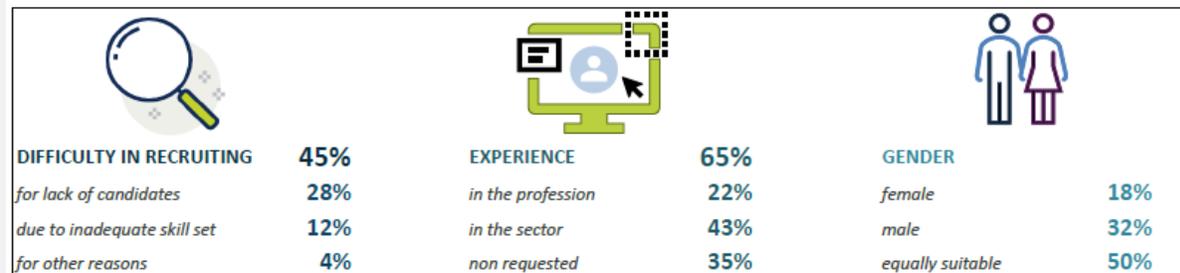


*Ambiti*

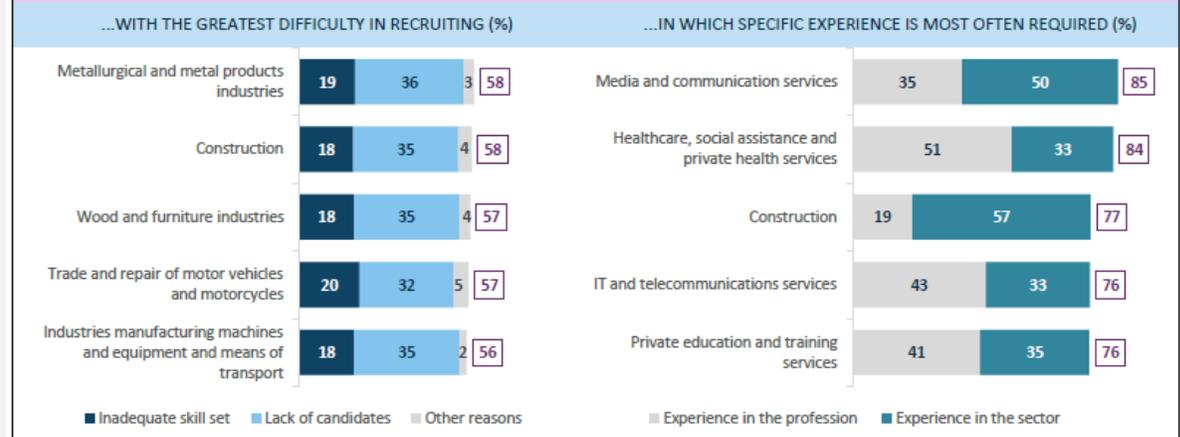


Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2024.

## MAIN CHARACTERISTICS OF EXPECTED INFLOW BY BUSINESS SECTOR



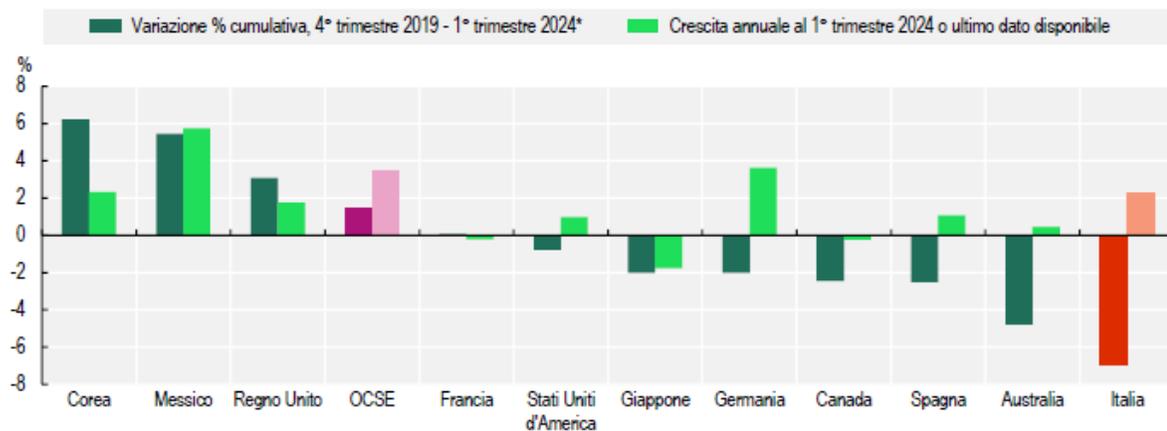
## THE MAIN SECTORS...



Fonte: Unioncamere - ANPAL, Excelsior Information System, 2023

# IL LAVORO OGGI (5)

Figura 2. I salari reali rimangono al di sotto dei livelli del 2019 nella maggior parte dei Paesi



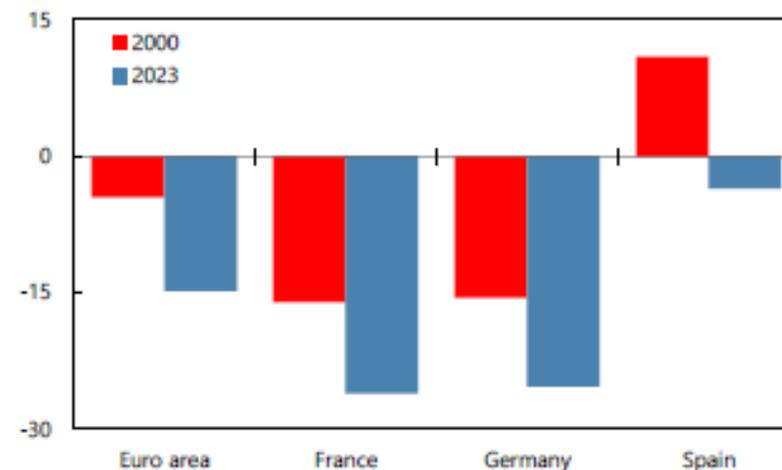
Nota: \* Per Canada, Giappone, Corea e Messico, la crescita annuale si riferisce al 4° trimestre 2022- 4° trimestre 2023 e la variazione percentuale cumulativa al 4° trimestre 2019- 4° trimestre 2023. OCSE è la media non ponderata di 35 Paesi OCSE (esclusi Cile, Colombia e Turchia).

Fonte: OECD Employment Outlook 2024, capitolo 1.

«From a longer-term perspective, negative wage gaps with other large euro area countries have widened since the turn of the century, reflecting sustained wage compression in the context of weak aggregate labor productivity» (International Monetary Fund, 2024)

«L'Italia è il Paese che ha registrato il maggior calo dei salari reali tra le maggiori economie dell'OCSE. Nel primo trimestre del 2024, i salari reali erano ancora inferiori del 6,9% rispetto a prima della pandemia.» (OECD Employment Outlook 2024 )

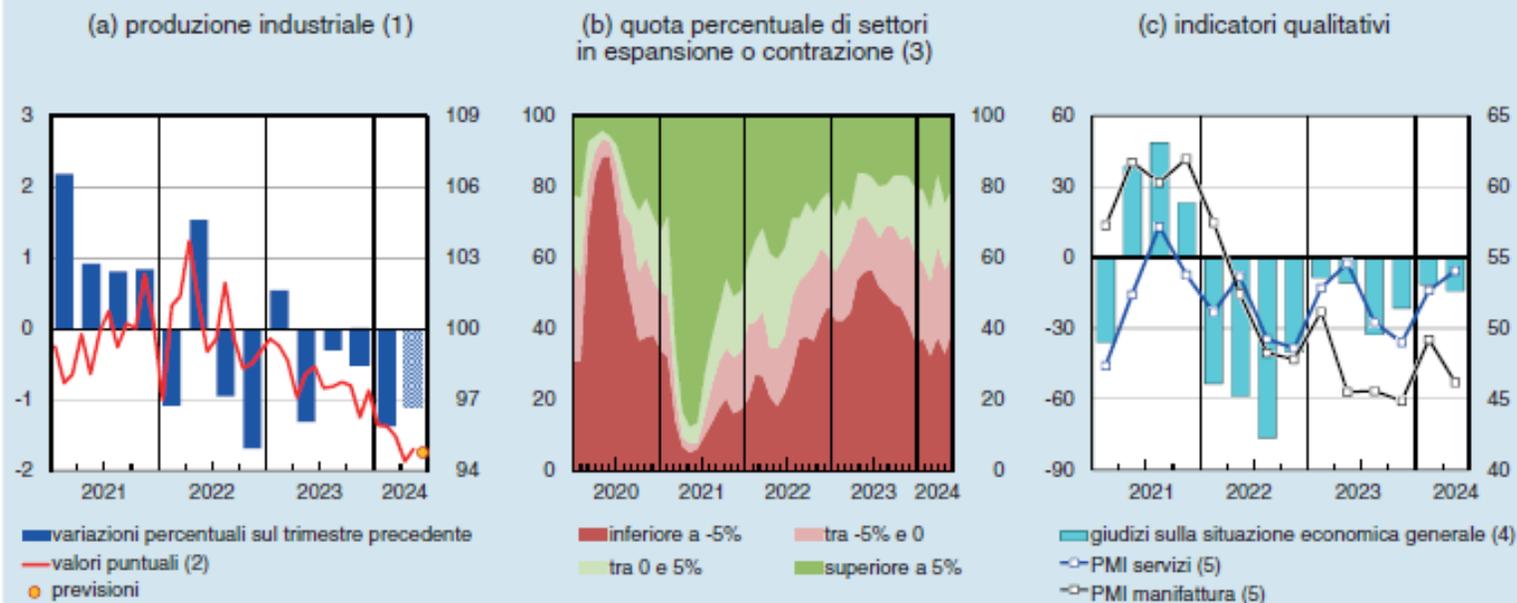
Hourly Wage Spread between Italy and Other Countries (Percentage points)



Sources: Bank of Italy; Eurostat; and IMF staff estimates.

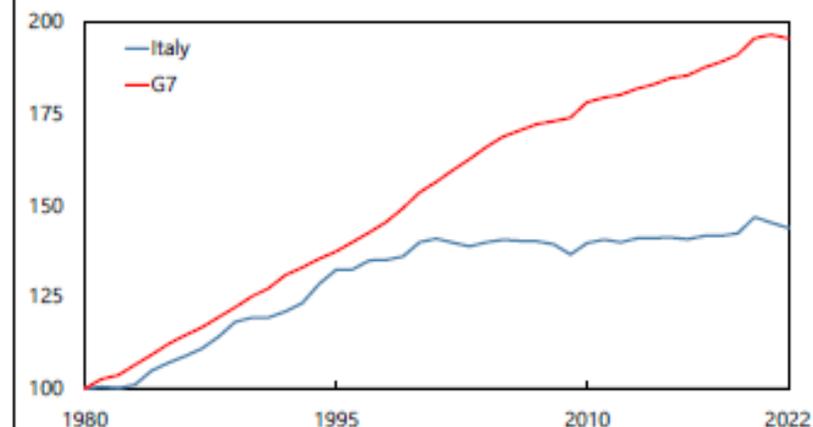
# IL LAVORO OGGI (6)

## Produzione industriale, diffusione settoriale della crescita e indicatori qualitativi nell'industria e nei servizi (dati trimestrali, se non diversamente specificato)



## Italy: Labor Productivity

(Index, 1980=100)



Source: OECD; and IMF staff estimates.

Note: Labor productivity is defined as GDP per hour worked.

Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia, Istat, Markit e Terna.

(1) Dati destagionalizzati e corretti per i giorni lavorativi. Il cerchio giallo rappresenta la previsione per giugno 2024, l'ultima barra indica quella per il 2° trimestre. – (2) Dati mensili. Indice: 2021=100. Scala di destra. – (3) Dati mensili. La quota di settori in espansione o contrazione (a livello di classe Ateco) è calcolata sulla base delle medie mobili su 3 mesi dei tassi di crescita tendenziali degli indici settoriali di produzione industriale corretti per gli effetti di calendario. – (4) Saldo in punti percentuali tra le risposte "migliori" e "peggiori" al quesito sulle condizioni economiche generali (cfr. *Indagine sulle aspettative di inflazione e crescita*, Banca d'Italia, Statistiche, 8 luglio 2024). – (5) Dati trimestrali medi. Indici di diffusione relativi all'attività economica nel settore. Scala di destra.

# COSA NON STA FUNZIONANDO?

- Nonostante gli sforzi che le organizzazioni stanno mettendo in campo per attrarre e trattenere personale competente e motivato, la **situazione generale non è rosea**....
- Il dibattito recente si focalizza su temi che sono di assoluta importanza, ma sono parziali e non sufficienti se non sono accompagnati da una **visione sistemica e centrata sulla qualità** dei luoghi e delle relazioni di lavoro



- (Ri)nascono appelli e contributi volti ad ampliare lo sguardo e riconsiderare le organizzazioni nel loro complesso, superando gli approcci specialistici e contingenti (es. Rebora, Butera, Ferrando et al., etc.)

# LA QUALITÀ DEL LAVORO

Un punto di ripartenza in tema di lavoro è il concetto di **QUALITÀ**:

**QUALITÀ DEL LAVORO** = insieme delle condizioni di lavoro che permettono al lavoratore di esprimere il proprio contributo al meglio (formazione, retribuzione, sicurezza, autonomia, controllo, flessibilità, ergonomia, valutazione, etc.)



**LAVORO DI QUALITÀ** = valore aggiunto (non solo in senso economico) dell'output prodotto dal lavoro, che dipende dalla qualità del capitale umano (conoscenze competenze e abilità) e dalle condizioni (di lavoro, tecnologiche, sociali, organizzative, etc.) abilitanti

Sono due concetti strettamente interdipendenti (reciprocamente indispensabili) e sono alla base della **sostenibilità dei risultati** che gli individui e le organizzazioni possono raggiungere nei nuovi contesti competitivi

# UNA RICETTA FACILE (IN TEORIA)

COSTRUIRE SISTEMI DI LAVORO AD ALTA PRESTAZIONE IN GRADO DI GARANTIRE **LAVORI DI QUALITÀ E QUALITÀ DEL LAVORO** INVESTENDO SU **TRE PILASTRI**:

**ABILITÀ** = selezione e reclutamento sofisticati; formazione e sviluppo

**MOTIVAZIONE** = valutazione delle performance, retribuzioni eque e legate ai risultati, coaching and mentoring, sicurezza, opportunità di carriera interna, benefit

**OPPORTUNITÀ** = autonomia, coinvolgimento, job rotation, job enlargement, job enrichment, team autonomi, comunicazione e decentramento decisionale

**BENESSERE,  
SODDISFAZIONE  
E SFORZO  
DISCREZIONALE**

**RISULTATI  
INDIVIDUALI E  
ORGANIZZATIVI**

# TENSIONI PER GLI HR MANAGER (I)

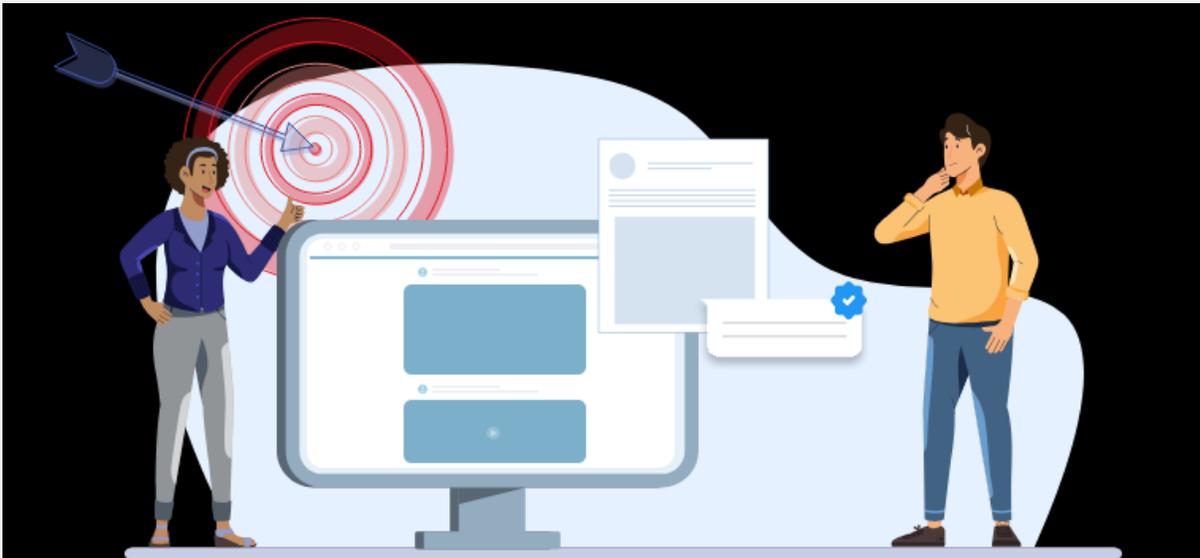
DIMENSIONE INDIVIDUALE vs DIMENSIONE COLLETTIVA



Quale equilibrio tra **INDIVIDUO**, **GRUPPO** E **ORGANIZZAZIONE** in relazione a pratiche, valori, regolazione?

# TENSIONI PER GLI HR MANAGER (2)

## STRATEGIC vs EMPLOYEE ORIENTATION



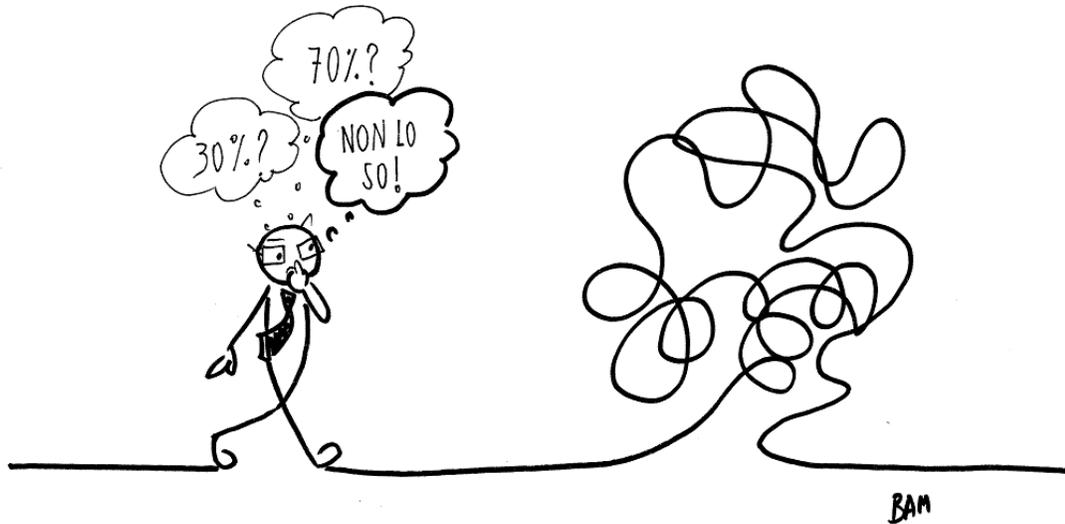
Come conciliare gli imperativi organizzativi di efficienza con gli investimenti sulle persone?

Come accedere alla C-suite mantenendo un employee-focus?

Guardians or gamblers?

# TENSIONI PER GLI HR MANAGER (3)

## COMPATIBILITÀ TRA SINGOLE PRATICHE E RELATIVI OUTCOME



Deadly combinations nell'adozione di pratiche?

Quali outcome e perché?  
Benessere o performance?

Produttività o innovazione?

Meno formalità e meno gerarchia?

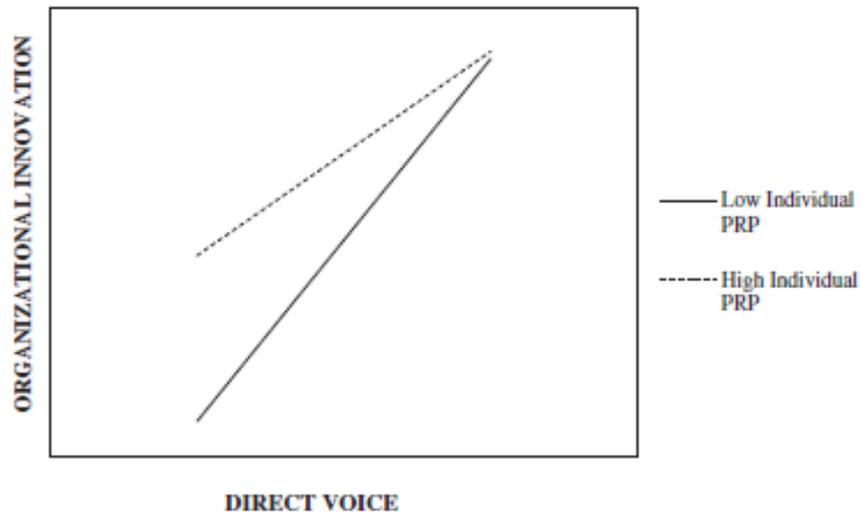
# UN ESEMPIO (I)

Trade-off nella gestione del benessere organizzativo:

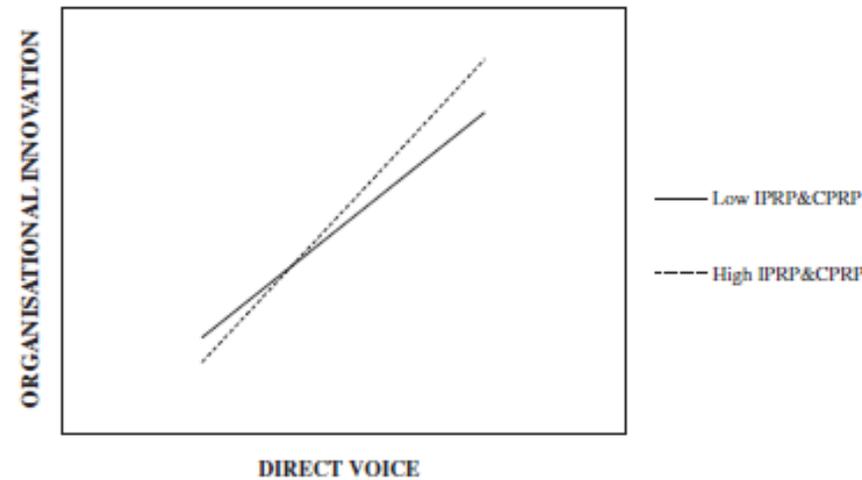
	<b>Benessere psicologico</b>	<b>Benessere fisico</b>	<b>Benessere sociale</b>
Arricchimento delle mansioni	+	-	?
Retribuzione incentivante	+	?	-
Team-building	-	?	+
Procedure per la sicurezza	-	+	?

# UN ESEMPIO (2)

Effetti tra combinazioni di pratiche:



**FIGURE 1** Individual performance-related pay dampens the positive relationship between direct voice and organizational innovation

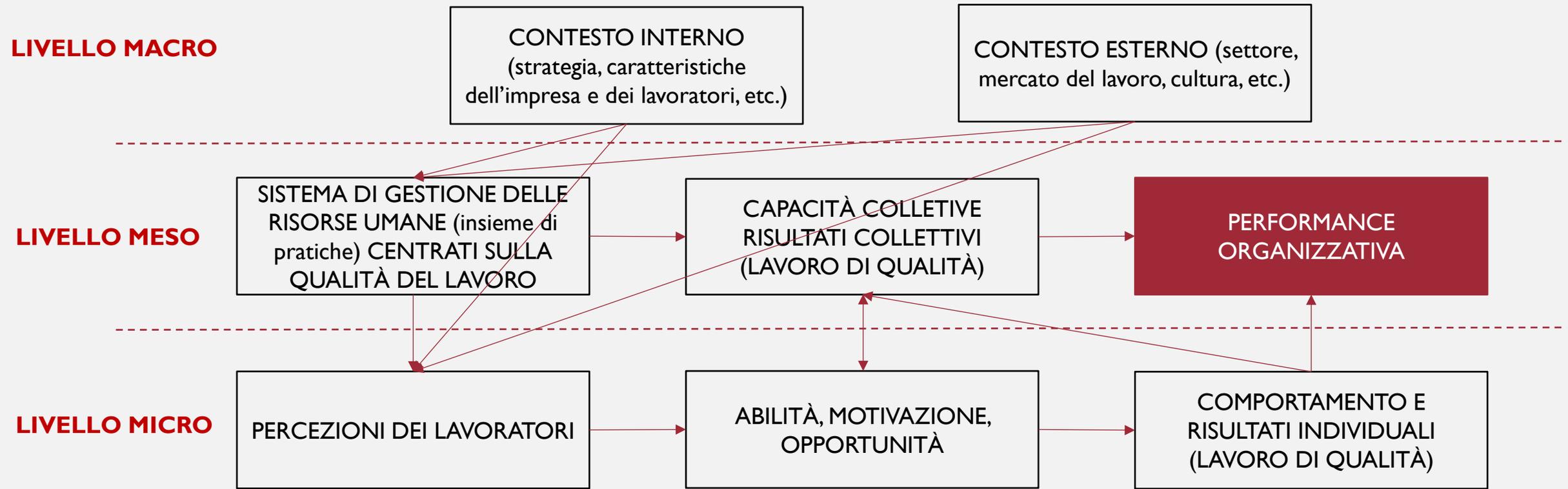


**FIGURE 2** The joint adoption of individual and collective performance-related pay strengthens the positive relationship between direct voice and organizational innovation



# RICONOSCERE LA COMPLESSITÀ

Occorre tornare a una visione sistemica delle relazioni di lavoro, superando (integrandole) le dimensioni particolaristiche centrate sui cambiamenti e sui «trendy topic» del momento



# IN CONCLUSIONE....

- **Back To Basics?** Sì, ma non solo. L'attenzione verso le nuove pratiche (smart working, DEI, etc.) deve rimanere alta, ma le nuove pratiche devono essere **integrate** in un sistema solido che garantisca qualità del lavoro e lavoro di qualità
- Per gli HR si tratta anche di **navigare le tensioni** che caratterizzano il loro ruolo in questa (difficilissima) fase, bilanciando la dimensione individuale e collettiva, le pressioni dall'alto e quelle dal basso, etc.
- Elemento essenziale è il coinvolgimento e il commitment del **top management** e dei **manager di linea**; l'HR non è un mago onnipotente (sfortunatamente...)
- A tutti i livelli manageriali, serve **competenza tecnica combinata a intelligenza e competenza sociale** per creare luoghi di lavoro dove gli individui stiano bene e diano il massimo.
- Serve anche un sistema di **relazioni industriali avanzato**, in grado di generare innovazione e qualità nelle relazioni di lavoro