



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"INNOVAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN
UN'IMPRESA LOCALE: IL SACCHETTIFICIO NAZIONALE G.
CORAZZA S.P.A."**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALESSANDRA DALLA VALLE

LAUREANDO/A: ILARIA BARBIERI

MATRICOLA N. 1112972

ANNO ACCADEMICO 2017–2018

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 - L'INNOVAZIONE: UN PUNTO DI PARTENZA CHE PUO' FARE LA DIFFERENZA	6
1.1 Dati statistici sull'innovazione	8
1.2 Industria 4.0	10
1.3 Uomini sostituiti da robot?	12
CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E LA DIVERSITA': UN VINCOLO O UNO STIMOLO?	15
2.1 La diversità in varie forme	15
2.2 Le funzioni della Direzione Risorse Umane	17
2.3 La diversità che crea innovazione	21
2.4 Come trattare la diversità?	23
CAPITOLO 3 - IL CASO IN ESAME: "IL SACCHETTIFICIO NAZIONALE G. CORAZZA S.P.A"	29
3.1 La storia	29
3.2 Contesto competitivo in cui opera l'azienda.....	30
3.3 Organizzazione, produzione e descrizione delle attività.....	31
3.4 L'innovazione.....	33
3.5 La gestione del personale	35
APPENDICE	44
CONCLUSIONI	52
BIBLIOGRAFIA	53
SITOGRAFIA	54

INTRODUZIONE

Per il conseguimento della laurea triennale, ho completato il percorso di studi con lo svolgimento di un periodo di stage presso un'importante realtà aziendale del territorio della provincia di Padova: il Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a.

L'azienda fondata nel 1925 ha sede nella zona industriale di Ponte San Nicolò ed è oggi leader in Europa nella produzione industriale di sacchi in carta e di imballaggi flessibili in plastica.

Ho svolto uno stage di 350 ore nella Direzione Risorse Umane e nell'Area Marketing. In particolare, per quanto riguarda la gestione del personale, ho potuto prendere visione delle pratiche di assunzione e cessazione di rapporti di lavoro. Inoltre, era attività quotidiana il controllo di ingressi e uscite dei dipendenti, permessi, ferie e straordinari, verifica di ricezione dei certificati di malattia e qualora accadesse, gestione della procedura di infortunio sul lavoro. Nell'Area Marketing l'attività principale è invece stata l'aggiornamento del sito internet e del dépliant cartaceo, nonché l'organizzazione di eventi interni all'azienda come ad esempio la visita del Vescovo Cipolla e di una scolaresca delle scuole medie. In tutto ciò il punto di partenza importante è lo sviluppo e la definizione di una strategia di marketing adeguata che guardi alle esigenze del cliente finale e tenga in considerazione le potenzialità dell'azienda stessa.

L'esperienza è stata per me positiva, in quanto, ho avuto modo di applicare ciò che ho appreso durante il mio percorso di studi. In modo diretto nella Direzione Risorse Umane e nell'Area Marketing, ho potuto mettere in pratica le mie conoscenze. Indirettamente ho potuto capire il funzionamento anche degli altri uffici interni all'azienda, la dipendenza gerarchica e le relazioni interne con altri uffici ed esterne con clienti e fornitori.

Il periodo di stage in questa azienda mi ha dato modo di riflettere anche su alcuni elementi di attualità in ambito economico – manageriale. Nella Direzione Risorse Umane ho constatato la presenza di diversità interna, sotto diversi punti di vista, la quale, può essere considerata uno stimolo e un punto di forza se ben gestita. Accanto alla diversità, l'innovazione e l'avvio verso lo sviluppo dell'industria 4.0 è un'altra sfida delle imprese dei nostri giorni e il Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a., pur essendo un'azienda storica, vuole mantenersi al passo con i tempi, cercando l'innovazione che potrebbe fare la differenza in un mondo in continua evoluzione.

Considerando ciò, ho deciso di analizzare l'azienda in cui ho svolto la mia esperienza di stage, per mostrare l'evidenza di elementi di attualità anche in una media impresa del territorio locale.

Il problema fondamentale che si vuole spiegare è l'importanza del saper gestire la diversità interna per poter seguire la via dell'innovazione nelle scelte strategiche e operative dell'azienda. Nel *capitolo 1* verrà trattato il problema dell'innovazione nell'economia, analizzando vantaggi, svantaggi e metodi per conseguirla.

Nel *capitolo 2* si analizzerà invece, la gestione del personale con un occhio critico alla diversità, che può essere vista quale risorsa per giungere all'innovazione.

Infine, nel *capitolo 3 (con appendice)*, si giungerà al caso in esame, ovvero il Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a. Si partirà con la descrizione dell'azienda e la sua storia dalla fondazione ad oggi e, dopo aver trattato dell'innovazione nel nuovo magazzino robotizzato, si giungerà ad un'analisi statistica corredata di grafici, tabelle e descrizioni del personale dell'azienda.

La parte finale è affidata, invece, alle *Conclusioni*, nelle quali verranno tirate le somme su tutto il lavoro svolto.

Capitolo 1

L'INNOVAZIONE: UN PUNTO DI PARTENZA CHE PUO' FARE LA DIFFERENZA

L'innovazione può essere definita come la dimensione applicativa di un'invenzione o di una scoperta. Essa riguarda un processo o un prodotto che garantisce risultati o benefici maggiori apportando quindi un progresso sociale.

Da sempre, nel mondo dell'economia e dell'imprenditorialità, risulta una variabile estremamente importante. Si può parlare di innovazione di prodotto o di processo ma quel che accomuna i diversi tipi di innovazione è la possibilità offerta alle aziende di distinguersi dalla concorrenza e aprirsi al mercato offrendo quell'elemento aggiuntivo di novità in grado di fare la differenza. Lo scopo dell'innovazione è quindi quello di creare un vantaggio competitivo strategico. La sfida del ventunesimo secolo è l'innovazione e le imprese difficilmente possono sopravvivere e distinguersi in un mercato globalizzato senza il continuo adattamento alle mutevoli esigenze del mercato stesso attraverso l'introduzione di nuovi prodotti e tecnologie.

Solitamente si parla di innovazione di prodotto o di processo, ma talvolta possono svilupparsi contemporaneamente. Le innovazioni di prodotto consistono per lo più in miglioramenti qualitativi o nell'aumento della complessità dei prodotti, mentre le innovazioni di processo sono modificazioni tese ad accrescere l'efficienza nella produzione. Entrambi i processi innovativi possono avvenire in modo incrementale, tramite miglioramenti continui nel tempo, o radicale nel caso in cui vengano introdotti cambiamenti significativi (Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R., 2013).

Le innovazioni di prodotto costituiscono cambiamenti capaci di generare un aumento della domanda e del reddito a parità di fattori produttivi impiegati, creando per questa via, le condizioni per incrementi occupazionali. Le innovazioni di processo, al contrario, mirano a rendere l'impresa in grado di produrre in modo più efficiente riducendo il fabbisogno di fattori produttivi o ottimizzando il loro impiego. Da questo punto di vista, l'innovazione di processo può indurre effetti negativi sull'occupazione determinando il taglio di posti lavoro. Tale riduzione, tuttavia, può essere attenuata dagli effetti positivi sulla domanda che potrebbe essere favorita da guadagni di produttività e potenziale riduzione dei prezzi.

Il concetto di innovazione viene spesso collegato al concetto di tecnologia. Questa, intesa come il complesso delle condizioni tecniche e organizzative che presiedono ai processi di trasformazione materiale, spaziale e temporale degli input produttivi, oggi è forse il mezzo più utilizzato per fare innovazione. In questa definizione di tecnologia, risulta evidente come processo tecnico e processo organizzativo debbano essere strettamente intrecciati (Rosenkopf e Tushman, 1994; Martinez, 2004; Rossignoli 2004; come in Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014 – Pag. 76): se si vuole innovare è importante avere i giusti mezzi e le giuste strutture.

L'innovazione può quindi più semplicemente essere collegata all'introduzione di nuove idee nel mercato, che verranno tradotte in nuovi servizi o nel design di nuovi prodotti. Tuttavia, essendo il cambiamento continuo, raramente l'impatto di un'innovazione presenta una crescita costante nel tempo. Solitamente il progresso e l'innovazione seguono l'andamento di una curva a forma di S. Inizialmente nonostante il grande investimento di tempo e risorse, l'estensione dei miglioramenti è lenta. Con la diffusione di informazioni circa la nuova idea, l'innovazione va poi affermandosi registrando una rapida crescita. Quando però questa ha raggiunto un certo grado di diffusione, risulta sempre più difficile estenderne la conoscenza anche a causa dello sviluppo di nuove idee simili da parte dei competitor. È così che inizia il declino di quella che era stata definita un'innovazione, mentre se ne affermano via via di nuove. Tale processo può avere durata variabile a seconda del tipo di innovazione e delle caratteristiche del mercato in cui viene introdotta.

Molte piccole imprese, ancora oggi decidono di non innovare, continuando ad utilizzare le procedure che si utilizzavano un tempo, per realizzare il prodotto che in passato aveva permesso il raggiungimento di un successo. Poche però sono le realtà che così facendo possono continuare a sopravvivere in un mercato che è alla continua ricerca di novità in ogni settore. Il consumatore oggi, oltre a guardare alla qualità, guarda soprattutto alla comodità e ai servizi offerti e, quanto più il prodotto è innovativo tanto più tenderà ad essere preferito rispetto a quello dei concorrenti. È così che vanno affermandosi sempre più le grandi imprese multinazionali che contando su strumenti di innovazione più efficaci, fanno sì che piano piano vadano scomparendo molte piccole aziende che realizzavano prodotti originali in piccole quantità. L'innovazione, le nuove tecnologie e l'automazione portano spesso con sé serialità, minore personalizzazione del prodotto e produzione di grandi quantità standardizzate. Certo è che l'innovazione è una scelta che porta con sé benefici ma anche costi aggiuntivi e sta quindi ad ogni singola azienda stabilire se perseguirla o meno.

1.1 Dati statistici sull'innovazione

Dal momento che ciascuna impresa, a prescindere dalle sue dimensioni, può decidere se innovare o meno, e nel farlo può decidere in che misura farlo, esistono oggi indagini ed indicatori che ne stabiliscono la portata.

La Community Innovation Survey è un'indagine patrocinata e coordinata dall'Eurostat avente come scopo la raccolta sistematica di informazioni sulle attività innovative delle imprese Europee. Le statistiche sull'innovazione basate sulla Community Innovation Survey (CIS) fanno parte delle statistiche scientifiche e tecnologiche dell'UE. I sondaggi vengono condotti con frequenza di due anni dagli stati membri dell'UE e la compilazione dei dati CIS è volontaria per i paesi; il che significa che in diversi sondaggi vengono coinvolti diversi paesi.

Al fine di garantire la comparabilità tra i paesi, Eurostat sviluppa insieme a questi un questionario standard corredato da una serie di definizioni e raccomandazioni metodologiche.

La CIS è un'indagine sull'attività di innovazione nelle imprese. È concepita per fornire informazioni sull'innovatività dei settori per tipo di imprese, sui diversi tipi di innovazione e sui vari aspetti dello sviluppo di un'innovazione, quali gli obiettivi, le fonti di informazione, i finanziamenti pubblici, le spese per l'innovazione, etc. La CIS fornisce informazioni statistiche sulle caratteristiche delle attività di innovazione a livello aziendale suddivise per paesi, tipo di innovatori, attività economiche e classi di dimensione. Ciò permette di monitorare i progressi dell'Europa nel settore dell'innovazione, creando una migliore comprensione del processo con analisi degli obiettivi e degli effetti dell'innovazione. Questi risultati possono anche essere collegati a variabili relative alla competitività, all'occupazione e alla crescita economica.

I risultati della CIS offrono un'ampia gamma di indicatori sulle attività di innovazione, sviluppo dell'innovazione, spese per l'innovazione, finanziamenti pubblici, fonti di informazione per l'innovazione, cooperazione per l'innovazione e innovazione organizzativa e di marketing.

Per quanto riguarda questo tipo di dati statistici gli ultimi risultati disponibili sono quelli della CIS 2014, nella quale si sono raccolte informazioni su innovazione di prodotto, di processo, organizzativa e di marketing. In ogni caso, ai fini di tale indagine, un'innovazione è definita come l'implementazione di un prodotto nuovo o significativamente migliorato, di un processo, di un nuovo metodo di marketing o di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne. In questa definizione è quindi compresa un'ampia gamma di possibili innovazioni introdotte nel precedente paragrafo.

Tuttavia, ai fini di tale indagine si considerano non solo prodotti, processi e metodi, che le aziende sviluppano per prime, ma anche quelli che sono stati adottati da altre aziende o organizzazioni.

Le imprese che hanno attuato innovazioni di prodotto, sono quelle che hanno introdotto, nel periodo 2012-2014, beni o servizi nuovi o significativamente migliorati rispetto alle loro capacità, strutture aziendali e potenziale umano, mentre i cambiamenti di natura esclusivamente estetica e la semplice rivendita di nuovi beni e servizi acquistati da altre imprese non sono considerati innovazione.

Le imprese innovative rispetto al processo, sono invece quelle che nel periodo in questione hanno implementato almeno un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche commerciali delle imprese stesse, nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne.

Infine, le imprese innovative nel marketing si sono impegnate nell'implementazione di una nuova strategia significativamente diversa dai metodi di marketing esistenti, e mai usata in precedenza. Tutto ciò richiede cambiamenti nella progettazione e nel confezionamento del prodotto, nell'inserimento nel mercato del prodotto stesso, nella sua promozione o nel prezzo finale.

Nei risultati statistici dell'ultima indagine sono state prese in considerazione tutte le imprese che hanno avuto attività di innovazione nel periodo 2012-2014, comprese quelle con attività in corso o abbandonate. In altre parole, non si è considerato il raggiungimento del risultato, ovvero la realizzazione dell'innovazione.

Dai risultati è emersa anche la presenza di imprese non innovative e queste hanno risposto solo ad un numero limitato di domande del sondaggio.

Oltre a tutti i 28 Stati membri dell'UE, la CIS 2014 è stata condotta nei seguenti paesi: Norvegia, Islanda e Svizzera, Serbia, Macedonia e Turchia.

In CIS 2014, la maggior parte delle domande e di conseguenza la maggior parte degli indicatori coprono il periodo di riferimento 2012-2014 ma ci sono alcune eccezioni. Per quanto riguarda gli indicatori sulle spese per le innovazioni di prodotto e di processo, il periodo di riferimento è solo di un anno, ovvero il 2014. Inoltre, la Spagna, ha utilizzato solo il 2014 come periodo di riferimento per raccogliere il numero di imprese impegnate in attività di innovazione, mentre gli altri paesi hanno utilizzato il periodo di 3 anni per questi indicatori.

La CIS 2014 fornisce inoltre indicazioni su fonti di informazione, cooperazione, metodi per mantenere o aumentare la competitività. Essa consente anche di sviluppare alcune analisi incrociate utilizzando indicatori economici come il numero di dipendenti o il fatturato.

Dal 2000, la CIS è diventata anche una delle principali fonti di dati per il Quadro di valutazione dell'Unione dell'innovazione e il Quadro di valutazione dell'innovazione regionale.

I risultati emersi dall'indagine del biennio 2012 – 2014 sono riassunti dal grafico di Figura 1.1 che mostra la percentuale di imprese innovative nei diversi paesi.

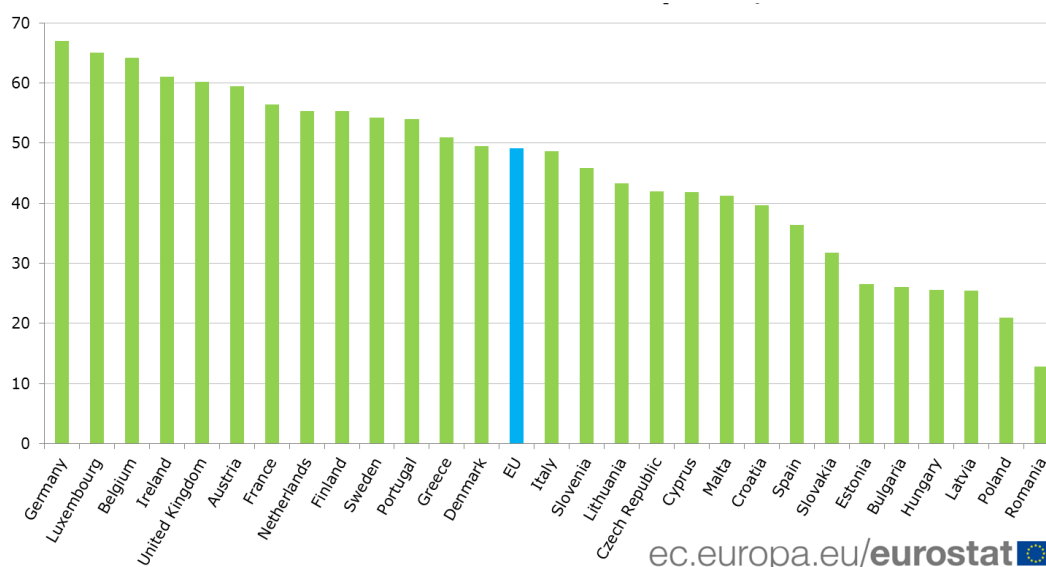


FIGURA 1.1: tasso percentuale delle imprese innovative. Nell’asse orizzontale sono riportati i vari paesi europei mentre l’asse verticale indica la percentuale di innovazione.

Fonte: ec.europa.eu/eurostat.

È evidente come nell'Unione Europea poco meno della metà (49,1%) delle imprese con 10 dipendenti o più, ha riferito l’attuazione di attività di innovazione. Sebbene la percentuale di imprese innovative nell'UE sia rimasta pressoché stabile nel 2012-2014 rispetto al 2010-2012, è diminuita rispetto sia al 2006-2008 (51,5% imprese innovative) sia al picco registrato nel 2008-2010 (52,8%). Questo schema è stato osservato nella maggior parte degli Stati membri. Nel periodo 2012-2014, la percentuale più elevata di imprese con attività di innovazione è stata registrata in Germania (67,0% delle imprese), Lussemburgo (65,1%) e Belgio (64,2%), davanti a Irlanda (61,0%), Regno Unito (60,2%) e Austria (59,5%). Nello stesso periodo, meno del 30% delle imprese aveva attività di innovazione in Romania (12,8%) e Polonia (21,0%), seguita da Lettonia (25,5%), Ungheria (25,6%), Bulgaria (26,1%) ed Estonia (26,5%). L’Italia si attesta invece nella media Europea.

1.2 Industria 4.0

Mentre fino ad ora si è parlato soltanto di innovazione di prodotto o di processo, oggi queste stanno dando avvio alla definizione di una pratica più ampia: l’industria 4.0.

Con questo termine viene comunemente identificata la trasformazione tecnologica che sta investendo tutti i domini dell’economia: la produzione, il consumo, i trasporti e le comunicazioni. Alla base di questa trasformazione vi è l’intreccio di due processi: da un lato la

digitalizzazione, intesa come l'introduzione di dispositivi e processi capaci di trasmettere ed elaborare enormi masse di dati con una velocità fino ad ora impensabile; dall'altro l'automazione che prevede la disponibilità di macchine capaci di svolgere mansioni, a medio-alta complessità, sin qui appannaggio dei soli esseri umani (Guarascio D., Sacchi S., 2017).

L'avvio verso l'industria 4.0 offre grandi opportunità. Grazie ai guadagni raggiungibili in termini di produttività è possibile giungere alla creazione di nuova ricchezza e maggior benessere. Mediante l'introduzione di nuovi prodotti è possibile soddisfare ogni giorno nuovi bisogni, mentre l'implementazione di innovazioni di processo permette il raggiungimento di una maggiore efficienza dei processi produttivi.

Tuttavia, come sempre quando ci si prepara ad un cambiamento è bene valutare anche gli aspetti negativi e di rischio, che anche in questo caso non mancano. In particolare, quel che più potrebbe destabilizzare tale sistema economico è la possibile cancellazione di posti di lavoro associata all'introduzione di nuovi processi automatizzati, e il conseguente dibattito sul livello qualitativo e quantitativo di lavoro. Inoltre, come sempre accade quando si introduce una novità è noto il vantaggio economico e il potere di mercato di cui possono godere coloro che per primi colgono l'opportunità.

Un'efficace descrizione della natura delle sfide di fronte a cui il lavoro contemporaneo si trova esposto è fornita dagli economisti Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee (2014, p. 11) (in Guarascio D., Sacchi S., 2017): «...la rapida e crescente digitalizzazione rischia di produrre una profonda destabilizzazione delle economie e ciò dipenderà dal fatto che, con l'aumentare della potenza dei computer, le imprese avranno sempre meno bisogno di vaste categorie di lavoratori. Le trasformazioni tecnologiche in atto rischiano di lasciare indietro un grande numero di persone. Come mettiamo in luce, non vi è mai stato un tempo migliore per essere lavoratori dotati di competenze elevate ed adeguate ai mutamenti in atto, poiché questi lavoratori potranno sfruttare le opportunità insite nelle nuove tecnologie. Tuttavia, non vi è mai stato un tempo peggiore per chi è dotato di competenze tradizionali poiché computer, robot ed altre tecnologie digitali stanno acquisendo queste competenze con una rapidità straordinaria...».

Altri studiosi come per esempio David Autor (2015) (in Guarascio D., Sacchi S., 2017) adottano una visione più ottimista nei confronti dei cambiamenti tecnologici in atto. Bisogna infatti tenere presente che a fronte di qualcosa che viene distrutto c'è sempre qualcosa che viene creato: alcune professioni scompaiono ma se ne creano di nuove, sono semplicemente necessarie nuove competenze. Tutto ciò è perfettamente in linea con la necessità di dover far fronte alle crescenti richieste dei consumatori finali, in quanto, l'introduzione delle tecnologie

di industria 4.0 sta producendo e produrrà effetti sia nell'industria in senso stretto che nei servizi.

Trattandosi di macchine e non di uomini, con l'introduzione di queste nuove tecnologie si verificano mutamenti anche nell'ambiente lavorativo e nei ritmi di lavoro. Le macchine consentono una maggiore flessibilità in produzione poiché, non richiedono pause ed è sufficiente un'adeguata programmazione affinché queste lavorino a ciclo continuo. Inoltre, la disponibilità di robot capaci, da un lato, di svolgere mansioni operativamente complesse e, dall'altro, di apprendere dalle proprie stesse operazioni raffinando le capacità realizzative nel tempo, ridurrà il fabbisogno di umani lungo la catena di montaggio.

Le tecnologie di industria 4.0 introducono elementi di novità anche per quel che riguarda l'innovazione di prodotto, in quanto aumentano considerevolmente la possibilità di "customizzare" i prodotti consentendo di modificarne le caratteristiche in modo flessibile a seconda delle necessità degli acquirenti.

Un altro aspetto positivo nell'introduzione di queste forme di tecnologia è l'uso della robotica in sostituzione di mansioni umane ad alto tasso di complessità e pericolo.

Il cambiamento più significativo, tuttavia, riguarda l'emergere dell'"economia delle piattaforme" che in base alla definizione di Farrel e Greig (2016) (in Guarascio D., Sacchi S., 2017) possono essere considerate come un sistema di intermediazione di dati con varie funzioni. Queste consentono di fornire un luogo online (piattaforma), lavorare in qualunque momento e alle volte da qualunque luogo, pagare sulla base di una contrattazione singole operazioni e, intermediare o facilitare i pagamenti per qualunque tipo di transazione.

Non meno rilevante, inoltre, è l'effetto che le trasformazioni tecnologiche in atto potranno avere sulla struttura delle economie, dal momento che i diversi settori non saranno più ben distinti e bene tener conto della loro natura trasversale.

1.3 Uomini sostituiti da Robot?

L'introduzione all'Industria 4.0 pone l'evidenza su un problema che ciclicamente è stato oggetto di riflessione da parte degli economisti di tutti i tempi. È così che oggi riemerge la preoccupazione che le macchine possano sostituire il lavoro umano.

Già nel 1983, in seguito ai primi cambiamenti tecnologici, Leontieff commentava il fenomeno dicendo: "...il ruolo degli umani quale fattore produttivo tenderà a ridursi drasticamente così come è avvenuto ai cavalli impiegati in agricoltura all'indomani dell'introduzione del trattore..." (Guarascio D., Sacchi S., 2017).

Inoltre, il cambiamento tecnologico non è esogeno nel suo manifestarsi e non è neutrale negli effetti che può avere sui rapporti sociali ed economici. L'ambiente di lavoro è da considerarsi anche come momento di aggregazione, condivisione e sviluppo di relazioni e c'è quindi il rischio che l'introduzione di macchine e robot possa porre fine a tutto ciò.

Un filone di studi più recenti, ha invece mostrato come diverse tipologie di cambiamento tecnologico possano esercitare effetti altrettanto differenziati sull'occupazione. Usando le parole di Autor (2015, pag. 5) (in Guarascio D., Sacchi S., 2017): "...ritengo che l'interazione tra uomini e macchine consentirà ai computer di sostituire gli umani nelle mansioni più routinarie e codificabili ma, allo stesso tempo, aumenterà il vantaggio competitivo degli umani circa le mansioni a più alto tasso di adattabilità e creatività...in molti casi le macchine si sostituiscono e sono complementari all'umano allo stesso tempo. Concentrarsi solo sugli effetti negativi non consente di cogliere un meccanismo economico fondamentale determinato dall'automazione: aumentare il valore delle mansioni svolte esclusivamente dagli uomini...". In questa visione si denota quindi positività nell'introduzione delle macchine, che mentre da un lato si sostituiscono al lavoro dell'uomo, dall'altro ne valorizzano il suo operato.

Ai nostri giorni i consumatori finali sono sempre più esigenti e le tecnologie di Industria 4.0 possono soddisfarli in un minor tempo realizzando guadagni di produttività e consentendo un incremento del contenuto tecnologico dei prodotti. Questi fattori a loro volta possono indurre una crescita della domanda in quanto ad una maggiore efficienza, spesso corrisponde una riduzione del prezzo e quindi una maggior convenienza per il consumatore. Altre volte, nonostante il prezzo del prodotto rimanga invariato, viene comunque preferito in quanto il cliente percepisce una maggior qualità. Tutto ciò ha quindi effetti benefici sull'occupazione, in quanto una maggior richiesta da parte del mercato implica oltre che l'avvio di procedure automatizzate, l'assunzione di nuovo personale in grado di supervisionare e programmare la produzione. Il prevalere di un circolo negativo innovazione-distruzione posti di lavoro, oppure virtuoso innovazione-crescita, può dipendere dalle condizioni macroeconomiche e dalla capacità redistributiva delle politiche. La presenza di flussi di domanda sostenuti, infatti, rappresenta una condizione determinante per favorire l'articolarsi del circolo virtuoso che va dall'innovazione di prodotto o di processo all'aumento di produzione e, per questa via, della domanda di lavoro (Guarascio D., Sacchi S., 2017).

Specialmente in determinati settori, la sostituzione di persone con robot o macchine presenta grandi vantaggi. Oltre ad una migliorata efficienza dei processi produttivi, da non tralasciare, è il miglioramento delle condizioni di lavoro con una riduzione dello sforzo fisico e minori rischi per la salute dell'uomo. Le tecnologie di Industria 4.0 possono, inoltre, avere risvolti positivi nella motivazione dei lavoratori, costringendoli a rimanere aggiornati sulle novità, acquisendo

nuove competenze e riducendo la routinarietà delle loro mansioni. Dall'altro lato si teme però che l'ingresso di robot nel mondo del lavoro possa sminuire l'operato dell'attività umana, riducendola a semplici compiti di sorveglianza.

Nella relazione tra cambiamento tecnologico e occupazione le competenze costituiscono un elemento decisivo sia per il settore produttivo che per quello dei servizi. La capacità di compensare il taglio di posti di lavoro occupati in mansioni rese obsolete dal cambiamento tecnologico è legata alla generazione di nuove occupazioni – in nuovi settori o in quelli già esistenti – ed all'adeguamento delle competenze della forza lavoro.

L'automazione e la robotica se da un lato possono rappresentare una minaccia per i lavoratori, dall'altro sono in grado di rendere l'attività umana meno pesante e più sicura. L'unico elemento di svantaggio potrebbe essere la paura di perdita di posti di lavoro. Tuttavia, è possibile far fronte a ciò cogliendo i cambiamenti in atto e creando nuove competenze in grado di dare risposta alle attuali esigenze del mondo del lavoro.

Capitolo 2

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E LA DIVERSITA': UN VINCOLO O UNO STIMOLO?

Il segreto per il successo ed il buon funzionamento di un'azienda risiede, oltre che nel valore del prodotto, nell'importanza che viene attribuita ad ogni singola persona, al suo operato e alle relazioni umane. Collaborazione e comunicazione dovrebbero essere le parole chiave per la buona riuscita di un team di lavoro, nonostante ciascun individuo sia diverso dall'altro.

In quest'ottica le risorse umane dovrebbero quindi essere considerate non come un costo ma come un investimento. Tuttavia, ancora oggi, qualcuno parla di capitale umano e propone di far figurare il valore come un asset in Bilancio, nello Stato Patrimoniale (Costa G., Gianecchini M., 2013). Ciascun individuo può essere considerato di volta in volta a seconda delle sue conoscenze e competenze o essere visto come un costo o un contributo; quel che però è importante è che prima di tutto si parli di persone. Questo termine richiama quindi l'attenzione sulle relazioni che si costruiscono anche in ambito lavorativo a vari livelli: con i pari o con persone ad un livello gerarchico superiore o inferiore.

Oggi le diversità tra individui nel mondo del lavoro sono molteplici e per il buon funzionamento di un'azienda è necessario che i vertici ne siano consapevoli e si adoperino al meglio nell'attuazione di pratiche volte all'inclusione di ogni individuo e alla formazione di team in cui ognuno possa dare il proprio contributo allo sviluppo di nuove idee.

2.1 La diversità in varie forme

Oggi, a seguito del processo di globalizzazione, ci troviamo in un mondo sempre più multiculturale e multietnico e, nonostante i sempre più innovativi metodi di comunicazione, a volte la diversità di generi, età, nazionalità, etnie e comportamenti può essere fonte di problemi. Femminilizzazione, diversificazione nelle età della forza lavoro, incremento del numero di lavoratori stranieri a seguito dei processi di immigrazione e delle politiche di espatrio, impegno per una maggior integrazione delle persone con disabilità così come delle persone GLBT (gay, lesbian, bisexual, transgender) negli ambienti di lavoro, sono realtà con cui quotidianamente le aziende, anche operanti in Italia, devono confrontarsi (Ricco` R., 2016).

La diversità però, se ben gestita, nell'ottica della creazione di un ambiente organizzativo socialmente equilibrato, deve essere considerata una grande opportunità in termini economici, in quanto consente una riduzione dei costi organizzativi, un aumento delle vendite e un incremento di profitto. Si possono inoltre trarre vantaggi in termini competitivi e reputazionali. Prendere consapevolezza delle diversità e accettare che queste condizionino le attitudini e i comportamenti assunti nei luoghi di lavoro, influenzando la capacità delle persone di lavorare insieme agli altri (Kossek e Lobel, 1996; in Ricco` R., 2016), spinge le aziende ad allontanarsi da una gestione indifferenziata per andare verso una gestione consapevole.

Da un lato è evidente che all'interno di uno stesso paese possa esistere eterogeneità culturale, dall'altro, occorre riconoscere che la globalizzazione, nelle sue molteplici manifestazioni, sta contribuendo a rendere più sfumati i confini tra nazioni. La dimensione culturale nei processi di internazionalizzazione delle imprese ha assunto una notevole importanza nell'ultimo decennio, tanto da ricevere un esplicito riconoscimento dalla letteratura manageriale. Spesso la distanza culturale costituisce ragione sufficiente a scartare l'opportunità di investire in un altro paese. Il modello di Palich e Gomez-Mejia enfatizza la crescente difficoltà che le imprese incontrano nel trasferire idee, sistemi manageriali, tecnologie, prodotti, servizi e soprattutto risorse dal paese di provenienza all'ambiente internazionale, all'aumentare della differenziazione interna ed esterna. Tuttavia, accanto a tali considerazioni occorre rilevare come la crescente globalizzazione dell'economia indichi come di per sé le differenze culturali costituiscano non solo fonte di complessità, ma anche l'opportunità di crescita che ciascuna azienda può cogliere con successo se riesce a sviluppare competenze idonee ad affrontare la sfida del multiculturalismo (Cappuccitti E. M., Samarra A., Secchi G., 2007).

A partire dagli inizi degli anni '80 diversi studi hanno cercato di definire e misurare le differenze fra culture nazionali e di capirne le implicazioni manageriali. Uno dei contributi più conosciuti nell'ambito del management interculturale è lo studio di Hofstede (1991) (In Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014) che ha analizzato la cultura a partire da cinque diversi indicatori:

1. Il grado di individualismo di un paese;
2. Il controllo dell'incertezza;
3. Femminilità o mascolinità;
4. La distanza gerarchica;
5. Orientamento al breve termine o al lungo termine.

Tuttavia, come affermato nell'articolo 1 dell'identità, diversità e pluralismo della Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale¹, la diversità culturale è, per il genere umano, necessaria in

¹ Dichiarazione Universale dell'UNESCO sulla Diversità Culturale – adottata all'unanimità a Parigi durante la 31esima Conferenza Generale dell'UNESCO, Parigi, 2 novembre 2001.

quanto costituisce il patrimonio comune dell'Umanità e deve essere riconosciuta e affermata a beneficio delle generazioni presenti e future.

La diversità può essere vista in varie forme e aspetti. Fin qui abbiamo posto una maggiore attenzione alla diversità culturale che può comprendere differenze tra soggetti con religioni, abitudini e costumi differenti. Tuttavia, si può parlare anche di diversità dal punto di vista etnico comprendendo in questo caso differenze anche dal punto di vista estetico come per esempio un diverso colore della pelle o diversi tratti caratterizzanti determinate popolazioni.

In ambito aziendale spesso vengono fatte distinzioni anche per quanto riguarda il sesso e l'età. È risaputo che sono gli uomini ad occupare maggiormente posizioni dirigenziali, mentre le donne, nonostante l'emancipazione degli ultimi anni, spesso continuano a rivestire occupazioni ad un livello inferiore. In aggiunta a ciò, non meno rilevanti sono le differenze in termini salariali: in molte occupazioni le donne, a parità di mansioni, ottengono uno stipendio inferiore rispetto al collega di sesso maschile.

L'età è invece una variabile più ampia in quanto spesso è collegata all'esperienza. Talvolta si ritiene che una persona più matura sia portatrice anche di una maggiore esperienza e conoscenza. Alle volte però le giovani leve, pur in mancanza di esperienza, possono essere uno stimolo per idee innovative. Anche qui, quindi, si denota un elemento di diversità da non tralasciare.

Infine, un'ultima forma di diversità è rappresentata dalle persone diversamente abili. Anche gli individui con disabilità sono spesso considerati "diversi" ma in ambiente lavorativo possono dare il loro contributo e a loro modo apportare benefici e vantaggi.

Uno dei problemi fondamentali della diversità in ambito lavorativo – manageriale è quello di conciliare una società in cui tutti gli individui, nonostante le innumerevoli differenze, godano di pari diritti, rispetto e dignità.

2.2 Le funzioni della Direzione Risorse Umane

Grazie alla mia esperienza di stage ho avuto modo di toccare con mano quali sono i compiti e le funzioni di questa area aziendale. Il responsabile del personale gestisce le pratiche di assunzione, formazione, addestramento, valutazione e ricompensa dei dipendenti di un'azienda. Il processo di assunzione ha l'obiettivo di reperire e collocare nelle posizioni organizzative "giuste" le persone con le caratteristiche adeguate alle richieste della strategia (Costa G., Gianecchini M., 2013).

Viste le premesse già fatte sulle varie forme di diversità, oggi ricoprire questa posizione in azienda non è semplice. Una prima fase critica per la Direzione Risorse Umane è la fase di

selezione. L'analisi e la conoscenza del mercato del lavoro sono funzionali alla scelta delle persone da attirare in azienda al fine di alimentare il capitale umano dell'organizzazione (Costa G., Gianecchini M., 2013). La ricerca e l'inserimento di collaboratori con diverso background culturale diventano sempre più elementi competitivi e di valore, ma alle volte si possono riscontrare problemi dovuti alla diversità tra selezionatore e candidato. Il reclutamento può essere interno qualora si veda la possibilità di favorire alcune figure già presenti in azienda e incentivarne le carriere interne, o esterno quando si necessita di nuove figure professionali. I mezzi per il reclutamento di nuovo personale sono molteplici: inserzioni, passaparola, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro etc.

Dopo aver reclutato un giusto numero di persone, preliminarmente stabilito, il responsabile del personale è chiamato alla selezione degli individui che meglio rispecchiano la figura ricercata. A posteriori, non sempre la scelta fatta risulta essere la migliore, è possibile che si compiano errori selezionando un falso positivo o non assumendo un falso negativo.

Nella fase di valutazione, cuore del processo di selezione, le persone vengono poi solitamente sottoposte ad un colloquio, anche se questa non è l'unica tecnica utilizzabile. Talvolta, per selezioni più accurate, i candidati vengono sottoposti a test cognitivi o di personalità o ad interviste di vario genere da svolgersi singolarmente o in gruppo.

Le aziende, una volta individuate le persone da assumere, dovrebbero poi occuparsi della loro integrazione, accompagnandole passo dopo passo nel loro inserimento.

Perché tutto ciò avvenga nel migliore dei modi c'è bisogno che il responsabile del personale, nonché manager selezionatore, disponga di una certa apertura a diverse realtà. Questo, rappresenta un aspetto piuttosto trascurato in alcune piccole imprese che tendono a favorire l'assunzione di dipendenti dei territori limitrofi; mentre dovrebbe essere una priorità per imprese medio – grandi che si interfacciano con personale, clienti e fornitori provenienti da tutto il mondo.

È così che oggi si ritiene che il manager debba possedere oltre alla capacità di problem solving, anche tutta una serie di competenze che si stanno affermando come intelligenze multiple (Cocco 2010, come in Costa G., Gianecchini M., 2013). Tra queste, prima fra tutte, l'intelligenza emotiva definita da Goleman (1998) come la “capacità di riconoscere le proprie sensazioni e quelle degli altri, per motivare sé stessi e per gestire bene le emozioni proprie e quelle che si sviluppano nelle relazioni con gli altri” (Costa G., Gianecchini M., 2013).

L'intelligenza manageriale (Menkes 2006 in Costa G., Gianecchini M., 2013) si può invece definire come un insieme di capacità che un individuo deve essere in grado di dimostrare nei contesti lavorativi, quali per esempio: portare a termine i compiti, lavorare con e attraverso le persone e avere una buona capacità di valutazione di sé stessi.

Infine, l'intelligenza culturale (Early e Mosakowsky 2004, in Costa G., Gianecchini M., 2013) definita come la capacità di una persona di agire con efficacia in situazioni caratterizzate da diversità culturale.

Parlando di diversità, quelle sopra citate sono tutte caratteristiche che il manager selezionatore deve possedere ed in particolare l'ultima.

In questo modo risulta più facile interagire con persone provenienti da contesti sociali diversi, mettersi in discussione ed adeguarsi accettando le somiglianze e le differenze presenti tra le diverse culture, abitudini e caratteristiche che caratterizzano ciascun individuo. Una tale capacità riflette inoltre l'interesse individuale nel prestare attenzione e curiosità nell'apprendimento di modelli comportamentali e atteggiamenti verbali e non verbali tra i diversi individui. Nel processo di assunzione la fase più critica è probabilmente il colloquio, in cui intervistato e intervistatore si confrontano in una situazione di asimmetria informativa e con obiettivi talvolta confliggenti. Ancor prima dell'inizio del colloquio il selezionatore è soggetto ad una serie di impressioni che nascono dalle informazioni che si hanno sul candidato (raccolte dal curriculum) rispetto alla posizione cercata. In particolare, con riferimento al paese di provenienza, spesso si hanno stereotipi sulle caratteristiche comportamentali che si associano a ciascuna nazionalità. Queste impressioni condizionano anche l'andamento del colloquio, dal momento che costituiscono un frame mentale all'interno del quale l'intervistatore è portato a classificare le informazioni che ottiene. Tutto ciò può essere determinante perché in caso di impressione iniziale negativa, ogni informazione sfavorevole in fase di colloquio assume un peso maggiore rispetto ad ogni singolo aspetto positivo, tanto da respingere il candidato. Al di là dei tratti comportamentali, in tale fase assumono notevole importanza lo stile di comunicazione verbale e non verbale, la gestualità, la postura e il contatto visivo (Cortese e Del Carlo 2008, in Costa G., Gianecchini M., 2013). Non dovrebbero invece influenzare questa fase i tratti fisici, quali per esempio il diverso colore della pelle o una diversa forma degli occhi, ma, talvolta, pregiudizi radicati in una società faticano ad essere superati e rappresentano quindi elementi che possono determinare l'esito positivo o negativo di questa fase di ingresso nel mondo del lavoro. Alle volte anche disabilità fisiche riscontrabili a prima vista tendono ad essere elementi determinanti quando sarebbe invece sufficiente collocare tali individui in posizioni in cui la loro difficoltà non venga messa in rilievo e in cui ciascuno possa sentirsi a proprio agio.

Altre funzioni della Direzione Risorse Umane sono la formazione e l'addestramento che presentano uno stretto legame con la strategia attuale e futura dell'impresa e perciò richiedono un forte coordinamento con le altre politiche di gestione del personale.

L'analisi dei bisogni, seppur preliminare, è una parte integrante del processo formativo, durante la quale i soggetti che esprimono la domanda formativa raggiungono una maggiore consapevolezza dei fabbisogni, dei limiti e delle potenzialità proprie e del contesto al quale è orientata la proposta formativa (Fraccaroli 2007, pp. 137-153, Castagna 2012; in Costa G., Gianecchini M., 2013).

L'analisi dei fabbisogni formativi può essere svolta a tre livelli: organizzativo, professionale e individuale e dopo averne definito gli obiettivi e le priorità, si procede con la pianificazione del percorso formativo. Questo potrà poi essere somministrato con diversi modelli di apprendimento e metodi didattici. Le tre macro categorie sono: learning by absorbing, learning by doing e learning by interacting with others. Tutte queste possono avvenire in modo individuale o in gruppo.

Qui emerge ancora una volta il problema dell'interazione tra persone tra loro diverse. Nella formazione la difficoltà maggiore si riscontra probabilmente con la disparità di età. Nel momento in cui viene introdotto in azienda personale giovane, i dipendenti con una maggiore età anagrafica e anzianità di servizio alle volte faticano ad accettare il fatto che gli ultimi arrivati possano insegnare loro qualcosa. Oggi invece questo accade molto spesso, soprattutto nel mondo della tecnologia in cui le continue innovazioni richiedono un aggiornamento costante. È così che spesso le persone più giovani vengono inserite in azienda ad un livello gerarchico superiore rispetto ai più anziani, e non si utilizza più il criterio dell'anzianità ma si guarda al merito. Ciò sembra avere effetti positivi nella motivazione delle giovani leve, che sono incoraggiate ad assumersi responsabilità e a dimostrare ciò che sono in grado di fare mettendosi in gioco ogni giorno e aumentando la competitività con i coetanei (Kunge F., Menges J. I., 2016).

Infine, un'ultima attività svolta dalla Direzione Risorse Umane è la valutazione di tutte le pratiche sopra menzionate e la redazione di una busta paga per ciascun dipendente. La logica organizzativa che presiede le scelte di politica retributiva può essere compresa richiamando la relazione tra ricompensa e soddisfazione come è stata analizzata da Porter e Lawler (1968) (in Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014). Le variabili chiave sono lo sforzo, la prestazione e la soddisfazione. In tutto ciò il lavoratore dovrebbe percepire equità sia in relazione a ricompense intrinseche che estrinseche. La retribuzione è normalmente costituita da una paga base contrattuale più l'eventuale superminimo collettivo aziendale che, sommati, definiscono la paga base aziendale. Tuttavia, la retribuzione è poi personalizzata per ciascun lavoratore da alcune componenti variabili come ad esempio: scatti di anzianità, prestazioni straordinarie o voci retributive legate al rendimento (Costa G., Gianecchini M., 2013). A parità di mansione e livello, i dipendenti dovrebbero godere di uno stesso salario ma non sempre è così. Oggi per

esempio, succede che si assumano stranieri perché disposti a sopportare condizioni di lavoro alle volte pesanti essendo sotto pagati. Un altro esempio è il caso delle donne che, per contratto, in molte posizioni lavorative godono ancora di un livello salariale inferiore agli uomini.

2.3 La diversità che crea innovazione

Avendo analizzato la diversità sotto diversi aspetti è dunque evidente come la sua gestione all'interno di un ambiente lavorativo non sia certo facile. Si può correre il rischio di creare favoritismi interni, mentre dall'altro lato, altri vengono sfavoriti sia dal punto di vista monetario che di successo e gratitudine. Pur portando con sé delle sfide di non poca importanza, la diversità può essere fonte di grandi stimoli per giungere all'innovazione.

Molte sono oggi le medio – grandi imprese che si interfacciano con problematiche di questo genere e, una pratica organizzativa in cui la diversità culturale, di genere o di età gioca un ruolo importante è quella della creazione di team multiculturali. Infatti, nell'attuale scenario globale, un numero crescente di lavoratori si trova a dover operare all'interno di un ambiente caratterizzato sempre più dalla convivenza di individui tra loro diversi sotto vari aspetti. Dal punto di vista organizzativo risulta dunque vantaggioso cercare di favorire la buona riuscita dell'incontro tra persone con caratteristiche tra loro differenti. Nella fattispecie, i benefici correlati ad una buona collaborazione in un team di persone di cultura, età e sesso diversi non sono pochi. Tra questi, si distingue la possibilità di stimolare innovazione e creatività. Infatti, persone tra loro diverse, hanno anche punti di vista diversi riguardo ad uno stesso progetto, dovuti alle proprie esperienze personali o lavorative passate, che quindi stimolano la creatività. Un altro vantaggio, da parte di persone di culture diverse, è legato alla conoscenza di mercati diversi, che si rende molto utile nel caso in cui l'impresa decidesse di espandersi in altre realtà. Comprendere le leggi locali del nuovo mercato, oltre che la lingua, gli usi, i costumi e la cultura, fa sì che l'entrata nel nuovo business diventi molto più agevole. Un recente studio di McKinsey mostra che un'azienda che ha al suo interno lavoratori di nazionalità diverse, ha un 35% di probabilità di avere un ritorno sui propri investimenti maggiore della media nazionale (Hunt, Layton, Prince, 2015). Infine, assumere persone di culture diverse aiuta non solo perché aumenta il bacino di riferimento per le assunzioni, ma anche perché un'azienda che dà grande importanza alla diversità risulta maggiormente attrattiva per i migliori candidati, che sono in genere ambiziosi e di mentalità aperta. Ciò non riguarda comunque solo l'attrazione, ma anche il mantenimento di queste persone all'interno dell'azienda. Infatti, è provato che la presenza di diversità interna sotto vari aspetti ed il sentirsi accettato dalla propria azienda e dai propri

collegi, riduca il tasso di turnover ed aumenti l'attrazione e la fedeltà dei dipendenti. Sebbene i benefici siano diversi, sono molte anche le sfide derivanti dalla creazione di team di lavoro multinazionali. Per questo è necessario che coloro che lavorano in un ambiente caratterizzato da multiculturalità, siano dotati di intelligenza culturale, che consiste nella consapevolezza di essere in rapporto con culture diverse dalla propria e dall'accettazione di ciò, oltre ad un'attiva relazione con la stessa.

La creazione di team di individui tra loro diversi è quindi fonte di grande stimolo per la buona riuscita di progetti innovativi ed è necessario che la Direzione Risorse Umane svolga un ruolo attivo nel coordinamento e nella gestione del tutto. Inoltre, è proprio in queste pratiche che è possibile verificare la buona riuscita di attività di formazione e averne un ritorno. Se le iniziative promosse dalla Direzione Risorse Umane non risultano adeguate e sufficienti, la creazione di team mostra problemi interni e necessità da soddisfare. La diversità quindi se ben gestita, sostiene l'innovazione e la creatività, portando ad avere un vantaggio competitivo.

Numerose imprese di successo hanno introdotto innovazioni tecnologiche assieme a nuove pratiche organizzative e di gestione delle risorse umane: secondo Leoni (come in Ruzza A., 2007) il driver della performance delle aziende non è tanto la tecnologia in sé (in quanto è alla portata di molte imprese) ma la loro organizzazione e la valorizzazione del proprio capitale umano volta a superare l'atteggiamento tayloristico².

Questa tendenza è giustificata dal clima di incertezza che caratterizza gli attuali mercati: nuovi prodotti, riduzione del ciclo di vita del prodotto, aumento del contenuto di servizio nella fase di conferimento del prodotto, etc.

La crescente innovazione d'impresa è dovuta quindi anche alla diffusione di un nuovo stile di gestione (strategica) delle risorse umane basato sul coinvolgimento del lavoratore, sul lavoro di squadra, su un decentramento delle responsabilità verso i livelli più bassi della scala gerarchica; su nuovi disegni degli incentivi economici; su nuovi sistemi di selezione, di valutazione, di addestramento, di orari di lavoro, di carriere interne, e infine su sistemi "aperti" di ruoli professionali (Leoni, 2005; come in Ruzza A., 2007).

² Taylor, Frederic W. è il fondatore dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro (1911) che racchiude principi di organizzazione orientati al miglioramento dell'efficienza produttiva e basati sullo studio analitico (scientifico) di tempi e metodi di lavoro. Il punto di partenza importante per l'implementazione di tale teoria è la divisione del lavoro.

2.4 Come trattare la diversità?

Prima di definire possibili soluzioni gestionali, bisogna chiarire quale sia l'obiettivo dell'azienda nell'ambito diversity. È opportuno che questo sia l'inclusione, ovvero una pratica con cui le differenze vengono accolte cosicché i talenti, i contributi e le idee di tutti siano messi a sistema e valorizzati (Notarnicola A., 2014, p. 34). Il concetto di integrazione, che significa "inserimento di individui o gruppi in un ambiente sociale, in una comunità", infatti, si rivela inadeguato se lo scopo è quello di creare un ambiente di lavoro dove le diversità non vengano considerate come tali, ma piuttosto come un unicum di individui che tra loro si percepiscono tutti eguali perché parte della stessa azienda.

L'obiettivo diventa quindi la costruzione di uno spazio interculturale che generi un dialogo e che punti alla promozione di uno scambio tra le forme del nostro sapere e del sapere degli altri, dove tutti gli interlocutori possano partecipare alla costruzione di nuove prospettive e di nuovi mondi prodotti dall'incontro di culture diverse. Ciò che si dovrebbe auspicare è dunque una progressiva apertura alla presenza di tutte quelle che talvolta vengono viste come "persone diverse" all'interno dell'azienda, creando un modello che preveda una dialettica tra l'affermazione dell'identità del singolo e la disponibilità al confronto. Alle volte risulta anche necessario l'avvio di un processo di cambiamento organizzativo, che consiste nell'analizzare e, quando necessario, modificare in una direzione di rispetto delle diversità, i valori fondamentali (gli assunti, le credenze, le attitudini, i sentimenti) e di conseguenza le caratteristiche osservabili in impresa (i riti, le cerimonie, i simboli, gli slogan, i comportamenti, l'abbigliamento, il contesto fisico).

Infine, vista la crescente importanza della tematica della diversità negli ambienti lavorativi, potrebbe essere necessaria la creazione di strutture di riferimento all'interno dell'azienda e spazi fisici di incontro.

Un approccio consapevole alle diversità richiede un adeguamento alla specifica realtà di impresa: ogni organizzazione deve cercare le soluzioni più adatte per gestire le diversità che caratterizzano i propri dipendenti tenendo conto del proprio contesto organizzativo e delle proprie specificità interne.

Le aziende, nel voler fare della diversità un punto di forza, devono considerare il passaggio da una logica di non discriminazione ad una gestione della diversità che richiede una progettualità ed un approccio strategico che comprenda la struttura e soprattutto la cultura aziendale.

In questa società globale comprendere come poter attrarre, motivare e trattenere le persone valorizzando in modo efficace, efficiente ed equo le loro diversità è una vera e propria sfida che le aziende si trovano a dover affrontare. Se da un lato è possibile trarre molteplici benefici, questi vanno controbilanciati con i costi connessi alla gestione delle diversità che comprendono:

costi del cambiamento, costi di coesione intra – gruppo, costi organizzativi ed economici per la rivisitazione della strategia, delle politiche e delle pratiche HR e, infine opportunità (Slater, Weigand, Zwirlein, 2008; come in Riccò R., 2016).

Pur riconoscendo che non esiste una soluzione migliore in assoluto per vincere la sfida delle diversità (Dass e Parker, 1999; come in Riccò R., 2016), gli studi e le esperienze fatti sul tema spingono a ritenere che per cogliere le opportunità connesse e fare la differenza serva mettere in atto un processo di cambiamento culturale e organizzativo che impatti a livello strategico (valori e vision), progettuale (disegno della politica e delle pratiche) e operativo (implementazione della politica e delle pratiche) sull'azienda, coinvolgendo tutte le sue persone (Riccò R., 2016).

In seguito ai cambiamenti che sono ora in corso all'interno delle aziende è risultata necessaria la creazione di nuove figure professionali come quella del Diversity Manager.

Il diversity management può essere definito come un approccio organizzativo finalizzato a raggiungere migliori risultati attraverso la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo dove le qualità e i bisogni distintivi delle persone vengono gestiti in modo diversificato, efficace, efficiente ed equo (Riccò R., 2016). Il contributo di ciascun individuo scaturisce dalla possibilità di sviluppare e applicare, all'interno delle organizzazioni, un ampio spettro di abilità e di comportamenti che riflettono il genere, l'età, l'origine etnica, il background culturale e l'esperienza.

Un ambiente di lavoro è inclusivo quando ognuno riconosce l'esistenza di diversità delle persone e del loro valore, ha grande rispetto delle sensibilità e dei diritti altrui e sente di potersi esprimere liberamente perché accettato e valorizzato (Pless e Maak, 2004; come in Riccò R., 2016). Perché ciò possa realizzarsi deve verificarsi una modifica delle politiche, delle pratiche, delle routine e dei modi di comunicare in azienda.

Il diversity management è una vera e propria strategia di business in cui la gestione della diversità è integrata nella vision aziendale e il tutto viene tradotto in azioni pratiche. Come illustrato nella Fig. 2.1 il processo si può considerare composto da 8 fasi in 3 diversi livelli: strategico, progettuale e operativo.

Partendo dal livello strategico in cui si analizzano valori e vision dell'azienda si prosegue poi con la progettazione di persone, azioni e pratiche da seguire per la valorizzazione delle diversità. Infine, a livello progettuale si verifica l'implementazione del piano che deve essere coerente con quanto precedentemente stabilito. Qualora si riscontrassero problemi sarà invece necessario ripensare l'intero processo ricominciando dal livello strategico.



FIGURA 2.1. Rappresentazione del processo integrato di diversity management. Adattato da Riccò, Guerci (2014), p.237.

Applicare il diversity management a livello strategico significa ridefinire i principi e i valori dell'organizzazione partendo dall'esplicitazione di tre elementi fondamentali: la mission dell'organizzazione (le finalità che si pone), i valori ad essa sottostanti (come ci si aspetta che le persone agiscano nell'organizzazione) e le motivazioni che spingono l'organizzazione a ritenere le diversità e la loro gestione importanti per il successo aziendale.

Durante la fase di formulazione di una nuova vision aziendale è utile prevedere delle attività di formazione sulla diversità e sulla sua gestione per rendere maggiormente consapevoli i vertici aziendali e il top management delle opportunità e delle criticità a esse connesse. Riuscire a coinvolgere questi attori è cruciale visto che spetta a loro agire direttamente in modo da realizzare il cambiamento pianificato e coinvolgere i lavoratori con consapevolezza e attenzione per guidarli al rispetto, all'inclusione e all'integrazione delle diversità delle persone all'interno dell'azienda (Gonzalez, 2010; come in Riccò R., 2016). Chavez e Weisinger (2008) (in Riccò R., 2016) mostrano come per la buona riuscita di tutto ciò, le occasioni formative più efficaci siano quelle condotte in modo pratico, interattivo e provocatorio, facendo uso di casi di studio concreti.

Una volta che l'azienda ha esplicitato i principi di diversity management che sono chiamati a guidare le scelte, le azioni e i comportamenti delle sue persone al lavoro (livello strategico), occorrerà definire gli obiettivi a medio termine e i piani per tradurre questi principi in politica e pratiche di diversity management (livello progettuale).

A livello progettuale, l'azienda dovrà definire gli elementi chiave del processo: attori, dimensioni da gestire in modo diversificato, linee di azione, politica e pratiche di gestione. In questa fase del processo l'azienda può decidere di istituire specifici ruoli organizzativi chiarendo le responsabilità loro affidate. In alcune delle aziende più avanzate rispetto alla gestione delle diversità, sono state create unità organizzative dedicate o specifici ruoli quali (Riccò R, 2016):

- Diversity & Inclusion leader: manager responsabile della gestione delle diversità delle persone in azienda;
- Diversity & Inclusion Board o Committee: gruppi dedicati al tema, che dispongono di un budget di spesa, cui partecipano diversi senior manager guidati dal Diversity & Inclusion Leader che hanno il compito di discutere e definire le linee di azione che l'azienda deve seguire in ambito di strategia, politica e pratiche di diversity;
- Diversity & Inclusion Steering Committee: gruppi di persone provenienti da tutte le funzioni di business, che hanno la responsabilità di assicurare la traduzione in pratiche operative della politica di diversity;
- Diversity Champion: persone che promuovono all'interno dell'azienda i valori del diversity management favorendo il cambiamento culturale attraverso i loro comportamenti e le loro azioni quotidiane;
- Employee Network Group: gruppi di lavoratori auto-definiti a partecipazione volontaria, allineati con la vision e i valori aziendali e aperti a tutti, che vengono organizzati sulla base di specifiche affinità o interessi comuni.

In Italia l'istituzionalizzazione di un ruolo dedicato alla gestione delle diversità è ancora appannaggio di poche realtà aziendali, infatti, stando all'indagine del 2015 del Diversity Management Lab della SDA Bocconi fatta su un campione di 150 aziende rappresentativo delle imprese italiane con più di 250 addetti, solo il 16% dichiara che esiste un'unità organizzativa specifica dedicata alla gestione delle diversità, mentre un 23% ha istituito un ruolo di responsabile che si occupa di diversity (Lucarelli M., 2016).

Nel processo integrato di diversity management, il livello progettuale inizia con un'analisi del contesto interno ed esterno dell'azienda per identificare quali sono le diversità che si vogliono gestire in modo differenziato. In questa fase del processo l'azienda può anche decidere di coinvolgere tutto il personale utilizzando apposite indagini interne. Questo tipo di analisi può mettere in luce l'esigenza di intervenire con sessioni formative rivolte a tutte le persone dell'azienda per favorire il cambiamento culturale verso l'inclusione e l'integrazione.

Dopo aver definito gli aspetti su cui l'azienda vuole focalizzare la propria attenzione e la propria azione, l'HR Manager e il D&I Manager sono chiamati a stabilire le linee di azione più appropriate per affrontare ciascuna dimensione di diversità. La linea di azione selezionata da un'azienda per affrontare una specifica dimensione di diversità influisce in modo determinante sulla politica e sulle pratiche che vengono adottate.

Per esempio, un'azienda che punta alla creazione di valore, analizzerà le capacità del lavoratore per trovare ruoli e attività lavorative che permettano alla persona di contribuire attivamente al successo dell'azienda, oppure modificherà ruoli e attività esistenti per permettere che questo contributo possa essere generato.

Una volta chiarite le linee di azione che l'azienda vuole adottare, sarà necessario integrare fra loro tutti gli elementi del processo definiti (vision, dimensioni di diversità/ bisogni e linee di azione) per tracciare la politica di diversity management. Questa, formalizza l'approccio dell'azienda rispetto alle diversità e alla loro gestione e gli obiettivi di medio-lungo periodo che si prefigge di raggiungere.

Una volta definita la politica, l'HR Manager e il D&I Manager dovranno coinvolgere i responsabili di funzione o di divisione per tradurre insieme a loro la politica in piani operativi, definendo gli obiettivi di breve periodo e l'insieme delle azioni pratiche necessarie a realizzarli, identificando come integrare la gestione delle diversità nelle varie fasi del processo HR (attrazione, inserimento, sviluppo, valutazione e ricompensa, nelle modalità di organizzazione del lavoro, nello sviluppo della leadership, nei processi comunicativi e nell'ambiente di lavoro). In questa fase di trasformazione degli obiettivi strategici e programmatici in obiettivi operativi e azioni, occorre anche prendere in considerazione le soluzioni già presenti in azienda che possono essere ricondotte alla gestione delle diversità (per esempio, soluzioni di work life balance; welfare aziendale; percorsi formativi "personalizzati") per creare un approccio comune e integrarle, migliorarle oppure ampliare il bacino di persone a cui applicarle. Soprattutto a partire dagli anni Novanta, si sono infatti sviluppate forme innovative di gestione del personale che prevedono tipologie più flessibili come il telelavoro.

A livello operativo, l'azienda implementa e comunica quanto definito a livello strategico e progettuale preoccupandosi di monitorare e valutare i risultati prodotti dal diversity management rispetto alle singole persone, ai gruppi e all'organizzazione nel suo complesso. Per poter tradurre il progetto di diversity management in azioni concrete e comportamenti, l'HR Manager e il D&I Manager dovranno riuscire a coinvolgere a sostegno della gestione delle diversità sia i manager di linea, sia tutte le altre persone che lavorano nell'azienda

poiché è proprio attraverso le loro parole, i loro comportamenti e le loro azioni che il diversity management viene messo in pratica.

Per coinvolgere le persone rispetto alla gestione delle diversità, l'azienda può scegliere di far leva su elementi di motivazione estrinseci o intrinseci. Fra le soluzioni che agiscono sulla motivazione estrinseca troviamo i sistemi di ricompensa, mentre le soluzioni a livello intrinseco comprendono processi di apprendimento volti ad allineare i valori e i comportamenti personali con quelli aziendali di inclusione e integrazione delle diversità.

Le azioni del diversity management devono essere misurabili. Poiché la gestione delle diversità richiede importanti cambiamenti culturali e organizzativi, i suoi effetti risulteranno evidenti nel medio periodo, ma periodicamente è bene verificare i risultati raggiunti e qualora fosse necessario discutere con i vertici aziendali e il top management sull'opportunità di rivedere il processo nel suo complesso o in alcune sue specifiche fasi alla luce dei cambiamenti avvenuti, preoccupandosi poi di comunicare all'interno dell'azienda i cambiamenti che verranno realizzati.

Gestire la diversità non è quindi semplice ma, nel corso del ventunesimo secolo molte sono le linee guida delineate per la buona riuscita. Sfruttare questa opportunità per creare un vantaggio competitivo e generare innovazione è perciò, una delle vie di maggior successo che un'azienda possa perseguire.

Capitolo 3

IL CASO IN ESAME: “IL SACCHETTIFICIO NAZIONALE G. CORAZZA S.P.A.”

3.1 La storia

Fondato nel 1925, il Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a. è stata la prima azienda ad iniziare l'attività di produzione di sacchi in Italia e una delle prime in tutta Europa.

Nel 1925, grazie all'intraprendenza del sig. Giorgio Corazza inizia l'attività del confezionamento di sacchi in cotone bianco di varie dimensioni, destinati a contenere prodotti nobili per l'alimentazione umana, tra cui riso, caffè, zucchero, pasta, farina, sementi e simili.

Dalla fine degli anni '80 la famiglia Corazza non fa più parte dell'azienda, oggi gestita dalla famiglia Selmin.

L'attuale stabilimento, realizzato nel 1987 in sostituzione della vecchia sede di Roncaglia, è stato il primo della futura zona artigianale di Roncagette.

Pur mantenendo la denominazione originaria dell'azienda e il suo marchio, ricco di valori e storia, l'azienda al suo interno ha due divisioni, la prima dedicata alla produzione dei sacchi in carta e la seconda, nata alla fine degli anni '90, dedicata alla produzione degli imballaggi flessibili; ed è così che oggi è considerata una multinazionale leader nel settore del packaging. Una storia lunga, ricca di sfide e di successi che porta oggi, il Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a., con più di 90 anni di attività ininterrotta nel settore degli imballaggi, ad essere leader in Europa per la stampa e la produzione di sacchi speciali industriali in carta e polietilene oltre che di imballaggi flessibili in materiali plastici accoppiati.

Oggi, parliamo di una realtà di primissimo livello, con un'area produttiva di 55.000 mq, 180 dipendenti e un fatturato di 62 milioni di €, fortemente votata all'export con il 67% delle vendite in 39 paesi nel mondo. Il mercato estero è sempre stato uno dei principali punti di riferimento e questa scelta ha consentito all'azienda di mettersi al riparo dalle turbolenze del mercato interno, consentendo la crescita anche nell'ultimo periodo. I mercati di riferimento sono il food, la chimica e il pet food, settori per i quali Corazza produce sacchi sia in carta che in plastica.

Essere Specialisti nel Packaging: questa è la filosofia alla base del successo del Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a. che viene riconosciuto dal mercato e dai propri clienti come un partner affidabile dall'elevato ed ampio know-how tecnico.

L'azienda è in grado di soddisfare tutte le esigenze dei propri clienti grazie alla tecnologia all'avanguardia di cui è dotata e alla capacità, acquisita in tanti anni di attività, di capire e interpretare tutte le informazioni costruendo su misura l'imballaggio giusto per ciascun cliente. Il vastissimo range di prodotti offerti, creato nel corso degli anni grazie alle conoscenze conseguite e alle tecnologie sviluppate, consente di offrire ai propri clienti sempre la soluzione adeguata sia che si tratti di sacchi industriali in carta che di imballaggi flessibili in plastica. La presenza capillare in tutti i paesi d'Europa, grazie ad una rete di personale tecnico dedicato, consente inoltre di fornire un servizio di vendita totalmente orientato al cliente e un'assistenza post vendita in lingua, specializzata nel problem solving.

3.2 Contesto competitivo in cui opera l'azienda

L'azienda opera nella produzione industriale puntando alla realizzazione di grandi quantitativi di sacchi in vari formati. Ciò le permette di essere competitiva nel prezzo, nonostante la crescente richiesta di personalizzazione da parte di clienti di tutto il mondo.

La produzione di sacchi pensati appositamente per ciascun cliente implica inevitabilmente un aumento dei costi, ma, per limitare l'incidenza di questi ultimi, l'azienda ha creato negli anni una vasta gamma di prodotti standard da utilizzare come punto di partenza per la realizzazione di una stampa personalizzata.

Il costo del prodotto finito varia quindi a seconda del formato, della stampa e del quantitativo richiesto, e la trattativa è personalizzata per ciascun cliente. Le variabili che possono entrare in gioco nella determinazione del prezzo finale sono molte e trattandosi di grandi quantità, spesso i clienti richiedono sconti.

Vista la vastità dei prodotti e dei mercati da servire, per poter soddisfare le esigenze di ciascuno, è pertanto necessario avere un sufficiente numero di fornitori su cui contare per quanto riguarda carta, plastica, colori per la stampa e materiali di assemblaggio quali ad esempio colle.

Avendo instaurato con molti un rapporto di reciproca fiducia nel lungo termine, i vantaggi di costo nell'acquisto delle materie prime sono evidenti, e ciò permette ancora di essere competitivi nel mercato dei prodotti finiti. Il Sacchettificio Corazza richiede ai propri fornitori/partner di rispettare determinati standard qualitativi, e Digital Flex è l'unica azienda nel settore della pre stampa che rientra in prima classe per quanto riguarda la certificazione di

qualità. Questo è un aspetto fondamentale perché la fase di pre stampa è determinante per ottenere risultati qualitativi di eccellenza. Digital Flex, da sempre attenta alle innovazioni del mercato, negli ultimi anni si è resa protagonista di una serie di investimenti in nuove tecnologie che hanno reso sempre più automatizzati e standardizzati i processi interni di produzione, migliorando sensibilmente la qualità delle lastre e conseguentemente la stampabilità delle stesse.

I sacchi sono realizzati principalmente per contenere mangimi, sementi, prodotti chimici e alimenti umani e, attualmente, non sono presenti prodotti sostitutivi tali da rappresentare una minaccia per la produzione dell'azienda in questione.

Tuttavia, risulta altrettanto difficile la realizzazione di prodotti complementari, che al momento sono stati pensati solo in occasione di eventi quali fiere o meeting aziendali.

Ad oggi sono presenti fiere di settore ma i competitor non sono ancora molti. Grazie alla sua lunga storia, ad un sofisticato know – how ed un'eccezionale esperienza tecnica unita ad una struttura produttiva efficiente e all'avanguardia, il Sacchettificio G. Corazza, riesce a mantenere una posizione di prestigio.

Nonostante i molteplici punti di forza, i costi fissi continuano ad essere una componente rilevante in quanto comprendono oltre al costo del personale, il costo di utilizzo di macchine a ciclo continuo. Per continuare ad avere miglioramento nell'organizzazione e nei costi e un'efficienza sempre maggiore, è ora in fase di completamento la realizzazione di un magazzino robotizzato.

3.3 Organizzazione, produzione e descrizione delle attività

Ad oggi l'azienda conta 180 dipendenti suddivisi in diversi reparti, molti con mansione di operaio mentre una minoranza è rappresentata da impiegati.

Alcuni reparti comprendono soltanto operai o impiegati mentre nei reparti *manutenzione* e *logistica* sono presenti entrambe le tipologie di dipendenti.

Ogni reparto è specializzato nella realizzazione di una specifica fase di produzione dei diversi prodotti, a seconda che si tratti di carta o plastica. Una costante ricerca rivolta al miglioramento continuo anima ogni attività quotidiana di ogni funzione dell'azienda. La completa rintracciabilità di tutte le materie prime e dei processi utilizzati grazie ai sistemi di codifica con codice a barre, l'identificazione tramite la stampa del lotto di produzione su ogni documento, pallet e su ogni singolo imballaggio prodotto, garantisce il rispetto rigoroso di tutte le normative Europee vigenti.

La stampa è il cuore pulsante di tutto il lavoro e oltre a rappresentare la prima fase di lavorazione del ciclo produttivo, rappresenta l'area tecnica più qualificante di questo business. Questo perché solitamente la qualità percepita dal cliente deriva prevalentemente dalla qualità di stampa del packaging prodotto.

Il Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a. ha da sempre creduto nell'importanza di questa area e ha investito negli anni enormi risorse al fine di poter ottenere ed usare sempre la migliore tecnologia per la stampa flessografica.

Fino alla fine degli anni '60 chi produceva sacchetti, utilizzava un processo di produzione completamente in linea, con la possibilità di realizzare uno o due colori in un unico passaggio, prima della formazione del sacco stesso. Il Sacchettificio Corazza fu invece una delle prime realtà o addirittura la prima, ad adottare una macchina da stampa flexo fuori linea per stampare fino a quattro colori, cercando fin da subito di proporre al cliente finale dei sacchi stampati con una qualità più elevata per quelli che erano gli standard dell'epoca.

Nel reparto stampa oggi sono presenti quattro macchine flexo di grandi dimensioni, sia per materiali plastici che cartacei, in banda larga, di ultima generazione e numerosi reparti per il confezionamento dei sacchetti stampati.

L'hyperflexo, un'innovativa stampa flexografica che permette di ottenere colori uniformi e effetti con sfumature ad una qualità estremamente elevata, è presente solo al Sacchettificio Corazza. Tale azienda può quindi essere annoverata tra i migliori stampatori in flessografia di tutta Europa.

L'elevatissima qualità di stampa consente di poter soddisfare qualsiasi richiesta di marketing e promozione del cliente. L'attenzione ai dettagli insita nell'organizzazione permette di produrre anche i sacchi più semplici con il massimo livello di qualità. L'ampia gamma di linee di produzione, infine, consente di poter fornire un ampio range di prodotti che va dai sacchi speciali in carta o plastica alle bobine tubolari e monofoglio accoppiato.

- I sacchi in carta si caratterizzano per la possibilità di utilizzare e unire materiali diversi a base di carta e di plastica contemporaneamente, fornendo un ampio range di prodotti.
Capacità produttiva annua sacchi carta: 135.000.000 unità
- Gli imballaggi flessibili in bobina e i sacchi in plastica, grazie all'elevatissima esperienza e la più moderna tecnologia, consentono una qualità eccelsa di stampa fino a dieci colori con impianti stampa digitali. Inoltre, la possibilità di combinare diversi materiali con tecniche di accoppiamento che utilizzano colle senza solvente, consente di proteggere i prodotti con diversi livelli di barriera.

Capacità produttiva annua sacchi in materiali plastici: 65.000.000 unità

Capacità produttiva annua di bobine in materiali plastici: 2.500 unità

3.4 L'innovazione

Come accennato già nei paragrafi precedenti, il Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a. deve la sua posizione di prestigio e avanguardia ad una continua innovazione. L'azienda è riuscita a stare sempre al passo con i tempi facendo le scelte giuste al momento giusto. È forse questo il segreto del successo e di una crescita continua negli anni. Adottare le tecnologie più moderne ha consentito il raggiungimento dei più elevati standard di efficienza produttiva e qualità del prodotto fornito.

In un'epoca in cui la tecnologia sembra essere tutto, e in cui molte aziende si apprestano all'avvio dell'industria 4.0, il Sacchettificio G. Corazza S.p.a. non può che muovere i primi passi verso queste modalità innovative per rimanere al passo con le tendenze del mercato e le crescenti richieste da parte dei clienti.

È ora in fase di completamento una nuova area aziendale che sarà attiva da settembre 2018 e che permetterà il collegamento del nuovo magazzino alla storica sede attraverso un ponte aereo lungo 61 metri, di cui 15 sopra la strada (vedi Fig. 3.1).



FIG. 3.1: ponte aereo che collega il nuovo magazzino alla sede

Tale magazzino intensivo robotizzato viene previsto per uno stoccaggio di materie prime (bobine di carta, plastica, accoppiato) e di prodotti finiti e pronti per la spedizione. All'interno non è prevista alcuna presenza di personale operativo e tutte le movimentazioni sono comandate da una stazione computerizzata e robotizzata dislocata nell'avancorpo di carico e scarico merce. Il magazzino deve garantire la massima chiusura ermetica onde evitare ogni possibile entrata di ossigeno dall'esterno, ai fini del rispetto delle più moderne normative antincendio. Tale condizione di carattere tecnico, volta ad ottenere un impianto altamente tecnologico, e all'avanguardia, e dotato della massima sicurezza antincendio, ha condizionato anche la finitura estetica dell'intero manufatto.

Tuttavia, la filosofia dell'azienda non guarda solo al bello, ma quel che più importa è l'efficienza e l'innovazione: un impianto con tale tecnologia sarà il primo ad essere realizzato in tutto il Veneto.

Un'innovazione di tale portata comporta però la necessità di una riorganizzazione interna. Alcuni dipendenti saranno costretti ad un cambio di mansione, anche se il passaggio non sarà immediato. Sono infatti in corso test e attività di formazione del personale che porteranno ad un progressivo adeguamento delle attività alla nuova tecnologia. Ad alcuni dipendenti saranno probabilmente richieste nuove competenze, mentre per altri sarà sufficiente un aggiornamento di quelle già in possesso.

Tutto questo sarà necessario in quanto, in questa specifica area aziendale, le mansioni umane non saranno più strettamente operative, anzi, a lavorare saranno soprattutto le macchine, mentre i dipendenti si occuperanno prevalentemente di programmazione e supervisione di queste ultime. Nonostante tutto, la robotizzazione del magazzino rappresenta solo una prima fase di avvio all'industria 4.0, in cui si testeranno passo dopo passo le capacità delle macchine e dei robot. Per il momento le novità riguardano soltanto l'attività dei magazzinieri: la locazione di materie prime e prodotti finiti nella scaffalatura non sarà più un loro compito, mentre continueranno ad occuparsi di carico e scarico manuale delle merci.

Un'innovazione di questo tipo ha comportato un lungo periodo di progetti e studi affinché il tutto potesse essere coerente con la restante organizzazione interna e con i valori dell'azienda. Con l'introduzione del magazzino robotizzato, nessun dipendente verrà sostituito da macchine e quindi licenziato, semplicemente verrà ripensata l'attività di alcuni di loro.

Si tratta quindi di un grande investimento che comprende costi che vanno al di là di quelli di realizzazione della nuova struttura. Devono innanzitutto essere considerati i costi di formazione del personale, soprattutto nell'area della logistica, per quanto riguarda sia impiegati che operai. Per il buon funzionamento del nuovo magazzino è stato inoltre necessario l'adeguamento di certi materiali. Essendo un processo automatizzato, sono richieste per esempio certe misure standard per quanto riguarda i pallet che vengono impilati uno sopra l'altro.

Tutto ciò ha richiesto quindi un grande dispendio di tempo, denaro ed energie e una collaborazione anche da parte del personale dell'azienda a cui è stato richiesto l'adattamento a tali novità. Ci si aspetta ora che tale investimento possa portare i suoi frutti con un ritorno dal punto di vista economico e dell'efficienza produttiva/organizzativa, consentendo il raggiungimento di un vantaggio competitivo

3.5 La gestione del personale

Ad oggi i dipendenti dell'azienda sono circa 180, suddivisi in impiegati ed operai. I reparti sono cinque ed è bene notare che nella logistica e nella manutenzione sono presenti sia impiegati che operai.

L'azienda opera a ciclo continuo e gli operai lavorano in tre turni: mattino, pomeriggio, notte. Data la mia esperienza di stage nell'ufficio Risorse Umane, ho potuto notare alcuni spunti di riflessione interessanti che ho deciso di approfondire con analisi statistiche di alcuni dati forniti dall'azienda stessa e l'utilizzo del programma *STATA*.

I dati che si andranno a considerare fanno riferimento alla data del 30 aprile 2018.

A tale data il numero totale dei dipendenti è 177 e comprende 174 lavoratori in forza e 3 altri soggetti.

Tra gli altri soggetti sono compresi:

- 1 co.co.co, ovvero un lavoratore con contratto di collaborazione coordinata e continuativa. Tale forma di lavoro è spesso conosciuta come parasubordinata in quanto è una categoria intermedia tra il lavoro autonomo e il lavoro dipendente.
- 1 tirocinante/ stagista;
- 1 lavoratore somministrato. In questo caso si tratta di un particolare contratto di lavoro che coinvolge tre soggetti: il lavoratore, l'azienda e un'agenzia per il lavoro. In tal modo il lavoratore non può essere considerato dipendente dell'azienda; egli è assunto e retribuito dal somministratore per essere inviato a svolgere la propria attività presso l'utilizzatore.

Tra i dipendenti sono invece compresi:

- 29 impiegati, di cui 3 apprendisti;
- 145 operai, di cui 18 apprendisti.

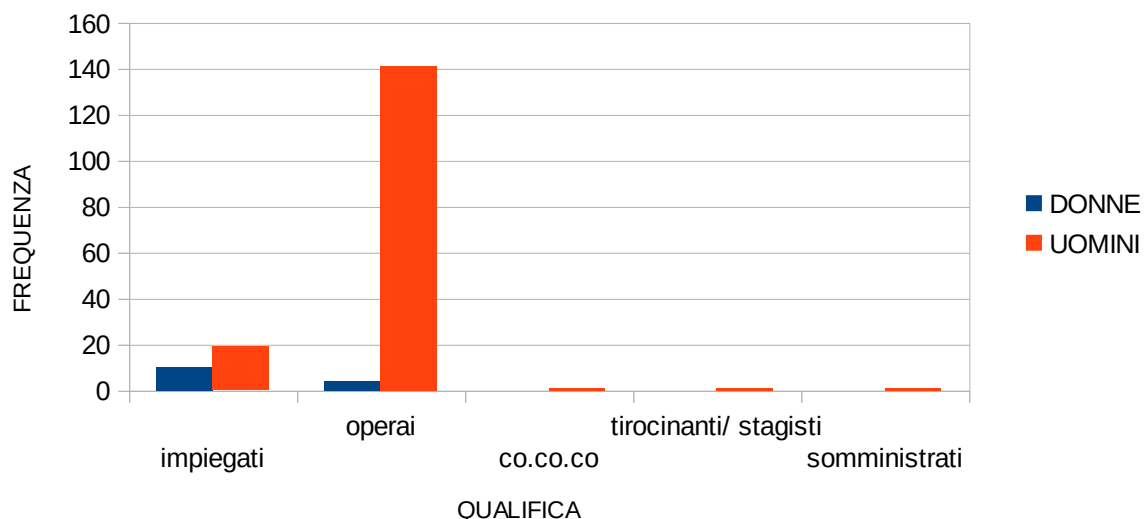


FIG.3.2. FORZA LAVORO AL 30/04/2018: il grafico rappresenta la quantificazione numerica dei dipendenti in base alla qualifica e al genere.

Quel che più è evidente anche visivamente dal grafico di Fig. 3.2 è la minoranza della componente femminile in azienda. Gli operai sono per lo più uomini in ragione del fatto che il lavoro in produzione alle volte potrebbe essere pesante e non adatto a personale di sesso femminile. Le donne sono impiegate maggiormente in mansioni di ufficio, nonostante anche in questa categoria sia più numerosa la componente maschile.

All'interno dell'azienda al 30/04/2018 i dipendenti sono in totale 174 e si suddividono in 5 diverse mansioni (centri di costo): impiegati, diretti di produzione, manutenzione, indiretti logistica e indiretti altri. Tale classificazione è fatta in base ai reparti aziendali.

Tutte le informazioni riportate fanno riferimento ai primi quattro mesi dell'anno in corso.

È possibile vedere la suddivisione dei dipendenti nella Tabella 3.1 tenendo in considerazione che nei reparti *manutenzione* e *logistica* vi sono dipendenti impiegati e operai, mentre gli *indiretti altri* sono operai, con mansioni correlate alla produzione. Si nota quindi come la maggior parte dei dipendenti dell'azienda sia occupata nella fase produttiva.

Al 30/04/2018 i dipendenti totali sono 174 ma nelle analisi seguenti saranno presi in considerazione solo quelli che hanno lavorato con continuità nel periodo gennaio – aprile. È bene quindi tenere presente che:

1. nel reparto *diretti di produzione*:
 - 6 dipendenti hanno lavorato solo nel periodo marzo – aprile;
 - 6 dipendenti hanno lavorato solo nel periodo febbraio – aprile;

- 1 dipendente ha lavorato solo nel mese di aprile.
- 1. Nel reparto *manutenzione*, un dipendente ha lavorato solo nel mese di aprile.
- 2. Nel reparto *indiretti altri*, un dipendente ha lavorato solo nel mese di aprile.

In tutti questi casi si tratta quindi di dipendenti che sono stati assunti nel corso dell'anno.

Nell'analisi dei dati che segue sono state prese in considerazione 12 variabili per ciascun centro di costo, ovvero per ciascuna mansione:

1. Numero ore ordinarie;
2. Numero ore straordinarie;
3. Numero totale di ore lavorate = n. ore ordinarie + n. ore straordinarie;
4. Numero totale di ore di assenza;
5. Numero totale di ore lavorabili = n. ore ordinarie + n. tot. ore assenza
6. Percentuale di ore di assenza;
7. Numero ore di assenza per malattia;
8. Numero ore di assenza per infortunio;
9. Numero ore di assenza per ferie;
10. Numero ore di assenza per permessi;
11. Numero ore di assenza ingiustificate;
12. Anzianità di servizio.

Consultando le tabelle presenti in Appendice (da Tab. 3.2 a Tab. 3.11) è possibile avere informazioni più specifiche per ciascun reparto aziendale. In particolare, si può notare che:

- Il centro di costo che comprende il maggior numero di dipendenti è quello dei *diretti di produzione*.
- Essendoci un'ampia variabilità dei dati, per poter fare un confronto tra i diversi reparti è bene quindi considerare i coefficienti di variazione. Se i valori di questi ultimi sono bassi e quanto più vicini allo 0, la media è da valutarsi un buon indice dei dati considerati. Se invece il coefficiente di variazione assume valori elevati significa che nell'intervallo considerato alcuni dati si discostano significativamente dalla media.

$$\text{Coefficiente di variazione} = \frac{\sqrt{\text{varianza}}}{\text{media}}$$

In tabella 3.3, in riferimento agli impiegati, si può notare che le variabili *ore ordinarie* e *ore lavorabili* risultano molto meno variabili rispetto ad esempio alla variabile *malattia*. Ciò significa che il numero medio di ore ordinarie e il numero medio di ore totali lavorabili risultano più attendibili rispetto al numero medio di ore di assenza per malattia.

È possibile fare considerazioni analoghe anche per gli altri centri di costo guardando ai coefficienti di variazione.

- I dipendenti che fanno più ore di assenza totali sono quelli del reparto *logistica* con una media di 98,67 ore da gennaio ad aprile 2018. Dall'altro lato nella categoria degli *impiegati* si registra il minor numero di ore di assenza. (43,2 ore).
- Guardando alle motivazioni delle assenze:
 1. i lavoratori del centro di costo *indiretti altri* sono quelli che si ammalano di più;
 2. la causale infortunio è presente soltanto nei reparti *produzione* e *manutenzione* e registra una frequenza maggiore in quest'ultimo (24 ore);
 3. i dipendenti che chiedono più ferie sono quelli del reparto *indiretti logistica* (53,3 ore);
 4. I dipendenti del reparto *manutenzione* chiedono il maggior numero di permessi (7,2 ore);
 5. le assenze ingiustificate sono molto poche e nei centri di costo *impiegati* e *indiretti logistica* sono addirittura nulle. Presentano invece una frequenza maggiore nel reparto *diretti di produzione e manutenzione*.
- I dipendenti del centro di costo *manutenzione* sono quelli che hanno fatto il maggior numero di ore straordinarie (112 ore). Questo è un dato giustificato dalla necessità di dover intervenire tempestivamente in caso di emergenza per evitare di dover fermare la produzione.
- I dipendenti della *logistica* sono quelli che in media hanno una maggior anzianità di servizio (17,56 anni).

Tutte queste informazioni consentono di avere una visuale più chiara riguardo a quella che è l'organizzazione in azienda e le diversità in termini di mansioni. Dall'analisi risulta evidente come le condizioni in produzione siano meno favorevoli rispetto a quelle degli impiegati. Gli operai possono correre il rischio di infortunio nell'ambiente di lavoro, mentre, sebbene possa accadere anche in ufficio, la probabilità per gli impiegati è molto ridotta.

Nell'area produttiva la presenza di macchine fa sì che gli operai si trovino a lavorare in ambienti molto rumorosi e con sbalzi climatici a seconda della stagione. Ciò quindi potrebbe essere utile a giustificare anche il maggior numero di assenze per malattia.

Aggregando i dati dei dipendenti totali e sviluppando un modello di regressione tra le variabili considerate non sono però emerse grandi evidenze, mentre solo alcuni diagrammi di dispersione sembrano dare qualche informazione in più.

Come illustrato nella Fig. 3.3, all'aumentare del numero di ore ordinarie aumenta anche il numero di ore straordinarie e il grafico assume la forma di una curva con andamento crescente.

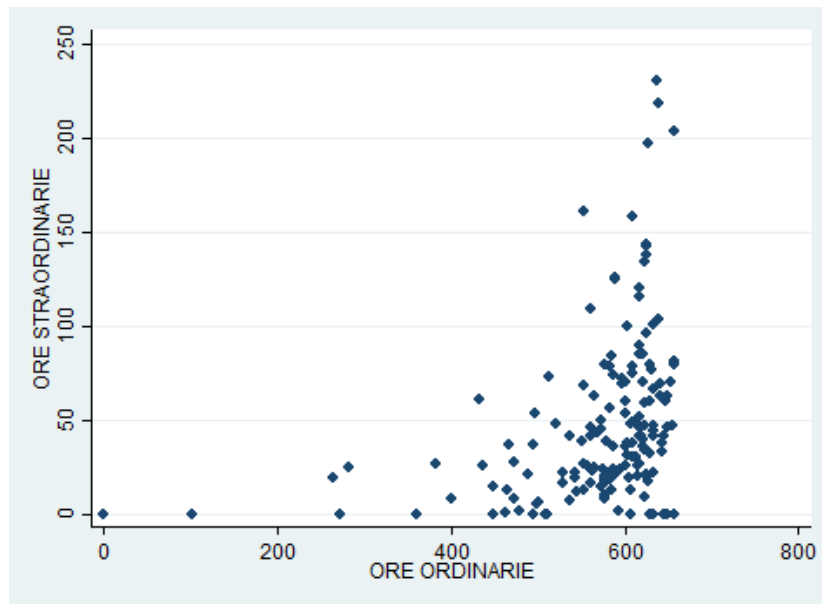


FIGURA 3.3: diagramma di dispersione di ore ordinarie vs ore straordinarie

Una seconda evidenza rilevabile dalla dispersione a coppie emerge nella Fig. 3.4 dove si viene a delineare una curva con andamento decrescente, ovvero all'aumentare del numero di ore lavorate, le ore di assenza diminuiscono.

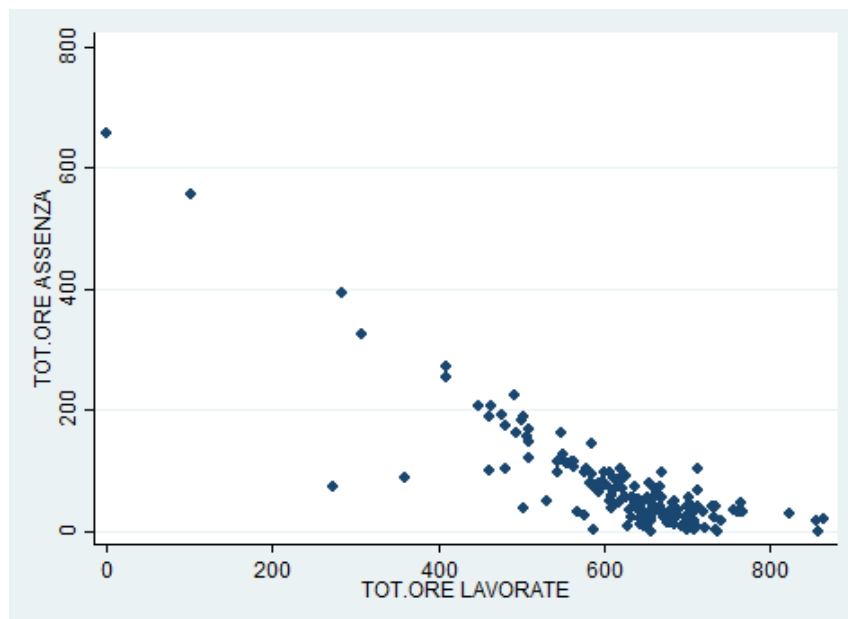


FIGURA 3.4: diagramma di dispersione di totale ore lavorate vs totale ore di assenza.

Dai diagrammi di dispersione a coppie tra le altre variabili considerate non si sono registrate tendenze significative.

Analizzando ed elaborando i dati risulta che gli stranieri presenti in azienda al 30/04/2018 sono 45 su un totale di 174 dipendenti. Rappresentano quindi il 26% della forza lavoro del “Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a.”. Tra questi, 21 sono cittadini comunitari mentre 24 sono extracomunitari, come illustrato nella Tab. 3.12 e nella Fig. 3.5.

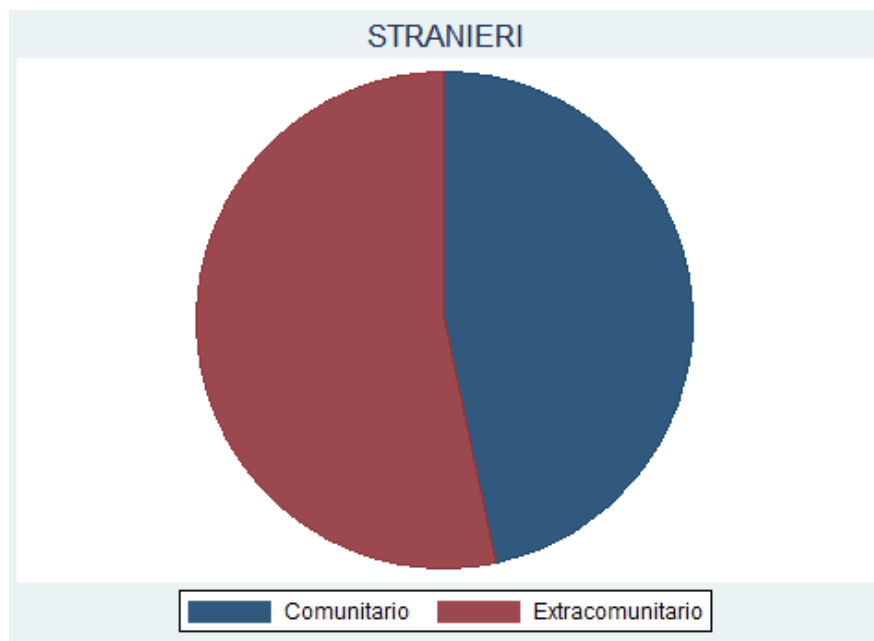


FIGURA 3.5: il grafico a torta rappresenta la suddivisione degli stranieri in comunitari ed extracomunitari.

Il dato dei lavoratori stranieri comunitari, tuttavia, non presenta variabilità alcuna in quanto provengono tutti da uno stesso paese: la Romania. Guardando la Tab. 3.13 e la Fig. 3.6 in cui sono rappresentati i dipendenti extracomunitari si può invece notare una certa variabilità con ben 9 diversi paesi di provenienza. Una quota significativa (quasi il 42%) è rappresentata da dipendenti moldavi mentre la parte restante comprende lavoratori di diverse nazioni: Egitto, Benin, Camerun, Marocco, Nigeria, Urss, Kosovo e Albania.

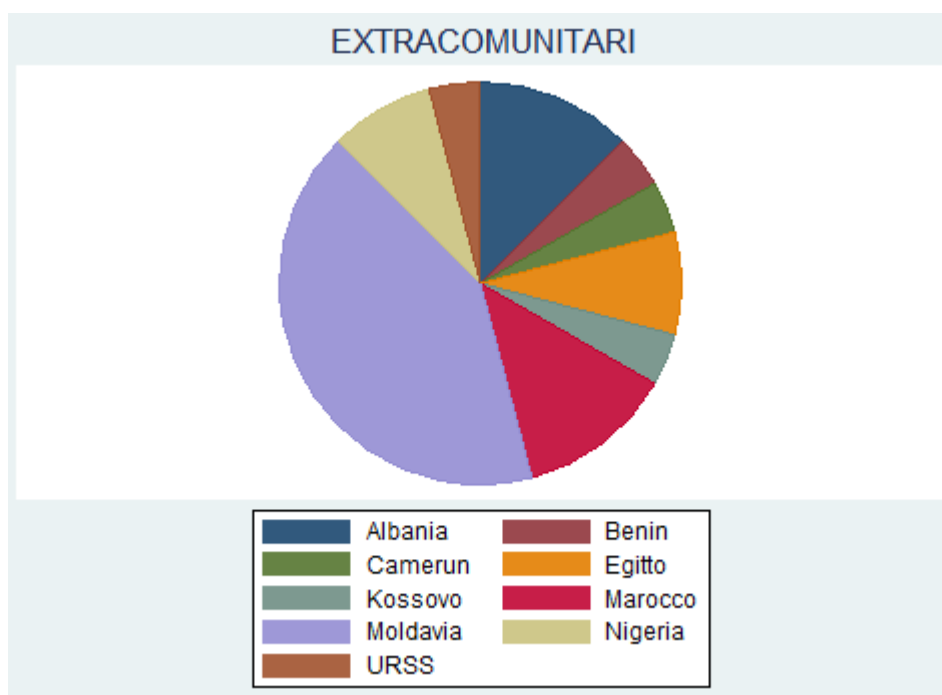


FIGURA 3.6: il grafico a torta prende in considerazione solo i dipendenti extracomunitari e ogni fetta rappresenta un diverso paese di provenienza.

Come indicato nella Tab. 3.14 e nella Fig. 3.7 gli stranieri presenti in azienda sono aumentati negli anni. Guardando a quelli attualmente in azienda, i primi assunti risalgono al 1998. Rilevante risulta il 2008, anno segnato dalla crisi economica, in cui il numero degli assunti stranieri è invece aumentato rispetto agli anni precedenti. Tale tendenza è dovuta al fatto che, nonostante il periodo di crisi economica, l'azienda non ne ha risentito in modo significativo ed ha continuato ad avere bisogno di nuovo personale soprattutto nell'area produttiva. Dall'altro lato il periodo non era roseo e per continuare ad avere un trend in crescita il Sacchettificio Corazza si è trovato davanti alla necessità di dover contenere i costi. Ecco quindi perché nel 2008 il numero degli stranieri è aumentato: gli italiani spesso non sono disposti a fare certi lavori, mentre le maestranze straniere sono disposte ad occupare mansioni umili ad un salario inferiore.

Anche i primi quattro mesi del 2018 mostrano un picco di assunzioni di personale straniero e ciò fa ben sperare. Tuttavia, è bene prendere le giuste cautele nel fare considerazioni, in quanto è possibile che alcuni di loro siano in un periodo di prova o abbiano un contratto a breve termine o, possano licenziarsi in maniera autonoma di qui a poco. Non è quindi detto che i 12 nuovi assunti del 2018 rimarranno a far parte della forza lavoro negli anni a seguire ma l'iniziativa di assunzione da parte dell'azienda sembra già essere un buon segnale di apertura a realtà diverse.

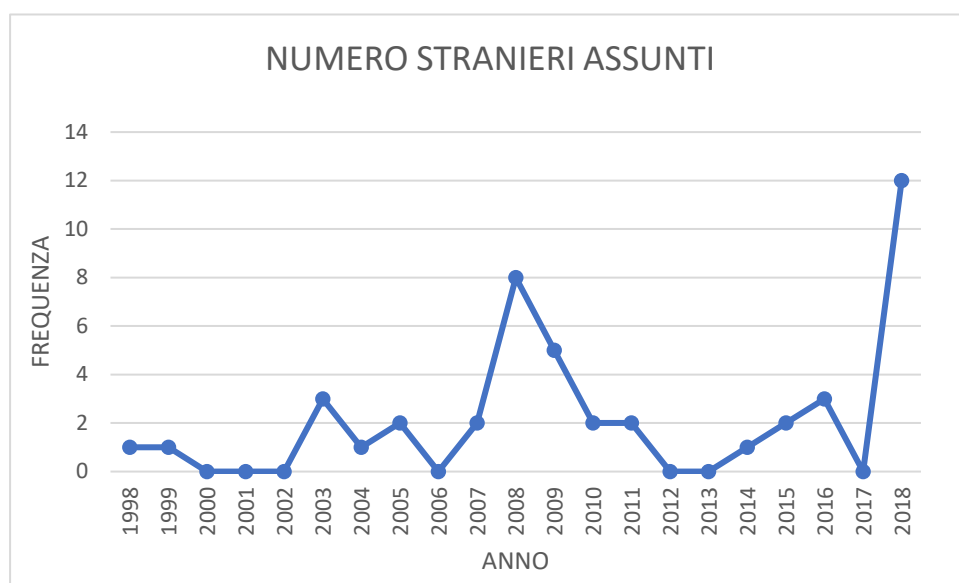


FIGURA 3.7: il grafico rappresenta l'andamento delle assunzioni del personale straniero presente in azienda al 30/04/2018.

Dalle tabelle 3.15 e 3.16 si può notare come i dipendenti stranieri siano inseriti in diversi reparti aziendali, ma nella maggior parte dei casi si tratta di operai addetti alla produzione. Dal momento che i dipendenti del centro di costo manutenzione possono essere sia impiegati che operai è bene specificare che in questo caso sono entrambi operai.

A ben vedere, la diversità etnica, e quindi culturale, rappresenta la maggior forma di diversità presente in azienda. Tuttavia, guardando ai dati relativi alla data di assunzione, molti dei lavoratori stranieri sono presenti in azienda da diversi anni. Ciò sta quindi a significare come tali dipendenti, abbiano trovato un ambiente di lavoro favorevole, sentendosi integrati ed accolti in questa realtà.

Dall'altro lato la diversità di genere è dettata da condizioni di lavoro e mansioni adatte per lo più a personale di sesso maschile e, non deve essere considerata come un fattore di discriminazione.

Nel caso in questione non siamo a conoscenza dell'età anagrafica di ciascun individuo, ma è possibile fare qualche considerazione riguardo l'anzianità di servizio. Accanto ai nuovi assunti, in ogni reparto vi sono dipendenti presenti in azienda da circa 40 anni. Ciò è certamente un aspetto positivo in quanto si rende più agevole la formazione delle nuove leve affiancandole a personale con più esperienza e avviando così pratiche di training on the job. Dall'altro lato, è bene notare che negli anni le tecnologie dell'azienda sono andate affinandosi sempre più e le competenze richieste oggi per l'inserimento nel mondo del lavoro sono diverse rispetto ad un

tempo. Se da un lato quindi il nuovo assunto impara dal più “anziano”, quest’ultimo dovrebbe, a sua volta, considerare il confronto con le nuove generazioni come una forma di insegnamento. Un ambiente di lavoro così vario risulta quindi sicuramente ricco di stimoli. La diversità interna, soprattutto per l’area di provenienza, dà la possibilità per un confronto quotidiano tra colleghi e lavoratori ad un livello gerarchico superiore o inferiore, consentendo quindi un maggior sviluppo di idee diverse e creatività che possono generare innovazione.

Un’importante opportunità da cogliere a tal proposito, risulta la presenza di due lavoratori stranieri nella mansione di *impiegati*. Essi sono entrambi inseriti negli uffici dell’area commerciale e possono rendere più agevole l’apertura e la comunicazione con mercati nella loro area di provenienza, in tal caso paesi dell’Est Europa.

Nel complesso l’azienda, da sempre si annovera tra le imprese innovative, mentre solo dopo gli anni 2000 è stata costretta a valutare la possibilità di assunzione di un maggior numero di personale straniero, aprendo così la strada alla diversità culturale ed etnica che consente ulteriore innovazione. Ad oggi, l’inclusione interna è buona ma è importante saper cogliere e gestire i cambiamenti in corso valorizzandoli. È così che, mentre attualmente il manager selezionatore e responsabile del personale si limita all’utilizzo delle intelligenze multiple, in un futuro prossimo si renderà necessaria l’assunzione di un diversity and inclusion manager e la realizzazione di un’apposita area aziendale a ciò dedicata.

APPENDICE

. ta mansione

MANSIONE	Freq.	Percent
Impiegati	25	14.37
diretti di produzione	119	68.39
indiretti altri	15	8.62
indiretti logistica	9	5.17
manutenzione	6	3.45
Total	174	100.00

TABELLA 3.1: Suddivisione di tutti i dipendenti in base alla mansione e percentuale in riferimento al numero totale di osservazioni

IMPIEGATI

. sum

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
oreordinarie	25	612.24	44.2825	433	656
orestraord~e	25	62	55.94268	0	230
totorelavo~e	25	674.12	72.4191	493	866
totoreasse~a	25	43.2	44.93607	0	224
orelavorab~i	25	655.2	4	636	656
perctotore~s	25	6.56	6.862215	0	34
malattia	25	14.08	38.17713	0	184
infortunio	25	0	0	0	0
ferie	25	26.4	15.09967	0	56
permessiri~o	25	2.72	3.984554	0	14
assingiust~e	25	0	0	0	0
anzianitad~o	25	13	9.874209	1	39

.

TABELLA 3.2. Categoria Impiegati.

Numerosità: 25 dipendenti.

Per ogni variabile è riportato il valore massimo, quello minimo, il valore medio e la deviazione standard.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V9	V10	V12
C.V.	0.07	0.90	0.11	1.04	0.006	1.05	2.71	0.57	1.46	0.76
MEDIA	612.24	62	674.12	43.2	655.2	6.56	14.08	26.4	2.72	13

TABELLA 3.3: valori dei coefficienti di variazione delle variabili in riferimento al centro di costo degli Impiegati.

DIRETTI DI PRODUZIONE

. sum

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
oreordinarie	106	563.3019	101.5539	0	656
orestraord~e	106	39.33962	38.83712	0	218
totorelavo~e	106	602.4623	122.3771	0	859
totoreasse~a	106	78.83019	94.31755	0	656
orelavorab~i	106	641.783	43.49538	345	656
perctotore~s	106	12.29245	14.48741	0	100
malattia	106	40.31132	91.87169	0	656
infortunio	106	4.018868	17.43668	0	112
ferie	106	31.9434	27.73268	0	184
permessiri~o	106	2.207547	2.860959	0	15
assingiust~e	106	.4056604	1.705891	0	12
anzianitad~o	106	12.79245	10.32677	0	40

TABELLA 3.4: Categoria Diretti di Produzione.

Numerosità: 106 dipendenti.

Per ogni variabile è riportato il valore massimo, quello minimo, il valore medio e la deviazione standard.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
C.V.	0.18	0.9	0.20	1.20	0.068	1.18	2.28	4.34	0.87	1.30	4.21	0.81
MEDIA	563.3	39.3	602.5	78.8	641.8	12.3	40.3	4.02	31.9	2.2	0.41	12.8

TABELLA 3.5: valori dei coefficienti di variazione delle variabili in riferimento al centro di costo dei Diretti di Produzione.

MANUTENZIONE

. sum

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
oreordinarie	5	576.8	54.43528	496	632
orestraord~e	5	112	39.48417	53	161
totorelavo~e	5	688.6	78.74516	549	735
totoreasse~a	5	74	57.47608	24	161
orelavorab~i	5	650.2	12.96919	627	656
perctotore~s	5	11.2	8.5557	4	24
malattia	5	17.6	25.54995	0	56
infortunio	5	24	53.66563	0	120
ferie	5	24.8	12.1326	8	40
permessiri~o	5	7.2	9.95992	0	20
assingiust~e	5	.4	.5477226	0	1
anzianitad~o	5	6.2	9.418068	1	23

.

TABELLA 3.6: Categoria Manutenzione

Numerosità: 5 dipendenti.

Per ogni variabile è riportato il valore massimo, quello minimo, il valore medio e la deviazione standard.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
C.V.	0.09	0.35	0.11	0.78	0.02	0.76	1.45	2.24	0.49	1.38	1.37	1.52
MEDIA	576.8	112	688.6	74	650.2	11.2	17.6	24	24.8	7.2	0.4	6.2

TABELLA 3.7: valori dei coefficienti di variazione delle variabili in riferimento al centro di costo Manutenzione.

INDIRETTI LOGISTICA

. sum

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
oreordinarie	9	552.2222	109.0284	282	646
orestraord~e	9	71.77778	29.05933	25	115
totorelavo~e	9	623.8889	126.1868	307	731
totoreasse~a	9	98.66667	94.34511	10	326
orelavorab~i	9	650.6667	16	608	656
perctotore~s	9	15.55556	15.69324	2	54
malattia	9	40.88889	78.12241	0	232
infortunio	9	0	0	0	0
ferie	9	53.33333	26.60827	8	88
permessiri~o	9	4.444444	3.844188	0	8
assingiust~e	9	0	0	0	0
anzianitad~o	9	17.55556	13.73054	2	38

TABELLA 3.8: Categoria Indiretti Logistica

Numerosità: 9 dipendenti.

Per ogni variabile è riportato il valore massimo, quello minimo, il valore medio e la deviazione standard.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V9	V10	V12
C.V.	0.20	0.40	0.20	0.96	0.02	1.01	1.91	0.50	0.86	0.78
MEDIA	552.2	71.78	623.89	98.67	650.67	15.56	40.89	53.3	4.4	17.56

TABELLA 3.9: valori dei coefficienti di variazione delle variabili in riferimento al centro di costo Indiretti Logistica.

INDIRETTI ALTRI

. sum

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
oreordinarie	14	563.1429	77.76578	383	632
orestraord~e	14	48.57143	43.43468	8	143
totorelavo~e	14	611.5714	105.4964	409	767
totoreasse~a	14	92	78.25796	24	273
orelavorab~i	14	654.9286	3.730628	642	656
perctotore~s	14	14.14286	11.97984	4	42
malattia	14	49.07143	76.04094	0	224
infortunio	14	0	0	0	0
ferie	14	36	13.1266	16	64
permessiri~o	14	6.857143	21.12548	0	80
assingiust~e	14	.1428571	.3631365	0	1
anzianitad~o	14	13.64286	8.723153	2	40

.

TABELLA 3.10: Categoria Indiretti altri

Numerosità: 14 dipendenti.

Per ogni variabile è riportato il valore massimo, quello minimo, il valore medio e la deviazione standard.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V9	V10	V11	V12
C.V.	0.14	0.89	0.17	0.85	0.006	0.85	1.61	0.36	3.08	2.54	0.64
MEDIA	563.1	48.6	611.6	92	654.9	14.1	49.07	36	6.86	0.14	13.64

TABELLA 3.11: valori dei coefficienti di variazione delle variabili in riferimento al centro di costo Indiretti altri.

. ta statocittadinanza

Stato cittadinanza	Freq.	Percent
Comunitario	21	46.67
Extracomunitario	24	53.33
Total	45	100.00

TABELLA 3.12: suddivisione degli stranieri in comunitari ed extracomunitari e rispettiva percentuale rispetto al totale degli stranieri.

. ta paese

PAESE	Freq.	Percent
Albania	3	12.50
Benin	1	4.17
Camerun	1	4.17
Egitto	2	8.33
Kosovo	1	4.17
Marocco	3	12.50
Moldavia	10	41.67
Nigeria	2	8.33
URSS	1	4.17
Total	24	100.00

TABELLA 3.13: considerando solo i dipendenti extracomunitari, rappresenta il paese di provenienza di ciascuno e ne riporta la rispettiva percentuale.

. ta dataassunzione statocittadinanza

DATA ASSUNZIONE	Stato cittadinanza		Total
	Comunit..	Extraco..	
1998	0	1	1
1999	0	1	1
2003	2	1	3
2004	0	1	1
2005	1	1	2
2007	2	0	2
2008	4	4	8
2009	2	3	5
2010	1	1	2
2011	0	2	2
2014	1	0	1
2015	2	0	2
2016	1	2	3
2018	5	7	12
Total	21	24	45

TABELLA 3.14: classificazione dei dipendenti stranieri presenti in azienda al 30/04/2018 in base ad area di provenienza ed anno di assunzione.

. ta centrodicosto

CENTRO DI COSTO	Freq.	Percent
diretto produzione	40	88.89
impiegato	2	4.44
indiretti altri	1	2.22
manutenzione	2	4.44
Total	45	100.00

TABELLA 3.15: presenza di dipendenti stranieri nei vari reparti sia in termini assoluti che percentuali.

. ta centrodicosto statocittadinanza

CENTRO DI COSTO	Stato cittadinanza		Total
	Comunit..	Extraco..	
diretto produzione	20	20	40
impiegato	0	2	2
indiretti altri	0	1	1
manutenzione	1	1	2
Total	21	24	45

TABELLA 3.16: classificazione del personale straniero in base a reparto in cui è inserito e area di provenienza.

CONCLUSIONI

Negli ultimi decenni il mondo del lavoro si è profondamente trasformato: i cambiamenti demografici, socio-politico-economici, tecnologici, normativi e organizzativi hanno reso le aziende più diversificate.

Che ciascuna persona sia unica, irripetibile e diversa da tutte le altre è innegabile. Alle aziende spetta scegliere se gestire il proprio personale attraverso sistemi e processi indifferenziati oppure adoperarsi per capire come integrare al meglio le persone, con le loro diversità, e gestirle in modo differenziato, efficace, efficiente ed equo, massimizzando i benefici delle diversità e contenendone i costi. La via che si è voluta seguire è stata quella dell'inclusione con un approccio integrato alla gestione delle diversità che prende vita in azienda, passo dopo passo, attraverso un continuo processo di cambiamento culturale e organizzativo realizzato su misura. Attraverso il caso aziendale del Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a. si è voluto analizzare il legame esistente tra una corretta gestione delle risorse umane e la capacità di un'azienda di innovare.

Grazie alla mia esperienza di stage, svolta nel periodo aprile – giugno 2018, ho avuto modo di comprendere il funzionamento di tale azienda, i punti di forza e di debolezza, per poi utilizzarli per approfondire il mio argomento di studio. I dati messi a mia disposizione dall'azienda stessa, hanno permesso lo sviluppo di analisi statistiche riguardanti il personale, svolte con l'apposito software *STATA*. Verificata la diversità tra il personale interno all'azienda e l'apertura a mercati esteri, si è giunti alla conclusione che proprio questo aspetto possa essere uno degli stimoli che negli anni ha consentito al Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a. il raggiungimento di una posizione di prestigio, grazie ad un'innovazione continua. Ancora oggi l'azienda, nonostante le sue dimensioni contenute può vantare innovazioni rilevanti e nonostante l'automazione e l'introduzione di robot, una politica di non licenziamento del personale sorprendenti.

Gli approcci teorici analizzati nei primi due capitoli trovano quindi un esempio pratico anche in una realtà di medie dimensioni della provincia di Padova.

BIBLIOGRAFIA:

CAPPUCCITTI E. M., SAMARRA A., SECCHI G., 2007. La gestione delle persone in Cina. La diversità culturale: un'opportunità o una criticità? Milano: Franco Angeli editori. Pag. 80-81.

COSTA G., GIANECCHINI M., 2013. Risorse umane: persone, relazioni e valore. Milano: McGraw – Hill Education.

COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. Organizzazione aziendale; mercati, gerarchie e convenzioni. Milano: McGraw- Hill Education.

EVANGELISTA R., Rilevanza e impatto delle politiche dell'innovazione in Italia. I risultati delle indagini CIS, Economia e politica industriale [online] n. 1, 2007 pp.103-124 [data di accesso: 10/08/2018]

GUARASCIO D., SACCHI S., 2017. Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro [online]. Roma: INAPP [data di accesso: 06/08/2018]

HUNT V., LAYTON D. e PRINCE S., 2015. Why diversity matters, from the report Diversity Matters [online] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> [data di accesso: 04/08/2018]

KUNGE F., MENGES J. I., 2016. Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. Journal of Organizational Behavior. [online] J. Organiz. Behav. 38, 461–467 (2017). [data di accesso: 19/08/2018]

LUCARELLI M., 2016. Diversity management: a che punto siamo in Italia? [online] <https://www.manageritalia.it/it/management/sda-bocconi-diversity-management> [data di accesso: 18/08/2018]

NOTARNICOLA A., 2014. Global inclusion, le aziende che cambiano: strategie per innovare e competere. Franco Angeli editori.

RICCO` R., 2016. Il Diversity Management nella pratica, una gestione integrata delle diversità. Sviluppo e organizzazione [online], settembre/ottobre. [data di accesso: 13/08/2018]

RUZZA A., 2007. Gestione delle risorse umane ed innovazione nelle medie imprese bresciane: un modello esplicativo. Tesi di laurea, Università di Padova, facoltà di Scienze Statistiche

Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.a., maggio 2018. Relazione periodica su statistiche aziendali riguardanti il personale.

SLACK N., BRANDON-JONES A., JOHNSTON R., 2013. Operations management. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. Pag. 127 – 147

SITOGRAFIA:

<http://ec.europa.eu/eurostat>

<http://www.corazzasacks.com/>