

Presentazione studio: "*Human-centred approach to increasing workplace productivity. Evidence from Asia*"
International Labour Organization (2023)

Per la Redazione www.nuoverigenerazioni.eu - Serena Moriondo

10 Gennaio 2024





International
Labour
Organization

► **Human-centred
approach to increasing
workplace productivity**

Evidence from Asia

Edited by Fang Lee Cooke and Nikolai Rogovsky

Il documento, di 117 pagine, è composto da sei capitoli e diverse figure, tabelle, box:

- **Cap. 1** Introduzione (pag.7)
- **Cap. 2** Verso un approccio incentrato sull'essere umano per aumentare la produttività sul posto di lavoro: un'analisi multilivello della Cina (pag.21)
- **Cap. 3** L'approccio incentrato sull'essere umano per aumentare la produttività sul posto di lavoro: il caso dell'India (pag.41)
- **Cap. 4** Verso un approccio incentrato sull'essere umano per aumentare la produttività sul posto di lavoro: il caso del Giappone (pag.60)
- **Cap. 5** Un approccio incentrato sull'essere umano per aumentare la produttività sul posto di lavoro: il caso della Repubblica di Corea (pag.80)
- **Cap. 6** Conclusioni (pag.105)

La produttività, definita in generale come una misura dell'efficienza con cui vengono utilizzate le risorse, è una delle priorità chiave per l'*International Labour Organization* (ILO, in italiano OIL "*Organizzazione Internazionale del Lavoro*").

La pubblicazione "*Human-centred approach to increasing workplace productivity. Evidence from Asia*" (2023) presenta i risultati di uno dei più recenti progetti di ricerca dell'ILO sulla produttività, incentrato su quattro paesi asiatici, e identifica strade per la ricerca futura a livello nazionale, regionale e globale.

L'approccio che pone i diritti delle lavoratrici e dei lavoratori e i loro bisogni, le aspirazioni e i diritti di tutte le persone al centro delle politiche economiche, sociali e ambientali implica - secondo l'ILO - sfruttare "*il massimo potenziale di... crescita della produttività, anche attraverso il dialogo sociale, per raggiungere un lavoro dignitoso e uno sviluppo sostenibile, che garantiscano dignità, autorealizzazione e una giusta condivisione dei*

benefici per tutti". La creazione di "luoghi di lavoro produttivi" è fondamentale per raggiungere tale obiettivo.

Tale approccio è dettagliato nel rapporto "*Work for a Brighter Future*", preparato dalla Commissione globale dell'ILO sul futuro del lavoro. Si tratta di un'agenda orientata all'azione che "pone le persone e il lavoro che svolgono, al centro della politica economica e sociale e delle pratiche imprenditoriali" e, di conseguenza, richiede maggiori investimenti nel lavoro dignitoso e sostenibile, nonché nelle capacità delle persone e nella istituzioni del lavoro (ILO 2019b, 11–13).

La visione "*high road*" mira a migliorare la produttività attraverso migliori condizioni di lavoro e il pieno rispetto dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori e confligge con quella opposta, definita "*low road*" che, al contrario, implica lo sfruttamento della forza lavoro,. Una forma di organizzazione del lavoro in cui bassa retribuzione, bassa sicurezza del lavoro e "*work intensification*" sono le caratteristiche principali.

Il primo approccio, dunque, implica investire nei dipendenti. In effetti, i principali studiosi di gestione delle risorse umane sostengono, da tempo, che la ricerca in questo campo dovrebbe prestare maggiore attenzione al loro benessere e alle tecniche di gestione associate, piuttosto che concentrarsi sulla determinazione di quali pratiche di gestione delle risorse umane possano migliorare le prestazioni organizzative (Guest 2017).

I dati dell'ILO del programma *Better Work* e del programma *Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (SCORE)* mostrano che "una migliore cooperazione sul posto di lavoro, un'efficace rappresentanza dei lavoratori, una gestione della qualità, una produzione pulita, una gestione delle risorse umane e la sicurezza e salute sul lavoro, nonché la formazione sulle competenze di supervisione, in particolare tra i supervisori donne, aumenta la produttività". Inoltre, una migliore gestione "contribuisce a ridurre gli infortuni sul lavoro e il turnover dei dipendenti e riduce il verificarsi di linee di produzione sbilanciate (dove il lavoro si accumula su una linea mentre gli altri lavoratori restano inattivi). Le prove indicano anche un aumento della produttività e della redditività associato a una riduzione degli abusi verbali e delle molestie sessuali" (ILO 2021, par. 27).

Tuttavia in molte economie emergenti e paesi in via di sviluppo – dove le leggi e le norme del lavoro non sono sempre rispettate e i lavoratori spesso non sono ben organizzati e rappresentati, a causa dell'assenza o del calo della forza contrattuale del sindacato –

l'approccio *low-road* è ancora molto diffuso. Ciò ha talvolta portato a conseguenze devastanti, come il disastro del Rana Plaza in Bangladesh nel 2013. [n.d.r.] Il 24 aprile 2013, a Rana Plaza, un edificio di otto piani alla periferia di Dacca, che ospitava negozi, una banca e cinque fabbriche di abbigliamento – si accartocciò su se stesso in 90 secondi uccidendo 1.134 persone e ferendone più di 2.000, in maggioranza giovani donne impiegate nel settore tessile. In quegli stabilimenti si producevano capi anche di Mango, Benetton e Primark. Fu una delle più grandi tragedie industriali della storia, che spalancò gli occhi del mondo sulle condizioni di chi produce i capi venduti dalle catene della *fast fashion*.¹

Nei paesi in cui le normative sul lavoro sono applicate in modo più rigoroso, le imprese tendono a creare un mercato del lavoro duale: da un lato applicando pratiche di gestione delle risorse umane di alto livello ai dipendenti con contratti a tempo indeterminato, e dall'altro ricorrendo a una gamma crescente di accordi di lavoro non standard, per ridurre i costi.

Allo stesso tempo, però, la strategia della *low-road* sta diventando sempre più comune anche nei paesi sviluppati. Ad esempio, molte imprese hanno sostituito l'approccio di "*empowerment dei dipendenti*" (che tipicamente si manifesta in pratiche di gestione delle risorse umane ad alte prestazioni) con un approccio di "*ottimizzazione*" basato principalmente sull'innovazione tecnologica e sull'introduzione di algoritmi basati sull'intelligenza artificiale.

L'ottimizzazione incentrata sulla tecnologia sembra attrarre molte organizzazioni e, di conseguenza, l'*empowerment* dei dipendenti come motore della produttività viene in gran parte trascurato (Cappelli 2020).

¹ Dopo la tragedia del Rana Plaza ci sono stati alcuni passi avanti nella sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori del settore tessile. Nei mesi successivi al crollo, marchi internazionali della moda e sindacati bengalesi hanno siglato un primo accordo legalmente vincolante che ha introdotto un meccanismo di monitoraggio della sicurezza statica, elettrica e antincendio delle fabbriche, prevedendo ispezioni indipendenti e l'obbligo di compiere gli adeguamenti necessari. Se il proprietario della fabbrica non agisce, l'acquirente internazionale può cancellare il contratto. Se il marchio che produce nell'edificio non a norma non si fa carico dei suoi obblighi, pretendendo il rispetto degli standard di sicurezza, può essere condannato a pagare i lavori necessari (come è avvenuto in un paio di casi). I lavoratori ricevono una formazione sui loro diritti e possono ufficialmente avviare il procedimento per ottenere la messa in sicurezza della loro fabbrica. Nel 2021 l'accordo è diventato internazionale con la sigla di oltre 190 brand e due organizzazioni sindacali globali. L'intento è di espanderne l'applicazione ad altri paesi e anche la portata comprendendo altri diritti dei lavoratori Pakistan, un'intesa tra aziende e sindacati è stata raggiunta a dicembre 2022. In Bangladesh l'accordo copre circa 1.500 fabbriche e garantisce la sicurezza di oltre 2 milioni di lavoratori ma ci sono ancora molti subappaltatori che non vi rientrano e i controlli non sono effettuati costantemente. Inoltre vi sono ancora grandi marchi come Ikea, Levi's e Amazon che si sono finora rifiutati di firmare l'accordo, sostenendo di adottare propri sistemi di accertamento delle condizioni di lavoro nelle fabbriche che tuttavia non sono sottoposti ad alcuna verifica indipendente (Fonte: campagna Abiti Puliti)

I sistemi di gestione delle risorse umane sono configurati e implementati in ogni contesto nazionale in modo differente, tuttavia, negli studi che esaminano il modo in cui la gestione delle risorse umane influisce sulle prestazioni, si è visto che rapide evoluzioni della tecnologia digitale hanno trasformato modelli e processi, **determinando una ridefinizione dell'organizzazione e dei luoghi del lavoro** e ciò, Inevitabilmente, ha spinto molte organizzazioni a ripensare anche le modalità della gestione del "*capitale umano*".

Pertanto, sono necessarie ulteriori ricerche per comprendere la misura in cui le aziende di diversi paesi stanno adottando pratiche di gestione delle risorse umane di alto livello per migliorare la propria produttività e in che modo il contesto nazionale modella l'economia e la produttività di un paese.

A titolo illustrativo, la pubblicazione dell'ILO esamina le caratteristiche della produttività nazionale e il ruolo della produttività del lavoro in quattro economie asiatiche: **Cina, India, Giappone e Repubblica di Corea.**

Nello studio vengono esplorate in particolare le seguenti aree di ricerca:

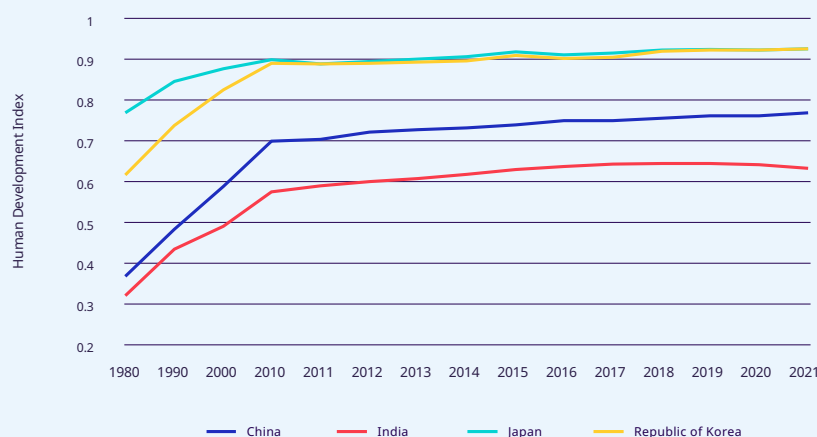
1. La crescita della produttività a livello macro è correlata alle dinamiche positive dell'occupazione, della protezione sociale, dell'uguaglianza e dei salari?
2. Cosa stanno facendo i governi, i datori di lavoro e i sindacati di questi quattro paesi per sostenere e promuovere un approccio "*high road*" per migliorare la produttività sul posto di lavoro?
3. In che modo le varie pratiche di gestione delle risorse umane a livello aziendale influiscono sulla produttività?
4. In che modo il dialogo sociale e la contrattazione collettiva influiscono sulla produttività a livello aziendale?
5. Quali pratiche di gestione delle risorse umane di alto livello sono state adottate dalle imprese e quali sono i loro effetti sulle prestazioni dei dipendenti e sulla produttività sul posto di lavoro?
6. In che modo i paesi imparano gli uni dagli altri in relazione all'agenda della produttività delineata dalla "*high road*"?

Cina, India, Giappone e Repubblica di Corea sono stati selezionati per l'analisi in questo studio a causa del loro peso considerevole e ancora crescente nell'economia globale.

Più specificamente:

1. **Cina, India, Giappone e Repubblica di Corea sono le quattro maggiori economie asiatiche**, avendo registrato una rapida crescita a partire dagli anni '70 (nel caso del Giappone e della Repubblica di Corea), dagli anni '80 (Cina) e dagli anni '90 (India). Tuttavia, questo sviluppo economico probabilmente non è sempre stato accompagnato da uno sviluppo sociale parallelo in termini di investimenti in capitale umano, uguaglianza di genere e parità salariale. Né i modelli di produttività di questi paesi sono stati incentrati sull'essere umano e caratterizzati da pratiche di gestione delle risorse umane di alto livello, come risulterà chiaro nei capitoli sui singoli paesi. Tutti e quattro i paesi hanno tuttavia realizzato progressi significativi nello sviluppo umano negli ultimi tre decenni. In particolare, la Repubblica di Corea ha raggiunto il Giappone nell'indice di sviluppo umano, classificandosi congiuntamente al 19° posto su 191 paesi nel 2021, mentre Cina e India si sono classificate rispettivamente al 79° e 132°.

► Figure 1.1. Human Development Index of China, India, Japan and the Republic of Korea, 1980–2021



2. **I sistemi nazionali di produttività differiscono tra loro e sono influenzati da una serie di fattori istituzionali, economici e culturali.** È probabile che le imprese di questi quattro paesi incontrino diversi incentivi e pressioni per adottare un approccio *high road* alla produttività, con qualche differenza. Ad esempio, le aziende manifatturiere in Giappone e nella Repubblica di Corea tendono ad essere orientate verso prodotti ad alta tecnologia e sono probabilmente più interessate a investire nei propri dipendenti. Al contrario, le imprese cinesi e indiane hanno maggiori probabilità di dipendere dall'ampia offerta di lavoratori migranti rurali e possono tendere a operare attraverso un "*contenimento dei costi*".

3. **Questi paesi presentano casi interessanti perché l'industria manifatturiera ha tradizionalmente svolto un ruolo significativo in Cina, Giappone e Repubblica di Corea, e in misura minore in India in termini di creazione di occupazione e contributo al prodotto interno lordo (PIL).** Considerata la sua quota sul PIL nazionale (che è più alta che in molte altre parti del mondo) e anche la natura ad alta intensità di manodopera del settore manifatturiero, il miglioramento della produttività del lavoro può avere un forte impatto sulla produttività complessiva del settore e, di conseguenza, sulla produttività nazionale. Tuttavia, negli ultimi anni il settore manifatturiero ha vissuto un rapido cambiamento tecnologico, che da un lato ha causato la sostituzione degli addetti alla produzione a favore dell'automazione, dall'altro ha reso necessario il miglioramento delle competenze della forza lavoro. Una considerazione importante per la nostra analisi è che la produttività del lavoro è più facile da misurare nei settori manifatturieri. Inoltre, il settore manifatturiero è più sindacalizzato rispetto ad altri settori in India, Giappone e Repubblica di Corea e, quindi, suscettibile ad azioni sindacali. Anche in Cina si verificano spesso "*wildcat strikes*" (scioperi selvaggi) in questo settore (Bamber et al. 2021). Sebbene i capitoli relativi ai paesi riguardino principalmente l'industria manifatturiera, ove possibile vengono discussi anche altri settori.
4. **La produttività del lavoro è influenzata dalla struttura economica di un paese, dal sistema educativo, dagli accordi del mercato del lavoro, dalle caratteristiche delle relazioni industriali e dalle pratiche gestionali.** Ciò ci pone di fronte ad un interrogativo: esistono caratteristiche intrinseche dei modelli asiatici legati alle pratiche di gestione delle risorse umane e alla produttività del lavoro che potrebbero essere condivise con altri paesi? È generalmente riconosciuto che misurare la produttività è una sfida immensa, in parte a causa della natura indiretta di alcuni input, ma anche perché alcuni output sono intangibili. Questo studio non intende offrire una descrizione scientificamente precisa del modello di produttività nazionale attuato dalle imprese dei quattro paesi asiatici. Piuttosto, **l'obiettivo primario è identificare le sfide chiave e le tendenze emergenti.** Anche se le aziende potrebbero non adottare sistematicamente pratiche di gestione delle risorse umane di alto livello, potrebbero esserci alcune pratiche comuni a diversi settori nelle quattro principali economie asiatiche che hanno implicazioni per altri paesi.

Per ottenere risultati mirati, rappresentativi e comparabili, ciascun capitolo esaminerà alcuni settori, vale a dire quelli che meglio riflettono:

- (a) i cambiamenti nella struttura economica, demografica e nel livello del capitale umano;
-

- (b) gli sviluppi tecnologici;
- (c) il ruolo dei principali attori istituzionali nel definire le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane.

Finalità dello studio dell'ILO è quello di far sì che i risultati presentati possano contribuire al dibattito politico sul ruolo del settore privato in un mondo in rapido cambiamento confrontato con le principali sfide tecnologiche, sociali ed economiche.

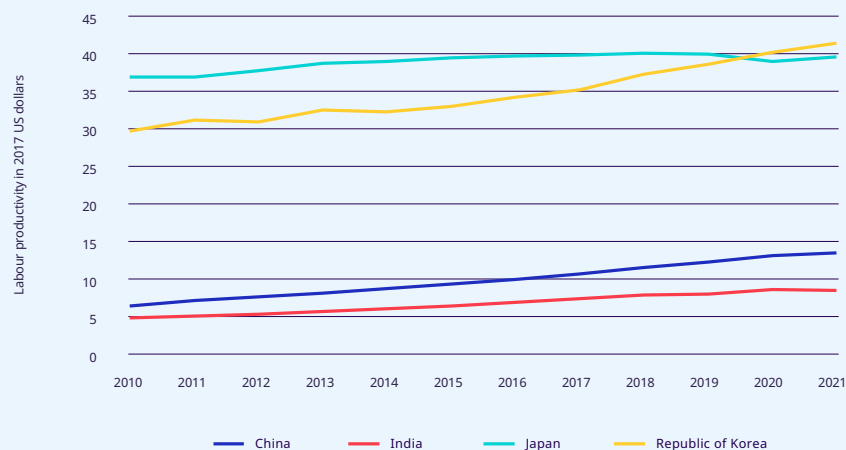
Fattori che influenzano la produttività del lavoro

Prima di affrontare gli attuali trend di produttività nei paesi esaminati in questo studio, è necessario sottolineare come la produttività del lavoro, misurata come PIL o valore aggiunto lordo per ora lavorata o per lavoratore, è una delle misure di produttività più utilizzate (OCSE 2021).

Rilevando l'efficienza con cui gli input vengono utilizzati in un'economia per produrre beni e servizi, la produttività del lavoro consente di valutare la crescita economica, la competitività e il tenore di vita di un paese (ILO 2016, 131).

La Figura 1.2 seguente mostra l'evoluzione della produttività del lavoro negli ultimi dieci anni (2010-2021) in Cina, India, Giappone e Repubblica di Corea.

▶ Figure 1.2. Labour productivity in China, India, Japan and the Republic of Korea, 2010-21 (2017 US dollars)



Source: Compiled from ILO (n.d.(c)).

Questo parametro è significativamente inferiore in Cina e India rispetto a Giappone e Repubblica di Corea.

Mentre in Cina, India e Repubblica di Corea la produttività del lavoro è nel complesso cresciuta costantemente, negli ultimi anni in Giappone ha registrato una certa stagnazione.

L'andamento della produttività del lavoro in tutti e quattro i paesi è stato influenzato dalla crisi del Covid-19, anche se in misura diversa.

Premesso che per l'ILO, soprattutto in un contesto incerto e competitivo, la produttività del lavoro è fondamentale per la crescita economica e la competitività, nello Studio **si evidenzia che una produttività più elevata è collegata a redditi e standard di vita più elevati.**

Al contrario, **una bassa produttività del lavoro è considerata una delle cause profonde della “povertà lavorativa”**, ovvero una situazione in cui le persone lavorano per molte ore e intensamente ma non riescono ad arrivare a fine mese. Aumentare la produttività del lavoro, oltre a garantire che i benefici della crescita siano equamente distribuiti, è la chiave per sradicare questa condizione.

Nonostante la difficoltà di misurare la produttività del lavoro, **le ricerche esistenti mostrano che diversi fattori che coinvolgono i principali attori istituzionali a vari livelli - in particolare lo Stato, le imprese e i sindacati - sono importanti quando si tratta di migliorare tale indicatore.**

Questi fattori sono al centro dello studio e includono quanto segue:

- a) **investimenti nello sviluppo del capitale umano, quali istruzione e formazione professionale fornite dallo Stato e opportunità di formazione e sviluppo fornite dai datori di lavoro.** Esiste un ampio consenso sul fatto che una forza lavoro qualificata sia uno dei motori più importanti della performance economica e della competitività di un Paese. Gli studi esistenti rilevano che le lavoratrici e i lavoratori altamente qualificati hanno contribuito maggiormente alla crescita complessiva della produttività del lavoro nei paesi asiatici, in modo particolare nel settore trainante dei servizi. Analizzando i dati riguardanti tutte le imprese manifatturiere di grandi e medie dimensioni in Cina nel periodo 2003-2007, si evidenzia che (i) la formazione aiuta ad aumentare la produttività e i salari delle imprese; (ii) maggiore è la spesa pro capite per la formazione, maggiore è l'aumento della produttività e dei salari; (iii) le imprese traggono maggiori benefici dalla formazione rispetto ai lavoratori. Nonostante il ruolo fondamentale del capitale umano nella produttività nazionale, molti paesi sono alle prese con carenze di competenze, anche a causa di investimenti insufficienti nell'istruzione e formazione professionale, disallineamenti tra formazione professionale e domanda e mancanza di formatori qualificati. In India, ad esempio, per combattere il problema della disoccupazione giovanile e della sottoccupazione

dovuta alla mancanza di competenze lavorative, nel 2015 è stata lanciata l'iniziativa "Skill India Mission" al termine della quale si è registrato un aumento della occupabilità e ad un aumento significativo dello status economico dei tirocinanti dopo l'ingresso nel mercato del lavoro; tuttavia, il suo successo è stato mitigato dalla riluttanza delle persone in cerca di lavoro a migrare per lavoro, dalla discrepanza tra le competenze formate e i posti di lavoro disponibili e dalla carenza di formatori qualificati (Ghosh, Goel e Bhongade 2022).

b) investimenti in innovazione tecnologica e livello di progresso tecnologico.

Esiste un divario significativo nelle capacità tecnologiche tra le aziende e tra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo, il che significa che alcuni lavoratori sono intrappolati in un circolo vizioso di posti di lavoro a bassa tecnologia, bassa produttività e bassa qualità. Mentre le imprese tecnologicamente sofisticate sono più resilienti alle crisi economiche e di altro tipo e hanno maggiori probabilità di riuscire a riprendersi (Cirera, Comin e Cruz 2022). Uno studio comparativo del 2020 ha rilevato che "l'innovazione influisce positivamente sulla produttività del lavoro" per le imprese manifatturiere cinesi e indiane di grandi e medie dimensioni, sebbene *"il suo impatto sulla produttività aziendale sia relativamente debole nel caso dell'India rispetto alla Cina"*. In realtà, le innovazioni tecnologiche hanno spesso effetti di spostamento di posti di lavoro a livello di azienda e di settore in tutti i paesi a causa dell'obsolescenza delle competenze e della sostituzione degli esseri umani con le macchine (Kletzer 1998; Kogan et al. 2022). Talvolta le aziende decidono di non adottare strategie di reinserimento lavorativo per i lavoratori licenziati con l'intento di ridurre i costi tagliando la forza lavoro o nel caso vogliano minare il potere contrattuale del sindacato.

c) livello di assistenza sociale.

Lo studio evidenzia che la scelta adottata dai paesi nordici e dell'Europa occidentale di un modello di welfare che prevede "una migliore fornitura di assistenza sociale" finalizzata a ridurre l'onere finanziario dei datori di lavoro e ad incoraggiarli a creare più posti di lavoro e di migliore qualità, spesso è accompagnato da strutture salariali compresse. Ciò potrebbe inoltre ridurre l'incentivo sia per le persone a cercare lavoro (grazie alle generose prestazioni sociali) sia per i datori di lavoro ad assumere lavoratori con disabilità o migranti, che sono percepiti come meno produttivi e meno qualificati, come è stato osservato nei paesi nordici, dove le imprese si stanno spostando sempre più verso attività altamente qualificate (Halvorsen, Hvinden e Schoyen 2016). La dicotomia tra welfare sociale e occupazione potrebbe essere più accentuata nei paesi in via di sviluppo,

dove lo Stato non è sufficientemente ricco per fornire una copertura sociale universale e completa ai suoi cittadini ed è sotto pressione per aumentare l'occupazione. Poiché la produttività può essere relativamente bassa e le competenze manageriali possono essere limitate in molte aziende nazionali che operano con un basso margine di profitto, l'adozione di pratiche di gestione delle risorse umane ad alto livello potrebbe non essere fattibile senza adeguati sussidi pubblici. Anche quando le imprese sono competitive, potrebbero essere più interessate a perseguire il profitto che a investire nelle persone, a meno che non siano obbligate a farlo per attrarre e trattenere lavoratori qualificati.

d) livelli salariali e benefici sul posto di lavoro. Buoni salari sono una condizione importante per i lavoratori ad aumentare la loro produttività così come benefici sul posto di lavoro svolgono un ruolo importante nel consolidare il rapporto di lavoro (Block, Berg e Belman 2004). Da un punto di vista economico, la produttività del lavoro è considerata una funzione crescente del salario reale, laddove ciascun lavoratore sia disposto a fornire un contributo maggiore all'attività produttiva, per livelli più alti del salario². Questo approccio è noto come "*salario di efficienza*" (Wadhvani e Wall 1991; Yellen 1995). L'evidenza empirica convaliderebbe quindi la logica di salari più alti per una maggiore produttività. Ad esempio, utilizzando i dati di Eurostat, dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e della Banca mondiale, Fatula (2018) ha riscontrato una forte correlazione tra salari e produttività del lavoro nei paesi dell'Unione europea, e analogamente tra il livello relativo dei prezzi e le ore medie lavorate da un lato, e la produttività dall'altro. Allo stesso modo, attingendo ai dati della *World Bank Enterprise Survey*, Mawejje e Okumu (2018) hanno esaminato la relazione tra produttività del lavoro e salari nelle imprese manifatturiere in 39 paesi africani. Hanno scoperto che "*i salari riflettono la produttività del lavoro e le competenze dei lavoratori*" e che "*l'adozione di standard di qualità gestionale, la proprietà straniera e l'ubicazione nella capitale sono tutti associati positivamente ai salari*" (Mawejje e Okumu 2018, 386). E non è tutto, anche la scelta di garantire una soglia minima salariale, ad esempio attraverso norme sul salario minimo, non solo garantisce che i lavoratori a bassa retribuzione possano godere di uno standard di vita adeguato, ma migliora anche la produttività come si è visto in uno studio sull'impatto del salario minimo nazionale sulla produttività nei

² Di conseguenza, anche in presenza di un eccesso di offerta di lavoro e di individui disposti a lavorare ad un salario inferiore a quello vigente, le imprese non avranno nessun incentivo ad assumerli: la riduzione del costo di ogni singolo addetto potrebbe, infatti, essere più che compensata dal decremento della produttività media di tutti gli occupati.

settori a bassa retribuzione nel Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord, Rizov, Croucher e Lange (2016, 819). Il problema principale è che, in pratica, molti paesi non hanno un salario minimo obbligatorio o, nel caso esista, il salario minimo non è fissato a un livello adeguato e non viene fornita una copertura sufficiente per le diverse categorie di lavoratori. È importante notare gli effetti intersezionali del genere e di altri fattori sulla produttività e sui salari. Ad esempio, l'analisi dei dati del censimento economico dell'Egitto condotta da Said, Galal e Sami (2022) ha mostrato che *“la diversità di genere è associata positivamente alla produttività e ai salari nel settore dei servizi ad alta intensità di conoscenza”*, ma che *“esiste un'associazione negativa o assente tra diversità di genere, produttività e salari tra i servizi a minore intensità di conoscenza e tra le imprese manifatturiere sia ad alta che a bassa tecnologia”*. In alcuni paesi, i bonus legati ai risultati e i benefici sul posto di lavoro vengono tradizionalmente utilizzati per integrare i salari. Ad esempio, la fornitura di pasti a mense convenzionate e servizi di trasporto per recarsi al lavoro fa parte della cultura di molti paesi asiatici, così come la distribuzione di regali ai dipendenti in occasioni festive. Mentre i pasti e i trasporti riguardano principalmente le economie di scala per un uso efficiente degli investimenti *“i regali simboleggiano buona volontà e reciprocità, che hanno lo scopo di motivare i dipendenti a lavorare di più e a restare in azienda”*. Benefits e regali inferiori alle aspettative potrebbero anche aumentare il conflitto all'interno dell'azienda e, di conseguenza, la perdite di produttività (Saini 2016). Alcune aziende hanno dunque iniziato a fornire prestazioni di welfare sul posto di lavoro come approccio efficace per migliorare i rapporti di lavoro.

- e) **apertura dell'economia e, di conseguenza, livello di investimenti diretti esteri (IDE)** Diversi studi hanno evidenziato come economie aperte attraverso esportazioni e gli investimenti diretti esteri, è vantaggiosa in termini di aumento del livello di competenza della forza lavoro, innovazione tecnologica, efficienza manageriale e, di conseguenza, produttività del lavoro (vedi, ad esempio, Liu, Qiu e Yu 2017). La liberalizzazione del commercio rende la concorrenza più intensa e riduce i livelli di profitto (Baldwin e Forslid 2000). Per rimanere competitive, le imprese devono aumentare la propria produttività investendo nella formazione professionale, nell'aggiornamento tecnologico e nelle competenze manageriali. Quelli che non riescono a farlo non saranno in grado di sopravvivere a lungo. È stato riscontrato che lo sviluppo delle competenze del capitale umano, ovvero gli effetti di ricaduta degli investimenti diretti esteri, contribuisce in modo significativo all'aumento della produttività del lavoro in Cina, Giappone e Repubblica di Corea (Ahmed e Kialashaki 2023). A livello nazionale, Le, Duy e Ngoc (2019) hanno scoperto che gli investimenti

diretti esteri e il capitale umano hanno esercitato un impatto positivo sulla produttività del lavoro in Vietnam nel lungo periodo, il che suggerisce che i politici debbano elaborare piani per consentire ai lavoratori di migliorare le proprie conoscenze e competenze se un paese vuole raggiungere uno sviluppo sostenibile.

- f) **ambiente e condizioni di lavoro.** Sebbene il miglioramento delle competenze manageriali possa contribuire a una gestione più efficace e quindi alla produttività sul posto di lavoro, ciò deve essere supportato da buone pratiche volte a creare un buon ambiente di lavoro (sia fisico che psicologico) e condizioni di lavoro favorevoli. Ad esempio, uno studio basato sulle attività in una grande agenzia governativa svedese condotto da Haapakangas et al. (2018) indica che la soddisfazione per l'ambiente fisico, la privacy e la comunicazione è fortemente correlata alla produttività autovalutata e al benessere sul lavoro. Studiando un'azienda logistica multisito in Europa, Marsden e Moriconi (2011, 115) hanno evidenziato che *“una buona consultazione e comunicazione a livello locale sono associate a un minore assenteismo”* e che *“una minore assenza è associata a una maggiore efficienza, produttività, qualità del servizio e la redditività dell'impresa”*. Al contrario, è stato riscontrato che comportamenti organizzativi incivili, come il bullismo, le molestie e la violenza sul posto di lavoro, rappresentano un rischio per la salute dei dipendenti, aggravando il rischio di malattie cardiovascolari (Xu et al. 2019) e portando all'esaurimento emotivo (Anasori, Bayighomog e Tanova 2020). Allo stesso modo, la ricerca mostra che il burnout, spesso causato da un ambiente di lavoro disfunzionale, è oggi tra i rischi più significativi sul lavoro affrontati dalle lavoratrici e dai lavoratori ed è anche una delle principali cause di perdita di produttività (Maslach e Leiter 2022).
- g) **pratiche di gestione delle risorse umane.** Come accennato in precedenza una buona gestione delle risorse umane è considerata una condizione per migliorare la produttività sul posto di lavoro. Si tratta essenzialmente di un modello di gestione delle risorse umane progettato per incoraggiare l'impegno, il coinvolgimento e, in definitiva, le prestazioni dei lavoratori. La formazione dei dipendenti, in particolare, è stata ampiamente ritenuta efficace per quanto riguarda il miglioramento della produttività. Tuttavia, l'effetto positivo del coinvolgimento dei dipendenti non può essere dato per scontato. Piuttosto, dipende dalla natura del coinvolgimento, dall'ambiente di lavoro e dall'equilibrio esistente o meno tra lavoro e vita privata del dipendente. Ciò suggerisce che le aziende devono considerare cosa comportano le loro pratiche di gestione delle risorse umane e come vengono implementate, in modo

da allinearle meglio alle esigenze e alle aspettative della forza lavoro. Allo stesso modo, Datta, Guthrie e Wright (2005) nei loro studi hanno evidenziato che le condizioni contestuali, come l'intensità di capitale del settore, la crescita del mercato e la differenziazione dei settori, influenzano l'effetto delle pratiche di gestione delle risorse umane ad alte prestazioni sulla produttività.

h) relazioni industriali. La contrattazione collettiva e gli accordi che ne derivano sono considerati un importante meccanismo istituzionale per stabilire un rapporto di cooperazione tra direzione aziendale e lavoratori per garantire la produttività (Buchele e Christiansen 1999; Katz et al. 1987; Kleiner, Leonard e Pilarski 2002). Guardando alle economie capitaliste avanzate, Buchele e Christiansen (1999, 87) hanno sostenuto che *“le relazioni cooperative tra lavoro e gestione incoraggiano i lavoratori a dare contributi positivi alle innovazioni tecniche e organizzative che aumentano la produttività del lavoro”* e che *“un sistema di relazioni industriali che garantisca forti diritti dei lavoratori”* promuove tali relazioni. L'effetto positivo delle pratiche di gestione delle risorse umane e di relazioni industriali sulla produttività del lavoro si applica anche ai paesi in via di sviluppo. Ad esempio, uno studio di Yang et al. (2018) su 264 aziende manifatturiere e 6.921 lavoratori in Cina ha messo in evidenza che i sistemi di lavoro ad alte prestazioni sono un meccanismo chiave per realizzare un lavoro dignitoso e che esiste una sinergia tra tali sistemi e i sindacati nel raggiungimento di livelli più elevati di coinvolgimento dei dipendenti. Inoltre, è stato osservato un clima di relazioni industriali cooperativo (in contrapposizione a quello conflittuale) per rafforzare tale sinergia, evidenziando l'importanza di sviluppare buone relazioni industriali sul posto di lavoro (Yang et al. 2018, 553). Gli effetti dei contratti collettivi su salari e produttività variano a seconda dei paesi, dei settori industriali e delle imprese e dipendono, come è stato fatto osservare nei precedenti paragrafi, da fattori contestuali, dal profilo demografico dei lavoratori, in particolare dall'età, dal sesso, dal livello e dal campo di istruzione (Ilmakunnas e Maliranta 2005). I lavoratori più anziani e le donne hanno meno possibilità di avere un'istruzione tecnica e hanno meno probabilità di iscriversi a un sindacato. Potrebbero quindi essere sottoretribuiti rispetto alla loro produttività.

È importante notare che i fattori di cui sopra, e quelli che non sono stati esplicitamente affrontati nello studio, non operano in modo isolato. Piuttosto, spesso hanno effetti combinati, inoltre, i loro effetti possono differire a seconda del contesto nazionale.

Ad esempio, è stato riscontrato che la globalizzazione e il cambiamento strutturale del mercato del lavoro sono i principali motori dell'aumento della produttività del lavoro in Cina e India (Mallick 2015).

Inoltre, l'effetto combinato di molteplici fattori sulla produttività del lavoro può essere più pronunciato per alcuni settori e gruppi professionali rispetto ad altri. Ad esempio, Bhattacharya e Rath (2020, 465) hanno scoperto che *“fattori come il salario medio dei lavoratori, l'istruzione degli addetti alla produzione e la formazione aumentano significativamente la produttività del lavoro delle imprese manifatturiere cinesi così come di quelle indiane”*.

Uno studio di Dasgupta et al. (2021) che tratta l'effetto dei cambiamenti climatici sulla produttività del lavoro rivela che gli orari assegnati al lavoro e le condizioni meteorologiche possono avere un impatto significativo sulla produttività del lavoro, in particolare nelle industrie ad alta intensità di manodopera. Nello specifico, è probabile che le lavoratrici e i lavoratori che devono svolgere le proprie attività all'aperto e che sono esposti a condizioni meteorologiche avverse mostrino una produttività ridotta e questo effetto negativo potrebbe essere cumulativo. Nel corso del tempo, si prevede che ciò avrà *“conseguenze sul reddito e sulla distribuzione in termini di aumento della disuguaglianza e della povertà, soprattutto nei paesi a basso reddito”* (Dasgupta et al. 2021, e455).

Se le aziende riusciranno a trovare modi per migliorare le condizioni di lavoro, ad esempio programmando il lavoro in modo da evitare di esporre le lavoratrici e i lavoratori a condizioni meteorologiche avverse (come il caldo estremo durante il giorno) e introducendo tecnologie assistive digitali, ciò potrà aiutare a preservare condizioni di salute dei lavoratori e aumentare la produttività del lavoro (Liu, Zhang e Ren 2022).

Affinché gli investimenti in un settore possano generare incrementi di produttività, è necessario però che vi siano investimenti simili o cambiamenti importanti in altri settori. Un esempio calzante è il settore delle costruzioni, che è uno dei settori industriali più grandi nella maggior parte dei paesi (misurato in termini di PIL) e che è stato a lungo caratterizzato da livelli relativamente bassi di produttività del lavoro. Come notato da Cooke, Dickmann e Parry (2023, 469), l'industria *“sta attraversando alcuni importanti cambiamenti tecnologici, con implicazioni per diverse categorie professionali, dagli architetti e project manager ai lavoratori manuali qualificati... Alcune imprese di costruzione stanno adottando un approccio più radicale. passo rispetto ad altri nell'abbracciare le nuove tecnologie nella progettazione, nell'utilizzo, nella manutenzione*

e nello smantellamento degli edifici come risposta all'invecchiamento della forza lavoro, alla carenza di competenze, ai problemi dei rapporti di lavoro, al cambiamento climatico, alla transizione energetica e al consumo responsabile dei materiali”.

Allo stesso modo, l'industria automobilistica sta attraversando importanti cambiamenti per quanto riguarda la progettazione dei veicoli in connessione con la transizione dai veicoli con motore a combustione a quelli elettrici.

Le aziende di questi settori si trovano ad affrontare carenze di competenze nel tentativo di adattarsi al nuovo paradigma di produzione. Ciò ha evidenziato un numero crescente di licenziamenti, e, contestualmente, l'assunzione di lavoratori con competenze nel campo digitale.

Le sfide legate alla gestione delle risorse umane includeranno sempre più lo sviluppo di una forza lavoro con le competenze richieste per il futuro digitale del lavoro; progettare pratiche di gestione delle risorse umane che consentano ai lavoratori di trovare un impiego sostenibile e alle aziende e ai paesi di raggiungere una produttività sostenibile; ideare strategie di gestione delle risorse umane innovative per supportare la transizione digitale e la trasformazione del lavoro; e stabilire partenariati con i sindacati per migliorare le relazioni industriali.

Come accennato in precedenza, la produttività del lavoro è uno dei temi principali per ricercatori e professionisti nel campo delle relazioni industriali. Al contrario, gli studi sulla gestione delle risorse umane tendono ad adottare un focus relativamente ristretto sulle prestazioni individuali, di squadra e organizzative (vedi Budd 2020; Kaufman 2020 per le critiche) invece di esaminare le questioni legate alla produttività.

Secondo lo studio dell'ILO è quindi giunto il momento di estendere la discussione sulla produttività del lavoro al campo della gestione delle risorse umane e indagare come le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane nei luoghi di lavoro sono formulate all'interno di un contesto più ampio e come i politici possono incentivare le aziende a migliorare la loro produttività attraverso una visione “*high road*”.

In altre parole, lo **sviluppo sostenibile** dei paesi dipende dalla **produttività sostenibile** del lavoro, che è determinata da diversi fattori a livello macro e micro.

Le principali evidenze che emergono dalla lettura dei sei capitoli

Il **capitolo 1**, ovvero il capitolo introduttivo, **espone le ragioni per aumentare la produttività incentrando un approccio sull'essere umano** – un argomento che non ha ricevuto sufficiente attenzione negli ultimi anni nonostante la sua importanza per la qualità della vita delle lavoratrici e dei lavoratori, la sostenibilità delle imprese e delle economie nazionali. Innanzitutto spiega perché le quattro principali economie asiatiche sono state scelte per lo studio. Segue una descrizione dei fattori chiave che influenzano la produttività del lavoro e le principali sfide affrontate dai paesi per migliorarla. In questo capitolo viene evidenziato anche la volontà da parte dell'ILO di suscitare interesse per la produttività del lavoro – tradizionalmente appannaggio degli studi sulle relazioni industriali – da una prospettiva di gestione delle risorse umane.

Il **capitolo 2** esamina i fattori nazionali e di settore che influenzano la produttività in **Cina** e il ruolo della produttività del lavoro come componente della produttività nazionale. Esamina inoltre le pratiche a livello aziendale volte ad aumentare la produttività.

Nell'approfondire questo capitolo è indispensabile tenere a mente una premessa: **qualsiasi discussione sulla produttività del lavoro in Cina deve tenere in considerazione le condizioni istituzionali, economiche e sociali locali** (pensiamo ad esempio alla distorsione dei prezzi causata dall'intervento statale nell'allocazione delle risorse e del controllo statale di molte industrie o alla diversificazione sociale determinata anche dalla sua estensione geografica) **poiché il quadro a livello macro può nascondere disparità sostanziali all'interno del medesimo paese.**

La Cina ha sperimentato uno sviluppo economico e sociale rapido e senza precedenti dall'adozione di una politica economica aperta al mondo, nel 1978 (con un tasso di crescita medio annuo del PIL del 9,3% tra quell'anno e il 2014 e sebbene si sia verificato un calo significativo nel 2020 a seguito della crisi del COVID-19, il tasso di crescita è tornato a crescere nel 2021 - *Fonte: Banca Mondiale*) **che le ha consentito una rapidissima ascesa tra le economie più avanzate del mondo.**

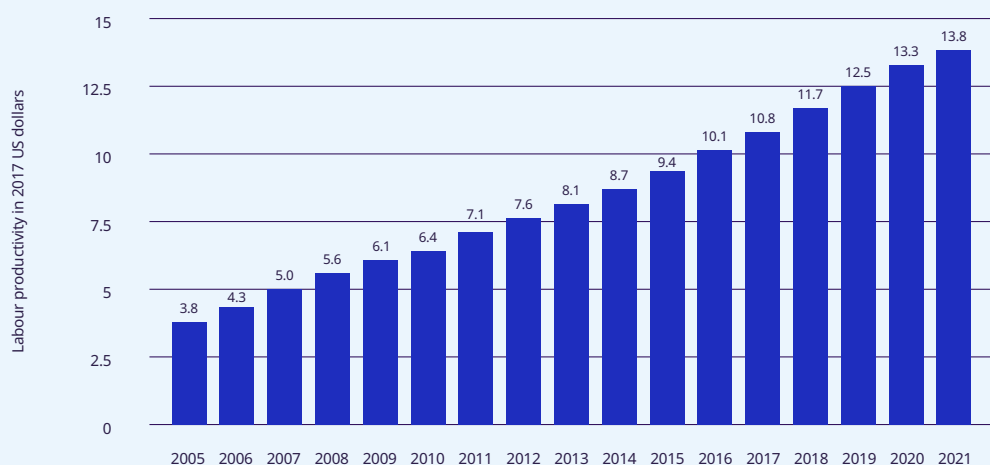
Tuttavia, questo notevole risultato è stato in gran parte determinato da un sistema a "basso costo". Secondo le statistiche comparative internazionali, la produttività del lavoro in Cina è relativamente bassa. Ad esempio, la produttività del lavoro della Cina, misurata dal PIL per ora lavorata (con il PIL a parità di potere d'acquisto - PPA in dollari USA costanti del 2017), era di 13,8 dollari USA nel 2021, mentre i valori di Hong Kong (Cina), Taiwan (Cina) e Macao (Cina) erano rispettivamente di 59,8 dollari, 53,5 e 50,0

dollari. La produttività del lavoro cinese è inoltre molto inferiore a quella di economie leader come Singapore (73,7 dollari) (ILO).

L'ampia offerta di manodopera che ha spinto l'economia cinese negli ultimi decenni non può essere data per scontata perché il paese sta registrando una bassa crescita demografica nonostante l'allentamento della politica del figlio unico a partire dagli anni 2000.

I dati demografici mostrano che la popolazione sta invecchiando e che la popolazione in età lavorativa (quella di età compresa tra 15 e 64 anni) **sta diminuendo**. Ad esempio, nel 2010, il 74,5% della popolazione aveva un'età compresa tra 15 e 64 anni e l'8,9% aveva 65 anni o più; nel 2020, tali proporzioni erano rispettivamente del 68,6% e del 13,5% (*Fonte: Cina, Ufficio nazionale di statistica 2021*). Per sostenere il tasso di crescita economica, la Cina dovrà migliorare sostanzialmente la produttività del lavoro.

► **Figure 2.2. Labour productivity per hour worked in China, 2005–21**
(in 2017 US dollars at purchasing power parity)



Source: Adapted from Statista (n.d.(a)).

Il capitolo mostra che, **sebbene sia sempre più evidente che le aziende stiano adottando determinate pratiche di gestione delle risorse umane per migliorare le condizioni di lavoro e quindi la produttività, molti dei metodi di gestione utilizzati nei luoghi di lavoro sono lungi dall'essere di alto livello o incentrati sulle esigenze dei lavoratori.**

Le azioni dei datori di lavoro per migliorare la produttività del lavoro sono principalmente a breve termine e orientate ai risultati, lasciando che l'onere degli investimenti in capitale umano per aumentare in modo sostenibile la produttività del lavoro sia sostenuto dallo Stato e dai singoli individui.

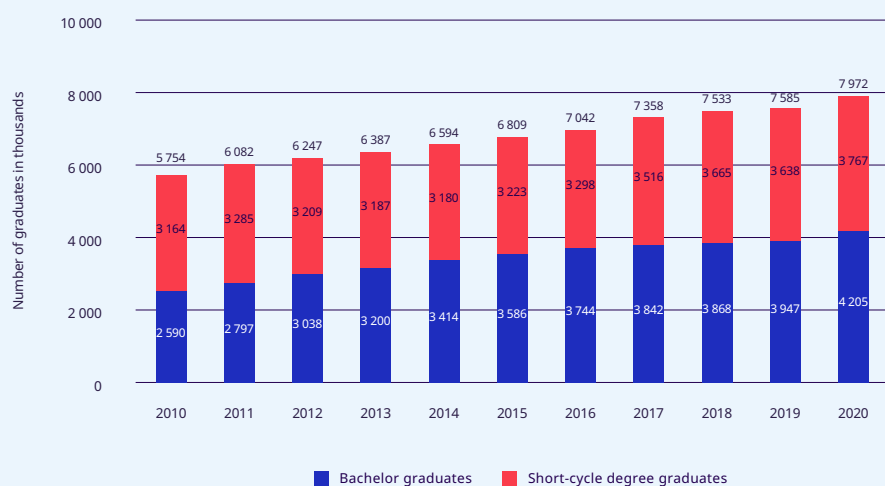
Di conseguenza, la produttività del lavoro in Cina rimane ancora bassa sia in termini relativi che assoluti, una situazione aggravata dalle significative disparità nell'allocazione delle risorse (compreso il capitale umano) tra regioni, industrie e settori pubblico e privato.

Ciò detto, **la crescita economica e il miglioramento della produttività della Cina sono stati attribuiti a tre fattori principali.** Innanzitutto, il suo livello di produttività era basso, il che rendeva relativamente facile ottenere qualsiasi miglioramento iniziale. In secondo luogo, la produttività del lavoro è stata sostanzialmente migliorata riallocando le risorse umane dai settori a bassa a quelli ad alta efficienza – in particolare, spostando un gran numero di lavoratori rurali in eccedenza impegnati nel settore agricolo a bassa produttività verso lavori urbani più produttivi nei settori industriale e dei servizi e riducendo l'inefficiente settore statale ed espandendo il settore privato. Un terzo fattore è che la Cina è stata in grado di offrire l'accesso al proprio mercato ad aziende straniere in cambio di tecnologia in grado di migliorare la produttività. Il forte aumento del numero di imprese private e l'uso di incentivi finanziari, come retribuzioni o bonus legati ai risultati, hanno svolto un ruolo significativo nell'aumento della produttività del lavoro.

Persistono però dei limiti strutturali. Quattro esempi:

- sebbene ogni anno diversi milioni di studenti si laureino nelle università cinesi, i datori di lavoro si trovano ad affrontare carenze di competenze sempre più gravi. **Esiste un crescente divario tra domanda e offerta di talenti, per quanto riguarda non solo competenze altamente qualificate, ma anche alle reciproche aspettative di datori di lavoro e dipendenti.** Da un lato, i datori di lavoro richiedono dipendenti con competenze tecniche e la disponibilità a lavorare per diverse ore al giorno; d'altro, i laureati che hanno un alto livello di conoscenza accademica ma nessuna conoscenza o abilità pratica, sono comunque ansiosi di ricevere rapidi aumenti di stipendio e promozioni;

▶ Figure 2.3. Number of graduates from public colleges and universities in China, 2010–20 (thousands)



Source: Adapted from Statista (n.d.(b)).

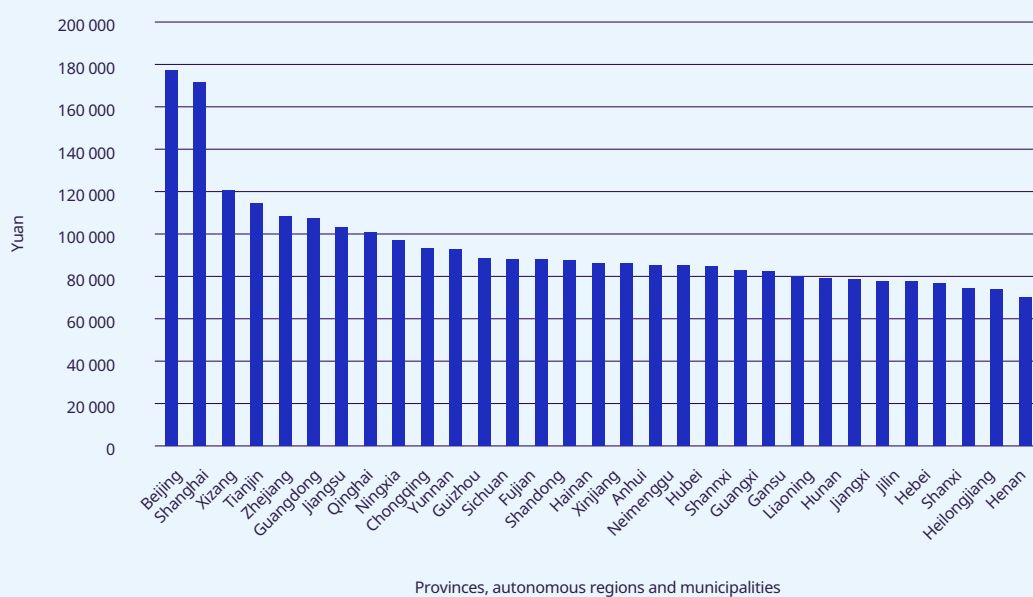
- **nelle zone rurali il livello di istruzione delle ragazze è inferiore a quello dei ragazzi, la qual cosa ha un impatto significativo sulle loro prospettive di lavoro retribuito e sulla produttività della forza lavoro femminile**, poiché alcune di queste ragazze migreranno successivamente, anche se temporaneamente, verso aree urbane in cerca di occupazione. Esaminando l'impatto della composizione di genere della forza lavoro sulla produttività aziendale, Tsou e Yang (2019, 19) hanno scoperto che al contrario, a parità di condizioni, *“l'aumento della percentuale di lavoratrici altamente istruite migliora significativamente le prestazioni aziendali”* in tutte le imprese private, e che le piccole imprese beneficiano maggiormente della diversità di genere tra i dipendenti con un alto livello di istruzione rispetto alle imprese di medie e grandi dimensioni;

- a queste sfide legate allo sviluppo del capitale umano e alla sua formazione (non solo di tipo generale ma anche di conoscere in campo finanziario e di acquisizione di competenze pratiche), si aggiunge il problema della sua cattiva allocazione. Infatti, **una delle caratteristiche più salienti del mercato del lavoro cinese è l'allocazione sbilanciata del capitale umano tra le industrie e tra il settore privato e quello**

pubblico, in quanto le lavoratrici e i lavoratori tendono a optare per l'occupazione nel settore pubblico (che garantisce sicurezza e posizioni di prestigio) e per posti di lavoro nei settori monopolistici ad alto reddito, come i servizi finanziari e i servizi di pubblica utilità. Analisi recenti hanno scoperto che **l'errata allocazione del capitale umano riduce significativamente la produttività ostacolando il miglioramento della struttura industriale e l'innovazione tecnologica**. Ciò, secondo la pubblicazione dell'ILO, suggerisce che sono necessari interventi politici per introdurre incentivi che inducano più capitale umano a essere incanalato verso attività innovative e imprenditoriali, aumentando così la produttività;

- **oltre il 60% dei lavoratori urbani è impegnato nel lavoro informale, in gran parte a causa della riluttanza dei datori di lavoro ad assumersi maggiori responsabilità, ad esempio sotto forma di contributi previdenziali** (Cooke 2021). Termini e condizioni di lavoro dignitosi, compresi i livelli salariali, sono essenziali per aumentare la produttività del lavoro ma, in Cina, i livelli salariali differiscono ampiamente tra le regioni (vedi figura 2.4) e i settori industriali (vedi figura 2.5).

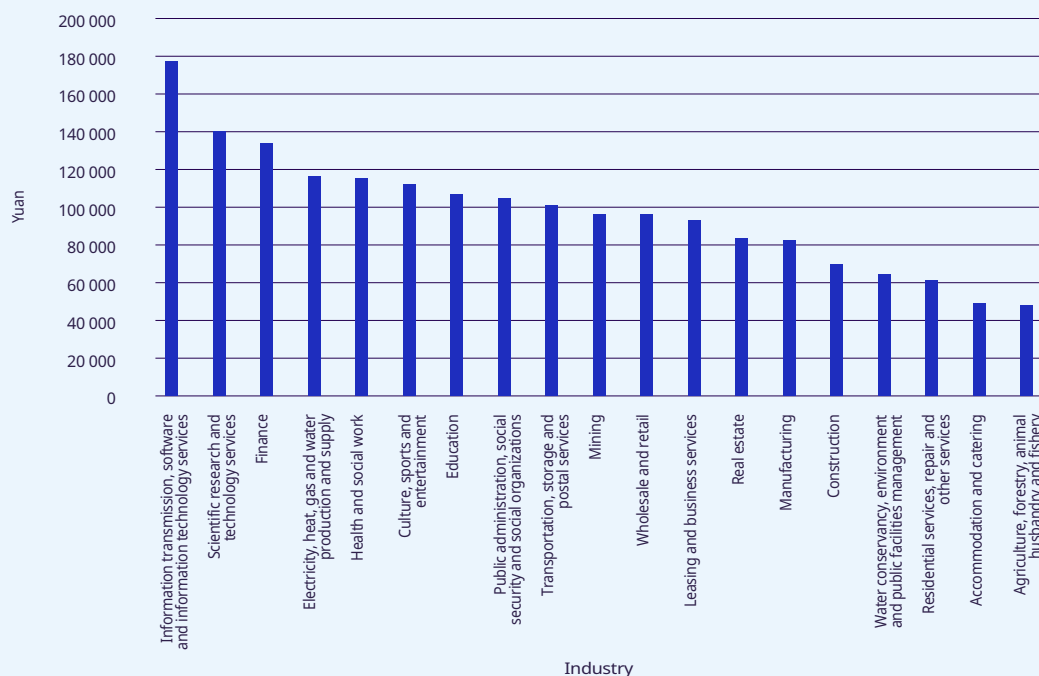
► **Figure 2.4. Average wage across various Chinese provinces, autonomous regions and municipalities, 2020 (yuan)**



Note: 1 yuan ≈ US\$0.15 in 2020.

Source: Compiled from China, National Bureau of Statistics (2021).

▶ **Figure 2.5. Average wage across various industries in China, 2020 (yuan)**



Note: 1 yuan ≈ US\$0.15 in 2020.

Source: Compiled from China, National Bureau of Statistics (2021).

La crescita dei salari è stata più lenta e inferiore alla crescita economica in generale, nonostante i salari siano stati spinti al rialzo dalle competenze e dalla carenza di manodopera a partire dalla metà degli anni 2000. Poiché il salario minimo è determinato dai governi provinciali e municipali sulla base del livello salariale medio locale e i governi locali influenzano in una certa misura il salario medio, lo Stato dovrebbe persuaderli a promuovere aumenti salariali, rendendo più facile per i governi delle regioni più povere farlo attraverso sussidi e politiche favorevoli.

Questi risultati evidenziano la natura discontinua del miglioramento della produttività del lavoro. Esiste un ampio margine per ulteriori aumenti della produttività del lavoro, almeno in parte superando alcune sfide che ogni Paese oggi si trova ad affrontare.

Negli anni 2020, il Governo cinese ha infatti scelto di spostare la propria attenzione da un modello di crescita economica elevata a un percorso di crescita sostenibile e di alta qualità per la ripresa post-COVID-19.

Ciò è dovuto anche al fatto che, secondo la Banca Mondiale, l'elevata crescita della Cina basata su investimenti, produzione a basso costo ed esportazioni ha, nel complesso,

raggiunto i suoi limiti e ha portato a squilibri economici, sociali e ambientali. La riduzione di questi squilibri richiede spostamenti nella struttura dell'economia dal settore manifatturiero ai servizi ad alto valore, dagli investimenti ai consumi e dall'elevata a quella a bassa intensità di carbonio. Cosa che ha spinto il paese a promuovere attivamente un'economia della conoscenza, sviluppo di imprese ad alto contenuto tecnologico e aggiornamento tecnologico del settore manifatturiero attraverso la *"smart manufacturing"*. Ad esempio, *"Made in China 2025"*, una delle iniziative strategiche nazionali lanciate dal governo nel 2015 per facilitare la transizione della Cina da *"large manufacturing country"* a *"strong manufacturing country"*, sottolinea l'innovazione alimentata dalla tecnologia digitale e dall'intelligenza artificiale (Kania 2019). Il successo di un simile cambiamento strategico dipende, tra l'altro, da una forza lavoro ben istruita e dotata delle competenze e delle conoscenze richieste dal mercato del lavoro.

Il capitolo evidenzia infine **una serie di implicazioni politiche per lo Stato e i sindacati** se la Cina vuole migliorare la produttività del lavoro attraverso un approccio più equo e incentrato sullo sviluppo economico e sociale.

Due esempi:

- **la spesa sanitaria pubblica svolge un ruolo significativo nel promuovere la produttività del lavoro.** Un esempio di come lo Stato possa affrontare problemi sanitari specifici e avviare interventi adeguati riguarda il diabete. Nel 2017 in Cina c'erano circa 56,4 milioni le persone in età lavorativa (il 7,1% del totale) affette da diabete. Il significativo impatto cumulativo del diabete, non solo sulle condizioni di salute ma anche sulla produttività durante tutta la vita lavorativa nella popolazione cinese ha dimostrato i *"potenziali benefici economici della prevenzione del diabete a lungo termine"*. Si tratta di un ambito in cui la politica sanitaria pubblica può chiaramente svolgere un ruolo educando e indirizzando la popolazione verso uno stile di vita sano (anche se non tutti i tipi di diabete possono essere prevenuti);

- **i sindacati possono svolgere un ruolo attivo e positivo nell'aumento della produttività in varie economie, inclusa quella cinese.** La Federazione cinese dei sindacati (ACFTU) è l'unico sindacato ufficialmente riconosciuto nel paese; opera sotto la guida del Partito Comunista Cinese e riceve sostegno finanziario dal Governo per svolgere le sue funzioni a vari livelli amministrativi. Secondo le tipologie presentate da Ross Martin nel 1989, i sindacati cinesi rientravano nella categoria "autoritaria" in quanto *"strumenti statali"* che svolgono un *"ruolo decisamente subordinato"* che *"riguarda sia la*

produzione che la protezione". Durante il periodo dell'economia pianificata dallo Stato, il ruolo dell'ACFTU era in gran parte limitato a facilitare la produzione. La sua inadeguata rappresentanza delle lavoratrici e dei lavoratori è diventata sempre più evidente in seguito alle riforme economiche avviate proprio nel 1978 (Cooke 2020). Tuttavia, l'ACFTU sta migliorando la propria funzione di rappresentanza e tutela, impegnandosi in consultazioni collettive, nella difesa dei diritti dei lavoratori e nella risoluzione delle controversie di lavoro. Il concetto di contrattazione collettiva è stato introdotto nei rapporti di lavoro in Cina all'inizio degli anni '90, dopo che il *Trade Union Act* (1992) ha autorizzato i sindacati a livello aziendale a concludere contratti collettivi con i datori di lavoro (modifiche migliorative sono state apportate nel 2001). In linea con tali modifiche, il sindacato oggi è tenuto a rappresentare i dipendenti durante la negoziazione e la firma di un contratto collettivo. Le materie che possono essere oggetto di un contratto collettivo comprendono la retribuzione, l'orario di lavoro, le pause, le ferie, la sicurezza e la salute sul lavoro, la formazione, l'assicurazione e la previdenza. L'ambito dei contratti collettivi si sta ampliando fino a coprire una serie di aspetti rilevanti per le norme del lavoro, sebbene la retribuzione rimanga ancora la questione principale. L'ACFTU sta inoltre spingendo per contratti collettivi che forniscano un'ampia copertura, in particolare contratti su base regionale e di settore. Nel loro studio sull'evoluzione della contrattazione collettiva nel Paese, Lee, Brown e Wen (2016, 229) osservano che, sebbene sia vero che i rapporti di lavoro sul posto di lavoro sono attentamente controllati dal sindacato federato locale, *"le nuove pratiche elettorali per i comitati sindacali aziendali e la contrattazione salariale creano uno spazio istituzionale in cui i lavoratori di base possono esprimere le proprie opinioni e negoziare con la direzione sul posto di lavoro"*.

Esaminando i siti web ufficiali delle organizzazioni provinciali e comunali dell'ACFTU si può notare che **gli obiettivi principali del programma di riforma sono semplificare la struttura organizzativa dei sindacati attraverso fusioni e ridimensionamenti, garantire un maggiore collegamento con la base, sviluppare competenze e digitalizzare i servizi offerti dai sindacati ai lavoratori e la loro comunicazione con questi.**

L'ACFTU si sta inoltre allineando ai piani di sviluppo strategico nazionale. Nel lanciare nel 2015 il piano *"Made in China 2025"* per ammodernare in maniera complessiva l'industria manifatturiera cinese, il governo ha sollevato la questione della *"trasformazione e ammodernamento"* anche della forza lavoro industriale. Nel 2017, l'ACFTU ha proposto di concentrarsi sul rafforzamento dello sviluppo delle competenze della forza lavoro industriale per sostenere la strategia orientata all'innovazione. In altre parole, viene enfatizzata la funzione di miglioramento della produttività dello stesso sindacato. Inoltre,

le organizzazioni sindacali aziendali hanno lanciato nuove iniziative per migliorare il *welfare* e il benessere dei lavoratori di base

Il **capitolo 3** si concentra sull'**India**, un paese afflitto da una bassa produttività del lavoro. Vengono esaminate le ragioni di ciò e gli sforzi compiuti dalle imprese e dal governo per porre rimedio alla situazione.

Alcuni analisti sostengono che la bassa produttività è una conseguenza della lentezza dell'economia indiana nel subire una trasformazione strutturale. Cioè nell'incapacità della sua economia di passare dall'agricoltura al settore manifatturiero nonostante gli elevati tassi di crescita.

A causa della mancanza di cambiamenti strutturali, esiste un'ampia economia informale che presenta bassi livelli di produttività rispetto al settore formale. La differenza nei livelli di produttività tra i due settori è dovuta al fatto che i lavoratori formali hanno una maggiore motivazione al lavoro e maggiori opportunità di formazione professionale e aggiornamento delle competenze.

Ciò evidenzia la necessità di creare **“posti di lavoro dignitosi”** per garantire una maggiore produttività.

Tuttavia, i datori di lavoro hanno chiesto una maggiore flessibilità nei termini e nelle condizioni di lavoro, portando all'informalizzazione di alcune parti della forza lavoro formale.

Non sorprende che la minore produttività del lavoro nel settore informale rispetto a quello formale sia stata ben documentata. Uno dei motivi della differenza tra i due settori è che la **globalizzazione** dell'economia ha spinto le

▶ **Figure 3.1. Labour productivity per hour worked in India, 2000–18 (2017 US dollars PPP)**



Source: Adapted from Statista (n.d.(a)).

organizzazioni del settore formale a considerare i propri dipendenti come una fonte di vantaggio competitivo, piuttosto che come un costo.

I sindacati, dal canto loro, in un contesto di forte globalizzazione dell'economia hanno firmato accordi collettivi che collegano i salari alla produttività. I tentativi di migliorare la produttività nel settore informale sono stati intrapresi nel quadro di programmi come il programma SCORE dell'ILO.

È importante comprendere i collegamenti tra occupabilità, occupazione di qualità e produttività. Per realizzare una trasformazione strutturale che favorisca la crescita – vale a dire rendere più facile per i lavoratori e le imprese uscire da attività e settori in declino o a bassa produttività – **sono necessarie politiche adeguate, come il miglioramento dell'accesso alla formazione di qualità che faciliti la riallocazione delle risorse umane da settori a bassa e alta produttività.**

Tuttavia, è necessario affrontare il problema dei persistenti divari di competenze. Appena il 2% dei lavoratori indiani acquisisce formalmente competenze, rispetto al 26% in Cina, al 52% negli Stati Uniti, al 68% nel Regno Unito, al 75% in Germania, all'80% in Giappone e al 96% nella Repubblica di Corea (Si 2022; Maitra e Maitra 2018).

L'India è tra i paesi in cui è più difficile per i datori di lavoro occupare posti di lavoro, mentre allo stesso tempo coloro che si diplomano in istituti di formazione industriale hanno difficoltà a vedersi garantito un impiego immediato (Khare 2016; Kumar 2016). **Il Paese si trova quindi in una situazione paradossale in cui il numero di disoccupati istruiti sembra continuare ad aumentare mentre i datori di lavoro di vari settori lamentano la mancanza di risorse umane qualificate.** Molte persone in cerca di lavoro hanno

► **Figure 3.3. Number of students enrolled in higher education in India, by sex, 2016–20 (millions)**

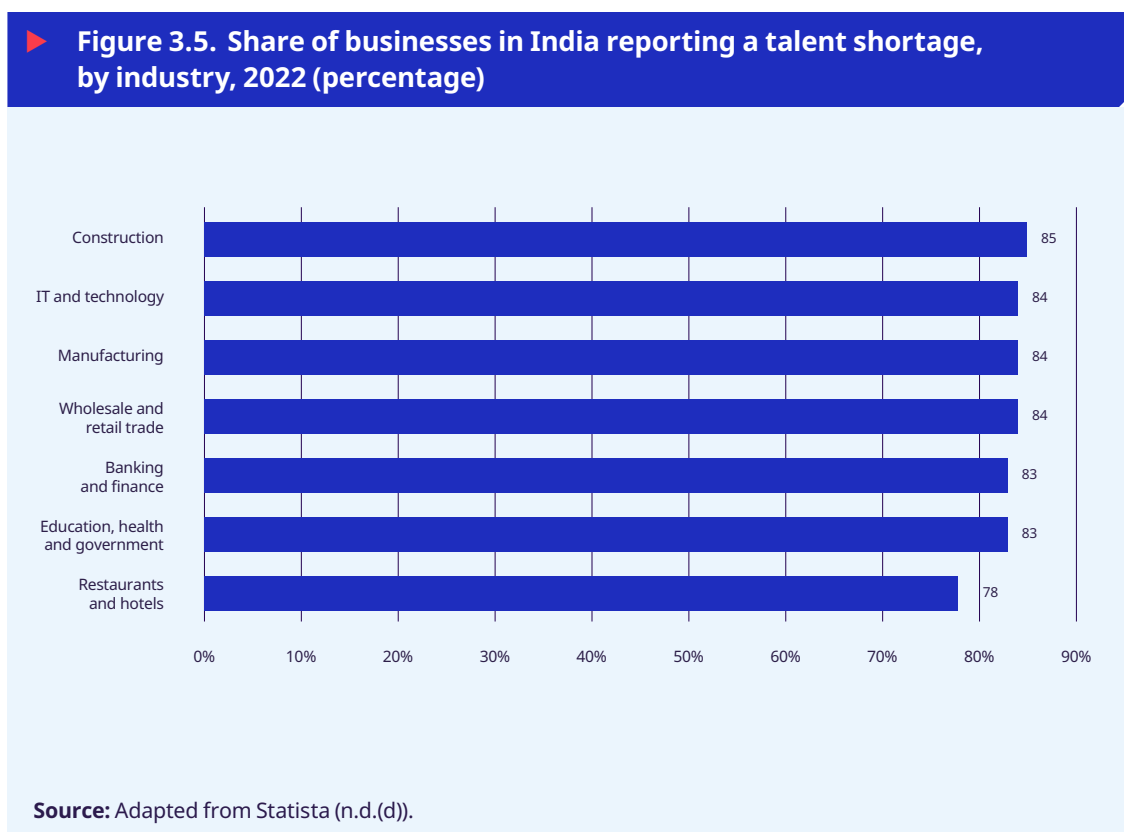


FY = financial year.

Source: Adapted from Statista (n.d.(b)).

un'istruzione di livello universitario – nel 2020 erano circa 38,5 milioni gli studenti iscritti all'istruzione superiore (vedere figura 3.3) ma ciò non è una immediata garanzia di impiego.

Ad esempio, nel 2022, solo circa il 46% dei giovani indiani era occupabile, mentre quelli con una laurea in ingegneria o tecnologia avevano il tasso di occupabilità più elevato, pari a oltre il 55%. L'83% delle imprese indiane di tutti i settori ha indicato di aver dovuto affrontare una carenza di talenti nel 2022, con la percentuale più alta osservata nel settore delle costruzioni, dove l'85% delle imprese ha segnalato una carenza di manodopera qualificata.



Il personale docente degli istituti di istruzione superiore non è adeguatamente preparato a introdurre corsi efficaci orientati al lavoro che stabiliscano collegamenti significativi tra industria e mondo accademico (Khare 2016). Inoltre, viene ancora utilizzato il curriculum obsoleto del programma di formazione in apprendistato degli anni '60 (Pilz 2016). La scarsa diffusione della formazione professionale è dovuta non solo alla scarsa

consapevolezza della sua disponibilità, ma anche al fatto che sia gli studenti che i genitori la percepiscono come di bassa qualità (Aggarwal, Kapur e Tognatta 2012).

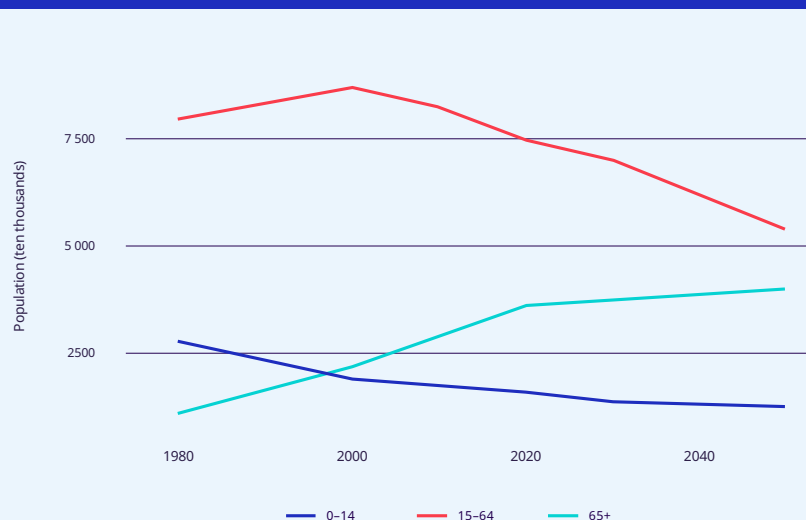
Il **capitolo 4** discute la situazione attuale relativa alla produttività del lavoro in **Giappone**. Mostra che l'aumento della produttività è minore rispetto alla media di tutti i paesi del G7 e che il tasso di crescita potenziale è diminuito. Poiché le competenze sono uno dei determinanti più importanti della produttività, il capitolo discute la formazione tradizionale delle competenze nelle grandi aziende giapponesi, in particolare nell'ambito del "*sistema di classificazione delle competenze*", in cui esiste una forte correlazione tra formazione interna e salari dei dipendenti. Sebbene l'impatto della formazione sulla produttività sia significativo, alcune aziende non hanno programmi di formazione per i propri dipendenti o sono molto limitati.

Sono però in atto una serie di misure normative che potrebbero contribuire a migliorare il capitale umano del Paese e a promuovere luoghi di lavoro equi e inclusivi. Ad esempio, il nuovo Codice di *Corporate Governance* sottolinea il rispetto dei diritti umani e il trattamento equo e appropriato dei dipendenti, compresa la cura della loro salute e la garanzia di un ambiente di lavoro positivo. Il Codice incoraggia inoltre le aziende ad aumentare la diversità nella propria forza lavoro, in particolare nelle posizioni manageriali. Tuttavia, non sono molte le aziende che hanno adottato pratiche di lavoro dignitose.

Una delle caratteristiche più notevoli del Giappone come paese è l'invecchiamento della popolazione.

La figura 4.4 mostra l'evoluzione della popolazione giapponese dal 1980 al 2050, sulla base della revisione del 2019 del World Population Prospects delle Nazioni Unite. Come si può vedere chiaramente, la popolazione anziana (quella di età ≥ 65 anni) è in aumento, mentre la popolazione in età lavorativa e quella più giovane stanno diminuendo. Nel 1980, la percentuale di anziani sul totale della popolazione era dell'8,9%, e si prevede che questa

▶ Figure 4.4. Japan's population, by age group, 1980–2050 (ten thousands)



Source: Adapted from UN (2019).

percentuale aumenterà fino al 37,7% entro il 2050. Si prevede che la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) diminuirà da una quota di 67,5 per cento nel 1980 al 50,7% nel 2050, ovvero da 79,53 milioni a 53,66 milioni. Si prevede che la popolazione totale del Giappone diminuirà da 117,82 milioni nel 1980 a 105,80 milioni nel 2050.

Il fatto che la popolazione stia diminuendo e invecchiando non significa necessariamente che il PIL diminuirà perché l'apporto dato dal lavoro dipende dal numero di ore lavorate, dal tasso di partecipazione alla forza lavoro e dalle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori. Ogura (2009) ha notato che i lavoratori in Giappone lavorano più ore rispetto a quelli di altri paesi OCSE, sebbene l'orario di lavoro sia costantemente diminuito.

In media, le ore lavorate sono diminuite di circa il 27%, passando da 2.064 ore/anno nel 1990 a 1.621 ore/anno nel 2020. La Figura 4.5 fotografa l'orario di lavoro dei lavoratori regolari ma non riflette l'aumento dei lavoratori non regolari.

▶ Figure 4.5. Annual working hours in Japan, 1990–2020



Source: Adapted from Japan, MHLW (n.d.(a)).

In generale, se la quantità di ore straordinarie effettuate da un lavoratore supera una certa soglia, la produttività diminuisce a causa, ad esempio, della stanchezza e della perdita di concentrazione tant'è che Ogura e Sakaguchi (2004) nei loro studi suggeriscono che l'efficienza del lavoro aumenterebbe se si riducessero le ore di lavoro.

Secondo il *Japan Institute for Labour Policy and Training*, la percentuale di lavoratrici e lavoratori che lavorano più di 49 ore settimanali è diminuita dal 32,0% nel 2010 al 21,5% nel 2020 (JILPT 2022). Tuttavia, tale quota per il 2020 è ancora più elevata rispetto ad altri paesi del G7 – ad esempio, 18,3% negli Stati Uniti, 12,3% in Francia e 8,9% in Germania. **In Giappone, il problema degli orari di lavoro lunghi è particolarmente grave tra i lavoratori maschi di mezza età.**

Uno dei meccanismi per cui orari di lavoro prolungati hanno un impatto negativo sulla produttività è che i lavoratori interessati tendono a non dormire a sufficienza con il rischio di consumare più alcol e fumare di più, con un correlato danno alla salute psico-fisica e a un aumento della mortalità. Hafner et al. (2016) hanno inoltre stimato che in relazione ai costi derivanti da "*un sonno insufficiente*" sulla produttività, in Giappone la perdita economica annuale potrebbe raggiungere i 138 miliardi di dollari entro il 2025.

Gli studi di Koike 1994; Tsuru, Abe e Kubo 2005; Uehara 2009; Cooke, Kubo e Lee (2018). Cooke, Kubo e Lee (2018) hanno fatto notare che **la retribuzione in Giappone si basa sulle competenze dei dipendenti**. La tradizionale struttura salariale nelle grandi aziende giapponesi motiva i propri dipendenti ad acquisire competenze. **Tradizionalmente, gli stipendi nelle grandi aziende giapponesi sono determinati in base al livello di competenza, che si basa sulle capacità del dipendente**. Ai dipendenti neoassunti viene assegnato il grado più basso nella gerarchia. I dipendenti sono generalmente tenuti ad acquisire competenze specifiche se desiderano essere promossi a un livello superiore.

Esistono due tipi di competenze: specifiche dell'impresa e generali. Le competenze specifiche dell'impresa si riferiscono a quelle utili a un'impresa specifica; le competenze generali comprendono le conoscenze e le competenze che migliorano la produttività di un lavoratore, non solo in una determinata azienda. Ad esempio, la conoscenza dell'informatica e della contabilità rientra nella categoria delle competenze generali perché queste materie sono utili in molte aziende.

Inoltre, i dipendenti devono trascorrere un determinato numero di anni all'interno di un determinato grado prima di avere un avanzamento di carriera. Molti dipendenti ricevono salari relativamente bassi anche se lavorano in un'azienda da molto tempo. I dipendenti hanno quindi un forte incentivo ad acquisire competenze in modo da poterle aggiornare la propria posizione.

I dipendenti più anziani ricevono uno stipendio più alto perché hanno accumulato un maggior numero di competenze. Tuttavia, a causa dei rapidi cambiamenti tecnologici, vari tipi di competenze potrebbero diventare obsolete, con il risultato che i dipendenti più giovani dispongono di competenze più aggiornate rispetto ai loro colleghi più anziani. **Le pratiche tradizionali di gestione delle risorse umane stanno quindi diventando meno adatte ad aumentare la produttività poiché diminuisce l'importanza delle competenze specifiche dell'impresa.**

Tenendo presente che esiste un'associazione positiva tra produttività e salari, lo studio ILO mostra, con la figura 4.8, l'evoluzione della retribuzione mensile dal 1990 al 2020,

sulla base dei dati dell'Indagine di base sulla struttura salariale.

Una caratteristica interessante che mette però in luce le disparità salariali di genere è che il salario medio mensile di un lavoratore di sesso maschile è rimasto sostanzialmente invariato dalla metà degli anni '90, mentre la media di quello relativo alle lavoratrici è aumentata.

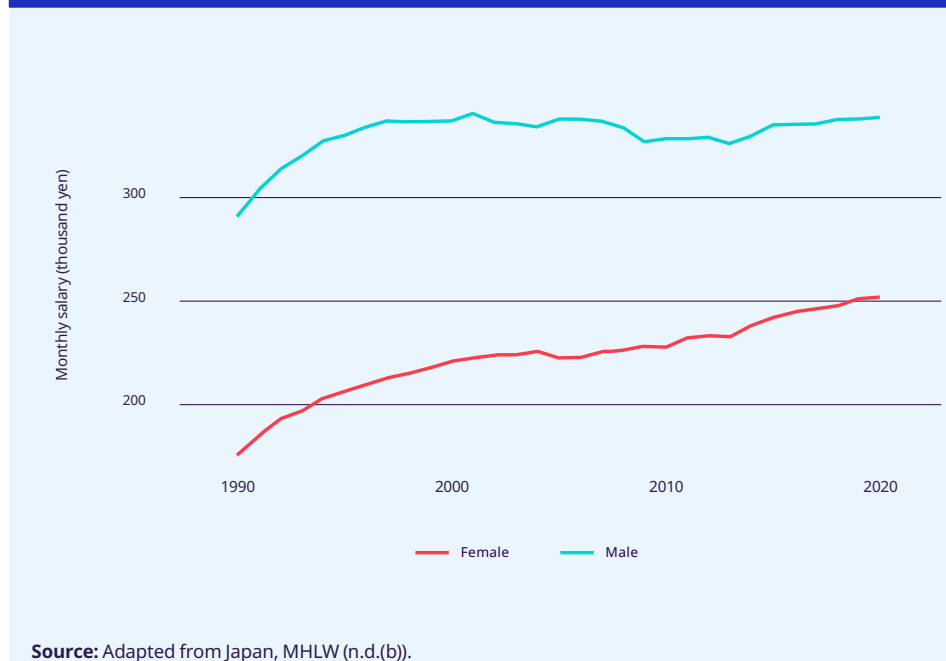
Gli stipendi mensili medi dei lavoratori e delle lavoratrici erano rispettivamente di

330.000 yen e 206.200 yen nel 1995, e di 338.800 yen e 251.800 yen nel 2020. Pertanto, lo stipendio medio di un lavoratore maschio è aumentato solo del 2,7% tra il 1995 e il 2020, mentre quella di una lavoratrice è aumentata del 22,1%. È possibile che durante questo periodo la percentuale di lavoratori qualificati tra le lavoratrici sia aumentata. Allo stesso tempo, esiste ancora un ampio divario retributivo di genere da colmare.

Uno degli strumenti più importanti volti a incentivare le imprese a investire nel capitale umano è il Codice di Autodisciplina, che è stato rivisto nel 2021. Affrontare questioni di sostenibilità, come il rispetto dei diritti umani, il trattamento equo e appropriato della forza lavoro, compresa la cura della loro salute e dell'ambiente di lavoro, sono importanti questioni gestionali che possono portare a migliorare le opportunità e alla mitigazione dei rischi legati alle varie sfide sociali, ambientali ed economiche.

Il **capitolo 5** esamina l'approccio all'innovazione sul posto di lavoro nella **Repubblica di Corea** e il suo effetto sulle prestazioni aziendali e sul benessere dei lavoratori. La Repubblica di Corea è un esempio riuscito di tarda industrializzazione, con il ritardo attribuibile in parte a tragici eventi storici come l'occupazione coloniale giapponese (1910–45), la divisione della nazione (1945–48) e la guerra di Corea (1950). **A partire dai primi anni '60 il Governo ha perseguito una politica di industrializzazione**

► Figure 4.8. Average monthly salary in Japan, by sex, 1990–2020 (thousand yen)



orientata alle esportazioni e raggiungendo una crescita media annua del PIL superiore all'8% per 30 anni. Negli ultimi due decenni la Repubblica di Corea ha notevolmente consolidato la sua posizione, come dimostra la sua riclassificazione come economia avanzata da parte della Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo (UNCTAD) nel 2021.

Il modello lavorativo nelle aziende del paese è stato tipicamente dominato da una modalità gerarchica di gestione dei reparti, che è associata alla proprietà familiare sia nelle grandi che nelle piccole imprese che ha scoraggiato il coinvolgimento dei dipendenti (Frenkel e Lee 2010). Sebbene la gestione del posto di lavoro sia stata modellata sul tardo modello giapponese, la diffusa esclusione del lavoro nelle aziende della Repubblica di Corea è in netto contrasto con l'enfasi sull'inclusione lavorativa portata avanti in Giappone.

Nel corso degli anni il mercato del lavoro si è evoluto in un modello guidato dalla tecnologia, come si riflette nel forte aumento della densità dei robot a partire dai primi anni '90 (vedi figura 5.1).

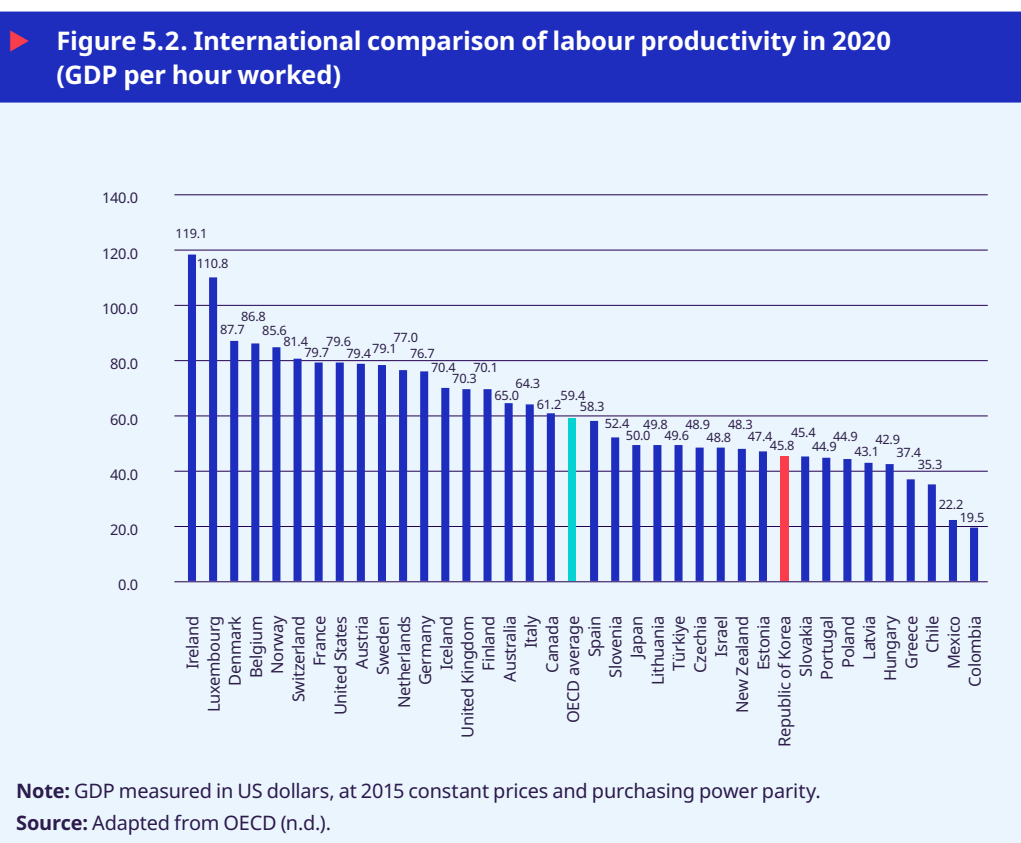
► **Figure 5.1. Robot density in the manufacturing industry, Republic of Korea, 1990–2018 (robots installed per 10,000 employees)**



Source: Adapted from Jung (2020, 58).

Nel 2019, la Repubblica di Corea aveva una densità di robot nell'industria manifatturiera di 868 robot ogni 10.000 lavoratori, la seconda più alta a livello mondiale dopo Singapore (con una densità di 918) e molto più alta anche di Giappone (364) e Germania (346). D'altro canto, nell'indagine sulle competenze degli adulti condotta nel 2012 e nel 2015 nell'ambito del Programma dell'OCSE per la valutazione internazionale delle competenze degli adulti, che ha confrontato le pratiche di lavoro ad alte prestazioni (HPWP) tra 29 paesi, la Repubblica di Corea è stata uno dei paesi con il punteggio più basso (25°).

Come si può vedere nella figura 5.2, la produttività del lavoro, misurata dal PIL per ora lavorata, nella Repubblica di Corea si è attestata a 45,8 dollari USA (2020), un valore molto inferiore alla media (59,4 dollari USA) dei paesi OCSE.



A partire dalla crisi economica del 1997, il sistema occupazionale è stato caratterizzato da un utilizzo eccessivo di manodopera non regolare e da una tendenza eccessiva verso posti di lavoro precari (o esternalizzazioni in subappalto), che mette a dura prova una quota sostanziale della popolazione attiva del paese in una situazione precaria e vulnerabile. Ciò riflette il modo in cui le aziende hanno

perseguito l'innovazione sul posto di lavoro ricorrendo all'ottimizzazione della forza lavoro piuttosto che all'*empowerment* delle lavoratrici e dei lavoratori.

L'analisi si basa su tre casi studio aziendali e considera anche l'evoluzione storica delle politiche governative a sostegno di tale innovazione. In generale, le aziende del paese non ottengono punteggi elevati in termini di pratiche di lavoro incentrate sull'essere umano e negli ultimi dieci anni si è osservata una tendenza al ribasso. Le ragioni principali di ciò sono uno stile di gestione autoritario; un approccio all'innovazione esclusivo del lavoro; un regime di produzione fordista; una mancanza di consapevolezza tra i datori di lavoro e i sindacati riguardo ad un approccio incentrato all'innovazione sul posto di lavoro e ai suoi vantaggi anche per le lavoratrici e i lavoratori; e rapporti conflittuali tra lavoratori e datori di lavoro.

Il **capitolo 6**, il capitolo finale, **conclude la pubblicazione dell'ILO riassumendo i principali risultati e punti in comune tra i quattro paesi asiatici**. Vengono evidenziate molte delle principali sfide affrontate da questi paesi nel migliorare la produttività del lavoro. Inoltre, vengono presentate una serie di strade per la ricerca futura con l'obiettivo di contribuire al dibattito politico su un approccio maestro alla produttività del lavoro come parte integrante dello sviluppo sostenibile.

Lo studio mostra che un approccio di gestione delle risorse umane di alto livello non è stato comunemente adottato dalle aziende di questi quattro paesi asiatici per aumentare la produttività del lavoro.

Le norme sociali e gli atteggiamenti nei confronti del lavoro modellano le aspettative e il comportamento delle lavoratrici e dei lavoratori.

Alcuni temi rimangono di grande attualità e richiederanno, per il futuro prossimo, maggiori approfondimenti:

- In alcune società, soprattutto asiatiche la religiosità gioca un ruolo importante accanto o senza la presenza dei sindacati. **Gli studi hanno scoperto che le aziende incorporano valori religiosi nella formazione che offrono al fine di generare una mentalità positiva tra i dipendenti nei confronti del lavoro e della vita** e che i dipendenti motivati dalla loro religiosità, a loro volta, segnalano livelli più elevati di benessere e impegno sul lavoro (Abu Bakar, Cooke e Muenjohn 2018; Abualigah, Davies e Harrington 2021). Laddove non esiste un sindacato, qualcuno sta pensando che le organizzazioni

religiose potranno agire come una sorta di partner sociale per facilitare relazioni non conflittuali sul posto di lavoro.

- **Esiste ancora uno stereotipo negativo diffuso secondo cui i lavoratori più anziani sono meno produttivi e quindi minano la produttività di un'impresa.** Uno dei problemi principali è il calo della forza lavoro delle lavoratrici e dei lavoratori più anziani e la loro ridotta capacità e volontà di padroneggiare le nuove tecnologie. Questo problema richiede soluzioni su misura. Per usare il settore edile come esempio, un altro problema riscontrato in tutto il mondo insieme alla carenza di competenze è l'invecchiamento della forza lavoro. Poiché il lavoro di costruzione è ad alta intensità di manodopera e fisicamente impegnativo nonostante i progressi tecnologici, la produttività dei lavoratori più anziani diminuisce e la frequenza degli infortuni può aumentare. D'altro canto, i lavoratori più anziani tendono a possedere maggiori competenze e conoscenze tacite accumulate durante i loro molti anni di esperienza lavorativa. Nelle economie avanzate, esiste una gamma crescente di dispositivi digitali che possono essere utilizzati per ridurre l'intensità del lavoro e le sollecitazioni fisiche su di essi (ad esempio, dispositivi robotici indossabili come gli "esoscheletri"). Tuttavia spesso tali dispositivi sono d'intralcio e sono scomodi. Un tema di attualità riguarda quindi cosa si può fare per prolungare la vita lavorativa di questi lavoratori e sfruttare le loro conoscenze ed esperienze e come può essere utilizzata la tecnologia per alleviare le sollecitazioni fisiche del lavoro.

Un altro settore rilevante è quello del lavoro di cura. Il lavoro di assistenza, soprattutto quando comporta la cura di persone con disabilità o di anziani, è fisicamente intenso e spesso porta a lesioni alla schiena, che possono richiedere molto tempo per guarire; gli infortuni ripetuti sono comuni. Tale lavoro, prevalentemente femminile, è anche emotivamente impegnativo. In considerazione dell'invecchiamento della popolazione in molti paesi, la questione su come migliorare i termini e le condizioni di impiego degli operatori sanitari, socio-sanitari, assistenti familiari e la loro produttività merita maggiore ricerca e attenzione politica.

- **Le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro** non richiedono molte spiegazioni. Rimangono piuttosto significative in India, meno in Cina, Giappone e Repubblica di Corea ma **rappresentano un dato tristemente in comune con tutti i Paesi del mondo** a cui l'Agenda 2030, attraverso il Goal 5, chiede a ogni Governo che venga posto rimedio attraverso interventi urgenti, mirati e trasversali.

Sebbene, dunque, i risultati presentati nello studio dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro possano essere rilevanti anche per altri paesi, molte questioni rimangono

inesplorate o devono ancora essere esaminati più da vicino, date le loro implicazioni sia politiche che socio-economiche.

Una nuova ricerca dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, recentemente pubblicata, mostra ad esempio che gli strumenti di intelligenza artificiale generativa possono migliorare sostanzialmente la produttività non solo in agricoltura o nelle fabbriche ma anche in determinati lavori altamente qualificati, come ad esempio nel settore della ricerca scientifica, nelle innovazioni tecnologiche e nell'ingegneria.

Cosa possa significare questo per l'occupazione, le competenze e i salari sarà oggetto di prossimi approfondimenti.

Possiamo però anticipare un aspetto: nell'ultimo decennio, la Cina è diventata un paese sviluppatore e utilizzatore *leader* delle tecnologie digitali, in particolare dell'intelligenza artificiale. Sia nell'*e-commerce*, nei servizi di *ride hailing* o nei veicoli autonomi, le aziende cinesi che operano in queste aree sono concorrenti mondiali e contribuiscono in modo significativo allo sviluppo del PIL cinese.

Parallelamente all'ascesa di queste industrie, il Governo cinese ha emanato una serie di regolamenti sulla protezione dei dati e dei consumatori per garantire il corretto utilizzo di queste tecnologie e per prevenire abusi di mercato da parte dei produttori.

Ad oggi, pur conoscendo molto poco circa l'impatto sia dello sviluppo tecnologico che di tali normative sul mondo del lavoro in Cina, gli esperti ILO affermano che la sua portata e la sua ampiezza sono ben al di sopra di quella dei principali concorrenti in Europa o negli Stati Uniti.

Un tema su cui riflettere, soprattutto in considerazione che - secondo il World Employment and Social Outlook Trends: 2024 (WESO Trends) - i mercati del lavoro hanno mostrato una sorprendente resilienza nonostante il deterioramento delle condizioni economiche, ma la ripresa dalla pandemia rimane diseguale poiché nuove vulnerabilità e molteplici crisi stanno erodendo le prospettive di una maggiore giustizia sociale e il tasso di disoccupazione globale, nel 2024, è destinato ad aumentare.
