Testimonianza dal mondo aziendale
Cenni sulla funzione Risorse Umane in Azienda

Relatore:
Marco CAMURATI

- Cenni sulla funzione Risorse Umane in Azienda

La funzione Risorse Umane si occupa di uomini e donne al lavoro, da quando sono sul mercato e vengono selezionati e assunti, alla fase attiva della loro vita lavorativa, fino al momento in cui lasciano, per scelta o involontariamente, l'Azienda.
Il rapporto di lavoro va inteso non soltanto sul piano normativo e cioè sulla base di tutte le norme, di legge o contrattuali, che lo regolano, ma soprattutto sul piano degli aspetti motivazionali, del contenuto professionale e, più in generale, di tutte quelle azioni che generano un allineamento tra obiettivi personali del lavoratore e obiettivi aziendali. Gli obiettivi personali sono per definizione individuali e sono fortemente influenzati da fattori quali cultura, valori, caratteristiche anagrafiche e di educazione, condizioni sociali e economiche. Di questo tratteremo oggi, avendo a riferimento non un lavoratore qualunque ma un soggetto che si presenta sul mercato del lavoro in paesi a basso costo della manodopera ovvero su mercati maturi, ma con un vissuto culturale totalmente diverso da quello del paese che lo ospita.

- Cenni sul mercato dell'auto: mondiale, europeo, nazionale.

Tratteremo principalmente di mercato dell'auto, ovvero della "macchina che ha cambiato il mondo", con l'avvertenza che gran parte dei temi trattati sono trasversali a molti altri settori. Occorre dire che, a partire dal 2009, la Cina è diventata il primo produttore mondiale di autoveicoli, i paesi emergenti hanno prodotto per la prima volta più veicoli di quanti ne siano stati prodotti in Europa Occidentale, America e Giappone insieme.
Nella vecchia Europa, ormai il 25% dei veicoli viene prodotto nei paesi dell'Est e i dati di previsione fino al 2015 confermano questo trend, con un tasso di crescita doppio rispetto ai mercati tradizionali.
In Italia si producono oggi, in quattro siti manufatturieri, 650 000 vetture all'anno, contro 1,5 milioni nel 1980 e 1,4 milioni nel 2000. Grosso modo quante se ne producono oggi nel solo stabilimento polacco della FIAT.

- Il nuovo Mercato del lavoro: l'Europa dell'EST

  - Il costo del lavoro, il differenziale operai/quadri, la nuova classe dirigente.

Una prima e fondamentale caratteristica dei nuovi mercati è certamente il fattore costo. In molti paesi dell'Europa dell'Est il salario mensile lordo di un operaio diretto è quantificabile in circa 350/400 Euro mensili. Il costo annuo per l'Azienda ammonta a circa 5-6 000 Euro, un sesto circa del costo di un lavoratore italiano. Tale gap va riducendosi con l'aumentare dei contenuti professionali: un impiegato di livello medio-basso riceve un terzo dei compensi di un collega italiano, un impiegato qualificato circa il 50%, un manager operativo può arrivare al 70-80% dei pari grado locali o livellarsi in qualche caso specifico.

Questo determina un differenziale notevole tra i trattamenti di un operaio e quelli di un manager, fino a dieci volte la retribuzione, che sono inimmaginabili nel contesto occidentale e hanno un notevole impatto sulla struttura dei modelli sociali che vanno sviluppandosi in tali paesi e, come vedremo in seguito, anche sui flussi migratori.

Un'ultima considerazione va dedicata al ruolo delle donne, che vanno affermandosi sempre di più come nuova classe dirigente nei paesi emergenti.

- Le questioni del "turnover" e del "retaining"

Il notevole incremento di offerta dei posti di lavoro ha determinato in molti paesi o in aree di essi un livello di disoccupazione praticamente pari allo zero. Il turnover è molto elevato, soprattutto nei primi due anni di attività, ma, a differenza di quanto si possa pensare, esso non è soltanto connesso al numero elevato di opportunità professionali e in ogni caso ciò non vale per i lavoratori meno qualificati. Fra di loro, infatti, i due fattori più rilevanti che spingono alla ricerca di un nuovo posto di lavoro sono l'emigrazione e l'aspirazione a svolgere un'attività più semplice e ripetitiva, ove il contributo personale sia limitato e residuale.

E' evidente che questi due fattori rimandano al basso livello di remunerazione delle prestazioni di lavoro. Un posto di lavoro all'estero può rendere in 5-6 anni quanto si realizza in un'intera vita lavorativa nel proprio paese. Un posto di lavoro poco e male retribuito azzera la motivazione e porta a prediligere attività poco impegnative e di bassa o nulla responsabilità personale.

Una riflessione in tal senso porta a considerare che, se l'esportazione di lavoro non è adeguatamente supportata da condizioni economiche dignitose per gli addetti, essa non è sufficiente ad arginare i fenomeni migratori che

Centro Interculturale della Città di Torino, Corso Taranto 160, Torino - Tel. 011.4429700 - Fax 011.4429719
http://www.comune.torino.it/intercultura/

continueranno a persistere nella ricerca di opportunità migliori per la realizzazione della propria esistenza.
Trattenere questi lavoratori in Azienda è un tema di grande dibattito all'interno delle imprese, soprattutto quelle con processi di lavorazione complessi, che richiedono un certo livello di formazione e qualificazione degli addetti. Se non è possibile intervenire sui trattamenti economici individuali, occorre puntare su sistemi articolati di benefit, che fungano da deterrente al distacco volontario dall'Azienda.

- Il sindacato e le dinamiche salariali

  In numerosi paesi dell'Europa dell'Est la dinamica dell'incremento del costo del lavoro è in gran parte scollegata dall'andamento dell'inflazione interna. Il livello più rilevante di negoziazione è quasi sempre quello aziendale, pertanto gli scenari possono essere assai diversi a seconda del contesto al quale si riferiscono. La negoziazione è su base annuale e richieste nell'ordine del doppio o del triplo del valore dell'inflazione sono abbastanza comuni. Il sindacato è forte e rappresentativo, soprattutto laddove si concentrano grossi insediamenti industriali. Le sue richieste si focalizzano quasi integralmente su aspetti di carattere economico.

- Gli scenari futuri

  L'affermazione di un ceto medio con mezzi economici e capacità di spesa crescenti, l'aspettativa delle nuove generazioni di un'esistenza più dignitosa, l'esperienza culturale degli immigrati di ritorno stanno determinando un veloce cambiamento delle condizioni di vita nei paesi dell'EST il cui esito e impatto sul mercato del lavoro saranno tutti da valutare. Ciò detto, il divario rispetto ai paesi occidentali sarà certamente ridotto ma impossibile da colmare nel prossimo futuro.

- Il nuovo Mercato del lavoro: la questione della manodopera in entrata

- Le nuove fabbriche italiane

  Nonostante un tasso di disoccupazione medio in Italia attorno all'8%, con punte in alcune zone del paese e per alcune categorie che possono arrivare fino al 30%, è un dato di fatto che alcuni mestieri siano di difficile copertura con il solo personale italiano. Un esempio è certamente costituito dalle fabbriche che sempre più insistentemente vanno configurandosi, in

Centro Interculturale della Città di Torino, Corso Taranto 160, Torino - Tel. 011.4429700 - Fax 011.4429719
http://www.comune.torino.it/intercultura/

particolare nelle regioni del nord, come un mix di razze, religioni e culture diverse. I bacini di immigrazione sono abbastanza noti: Europa dell'EST, in particolare Romania, Nord e Centro Africa, con numeri importanti provenienti da Marocco, Senegal e Nigeria e infine il Sud America, con il Perù.

- I profili dei nuovi operai

  Sono quasi tutti operai generici, con una buona predisposizione all'apprendimento e una sufficiente conoscenza della lingua italiana. Provengono in genere da società di somministrazione del lavoro. La loro flessibilità è molto elevata, così come la disponibilità a turnare e ad effettuare lavoro straordinario, se necessario. Prediligono lavori semplici e ripetitivi, dove l'apporto personale è limitato all'esecuzione di compiti ben definiti e e per i quali sono stati addestrati. A differenza dei colleghi italiani non hanno particolari aspettative sui miglioramenti della qualità del lavoro e sul coinvolgimento come strumento di motivazione al lavoro.

  Dimostrano scarsa sensibilità verso i sistemi di tutela dagli infortuni. In genere utilizzano i dispositivi di protezione individuale (tappi per le orecchie, occhiali protettivi, scarpe antinfortunistiche) solo se costretti. Anche la rotazione fra postazioni diverse, finalizzata ad evitare la ripetizione prolungata di movimenti che vanno ad insistere su determinate parti del corpo (schiena, mani, braccia), è vissuta più come un'imposizione che come sistema efficace di tutela della loro salute.

- Esigenze e aspetti culturali

  Il rapporto con il lavoro è molto meno emozionale di quello vissuto dai colleghi italiani. La perdita del posto non è mai vissuta come un dramma, è normale avere contratti temporanei che per definizione si possono risolvere anche con brevi preavvisi. Il lavoro non è un mezzo di affermazione personale, è semplicemente lo strumento attraverso il quale si ottiene un reddito. Anche sotto questo aspetto il lavoro è strumentale al raggiungimento del proprio obiettivo personale. Una volta realizzata la quantità di denaro necessaria per costruirsi un'abitazione e avviare un'attività nel paese di origine, un numero consistente abbandona il lavoro e rientra in patria.

  Non si coglie un retroterra culturale che faccia pensare al lavoro come a un sistema di diritti individuali e collettivi, al netto della relazione quantità di lavoro/retribuzione pattutita.

Centro Interculturale della Città di Torino, Corso Taranto 160, Torino - Tel. 011.4429700 - Fax 011.4429719
http://www.comune.torino.it/intercultura/

Necessitano di periodi di ferie prolungate in quanto raggiungono parenti e amici nei loro paesi di origine e controllano lo stato dei loro investimenti. In alcuni casi, rari, non rientrano dalle vacanze o ne richiedono un estensione.
Tendono a formare, all'interno del luogo di lavoro, gruppi omogenei sulla base delle rispettive provenienze. Attenzione tuttavia a non considerare i luoghi di origine in modo troppo estensivo: ad esempio il Nord Africa è diverso dal Centro Africa, il Senegal è differente dalla Nigeria, l'Europa dell'EST non è la stessa se si parla di Romania piuttosto che di Albania.
In generale il livello di integrazione tra gruppi diversi e tra stranieri e italiani è comunque buono e non si registrano tensioni particolari.
Le diversità religiose non incidono sull'organizzazione del lavoro. Non vi sono richieste particolari in relazione a specifiche esigenze connesse alle modalità di professare la propria fede.
Una particolare attenzione va invece posta all'organizzazione delle mense aziendali, dove il cibo, per questioni religiose, va monitorato opportunamente.

- Politiche del lavoro passive o attive ?

Un numero sempre più consistente di personale con le caratteristiche sopra descritte si affaccia sul mercato nazionale e trova opportunità di lavoro nelle nostre fabbriche, considerato che i giovani italiani non hanno più interesse a svolgere il tradizionale mestiere di operaio.
Che fare di quasta manodopera che in parte si integra e si ferma nel nostro paese ma in misura altrettanto importante sembra essere di passaggio e quindi rientra in patria dopo periodi più o meno lunghi trascorsi in Italia ?
Come sempre l'approccio può essere quello di lasciar fare al mercato che, nelle sue dinamiche, trova un suo equilibrio nel tradizionale rapporto fra domanda e offerta e determina pertanto, nel medio-lungo termine, logiche regolatorie anche dei flussi in entrata e in uscita.
Oppure si può provare a gestire politiche attive del lavoro, tentando ad esempio di stabilire una qualche connessione tra fabbisogni e flussi migratori; ovvero coniugare l'offerta di lavoro con l'opportunità di acquisire formazione qualificata; oppure ancora favorire il rientro mettendo in contatto domanda e offerta nei paesi di origine.
La gestione di politiche attive del lavoro richiede una grande unità di intenti con i paesi di origine e l'attivazione di strumenti di gestione concordati e supportati.

Centro Interculturale della Città di Torino, Corso Taranto 160, Torino - Tel. 011.4429700 - Fax 011.4429719
http://www.comune.torino.it/intercultura/