



PIA

Gestione delle risorse umane: approcci interculturali e sensibili all'età

Sintesi dei risultati dell'indagine

Prof. Dr. Josef Schmid
Dr. Harald Kohler
Stewart Gold

Istituto di Scienze Politiche, Università di Tubinga

Norbert Kreuzkamp

acli e. V. Stuttgart



EBERHARD KARLS
UNIVERSITÄT
TÜBINGEN



1 Background del Progetto „PIA – Gestione delle risorse umane: approcci interculturali e sensibili all’età“

Come la Repubblica federale di Germania, anche il Baden-Württemberg si trova in una fase di cambiamento demografico. Quest'ultimo ha un impatto diretto sulla struttura della forza lavoro, sulle aziende e sulle relazioni sul posto di lavoro e, rispetto al passato, in cui è stato percepito come un processo graduale, assumerà in futuro un ruolo centrale. Vista la crescente carenza di personale giovane, il cambiamento demografico attirerà l'attenzione sui lavoratori più anziani, che diventeranno una risorsa umana sempre più importante per l'azienda e rappresenteranno il contingente principale della forza lavoro in Germania e nel Baden-Württemberg (cfr. ad es. Baker 2009, Behrend 2005, Ministero Federale per la Famiglia, gli Anziani, le Donne e la Gioventù 2005, Ministero Federale Ministero Federale per la Famiglia, gli Anziani, le Donne e la Gioventù, 2008, Hans-Böckler-Stiftung 2009, Schmid 2005).

Ciò varrà anche per i lavoratori con un background migratorio, anche se questi ultimi rappresentano una comunità più giovane rispetto alla popolazione tedesca e per i lavoratori migranti più anziani legati, attualmente, ad un tasso di occupazione molto basso (vedi Ministero Federale per la Famiglia, gli Anziani, le Donne e la Gioventù 2005: 232, 236).

In questo contesto, il progetto pilota “PIA – Gestione delle risorse umane: approcci interculturali e sensibili all’età” si avvale di un'analisi scientifica volta a sensibilizzare i responsabili delle risorse umane rispetto al tema dei lavoratori anziani con e senza background migratorio. La ricerca analizza il background migratorio e l’età dei lavoratori ed, allo stesso tempo, le classiche strategie di sviluppo aziendali delle risorse umane, al fine di estendere le dimensioni interculturali (Diversity) di queste ultime.

2 Risultati dell’indagine nell’ambito del progetto “PIA – Gestione delle risorse umane: approcci interculturali e sensibili all’età”

Nell’ambito del progetto PIA, oltre ad un sondaggio on-line che ha coinvolto 182 responsabili del personale principalmente del settore manifatturiero, sono state somministrate 14 interviste a responsabili delle risorse umane e 13 a lavoratori più anziani con background migratorio.

Le domande che costituiscono il sondaggio on-line sono state il punto di partenza per la stesura dell’intervista agli esperti. Quest’ultima è stata strutturata in modo

da permettere una descrizione ed un'analisi dettagliata e differenziata delle opinioni individuali e funge da base per lo sviluppo di strategie di intervento innovative. Secondo la definizione comunitaria sulla dimensione di un'impresa, le aziende intervistate rappresentano principalmente piccole e medie imprese con meno di 250 dipendenti e un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro. Specializzate nel campo dell'industria alimentare e delle bevande, della fornitura di servizi e dell'industria metallurgica, esse sono uno spaccato rappresentativo dei diversi settori economici.

In tutte le aziende intervistate, le retribuzioni rispecchiano il contratto collettivo o si orientano a quest'ultimo e le grandi imprese, in particolare, prevedono bonus e premi. Inoltre, la maggioranza ha un consiglio aziendale. L'età media dei lavoratori, che deve essere analizzata considerando l'età dell'impresa ed il ramo economico in cui essa opera, varia molto tra i 30 ed i 45 anni. Il cambiamento demografico è stato percepito, fino ad ora, come un processo graduale. Per tale motivo le aziende nel Baden-Württemberg non hanno considerato come prioritarie le conseguenze ad esso collegate. Centrale è stato, piuttosto, il superamento della crisi economica e finanziaria.

Le aziende intervistate direttamente sono state colpite in maniera molto diversa dalla crisi ed il loro coinvolgimento varia da "non colpite", "appena colpite" e "molto colpite". Le aziende più colpite sono quelle del settore degli investimenti e dell'industria meccanica e metallurgica. A medio termine, si può presumere che le aziende potranno riprendersi rapidamente e così il cambiamento demografico e le sue conseguenze passeranno in primo piano. Ciò avverrà anche in seguito alla mancanza di figure professionali qualificate che colpirà non solo il settore di alta formazione ed i rami tecnici e scientifici, ma anche tanti altri settori.

Attualmente, le aziende direttamente intervistate non sono soggette alla carenza di manodopera qualificata, ma numerose analisi statistiche e sondaggi evidenziano che tale carenza continuerà a crescere.

Al contrario, le aziende coinvolte nel sondaggio on-line considerano difficile acquisire forza lavoro sia per la propria impresa che per il proprio settore. La carenza di personale giovane è, dunque, un fenomeno percepito a livello regionale o limitato a singole figure professionali, considerando anche il fatto che, in seguito alla crisi economica e finanziaria, non tutte le aziende si aspettano, a breve termine, difficoltà legate all'assunzione del personale. Inoltre, le aziende mirano a far fronte attivamente alla carenza di personale attraverso lo sviluppo di un ampio potenziale di occupabilità legato a pratiche di assunzione innovative e nuove politiche del personale rivolte ai lavoratori più anziani con e senza background migratorio.

I risultati dell'indagine, scaturiti dal sondaggio on-line e dalle interviste agli esperti, evidenziano che un lavoratore anziano viene definito tale se ha un'età superiore ai 50 anni. Tuttavia, il 48,7% delle aziende intervistate è d'accordo che un lavoratore sia considerato anziano a partire dai 45 anni, come era stato definito inizialmente nell'ambito del progetto PIA (vedi Kreuzkamp 2009: 54, Kreuzkamp 2010: Nr.6 Parola chiave: "Lavoratori anziani con e senza background migratorio") in seguito al precedente Altersatlas Baden-Württemberg (vedi Bangali / Schmid: o.J.b.8).

A lungo termine, l'aumento graduale dell'età pensionabile porrà le aziende in Germania davanti nuove sfide in materia di occupazione dei lavoratori anziani, specialmente considerando i dipendenti con mansioni manuali altamente pesanti e complesse. Inoltre, l'occupazione dei lavoratori più anziani oltre l'attuale età pensionabile è pensabile per le aziende solo con alcune concessioni.

Per sostenere la capacità lavorativa e la cosiddetta occupabilità, in particolare dei lavoratori più anziani, le imprese intervistate ritengono fondamentali, oltre a misure di sicurezza ed ad un design ergonomico in azienda, misure di promozione della salute, già molto diffuse ed, in alcuni casi, divenute standard. Il valore di ognuna di queste misure, il loro volume e la loro diffusione dipende dalla dimensione dell'azienda, dalle possibilità di finanziamento e dalla partecipazione dei dipendenti a queste ultime.

Il sostegno della capacità lavorativa è fondamentale se si considera che i lavoratori anziani trovano più difficilmente un nuovo posto di lavoro. Nonostante i responsabili delle risorse umane sostengano che "l'età" o "la giovane età" non ricopra un ruolo decisivo nel processo di selezione del personale, il nostro sondaggio on-line evidenzia come quasi esclusivamente i lavoratori più giovani siano al centro delle strategie di assunzione (vedi Kreuzkamp 2009: 66, Kreuzkamp 2010: criteri di assunzione n. 16/17).

Tuttavia, in alcune delle aziende intervistate direttamente, in particolare nelle aziende di dimensioni più piccole, si constata un cambiamento nell'età del personale assunto, in parte dovuto, però, all'invecchiamento della stessa forza lavoro. È quindi possibile aspettarsi, a medio e lungo termine, un cambiamento in materia di politica di assunzione per quanto concerne l'età del personale. Una padronanza della lingua tedesca che permetta la comunicazione sul posto di lavoro rimane un criterio centrale per il reclutamento del personale con background migratorio.

Secondo il nostro sondaggio on-line, il 65,9% delle aziende – ossia quasi i due-terzi degli intervistati – ritiene la "diversità management" "molto importante" o "importante". In base a questo concetto, la differenza (diversità) tra i lavoratori, in termini di età, genere, origine etnica, religione, disabilità e orientamento sessuale ed il loro potenziale, reciproco e complementare, può essere utilizzata in modo produt-

tivo per l'azienda. Nelle aziende intervistate direttamente, la gestione della diversità è un concetto poco diffuso e persino nelle grandi aziende con orientamento internazionale non è applicato. Quasi un quarto delle aziende (il 24%) può individuare pratiche legate al concetto di “diversity management”, ad esempio, nel processo di selezione del personale. Nazionalità, sesso ed età, tuttavia, non sono fattori rilevanti per la selezione, visto che contano solo le qualifiche del candidato (vedi Kreuzkamp 2009: 69 e Kreuzkamp 2010: n. 22 Diversity Management).

Un requisito importante per l'implementazione e l'applicazione concreta del concetto di gestione della diversità nelle imprese sarebbe una stesura sistematica delle competenze specifiche dei lavoratori con un background migratorio, (ad esempio competenze linguistiche). Tuttavia, tali dati non sono sistematicamente raccolti poiché ciò comporterebbe un dispendio di energie troppo alto per le aziende. Inoltre, una raccolta mirata di dati ed informazioni, e un'appropriata valutazione statistica che funga da base per l'attuazione di politiche del personale volte ad integrare i lavoratori con un background migratorio ed ad utilizzare il loro potenziale, può essere portata avanti unicamente con alcune restrizioni legate alle leggi sulla privacy.

La formazione continua rappresenta una priorità per tutte le aziende intervistate. Quest'ultima è diffusa anche nelle piccole imprese e contribuisce in modo significativo al loro successo. L'offerta formativa nasce tenendo conto in particolare dell'età dei lavoratori, ma senza alcuna restrizioni. I dipendenti delle aziende intervistate hanno evidenziato una grande disponibilità a partecipare a corsi di formazione e di aggiornamento. Tale disponibilità dipende dal livello di istruzione dei dipendenti, aumenta proporzionalmente al livello di istruzione ed è più bassa tra i lavoratori non qualificati. La disponibilità ad imparare è legata a vari fattori, tra cui la struttura del personale dell'azienda, ma non all'età, anche se si nota un calo di disponibilità all'aumentare di quest'ultima.

Il campo di applicazione e le forme di finanziamento dei corsi di formazione e di aggiornamento variano notevolmente a seconda delle dimensioni dell'azienda, del settore e delle qualifiche dei dipendenti. I corsi di formazione e di aggiornamento sono in genere molto vari, ma legati alla specificità di ogni azienda e di ogni posto di lavoro e tagliati solo in piccola misura a specifici gruppi di lavoratori.

3 Conclusioni ed opportunità d'azione

Grazie al rapido superamento della crisi finanziaria ed economica, nel corso del 2010, il cambiamento demografico ricoprirà sempre più un ruolo centrale per le aziende e le sue politiche. Sulla base di queste premesse, i lavoratori più anziani

rappresenteranno presto una risorsa chiave e costituiranno il contingente principale della forza lavoro nel Baden-Württemberg. Anche i lavoratori con un background migratorio acquisiranno un nuovo valore per le aziende, considerando la storia di immigrazione che caratterizza il Baden-Württemberg. Quest'ultimo, infatti, detiene, con circa il 25,3% (2007), la quota più alta di immigrati della Germania (vedi Lehmann/Wapler 2009:13 ss).

Tuttavia, persisteranno notevoli difficoltà di impiego per i lavoratori più anziani. Per ridurre questo deficit di occupazione è necessario un cambiamento nelle politiche del personale. Queste ultime dovranno essere mirate, sensibile all'età e valorizzare concretamente il potenziale di prestazione dei lavoratori più anziani. La nostra ricerca evidenzia che questi ultimi sono valorizzati dalle aziende del Baden-Württemberg poiché non sono considerati rispetto ai giovani, "meno efficienti", ma "diversamente efficienti" (per quanto riguarda le differenze di performance tra le persone giovani e gli anziani vedere: Stapf 2010).

Inoltre, i processi di invecchiamento dei dipendenti si presentano in maniera molto diversificata e variabili secondo i casi singoli. Nonostante ciò, la preferenza da parte delle aziende nel processo di selezione del personale è rivolta ancora principalmente ai lavoratori più giovani.

Per tale motivo, è necessario un processo continuo di sensibilizzazione nelle aziende per quanto concerne il potenziale dei lavoratori anziani con e senza background migratorio e, contemporaneamente, un rafforzamento della capacità lavorativa (occupabilità) di questi ultimi. Il concetto di capacità lavorativa (occupabilità) si riferisce alla capacità degli individui di offrire al proprio datore di lavoro un valore aggiunto e efficienza, in base alle proprie competenze tecniche e di azione, in modo da entrare nel mondo del lavoro, mantenere il proprio posto e, se necessario, cercare un nuovo lavoro (Blanke / Roth / Schmid 2000: 9).

A tale scopo è centrale il potenziamento e l'espansione della formazione continua nelle imprese, attraverso l'aumento delle ore e dei finanziamenti ad essa dedicati e un'applicazione mirata di quest'ultima a gruppi in genere trascurati, quali i lavoratori di oltre 50 anni ed i lavoratori con un background migratorio.

Vista l'eterogeneità delle aziende coinvolte nel progetto, risulta complesso definire delle strategie comuni. La vera sfida per ogni azienda sarà riconoscere le variazioni specifiche a cui essa è soggetta, legate al cambiamento demografico, al fine di pianificare opportune strategie operative. Tali strategie dovranno essere implementate attraverso politiche che considerino la struttura sociale, l'età dei dipendenti e le forme di formazione continua, in un'ottica di "diversità management". Attraverso la ricerca sono state individuate sei aree di azione comuni per le aziende, in un fase di cambiamento demografico:

Cultura e gestione aziendale che valorizzi l'età

Promozione della salute e della sicurezza sul lavoro attraverso adeguate misure (design ergonomico sul posto di lavoro o strumenti tecnici di sollevamento).

Orari di lavoro sensibili all'età

Gestione di mansioni e di carriere professionali sensibili all'età

Formazione continua e condizioni del lavoro favorevoli all'apprendimento (per esempio, metodologia e didattica, preparazione specifica per diversi gruppi di lavoratori, auto-organizzazione) e definizione di accordi individuali sugli obiettivi di apprendimento.

Transfer strutturato di saperi attraverso la collaborazione in squadre miste, formate da lavoratori giovani ed anziani.

Letteratura

- Bäcker, Gerhard u.a. 2009: Ältere Arbeitnehmer – Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter, Wiesbaden
- Behrend, Christoph 2005: Demographischer Wandel und Konsequenzen, in: Schott, Thomas (Hrsg.): Eingliedern statt ausmustern, Weinheim/München 2005, pp. 23-37
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland – Potentiale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft zum Zusammenhalt der Generationen, in: Deutscher Bundestag – Drucksache 16/2190
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008: Studie Erfahrung rechnet sich – Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, scaricabile online:
<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=119694.html>
- Hans Böckler-Stiftung 2009: Demografie im Wandel – Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit, Düsseldorf
- Kreuzkamp, Norbert 2010: Vortrag Abschluss-Workshop PIA 31.05.2010 in Tübingen, scaricabile online: <http://www.pia-web.com/pia-abschluss-workshop/>
- Kreuzkamp, Norbert Johannes 2009: Betriebliche Weiterbildung für ältere Migrantinnen und Migranten. Eine Befragung von Personalverantwortlichen kleiner und mittelständischer Unternehmer, Master tesi non pubblicata, Università di Erlangen, scaricabile online:
<http://www.pia-web.com/dokumente/papers/>
- Lehmann, Stefanie/Wapler, Rüdiger: Integration von Migranten in Baden-Württemberg, in: IAB-Regional (Baden-Württemberg) 2/2009, scaricabile online:
<http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-BW/RD-BW/A01-Allgemein-Info/Publikation/104-iab-Studie-migration-in-BW.pdf>
- Schmid, Josef 2005: Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: Probleme und Handlungsmöglichkeiten. Vortrag bei der Anhörung der Enquetekommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen an die Landespolitik“ am 21.2.2005 im Landtag von Baden-Württemberg, scaricabile online: http://www.pia-web.com/wp-content/uploads/Schmid_VortragEnqueteKommission_AeAN.pdf
- Stapf, Kurt H. 2010: Zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – vielfach unterschätzt und wenig gefördert?, relazione del workshop conclusivo PIA il 31/05/2010, scaricabile online:
<http://www.pia-web.com/pia-abschluss-workshop/>