

CONVEGNO L'ALTRA FORMAZIONE

Milano, 3 ottobre 2013

AZIENDE E LAVORATORI MATURI

IL RUOLO DELLA RICERCA SOCIALE

Piergiorgio Argentero

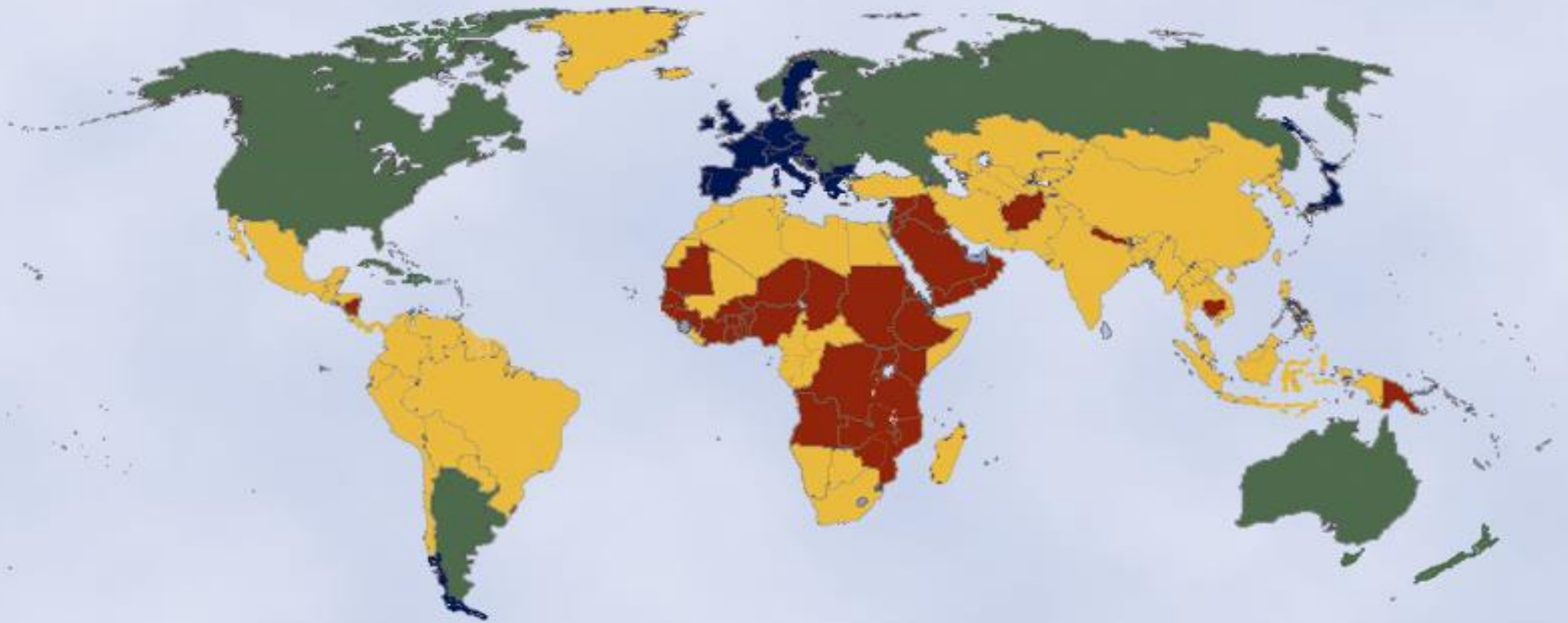
Università degli Studi di Pavia
Unità di Psicologia Applicata

Indice


- Dinamiche demografiche e categorie in crescita
- Cosa dice la letteratura
- Caratteristiche del lavoratore anziano
- Politiche HR
- L'apprendimento intergenerazionale
- Il ruolo della ricerca sociale

senior
maturi
anziani
vecchi
over
older

2000: un mondo piuttosto «giovane»



 < 5%

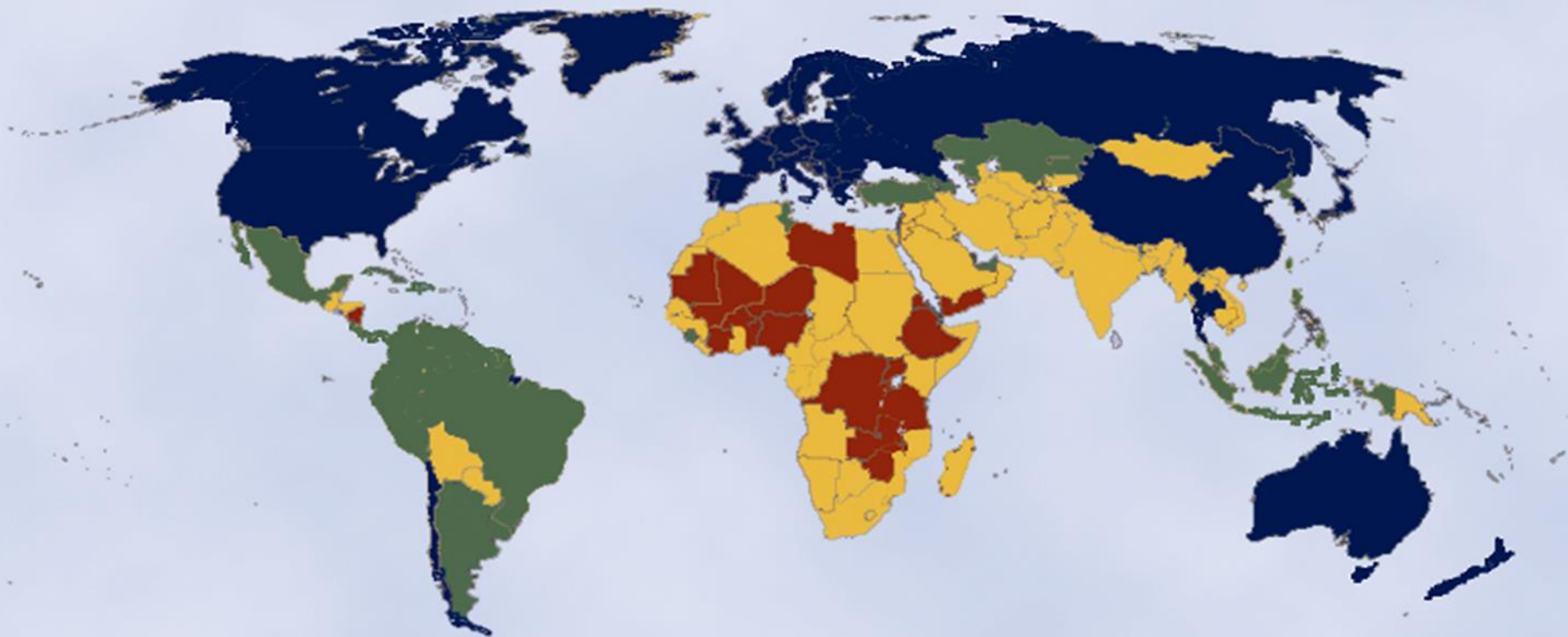
 5% - 12.4%

 12.5% - 20%

 > 20%

Percentuale di popolazione con età > 60

2025: un mondo più «anziano»



 < 5%

 5% - 12.4%

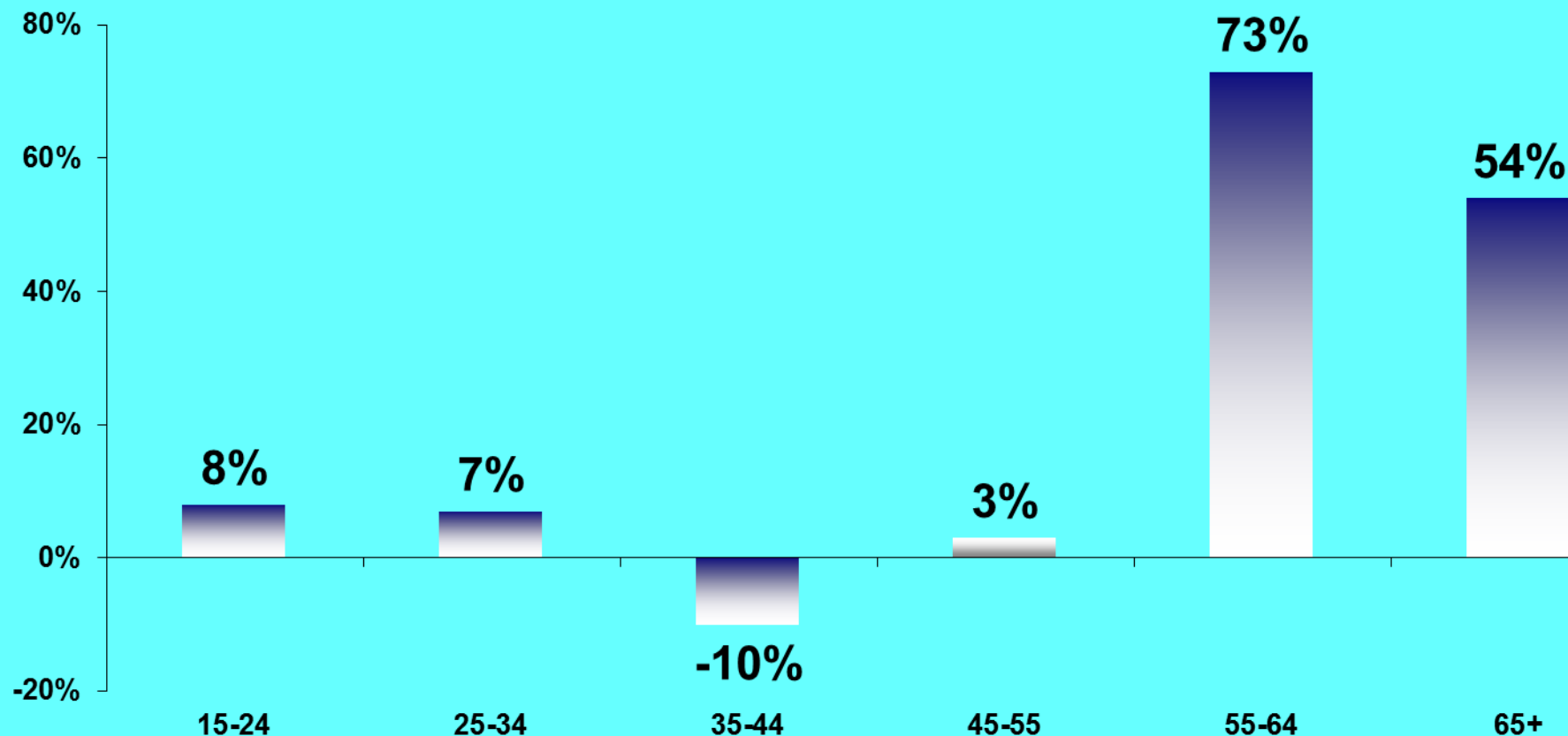
 12.5% - 20%

 > 20%

Percentuale di popolazione con età > 60

Lavoratori anziani, categoria in crescita

(percentuale di crescita anni 2000-2020)



Dinamiche demografiche

AUMENTO DELLA LONGEVITÀ

DIMINUZIONE DELLE NASCITE



- 2000: 1 su 8 >65
- 2030: 1 su 5 > 65
- Crescita maggiore: coorte > 85
- Differenze di genere: maggiore longevità delle donne (85 anni: 100 donne – 41 uomini)
- Differenze di razza (dati USA: 2000 84% bianchi – 2050 64%)

Chi è un lavoratore anziano?

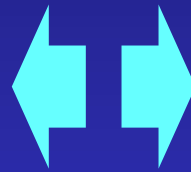
- Percezione sociale
- Comportamento individuale
- Coorte
(40-55, 55-65, 65-75)
- Definizione legale
(es. negli USA > 40 anni: Age Discrimination in Employment Act)



ETÀ BIOLOGICA
ETÀ SOCIALE
ETÀ PSICOLOGICA

Perché lavorare di più?

- Politiche, leggi, normative
- Necessità aziendali
- Migliore salute
- Necessità economiche
- Lavori meno gravosi fisicamente
- Flessibilità di orari



- Cultura «giovanile»
- Economia debole
- Aumento dei costi aziendali
- Politiche sindacali
- Conflitti intergenerazionali
- Stereotipi negativi
- Discriminazioni

Caratteristiche dell'older

Capacità fisiche: salute, forza fisica, tempi di reazione...

Capacità mentali: memoria, apprendimento,....

Motivazione

Efficienza

Adattamento al cambiamento: tecnologico, lavorativo ...



REALTÀ
○
PREGIUDIZI ?

Conoscenze/esperienze da patrimonializzare

Pensiero strategico

Capacità di giudizio/razionalizzazione

Meno assenteisti

Più dediti al lavoro (etica del lavoro)

Affidabili

Esempi di older "efficienti"

- G. Verdi compose l'Ave Maria a 85 anni
- A. Bell registrò un brevetto a 75 anni
- M. Graham danzò fino a 75 anni, e lavorò come coreografa sino ai 95
- Il presidente Reagan si è insediato a 69 anni
- U. Veronesi, R. Levi-Montalcini, M. Hack, G. Napolitano
- L'età media dei CEO è di 56 anni (USA)
- Senatori, giudici, professori, medici...

Ma... non solo eccezioni

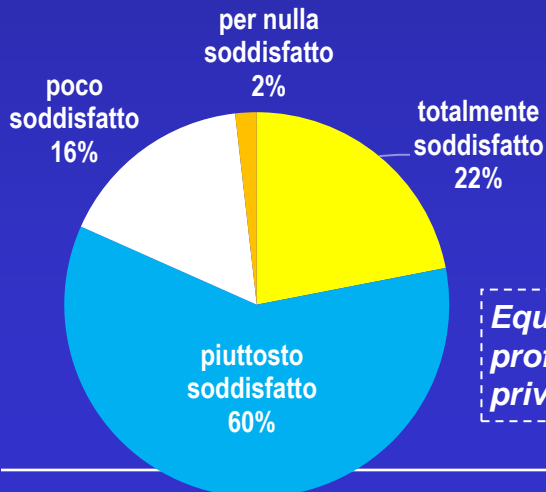
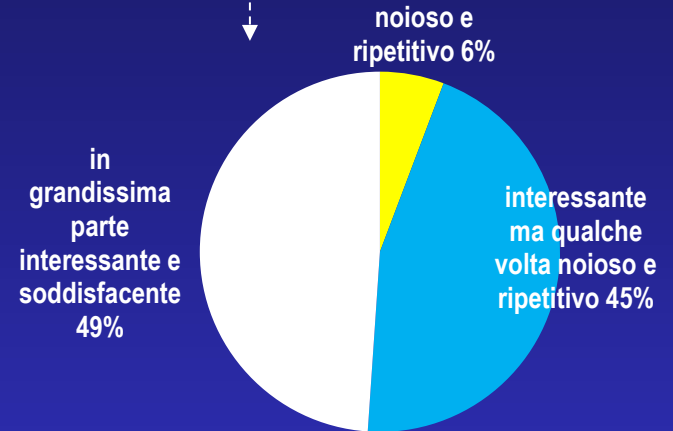
Primi risultati di una ricerca italiana (n=302)

Adeguatezza rispetto al ruolo svolto



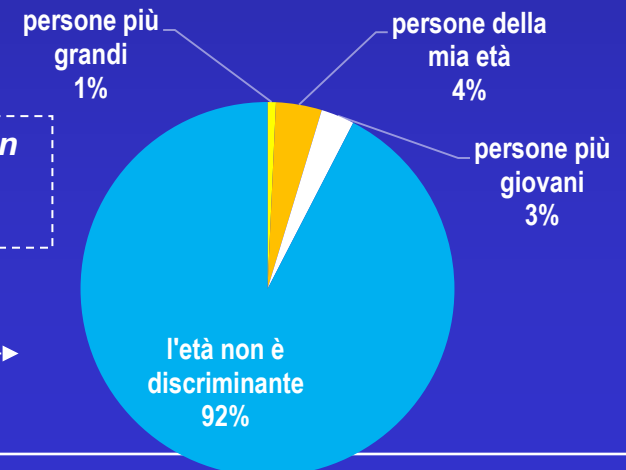
Se lei dovesse dare un giudizio sulla qualità della vita al lavoro quale giudizio darebbe?

Considero il mio lavoro...



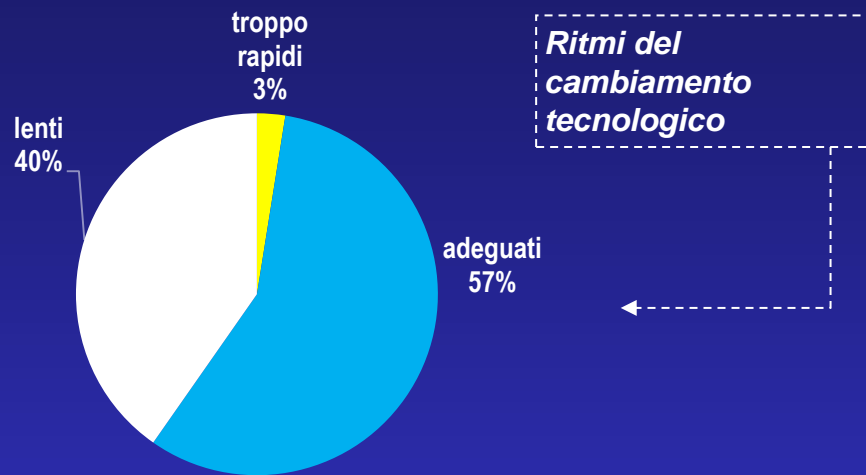
Equilibrio tra vita professionale e vita privata

Riesco ad avere un buon rapporto soprattutto con...

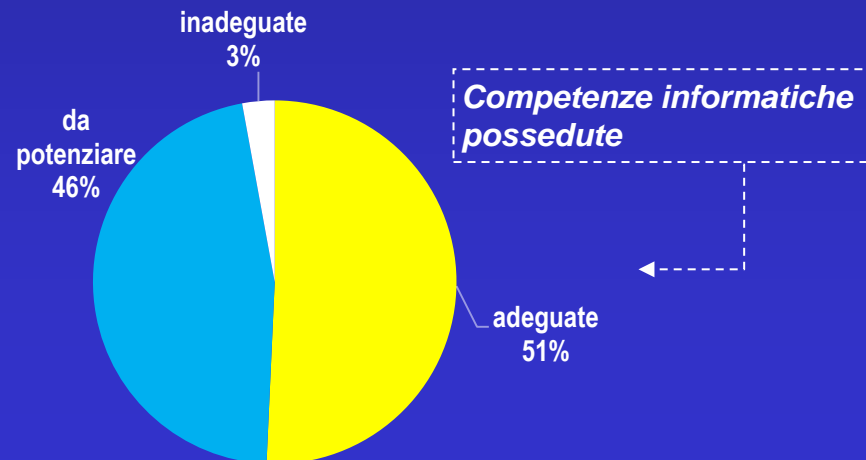
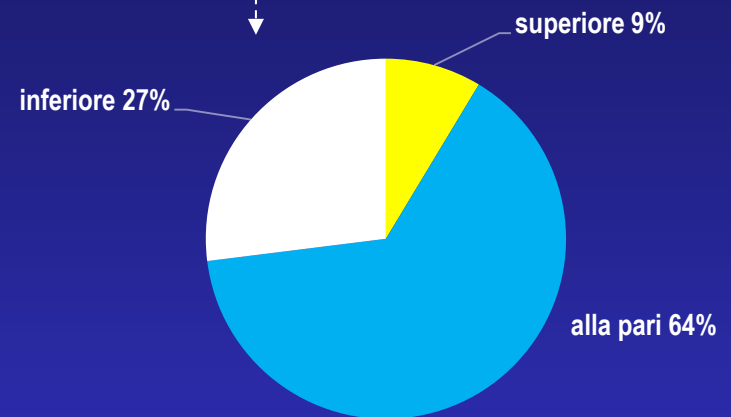


Older e cambiamento aziendale

Atteggiamenti verso l'innovazione



Innovazione (confronto con concorrenti)



Atteggiamento verso introduzione nuove tecnologie

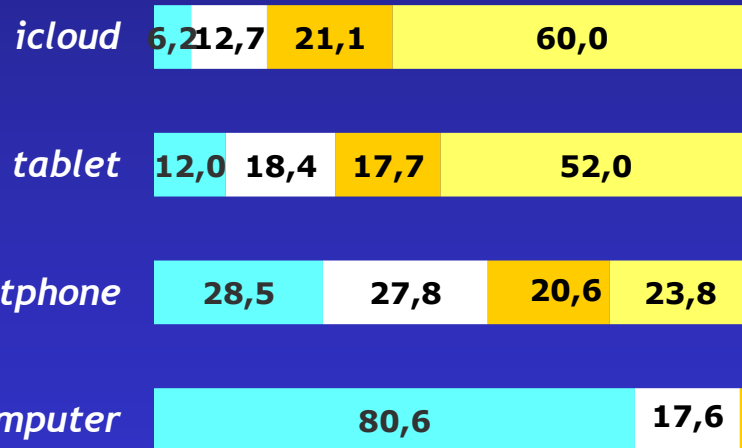


Older e nuove tecnologie

Utilità e utilizzo

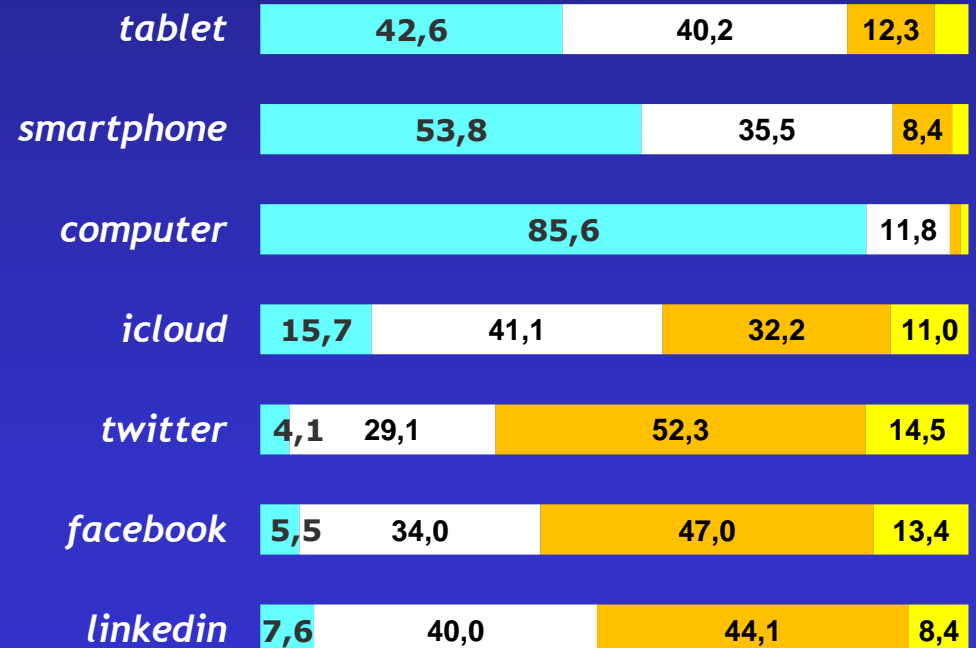
Livello di utilizzo

■ assiduo ■ abbastanza
■ poco ■ nullo



Utilità percepita

■ molto utile ■ piuttosto utile
■ poco utile ■ inutile



Possibili spiegazioni

- È stato dimostrato che la buona **qualità dei contatti fra i lavoratori** (presenza di clima organizzativo sereno che favorisca relazioni e cooperazione) predice atteggiamenti positivi fra soggetti di età diverse (Hodson, 1997; Iweins et al., 2013) e riduce le intenzioni di lasciare il posto di lavoro (Iweins et al., 2013)
- Un'adeguata **formazione al ruolo** sviluppa le competenze tecniche, personali e organizzative
- Una **comunicazione interna** efficace migliora la comprensione del cambiamento e lo sviluppo di atteggiamenti positivi

Programmi europei

- **POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**
- Transizioni da un lavoro ad un altro
- Sostenere i disoccupati nella ricerca di un lavoro
- Auto-imprenditoria
- Management sanitario
- Istruzione e formazione
- Pensionamento progressivo

Politiche HR di age management

- Gestione segmentata (formazione e sviluppo)
- Comunicazione interna (nuove tecnologie)
- Benefits
- Programmi work-life balance
- Stili di leadership coerenti con le diverse generazioni
- Riqualficazione professionale

**ASSICURARE L'OCCUPABILITÀ SOSTENIBILE E LA
WORKABILITY (CAPACITÀ AL LAVORO) DURANTE IL
CORSO DELLA VITA DEI LAVORATORI**

Ma politiche personalizzate, più di quanto non lo siano per le altre fasce d'età

Age management e diversity management

- La prospettiva del *diversity management* è stata tradizionalmente applicata alla gestione delle differenze etniche e di genere in ambito organizzativo
- Se applicata alla variabile "età", essa suggerisce di **valorizzare le differenze** esistenti fra gruppi d'età diversi (Richeson & Nussbaum, 2003; Yinger, 1994) in quanto strategia vincente per **ridurre** la *percezione di distacco* e le *discriminazioni* inter-generazionali

Vantaggi per l'azienda

- I lavoratori anziani hanno capacità e competenze **diverse** rispetto alle altre generazioni: possono apportare preziose capacità professionali, strutturali e relazionali



- Fondamentale è il **trasferimento delle loro conoscenze** alle giovani generazioni: i lavoratori anziani possono partecipare attivamente alla costruzione di una società caratterizzata dalla solidarietà tra le generazioni



- Ricerca di strategie atte a **trattenere** i lavoratori anziani in azienda

Vantaggi per gli individui

- Dimostrato che la capacità lavorativa **prima** del pensionamento determina il grado di autosufficienza **dopo** il pensionamento (73-85 anni): svolgere un lavoro soddisfacente può contribuire a prevenire malattie e deterioramento fisico o mentale, garantire una buona capacità cognitiva e fisica, promuovere atteggiamenti positivi e attivi nei confronti della vita



- Migliore è la capacità lavorativa **prima** del pensionamento, migliore sarà la qualità della vita **in seguito**



- Gli investimenti **nell'invecchiamento attivo** devono essere garantiti durante gli anni di lavoro
-

L'apprendimento inter-generazionale

Scambio giovani-anziani

L'invecchiamento ATTIVO deve essere inteso come
sfida e opportunità



Le **aziende proattive** sono quelle disposte a valorizzare le risorse individuali e a sostenere **l'apprendimento inter-generazionale**: tenere conto dell'intero arco della vita e creare pari opportunità per tutte le generazioni

MENTORING
REVERSE MENTORING

Il ruolo della ricerca sociale

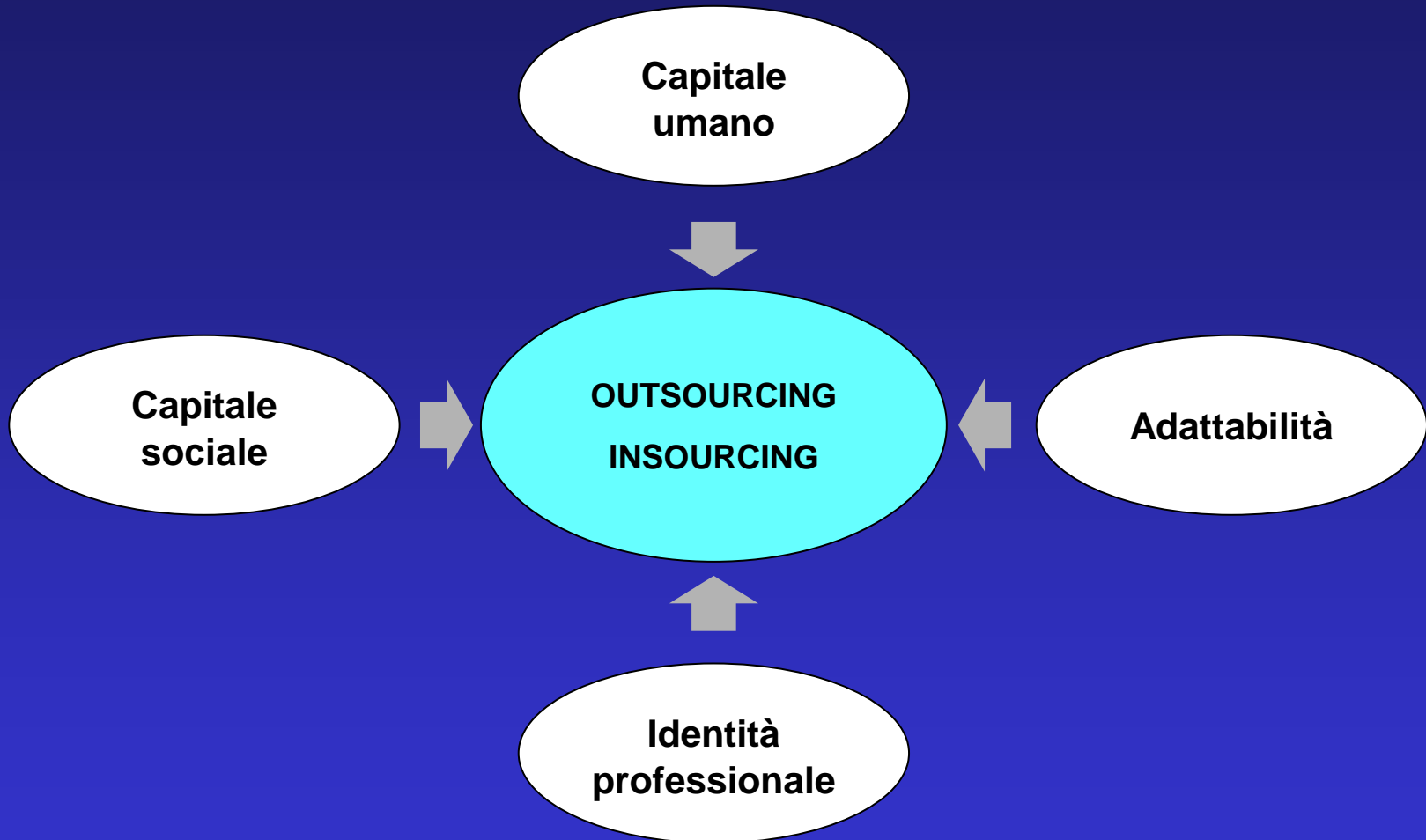
Far emergere le differenze, analizzarle, misurarle, per renderle funzionali allo sviluppo delle persone e dell'azienda



I temi della ricerca sociale



Employability



Quale utilità economica?

Il ROI derivante da programmi di benessere organizzativo può variare da 3 a 12 dollari per ogni dollaro investito

(Hargrave et al., 2005; Phillips, 2004; Jorgensen, 2007)

Grazie per l'attenzione!

piergioorgio.argentero@unipv.it