PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 24 - numero 5214 di Mercoledì 27 luglio 2022

L'Age management: tra vincoli e opportunità

Quando teoria e pratica non si allineano perfettamente...

Nei paesi sviluppati il passaggio demografico si rivela principalmente attraverso due eventi fondamentali: il minore tasso di fertilità e l'aumento dell'aspettativa di vita.

Questi eventi di intensità rilevante si sono presentati in un tempo molto breve, in pochi decenni. Hanno avuto parte determinante la ricerca scientifica, la telematica e la tecnologia contribuendo significativamente nella prevenzione e cura della salute permettendo così un notevole mantenimento e allungamento della qualità e quantità della vita.

Con la pandemia abbiamo assistito ad un flusso verso le mancate assunzioni. Secondo i dati Istat sull'occupazione, il numero di lavoratori oltre i cinquant'anni In Italia è salito dello 0,33%.

La fascia dei lavoratori definiti maturi, "olders wolker" o senior, richiede una particolare attenzione in quanto spesso sottovalutata e non coinvolta nei progetti aziendali ma anzi paragonata a "rami secchi da potare". È indiscutibile il fatto che sempre più nell'ambito lavorativo sono presenti un folto numero di lavoratori maturi vicini, ma non sufficientemente, all'età pensionabile anche perché periodicamente cambiano norme e leggi istituzionali riguardanti parametri per la fuoriuscita dall'ambito lavorativo.

Gli "olders worker": la generazione X (nati tra il 1960 e il 1979) e i Baby Boomer (nati tra il 1943 e il 1960) , questi ultimi due gruppi possono appartenere appunto agli "olders worker ".

Eurostat nella Labour Force Survery definisce "olders worker" gli occupati che appartengono alla classe di età tra i 55 e i 64 anni che corrisponde anche sul piano statistico alla definizione di lavoratore anziano. Forse la traduzione più corretta dovrebbe essere lavoratrice/trice "più anziano" ovvero in confronto agli altri lavoratori anche perché questa categoria è stata assunta nell'ambito della Strategia europea per l'occupazione come fascia di età eletta a target per il raggiungimento di specifici livelli di occupazione negli Stati membri.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0535] ?#>

Gli "olders worker" sono coloro i quali possiedono come bagaglio qualitativo l'esperienza appresa in un ampio arco di tempo. L'azienda dovrebbe valorizzare e utilizzare come riferimento tali lavoratori non permettendo che vengano perse od archiviate

queste competenze ma piuttosto cercare una via per trasferire le informazioni e le conoscenze. Sarebbe così possibile determinare una sommazione esperienziale con il nuovo generando un passaggio che crea arricchimento delle competenze e che accompagna, segue e direziona la metamorfosi generazionale ed offre una crescita potenzialmente esponenziale.

È proprio per lo sviluppo della disciplina dell'Age Management, coadiuvata dall'attività di ricerca e dalle linee guida europee, che nascono le priorità che le aziende e le istituzioni devono considerare per armonizzare ed utilizzare nel modo migliore questa importante fascia di lavoratori. Inoltre, è questa materia che si occupa di mettere in pratica, attraverso strategie teorico-pratiche, il recupero di questa forza lavoro.

L'Age Management è infatti una disciplina innovativa in via di maturazione, documentata ancora da poche pubblicazioni e richiamata in sporadici eventi di natura variegata ma pur sempre attinenti al mondo del lavoro. Tale disciplina matura intersecandosi alle più diverse branche come, per esempio, la medicina del lavoro, la psicologia del lavoro e la gerontologia sociale.

Sebbene vi siano diversi testi e vari lavori scientifici su tale argomento secondo alcuni autori la materia non è stata ancora sufficientemente sviluppata: probabilmente perché essa rappresenta ancora, in particolare in Italia, una disciplina giovane, trattata soprattutto in ambito congressuale piuttosto che pratico.

Il tema dell'invecchiamento attivo nel panorama italiano ed europeo fornisce alle imprese strumenti teorico-pratici per una maggiore funzionalità ed una migliore efficienza ed efficacia gestionale età-correlate.

È chiaro che la diversità di età evidenzia differenze significative per quel che riguarda le capacità, le conoscenze, le motivazioni e le attitudini legate al lavoro. Tutto ciò è da attribuire ai processi biologici età-correlati ma è stato anche osservato che sono il risultato delle percezioni e delle convinzioni che i lavoratori sviluppano su di sé e sugli altri contestualmente alle relazioni socio-economiche ed al proprio vissuto organizzativo.

Il contesto socio-economico promuove la necessità di richiamare efficaci politiche di Age Management a tutti i livelli: locale, nazionale e sovra-nazionale. Tutto ciò è stato riportato in documenti ufficiali europei già da una trentina d'anni e si è manifestato con maggiore evidenza soprattutto nei paesi del Nord-Europa. Inoltre, è necessario non tralasciare i fattori interni alle organizzazioni nel creare contesti lavorativi in modo da valorizzare le risorse e le necessità degli individui di tutte le età.

Sono sempre più numerose le organizzazioni che si accingono ad affrontare il problema del crescente invecchiamento della propria forza lavoro e del mancato allineamento delle competenze dei lavoratori più anziani rispetto alle richieste di innovazione verso cui i mercati muovono. Proprio per il mancato allineamento si costituisce un divario di competitività per le organizzazioni, che sono chiamate a risolvere il problema spingendo il personale più anziano verso un ritiro anticipato e inserendo figure più giovani in organico. Questa prassi è però risultata essere poco idonea a risolvere il problema nella sua complessità, portando ad una duplice conseguenza.

In primo luogo, in termini di costi, se da un lato le aziende traggono beneficio dalle più incentivanti forme contrattuali all'interno delle quali il personale più giovane può essere inquadrato, dall'altro risentono dell'aumento di spese sanitarie, dell'assenteismo e della diminuzione della produttività dovuta ad una cattiva gestione delle risorse più esperte presenti nell'impresa.

In secondo luogo, in termini di competenze, in quanto quelle maturate tramite l'esperienza dal personale più anziano sono difficilmente trasferibili nei più giovani tramite processi formativi standardizzati. Queste soluzioni mostrano problematiche che creano divario di competitività nelle organizzazioni prese in esame e, sebbene possano realmente risultare economicamente convenienti nel breve periodo, non riescono a originare valore per l'azienda nel medio e nel lungo periodo. L'impresa sarà costretta ad affrontare le stesse dinamiche passivamente, continuando ad avere il medesimo problema che diventa un ostacolo al suo sviluppo.

Agire con ottica sistemica nelle diverse aree di intervento proposte in precedenza consente di incrementare la competitività dell'organizzazione grazie ad una attenta economia dei costi, un perfezionamento delle pratiche di lavoro, un accrescimento della qualità dei servizi e della produttività, oltre che l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e delle competenze presenti in azienda.

Per fare tutto ciò l'impresa deve tenere conto di un'accurata analisi delle proprie risorse e della propria situazione e, solo sulla base di essa, può quindi progettare interventi costruiti ad hoc.

Questo significa agire con interventi integrati, sistematici e ampliamento nei processi di formazione, di sviluppo delle competenze, di tutela della salute e del benessere del personale, sia in fase di reclutamento, sia in fase di sviluppo di carriera, sia in fase di pensionamento. Tutto questo può migliorare la comunicazione tra classi generazionali presenti in azienda e permettere ad esse uno sviluppo reciproco che sia motivato da una forte Direzione, dai giusti processi comunicativi interni e da un sistema di monitoraggio costante e di valutazione dei risultati.

Riguardo ai sistemi di comunicazione, se con l'avanzamento della tecnologia e della telematica da un lato il rapporto si fa più "freddo" e l'organizzazione recupera in velocità ed immediatezza dall'altro non dovrebbe venir meno, almeno si spera, il classico trasporto emotivo tipico dell'essere umano.

Forse, in un domani non così lontano, il lavoro potrebbe essere inteso come un qualcosa di realmente utile al bene sociale e culturale che concretamente porti al miglioramento della vita e verso una maggiore protezione personale e ambientale.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta Sistemico Relazionale e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it