

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE

**Dottorato di ricerca in Scienze della Formazione e della
Comunicazione**

Curriculum Sviluppo Organizzativo e Comunicazione Multimediale

XXIV CICLO



**La propensione dei professionisti HR a formare i
lavoratori *senior*: *factorial survey* sulle determinanti
della decisione**

Tutor: Prof. Raoul C.D. Nacamulli

Tesi di dottorato di:

Alessandra Lazazzara

Matr. n.: 700154

Anno Accademico 2010/2011

Ringraziamenti

Non esiste ricerca senza una comunità, l'elemento sociale è quindi intrinseco in qualsiasi attività di ricerca. Un sentito ringraziamento va al mio tutor e mentor Prof. Raoul C.D. Nacamulli, per la fiducia ed il sostegno dimostratimi in questi anni, al Prof. Francesco Paoletti, per l'orientamento fornitomi e per i preziosi consigli, e a Barbara Quacquarelli, Cristiano Ghiringhelli e Adriano Solidoro per i momenti di crescita e di confronto. Un ringraziamento particolare va ad AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), per aver reso possibile la realizzazione delle factorial survey, ed alla piccola grande comunità che tra corridoi del dipartimento e sala dottorandi ha condiviso con me difficoltà e traguardi.

An important part of my research path has been developed during my stay at the Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute, where I have found a big scientific family, great professionalism and a very stimulating and open environment. I would like especially to thank Kène Henkens and Kasia Karpinska, for their daily support and their help to set up and realize the research project.

E, poiché l'elemento sociale primario è la famiglia, un grazie particolare va a Florinda che, seppur lontana, c'è sempre nel mio quotidiano; ai miei genitori e mia sorella Mara, che con il loro vissuto hanno ispirato questa tesi e la mia vita; e, infine, alla persona che con la sua abilità di trasmettere passione mi accompagna in questo difficile percorso: Giovanni.

Indice analitico

i)	Indice	i
ii)	Elenco delle figure	iv
iii)	Elenco delle tabelle	v
I	Introduzione	1
	I. Quando un lavoratore diventa <i>senior</i> ?	4
	II. Presentazione dell'elaborato	7
1.	I <i>driver</i> del cambiamento nella gestione delle risorse umane: <i>ageing</i>, carenza di forza lavoro e <i>knowledge management</i>	11
	1. La sfida demografica: il <i>population ageing</i>	12
	1.1 <i>Ageing</i> : il trend globale	13
	1.2 <i>Ageing</i> : la situazione italiana	15
	1.3 <i>Ageing</i> : le conseguenze	22
	2. La sfida organizzativa: la futura carenza di forza lavoro	24
	2.1 Strategie di risposta alla carenza di forza lavoro	27
	3. La sfida di KM: la carenza di conoscenze e competenze	31
	3.1 <i>Knowledge gap</i> e nuove generazioni	32
	3.2 Nuove tecnologie e obsolescenza della conoscenza	35
	4. Conclusioni	36
2.	Caratteristiche della formazione ed inclusività dei lavoratori <i>senior</i>	39
	1. Le specificità di una formazione inclusiva dei lavoratori <i>senior</i>	42

1.1 Bisogni formativi e contenuti della formazione per i lavoratori <i>senior</i> : cosa	43
1.2 Metodologie per la formazione dei lavoratori <i>senior</i> : come	48
1.2.1 Gruppi formativi misti o <i>age-split</i> ?	51
2. I lavoratori <i>senior</i> vogliono apprendere?	53
2.1 La motivazione ad apprendere dei lavoratori <i>senior</i>	54
2.1.1 L'auto-efficacia dei lavoratori <i>senior</i>	57
3. Nuovi ruoli per i lavoratori <i>senior</i> : <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>	61
3.1 Nuovi ruoli per i lavoratori <i>senior</i> : un esempio di <i>best practice</i>	62
4. Conclusioni	65
3. Quali aspetti influenzano la decisione dei professionisti HR di formare i lavoratori <i>senior</i>? Ipotesi e Metodologia	67
1. Le cause dello scarso investimento in formazione dei lavoratori <i>senior</i>	69
1.1 La prospettiva economica: il capitale umano	70
1.2 La prospettiva psicologica: l' <i>ageism</i>	72
2. Elementi che influenzano la <i>training-decision</i> dei professionisti HR: le ipotesi	76
2.1 Caratteristiche dei professionisti HR	78
2.2 Caratteristiche dei lavoratori <i>senior</i>	80
3. La metodologia: il <i>factorial survey approach</i>	84
3.1 Nascita ed applicazione del metodo delle <i>vignette</i>	85

3.1.1	Aspetti metodologici delle <i>factorial survey</i>	86
3.2	<i>Factorial survey</i> per l'analisi della propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori <i>senior</i>	88
4.	Conclusioni	93
4.	<i>Factorial survey</i> sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori <i>senior</i>: analisi e risultati.	95
1.	I partecipanti allo studio: il campione di professionisti HR	96
2.	Analisi delle <i>factorial survey</i>	99
2.1	Le variabili	101
2.2	Le analisi	104
3.	Risultati	107
3.1	Risultati della <i>factorial survey</i> 1	107
3.2	Risultati della <i>Factorial Survey</i> 2	111
3.3	Risultati della <i>Factorial Survey</i> 3	114
4.	Discussione dei risultati e conclusioni	116
	Conclusioni	123
	Riferimenti bibliografici	131
	Appendice A	153

Elenco delle figure

Fig. 1.1	Proporzione e distribuzione della popolazione mondiale con un'età maggiore o uguale a 60 anni per gruppi di nazioni nel 1950, 1975, 2005, 2025 e 2050 (UN, 2005)	13
Fig. 1.2	Variazione aspettativa di vita media alla nascita per maschi e femmine in Italia ed in Europa tra il 1950 ed il 2050 (elaborazione su dati UN, 2009).	16
Fig. 1.3	Variazione tasso di fecondità in Italia ed in Europa tra il 1950 ed il 2050 (elaborazione su dati UN, 2009).	16
Fig. 1.4	Variazioni indici di vecchiaia, dipendenza strutturale e dipendenza degli anziani della popolazione negli anni 1989, 1999, 2009 (elaborazione su dati Istat, 2010).	17
Fig. 1.5	Distribuzione percentuale della popolazione negli anni 1989, 1999, 2009 (elaborazione su dati Istat, 2010).	18
Fig. 1.6	Popolazione per classi di età, Italia 1991-2051, Scenario centrale, valori (Istat, 2008).	19
Fig. 1.7	Piramide della popolazione, Italia 2007 e 2051 (Istat, 2008).	21
Fig. 1.8	Proiezioni forza lavoro, Italia 1995-2050 (McDonald & Kippen, 2001).	24
Fig. 1.9	Tasso di occupazione dei lavoratori anziani in Europa (dati Eurostat).	26
Fig. 1.10	Tasso di occupazione per genere in Europa, 2009 (dati Eurostat, Labour Force Survey).	30
Fig. 2.1	Matrice di orientamento: ageing e lavoro (adattamento da Ilmarinen, 1999).	40
Fig. 3.1	Esempio di <i>vignette</i> utilizzata nella <i>factorial survey</i> 1.	91
Fig. 3.2	Esempio di <i>vignette</i> utilizzata nella <i>factorial survey</i> 2.	91
Fig. 3.3	Esempio di <i>vignette</i> utilizzata nella <i>factorial survey</i> 3.	92

Elenco delle tabelle

Tab. 1.1	Indicatori di sintesi della situazione demografica italiana nel 2009 e previsioni per il 2051 (elaborazione su dati Istat 2008; 2010).	20
Tab. 3.1	Dimensioni e livelli delle <i>vignette</i> sulla formazione dei lavoratori <i>senior</i> .	90
Tab. 4.1	Statistiche descrittive campione professionisti HR (N=66).	98
Tab. 4.2	Variabili dipendenti per i tre studi.	102
Tab. 4.3	Risultati dell'analisi multilivello sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori anziani nella <i>factorial survey</i> 1 (N=528).	109
Tab. 4.4	Risultati dell'analisi multilivello sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori anziani nella <i>factorial survey</i> 2 (N=528).	112
Tab. 4.5	Risultati dell'analisi multilivello sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori anziani nella <i>factorial survey</i> 3 (N=528).	115

Introduzione

“Anyone who stops learning is old, whether at twenty or eighty. Anyone who keeps learning stays young. The greatest thing in life is to keep your mind young.” Henry Ford (1863-1947)

Perché è importante per gli studiosi, i ricercatori, i manager, i datori di lavoro ed i professionisti di gestione delle risorse umane interrogarsi sul valore e sulle modalità di formazione dei lavoratori *senior*? Le organizzazioni dovrebbero investire in *training* e *development* per coloro che si avviano verso la conclusione del percorso professionale? Quali motivazioni spingono a favore o contro tale pratica? Le risposte a questi interrogativi si pongono in uno scenario molto complesso che necessita di essere delineato ed analizzato nello specifico poiché combina tanto dimensioni individuali, quanto organizzative e sociali.

Molto alto è il livello di attenzione tra i *policy makers*, gli addetti ai lavori e l'opinione pubblica circa una tendenza che già da tempo coinvolge numerosi Paesi e che vede l'Italia esposta in prima linea nel fenomeno in questione: l'*ageing*. Questo *trend* si manifesta con un aumento della presenza di persone anziane nella popolazione e comporta un rovesciamento della classica piramide demografica che vedeva come gruppo più numeroso quello dei giovani. Gli esperti del settore - i demografi - considerano l'*ageing* come il problema più importante non solo in Europa e Nord America, ma anche in Asia e America Latina per i prossimi venti anni (van Dalen & Henkens, 2011).

L'interesse crescente che questa tematica sta ricevendo è confermato anche dall'aumento del numero di discipline scientifiche che stanno analizzando l'argomento da diverse prospettive e con differenti approcci. Non solo demografia e gerontologia dunque, ma anche, sociologia, psicologia e sociologia sono molto produttive in questo filone, alle quali si affianca una sempre maggiore presenza di contributi di economia, *marketing*, ITC e *mangement*. A questo riguardo, interrogando uno tra i più completi *database* di ricerca specializzato in *business*, *management* ed economia (*Business Source Elite*) con le *keyword* 'ageing' (o *aging* nell'accezione americana) e 'older worker', emerge che tra i contributi degli ultimi dieci anni - dal 2001 al 2011 - 7679 hanno attinenza con il tema dell'*ageing* (di cui il 26% circa pubblicati in *peer reviewed journal*) e 1176 contengono la parola 'older worker' (di cui il 38% circa pubblicati in *peer reviewed journal*). L'aspetto interessante è che il numero di contributi prodotto negli ultimi dieci anni su questi temi rappresenta rispettivamente il 66% ed il 67% circa del totale di contributi prodotti dal 1985¹ ad oggi sull'*ageing* e sui lavoratori *senior*.

La tematica è di particolare rilevanza in termini interdisciplinari perché l'elevata presenza di anziani nella società comporta una serie di cambiamenti su più fronti: modelli di consumo, crescita economica, sistema previdenziale e sistema sanitario sono solo alcune delle più importanti aree coinvolte in questo fenomeno, alle quali si affianca quella altrettanto rilevante del mercato del lavoro. In particolare, la dimensione su cui si concentra questa tesi di dottorato è quella generale del contesto organizzativo e, nello specifico, quella della formazione rivolta ai lavoratori *senior*.

Le previsioni per il 2050 dipingono uno scenario in cui il 33% della popolazione italiana avrà più di 65 anni (UN, 2009). Per sostenere una popolazione che invecchia è molto importante, sia per la sostenibilità futura delle organizzazioni che per quella della società in generale, cercare di mantenere attivo il maggior numero possibile di lavoratori. Tuttavia, il numero di persone professionalmente attive dopo i 55 anni in Italia è pari al 35.7% (Istat, 2010). Poiché la presenza di un minor numero di persone in età lavorativa potrebbe provocare una carenza strutturale di forza lavoro e competenze

¹ Anno di inizio della copertura del *database* di ricerca interrogato.

nei prossimi decenni (McDonald & Kippen, 2001; Börsch-Supan, 2002), è necessario un ripensamento del ciclo di vita personale e professionale e aumentare il tasso di partecipazione dei lavoratori *senior*. Le riforme del sistema pensionistico si stanno già muovendo in questa direzione e le organizzazioni devono affrontare la sfida di sostenere i lavoratori per un maggior periodo di tempo accanto a quella della richiesta di conoscenze e *skill* più complesse dovute ai cambiamenti nel mondo del lavoro. Per trasformare delle minacce in opportunità e reagire ai cambiamenti in maniera dinamica è necessaria un'implementazione sistematica della formazione continua e dello sviluppo organizzativo.

Se da un lato l'invecchiamento della popolazione implica un invecchiamento della forza lavoro e la necessità di ripensare i sistemi e le pratiche di organizzazione del lavoro e di gestione in funzione di questi mutati modelli, dall'altro si assiste però ad una esclusione dei lavoratori *senior* sia dagli interventi di gestione delle risorse umane che dal mercato del lavoro stesso (Rosen & Jerdee, 1976; Schein, 1978; Cleveland & Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Taylor & Urwin, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Bombelli & Finzi, 2006; Rymkevitch & Villosio, 2007; Posthuma & Campion, 2009; Van Vianen et al., 2009). Quello che manca è la consapevolezza da parte delle organizzazioni circa la mutata condizione demografica, ed un conseguente ripensamento dei sistemi e delle pratiche di gestione delle risorse umane. Molta strada deve essere ancora percorsa in questa direzione e, per fare questo, un gruppo di attori particolarmente strategico è costituito dagli esperti di gestione delle risorse umane i quali, per il loro ruolo nella definizione ed applicazione delle strategie adottate dalle organizzazioni, possono influenzare con i loro atteggiamenti e le loro opinioni le scelte e le decisioni intraprese al riguardo. Per questo motivo è importante partire dalla propensione dei professionisti HR rispetto alla formazione ed allo sviluppo dei lavoratori *senior*, e analizzare quali determinanti influiscano maggiormente su questa decisione per individuare le leve su cui è necessario agire per aumentare le *chance* di inclusione dei lavoratori *senior* negli interventi di formazione.

I. Quando un lavoratore diventa senior?

La prima problematica nell'affrontare questo tema è la difficile e non condivisa definizione del concetto di 'lavoratore *senior*' ed in generale del fattore 'età'.

L'invecchiamento è un processo di deterioramento di natura fisiologica che ha delle ripercussioni non soltanto biologiche, ma anche sulle funzioni sociali delle persone in quanto comporta dei cambiamenti nel ruolo che ricopre e nelle attività che svolge (Lange et al., 2006; Settersten & Mayer, 1997; Sterns & Miklos, 1995; UN, 2007).

In demografia si utilizza il limite di 60 anni per distinguere tra la coorte di popolazione giovane e quella di popolazione anziana (UN, 2007). Nei Paesi sviluppati, invece, l'età del pensionamento rappresenta una *proxy* per definire le persone anziane in quanto attorno ai 65 anni queste raggiungono i criteri necessari per accedere al pensionamento e lasciano la vita attiva. Alcune categorie professionali tuttavia, si ritirano dal lavoro ben prima dei 65 anni, così come le pratiche di prepensionamento utilizzate massicciamente dalle aziende tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta hanno permesso a lavoratori ben al di sotto di questa soglia di andare in pensione, rendendo non così lineare l'associazione tra il pensionamento e l'inizio della vecchiaia.

Appare evidente che il valore associato all'età non è soltanto dato da considerazioni di carattere biologico ed universali, ma varia a seconda della dimensione culturale coinvolta, e cioè del Paese all'interno del quale viene contestualizzata la tematica e anche dallo specifico contesto analizzato. Le specifiche dimensioni culturali della nazione in cui vengono condotti gli studi ed analizzati questi temi ha un'importante influenza sul concetto di età (Hofstede, 1980), come ad esempio si evince dallo studio di Chiu et al. (2001) in cui ad Hong Kong i rispondenti cominciavano a percepire anziane le persone al di sopra dei 43 anni, mentre in Gran Bretagna il limite saliva invece a 47 anni. In ambito lavorativo inoltre, la definizione delle soglie di anzianità per un lavoratore dipendono dalle caratteristiche dell'organizzazione in cui

opera, quali ad esempio settore o dimensione, ma anche dal ruolo ricoperto e dalla funzione all'interno della quale l'individuo è impiegato (Lazazzara & Bombelli, 2011).

Ashbaugh e Fay (1987), in un tentativo di definire la categoria dei lavoratori *senior*, hanno riscontrato che l'età media fra quelle utilizzate nei vari studi è 53,4 anni. Tuttavia, sono stati identificati come *senior* lavoratori a partire dai 40 fino ai 75 anni a seconda del filone di studi coinvolto (Bourne, 1982; Warr, 2000). Nelle ricerche meno restrittive, vengono considerati *senior* i lavoratori con un'età maggiore di 55 anni (Finkelstein et al., 1995; Koc-Menard, 2009); in altri, invece, la soglia si riduce a 50 anni (Hassall & Perrewe, 1995; Wrenn & Maurer, 2004) fino ad arrivare, in alcuni casi limite, a considerare *senior* i lavoratori con un'età maggiore di 40 anni (Warr & Pennington, 1993) o addirittura di 38 anni (Scheppard, 1978). In riferimento alla partecipazione lavorativa vengono considerati *senior* i lavoratori con un'età maggiore a 50 o a 55 anni (Kooij et al., 2008) - in linea con la definizione adottata dal Consiglio Europeo di Stoccolma del Marzo 2001 (EC, 2003) - mentre, in riferimento agli studi che analizzano gli investimenti nei confronti dei lavoratori, questi iniziano a diminuire quando raggiungono la soglia dei 45 anni, considerato lo stadio finale della carriera professionale (Schein, 1978; Maurer, 2001; Van Vianen et al., 2009).

Per queste motivazioni, è importante adottare una certa fluidità nel definire una "persona anziana" (UN, 2007) ed a maggior ragione per definire un lavoratore *senior*, così come deve essere ampia la concettualizzazione del concetto di età stesso che non può essere ricondotto soltanto alla dimensione cronologica soprattutto nei contesti lavorativi (Avolio et al., 1984; Cleveland & Shore, 1992; Settersten & Mayer, 1997; Sterns & Alexander, 1987; Sterns & Miklos, 1995; Wolf et al., 1995).

Analizzando la letteratura sul rapporto tra età e motivazione, Kooij et al. (2008) propongono l'approccio avanzato da Sterns e Doverspike (1989) che individua cinque modalità di concettualizzazione dell'età nei contesti lavorativi:

- la prima è l'*età cronologica*, ovviamente riferita all'età anagrafica delle persone;

- *l'età funzionale* invece, si basa sulla *performance* del lavoratore e riconosce la grande variazione in termini di abilità fisiche e cognitive, stato di salute e produttività in ogni fascia d'età;
- *l'età psicosociale* si basa sulla percezione individuale e sociale dell'età. La dimensione soggettiva corrisponde a quanto un individuo si senta o meno anziano (quanti lavoratori di 40 anni definirebbero se stessi come 'anziani?'), se ha un aspetto e dei comportamenti più o meno giovanili, con quale coorte di età si identifica (Kaliterna et al., 2002). La dimensione sociale della percezione dell'età invece, riguarda le norme esplicite o implicite applicate ad un individuo in merito ad un'occupazione o azienda. L'età psicosociale, quindi, si concentra su tre aspetti: l'età in cui un individuo viene percepito come *senior*, gli atteggiamenti o stereotipi che vengono attribuiti ai lavoratori *senior* e le implicazioni in termini di gestione del personale del classificare un dipendente come *senior* (ad esempio le implicazioni che questo ha in termini di investimenti ed accesso ad attività di sviluppo);
- *l'età organizzativa* si riferisce all'anzianità degli individui in un ruolo o all'interno di un'organizzazione e quindi anche al livello di carriera, all'obsolescenza delle competenze ed alle norme relative all'età all'interno dell'azienda;
- secondo il concetto di *Lifespan age* infine, l'età di un lavoratore può essere misurata facendo riferimento alla fase del ciclo di vita o allo *status* familiare (Lange et al., 2006; Sterns & Doverspike, 1989; Sterns & Miklos, 1995). Secondo il modello del *life stage* di Levinson (1986) ad esempio, la vita adulta è caratterizzata da una successione lineare di fasi a loro volta suddivisa in sottofasi legate ad alcuni compiti che devono essere svolti, molti dei quali associati all'avanzamento di carriera.

Nei vari studi che analizzano aspetti legati all'età dei lavoratori vengono utilizzate concettualizzazioni riconducibili a questi approcci, in maniera spesso anche interconnessa tra di loro. Sebbene tutte le cinque concettualizzazioni dell'età rientrino in questo studio, l'attenzione è posta prevalentemente sull'accezione psicosociale, nello specifico sull'età in cui un individuo viene percepito *senior* in azienda e le implicazioni che questo comporta in termini di gestione del personale ed in particolare per quanto

riguarda la propensione dei professionisti HR a permettere o meno l'accesso alle attività formative ai lavoratori considerati *senior*.

Le principali domande di ricerca che verranno affrontate in questo studio sono: quali elementi influenzano i professionisti HR nel decidere se approvare o meno le proposte di formazione per i lavoratori *senior*? Per quale tipologia di formazione ed in quale situazione organizzativa sono più propensi a formare i lavoratori *senior*?

Sebbene in un contesto come quello italiano il tasso di disoccupazione, in particolare quello giovanile, l'elevata età di ingresso nel mercato del lavoro, che in Italia avviene tre anni dopo rispetto alla media europea (dati Eurostat, Labour Force Survey), e gli interventi di *downsizing* dovuti alle ciclicità economiche potrebbero mettere in secondo piano l'attenzione sui cambiamenti demografici e le trasformazioni in corso, è bene notare che l'aumento del tasso di disoccupazione e di inattività sono la conseguenza degli errori di pianificazione ed utilizzo del capitale umano e di politiche economiche e fiscali scorrette. Non bisogna perdere di vista il quadro d'insieme perseguendo strategie di pianificazione a breve periodo ma, piuttosto, agire in maniera attiva per arginare il *mismatching* tra domanda ed offerta attraverso l'attivazione di misure di riqualificazione professionale per permettere a chi è fuori dal mercato del lavoro di entrarci o rientrarci (Kok, 2003).

II. Presentazione dell'elaborato

La presente tesi di dottorato scaturisce da un progetto di ricerca svolto durante un *visiting doctoral period* di sei mesi, da Febbraio a Luglio 2011, presso il Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI) con sede a L'Aia. L'istituto produce ricerca scientifica di alta qualità nell'ambito delle scienze sociali per affrontare in un'ottica interdisciplinare le sfide che gli sviluppi demografici pongono agli individui, alla società ed alle organizzazioni. Nello specifico, è stato svolto un lavoro di approfondimento delle dinamiche relative all'*ageing* ed alle sue conseguenze in ambito organizzativo, accompagnato dallo studio e dall'applicazione dell'approccio delle

factorial survey (o *vignette study*) e dei metodi di analisi multilivello che sono stati applicati nella ricerca oggetto di questa trattazione.

L'articolazione della tesi parte dalla descrizione dello scenario all'interno del quale si muove l'oggetto della ricerca. Nel capitolo 1 infatti, vengono presentati i tre *driver* del cambiamento alla base di quello che è stato definito un "*perfect demographic storm*", una situazione di incertezza e cambiamento causata da cambiamenti demografici che hanno ripercussioni sulla composizione della forza lavoro e sulle modalità di gestione dei lavoratori (Calo, 2008). L'invecchiamento della popolazione, la prevista carenza di forza lavoro ed il rischio di perdita della conoscenza sono le tre sfide che le organizzazioni dovranno affrontare e che sottolineano l'importanza della formazione continua. Questi cambiamenti, affiancati alla richiesta di conoscenze e *skills* sempre più complesse, alla rapida obsolescenza del *know how* e all'affermarsi di nuove tecnologie, coinvolgono in maniera sistematica i lavoratori *senior* e richiedono interventi per quanto riguarda la loro formazione ed *employability* per prolungarne la vita lavorativa (Warwick Report, 2006; UN, 2007).

Il capitolo 2 è focalizzato sulle specificità della formazione dei lavoratori *senior*, in termini sia di bisogni formativi che di caratteristiche della formazione attenta a questo gruppo di lavoratori. Poiché è opinione diffusa che i lavoratori *senior* siano meno motivati dei colleghi più giovani a partecipare ad attività formative, e questo costituisce spesso un motivo di esclusione dagli investimenti formativi (Rosen & Jerdee, 1976; Schein, 1978; Cleveland & Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Taylor & Urwin, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Rymkevitch & Villosio, 2007; Posthuma & Campion, 2009; Van Vianen et al., 2009), vengono analizzate le implicazioni relative alla motivazione ed all'auto-efficacia nella formazione dei lavoratori *senior*. Vengono inoltre illustrate *best practice* relative alla formazione di questi lavoratori che coinvolgono un ripensamento dei ruoli e dei percorsi di carriera.

La necessità di formare i lavoratori *senior* si scontra con l'evidenza dei fatti per cui i lavoratori più anziani hanno meno probabilità di partecipare ad interventi formativi (Rosen & Jerdee, 1976; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Posthuma & Campion, 2009).

Nel capitolo 3 ci si chiede quali siano i fattori che causano questa esclusione richiamando tanto motivazioni economiche sul ritorno dell'investimento quanto quelle di natura psicologica sulle idee e le pre-convinzioni che le persone coinvolte nella *training-decision* hanno in merito. Poiché secondo Chiu et al. (2001) i professionisti HR hanno un ruolo ed una responsabilità molto importante tanto nella gestione delle persone quanto nel determinare le pratiche di formazione e sviluppo, in questo capitolo vengono formulate le ipotesi relative alle diverse variabili che possono influire sulla propensione di quest'ultimi verso la formazione dei lavoratori *senior*. Viene presentato, inoltre, l'approccio delle *factorial survey*, cioè la metodologia con cui è stata condotta la ricerca. Sono state infatti somministrate tre *factorial survey* – o *vignette study* – ad un campione di professionisti HR italiani. Questa tecnica permette al ricercatore di presentare ipotetiche descrizioni di situazioni o profili ai rispondenti manipolando casualmente le categorie delle variabili chiave presentate in queste descrizioni (Ganong & Coleman, 2006). Ad ogni rispondente è stato chiesto di valutare quanto ritenessero opportuno offrire tre diverse topologie di formazione ai lavoratori *senior* descritti nelle *vignette* presentate.

Nel capitolo 4 infine, vengono trattati gli aspetti relativi all'analisi dei dati raccolti e vengono discussi i risultati ottenuti. Partendo dalla composizione e dalle caratteristiche del campione e passando attraverso le peculiarità e le modalità di utilizzo di modelli di analisi multilivello, si giungerà all'individuazione del peso delle diverse determinanti della propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior*.

In chiusura dell'elaborato vengono delineate le conclusioni che possono essere tratte dal presente lavoro di ricerca nonché discusse le ricadute che queste hanno in termini manageriali per trasformare le sfide poste dall'*ageing* in opportunità di crescita per i lavoratori *senior* e per le organizzazioni.

Capitolo 1

I *driver* del cambiamento nella gestione delle risorse umane: *ageing*, carenza di forza lavoro e *knowledge management*

“We accept the verdict of the past until the need for change cries out loudly enough to force upon us a choice between the comforts of further inertia and the irksomeness of action” Learned Hand – giudice e filosofo del diritto (1872-1961)

Il mercato del lavoro sta attualmente vivendo quello che può essere definito un *“perfect demographic storm”*, una situazione che vede sopraggiungere contemporaneamente multipli ed incontrollabili accadimenti condizionati da aspetti demografici che influenzano la composizione della forza lavoro ed il modo in cui questa deve essere gestita. I tre *driver* del cambiamento alla base della situazione di incertezza attuale sono: l’invecchiamento della popolazione, la prevista carenza di forza lavoro ed il rischio di perdita della conoscenza (Calo, 2008). Tutto ciò caratterizza l’attuale ed il futuro contesto lavorativo e solleva nuove questioni, mai affrontate prima, in termini di gestione delle risorse umane ed in particolare dei lavoratori *senior*.

Il *focus* di questo capitolo è centrato su come questo scenario sottolinei l’importanza della formazione ed in particolare di quella rivolta ai lavoratori *senior* che, da essere considerati *target* secondario sia in termini di *recruitment* della forza lavoro che di interventi e pratiche di gestione delle risorse umane, diventano la chiave per la sostenibilità futura, a patto che si realizzi un’adeguata azione di intervento e di sostegno delle conoscenze e *skills* già acquisite o ancora da acquisire.

Oltre a dipingere lo scenario demografico globale, ponendo particolare attenzione soprattutto al contesto italiano, verranno presentate ed analizzate anche le conseguenze del *population ageing*. In particolare verranno discusse le previste carenze di forza lavoro e competenze che, a causa della riduzione nel numero di nuovi ingressi nel mercato del lavoro, si prevede affliggerà l'Italia - e numerosi Paesi sia sviluppati che in via di sviluppo - nelle prossime decadi, e che parzialmente trova già riscontro in alcuni settori e per alcune posizioni lavorative. Come faranno le aziende e la società in generale a far fronte alla richiesta di ingegneri chimici, venditori, personale medico e bibliotecari a fronte di una carenza di candidati per queste posizioni (DeLong, 2004)?

I cambiamenti demografici nella forza lavoro e quelli dell'organizzazione del lavoro stesso, come la richiesta di conoscenze e *skills* sempre più complesse, la rapida obsolescenza del *know how* e l'affermarsi di nuove tecnologie, coinvolgono in maniera sistematica i lavoratori *senior* e richiedono massicci interventi per quanto riguarda la loro formazione ed *employability*.

1. La sfida demografica: il *population ageing*

La presenza di un sempre maggior numero di anziani nella società a livello mondiale causa notevoli ripercussioni non solo in termini generali, come il benessere e lo sviluppo dei Paesi coinvolti, ma anche negli aspetti specifici, quali le dinamiche del mercato del lavoro e della fornitura di forza lavoro. Il fenomeno del *population ageing* assume nello specifico un'importanza cruciale in Italia la quale, per via del ritmo con cui il fenomeno si manifesta e le specificità che lo accompagnano, può essere considerata come un caso di studio particolarmente interessante.

La presenza di un numero elevato di anziani ed un generale invecchiamento anche all'interno della popolazione lavorativa, non è accompagnata da un'adeguata partecipazione degli anziani nel mercato del lavoro e da un'inclusione in interventi formativi e di sviluppo che si rendono sempre più necessari. Le conseguenze che questo *trend* potrà comportare saranno: da un lato, una contrazione del numero di persone

potenzialmente attive da immettere nel mercato del lavoro causato dalla ridotta natalità; dall'altro, l'elevato numero di *baby boomers* che uscirà dal mercato del lavoro nei prossimi anni e che porterà via con sé *know how* e *skill* soprattutto di natura tecnico-specialistica, potrà causare una perdita di conoscenza di valore non trasferibile né sostituibile.

1.1 Ageing: il trend globale

Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione non è soltanto un *trend* italiano o europeo, ma interessa in varia misura l'intero pianeta tanto da essere considerato dai demografi di tutti i continenti - tranne che dell'Africa che non è ancora pienamente entrata in questa fase ma che vi si sta avvicinando - il problema più preoccupante da affrontare nei prossimi venti anni (van Dalen & Henkens, 2011).

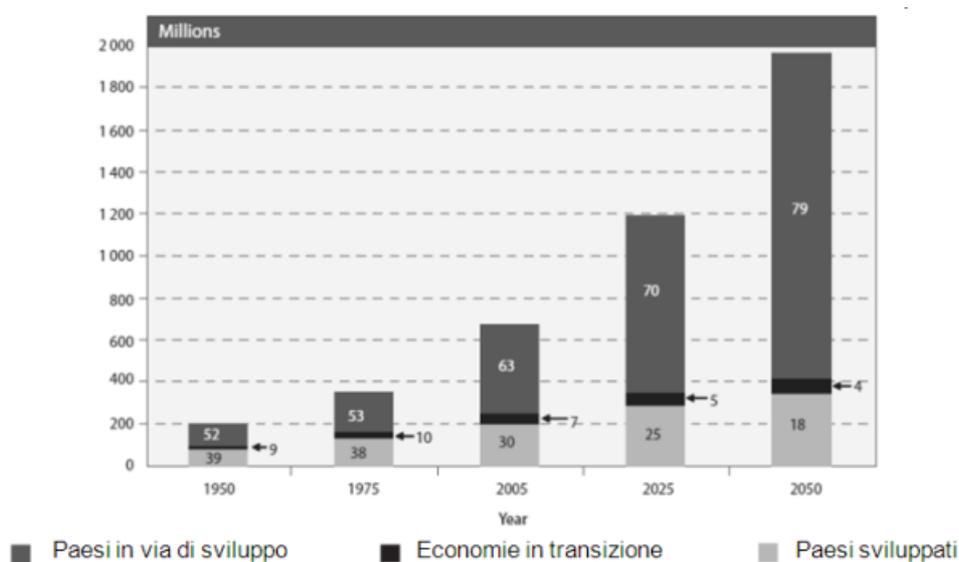


Figura 1.1: Proporzione e distribuzione della popolazione mondiale con un'età maggiore o uguale a 60 anni per gruppi di nazioni nel 1950, 1975, 2005, 2025 e 2050 (% all'interno delle colonne; fino al 2005 valori stimati, a partire dal 2005 proiezioni variante media) – (UN, 2005).

Si prevede, infatti, che nel 2050 circa 2 bilioni di persone avranno un'età maggiore o uguale a 60 anni e l'80% di questi vivrà nei Paesi in via di sviluppo, in cui il processo sta prendendo piede ad una velocità ancora più rapida rispetto a quella dei Paesi già sviluppati (vedi figura 1.1).

Per quanto riguarda l'aspettativa di vita media invece, a livello globale si è passati da 47 anni del periodo 1950-1955, a 65 anni fra il 2000 ed il 2005, e si prevede che questo valore cresca fino a raggiungere 75 anni fra il 2045 ed il 2050. Allo stesso tempo la fertilità è passata da 5.0 a 2.6 bambini per donna, e si prevede che questo valore decresca fino a 2.0 figli per donna fra il 2045 ed il 2050 (UN, 2007).

L'invecchiamento della popolazione e l'inversione della piramide dell'età rappresentano una trasformazione che si verifica per la prima volta nella storia dell'umanità, ed è talmente radicale da sollevare numerose sfide per i Paesi più avanzati nel processo. Il fenomeno è favorito dai cambiamenti legati al progresso che, provocando uno *shift* da una situazione di alta fertilità ed alta mortalità (soprattutto nei primi anni di vita) ad una di mortalità e tasso di natalità bassi, ha allungato l'aspettativa di vita media delle persone e provocato una "transizione demografica". Gli stadi che scandiscono una transizione demografica sono tipicamente tre: nel primo aumenta il numero di nuovi nati grazie alla maggiore sopravvivenza in giovane età; nella seconda fase, della durata di circa 50 anni, la riduzione del tasso di fertilità fa diminuire il numero di figli ed a questo si accompagna un incremento nel numero di adulti in età lavorativa (15-64 anni); infine nel terzo stadio, a causa di un persistente e continuo periodo di declino nella fertilità e mortalità, sia il numero di bambini che il numero di persone in età lavorativa diminuisce, con un conseguente aumento solo della fascia di popolazione anziana (UN, 2007). In quest'ultimo stadio si sollevano delle problematiche importanti che devono essere affrontate in sinergia da più attori e da più punti di vista perché coinvolgono diversi ambiti come il mercato del lavoro, i sistemi sanitari e pensionistici, gli aspetti di previdenza sociale e lo sviluppo economico dei Paesi coinvolti, richiedendo anche un approccio di gestione del personale orientato al *life-long learning* per supportare l'allungamento della vita lavorativa atteso e necessario nei prossimi anni.

In quale stadio di questa transizione demografica possiamo collocare l'Italia? Allo stato attuale l'Italia si trova nella terza finestra di questo processo al quale si accompagnano anche altri cambiamenti sia economici che nelle dinamiche del mercato del lavoro. Tuttavia, le organizzazioni sembrano non essere consapevoli di questo *trend* in quanto le pratiche e politiche di gestione delle risorse umane che vengono applicate sono ancora centrate su una visione imperniata sui giovani e sull'idea di una disponibilità di forza lavoro pressoché illimitata (Offermann & Gowing, 1990; Maurer, 2001; Segalla et al., 2001; Calo, 2008). Per questo motivo bisogna chiedersi non solo qual è la situazione demografica dell'Italia oggi, ma anche quale sarà la sua struttura demografica fra quarant'anni e cosa questo comporterà.

1.2 Ageing: la situazione italiana

Le grandi nazioni europee sono in testa nel *trend* di inversione della piramide dell'età, cioè di diminuzione della popolazione giovane e di incremento senza precedenti della popolazione anziana, ed anche l'Italia vive ormai da tempo questo fenomeno che ha visto aumentare la percentuale di persone con un'età maggiore di 65 anni rispetto alla popolazione totale dall'8% circa del 1950, al 33.3% atteso per il 2050, passando attraverso il 20.4% toccato nel 2010 (UN, 2009). Le cause alla base del fenomeno sono l'aumento dell'aspettativa media di vita favorito dagli avanzamenti nel campo medico e scientifico/tecnologico, un basso tasso di natalità ed il propagarsi dell'onda demografica dei cosiddetti "*baby boomers*" – le persone nate nel periodo successivo alla Seconda Guerra Mondiale – tra il 1945 e i primi anni Sessanta – che stanno raggiungendo in massa in questi anni l'età pensionabile.

Secondo i dati dell'*Annuario statistico Italiano 2010* (Istat, 2010), l'allungamento della vita media rende l'Italia il secondo Paese europeo più longevo dopo la Germania. L'aspettativa di vita media ha raggiunto infatti 78.9 anni per gli uomini e 84.1 anni per le donne nel 2009, con un'età media della popolazione che si attesta sui 43.3 anni e che si prevede raggiungerà i 49.2 anni nel 2051 (Istat, 2008). Come mostrato in figura 1.2, l'Italia è nettamente al di sopra della media europea per

quanto riguarda le aspettative di vita media sia degli uomini che delle donne e si prevede che nel 2050 l'aspettativa di vita media delle donne sfiorerà i 90 anni, mentre per gli uomini si manterrà ben al di sopra degli 80 anni (UN, 2009).

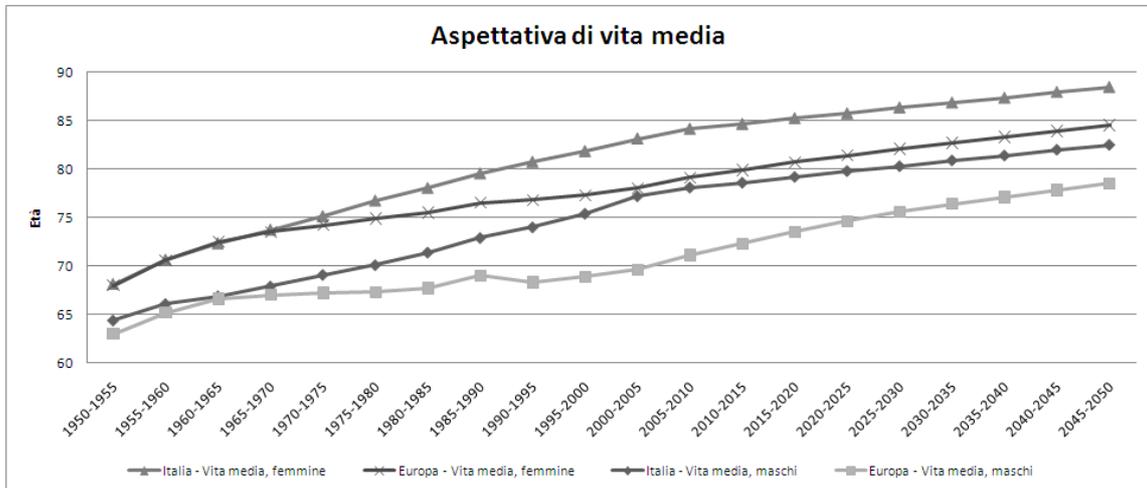


Figura 1.2: Variazione aspettativa di vita media alla nascita per maschi e femmine in Italia ed in Europa tra il 1950 ed il 2050 – (elaborazione su dati UN, 2009).

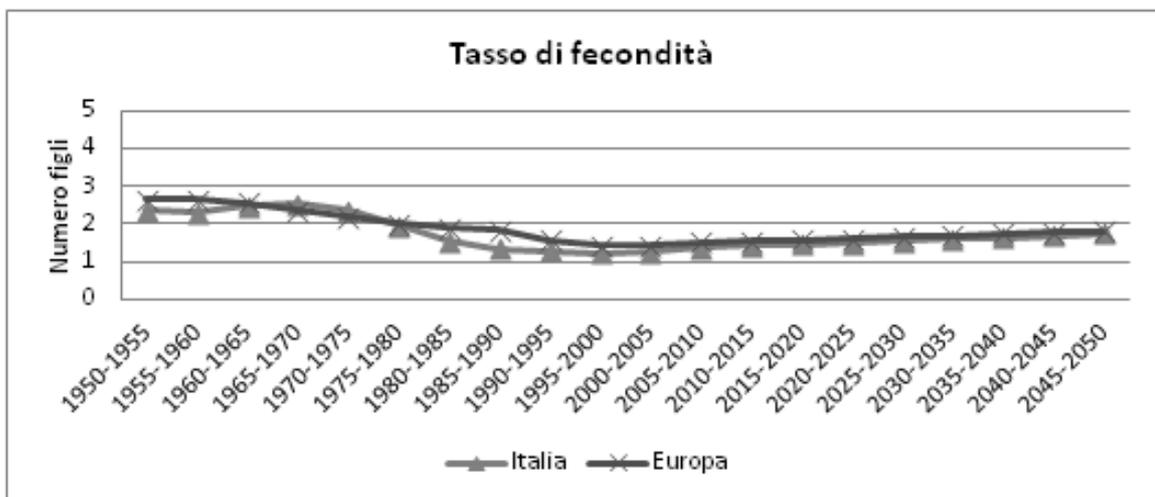


Figura 1.3: Variazione tasso di fecondità in Italia ed in Europa tra il 1950 ed il 2050 – (elaborazione su dati UN, 2009).

Nel 2009 inoltre, il numero medio di figli per donna ha raggiunto quota 1.41 - leggermente al di sopra del minimo storico raggiunto nel 1995 - collocando in questo modo l'Italia nelle posizioni più basse del *ranking* europeo della fertilità totale e non

permettendo il ricambio generazionale che si otterrebbe con un tasso di natalità pari ad almeno 2.1 figli per donna (Istat, 2010). Il *trend* di fertilità italiano è destinato a crescere leggermente ed equipararsi alla media europea nei prossimi quarant'anni circa (vedi figura 1.3), ma si manterrà comunque sotto la soglia dei 2 figli medi per donna, non raggiungendo dunque neanche nel 2050 il livello minimo per assicurare il ricambio generazionale (UN, 2009).

Per quanto riguarda la composizione della popolazione, l'indice di vecchiaia, cioè il numero di persone *over* 65 ogni cento giovani di età inferiore a 15 anni, è passato negli ultimi 20 anni da 87.6 a 143.8 per cento (seconda in Europa solo alla Germania e seguita da Bulgaria e Grecia), mentre l'indice di dipendenza degli anziani, cioè il rapporto tra le persone ≥ 65 anni e la popolazione in età lavorativa, è passato negli ultimi 20 anni da 21.5 a 30.7 per cento, contribuendo in questo modo anche all'aumento della dipendenza strutturale, cioè il rapporto tra le persone in età non lavorativa (0-14 anni e ≥ 65 anni) e quella in età lavorativa (Istat, 2010).

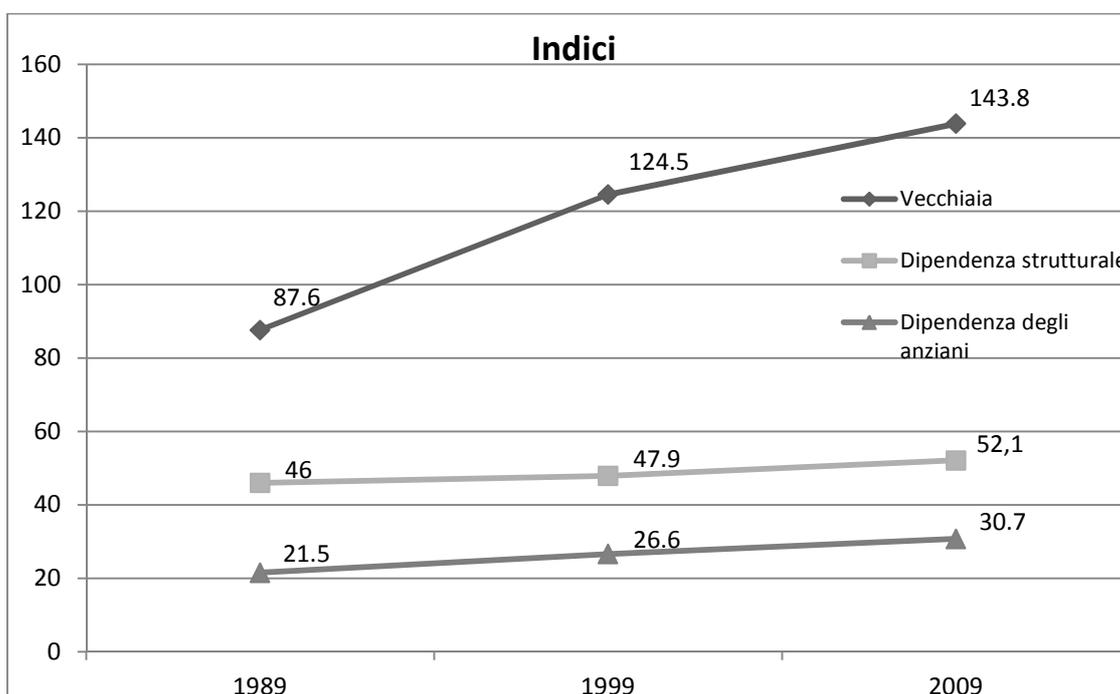


Figura 1.4: Variazioni indici di vecchiaia, dipendenza strutturale e dipendenza degli anziani della popolazione negli anni 1989, 1999, 2009 – (elaborazione su dati Istat, 2010).

Come mostrato in figura 1.5, l'invecchiamento della popolazione si riflette nella distribuzione percentuale per fasce d'età della popolazione italiana che ha visto declinare sensibilmente la parte più giovane della popolazione ed il raddoppiarsi negli ultimi venti anni della parte più anziana, con tutti i conseguenti costi in termini economici e sociali che ne derivano. Il numero di giovani di età inferiore a 15 anni infatti, è diminuito di tre punti percentuali dal 1989 e rappresenta il 14% della popolazione. Le persone in età lavorativa, cioè tra i 15 ed i 64 anni, rappresentano invece il 65.8 % della popolazione mentre la fascia d'età superiore ai 65 anni continua a crescere passando dal 14.7% del 1989 al 20.2% del 2009.

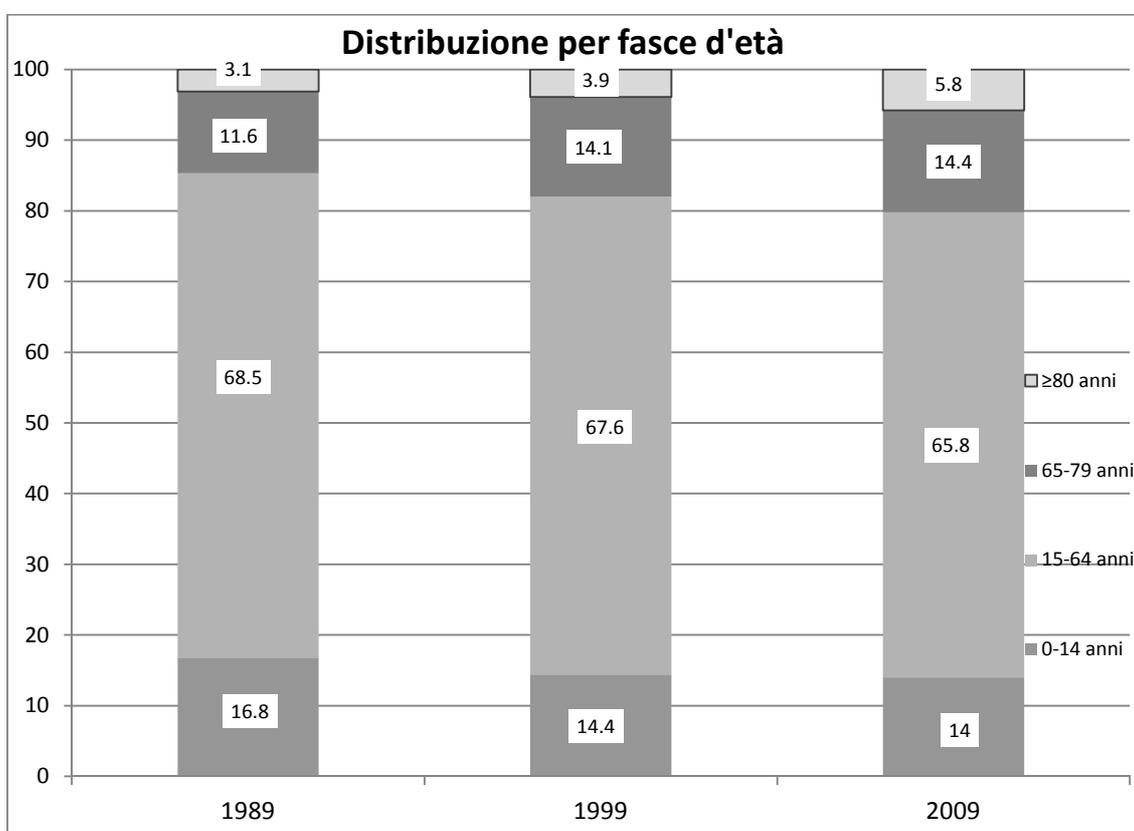


Figura 1.5: Distribuzione percentuale della popolazione negli anni 1989, 1999, 2009 – (elaborazione su dati Istat, 2010).

Ma è soprattutto all'interno di questo gruppo (quello degli *over 65*) che continua a crescere in particolare la fascia *over 80*, che oltre ad essere quasi raddoppiata negli ultimi vent'anni – passando dal 3.1% del 1989 al 5.8% del 2009 – conferma anche in

Italia il *trend* globale di più rapido incremento della popolazione proprio nei gruppi di età più anziani (UN, 2007; Istat, 2010).

Secondo le stime più attendibili mostrate in figura 1.6, si prevede inoltre che la popolazione di età inferiore ai 15 anni continuerà a subire un lento, ma stabile, declino perdendo un ulteriore punto percentuale della distribuzione ed arrivando a rappresentare il 12,9% della popolazione nel 2051. Anche la fascia centrale della popolazione, quella cioè in età lavorativa (15-64 anni), si presume farà registrare nel 2051 un saldo negativo con la perdita di più di dieci punti percentuali della distribuzione andando a costituire il 54.2% della popolazione. Tuttavia, quello che viene confermato da tutti gli scenari è sicuramente il processo di invecchiamento ed incremento della popolazione anziana con un'età a partire dai 65 anni, che guadagnerà circa 13 punti percentuali ed arriverà a rappresentare il 33% della popolazione, ed allo stesso tempo anche dei grandi vecchi, cioè gli individui a partire dagli 85 anni di età, che arriveranno a costituire il 7.8% della popolazione (Istat, 2008).

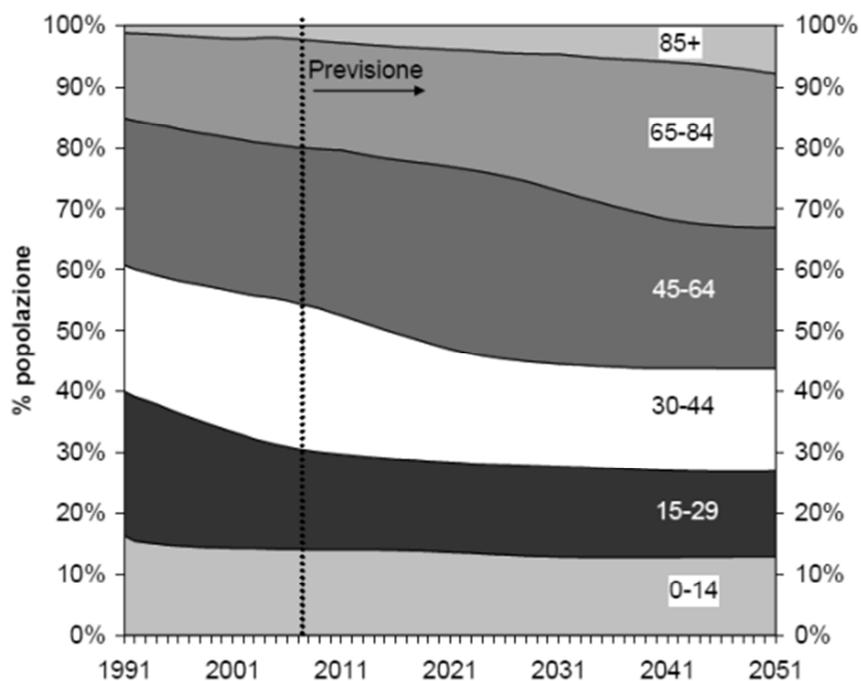


Figura 1.6: Popolazione per classi di età, Italia 1991-2051, Scenario centrale, valori – (Istat, 2008).

In sintesi, dunque, i vari indicatori demografici riepiloganti la struttura demografica italiana oggi e quella prevista nel 2051 (vedi tabella 1.1) ci mostrano come secondo lo scenario centrale l'indice di vecchiaia – che rappresenta il rapporto tra la popolazione con un'età maggiore o uguale a 65 anni e la popolazione al di sotto dei 15 anni, moltiplicato per 100 - passerà da 143.8% attuale a 256%; l'indice di dipendenza strutturale – che rappresenta il rapporto tra la popolazione in età non attiva (inferiore a 15 anni e uguale o superiore a 65 anni) e la popolazione in età attiva (età compresa fra i 15 ed i 64 anni) moltiplicato per 100 – passerà da 52.1% a 84.7%; l'indice di dipendenza degli anziani – che è il rapporto fra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione in età attiva (compresa tra 15 e 64 anni) moltiplicata per 100 - infine, passerà da 30.7% a 60.9% per cento.

Tabella 1.1: Indicatori di sintesi della situazione demografica italiana nel 2009 e previsioni per il 2051 (scenario centrale) – (elaborazione su dati Istat 2008; 2010).

INDICATORI	2009	2051
Indice di vecchiaia (Popolazione ≥ 65 anni / popolazione di età 0-14, per cento)	143,8	256
Indice di dipendenza strutturale (Popolazione di età 0-14 e ≥ 65 anni/ popolazione di età 15-64, per cento)	52,1	84,7
Indice di dipendenza degli anziani (Popolazione ≥ 65 anni/ popolazione di età 15-64, per cento)	30,7	60,9
Età media	43,3 anni	49,2 anni
Speranza di vita media uomini	78,7 anni	84,5 anni
Speranza di vita media donne	84 anni	89,5 anni

L'età media della popolazione, invece, aumenterà di 6 anni fino a sfiorare quasi i 50 anni mentre la speranza di vita media continuerà a crescere sia per gli uomini, per i quali raggiungerà gli 84.5 anni, che per le donne, che sfioreranno i 90 anni di vita media (Istat, 2008; 2010).

Un altro fattore da tenere in considerazione quando si analizzano le dinamiche demografiche è quello legato all'aspetto migratorio, cioè all'ingresso di cittadini stranieri nella popolazione italiana che influenzano non soltanto la composizione demografica della popolazione ma anche della forza lavoro. La proporzione di

popolazione straniera residente in Italia è ancora modesta e rappresenta il 6.5% dei residenti (Istat, 2010). Gli stranieri residenti in Italia sono inoltre mediamente giovani ed hanno un'età media pari a 31.3 anni, circa 12 anni meno dell'età media della popolazione italiana (Istat, 2010). Sebbene le previsioni fatte sull'andamento demografico della popolazione straniera siano rese difficili e presentino un certo grado di incertezza per questioni legate, ad esempio, alla regolamentazione dell'immigrazione o ai comportamenti riproduttivi tipici dei Paesi di provenienza, un dato resta invariato in tutti gli scenari possibili: l'aumento atteso della popolazione straniera a fronte del declino della popolazione italiana. La popolazione straniera inoltre, contribuirà ad un ringiovanimento complessivo della struttura per età della popolazione, concentrandosi prevalentemente nelle classi d'età giovanili ed adulte (Istat, 2008).

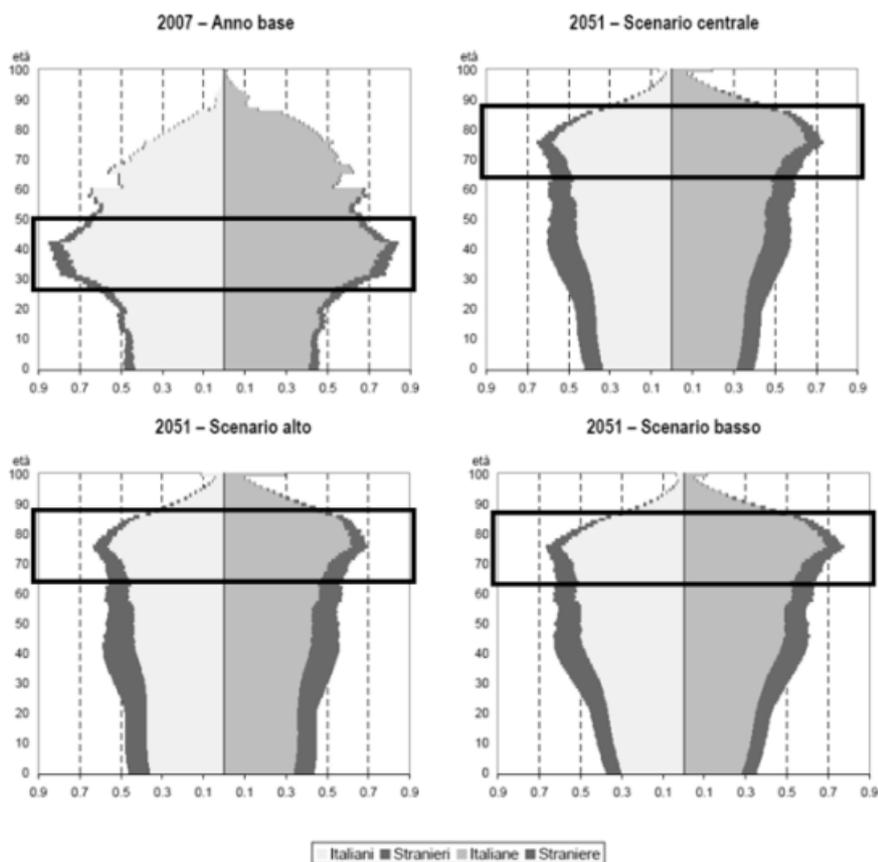


Figura 1.7: Piramide della popolazione, Italia 2007 e 2051 (%) – (Istat, 2008).

Come si può osservare dalla Figura 1.7, nei prossimi quarant'anni la piramide dell'età è destinata ad assottigliarsi nella parte inferiore ed ingrossarsi in quella superiore, sia negli scenari più pessimistici che in quelli più ottimistici, ed in misura abbastanza omogenea sia per quanto riguarda la popolazione femminile che quella maschile. L'unico effetto "tampone" sarà favorito dalla popolazione straniera che irrobustirà in particolare la parte centrale della distribuzione, anche in questo caso in maniera abbastanza omogenea tra uomini e donne, pur impattando solo lievemente sul rallentamento del processo di *ageing* (Istat, 2008).

Riassumendo dunque, l'Italia è caratterizzata da bassa fertilità, media o bassa presenza di popolazione straniera, bassa mortalità, età media elevata, aspettative di vita elevata ed alto tasso di anzianità. Quasi tutti questi elementi sono una diretta testimonianza della prosperità, ricchezza e cambiamento negli stili di vita che accompagnano non solo l'Italia ed i Paesi sviluppati, ma anche quelli in via di sviluppo, e sollevano importanti questioni che non vanno sottovalutate come il riuscire a garantire la crescita economica delle nazioni coinvolte potendo contare su una popolazione in età lavorativa meno ampia, e che richiedono interventi sia da parte delle imprese che delle istituzioni per essere gestiti. Emergono infatti una serie di incertezze e rischi organizzativi che potranno intaccare la produttività e competitività delle imprese: l'invecchiamento della forza lavoro comporterà un declino nella produttività? Si verificherà una situazione di carenza di forza lavoro e di competenze? Ci sarà una perdita di conoscenze e di *know-how*? (Sporket, 2011).

1.3 Ageing: le conseguenze

Le conseguenze ed i cambiamenti che questo *trend* demografico potrebbe comportare sono di varia natura. Coinvolgono sia gli aspetti macro che quelli micro dei modelli economici, sociali, della vita individuale e del mercato del lavoro, e verranno altresì coinvolti i principali mercati quali quello del lavoro, dei beni e dei servizi, nonché i mercati finanziari (Börsch-Supan, 2002). Uno degli effetti sarà, ad esempio, la situazione di difficile sostenibilità che dovranno affrontare i sistemi previdenziali

pubblici per riuscire a gestire l'elevato numero di persone che raggiungeranno in massa i requisiti per la pensione e che richiederà l'attuazione di alcune modifiche come l'allungamento della vita lavorativa o il ricorso a sistemi pensionistici privati. Molte nazioni si sono già orientate verso questa direzione, ed entrambe le tematiche sono oggetto di grande interesse e dibattito nell'opinione pubblica in Italia. L'*ageing* potrà comportare anche dei cambiamenti nei modelli di consumo e di risparmio, con un prevedibile aumento delle spese sanitarie e di cura ed un possibile decremento o cambiamento nelle spese di trasporti o *entertainment*. Con il costante allungarsi della vita media inoltre, ci sarà maggiormente bisogno di attività assistenziali professionali sia ospedaliere che a domicilio, a causa anche dei mutati modelli familiari che non prevedono più l'attività di assistenza tradizionalmente svolta in casa dai parenti più prossimi e dal maggior numero di donne impegnate professionalmente (UN, 2007).

Dal punto di vista delle ricadute sulla capacità imprenditoriale del Paese invece, Lévesque e Minniti (2011) sostengono che, considerato come il picco più alto di slancio imprenditoriale si abbia tra i 25 ed i 34 anni, lo spostamento della distribuzione della popolazione verso le fasce più anziane potrebbe comportare un minore percentuale di attività imprenditoriale causando dunque una carenza di imprenditori, con tutte le conseguenze che ne deriverebbero anche in termini di competitività, progressi tecnologici e innovazione. All'aumentare dell'età infatti aumenta anche la retribuzione, quindi i lavoratori anziani sarebbero meno motivati a lasciare un lavoro che gli garantisce un certo reddito per affrontare il rischio di un'attività imprenditoriale dai ritorni incerti.

Possibili problemi in termini di crescita e sviluppo economici saranno causati anche dal ridotto numero di lavoratori in ingresso nel mercato del lavoro e dall'elevato tasso di dipendenza degli anziani sulla popolazione lavorativa, vale a dire degli *over 65* sulla fascia della popolazione attiva di età compresa fra i 15 ed i 65 anni. Il declino del numero di persone che lavorano e producono reddito, associato all'aumento di persone che non lavorano e dipendono dai redditi generati da quest'ultimi infatti, è una delle prime conseguenze dell'*ageing* nelle società coinvolte (UN, 2007). Per questo motivo, devono essere fatti numerosi sforzi per cercare di arginare il declino dell'offerta di forza

lavoro aumentando allo stesso tempo la produttività di quelli già attivi professionalmente. Con un minor numero di persone attive infatti, bisognerà mantenere gli standard di crescita propri di un Paese economicamente competitivo e, assieme al resto dell'Europa, fronteggiare la sfida esterna delle economie in rapida crescita come quelle dei Paesi asiatici e dell'India (Börsch-Supan, 2002; Kok, 2004).

2. La sfida organizzativa: la futura carenza di forza lavoro

Come abbiamo visto l'*ageing* provocherà dei cambiamenti nel mercato del lavoro sia in termini di numero di persone potenzialmente attive che di composizione della forza lavoro stessa. Quello che si prevede affliggerà i Paesi con una bassa natalità ed alte proporzioni di lavoratori vicini all'età del pensionamento è il declino nell'offerta di forza lavoro e di manodopera disponibile ed un progressivo e costante invecchiamento di quella già impiegata (Börsch-Supan, 2002; OECD, 2004; UN, 2007; Istat, 2008).

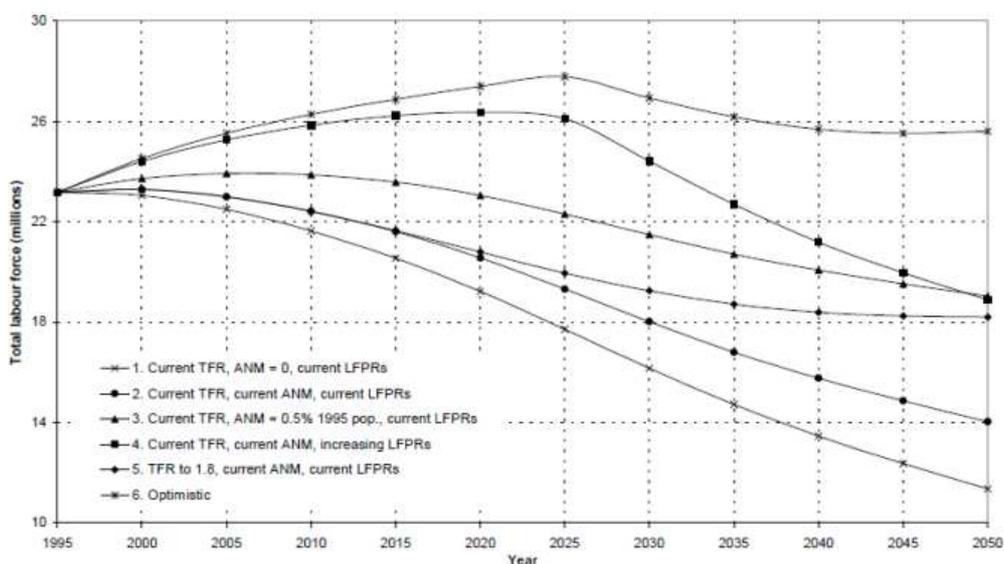


Figura 1.8 – Proiezioni forza lavoro, Italia 1995-2050 – (McDonald & Kippen, 2001).

Per quanto riguarda nello specifico la situazione Italiana, McDonald & Kippen (2001) hanno analizzato i tre fattori che maggiormente influenzano la disponibilità di forza lavoro - fertilità, migrazione e tasso di partecipazione – in 16 nazioni, ed hanno

stimato alcuni scenari futuri relativi alle possibili situazioni che l'Italia e le altre nazioni coinvolte nello studio si troveranno a vivere in termini di disponibilità di forza lavoro.

Negli ultimi 35-40 anni la crescita più bassa di manodopera si è registrata in Francia, Italia, Germania, Regno Unito e Giappone. Cosa succederà in Italia nei prossimi quarant'anni, considerando che la nazione si attesta sui livelli più bassi sia per quanto riguarda le fertilità che il tasso di immigrazione e di partecipazione? Soltanto nelle previsioni più ottimistiche, se il tasso di natalità raggiungesse almeno 1.8 figli medi per donna ed il flusso migratorio in ingresso ed il tasso di partecipazione fossero molto alti, si riscontrerebbe un aumento della forza lavoro disponibile nei prossimi quarant'anni di circa 2.5 milioni di unità. In tutti gli altri casi la disponibilità di forza lavoro è destinata a diminuire nei prossimi decenni e, pur mantenendo ipoteticamente costante il livello netto di migrazione, fertilità e tasso di partecipazione, l'Italia perderebbe il 40% circa della sua forza lavoro, passando da 23.2 milioni del 1995 a 14 milioni circa.

Non soltanto il mercato del lavoro subirà un contrazione della sua estensione, ma cambierà anche radicalmente la sua struttura per età con un concomitante invecchiamento della popolazione attiva. A fronte di una flessione pari quasi al 7% dell'occupazione nella fascia d'età tra i 15 ed i 34 anni, ed una pressoché stabile occupazione tra i 35 ed i 54 anni, è solo nella fascia d'età più avanzata, tra i 55 ed i 64 anni, che si registrano degli incrementi occupazionali (+5.1%) favoriti dalle politiche a favore dell'allungamento della vita lavorativa e dell'innalzamento dell'età pensionabile (Istat, 2010).

Ciò nonostante, e considerato anche il sostanziale aumento di anziani della popolazione, il tasso di partecipazione al lavoro nella fascia d'età compresa tra i 55 ed i 64 anni in Italia è pari solo al 36.6%. Seppure in lenta ma costante crescita, questo tasso non è ancora in linea con gli obiettivi strategici stabiliti dai Consigli europei di Lisbona e di Stoccolma che prevedevano di portare la media europea di occupazione dei lavoratori *senior* (di età compresa tra i 55 ed i 64 anni) al 50% entro il 2010. Se la media europea si attesta attualmente attorno al 46,3%, alcuni Paesi hanno già raggiunto

o superato il livello del 70% di occupazione per i lavoratori di età compresa tra i 55 ed i 64 anni (dati Eurostat).

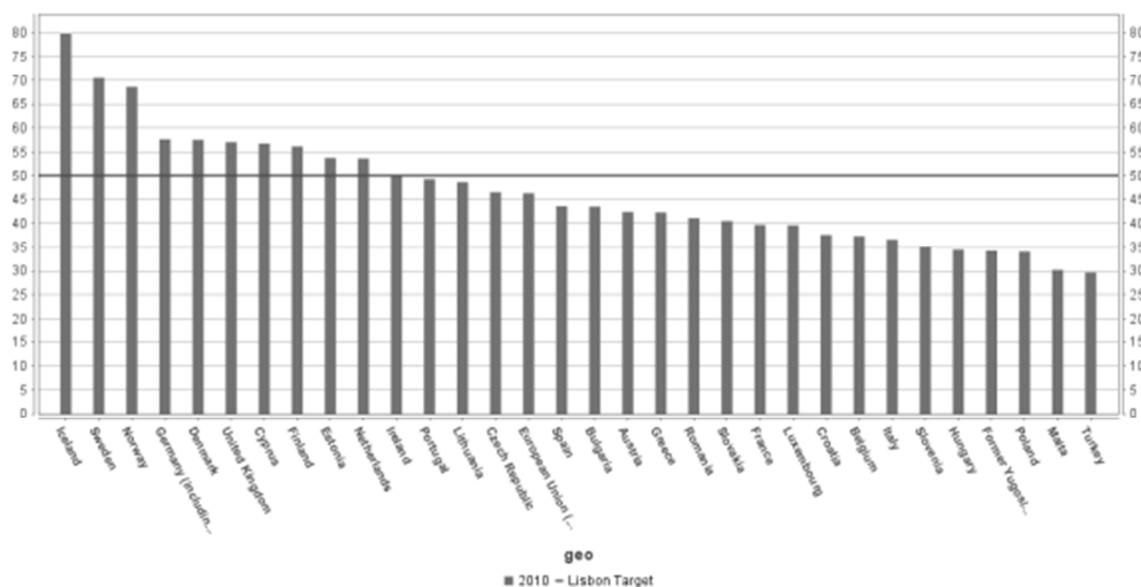


Figura 1.9 – Tasso di occupazione dei lavoratori anziani in Europa – (dati Eurostat).

Contini e Leombruni (2006) riportano che dei lavoratori italiani con più di 55 anni ancora occupati, il 46% sono lavoratori autonomi (a fronte di una media EU-25 del 13%), il 25% impiegati nel settore pubblico ed il 29% nel settore privato (prevalentemente nei settori tradizionali). Prima dei 55 anni invece, circa il 50% sono impiegati nel settore privato ed il resto è equamente distribuito tra settore pubblico ed auto-impiego. Questo dato ci fa riflettere sulle modalità di uscita dal mercato del lavoro degli anziani e ci porta a domandarci che fine abbia fatto quel 20% di forza lavoro impiegata prima dei 55 anni nel settore privato una volta raggiunta questa soglia d'età. Da un lato questo può testimoniare che le organizzazioni non sono orientate a trattenere la forza lavoro matura e ne incentivano l'uscita, dall'altro testimonia anche che le persone espulse dal mercato del lavoro prima del raggiungimento dei requisiti per la pensione, intraprendono dei percorsi non sempre lineari e spesso molto precari verso la pensione.

Come già si evince dalle tendenze in atto il cambiamento della struttura demografica della forza lavoro è già in corso e solleva alcuni quesiti su come mantenerla aggiornata, supportata e motivata per un periodo di tempo più lungo senza ripercussioni negative sulla produttività. Una delle preoccupazioni maggiori in questo scenario infatti, è il rischio che a questo “ingrignimento” della forza lavoro corrisponda un declino nella produttività (Börsch-Supan, 2002). Sebbene gli studi sulla relazione tra età e produttività abbiano dati risultati contrastanti e inconcludenti, la vulnerabilità dei lavoratori *senior* nel mercato del lavoro sembra invece sostenere la diffusa e radicata convinzione per cui maggiore sia l’età minore la performance (Van Dalen et al., 2010).

2.1 Strategie di risposta alla carenza di forza lavoro

Un ventaglio di politiche di intervento, basate sul settore in cui l’azienda opera e sulle caratteristiche del mercato del lavoro, possono essere sistematicamente impiegate per arginare il declino di forza lavoro.

Se consideriamo la forza lavoro come una risorsa di estremo valore ma scarsa, e in aggiunta una situazione di contesto estremamente incerta e vulnerabile, secondo la prospettiva della dipendenza dalle risorse le aziende, per acquisire le risorse di cui hanno bisogno, cercheranno da un lato di difendere la propria indipendenza e dall’altro di instaurare dei collegamenti con altre organizzazioni (Pfeffer & Salancik, 1978; Ulrich & Barney, 1984). Nella condizione di scarsità di forza lavoro disponibile dunque, secondo la teoria economica i datori di lavoro reagiscono cercando di ridurre la dipendenza dal lavoro o cercando di aumentare la quantità di forza lavoro disponibile (Perlman, 1975; Lazear, 1998).

Una modalità per ridurre la dipendenza dal mercato del lavoro esterno consiste nell’aumentare la produttività dei lavoratori attualmente impiegati incoraggiandoli a lavorare ore extra o aumentando la loro *employability* rendendoli in grado di svolgere più attività ed in maniera più rapida. Allo stesso tempo si potrebbe cercare di incoraggiare i dipendenti alle soglie della pensione a posticipare il pensionamento o

prendere in considerazione l'idea di richiamare al lavoro i prepensionati (Henkens et al., 2008). L'Italia ha avuto una particolare tendenza ad utilizzare forme di prepensionamento che, nello specifico negli anni '80 e '90, hanno permesso la massiccia fuoriuscita dal mercato del lavoro di persone in età non ancora pensionabile causando un dispendio di capitale umano e intellettuale inestimabile che potrebbe/dovrebbe essere recuperato (Blondal & Scarpetta, 1998; 1999; Contini et al., 2007). Rimuovere gli incentivi all'uscita anticipata dal mercato del lavoro, rimanere attivi più a lungo e stimolare i datori di lavoro ad assumere più lavoratori *senior* sono le linee guida della *task force* occupazionale della Commissione Europea (Kok, 2003). Tuttavia, sono ancora molto poche le aziende che incoraggiano i lavoratori a continuare anche oltre l'età pensionabile o disposte a riassumere prepensionati usciti prematuramente dal mercato del lavoro (Henkens et al., 2008).

L'outsourcing, ovvero l'esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo ad altre imprese, la collaborazione con altre aziende e gli aggiustamenti strutturali come delocalizzare o sostituire la manodopera con le nuove tecnologie, rappresentano un'ulteriore strategia per far fronte alla carenza di forza lavoro riducendo la dipendenza dal lavoro (Henkens et al., 2008). Tuttavia, a livello macro, delocalizzare all'estero alla ricerca di maggiore forza lavoro a più basso costo e di economie di scala non aiuta a risolvere il problema della pressione fiscale e del tasso di dipendenza, perché all'aumentare del numero di pensionati non aumenta il numero di contribuenti. Questa scelta potrebbe aumentare anche la disoccupazione locale e deteriorare la bilancia commerciale, a causa della competizione basata solo sul costo (UN, 2007). Si tratta, inoltre, per lo più di investimenti a lungo termine, che potrebbero quindi produrre i primi risultati solo nel lungo periodo (Henkens et al., 2008). La prospettiva dei *network* collaborativi invece, cioè la collaborazione fra imprese, fornisce un'alternativa ai classici modelli competitivi permettendo alle aziende di condividere risorse scarse (in questo caso la forza lavoro) ed allo stesso tempo essere più competitive ed innovative riducendo i rischi ed i costi in un contesto di incertezza ambientale (Oliver, 1990; Koza & Lewin, 1999).

Una strategia per incrementare la forza lavoro disponibile invece, consiste nell'attingere a *target group* tipicamente considerati secondari quali minoranze etniche, donne, disabili e anziani (Henkens et al., 2008).

Sebbene l'immigrazione internazionale potrebbe sembrare un valido rimedio alla ridotta disponibilità di manodopera locale, è abbastanza improbabile che si verifichi – soprattutto in Italia - un flusso migratorio così massiccio da influenzare in maniera sensibile il *trend* di esaurimento del bacino di forza lavoro. Questo comporterebbe inoltre degli squilibri e dei problemi politici e sociali sia nel Paese di arrivo, per problematiche di integrazione e multiculturalismo, che nel Paese di partenza, per la fuga dei cervelli ed il rischio di perdere capitale umano (UN, 2007). Da questo punto di vista l'Italia si trova in una situazione non chiaramente definita per cui da un lato il flusso migratorio in ingresso è tra i più bassi in Europa ed è tipicamente caratterizzato da lavoratori bassamente qualificati, dall'altro è un Paese ancora fortemente “esportatore” di forza lavoro, ed in particolare di forza lavoro altamente qualificata che non riesce a trattenere. L'Italia infatti, a differenza di altri Paesi europei, vive già a partire dagli anni Novanta un problema di *brain drain*, cioè di allontanamento della fascia giovane della popolazione che decide di studiare nelle università straniere o si trasferisce all'estero dopo aver conseguito una laurea in Italia prevalentemente per cercare lavoro o perseguire la strada della ricerca scientifica (Becker et al., 2003).

Un altro *target group* verso cui dovrebbe essere rivolta l'attenzione è quello delle donne. Il tasso di partecipazione femminile rimane tuttora al di sotto di quello maschile in tutte le fasce d'età sia nel mondo che in Europa (UN, 2007). A questa tendenza non fa eccezione l'Italia in cui, per radicate ragioni culturali e storiche, le donne sono poco coinvolte nel mercato del lavoro a causa di responsabilità familiari e assistenziali che vengono loro attribuite, anche se lentamente qualcosa si sta muovendo e l'opinione pubblica comincia ad essere molto sensibile su questo tema anche in Italia (OECD, 2004; Leombruni & Villosio, 2006; UN, 2007).

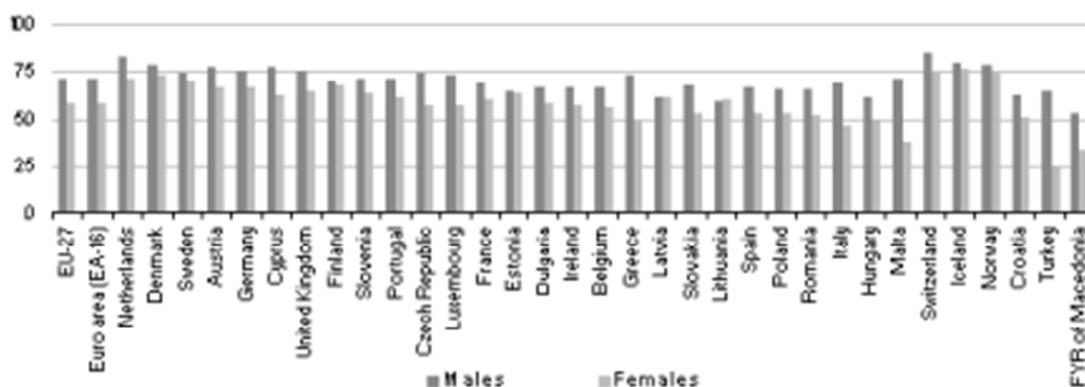


Figura 1.10 – Tasso di occupazione per genere in Europa, 2009 – (dati Eurostat, Labour Force Survey).

Per quanto riguarda l’inserimento lavorativo delle persone con disabilità, nel nostro Paese questo è regolamentato dalla Legge n.68 del 1999, che supera i caratteri burocratici e assistenzialistici della precedente normativa (legge n.482/68) introducendo il concetto di "collocamento mirato". Questo si basa su un’analisi delle capacità lavorative del soggetto al fine di collocarlo nel posto più idoneo dopo aver analizzato il posto di lavoro stesso ed intrapreso azioni di sostegno, positive e di adeguamento di ambienti e strumenti. Secondo i dati dell’indagine Istat sulle “Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari” del 2004-2005, in Italia le persone con disabilità in età lavorativa che risultano occupate sono meno del 18%, collocate soprattutto nella fascia d’età 15-44 e con percentuale di occupazione molto superiore per gli uomini che per le donne. In particolare sono le persone con una difficoltà nella vista, nell’udito o nella parola ad essere maggiormente occupati rispetto alle altre tipologie di disabilità. Circa il 30% degli occupati ha usufruito delle norme sulle assunzioni obbligatorie per il lavoro ottenendo nella maggior parte dei casi un contratto a tempo indeterminato. Tuttavia, uno strumento di ricerca di lavoro molto valido è rappresentato dalla rete sociale che ha permesso alle persone con disabilità di trovare un’occupazione nel 31% dei casi (Istat, 2009). La disoccupazione fra i disabili dunque è più alta che nel resto della popolazione italiana, e molto più alta fra le donne che fra gli uomini. Questo rappresenta un bacino molto ampio da cui attingere forza lavoro, sebbene questo processo vada affrontato congiuntamente da imprese ed istituzioni pubbliche poiché richiede un vero e proprio processo di cambiamento culturale, sociale e di *job design*.

Il quarto *target group* infine, è rappresentato dai lavoratori *senior*. Gli anziani rappresentano un fiorente bacino di potenziali lavoratori che andrebbero ad irrobustire il mercato del lavoro e ad arginare la sua precarietà ma, sebbene la loro percentuale sia in crescita, la presenza di anziani nel mercato del lavoro è ancora bassa rapportata ad altri Paesi europei a causa di dinamiche discriminatorie (Rymkevitch & Villosio, 2007). I datori di lavoro tendono infatti a penalizzare le persone sulla base di caratteristiche ed atteggiamenti stereotipati che vengono loro attribuiti in funzione dell'età e, escludendoli a partire dai 45 anni da qualsiasi intervento a loro favore, contribuiscono "all'autoadempimento della profezia" minandone l'autostima e non favorendo un aggiornamento costante delle loro competenze e capacità che gli permetterebbe di essere *appealing* nel mercato del lavoro (Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Taylor, 2006; Warwick Report, 2006; OECD, 2006). Al fine dell'inclusione dei lavoratori *senior* dunque, devono essere attuati sia interventi rivolti al lavoratore stesso che ai *supervisor* ed ai manager in generale, i quali dovrebbero essere sensibilizzati verso un corretto *age management* per creare un contesto in cui ogni dipendente possa sviluppare il proprio potenziale senza penalizzazioni legati al fattore età (Naegele & Walker, 2006).

3. La sfida di KM: la carenza di conoscenze e competenze

La sfida demografica già in atto e le conseguenti ripercussioni in termini di forza lavoro, non sono l'unica fonte di incertezza che si delinea nell'immediato futuro delle organizzazioni e del mercato del lavoro. L'altro motore del cambiamento è la sempre maggior complessità della conoscenze e competenze richieste nella cosiddetta "economia della conoscenza" che, affiancandosi ad altre tendenze quali lo sviluppo e la diffusione di nuove tecnologie e la richiesta di conoscenze e *skill* sempre più avanzate, dimostrano che oltre alla composizione della forza lavoro sta cambiando anche la natura del lavoro e delle organizzazioni, che devono porre molta più attenzione ad una corretta gestione e condivisione della conoscenza (Offerman & Gowing, 1990).

La *knowledge-based view* (Nonaka & Takeuchi, 1995) sostiene che il patrimonio di conoscenze di un'organizzazione può garantire un vantaggio competitivo sostenibile

nel lungo periodo soprattutto se essa è in grado di applicarla e gestirla efficacemente la sua conoscenza (Alavi & Leidner, 2001). Il *knowledge management* è un processo che coinvolge numerose attività volte a valorizzare la conoscenza di un'organizzazione evidenziandone il ruolo svolto ed incoraggiandone la condivisione e la ricerca attiva per sviluppare una cultura *knowledge intensive* anche attraverso un'infrastruttura tecnologica che sostenga partecipazione ed interazione (Davenport & Prusak, 1998). Lo sviluppo delle tecnologie informatiche infatti, ha ampliato gli orizzonti del KM fornendo gli strumenti per sistematizzare, espandere e velocizzare la diffusione di conoscenza (Alavi & Leidner, 2001).

Si pongono dunque due tipi di questioni. La prima è la potenziale perdita di *know how* dovuta alla fuoriuscita dal mercato del lavoro di *baby boomers*, depositari della conoscenza critica dell'azienda, e dell'entrata di un minor numero di nuovi lavoratori con competenze più basse. Dall'altro, in vista dell'allungamento della vita lavorativa, il doversi confrontare con gli avanzamenti tecnologici e con le *skill* informatiche dei dipendenti *middle-aged* e *senior*.

3.1 Knowledge gap e nuove generazioni

Come sostenuto da Nonaka e Takeuchi (1995), in un ambiente in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte di vantaggio competitivo duratura è la conoscenza: crearla, disseminarla all'interno dell'organizzazione e incorporarla nelle nuove tecnologie e prodotti. Nella *knowledge based economy* inoltre, il lavoro diventa sempre più complesso e intangibile e richiede conoscenze sempre più avanzate ed integrate (DeLong, 2004).

La conoscenza organizzativa è un attributo proprio di ogni organizzazione ed è ben distinta dalla conoscenza dei singoli individui. Rappresenta l'insieme delle conoscenze ed esperienze possedute dall'organizzazione - o da una parte di essa - ed è inglobata nelle procedure operative standard, *routine* e regole (Cyert & March, 1963; Levitt & March, 1988; Huber, 1991; March et al., 2000; Schulz, 2001). Essendo

assorbita delle pratiche e dai sistemi, questo patrimonio non si dissolve quando un dipendente lascia l'organizzazione. La conoscenza inoltre, può essere classificata in due tipologie principali: conoscenza tacita e conoscenza esplicita, definite anche *knowing how* e *knowing about*, conoscenza soggettiva e oggettiva, conoscenza procedurale o dichiarativa (Grant, 1996). La differenza fondamentale tra questi due tipi di conoscenza sta nella loro trasferibilità. La conoscenza esplicita viene infatti trasmessa attraverso la comunicazione poiché espressa in numeri e parole e condivisa in forma di dati, formule, procedure codificate o principi universali. La conoscenza tacita, invece, non può essere manifestata o espressa facilmente, è molto personale e difficilmente formalizzabile ed è molto complesso comunicarla o condividerla con altri. Può essere acquisita solo attraverso l'osservazione e l'applicazione pratica in un processo lento e costoso (Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Schulz, 2001).

La realtà, tuttavia, è che in molte organizzazioni la conoscenza istituzionale risiede in particolare in alcuni individui, persone riconosciute come esperti su specifici problemi o aspetti, molti dei quali sono *senior* e membri della *baby boom generation* che stanno per andare in pensione. Assicurare il trasferimento di questa conoscenza deve essere una priorità critica per le organizzazioni (Calo, 2008). L'invecchiamento della popolazione e dei lavoratori e la crescente complessità della conoscenza di cui si ha bisogno nelle società tecnologicamente avanzate creeranno infatti una situazione di potenziale *knowledge gap*. I lavoratori che stanno raggiungendo i requisiti per il pensionamento e che usciranno dal mercato del lavoro nei prossimi anni potrebbero portare via con sé una quantità enorme di conoscenza basata su anni di esperienza pratica ed un *know-how*, soprattutto di tipo tecnico-specialistico, difficilmente trasmissibile e sostituibile. Questo solleva numerose incertezze in termini sia di gestione che di *retention* della conoscenza, in particolar modo della conoscenza pratica che è quella a maggior rischio in quanto solo in parte formalmente documentata e condivisa (De Long, 2004). Questa carenza potrebbe mettere in seria difficoltà le aziende che non adottano misure preventive e comportare una riduzione nella capacità di innovare, nell'efficacia, nella qualità di prodotti e servizi e condurre ad un possibile maggior numero di errori (DeLong, 2004; Sporket, 2011).

A fronte della perdita di conoscenza dovuta al *turnover* dei dipendenti *senior*, un'altra grande preoccupazione delle aziende è legata al livello di competenza delle prossime generazioni di lavoratori in ingresso, ed al rischio di dissolvere conoscenza critica ritrovandosi con una forza lavoro scarsa e poco qualificata. Quando la disponibilità di forza lavoro è quasi illimitata infatti, le aziende possono adottare criteri di assunzione maggiormente selettivi mentre, in una situazione di carenza di forza lavoro e crescente complessità della natura del lavoro stesso e del livello di competenze richiesto per avere una buona *performance*, non solo le aziende hanno maggiori difficoltà nel reclutare i propri collaboratori, ma devono investire molto anche nella formazione di quelli assunti (Becker, 1989; Offermann & Gowing, 1990; Maurer, 2001). In una situazione di domanda di lavoro estesa ed offerta limitata infatti, le aziende sono forzate ad abbassare i requisiti di assunzione e quindi i candidati hanno maggiori probabilità non solo di essere assunti, ma anche di essere assunti in posizioni migliori di quelle per le quali sarebbero stati normalmente presi in considerazione in un altro contesto (Becker, 1989). A fronte quindi della richiesta di persone altamente qualificate ed in possesso di competenze cognitive molto complesse, saranno disponibili principalmente poche persone giovani scarsamente qualificate ed istruite perché appartenenti per lo più a gruppi culturali che non sono mai stati completamente integrati né nella forza lavoro, né nei sistemi di istruzione, né nella società (Goldstein & Gilliam, 1990).

A causa della riduzione nel numero di persone che entreranno nel mercato del lavoro e del declino di conoscenze e competenze attesi, l'unico gruppo destinato a crescere è quello dei lavoratori *senior*, i quali richiederanno pratiche di gestione delle risorse umane appositamente pensate per incontrare le loro specifiche caratteristiche e rispondere in questo modo alla crescente domanda di personale competente ed altamente qualificato (Lazazzara & Bombelli, 2011; Sporket, 2011). Le organizzazioni dovranno riconsiderare i propri sistemi e processi come *job design*, politiche di *compensation* e *career planning* per permettere l'allungamento della vita lavorativa e aumentare la motivazione e la performance dei lavoratori *middle aged* e di quelli maturi (Calo, 2008). È altresì molto importante che le organizzazioni diventino consapevoli di

quale conoscenza sia veramente critica per la loro sopravvivenza ed evitino di disperderla sia attraverso un corretto *knowledge management* che focalizzandosi sui lavoratori *middle aged* (De Long, 2004).

3.2 Nuove tecnologie e obsolescenza della conoscenza

Negli ultimi venticinque anni il proliferare dell'*information technology* nei Paesi industrializzati ha amplificato la diffusione e gestione della conoscenza generando progressi e cambiamenti sia tecnologici che scientifici. Ciò ha portato alcuni settori - quali ad esempio quelli scientifici come chimica, fisica e genetica o i settori tecnici ed ingegneristici come aeronautica, elettronica e ingegneria delle telecomunicazioni - a diventare estremamente specialistici e complessi, e a richiedere un'integrazione di *expertise* e competenze provenienti anche da ambiti molto diversi tra di loro (DeLong, 2004). I cambiamenti delle tecnologie aumentano - e non alleggeriscono - le richieste sul versante umano richiedendo alle persone di svolgere compiti cognitivamente più complessi. All'essere umano viene infatti richiesto di fare inferenze, diagnosi, giudizi e decisioni e non di svolgere solo compiti procedurali e prevedibili (Howell & Cooke, 1989; Goldstein & Gillaim, 1990).

La conoscenza inoltre, ed in particolare quella tecnica, diventa obsoleta molto più rapidamente e individui che all'inizio della loro carriera avevano un livello di formazione molto elevato corrono il rischio di avere delle competenze professionali oramai superate. L'incremento nell'utilizzo delle nuove tecnologie infatti, richiede l'utilizzo di nuove *skills* all'interno della stessa posizione e lavoratori specializzati altamente qualificati (Wolff, 2000; Watkins & Marsick, 1993). Da questo punto di vista i lavoratori *senior* sono quelli a maggior rischio di obsolescenza sia di conoscenze che di competenze specifiche, ed hanno bisogno di un rinforzo delle conoscenze tecniche perché hanno conseguito i loro titoli di studio prima della diffusione dell'IT e perché la maggior parte degli studi sul tasso di partecipazione in programmi formativi rivela che la partecipazione decresce con l'aumentare dell'età. Ciò significa che non vengono

inseriti in percorsi sistematici di aggiornamento e le loro competenze diventano *outdated* (Groot, 1998; van Loo et al., 2001; Brooke, 2003; Contini et al., 2007).

A causa della descritta riduzione del bacino di forza lavoro qualificata, le aziende dovranno sviluppare tutto il capitale umano ed intellettuale a loro disposizione puntando su investimenti in formazione continua sui lavoratori *middle-aged* e *senior*, i quali hanno bisogno di un rinforzo non solo sulle *skill* tecnologiche, ma anche sugli applicativi e le logiche sottostanti ed altre aree di competenza (Warwick Report, 2006).

4. Conclusioni

I cambiamenti descritti in questo capitolo sono innescati da un'origine demografica ed hanno ripercussioni sia sulla composizione e ampiezza del mercato del lavoro che sulla gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni. A causa dell'inversione della piramide demografica e della futura carenza di forza lavoro e conoscenza la formazione continua per tutti i dipendenti si impone come un fattore fra i più cruciali (Maurer, 2001). Per compensare l'effetto del *population ageing* e delle sue conseguenze negative in termini di crescita e sviluppo di un Paese, ci sarà bisogno di maggiore educazione e formazione per accelerare la creazione di capitale umano e aumentare il numero di persone attive per supportare un maggior quantità di popolazione anziana (Börsch-Supan, 2001; Henkens et al., 2008).

La formazione rientra nelle pratiche di gestione delle risorse umane e consente ai dipendenti di acquisire conoscenze, competenze e comportamenti correlati al lavoro che aumentano la capacità di soddisfare e raggiungere gli obiettivi dell'azienda. Ha una funzione primaria sia per le persone appena entrate nel mondo del lavoro ma anche per quelle il cui contesto lavorativo sta cambiando, come ad esempio i lavoratori *senior* o *middle-aged* che dovranno restare attivi più a lungo dei loro predecessori e in un ambiente mutevole (Goldstein & Gillaim, 1990). Sottoutilizzare il capitale umano a disposizione non è dunque più sostenibile e diventa sempre più importante mantenere

aggiornate competenze e conoscenze (Goldstein & Gilliam, 1990; Offermann & Gowing, 1990; Maurer, 2001). Per raggiungere questo obiettivo è importante che i lavoratori mantengano le proprie competenze aggiornate durante il corso della loro vita professionale e continuino ad avere accesso alla formazione anche dopo l'età critica di 45 anni, termine oltre il quale comincia lo stadio finale della carriera (Schein, 1978; Maurer, 2001; Bombelli & Finzi, 2006; Van Vianen et al., 2009; Lazazzara & Bombelli, 2011).

In un futuro caratterizzato da una popolazione sempre più anziana, sostenere il *lifelong learning* non gioverebbe solo ai lavoratori *senior* ma alla società in generale. Se, infatti, i lavoratori *senior* saranno la forza produttiva del futuro, questo aumenterà e migliorerà anche la loro partecipazione nella vita sociale e nell'economia (UN, 2007). Al momento, tuttavia, le opportunità di partecipare ad attività formative per i lavoratori *senior* restano piuttosto limitate, soprattutto in Italia dove non ci sono segnali chiari in merito: alcune *survey* riportano infatti un alto investimento nella formazione dei lavoratori *senior* ed altre invece un investimento molto basso, probabilmente a causa di differenti misure e concettualizzazioni del concetto di formazione (Warwick Report, 2006). I dati Eurostat (2006) sulla partecipazione dei lavoratori fra i 55 ed i 64 anni a corsi di formazione aggiuntiva mostrano che l'Italia ha un tasso pari al 4% mentre la Svezia al 43%. Il recente progetto europeo ASPA (*Activating Senior Potential in Ageing Europe*) inoltre, evidenzia come i datori di lavoro italiani considerino la promozione del *lifelong learning* come la misura più efficace per aumentare la produttività dei lavoratori *senior*, ma allo stesso tempo non applicano questa politica nelle loro aziende (Conen et al., 2011b).

Capitolo 2

Caratteristiche della formazione ed inclusività dei lavoratori *senior*

“Lo studio è la miglior previdenza per la vecchiaia” Aristotele (384 a.C. – 322 a.C.)

“Tutti gli uomini per natura desiderano di sapere” Aristotele (384 a.C. – 322 a.C.)

In un contesto di *ageing*, le dimensioni e le ripercussioni individuali, organizzative e sociali del fenomeno si intrecciano e si sovrappongono per quanto riguarda sia i problemi che le soluzioni e gli obiettivi da raggiungere. Ilmarinen (1999) ha elaborato una matrice (figura 2.1) che combina questi sei fattori in maniera tale da permettere una visione globale della situazione e leggere in maniera più ampia il fenomeno, favorendo in questo modo la scelta e l'adozione delle corrette strategie su più livelli. Le nove celle che si creano dall'intersezione tra i sei elementi possono essere lette sia verticalmente che orizzontalmente e diagonalmente. La dimensione verticale evidenzia come i tre attori (individuo, impresa e società) condividono la responsabilità di mantenere i lavoratori *senior* attivi professionalmente e socialmente e, per questo motivo, le misure da intraprendere devono essere pianificate e coordinate in maniera accurata e generalizzata. Il livello orizzontale invece, sottolinea il processo di azioni che devono essere intraprese in termini di riconoscimento dei problemi, scelta della soluzione e definizione degli obiettivi legati all'*ageing*. I collegamenti diagonali fra i primi due livelli infine, il lavoratore e le organizzazioni, sottolineano la forte interazione che c'è tra questi due i quali, se concorrono proattivamente nel raggiungere gli obiettivi, contribuiranno a conseguire meglio e più velocemente i risultati attesi non solo per i singoli individui e le aziende ma anche per l'intera società.

La necessità di mantenere i lavoratori anziani attivi e produttivi dunque, non è solo un interesse del singolo individuo, che in questo modo ha meno probabilità di incorrere nel rischio di restare disoccupato prima di sviluppare i requisiti per accedere alla pensione e mantenere una migliore qualità della vita, ma rientra anche tra le necessità e gli interessi delle organizzazioni, che in questo modo restano produttive e competitive nel tempo, e della società stessa, che non dovrà gravarsi dei costi di pensionamento anticipato, disoccupazione, squilibri nel *welfare* e fenomeni di discriminazione.

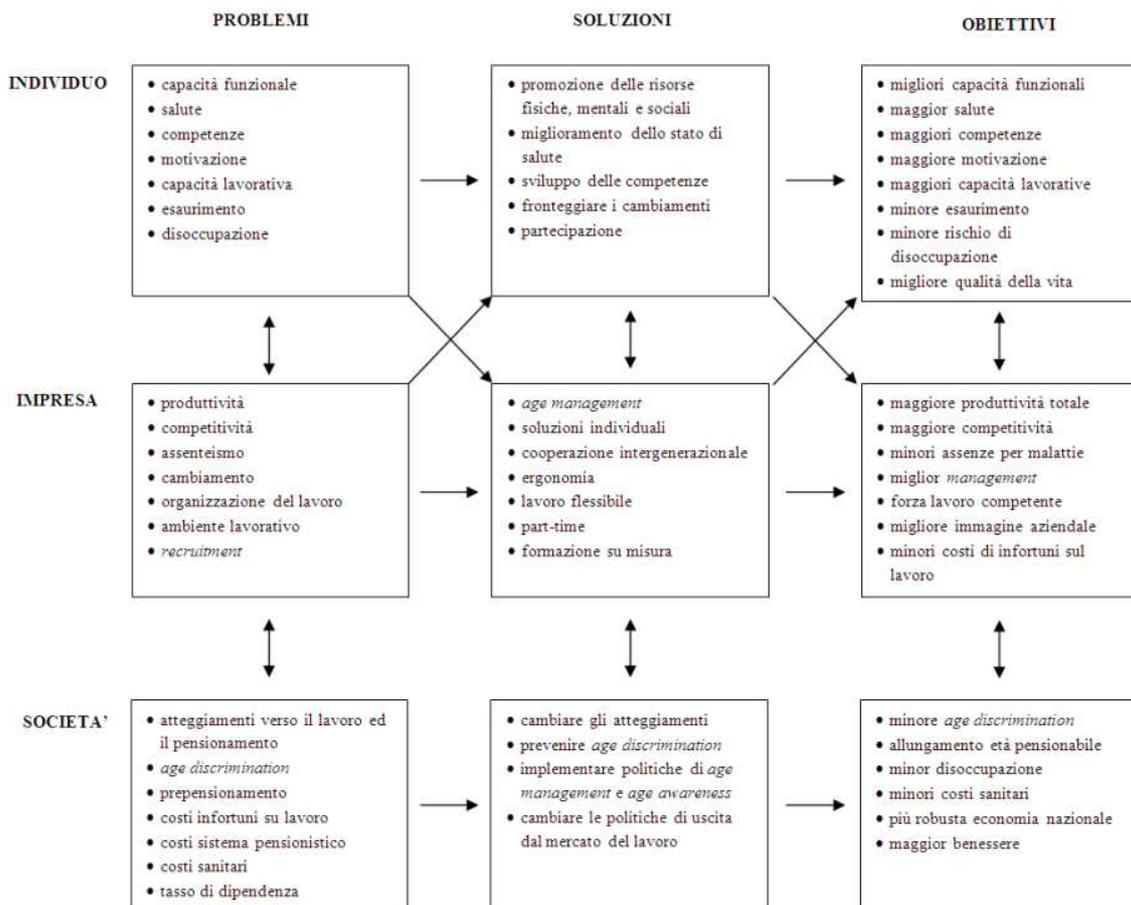


Figura 2.1 – Matrice di orientamento: *ageing* e lavoro (adattamento da Ilmarinen, 1999).

Per incontrare le esigenze di una popolazione lavorativa che invecchia ma deve restare comunque attiva, gli esperti di gestione delle risorse umane, gli *employer*, i manager ed i *policy makers* stanno discutendo e mettendo a punto le strategie e le azioni necessarie per aumentare la partecipazione lavorativa e sostenere i lavoratori più a lungo

a causa del numero maggiore di anni che saranno necessari per il conseguimento della pensione. All'interno delle organizzazioni vengono ripensati i percorsi di carriera, vengono fatti interventi in termini di *job design* e di pratiche di *compensation* ma, quello che sembra essere maggiormente necessario, è lo sviluppo di un approccio olistico ed integrato di *age management* che aumenti l'*employability* dei lavoratori *senior* investendo maggiormente in *life-long learning* (Warwick Report, 2006). In un ambiente in continuo cambiamento ed incerto infatti, caratterizzato dalle rapide trasformazioni causate dal *trend* demografico come l'invecchiamento della popolazione lavorativa, la fuoriuscita dal mercato del lavoro della generazione dei *baby boomers* e la conseguente perdita di conoscenza critica alla quale si affiancano anche l'allungamento del ciclo di vita professionale, la futura carenza di forza lavoro e l'incertezza circa il livello di conoscenze e competenze delle nuove generazioni a fronte di una sempre maggior complessità e più rapida obsolescenza della conoscenza, la formazione continua dei lavoratori assume un'importanza sempre più cruciale per mantenere le organizzazioni competitive (Maurer, 2001; UN, 2007).

Quali caratteristiche ha una formazione che sia veramente inclusiva dei lavoratori *senior*? Si differenzia da quella rivolta al resto della popolazione lavorativa o devono essere stimolati i contatti ed i confronti intergenerazionali? Su queste domande si basa la prima parte di questo capitolo che analizza quali siano i bisogni formativi dei lavoratori *senior* e come debba essere gestita la formazione attenta a questo *target group*. Considerato che i risultati di un percorso di apprendimento dipendono dalla motivazione intrinseca dei discenti di apprendere (Deci & Ryan, 1985; 2000), e che si ritiene che i lavoratori *senior* siano meno motivati dei colleghi più giovani a partecipare ad attività formative, questi vengono esclusi a priori da qualsiasi investimento formativo a causa anche della supposta mancanza di motivazione (Rosen & Jerdee, 1976; Schein, 1978; Cleveland & Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Taylor & Urwin, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Rymkevitch & Villosio, 2007; Posthuma & Campion, 2009; Van Vianen et al., 2009).

Quali sono, dunque, le implicazioni in termini di motivazione ed auto-efficacia nella formazione dei lavoratori *senior*? Quali presupposti deve abbracciare il

management per realizzare una cultura organizzativa ed un ambiente che siano veramente di supporto alla formazione dei lavoratori *senior*?

Infine, in chiusura del capitolo, viene offerto un cambio di prospettiva ed una nuova apertura nei confronti sia della formazione dei lavoratori *senior* che della gestione del processo di *ageing* e dei percorsi di carriera all'interno delle organizzazioni. In virtù della loro esperienza e delle conoscenze tacite che possiedono infatti, i lavoratori *senior* potrebbero essere coinvolti in maniera più attiva sia in qualità di *mentor* che di *coach* e come formatori in generale. A tal proposito, viene descritta una *best practice* sviluppata da un'azienda italiana operante nel settore energetico che ha offerto in questo modo una prospettiva originale sulle pratiche di *age management* nonché di *knowledge management* e di sviluppo professionale.

1. Le specificità di una formazione inclusiva dei lavoratori *senior*

Le buone prassi adottate dalle aziende per implementare una corretta gestione della forza lavoro più anziana sono riconducibili a sei pratiche di gestione delle risorse umane: *job recruitment*; apprendimento, formazione e sviluppo; avanzamenti di carriera e mobilità interna; modalità di lavoro flessibile e modernizzazione del lavoro; strategie di uscita e transizione verso il pensionamento; riprogettazione dei luoghi di lavoro e promozione della salute e del benessere (EurolinkAge, 2000). Tra tutte queste iniziative, quelle riguardanti la formazione e lo sviluppo, progettate per aumentare le competenze professionali e l'*employability* dei lavoratori *senior*, sono quelle più frequentemente implementate, grazie anche alla capacità di questo tipo di interventi di costituire una sorta di *framework* di supporto per le altre pratiche (Lazazzara & Bombelli, 2011). Le organizzazioni più proattive in questo senso hanno prevalentemente attivato iniziative di formazione e sviluppo per sostenere ed accompagnare l'allungamento della vita lavorativa causato dall'aumento previsto dell'età pensionabile (Walker, 1998; EurolinkAge, 2000; Warwick Report, 2006; Taylor, 2006).

A causa della situazione demografica in divenire e per garantire la sostenibilità delle organizzazioni e dei Paesi nelle prossime decadi, la formazione continua e sistematica del proprio staff, ed in particolare la formazione e *retention* dei lavoratori *senior*, diventeranno gli ambiti di intervento più strategici per le aziende che aspirano a rimanere competitive a lungo (Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Warwick Report, 2006). La sfida principale, inoltre, non è solo quella di aumentare la partecipazione delle persone tra 55 e 64 anni, ma investire anche e soprattutto sulle persone con un'età attualmente compresa tra 40 e 50 anni, i quali si troveranno nella condizione di lavorare più a lungo e in un contesto differente rispetto a quello attuale (Van Dalen et al., 2006).

Nonostante la loro lunga esperienza lavorativa e la ricchezza di conoscenza pratica acquisita attraverso il fare, i lavoratori *senior* hanno bisogno di aggiornare le loro competenze per rimanere produttivi (Koc-Menard, 2009; Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Warwick Report, 2006). Quali sono quindi i bisogni formativi dei lavoratori *senior* e quali accorgimenti dovrebbe rispettare una formazione che sia veramente inclusiva?

1.1 Bisogni formativi e contenuti della formazione per i lavoratori senior: cosa

La formazione, considerata una fra le pratiche di gestione delle risorse umane più strategica, permette ai dipendenti di acquisire conoscenze, competenze e comportamenti che li rendono in grado di svolgere meglio il proprio lavoro incontrando, allo stesso tempo, le richieste dell'organizzazione. Le attività formative permettono al lavoratore di sviluppare competenze importanti sia per ricoprire la propria posizione attuale che in prospettiva di avanzamenti di carriera futura, ed aiuta il dipendente a rimanere costantemente aggiornato. I principali vantaggi che la formazione continua offre, inoltre, sono innanzitutto l'aumento della motivazione e il sostegno ad una più lunga ed efficiente vita lavorativa, un miglioramento della produttività e della *performance* dei lavoratori (e di conseguenza dell'organizzazione stessa), un aumento

dell'*employability* dei dipendenti ed una maggiore fidelizzazione all'organizzazione, agendo dunque sia in termini di *retention* per quelli già assunti che come leva di attrazione per le risorse presenti nel mercato del lavoro esterno (Russo et al., 2002; Conti, 2005; Contini et al., 2007; Warwick Report, 2006; OECD, 2006). La formazione viene erogata sia per adattare le competenze del lavoratore alle richieste provenienti dal ruolo che deve ricoprire, sia per prepararlo a futuri cambiamenti di ruolo sia interni che esterni (Warwick Report, 2006).

Dato che a maggiori livelli di formazione corrisponde un minore tasso di disoccupazione, il *life-long learning* è la strategia chiave per promuovere la partecipazione lavorativa dei lavoratori *senior*. Una formazione che aumenti effettivamente l'*employability* del lavoratore *senior* deve essere orientata allo sviluppo di capitale umano trasferibile e spendibile non soltanto all'interno di una singola organizzazione (Contini et al., 2007). Becker (1964) distingue due tipologie di formazione: la formazione generale e la formazione specifica. La formazione generale è finalizzata a sviluppare competenze spendibili non soltanto all'interno dell'azienda che la sta erogando ma è potenzialmente utile anche in molte altre aziende. La formazione specifica al contrario, è utile ed aumenta la produttività della persona formata solo all'interno dell'organizzazione che la sta erogando, sviluppando competenze specifiche per una determinata impresa che non sarebbero spendibili in altre organizzazioni (Becker, 1964; 1989). Le aziende che investono in formazione generica dunque, stanno adottando un comportamento potenzialmente irrazionale perché il dipendente può lasciare l'organizzazione in qualsiasi momento traendo beneficio dall'aver ricevuto la formazione, mentre le aziende rischierebbero di perdere il loro investimento una volta completata la formazione (Becker, 1989; Pfeffer, 1997). Le aziende che investono in formazione specifica invece, stanno investendo maggiormente sul proprio dipendente e quindi sono maggiormente orientate verso la sua *retention* e non verso il licenziamento; allo stesso tempo anche il lavoratore che viene formato in maniera specifica ha meno incentivi a lasciare l'organizzazione (Becker, 1989), perché le sue conoscenze e competenze sarebbero meno spendibili all'esterno e ciò lo spingerebbe a non lasciare l'organizzazione attuale.

In termini di formazione generale in grado di aumentare l'*employability* dei lavoratori *senior* e permettere loro di essere competitivi sia nel mercato interno del lavoro che in quello esterno, alcune aree distintive necessitano più delle altre di interventi. Partendo dalla necessità di iniziative di promozione di cultura generale per quei dipendenti entrati precocemente nel mercato del lavoro in posizioni *low-skilled* prima di concludere percorsi di studio secondari, le aree formative su cui agire per mantenere i lavoratori *senior* attivi e produttivi più a lungo sono:

- *Competenze tecniche e linguistiche*

Avere delle buone conoscenze e *skill* tecnologiche ed informatiche favorisce il prolungamento della vita lavorativa. Da questo punto di vista però, i lavoratori *senior* sono quelli che maggiormente hanno bisogno di supporto in termini di *software* (specificatamente aziendale ma non solo), ed anche di applicativi e logica dei *computer* (Goldstein & Gillam, 1990; Offermann & Gowing, 1990; Brooke, 2003; Warwick Report, 2006; Contini, et al. 2007). Allo stesso tempo la forte spinta che l'economia globale vive verso l'internazionalizzazione solleva la questione dell'alfabetizzazione linguistica, in particolare per quanto riguarda la lingua inglese, anche per soddisfare esigenze legate alla vita quotidiana in azienda (Goldstein & Gillam, 1990; Offermann & Gowing, 1990; Warwick Report, 2006; Contini et al., 2007).

- *Knowledge management*

I lavoratori *senior* sono i veri *gatekeeper* delle conoscenze aziendali e tramandano la cultura e la storia dell'organizzazione alle nuove generazioni. Tuttavia, essendo molti di questi membri della *baby boom generation* che si accinge ad uscire dal mercato del lavoro, diventa necessario per la sopravvivenza dell'organizzazione assicurare il trasferimento della conoscenza, in particolar modo di quella tacita (Calo, 2008). I lavoratori *senior* dunque, devono essere formati ad assumere nuovi ruoli e svolgere attività di *coaching*, *mentoring* e formazione verso gli altri lavoratori, ed in particolare verso i dipendenti più giovani, al fine di disseminare la conoscenza organizzativa fra

tutti i dipendenti e trattenere il patrimonio intellettuale (Warwick Report, 2006; Calo, 2008; Lazazzara & Bombelli, 2011).

- *Formazione industry/role-specific*

A fonte della crescente complessità richiesta dal mercato del lavoro, un aggiornamento continuo lungo tutto il corso della vita professionale delle competenze e conoscenze richieste nel proprio lavoro e specifiche del settore in cui si opera - anche attraverso esperienze di mobilità orizzontale o esterna - è importante per garantire l'*employability* e l'*empowerment* del lavoratore *senior* e porlo in una posizione più vantaggiosa nel mercato del lavoro (DeLong, 2004; Warwick Report, 2006).

- *Area motivazionale*

È importante che la motivazione dei lavoratori *senior*, ed in particolare la motivazione ad apprendere, venga sostenuta in maniera specifica proprio per l'allungamento della vita professionale. Spesso infatti i lavoratori *senior* possono assumere atteggiamenti resistenti alla partecipazione ad attività formative sia perché hanno svolto lo stesso tipo di attività per tanti anni all'interno della stessa azienda e quindi non hanno un orientamento al cambiamento ed alla flessibilità, sia perché, non essendo stati coinvolti per molto tempo in attività formative, hanno perso autostima e fiducia nella loro capacità di apprendere (Maurer, 2001; UN, 2007). In quest'area sarebbero particolarmente indicati interventi di supporto individuale come *coaching* o *mentoring*.

- *Customer orientation*

La composizione economica sta progressivamente passando dalla produzione manifatturiera ai servizi, settore in cui molta importanza è riservata alla relazione ed all'orientamento verso il cliente esterno, nonché allo sviluppo di *skill* interpersonali (Goldstein & Gilliam, 1990; Pfeffer, 1997). Tuttavia, è proprio nel settore dei *senior* che i lavoratori anziani sono meno presenti e maggiormente discriminati, soprattutto per quanto riguarda i servizi più

innovativi (Lazazzara & Bombelli, 2011). Per questo motivo, un maggior *focus* sulle esigenze ed i bisogni dei clienti ed un sostegno individuale fornito al lavoratore aiuterebbe i lavoratori *senior* a restare attivi più a lungo anche nel settore dei servizi.

- *Career management*

Per evitare i rischi legati ad una scarsa flessibilità e l'irrigidimento causato dallo svolgimento per molti anni di un solo tipo di attività - che può provocare un iperspecializzazione in un campo molto ristretto - la gestione delle carriere diventa un fattore chiave per promuovere l'adattabilità dei lavoratori *senior* e non correre il rischio di vedere bloccate le opportunità di carriera. Questo tipo di intervento si basa di solito su rapporti individuali personali con il dipendente ed è integrato in una prospettiva di formazione continua (Maurer & Tarulli, 1994; Warwick Report, 2006).

- *Promozione della salute e sicurezza*

Misure preventive o compensative di un eventuale declino fisico sono molto importanti soprattutto per i lavoratori *senior*. Per quanto riguarda la formazione l'organizzazione di *workshop* sulle tematiche dell'*ageing*, corsi su come svolgere alcune attività ad elevata intensità fisica (sollevamento e trasporto di pesi ad esempio) o sulla promozione della salute nella vita e nei luoghi di lavoro, non solo aumenterebbe il benessere psico-fisico dei lavoratori *senior*, ma ridurrebbe anche le assenze per malattia ed il rischio di un declino fisico (Naegele & Walker, 2006; Warwick Report, 2006).

Identificate le aree su cui i lavoratori *senior* necessitano di rinforzo, è utile ora chiederci quali siano gli strumenti e le metodologie più adatte per formare i lavoratori *senior*, quali sono gli accorgimenti che si devono tenere a mente nella progettazione di interventi formativi rivolti ai lavoratori *senior* e con quali modalità dovrebbe svolgersi la formazione.

1.2 Metodologie per la formazione dei lavoratori senior: come

Affinché la formazione dei lavoratori *senior* sia efficace è necessario prima di tutto che venga sviluppata consapevolezza e sensibilità sui temi dell'*ageing* nell'ambiente complessivo di lavoro (Naegele & Walker, 2006). L'organizzazione, infatti, deve prima di tutto formare le persone che dovranno gestire i lavoratori *senior* rendendoli consapevoli sia delle questioni legate all'*ageing*, sensibilizzandoli sul tema, che fornendo loro le competenze necessarie per gestire questo gruppo di lavoratori anche in termini di pratiche formative che potrebbero favorire un loro maggior coinvolgimento (Cox & Blake, 1991; Armstrong-Stassen & Templer, 2005). È necessario dunque, costruire una cultura ed un sistema di gestione delle persone orientati ad un corretto *age management* che incontri i bisogni dei lavoratori *senior* e ne valorizzi pienamente le capacità. Al fine di realizzare questo orientamento inclusivo, alcuni aspetti su cui bisognerebbe agire secondo Dychtwald e Baxter (2007) riguardano prima di tutto la costruzione di una cultura organizzativa che valorizzi l'esperienza e la conoscenza in maniera tale che i lavoratori *senior* si sentano valorizzati per la loro *expertise*. A questo si affianca la necessità di sviluppare la formazione manageriale in maniera tale che sia orientata alla valorizzazione della diversità e che includa aspetti di *age management*, consapevolezza delle dinamiche dell'*ageing* e gestione dei rapporti intergenerazionali. L'eliminazione delle pratiche discriminatorie basate sull'età all'interno delle prassi di gestione delle risorse umane poi, non solo offrirebbe opportunità di apprendimento e formazione continua anche ai lavoratori *senior*, ma contribuirebbe a diffondere una cultura di sviluppo professionale che stimoli i lavoratori *senior* a sentirsi motivati e gratificati dalla possibilità di futuri avanzamenti professionali.

Gli interventi di formazione rivolti ai *senior* dunque, devono essere inseriti all'interno di una prospettiva più generale di *age management* per poter amplificare i propri risultati. Molte organizzazioni si stanno muovendo verso lo sviluppo di iniziative di formazione di questo tipo proprio perché rappresentano un elemento essenziale per trattenere o attrarre professionisti con esperienza (Koc-Menard, 2009). Le buone

pratiche di *age management* che fanno leva sulla formazione come elemento chiave della strategia includono (Naegele & Walker, 2006):

- l'eliminazione dei limiti di età per l'accesso a programmi di formazione e apprendimento;
- l'enfasi sulla motivazione dei discenti attraverso l'utilizzo di metodologie dedicate ed il supporto continuo;
- la valutazione sistematica dell'apprendimento;
- l'analisi ed esplicitazione delle competenze richieste dall'organizzazione, il confronto con quelle disponibili e con il livello di istruzione dei lavoratori *senior* e l'inserimento delle stesse nei contenuti e nelle metodologie formative;
- il monitoraggio continuo del livello di formazione dei lavoratori *senior*;
- l'integrazione di opportunità formative nei percorsi di carriera ed il collegamento con i percorsi di vita individuale;
- l'organizzazione del lavoro in modo che favorisca l'apprendimento e lo sviluppo anche in maniera informale;
- la promozione dei lavoratori *senior* a facilitatori dei processi educativi e di diffusione della conoscenza nei confronti degli altri dipendenti.

Ma quali sono, dunque, le linee guida di una formazione miratamente rivolta ai lavoratori *senior*? Quali metodologie devono essere messe in gioco per favorire l'apprendimento dei lavoratori *senior*?

Il primo *step* per combattere la paura e l'ansia che il lavoratore *senior* potrebbe provare all'idea di partecipare nuovamente, dopo tanto tempo, ad un programma formativo è la cura da parte del *management* e dell'organizzazione della comunicazione e della progettazione relative agli interventi formativi. Entrambi i processi devono essere ben strutturati e trasparenti e, anche al fine di aumentare la motivazione interna

del dipendente, la comunicazione deve essere affiancata ad un incoraggiamento da parte sia dei superiori che dei pari (De Baets & Warmoes, 2011).

Nella progettazione degli interventi formativi poi, è bene prestare attenzione ad alcuni elementi che possono aiutare i lavoratori *senior* nella partecipazione a questi programmi. Secondo la *review* della letteratura sulla formazione e riqualificazione professionale condotta da Sterns e Doverspike (1989), la formazione dovrebbe essere organizzata in modo tale che i contenuti siano rilevanti per i compiti svolti, fornisca *feedback* positivi e promuova l'autostima; allo stesso tempo dovrebbe assicurarsi che i discenti abbiano la piena padronanza dei contenuti affrontati prima di passare alla fase successiva e dovrebbe basarsi su elementi familiari acquisiti nel corso di esperienze lavorative o formative proprio per facilitare la comprensione dei contenuti e la futura applicazione pratica. Le richieste mnemoniche poi, soprattutto in sessioni formative rivolte ai lavoratori *senior*, devono essere ridotte al minimo, così come i ritmi troppo scanditi o le situazioni di pressione temporali dovrebbero essere eliminati e dovrebbero essere rispettati i ritmi di apprendimento individuali.

Per quanto riguarda l'aspetto didattico, i lavoratori *senior* danno molta importanza alla figura del formatore, il quale dovrebbe comportarsi in maniera non accondiscendente e non trattarli come studenti alle prime armi, ma valorizzare i loro bisogni ed esperienze lavorative. Avendo un ricco bagaglio pratico infatti, i lavoratori *senior* preferiscono che il loro *know-how* venga riconosciuto ed integrato nei contenuti e nelle metodologie formative. Il formatore dovrebbe poi essere credibile, dimostrando competenze relazionali e conoscenze professionali, essere competente, esperto, capace e conciso; deve inoltre avere capacità di ascolto, essere in grado di facilitare la discussione, ricapitolare spesso gli argomenti ed essere capace di adeguarsi alle esigenze del gruppo (anche in termini di ritmo). Dovrebbe anche preferibilmente esplicitare il ragionamento alla base della teoria enfatizzandone le implicazioni pratiche (De Baets & Warmoes, 2011). Molto importanti infatti, nella formazione rivolta ai lavoratori *senior*, sono l'enfasi sugli aspetti concreti (Hedge et al., 2006) e le modalità esperienziali di apprendimento (Dewey, 1938; Kolb, 1984), le quali si basano e si collegano alle esperienze lavorative pregresse del dipendente. I lavoratori *senior*

preferiscono dunque un apprendimento esperienziale, pratico, *step by step* e direttamente riconducibile alle attività da svolgere (De Baets & Warmoes, 2011).

Molto importante in un contesto che voglia veramente supportare la formazione e l'apprendimento dei lavoratori *senior* sono le relazioni di tipo *one to one* con figure quali il *coach*, il mentore o il *counselor* che abbiano esperienza e conoscenza dei bisogni di sviluppo dei lavoratori *senior* e con i quali possano confrontarsi apertamente e onestamente anche in merito alle effettive possibilità di carriera (Maurer & Tarulli, 1994).

I benefici derivanti dall'implementazione di programmi di formazione attenti al fattore età riguardano non soltanto l'aumento del livello generale di competenze e della capacità di innovare, della motivazione e della qualità dei prodotti e servizi, ma anche un aumento dell'*employability* dei lavoratori *senior* e, soprattutto se intrapresi in una fase abbastanza precoce, un miglioramento della predisposizione e dell'atteggiamento dei lavoratori *senior* verso la formazione (Naegele & Walker, 2006).

Se alcune di queste indicazioni hanno valore anche per altre tipologie di interventi formativi, Sterns e Doverspike (1989) sostengono che questi elementi sono tanto più efficaci per i lavoratori *senior* che siano intrinsecamente motivati ad apprendere ma che abbiano paura del fallimento e del confronto con i colleghi più giovani. Queste metodologie e accorgimenti inoltre, contribuiscono allo sviluppo di un aspetto che ha avuto molta importanza nella discussione sul tema, ovvero l'autostima dei discenti (Bandura, 1977).

1.2.1 Gruppi formativi misti o age-split?

A seconda dell'età, le persone apprendono in maniera differente ed hanno un bagaglio di conoscenze ed esperienze diverso. I lavoratori *senior* dimostrano una minore abilità ad apprendere esclusivamente dai materiali forniti, sono carenti nei metodi di apprendimento e penalizzati dalla velocità e dai ritmi con cui alcune attività formative vengono proposte, richiedono un maggior numero di ripetizioni e mantengono più

difficilmente la concentrazione per lunghi periodi. Possiedono però anche alcune caratteristiche che li favoriscono quali per esempio la capacità di confrontare nuove informazioni con le conoscenze che già possiedono, lavorano autonomamente e senza supporti, hanno un orientamento al *problem solving* e sono in grado di gestire conoscenze complesse con più facilità (Warwick Report, 2006). Inoltre, sono maggiormente in grado di gestire situazioni difficili grazie alla loro conoscenza tacita ed esperienziale e sono in grado di trasformare le loro conoscenze in strategie (Krenn & Oehlke, 2001; Tikkanen et al., 2002; Warwick Report, 2006).

Nella formazione dei lavoratori *senior* bisogna perseguire la strada di approcci formativi realizzati su misura per questo *target* – correndo però il rischio di una sorta di stigmatizzazione dei lavoratori *senior* che devono essere formati in “sessioni speciali” loro dedicate – o è meglio creare dei gruppi formativi misti per età che favoriscano lo scambio intergenerazionale?

Una ricerca condotta attraverso l'utilizzo di *focus group* e interviste su un campione di lavoratori *senior* (De Baets & Warmoes, 2011), focalizzata sui bisogni formativi e le pratiche educative percepite dai lavoratori *senior* come più adatte, ha preso in esame le opinioni dei lavoratori *senior* in merito alla costituzione di gruppi formativi misti per età o separati. Lo studio rivela che i lavoratori *senior* ritengono non necessaria la separazione in base all'età nei programmi formativi (tranne nel caso della formazione su *skill* tecnologiche) in quanto questo isolamento tenderebbe ad amplificare gli stereotipi e stigmatizzare maggiormente i lavoratori *senior*. Tuttavia, viene altresì richiesta un'attenzione individuale all'interno dei gruppi eterogenei.

I gruppi formativi misti inoltre, sembrano essere utili non solo per i lavoratori *senior*, che potrebbero essere aiutati dai colleghi più giovani nell'elaborare le informazioni ed a tenere il passo, ma anche per i lavoratori più giovani, che potrebbero apprendere molto dall'esperienza dei colleghi più anziani. In questo modo, non solo verrebbe favorito il *knowledge sharing*, ma verrebbero raggiunti obiettivi importanti per l'intera organizzazione.

2. I lavoratori *senior* vogliono apprendere?

La formazione è considerata una risposta importante ai cambiamenti repentini che si verificano nei contesti lavorativi e nel mercato del lavoro, ed ha ripercussioni positive sia sull'individuo che sull'organizzazione in generale. Le attività di formazione e sviluppo non solo aumentano il *commitment* e la soddisfazione lavorativa fra i dipendenti (Mikkelsen et al., 1999), sostenendone l'*employability* e limitando il rischio che lascino l'organizzazione (Lund & Borg, 1999), ma è anche un motivo di attrazione che spinge le persone a scegliere un'attività lavorativa piuttosto che un'altra (Barbeite & Maurer, 2002), nonché una delle ragioni principali per cui scegliere di lavorare in un'organizzazione (Kaye & Jorda-Evans, 2000). Così come messo in evidenza da Pfeffer (1998) dopo aver analizzato le *performance* di aziende che avevano investito molto in formazione infatti, quest'ultima può essere considerata una fonte di vantaggio competitivo per le aziende che vogliono avere una migliore prestazione ed innovare, ed investendo su di essa l'azienda migliora non solo la sua *performance* ma anche il suo profilo occupazionale.

Nonostante queste premesse, gli attuali livelli di investimento in formazione e sviluppo non promuovono l'*employability* dei lavoratori *senior* e la formazione continua non è adeguatamente impiegata (Taylor, 2006; Warwick Report, 2006; OECD, 2006). Si riscontra infatti, una sensibile diminuzione degli investimenti in formazione e sviluppo una volta che i dipendenti superino i 45 anni di età, una minore partecipazione generale dei lavoratori *senior* in sessioni formative ed un decremento dell'accesso a programmi di formazione all'aumentare dell'età (Rosen & Jerdee, 1976; Schein, 1978; Cleveland & Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Taylor & Urwin, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Rymkevitch & Villosio, 2007; Posthuma & Campion, 2009; Van Vianen et al., 2009).

Tra le cause più citate dai supervisori e dai professionisti di gestione delle risorse umane per la scarsa partecipazione dei lavoratori *senior* a programmi formativi c'è la mancanza di motivazione ad apprendere degli stessi (Maurer et al., 2008). I lavoratori

senior dimostrano di avere meno motivazione, apprendere meno ed avere una peggiore *performance* dopo la formazione (Kubeck et al., 1996; Colquitt et al., 2000).

La questione da affrontare dunque è se i lavoratori *senior* siano veramente meno motivati a seguire programmi formativi in un'ottica di apprendimento continuo e quali fattori influiscono positivamente o negativamente sulla loro propensione ad apprendere.

2.1 La motivazione ad apprendere dei lavoratori senior

La motivazione nei contesti formativi viene definita da Kanfer (1991) come la direzione, intensità e persistenza dei comportamenti orientati all'apprendimento. Questa non può essere collegata soltanto ad una tipologia di fattori, né tantomeno soltanto alla variabile età, ma è influenzata da molte altri aspetti come ad esempio quelli organizzativi e situazionali. Tra le caratteristiche individuali sicuramente la personalità, il *job involvement*, il *commitment* organizzativo e nella carriera, la pianificazione del proprio percorso di sviluppo, le caratteristiche demografiche, l'auto-efficacia, la valenza e l'abilità cognitiva rappresentano i fattori maggiormente studiati in relazione alla motivazione ad apprendere (Colquitt et al., 2000). Tra i fattori demografici poi, i risultati empirici relativi all'età sembrano essere quelli più consistenti. Molti studi evidenziano la relazione negativa tra età ed apprendimento (Gist et al., 1988; Martocchio, 1994; Martocchio & Webster, 1992). Altri invece, suggeriscono che all'aumentare dell'età aumenti la cosiddetta intelligenza cristallizzata, cioè la capacità di usare la conoscenza, le esperienze e le competenze rilevanti per l'attività lavorativa e diminuisca l'intelligenza fluida, cioè la memoria, il ragionamento astratto, l'attenzione e la capacità di apprendere nuove informazioni (Horn & Noll, 1994; Willis, 1987; Kanfer & Ackerman, 2004).

Sebbene quindi la relazione tra età ed apprendimento sembra essere negativa, essa può essere influenzata anche da altri fattori, come ad esempio quelli situazionali, che agiscono molto intensamente sulla propensione ad apprendere. Non solo un clima ed una cultura orientati verso un corretto *age management* e l'apprendimento continuo

per realizzare una vera *learning organization* stimolano in maniera positiva questa relazione, ma anche il supporto da parte dei propri supervisori e dei pari è particolarmente importante in questa direzione. È importante poi analizzare anche i sentimenti che i lavoratori *senior* provano verso la formazione, che spesso indicano di provare ansia e insicurezza nonché paura della valutazione; allo stesso tempo temono di non riuscire a stare al passo con gli altri e, all'aumentare della distanza temporale intercorsa dall'ultimo programma formativo a cui hanno partecipato, temono che le loro conoscenze e capacità vengano svalutate (De Baets & Warmoes, 2011). La relazione negativa che hanno con l'apprendimento inoltre, può essere dovuta non solo alla percezione che hanno di sé ma anche alla percezione che hanno i loro supervisori della loro capacità di apprendere (Sterns & Doverspike, 1989). A causa degli stereotipi negativi sulla capacità di apprendere dei lavoratori *senior* (Finkelstein et al., 1995; Posthuma & Championn, 2009) infatti, all'aumentare dell'età del dipendente manager e supervisori ritengono che la capacità e motivazione ad apprendere diminuisca, allo stesso tempo i dipendenti perdono fiducia nelle loro capacità di apprendimento ed evitano qualsiasi partecipazione in attività formative. Questa situazione provoca un circolo vizioso – o effetto Pigmalione – per cui: i supervisori ritengono che i lavoratori *senior* non siano motivati ad apprendere e non vogliono partecipare a sessioni formative, le aziende non investono in questo tipo di attività per questi lavoratori, di conseguenza i lavoratori *senior* diventano meno sicuri di sé e le loro competenze diventano obsolete (Maurer, 2001; Van Vianen et al., 2011).

Anche la valenza, che nel senso dato da Vroom (1964) nella teoria dell'aspettativa indica il valore che un individuo attribuisce agli esiti della formazione, contribuisce al successo della formazione e ad aumentare il livello di motivazione a parteciparvi. La motivazione ad apprendere ad esempio, agisce in funzione della percezione che attraverso la formazione si possano raggiungere migliori risultati come un aumento della *performance* lavorativa, che aumenterebbe anche il senso di autorealizzazione, o la prospettiva di ottenere delle ricompense maggiori legate ad una maggiore probabilità di fare carriera (Mathieu et al., 1992).

È possibile che i lavoratori *senior* siano meno motivati ad apprendere perché percepiscono di poter ottenere meno benefici dal partecipare ad attività di formazione e sviluppo rispetto ai colleghi più giovani? Dopo aver analizzato il ruolo dei benefici percepiti nel partecipare alla formazione, Maurer e Tarulli (1994) hanno riscontrato che la motivazione è collegata all'interesse, all'intenzione ed alla precedente partecipazione in attività formative, ed è dunque indipendente dai benefici percepiti dalla partecipazione. Quello che spinge i lavoratori *senior* a partecipare ad attività formative infatti, sembra essere il desiderio di mantenersi aggiornati, di crescita personale e di allargare il proprio *network* sociale. Solo per quanto riguarda gli operai più anziani, la motivazione nell'intraprendere attività formative sembra consistere anche nella maggiore sicurezza di mantenere il posto di lavoro. Nella maggior parte dei casi dunque, i lavoratori *senior* sono motivati dal fatto di sentire il bisogno di apprendere e dal provare interesse e soddisfazione nel farlo (De Baets & Warmoes, 2011). Questo tipo di motivazione alla partecipazione alla formazione di tipo intrinseco, cioè non legata ad ottenere uno specifico risultato o ricompensa, comporta un apprendimento ed una partecipazione di maggiore qualità, al contrario invece della motivazione estrinseca a partecipare alla formazione che è strumentale al raggiungimento di altri obiettivi, come l'avanzamento di carriera, o è causata da ragioni estrinseche all'individuo, come l'essere obbligati (Deci & Ryan, 1985; 2000). I lavoratori *senior* infatti, considerano come un aggravante quella di essere costretti a seguire delle attività formative e non vedono positivamente questo obbligo (De Baets & Warmoes, 2011).

Per aumentare la motivazione dei lavoratori *senior* ad apprendere e creare un clima che veramente favorisca ed incoraggi l'apprendimento bisogna aumentare la loro fiducia e ridurre lo stato di ansia (Hale, 1990; Hedge et al., 2006), accompagnandoli nel processo di "riapprendere ad apprendere" (Warr, 1994, p. 535) soprattutto se sono stati fuori dal mondo della formazione per lungo tempo, e mostrando loro quali siano i benefici ed i risultati della formazione. La paura di fallire e lo scarso senso di auto-efficacia sono infatti fra le prime cause che bloccano i lavoratori *senior* dall'intraprendere dei percorsi formativi, in ragione anche della mancanza di familiarità con la formazione e l'apprendimento (Sterns, 1986; Tikkanen, 2006).

L'auto-efficacia e la valenza sono positivamente collegate alla motivazione ad apprendere (Bandura, 1997; Kanfer, 1991; Van Eerde & Thierry, 1996), per questo i formatori e gli esperti di gestione delle risorse umane dovrebbero far leva su entrambi questi costrutti prima di pianificare dei percorsi formativi, sia illustrando chiaramente quali siano gli obiettivi della formazione, che convincendo i lavoratori di essere in grado di affrontare con successo questo percorso (Colquitt et al., 2000). I formatori e progettisti della formazione inoltre, devono assicurarsi che le attività siano implementate in maniera tale che il lavoratore *senior* completi effettivamente con successo il programma formativo, in particolare se l'attività implica l'utilizzo di nuove tecnologie con le quali questi lavoratori hanno meno confidenza. L'aumento della forza lavoro anziana ed un sempre maggiore utilizzo delle tecnologie informatiche, sono infatti due importanti tendenze nei contesti lavorativi, e i formatori non potranno non tenerne conto nell'immediato futuro del loro lavoro (Howard, 1995).

2.1.1 L'auto-efficacia dei lavoratori senior

La partecipazione ad attività di formazione e sviluppo da parte di lavoratori *senior* non solo aumenta la loro produttività, motivazione e soddisfazione lavorativa, ma ha importanti ripercussioni sull'auto-efficacia e sull'auto-percezione, facendo diminuire l'ansia ed il senso di inadeguatezza (Becker 1964; Maurer 2001)

Con il termine auto-efficacia, che costituisce una dimensione specifica dell'autostima, si intende la convinzione di un individuo circa la propria capacità di raggiungere un risultato (Bandura, 1997, p.3). È positivamente correlata alla *performance* lavorativa, alla riduzione dell'ansia e dello stress, ed è un predittore dell'intenzione e della scelta di adottare un determinato comportamento, dell'impegno profuso nelle attività che vengono intraprese e della persistenza nello svolgimento di un compito (Gist & Mitchell, 1992; Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998). Pertanto, più una persona avrà fiducia nella sua capacità di svolgere un'attività in maniera positiva, più è probabile che vi parteciperà. In ambito formativo poi, si riscontra una relazione positiva tra l'auto-efficacia ed i risultati della formazione, ed una generale

relazione positiva tra auto-efficacia, motivazione ad apprendere ed apprendimento (Gist et al., 1991; Martocchio & Webster, 1992; Mathieu et al., 1992; Quinones, 1995). L'auto-efficacia relativa allo sviluppo ed al miglioramento delle competenze e delle capacità utili per la propria carriera infatti, è la convinzione di un lavoratore di essere in grado di sviluppare e migliorare le proprie *skill* (Maurer, 2001). Il sentirsi in grado di poter perseguire questo *task* con successo dipende sia dalla precedente partecipazione in attività di sviluppo, che dall'intenzione di partecipare ad attività formative in futuro, nonché dall'atteggiamento verso i programmi di formazione e sviluppo promossi dall'organizzazione in cui si è inseriti (Maurer et al., 1996; Maurer & Tarulli, 1994; Noe & Wilk, 1993). I dipendenti *senior* con un alto senso di auto-efficacia riguardo alla loro capacità di migliorare e sviluppare competenze dunque, saranno più propensi verso le attività formative, più interessati, con più voglia di prendervi parte e aderiranno maggiormente per migliorare ed incrementare le proprie *skill* (Maurer, 2001).

Qual è il livello di auto-efficacia relativo alle proprie capacità di apprendimento dei lavoratori *senior*? Cosa influenza il loro sentirsi in grado di partecipare con successo ad attività formative?

La scarsa motivazione a partecipare ad attività formative da parte dei lavoratori *senior* può essere causata dalla bassa auto-efficacia che percepiscono in relazione alla loro capacità di apprendimento, la quale è inoltre inasprita dalla frequente mancanza di supporto da parte dei propri responsabili (Van Vianen et al., 2011). I supervisori hanno infatti un ruolo importante nell'influenzare le attitudini dei dipendenti nei confronti dell'apprendimento (Noe & Wilk, 1993; Maurer et al., 2002), sia perché hanno la diretta responsabilità della partecipazione dei dipendenti in attività di formazione, destinando tempo e risorse nella formazione *on-the-job* e *off-the-job*, sia per l'incoraggiamento di tipo verbale o psicologico che possono fornire spingendo a riflettere sulle proprie capacità e a ricercare nuove opportunità formative. Se i lavoratori *senior* percepiscono questo supporto da parte dei propri responsabili saranno maggiormente ben disposti verso il loro coinvolgimento in attività formative. Se, invece, questo tipo di supporto viene a mancare, i lavoratori *senior* potranno percepire la presenza di basse aspettative nei confronti della loro *performance* di apprendimento da parte dei supervisori ed

associare questo atteggiamento alla visione generale e condivisa presente nell'intera organizzazione (Van Vianen et al., 2011). Poiché sia i lavoratori *senior* che i loro supervisor condividono le stesse convinzioni di bassa auto-efficacia riguardo alla capacità di apprendimento (Finkelstein et al., 1995; Maurer et al., 2003; Posthuma & Champion, 2009), viene meno il supporto di cui i lavoratori *senior* avrebbero bisogno per ritrovare fiducia nelle proprie abilità ed intraprendere percorsi formativi.

Oltre alla persuasione verbale da parte dei propri supervisor, soprattutto se questa è carente, altre fonti influenzano l'auto-efficacia, in particolare le proprie precedenti esperienze di apprendimento o le esperienze di apprendimento dei propri pari. Per sviluppare l'auto-efficacia verso l'apprendimento e lo sviluppo dei lavoratori *senior* sarebbe opportuno quindi agire sugli antecedenti dell'auto-efficacia, che sono le precedenti esperienze, le esperienze vicarie o indirette, la persuasione e la valutazione dello stato fisico ed emotivo (Bandura, 1986). In particolare Maurer (2001) sottolinea come a partire da ognuno di questi antecedenti si possa promuovere lo sviluppo delle convinzioni di auto-efficacia dei lavoratori *senior* nei confronti della formazione:

- *Esperienze di apprendimento*

Se si vuole incoraggiare la partecipazione di tutti i dipendenti, ed in particolare di quelli *senior*, alle attività di apprendimento e pianificarle in maniera tale da migliorarne gli esiti, è necessario riconoscere che i risultati della formazione saranno diversi a seconda delle caratteristiche delle persone coinvolte e che le pratiche di formazione e sviluppo dovrebbero essere integrate nel sistema di gestione della *performance* e della ricompensa.

- *Esperienze di apprendimento indirette*

Ai lavoratori *senior* dovrebbe essere data l'opportunità di osservare loro pari che abbiano avuto esperienze di successo in attività di apprendimento e sviluppo, eliminando in questo modo le rappresentazioni stereotipate e negative relative alla capacità dei lavoratori *senior* di apprendere. Questo obiettivo può essere raggiunto costruendo consapevolezza fra i manager circa gli stereotipi legati

all'età e l'*ageism*, e di come questi influenzino le decisioni prese nei confronti dei lavoratori.

- *Persuasione da parte dei supervisori*

Molto importante per aumentare le convinzioni sulla propria auto-efficacia è il supporto e l'incoraggiamento da parte dei propri responsabili sulla capacità dei lavoratori *senior* di avere successo in programmi formativi e di sviluppo. Particolarmente indicati per i lavoratori *senior* inoltre, è la possibilità di avere accesso ad un *career counselor* (Maurer & Tarulli, 1994).

- *Valutazione stati fisiologici e psicologici*

Gestire fattori di ansia o di salute che possono ridurre l'auto-efficacia, ad esempio non focalizzandosi sul confronto con gli altri o la competizione e, dove possibile, venire incontro alle esigenze personali, ad esempio in termini di ritmi di apprendimento, favorirà la propensione dei lavoratori *senior* verso la formazione e lo sviluppo.

Se si vuole aumentare la partecipazione ad attività formative dei lavoratori *senior* bisogna prima di tutto creare un clima di supporto ed incitamento restituendo fiducia nelle proprie capacità di apprendimento pur rispettando le caratteristiche personali. Se è vero che i lavoratori *senior* necessitano di rinforzo su alcune *skill*, è altrettanto vero che bisogna creare le giuste condizioni per favorire il loro apprendimento, nella consapevolezza che la valorizzazione della diversità, e non la sua stigmatizzazione, migliora l'efficacia e la *performance* organizzativa e che la formazione è il punto di partenza più importante per sviluppare una cultura di consapevolezza e valorizzazione della diversità fra tutti i dipendenti (Cox & Blake, 1991).

3. Nuovi ruoli per i lavoratori senior: *coaching* e *mentoring*

Una delle caratteristiche di un approccio formativo orientato ai lavoratori *senior* è la necessità di una relazione individuale, come quelle con un *mentor* o un *coach*, che forniscano un supporto ed una guida, anche emotiva, nel percorso di sviluppo ed apprendimento (Warwick Report, 2006). Il *mentoring* è definito come «un processo formalizzato in cui una persona con più conoscenze ed esperienze svolge un ruolo supportivo di supervisione e incoraggiamento alla riflessione ed all'apprendimento nei confronti di una persona con meno esperienze e conoscenze, in modo tale da facilitare il suo sviluppo personale e di carriera» (Roberts, 2000, pag. 162). Il *coaching* invece è «un processo sistematico focalizzato sulla soluzione ed orientato al risultato in cui il *coach* facilita il miglioramento della *performance* lavorativa, l'apprendimento auto-diretto e la crescita personale del *coachee*» (Parsloe & Leedham, 2009, pag.40). Si tratta quindi di situazioni in cui una persona con maggiore esperienza e conoscenza agisce su un dipendente che vuole migliorare la propria *performance* e svilupparsi sia professionalmente che personalmente. Alcune caratteristiche necessarie per poter ricoprire il ruolo di *mentor* o *coach* sono il possesso di buone *skill* interpersonali e di un'autorità riconosciuta all'interno ed all'esterno dell'organizzazione, un *network* molto sviluppato e conoscenze specifiche nel proprio campo, nonché la capacità di fare supervisione, formare e dare *feedback* (Stone, 1999).

Nel caso specifico di relazioni formative *one to one* dedicate ai lavoratori *senior*, si crea una situazione peculiare per cui alcune delle caratteristiche tipiche del *mentor* o del *coach* che dovrebbe supportare e sostenere il lavoratore *senior*, sono anche tipiche del *mentee* o *coachee*, cioè dei lavoratori *senior* stessi che dovrebbero essere il *target* destinatario di questo tipo di intervento. Questi infatti, hanno in generale molte conoscenze esperienziali acquisite nei lunghi anni di carriera e vengono percepiti come dotati di maggiori competenze sociali rispetto ai lavoratori più giovani (van Dalen et al., 2006). La sovrapposizione tra le caratteristiche delle due figure dunque (*mentor* e *mentee*, *coach* e *coachee*), apre nuove prospettive non solo nell'ambito della formazione, ma anche in quello del *job* e *career redesign* per i lavoratori *senior* e del *knowledge sharing* all'interno dell'organizzazione.

Quello della mobilità interna dei lavoratori *senior* è uno degli aspetti più cruciali nell'*age management* poiché, a fronte dell'allungamento della vita lavorativa e l'aumento del numero di lavoratori anziani e con esperienza che si confronteranno per ottenere le poche posizioni di alto livello disponibile, le aziende devono ripensare i piani di carriera che non dovranno svilupparsi più solo verticalmente ma anche, e soprattutto, orizzontalmente proponendo *age-appropriate carrers tracks* (Calo, 2008). È necessario che le aziende adattino i ruoli alle capacità dei lavoratori *senior* ad esempio affidando loro ruoli formativi o di *mentoring* e *coaching* in situazioni sia di formazione che di trasferimento di conoscenza esperienziale non solo verso i colleghi più giovani, ma verso tutto lo staff. Questo richiede un processo di apprendimento tanto per i lavoratori che dovranno ricoprire questi ruoli quanto per le organizzazioni che dovranno imparare a gestirli (Naegele & Walker, 2006; Warwick Report, 2006). Queste attività aumentano la motivazione dei lavoratori *senior* e ne favoriscono la *retention*, permettendo al contempo all'azienda di affrontare strategicamente la sfida dell'invecchiamento della forza lavoro e della perdita di conoscenza (Lazazzara & Bombelli, 2011).

3.1 Nuovi ruoli per i lavoratori senior: un esempio di best practice

Un esempio di applicazione di questo *shift* viene descritto da Lazazzara e Bombelli (2011) a proposito di un progetto implementato da un'azienda energetica italiana che, oltre a valorizzare i lavoratori *senior* come importante *asset* dell'azienda, li ha coinvolti in un percorso di formazione finalizzato a renderli a loro volta formatori e diffondere la conoscenza strategica dell'organizzazione. Il valore aggiunto dell'esperienza dunque, risiede non solo nell'aver coinvolto questi lavoratori in progetti di formazione e *knowledge sharing*, ma nel fatto che abbiano svolto un ruolo chiave e di guida per gli altri dipendenti.

Eni S.p.A ha inaugurato una politica di *knowledge sharing*, riconoscimento e valorizzazione professionale rivolta specificatamente al personale non dirigente in possesso di un *know-how* prezioso per l'azienda acquisito nel corso del tempo.

L'azienda opera nel settore del petrolio e del gas naturale, della generazione e vendita di energia elettrica, della petrolchimica, dei servizi, delle costruzioni e dell'ingegneria, ed ha una forte posizione di mercato. Presente in 79 Paesi nel mondo, ha più di 80.000 dipendenti nei confronti dei quali è fortemente impegnata a promuoverne il benessere e lo sviluppo. A partire dal 2007, in una situazione contestuale di cambiamento demografico e di nuove richieste in termini di conoscenze e competenze nel settore europeo del gas, Eni ha individuato cinque aree di conoscenza critiche per l'azienda che richiedevano un maggior rinforzo e condivisione interna. Queste aree erano relative alla conoscenza del mercato, in termini di caratteristiche e processi critici; alle competenze commerciali, nello specifico gestione delle vendite e miglioramento dell'offerta di prodotti; alle conoscenze economiche e finanziarie, per quanto riguarda i mercati finanziari, le dinamiche di mercato delle *commodity* e la concorrenza; alle conoscenze organizzative, relativamente all'integrazione organizzativa ed ai flussi comunicativi; e, infine, al *cost management*, cioè alle attività di controllo e attribuzione dei costi.

Per far fronte ai cambiamenti in corso nel settore la società ha sviluppato e lanciato il progetto *Knowledge Owner* per incoraggiare il personale esperto in possesso del *know-how* adeguato e valorizzare bagaglio di conoscenze di rilevante importanza per l'azienda. I criteri per l'individuazione di queste risorse sono stati:

- possesso di un *know-how* prezioso per supportare gli obiettivi strategici di Eni;
- possesso di competenze d'eccellenza che determinano l'autorevolezza professionale all'interno e all'esterno di Eni;
- possesso di competenze che hanno lunghi tempi di acquisizione e sono difficilmente reperibili sul mercato del lavoro, interno ed esterno all'azienda;
- avere più di 40 anni;
- avere un profilo altamente qualificato non manageriale.

Dopo aver identificato i destinatari del progetto all'interno dello staff Eni, ai 200 quadri *senior* in possesso dei requisiti indicati è stato riconosciuto il titolo professionale di *Knowledge Owner* nel 2008. La loro età media è di circa 51 anni con un *range* compreso fra i 50 e i 55 anni. Oltre i due terzi appartengono a funzioni di linea, con prevalenza di figure professionali di estrazione industriale, con particolare

concentrazione nelle aree professionali di ingegneria, tecnologia di processo, costruzioni, geologia. Questi settori infatti, sono caratterizzati da competenze e conoscenze specialistiche acquisibili solo dopo diversi anni di esperienza e difficili da reperire sul mercato esterno.

L'obiettivo dell'individuazione di queste risorse strategiche per l'azienda è stato quello di promuovere iniziative di diffusione delle conoscenze aziendali attraverso attività come il *mentoring* dei giovani, l'elaborazione di proposte volte allo sviluppo delle conoscenze e delle professionalità di competenza e le attività di docenza presso *Eni Corporate University*, società di Eni specializzata nel reclutamento, selezione, formazione e *knowledge management*. Nel 2009 l'impegno per la valorizzazione dell'esperienza e per il mantenimento del *know-how* aziendale dei "*knowledge owner*", si è concretizzato in un percorso formativo ed iniziative specifiche per supportare le risorse individuate nel diventare docenti e membri della "*faculty*" di Eni. Sono state condotte infatti iniziative formative o di *coaching* a favore dei *knowledge owner* su temi generali come il trasferimento e lo sviluppo di conoscenza o l'*age diversity*. A loro volta essi hanno poi condotto *workshop* su temi generali o *business/profession specific* rivolti agli altri dipendenti ricoprendo anche il ruolo di mentore o di facilitatore.

Per aumentare la visibilità di queste aree di conoscenza, nel 2010 è stato realizzato un sito intranet dedicato ai *Knowledge Owner*, con lo scopo di fornire accesso e possibilità di interazione a tutti i dipendenti.

Considerato che il lavoratore *senior* costituisce un patrimonio intellettuale ed umano unico per l'organizzazione, sarebbe utile ripensare il suo ruolo affidandogli compiti di formazione e *training on the job* nei confronti di chi è all'inizio della carriera e non solo, permettendo così all'azienda di non perdere il capitale intellettuale in suo possesso e allo stesso tempo di promuovere una condivisione della conoscenza che valorizzi l'*expertise* e tramandi la storia e la cultura organizzativa alle nuove generazioni. Il modello proposto da Eni ha permesso non solo di trattenere il capitale intellettuale e promuovere la condivisione di conoscenza ed esperienza, ma anche di adottare un approccio olistico alla gestione del fattore età coinvolgendo i lavoratori

senior non solo come destinatari di attività di formazione e sviluppo ma anche come attori principali in questi processi rivolti agli altri dipendenti. In particolare, la società ha sviluppato una strategia di successo per trasferire la conoscenza tecnica preziosa detenuta dai lavoratori più anziani ad altri membri della società, evitando il rischio di perdere questa conoscenza nel momento in cui questi lavoratori sarebbero usciti dall'organizzazione. Come ha fatto l'azienda a raggiungere questo obiettivo? Un fattore di successo è stata la creazione di una nuova idea di percorsi di carriera per i lavoratori *senior* che non coinvolgesse solo la dimensione verticale. In questo modo i lavoratori più anziani possono facilmente assumere il ruolo di *mentor*, formatori, facilitatori e *coach* non solo per i lavoratori più giovani, ma per tutti i colleghi a qualsiasi livello. Queste attività inoltre, potenziano la motivazione e favoriscono la *retention* dei lavoratori più anziani, dando allo stesso tempo all'azienda la possibilità di gestire strategicamente le sfide dell'invecchiamento della forza lavoro e prevenirne la futura carenza di competenza.

4. Conclusioni

Per trattenere i lavoratori per un periodo maggiore di tempo è necessario investire in formazione sia per mantenere *standard di performance* alti che, a fronte di una ridotta quantità di manodopera, mantenere la stessa produttività e competitività (UN, 2007). I lavoratori *senior*, spesso esclusi per lungo tempo dai processi formativi, devono essere incoraggiati e supportati ad apprendere sia dai propri superiori che dai pari, nonché essere coinvolti in tipologie di interventi progettati per rispondere alle loro specifiche necessità sia in termini di bisogni che di modalità formative. Interventi miranti a colmare *gap* di competenze tecniche o linguistiche, ad aggiornare le competenze relative al proprio ruolo o al proprio settore, a supportare la motivazione e migliorare la capacità di condividere conoscenza, ad essere occupati nel settore dei servizi, ad avere consapevolezza delle proprie possibilità in termini di carriera e a promuovere la salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro (nonché finalizzati a migliorare la cultura generale nei lavoratori anziani in posizioni *low-skilled*), devono

seguire alcuni criteri per raggiungere dei risultati ottimali. Gli interventi formativi rivolti ai lavoratori *senior* infatti, devono basarsi sulla conoscenza ed esperienza già in possesso, coniugare teoria e pratica, stimolare l'apprendimento informale e adottare dei ritmi non serrati. Molto importante sono l'esperienza e le competenze del formatore e le occasioni di scambio ed accrescimento reciproco rappresentate dalle occasioni formative miste per età.

Se i *trend* in corso dimostreranno l'importanza e la strategicità del supporto all'*employability* ed alla partecipazione attiva dei lavoratori *senior*, spingendo le aziende ad adottare pratiche e *policy* miranti a questo obiettivo, la formazione rappresenterà un elemento chiave tanto nei confronti dei lavoratori *senior* che dei manager, i quali dovranno sviluppare consapevolezza e competenze di *age management*.

Capitolo 3

Quali aspetti influenzano la decisione dei professionisti HR di formare i lavoratori *senior*? Ipotesi e Metodologia²

"Se pensate che formazione ed istruzione costino troppo care, provate a vedere quanto può costare l'ignoranza" Anonimo

"An investment in knowledge pays the best interest" Benjamin Franklin (1706-1790)

La necessità dei lavoratori *senior* di rimanere costantemente aggiornati e di investire nella loro *employability* per ridurre i rischi di pensionamenti o uscite anticipate dal mercato del lavoro si scontra con l'evidenza empirica e pratica per cui i lavoratori più anziani hanno meno probabilità di partecipare ad interventi formativi (Rosen & Jerdee, 1976; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Posthuma & Campion, 2009). Quali sono i fattori che causano questa esclusione? I datori di lavoro ed i professionisti di gestione delle risorse umane spesso citano la scarsa motivazione ad apprendere dei lavoratori *senior* come causa del rifiuto di inserirli in qualsiasi tipo di intervento di formazione, creando un circolo vizioso per cui le aziende non vogliono investire in formazione per i

² La ricerca presentata nel capitolo 3 e 4 della presente tesi è stata realizzata in collaborazione con Kène Henkens (Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI); Tilburg University) e Kasia Karpinska (Utrecht University; Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI)) durante un *visiting doctoral period* presso il Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI). La ricerca è stata inoltre presentata durante il *workshop* 'Learning later in life – uncovering the potential of investing in an ageing workforce' organizzato dall'European Commission e Cedefop (Bruxelles, Settembre 2011) e durante il convegno 'Giornate di Psicologia Positiva. Il benessere nel quotidiano. Ricerche e pratiche a confronto' organizzato da SIPP e Università di Milano Bicocca (Milano, Novembre 2011).

lavoratori *senior*, ed allo stesso tempo questi ultimi sono discriminati dalle aziende perché non formati. Spiegazioni di natura economica sul ritorno dell'investimento, ma anche di natura psicologica relative alle idee ed alle pre-convinzioni che le persone coinvolte nella *training-decision* hanno sui lavoratori *senior*, influenzano la scelta finale di formare o meno questo *target* di lavoratori e concorrono nel determinare o meno la loro esclusione dai programmi formativi.

Chiu et al. (2001) ritengono che i professionisti HR abbiano un ruolo ed una responsabilità molto importante tanto nella gestione delle persone quanto nel determinare le pratiche di formazione e sviluppo. Per questo motivo i loro atteggiamenti sulle questioni relative a tali pratiche possono da un lato, dare una visione d'insieme di quelle che siano le politiche adottate dalle imprese nella gestione delle risorse umane e la cultura organizzativa sottostante, dall'altro invece, possono agire influenzando le scelte e le strategie perseguite dall'organizzazione.

Il focus di questo studio è proprio sulle decisioni che i professionisti HR prendono in merito alla scelta di formare o meno i lavoratori *senior*. Molti studi analizzano la motivazione di questi lavoratori ad apprendere o la propensione dei loro supervisor al riguardo, ma si riscontra una carenza di analisi empirica per quanto concerne le opinioni dei professionisti HR e le determinanti chiave che influenzano la loro propensione nei confronti della formazione dei lavoratori *senior*.

Le domande di ricerca che guidano questo studio sono:

- quali elementi influenzano i professionisti HR nel decidere se approvare o meno le proposte di formazione per i lavoratori *senior*?
- Per quale tipologia di formazione ed in quale situazione organizzativa sono più propensi a formare i lavoratori *senior*?

In questo capitolo, dopo aver esaminato la letteratura sul tema dello *human capital* (Becker, 1962; 1964) e dell'*ageism*, e dopo aver formulato le ipotesi relative all'influenza delle diverse variabili sia individuali che organizzative sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior*, viene presentata la metodologia con

cui è stato condotto lo studio. Per esaminare queste tematiche sono state somministrate tre *factorial survey* – o *vignette study* – ad un campione di professionisti HR italiani. Questa tecnica permette al ricercatore di presentare descrizioni di situazioni o profili di persone ipotetici ai rispondenti, manipolando casualmente le categorie delle variabili chiave presentate nelle descrizioni (Ganong & Coleman, 2006). Ad ogni rispondente è stato chiesto di valutare quanto ritenessero opportuno offrire tre diverse tipologie di formazione, finalizzate al raggiungimento di obiettivi diversi, a lavoratori *senior* descritti con caratteristiche e situazioni organizzative differenti. L'obiettivo è quello di verificare se la propensione nei confronti della formazione dei lavoratori *senior* vari in funzione del tipo di formazione proposta e quali variabili influiscano maggiormente sulla decisione formativa.

1. Le cause dello scarso investimento in formazione dei lavoratori *senior*

Le due principali motivazioni alla base dello scarso investimento in formazione per i lavoratori *senior* possono essere ricondotte tanto ad una dimensione di carattere economico quanto ad una di natura psicologica. Un investimento in formazione, infatti, è preceduto da valutazioni relative ai futuri benefici in termini di produttività, motivazione e soddisfazione lavorativa che il datore di lavoro si aspetta dal dipendente coinvolto e dei quali gioverebbe l'intera organizzazione. Se le aziende valutano il periodo in cui beneficerebbero del ritorno di questo investimento come troppo breve, allora l'investimento stesso sarà a rischio (Becker, 1964).

La seconda motivazione, invece, è di carattere psicologico ed è riconducibile agli atteggiamenti ed ai comportamenti discriminatori basati sull'età delle persone. È dimostrato che all'aumentare dell'età delle persone vengono loro associate caratteristiche negative, stereotipi e pregiudizi (Butler, 1969; Rosen & Jerdee, 1976; Cleveland & Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Taylor & Urwin, 2001; Posthuma & Campion, 2009). Se a questo si somma la convinzione che formando un lavoratore prossimo alla pensione ci sarà minore possibilità di recuperare l'investimento

fatto, le aziende sono spinte ad investire meno in formazione per questi lavoratori (Warwick Report, 2006).

1.1 La prospettiva economica: il capitale umano

Come evidenziato dalla teoria del capitale umano, che analizza le determinanti degli investimenti in capitale umano ed i tassi di rendimento dell'istruzione e della formazione, i lavoratori *senior* sono spesso esclusi dalla formazione per motivi economici (Becker, 1964).

Un capitale è un bene che produce reddito e benefici nel lungo periodo. L'OECD definisce il capitale umano come: «le conoscenze, abilità, competenze e qualità possedute dagli individui e che facilitano la creazione di benessere personale, sociale ed economico» (OECD, 2001, p. 18).

A partire dalle intuizioni di Adam Smith (1776 - 1963) e della scuola classica inglese, che enfatizzano l'importanza della formazione e dell'istruzione e secondo cui le competenze necessarie acquisite dagli individui possono essere fonte di reddito o profitto, c'è stato un ampio riconoscimento interdisciplinare sul fatto che gli individui possiedono una serie di competenze, conoscenze ed esperienze che possono essere utilizzate per raggiungere benefici tanto individuali quanto organizzativi (Ployhart & Moliterno, 2011). A partire da queste premesse si è sviluppato il costrutto di capitale umano.

L'approccio tradizionale alla teoria del capitale umano parte dal modello di crescita neoclassico (Solow, 1956) e si arricchisce dei contributi di esponenti della cosiddetta "scuola di Chicago" quali in particolare Mincer (1958), che considera gli investimenti in capitale umano un'importante determinante del reddito personale, e Schultz (1961), che analizza il ruolo delle conoscenze e capacità nell'aumento della produttività. Un contributo significativo allo sviluppo della teoria poi, è stato dato da Becker (1962; 1964), che considera il capitale umano come un *asset* intangibile rappresentato dalle conoscenze ed informazioni possedute, dal livello di educazione, dallo stato di salute e dalle competenze (imprenditoriali, produttive ed innovative) che si

generano attraverso investimenti in istruzione, formazione, salute, ricerca e sviluppo e progetti di trasferimento di conoscenza informali. Le iniziative di istruzione e formazione dunque, sono attività preziose e strategiche per le aziende e l'investimento in questa direzione è principalmente giustificato dalle aspettative di benefici futuri come l'aumento della produttività dei lavoratori, dei profitti, delle conoscenze e delle competenze, ma anche della motivazione e della soddisfazione professionale da parte dei lavoratori nel periodo che intercorre tra il momento in cui questo investimento viene fatto e quando il dipendente lascerà l'organizzazione. Se gli investimenti in capitale umano aumentano la produttività e la produttività è positivamente correlata all'aumento della remunerazione dei lavoratori, le persone accumuleranno capitale umano attraverso attività di istruzione e formazione nel corso della loro carriera, ottenendo in questo modo maggior profitto all'aumentare dell'età. L'ipotesi di fondo di tutta l'opera beckeriana infatti, è che all'aumentare del capitale umano aumenteranno anche i profitti accumulati.

La maggior parte degli investimenti in capitale umano avviene nelle prime fasi della carriera lavorativa, sia perché i giovani lavoratori hanno bisogno di rinforzare o acquisire alcune competenze per iniziare l'attività lavorativa, sia perché il tempo di *pay-off* dell'investimento in formazione si estenderà su tutta la carriera lavorativa del dipendente. In questo modo l'azienda, offrendo al neo-assunto un salario più basso della sua produttività marginale, recupera il costo dell'investimento in formazione. Nel ciclo di vita professionale però, bisogna tener conto che, a causa di cambiamenti tecnici o di un declino fisico e cognitivo, il valore del capitale umano potrebbe anche svalutarsi a causa dell'obsolescenza o deterioramento delle conoscenze e competenze, producendo una ricaduta negativa in termini di produttività e sbilanciando il rapporto tra produttività e remunerazione (Becker, 1962; Polachek & Siebert, 1993). Secondo la teoria del capitale umano infatti, il ritorno dell'investimento in formazione diminuisce con l'aumentare dell'età. Considerato che l'investimento in formazione deve essere definito come funzione di cambiamenti attesi nel reddito, rischio di disoccupazione e soddisfazione lavorativa, e che deve essere bilanciato con i costi della formazione nel periodo compreso tra l'erogazione della formazione ed il pensionamento, all'accorciarsi

di questo periodo diminuisce anche l'inclinazione da parte delle organizzazioni ad investire nella formazione del dipendente prossimo all'uscita.

Negli anni Settanta si è diffuso un certo criticismo nei confronti della relazione tra età, costo del lavoro e produttività così come descritta dalla teoria del capitale umano (Hutchens, 1989). Tuttavia, accanto alle motivazioni economiche che influenzano la scelta di formare o meno i lavoratori *senior*, altri fattori psicologici e sociali possono avere un ruolo altrettanto importante. Lo stesso Becker (1957) aveva sottolineato che i datori di lavoro possono essere portati a discriminare alcuni gruppi di lavoratori e conseguentemente adottare pratiche discriminatorie nei loro confronti. C'è evidenza, infatti, della presenza di atteggiamenti diversi nei confronti dei lavoratori *junior* e di quelli *senior*, e dell'esistenza di pregiudizi negativi nei confronti dei lavoratori più anziani che, a prescindere da una reale valutazione della *performance* o del potenziale, spinge le aziende a non investire nella loro formazione.

Un altro aspetto spesso sottovalutato ma da tenere in conto è che applicare una logica di esclusione dalle attività formative per un dipendente attualmente attorno ai 45/50 anni di età, a fronte del prolungamento atteso in termini di vita professionale attiva ed alle prospettive di innalzamento dell'età pensionabile, vuol dire minare la produttività e la motivazione di questi dipendenti per i vent'anni circa di attività professionale che avranno ancora davanti a sé.

1.2 La prospettiva psicologica: l'ageism

Le cause psicologiche alla base dello scarso investimento in formazione dei lavoratori *senior* possono essere ricondotte al concetto di *ageism* sviluppato da Butler nel 1969. Questo fenomeno consiste in una serie di atteggiamenti e comportamenti discriminatori, basati sull'età delle persone, per cui vengono associate caratteristiche e stereotipi negativi alle persone anziane.

Sono inflessibili ed orientati al passato, hanno *deficit* fisici e cognitivi che non gli permettono di soddisfare le richieste dell'organizzazione, hanno una *performance*

bassa e sono eccessivamente focalizzati sul pensionamento (Nelson, 2002). Questi sono solo alcuni degli stereotipi che, associati in particolare all'idea che i lavoratori più anziani siano resistenti al cambiamento ed abbiano minori capacità di apprendimento e potenziale di sviluppo rispetto ai colleghi più giovani, sono particolarmente correlati al basso investimento in formazione (Finkelstein et al., 1995; Posthuma & Campion, 2009).

Le barriere che queste visioni stereotipate comportano per quanto riguarda le opportunità di formazione e sviluppo offerte ai lavoratori *senior* sono duplici. Da un lato, se adottate dalle aziende e dai supervisori questi saranno meno inclini ad investire in formazione dei lavoratori *senior*. Dall'altro, sentendosi esclusi dai programmi formativi e dalle altre pratiche di gestione delle risorse umane, questi lavoratori saranno colpiti nella loro autostima e nelle loro capacità di apprendere e, non sentendosi supportati, rifiuteranno di conseguenza qualsiasi iniziativa di apprendimento, provocando un rapido declino delle loro competenze (non più aggiornate) ed il rischio di ricadute negative anche in termini di produttività (Maurer, 2001; Van Vianen et al., 2011).

Un acceso dibattito, nonché un radicato pregiudizio, è quello relativo alla scarsa *performance* dei lavoratori *senior*. È infatti opinione comune che i lavoratori più anziani abbiano meno abilità, motivazione e siano meno produttivi dei colleghi più giovani (Finkelstein et al., 1995; Posthuma & Campion, 2009). Tuttavia, gli studi condotti in merito alla relazione tra età e produttività hanno dato esiti non generalizzabili. Alcuni studi infatti, non rilevano nessuna correlazione significativa tra questi due aspetti (McEvoy & Cascio, 1989), altri affermano che la *performance* aumenti con l'età (Rosen & Jerdee, 1988), ed altri ancora che si riscontrano degli incrementi di produttività all'aumentare dell'età se la valutazione viene fatta con criteri oggettivi o dai pari, ed invece diminuisce se viene valutata dai supervisori (Waldman & Avolio, 1986). Questo solleva una questione dalle implicazioni molto importanti, cioè la presenza di potenziali e pervasivi *bias* nella valutazione della *performance* lavorativa dei dipendenti *senior* da parte dei propri supervisori (Rosen & Jerdee, 1976; Schwab & Heneman III, 1978) che ha delle ripercussioni anche sulla scelta di investire risorse nella formazione degli stessi.

Una meta-analisi condotta su 380 studi empirici relativi all'età e dieci dimensioni concernenti la *performance* lavorativa inoltre, suggerisce che risultati così disomogenei sono causati dal fatto che il costrutto sia stato analizzato senza considerare le attività *extra-role* (Ng & Feldman, 2008). Proprio perché le indagini sulla relazione tra età e produttività hanno prodotto risultati così inconcludenti, le conclusioni raggiunte non possono essere generalizzate (Van Dalen et al., 2010), e non può essere dunque né sostenuta né confutata la tesi che all'aumentare dell'età diminuisca la *performance*.

Uno stereotipo così pervasivo da essere presente tanto nelle società occidentali quanto in quelle orientali (Chiu et al., 2001) è quello relativo alla resistenza ed alla scarsa abilità ad apprendere, così come al basso potenziale di sviluppo, dei lavoratori *senior* (Finkelstein et al., 1995; Posthuma & Campion, 2009), in ragione del quale ai lavoratori più anziani viene negato l'accesso ai programmi formativi (Rosen & Jerdee, 1976; Cleveland & Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Taylor & Urwin, 2001; Posthuma & Campion, 2009). Questa situazione genera una profezia che si autoavvera, una sorta di effetto Pigmalione per cui i supervisori credono che i lavoratori più anziani siano meno motivati ad apprendere, meno flessibili e non vogliono partecipare a programmi di formazione. Di conseguenza le imprese non investono in opportunità di formazione o di promozione per questo gruppo e, in conclusione, i lavoratori più anziani diventano meno sicuri di sé e le loro abilità diventano rapidamente obsolete (Maurer, 2001; Van Vianen et al., 2011).

L'esistenza e la penetrazione di questi preconcetti, ha delle ripercussioni negative non solo sull'individuo ma anche sull'intera organizzazione. Prima di tutto, con un focus specifico sul contesto lavorativo italiano, Conti (2005) ha riscontrato che la formazione aumenta significativamente la produttività. Per questo motivo, non investire adeguatamente nella formazione dei lavoratori *senior* mette seriamente a rischio non solo la loro produttività ma anche quella di tutta l'organizzazione. In secondo luogo, la formazione è tanto più importante perché i modelli di carriera, le modalità di lavoro e le organizzazioni stanno cambiando molto rapidamente, rendendo l'obsolescenza delle conoscenze e delle competenze molto più rapida non solo per i lavoratori *senior* (Goldstein & Gilliam, 1990; Offermann & Gowing, 1990; Maurer,

2001). Per di più, molti lavoratori *senior* sono costantemente alla ricerca di opportunità formative per migliorare le proprie conoscenze e competenze (Armstrong-Stassen & Templer, 2005).

Un altro motivo ricorrente per cui i lavoratori *senior* sono discriminati sul luogo di lavoro è che vengono percepiti come costare troppo soprattutto in rapporto ad una non adeguata produttività (Posthuma & Campion, 2009). Il sistema retributivo infatti, è basato solo sulla *seniority* e non sulla reale produttività, ma alcuni studi dimostrano che l'occupazione e la *retention* dei lavoratori più anziani permette di raggiungere benefici economici grazie al risparmio sui costi di selezione e formazione dei nuovi candidati (Brooke, 2003).

È bene tuttavia ricordare che, a prescindere dalle convinzioni negative, i datori di lavoro riconoscono ai lavoratori *senior* anche delle qualità molto positive. Questo è vero soprattutto per quanto riguarda la percezione di maggior affidabilità, *commitment*, lealtà nei confronti dell'organizzazione e competenze interpersonali (Van Dalen et al., 2009). Inoltre, una *survey* condotta nel 1999 da Harris Interactive su 774 direttori delle risorse umane, riconosce ai lavoratori *senior* un minor tasso di *turnover*, le stesse capacità di apprendimento di nuove *skill* degli altri dipendenti, un minor assenteismo, una maggiore creatività ed innovazione, una maggiore flessibilità ed adattabilità, una maggiore motivazione. È altresì vero che sembra esserci una correlazione positiva tra l'età delle persone che esprimono i giudizi sui lavoratori *senior* e la positività degli stessi, in particolare sembra che il valore e l'apporto positivo dei lavoratori più anziani venga maggiormente riconosciuto dalle persone che hanno un'età vicina a quella dei lavoratori *senior*, anche se questo non si riscontra con i diretti supervisori (Finkelstein et al., 95; Chiu et al., 2001). Anche nel caso in cui i supervisori stessi appartengano al gruppo dei lavoratori *senior* infatti, tendono a distanziarsi da loro e si riconoscono come membri di maggior valore per l'organizzazione rispetto ai lavoratori *senior*, e ciò influenza anche le decisioni manageriali che riguardano questi lavoratori (Rosen & Jerdee, 1976; Hassell & Perrewé, 1995; Chiu et al., 2001).

Il contributo positivo che i lavoratori *senior* apportano alle organizzazioni ed alla società è dunque messo in ombra dagli stereotipi negativi associati all'avanzare dell'età

(UN, 2007). Queste convinzioni influenzano le scelte e le politiche di *replacement* generazionale intraprese dalle aziende nonché in generale le pratiche e le politiche di gestione delle risorse umane applicate nelle organizzazioni che sono pianificate in funzione di una forza lavoro composta prevalentemente da dipendenti giovani ed illimitata non tenendo conto delle reali situazioni demografiche (Dychtwald & Baxter, 2007). Per lungo tempo, infatti, le risposte a breve termine delle necessità di *downsizing* delle organizzazioni sono stati i pensionamenti anticipati, così come non vengono applicate forme di flessibilità lavorativa o attività di formazione specificatamente rivolti ai lavoratori *senior*.

2. Elementi che influenzano la *training-decision* dei professionisti HR: le ipotesi

Il professionista HR nella situazione di includere o escludere un lavoratore *senior* in un progetto di formazione sta compiendo una scelta. Nonostante l'importante ruolo che la razionalità ha nelle organizzazioni e nei processi decisionali, ogni singola decisione presa dagli individui rappresenta un compromesso. La decisione finale infatti, dipende dal peso relativo che viene dato ai vari fattori, come ad esempio le caratteristiche personali o organizzative, che influenzano la scelta. Questi costituiscono degli impedimenti che rendono la razionalità di ogni individuo limitata. Le moderate abilità mentali, i vincoli di tempo, l'elevato numero di fattori interni ed esterni che influiscono sulle decisioni, non rendono la persona in grado di valutare ogni problema o alternativa (Simon, 1955; 1997). Allo stesso tempo, le scelte dipendono anche dai suggerimenti, dai consigli, dalle convinzioni e dalle informazioni ottenute attraverso la rete di relazioni sociali (colleghi, superiori, etc.) che rappresentano una base importante del processo decisionale stesso (Simon, 1993).

Sebbene non esista una relazione così diretta tra atteggiamenti e comportamento, in quanto il contesto sociale ed altri fattori possono influenzarlo (Wicker, 1969; Fishbein & Ajzen, 1975), nel prendere questa decisione il professionista HR è guidato anche dai suoi atteggiamenti nei confronti della formazione dei lavoratori anziani. In accordo con il significato di Fishbein e Ajzen (1975) e Petty e Cacioppo (1981), un

atteggiamento indica un sentimento positivo o negativo, generale e durevole, nei confronti di una certa persona, oggetto o argomento. I primi ad utilizzare il concetto di atteggiamento sono stati Thomas e Znaniecki (1918-1920) definendolo come «processo mentale individuale che determina le risposte sia attuali sia potenziali di ogni individuo al mondo sociale ... un atteggiamento è sempre rivolto verso un oggetto». Poiché gli atteggiamenti agiscono sui comportamenti, anche le decisioni possono essere considerate un'esplicitazione dell'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'oggetto della decisione. L'atteggiamento inoltre, secondo il modello tripartito di Rosenberg e Hovland (1960), è una combinazione di 3 componenti nei confronti di un determinato oggetto. La prima è una componente cognitiva, l'insieme delle conoscenze, opinioni e credenze che l'individuo ha su un oggetto ('I lavoratori *senior* non sono motivati ad apprendere'). La seconda è una componente affettiva, sentimenti ed emozioni nei confronti dell'oggetto ('I lavoratori *senior* sono irritanti'). La terza, infine, è una componente comportamentale, e cioè le azioni messe in atto o intenzioni di comportamento nei confronti dell'oggetto ('Non formerei mai un lavoratore *senior* con un alto tasso di assenteismo ma formerei invece un lavoratore *senior* con un tasso di assenteismo basso').

Aspetti psicologici dunque, e caratteristiche di tipo personale, organizzativo ed economico, sono determinanti nella scelta e nelle decisioni che vengono intraprese in qualsiasi contesto, ed influenzano anche la scelta di formare i lavoratori *senior*.

Il presente studio esamina sia le caratteristiche del lavoratore che le caratteristiche degli attori coinvolti nel processo decisionale (professionisti HR) in relazione alla scelta di formare i lavoratori *senior*. Nei paragrafi che seguono verranno analizzate le variabili relative a questi due attori e verranno delineate le ipotesi per determinare gli aspetti determinanti nella scelta dei professionisti HR di formare questa categoria di lavoratori.

2.1 Caratteristiche dei professionisti HR

Oltre alle caratteristiche dei lavoratori *senior*, anche quelle dei professionisti HR coinvolti nel processo decisionale e del contesto all'interno del quale operano hanno un impatto sulle opportunità formative che verranno offerte.

Se in generale le differenze individuali e di età influenzano le scelte che vengono fatte dalle persone (Bruine de Bruin et al., 2007), questo è altresì vero per le decisioni che riguardano la formazione dei lavoratori *senior*. Diversi studiosi infatti, hanno riscontrato la presenza di una correlazione positiva tra l'età delle persone e le loro convinzioni positive in merito ai lavoratori più anziani (Hassell & Perrewe, 1995; Henkens, 2005). Questa tendenza può essere giustificata facendo riferimento all'*in-group bias*, cioè la propensione a valutare in maniera più positiva il proprio gruppo o i suoi membri, sopravvalutando le analogie all'interno del gruppo e sottovalutandone le differenze (Finkelstein et al., 1995; Van Dalen et al., 2010). Sulla base di queste premesse, si può prevedere che i professionisti HR che si trovino nella situazione di dover decidere se coinvolgere o meno dei dipendenti *senior* in attività formative saranno più predisposti a formarli se appartengono anch'essi a questo gruppo di lavoratori.

H1a: L'età dei professionisti HR sarà positivamente correlata alla propensione a formare i lavoratori senior.

Molto importante nell'analizzare la propensione a formare questi lavoratori è il ruolo che la persona coinvolta nel processo decisionale ha all'interno dell'organizzazione. Numerosi studi dimostrano che i supervisori o le persone in posizioni manageriali, dunque coloro che hanno la diretta responsabilità nella gestione del personale, hanno opinioni maggiormente negative nei confronti dei lavoratori più anziani (Kirchner & Dunnette, 1954; Bird & Fisher, 1986; Hassell & Perrewe, 1995; Finkelstein et al., 95; Chiu et al., 2001). Questo elemento è confermato anche dalla presenza di persistenti *bias* negativi nella valutazione della *performance* dei lavoratori anziani quando questa viene effettuata dai supervisori piuttosto che dai pari o mediante altri metodi più oggettivi (Rosen & Jerdee, 1976; Waldman & Avolio, 1986; Hassell & Perrewe, 1995; Chiu et al., 2001). Una possibile spiegazione al fenomeno è che manager e supervisori percepiscono se stessi come membri importanti e di valore

dell'organizzazione, e cercano di distanziare da sé i lavoratori più anziani e gli stereotipi e le immagini negative che vengono loro attribuite (Hassell & Perrewé, 1995). Ovviamente questo ha importanti ricadute nelle decisioni che riguardano i lavoratori *senior*, anche in termini di offerta di attività formative. Sulla base di queste premesse, si può prevedere che i professionisti HR che ricoprono posizioni manageriali elevate che si trovino nella situazione di dover decidere se coinvolgere o meno dei dipendenti *senior* in attività formative saranno meno predisposti a formarli.

H2a: All'aumentare del livello manageriale dei professionisti HR, questi saranno meno propensi a formare i lavoratori senior.

Relativamente alla dimensione organizzativa poi, due importanti aspetti che possono influenzare la propensione dei professionisti HR nei confronti della formazione dei lavoratori *senior* sono il settore e la dimensione dell'organizzazione in cui sono impiegati. I settori in cui si riscontra una maggior presenza di atteggiamenti discriminatori nei confronti dell'età ed in cui il tasso di partecipazione dei lavoratori *senior* è basso sono principalmente quello dei servizi e quelli emergenti quali finanziario, assicurativo, *information technology* e *high tech*. I settori più classici quali quello manifatturiero, produttivo e dei servizi tradizionali hanno una migliore predisposizione nei confronti dei lavoratori *senior* (Arrowsmith & McGoldrick, 1996; Perry & Finkelstein, 1999; Chiu et al., 2001; Bombelli & Finzi, 2006; Posthuma & Campion, 2009; Lazazzara & Bombelli, 2011; Conen et al., 2011b). La dimensione di un'organizzazione, inoltre, determina sia le pratiche di gestione delle risorse umane adottate in generale, sia nello specifico le pratiche di formazione e sviluppo (Garavan et al., 2008). Maggiore il numero di dipendenti infatti, più l'organizzazione sarà portata ad implementare pratiche formalizzate di gestione. Per questo motivo la grandezza di un'azienda può essere considerata una *proxy* del grado di formalizzazione e complessità che caratterizza le pratiche di *management* dove, al crescere della dimensione, aumenta anche la probabilità che l'azienda adotti un codice etico che promuova le pari opportunità ed una dichiarazione di rispetto della diversità che includa, fra le altre cose, la promozione della partecipazione dei lavoratori *senior* ad attività formative (Chiu et al., 2001; Conen et al., 2011b). Le imprese di maggiori dimensioni inoltre, riescono

maggiormente a raggiungere economie di scala anche nell'offrire formazione ai propri dipendenti, per questo motivo è più probabile che i lavoratori impiegati in aziende di grandi dimensioni ricevano formazione (Taylor & Urwin, 2001; Conen et al., 2011b). Sulla base di queste premesse, si può prevedere che i professionisti HR impiegati nel settore industriale ed in aziende di grandi dimensioni che si trovino nella situazione di dover decidere se coinvolgere o meno dei dipendenti *senior* in attività formative saranno più predisposti a formarli.

H3a: I professionisti HR impiegati nel settore dell'industria saranno più propensi a formare i lavoratori senior rispetto a quelli impiegati nel settore dei servizi.

H4a: I professionisti HR impiegati in aziende di grandi dimensioni saranno più propensi a formare i lavoratori senior rispetto a quelli impiegati in aziende di piccole dimensioni.

2.2 Caratteristiche dei lavoratori senior

Le caratteristiche peculiari dei lavoratori *senior* influenzano in maniera sostanziale la propensione ad inserirli in programmi formativi. In particolare gli elementi individuali che possono influenzare la scelta di formare o meno dei lavoratori *senior* sono l'età del dipendente, le prestazioni lavorative, il livello di qualificazione ed il tasso di assenteismo.

Se l'età del dipendente rappresenta una variabile molto importante per determinare se verrà o meno inserito in attività di formazione, non si riscontra un accordo fra gli studi sul tema in merito all'età in cui un lavoratore viene considerato *senior* (o anziano) e a partire dalla quale non vengono più incoraggiati interventi, anche di tipo formativo, nei loro confronti. Il *range* entro cui si muovono gli studiosi nel definire il concetto di lavoratore *senior* va dal caso estremo dei lavoratori con un'età maggiore di 38 anni (Scheppard, 1978), a quello di considerare *senior* un lavoratore che abbia più di 55 anni (Finkelstein et al., 1995; Koc-Menard, 2009). Tuttavia, è anche vero che il costrutto è fortemente influenzato dal settore in cui la persona è impiegata,

nonché dal ruolo e dalla posizione ricoperta. Le percezioni negative relative ai lavoratori *senior* infatti, non sono basate solo su una dimensione puramente biologica, ma dipendono anche dalle dimensioni culturali, dalle caratteristiche organizzative e da altri aspetti come la specificità del Paese in cui si è inseriti (Lazazzara & Bombelli, 2011). L'età comincia a costituire un problema quando i datori di lavoro ritengono che il periodo in cui gioveranno dei benefici dalla formazione è troppo breve, in aggiunta all'opinione comune secondo cui la produttività ed il ritorno degli investimenti in formazione declinino con l'età. Di conseguenza, la formazione dei lavoratori *senior* è considerata troppo costosa ed il ritorno troppo basso per giustificare questo tipo di investimento. Per questo motivo, c'è una generale tendenza a non investire nella formazione e aggiornamento di competenze per i lavoratori con un'età ritenuta vicina alla fase di pensionamento a causa del limitato periodo di tempo in cui recuperare un ritorno dell'investimento (Warwick Report, 2006; OECD, 2006; UN, 2007; Rymkevitch & Villosio 2007). Generalmente, la fase che viene identificata come l'inizio dello stadio finale della carriera di un dipendente, ed in cui le aziende cominciano ad investire meno anche in termini di formazione e sviluppo, è attorno ai 45 anni (Schein, 1978; Maurer, 2001; Bombelli & Finzi, 2006; Van Vianen et al., 2009). Sulla base di queste premesse, si può prevedere che i professionisti HR che si trovino nella situazione di dover decidere se coinvolgere o meno dei dipendenti *senior* in attività formative saranno meno propensi a formarli all'aumentare dell'età dei dipendenti stessi.

H1b: La propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori senior sarà negativamente correlata all'età dei lavoratori stessi.

L'invecchiamento della forza lavoro è solitamente associato ad un declino nell'equilibrio del rapporto tra il costo del lavoro e la produttività, con gli stipendi dei lavoratori *senior* che sono in proporzione maggiori rispetto alla loro produttività (Conen et al., 2011a). Gli investimenti in formazione aumentano la produttività nel tempo e aiuterebbero a colmare il *gap* tra il costo del lavoro e la produttività dei lavoratori *senior*. Il fatto che questi lavoratori siano abitualmente esclusi da questo tipo di intervento solleva la questione se siano potenzialmente meno produttivi a causa del

correlato declino fisico e mentale o se invece questo sia causato dallo scarso investimento in formazione continua che viene fatto nei loro confronti (Warwick Report, 2006). Il legame tra formazione e produttività è molto forte, e se i lavoratori hanno un punteggio scarso nell'*assessment* della loro prestazione, si prevede che debbano partecipare a programmi di formazione per portare la loro produttività in linea con il livello desiderato. Non reagendo per tempo ad un calo di produttività, sarà molto più difficile per le organizzazioni ripristinare un buon livello di rendimento. In questo senso dunque, il *life-long learning* è percepito come un elemento cruciale per incrementare la produttività dei lavoratori, sia permettendo di sviluppare nuove competenze che attraverso il perfezionamento di quelle già possedute (Becker, 1964; OECD, 2006). Sulla base di queste premesse, si può prevedere che i professionisti HR che si trovino nella situazione di dover decidere se coinvolgere o meno dei dipendenti *senior* in attività formative saranno più predisposti a formarli se questi hanno un livello di *performance* basso al fine di aumentarne la produttività.

H2b: I professionisti HR saranno più propensi a formare lavoratori senior con una performance bassa rispetto a quelli con una performance alta.

Le occasioni e la probabilità di prendere parte ad attività formative sono anche fortemente influenzate dal fatto di appartenere ad una categoria professionale altamente qualificata, come operai specializzati, tecnici e figure manageriali che svolgono attività *skilled-labor-intensive*, oppure al contrario appartenere ad una categoria con un basso livello di qualificazione impiegata in attività *unskilled-labor-intensive* meno retribuite e meno garantite. Si riscontra in tutti i Paesi europei una tendenza ad una minor partecipazione dei lavoratori bassamente qualificati, ed in particolari di quelli bassamente qualificati e più anziani, ad attività formative (Paulli & Tagliabue, 2002; Warwick Report, 2006; Rymkevitch & Villosio, 2007; Conen et al., 2011b). Da un lato i datori di lavoro si aspettano minori benefici da questo tipo di investimenti, dall'altro questa categoria di lavoratori viene considerata come meno motivata ad apprendere, di conseguenza il tasso di partecipazione ad attività di formazione cresce all'aumentare del livello di qualificazione dei lavoratori in esame (Fourage et al., 2010). Sulla base di

queste premesse, si può prevedere che i professionisti HR che si trovino nella situazione di dover decidere se coinvolgere o meno dei dipendenti *senior* in attività formative saranno più predisposti a formarli se sono lavoratori altamente qualificati piuttosto che se si tratti di lavoratori bassamente qualificati.

H3b: I professionisti HR saranno più propensi a formare lavoratori senior altamente qualificati rispetto a quelli bassamente qualificati.

Un altro elemento che disincentiva l'investimento in formazione dei lavoratori *senior* è che i benefici ricavabili sono ridotti dal breve periodo che intercorrerà tra la formazione ed il pensionamento, e sono ulteriormente diminuiti dalla convinzione dell'esistenza di un alto tasso di assenteismo considerato tipico dei lavoratori *senior* (Warwick Report, 2006). Sebbene numerose ricerche mostrino che l'età sia inversamente correlata al tasso di assenteismo, i lavoratori *senior* vengono comunemente percepiti come maggiormente costosi e l'investimento nella loro formazione non sia redditizio anche a causa dell'alto tasso di assenteismo e le numerose assenze per malattia (Martocchio, 1989; Gellatly, 1995; Posthuma & Campion 2009). Sulla base di queste premesse, si può prevedere che i professionisti HR che si trovino nella situazione di dover decidere se coinvolgere o meno dei dipendenti *senior* in attività formative saranno più predisposti a formarli se hanno un basso tasso di assenteismo piuttosto che se abbiano un alto tasso di assenteismo.

H4b: I professionisti HR saranno più propensi a formare lavoratori senior con un basso tasso di assenteismo rispetto a quelli con un alto tasso di assenteismo.

Infine, un ulteriore aspetto da tenere in considerazione quando si analizza la propensione verso la formazione dei lavoratori *senior* è la situazione organizzativa in termini di disponibilità di forza lavoro dell'azienda in cui questi sono impiegati. Il contesto politico e culturale è molto importante nel determinare le politiche che le organizzazioni adotteranno nei confronti dei lavoratori *senior* (Conen et al., 2011a), ed in particolare le tendenze all'invecchiamento della popolazione lavorativa e la prevista carenza di forza lavoro disponibile ci si aspetta rendano le organizzazioni più inclini ad

adottare dei comportamenti che incoraggino la partecipazione dei lavoratori *senior* anche ad attività formative. È stato dimostrato che in un contesto di carenza di forza lavoro sia i datori di lavoro che i manager sono più positivi verso la *retention* ed il *recruitment* di lavoratori *senior* (Conen et al., 2011a; Karpinska et al., 2011a). Allo stesso modo si può desumere che in una situazione di contrazione della disponibilità di forza lavoro i professionisti HR siano più propensi a riconoscere la crescente importanza dell'aggiornamento costante delle conoscenze e competenze dei lavoratori *senior* (Goldstein & Gilliam, 1990; Offermann & Gowing, 1990; Maurer, 2001). Sulla base di queste premesse, si può prevedere che i professionisti HR che si trovino nella situazione di dover decidere se coinvolgere o meno dei dipendenti *senior* in attività formative saranno più predisposti a formarli se questi sono impiegati in un'organizzazione che sta affrontando una situazione di carenza di forza lavoro piuttosto che se l'organizzazione stia fronteggiando la necessità di ridurre il personale.

H5b: I professionisti HR saranno più propensi a formare lavoratori senior se l'organizzazione in cui questi sono impiegati vive una situazione di carenza di forza lavoro rispetto ad una situazione di necessità di ridurre il personale.

3. La metodologia: il *factorial survey approach*

I questionari e le interviste sono strumenti adatti per lo studio degli atteggiamenti e dei comportamenti umani, dei giudizi e delle valutazioni sugli oggetti sociali, inclusi quelli relativi alla formazione dei lavoratori *senior*? Secondo Alexander e Becker (1978) questi strumenti non sono completamente affidabili e presentano *bias* causati dal *self-reporting*. I giudizi richiesti ai rispondenti sono considerati troppo astratti e le domande, poste in maniera troppo vaga, provocano una risposta basata sull'immagine mentale che il rispondente si crea. Una soluzione a questi problemi consiste nel fornire ai partecipanti stimoli che siano il più dettagliati ed il più vicino possibili alle situazioni reali in cui il giudizio o la decisione vengono espressi. L'approccio delle *factorial survey* o *vignette* (Rossi et al., 1974), può essere considerato

un buon metodo per ovviare allo svantaggio di queste modalità di raccolta dei dati e permette di ottenere una maggiore attendibilità grazie ai maggiori elementi contestuali che vengono forniti ai rispondenti, nonché grazie anche alla minor consapevolezza dei partecipanti sul peso che attribuiscono alle singole variabili nell'esprimere un giudizio che garantisce un minor *bias* legato alla desiderabilità sociale della risposta.

Nei paragrafi che seguono verranno delineate le origini e le caratteristiche di questo approccio e verrà descritto lo strumento utilizzato per analizzare la propensione dei professionisti HR verso la formazione dei lavoratori *senior*.

3.1 Nascita ed applicazione del metodo delle vignette

Una *factorial survey* – nota anche come *vignette study* – consiste in brevi descrizioni di situazioni o oggetti ipotetici, le cui caratteristiche vengono manipolate in maniera casuale dai ricercatori e presentate ai rispondenti chiedendo loro di formulare una valutazione sull'elemento presentato (Rossi & Anderson, 1982; Ganong & Coleman, 2006).

La nascita di questa metodologia si deve al lavoro pionieristico di Peter Henry Rossi, che valutò i benefici di integrare i principi dell'approccio sperimentale con quelli delle *social survey* in un unico metodo di raccolta dei dati (Rossi et al., 1974; Rossi & Anderson, 1982). Obiettivo di questo metodo è analizzare i principi alla base dei giudizi o delle valutazioni che le persone fanno in relazione agli oggetti sociali, dove per valutare o giudicare si intende dare un valore a questo oggetto (Rossi & Anderson, 1982).

I vantaggi offerti da questa tecnica sono:

- una migliore analisi del contesto e delle condizioni che influenzano le valutazioni grazie alla presentazione di descrizioni concrete e dettagliate le cui caratteristiche vengono sistematicamente variate (Wallander, 2009);

- i giudizi ottenuti tramite questa tecnica sono meno soggetti al *bias* della desiderabilità sociale poiché i rispondenti non sono completamente consapevoli della manipolazione dei differenti elementi delle *vignette* (Alexander & Becker, 1978).
- poiché le persone non sono completamente consapevoli delle influenze che alcuni fattori hanno sui loro giudizi, in particolare per quelli molto vicini alle situazioni reali come l'età del dipendente, e non sono in grado di esplicitare queste influenze quando viene loro richiesto, l'approccio delle *factorial survey* è particolarmente utile per analizzare le determinanti reali dei giudizi (Alexander & Becker, 1978).
- la variazione sistematica delle caratteristiche nelle *vignette* consente di stimare in maniera abbastanza attendibili gli effetti delle variazioni di singole variabili, o combinazioni di variabili, sui cambiamenti negli atteggiamenti e nei giudizi (Alexander & Becker, 1978).

Questo approccio è quindi particolarmente utile per analizzare le azioni umane ed i giudizi soprattutto in quei contesti e per quegli argomenti in cui è difficile avere una valutazione sincera ed oggettiva con i metodi tradizionali, o per i quali sussistano questioni etiche che rendano difficile la rilevazione (Rossi & Anderson, 1982; Ganong & Coleman, 2006).

Nata all'interno del filone sociologico e delle scienze sociali, questa tecnica è stata applicata in varie discipline analizzando temi molto variegati (Wallander, 2009). Di particolare interesse è l'utilizzo in ambito organizzativo, soprattutto per tematiche riguardanti l'*ageing* (Degenholtz et al., 1999) e la *diversity* in generale (de Wolf & van der Velden, 2001). In particolare Henkens et al. (2009) e Karpinska et al. (2011a; b), hanno utilizzato la tecnica delle *factorial survey* per analizzare aspetti legati al tema dei lavoratori *senior* ed alle pratiche di gestione delle risorse umane, nello specifico per quanto riguarda la scelta di trattenere o meno lavoratori che hanno maturato i requisiti di pensionamento e sulla decisione dei manager di reinserire o meno prepensionati. La recente pubblicazione di articoli che applicano questa tecnica in ambito organizzativo

dunque, può deporre a favore di un aumento atteso nell'utilizzo delle *factorial survey* in questo campo di studi (Wallander, 2009).

3.1.1 Aspetti metodologici delle *factorial survey*

L'approccio *factorial survey* deriva dalla combinazione delle caratteristiche di due metodologie ed è per questo definita una tecnica ibrida (Wallander, 2009). Unisce le caratteristiche dei *balanced multivariate experimental design*³ e quelle delle *social survey*. In particolare, dalla tradizione sperimentale prende a prestito il concetto di ortogonalità dei fattori, cioè l'indipendenza fra le dimensioni, mentre dal versante delle *survey* eredita la ricchezza di complessità e di dettagli che caratterizza le situazioni reali (Rossi & Anderson, 1982).

L'unità di analisi di ogni *factorial survey* è ogni singola *vignette*, o oggetto fattoriale, che deve essere giudicato dal rispondente. In ogni *vignette* sono presenti una serie di dimensioni (variabili come ad es. sesso, età, professione, etc.) che caratterizzano la situazione o l'oggetto, ed ognuna di queste dimensioni può assumere differenti livelli (valori come ad es. maschio/femmina, 20 anni/40 anni/60 anni, manager/impiegato, etc.). Ogni *vignette* è dunque un'unità che deve essere giudicata e che presenta un singolo livello attribuito casualmente per ogni dimensione (Rossi & Anderson, 1982). L'attribuzione casuale dei livelli delle dimensioni della *vignette* è una caratteristica importante, in quanto i livelli delle varie dimensioni sono indipendenti gli uni dagli altri e quindi i risultati stimati sono *unbiased* (Ganong & Coleman, 2006).

L'universo delle *vignette* è invece il risultato del prodotto dato dai livelli delle dimensioni. Se ad esempio in una *vignette* sono presenti 6 dimensioni (o variabili) ed ognuna di queste ha 4 possibili livelli (o valori), allora l'universo delle *vignette* sarà composto da $4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 = 4096$ *vignette* uniche. Ogni rispondente riceve e valuta un campione casuale di *vignette* estratto dall'universo (Rossi & Anderson, 1982).

³ Metodologia in cui lo sperimentatore testa sistematicamente molteplici fattori nel contesto di un disegno sperimentale ed in cui la dimensione del campione è uguale in tutti i trattamenti.

Il giudizio oggetto di analisi nelle *factorial survey* è operazionalizzato nel compito del rispondente di dare un punteggio o una valutazione alla descrizione proposta o indicare cosa avrebbe fatto nella situazione descritta (Hughes, 1998; Wallander, 2009).

Un aspetto molto importante è dato dal numero di dimensioni che devono essere inserite all'interno di ogni *vignette*. Secondo Jasso (2006) la selezione delle dimensioni e dei rispettivi livelli deve essere guidata dalla teoria e dalle precedenti ricerche, da ragionamenti extra-teorici ed anche dal senso comune. La necessità di avere una descrizione il più dettagliata ed attinente al reale possibile deve essere bilanciata con la necessità di non superare i limiti cognitivi delle persone che devono valutare le *vignette*. Un eccessivo numero di dimensioni e livelli infatti, aumenterebbe la lunghezza delle descrizioni ed anche la fatica psicologica con un rischio di minore affidabilità e validità nei risultati (Batista-Foguet et al., 1990).

Per quanto riguarda, infine, la validità della tecnica, quella interna è aumentata dal fatto che i valori delle dimensioni delle *vignette* variano in maniera casuale e che le dimensioni sono ortogonali; sarebbe inoltre utile sviluppare le *vignette* a partire dalla letteratura esistente, sottoporle ad un *panel* di esperti per ottenere dei commenti ed eseguire uno studio pilota (Hughes, 1998; Ganong & Coleman, 2006). La validità esterna è data invece dalla rappresentatività del campione di rispondenti e può essere aumentata applicando tecniche probabilistiche al campionamento e presentando ai rispondenti soltanto situazioni che possano verificarsi anche nella realtà (Ganong & Coleman, 2006; Wallander, 2009).

3.2 Factorial survey per l'analisi della propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori senior

In questa ricerca il metodo delle *factorial survey* è stato applicato all'analisi delle determinanti della decisione di formare o non formare i lavoratori *senior* da parte dei professionisti HR. In particolare sono state condotte tre *factorial survey* in cui ai

partecipanti è stato richiesto di valutare la loro propensione a formare i lavoratori descritti in relazione a tre differenti tipologie di attività formative. Ogni *vignette* conteneva una descrizione ipotetica di lavoratori *senior* in una determinata situazione organizzativa e per ogni profilo il rispondente doveva effettuare una specifica scelta formativa.

La situazione ipotetica presentata nelle tre *factorial survey* era che l'organizzazione in cui il professionista HR era attualmente impiegato stava pianificando di dare ad alcuni dipendenti la possibilità di partecipare ad alcune attività formative. Nella presentazione dello scenario si è cercato di dare delle indicazioni di contesto che fossero il più dettagliate possibili (*'attività formative esterne della durata di 2 giorni del costo pari ad un mese di retribuzione interamente pagato dalla società'*) ma non eccessive, in maniera tale che il rispondente non venisse distratto rispetto alle variabili di primario interesse (Ganong & Coleman, 2006).

Il rispondente doveva indicare la misura in cui ritenesse auspicabile che i lavoratori descritti partecipassero a queste attività formative. Nella prima *factorial survey* l'obiettivo delle attività formative proposte era aggiornare le competenze usate quotidianamente nello svolgimento dell'attività lavorativa dal dipendente. Nella seconda lo scopo della formazione era sviluppare la propria carriera internamente all'azienda. La terza invece, prevedeva la decisione di far partecipare i lavoratori descritti ad attività formative il cui scopo fosse aumentare l'*employability* del dipendente per trovare una nuova occupazione in un'altra azienda (*outplacement*).

Le dimensioni utilizzate nelle *vignette* sono state scelte sulla base delle ipotesi e della letteratura sul tema e, per non rendere troppo difficoltoso il compito di valutare le descrizioni presentate, ne sono state inserite cinque⁴. Moltiplicando i vari livelli delle cinque dimensioni presenti nelle *vignette* valutate dai professionisti HR, il numero totale di possibili combinazioni di *vignette* per ogni *factorial survey* era $5 \times 3 \times 2 \times 2 \times 3 = 180$

⁴ In una *review* di 92 studi che avevano applicato l'approccio delle *factorial survey*, Wallander (2009) ha individuato un minimo di 2 ed un massimo di 25 dimensioni utilizzate nelle *vignette* con una mediana pari a 6.

(*vignette universe*). La tabella, 3.1 presenta un *overview* delle cinque dimensioni utilizzate nelle *vignette* e dei relativi livelli.

Tabella 3.1: Dimensioni e livelli delle *vignette* sulla formazione dei lavoratori *senior*.

DIMENSIONI		LIVELLI
Caratteristiche del dipendente		
Età	0	40 anni
	1	45 anni
	2	50 anni
	3	55 anni
	4	60 anni
Performance lavorativa	0	Scarsa
	1	Media
	2	Buona
Categoria professionale	0	Lavoratore poco qualificato
	1	Lavoratore altamente qualificato
Tasso di assenteismo	0	Alto
	1	Basso
Caratteristiche organizzative		
Situazione organizzativa	0	Carenza di personale
	1	Né carenza né eccedenza di personale
	2	Necessità di ridurre il personale

Dall'universo di *vignette* è stato estratto casualmente un sottocampione composto da 8 *vignette* per ciascuna delle tre *survey*, ed in totale ogni rispondente ha valutato 24 *vignette* indicando, su una scala da 1 (poco) a 11 (molto), quanto fosse favorevole alla formazione del lavoratore descritto. Le figure 3.1, 3.2 e 3.3 forniscono un esempio di *vignette* per ogni *factorial survey* somministrata (per una versione completa dello strumento di raccolta dei dati utilizzato vedere Appendice A).

Factorial survey 1										
Di seguito verranno presentate alcune descrizioni di lavoratori che attualmente lavorano nell'organizzazione di cui anche lei fa parte. Ci sarebbe la possibilità che ognuno di questi dipendenti segua delle attività formative esterne della durata di 2 giorni (del costo pari ad un mese di retribuzione interamente pagato dalla società), finalizzate all'aggiornamento delle competenze professionali che quotidianamente utilizzano nello svolgimento della loro mansione. Si prega di indicare per ogni profilo: quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?										
Situazione organizzativa:					Carenza di personale					
Età:					55 anni					
Performance lavorativa:					Media					
Categoria professionale:					Lavoratore altamente qualificato					
Tasso di assenteismo:					Alto					
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		

Figura 3.1: Esempio di vignette utilizzata nella factorial survey 1.

Factorial survey 2										
Di seguito verranno presentate alcune descrizioni di lavoratori che attualmente lavorano nell'organizzazione di cui anche lei fa parte. Ci sarebbe la possibilità che ognuno di questi dipendenti segua delle attività formative esterne della durata di 2 giorni (del costo pari ad un mese di retribuzione interamente pagato dalla società), finalizzate a sviluppare la propria carriera internamente all'azienda. Si prega di indicare per ogni profilo: quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?										
Situazione organizzativa:					Né carenza né eccedenza di personale					
Età:					40 anni					
Performance lavorativa:					Scarsa					
Categoria professionale:					Lavoratore altamente qualificato					
Tasso di assenteismo:					Alto					
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		

Figura 3.2: Esempio di vignette utilizzata nella factorial survey 2.

Factorial survey 3										
Di seguito verranno presentate alcune descrizioni di lavoratori che attualmente lavorano nell'organizzazione di cui anche lei fa parte. Ci sarebbe la possibilità che ognuno di questi dipendenti segua delle attività formative esterne della durata di 2 giorni (del costo pari ad un mese di retribuzione interamente pagato dalla società), finalizzate a migliorarne l' <i>employability</i> e trovare una nuova occupazione in un'altra azienda. Si prega di indicare per ogni profilo: quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l' <i>employability</i> e trovare una nuova occupazione in un'altra azienda?										
Situazione organizzativa:					Necessità di ridurre il personale					
Età:					60 anni					
Performance lavorativa:					Scarsa					
Categoria professionale:					Lavoratore poco qualificato					
Tasso di assenteismo:					Basso					
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione altrove?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		

Figura 3.3: Esempio di vignette utilizzata nella factorial survey 3.

Poiché produrre vignette è un'attività complessa che ha delle ricadute sui partecipanti allo studio (Ganong & Coleman, 2006), per aumentarne la validità interna si è fatto ricorso sia alla letteratura sul tema che ad una valutazione da parte di un *panel* di esperti sia sulla metodologia che sui contenuti. Come suggerito dalla letteratura (Hughes, 1998; Ganong & Coleman, 2006; Dülmer, 2007) è stato condotto un primo studio pilota per testare la bontà dello strumento su un gruppo misto per età di studenti (molti dei quali già inseriti professionalmente) di un corso di laurea magistrale attinente sia alle tematiche della formazione che a quello del *management* in generale. Dal test pilota e dai *feedback* dei partecipati sono emerse la necessità di alcuni aggiustamenti nella formulazione delle vignette, è stato possibile definire quale fosse il numero di vignette che i rispondenti potevano plausibilmente valutare per ogni sessione e si è evidenziata l'opportunità di inserire una terza factorial survey alle due originariamente proposte.

4. Conclusioni

Il tasso di partecipazione ad attività formative è difficilmente misurabile sia perché le forme di apprendimento sono molteplici (formale, informale, *on the job*, etc.) sia perché le diverse analisi assumono misure differenti e si basano su diverse concettualizzazioni di cosa intendano per formazione. Tuttavia, un dato comune a tutte le rilevazioni è che nei Paesi europei i lavoratori più anziani ricevono meno formazione dei colleghi più giovani (Warwick Report, 2006).

Analizzare esclusivamente i tassi di partecipazione ad attività formative dei lavoratori *senior* non ci permette, però, di giungere a conclusioni circa la reale propensione dei professionisti HR nei confronti della formazione dei lavoratori *senior*, cioè distinguere se siano soltanto motivazioni di carattere contestuale o economico (come basso ritorno dell'investimento o carenza di risorse) a fungere da barriera. D'altro canto, analizzare la propensione nei confronti della formazione dei lavoratori *senior* non vuol dire che se questa risulti positiva si trasformerà necessariamente in comportamenti di inclusione. I datori di lavoro italiani infatti, si dichiarano fortemente positivi nei confronti della formazione dei lavoratori *senior* quando questa rientra tra le misure implementate dal governo, ma di fatto molto raramente applicano tale pratica all'interno delle proprie organizzazioni (Conen et al., 2011b).

È importante stabilire il peso dei vari elementi coinvolti nella scelta di formare o meno i lavoratori *senior* perché questo permette, da un lato, di identificare quali tra i membri di questa categoria sono maggiormente a rischio in termini di *employability* e di obsolescenza delle competenze e conoscenze, e dall'altro, di individuare gli aspetti più sensibili su cui le organizzazioni e chi si occupa di gestione delle risorse umane possono agire in maniera preventiva per limitare il rischio che alcuni dipendenti vengano discriminati nell'accesso alla formazione. L'approccio delle *factorial survey* permette di realizzare questo mantenendo un forte focus sul contesto e proponendo situazioni il più vicino possibile a quelle reali, allo stesso tempo isolando quei fattori o elementi situazionali che sono estranei al giudizio che viene formulato ma che, nella vita reale, tenderebbero comunque ad influenzarlo (Rossi & Anderson, 1982).

Capitolo 4

***Factorial survey* sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior*: analisi e risultati.**

“The sciences do not try to explain, they hardly even try to interpret, they mainly make models. By a model is meant a mathematical construct which, with the addition of certain verbal interpretations, describes observed phenomena. The justification of such a mathematical construct is solely and precisely that it is expected to work.” John Von Neumann – matematico (1903-1957)

In questo capitolo verranno trattati gli aspetti relativi all’analisi dei dati raccolti attraverso tre *factorial survey* somministrate ad un campione di professionisti HR e verranno discussi i risultati di tali analisi.

Diffusosi dapprima in ambito sociologico, l’approccio delle *factorial survey* è particolarmente utile per analizzare le azioni ed i giudizi umani, in particolare in quei contesti o per quegli argomenti difficilmente trattabili con i metodi tradizionali (Rossi & Anderson, 1982). Il crescente utilizzo di questa metodologia in ambito organizzativo, soprattutto per tematiche correlate all’*ageing* ed ai lavoratori *senior*, fa auspicare una maggiore legittimazione dello strumento in questo *field* disciplinare anche in relazione ad altri aspetti del *diversity management*, che ben si presterebbero ad essere analizzati con questo tipo di approccio (Henkens et al., 2009; Wallander, 2009; Karpinska et al., 2011a; b).

Lo studio presentato in questa trattazione si basa sull'utilizzo di questa tecnica attraverso la somministrazione ai rispondenti di descrizioni ipotetiche relative a potenziali candidati *senior* alla partecipazione a programmi formativi. Per ogni descrizione presentata ai professionisti HR veniva richiesto di esplicitare una specifica decisione formativa. Nella prima *survey* si trattava di una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze usate quotidianamente nello svolgimento dell'attività lavorativa dal dipendente, nella seconda l'obiettivo era promuovere lo sviluppo della carriera del dipendente internamente all'azienda e, nell'ultima, il fine era aumentare l'*employability* del dipendente per trovare una nuova occupazione in un'altra azienda (*outplacement*).

Partendo dalla composizione e dalle caratteristiche del campione, attraverso la descrizione delle variabili introdotte nei modelli e delle tecniche di analisi utilizzate per testare la propensione dei rispondenti a formare i lavoratori *senior*, si giungerà a presentare i risultati dell'analisi ed all'individuazione del peso delle diverse determinanti della propensione dei professionisti HR verso la formazione dei lavoratori *senior*.

1. I partecipanti allo studio: il campione di professionisti HR

I principali soggetti dell'indagine, che pure ha ricadute enormi sui lavoratori *senior*, sono i professionisti della gestione delle risorse umane. Con questa categoria ci si riferisce a quell'insieme di persone che lavora nei diversi ambiti e specializzazioni del campo delle risorse umane, operando sia come dipendente che come collaboratore o consulente in aziende, enti, associazioni ed organizzazioni sia di tipo pubblico che privato. Come già ribadito, tali soggetti hanno un ruolo ed una responsabilità molto importante nella gestione delle persone e nella determinazione delle pratiche di formazione e sviluppo pertanto, i loro atteggiamenti nei confronti della formazione dei lavoratori *senior*, possono influenzare l'organizzazione stessa ad investire risorse in tali pratiche (Chiu et al., 2001). Tuttavia, le loro opinioni e atteggiamenti su questo tema non sono stati oggetto di un'adeguata analisi empirica.

Le tre *factorial survey* sono state somministrate durante la conferenza annuale dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale tenutasi nel Maggio 2011 a Pescara. La conferenza riuniva i professionisti italiani che ricoprono un ruolo nell'ambito della gestione delle risorse umane in organizzazioni pubbliche e private. Complessivamente sono stati distribuiti 155 questionari contenenti le tre *factorial survey* e ne sono stati restituiti compilati 69. Tre di questi non soddisfacevano i criteri di inclusione per il nostro campione ed il tasso finale di risposta, dunque, è stato del 43% con un campione costituito da 66 professionisti. Ad ognuno dei partecipanti venivano presentate in maniera sequenziale otto *vignette* (estratte casualmente dall'universo) per *survey*, per un totale di 24 *vignette* valutate per ogni rispondente e 528 *vignette* valutate per ogni *survey*.

Nelle *survey* di questo tipo l'unità di analisi è costituita da ogni singola *vignette*, quindi la potenza statistica delle analisi è influenzata sia dal numero di partecipanti alla rilevazione che dal numero di *vignette* giudicate. Dato che ogni rispondente giudica più *vignette*, utilizzando questa metodologia non è necessario raggiungere la stessa numerosità di rispondenti richiesta dalle *social survey* (Wallander, 2009). Se nelle *survey* tradizionali il rapporto tra rispondente e osservazione è 1:1, nelle *factorial survey* il rapporto diventa 1: m , dove m è il numero di *vignette* valutate da ogni rispondente. La numerosità campionaria ottenuta in questo studio è quindi sufficiente ai fini delle analisi.

Relativamente al numero di *vignette* somministrato ad ogni rispondente ad alle dimensioni del campione, secondo la *review* di Wallander (2009) sulle ricerche condotto applicando il *factorial approach*, in un unico caso limite erano stati coinvolti soltanto 12 professionisti ognuno dei quali valutava 40 *vignette* (Jasso, 1988), in un altro, invece, il campione era formato da 7021 cittadini americani (Wagenaar et al., 2001). In media però, il numero di *vignette* valutato da ogni rispondente è otto, e quindi il numero di *vignette* compilato da ogni professionista HR per ogni *survey* è in media con la letteratura. Inoltre, il numero di rispondenti è tale da poter includere anche le caratteristiche dei partecipanti (sesso, età, livello di istruzione, etc.) nelle analisi.

Tabella 4.1 – Statistiche descrittive campione professionisti HR (N=66).

	Min	Max	Media/%	St. Dev.
Genere (maschio)	0	1	62.1	
Età (anni)	26	63	42	9.5
Esperienza lavorativa (anni)	2	40	17	9.6
Laureato	0	1	86.4	
<i>Settore scientifico-disciplinare laurea</i>				
Scienze sociali e del comportamento	0	1	47.4	
Giurisprudenza e scienze politiche	0	1	28.1	
Scienze naturali ed applicate	0	1	15.8	
Lettere e filosofia	0	1	8.8	
<i>Ruolo</i>				
Top manager	0	1	29	
Middle manager	0	1	29	
Non manageriale	0	1	42	
<i>Dimensioni azienda</i>				
<50 dipendenti	0	1	33.4	
50 - 250 dipendenti	0	1	22.7	
>250 dipendenti	0	1	43.9	
<i>Settore azienda</i>				
Industria	0	1	37.9	
Servizi	0	1	62.1	

Grazie all’inserimento di una scheda demografica da compilare con i dati personali dei professionisti HR, in tabella 4.1 vengono presentate le statistiche descrittive del campione. Dei 66 partecipanti allo studio, il 62% circa è di genere maschile (41 maschi e 25 femmine). L’età media si attesta attorno ai 42 anni (SD=9.5; min=26; max=63) mentre la *seniority* professionale si aggira attorno ai 17 anni di esperienza lavorativa (SD=9.6; min=2, max=40). Più dell’86% dei partecipanti possiede una laurea, prevalentemente nell’ambito delle scienze sociali e del comportamento (47,4%), meno del 30% è laureato in giurisprudenza e scienze politiche, il 16% circa in scienze naturali ed applicate e meno del 9% in lettere e filosofia. Il 58% del campione ha responsabilità manageriali (*top manager*: 29%; *middle manager*: 29%), mentre il 42% del campione non ha alcuna responsabilità manageriale. Inoltre, i rispondenti sono prevalentemente impiegati in aziende di grandi dimensioni (>250 dipendenti:44% circa;

20-25 dipendenti:22,7%; <50 dipendenti:33.4%) e più del 60% dei rispondenti è impiegato nel settore dei servizi.

2. Analisi delle *factorial survey*

Una delle principali assunzioni sul metodo delle *factorial survey* fatta da Rossi e Anderson (1982) è che i giudizi espressi su oggetti sociali sono strutturati sia socialmente che individualmente, quindi caratterizzati da una componente sociale e da una individuale. L'aspetto sociale è dato dal fatto che c'è un certo livello di accordo in una società o in un gruppo (i professionisti HR ad esempio) sui fattori che sono importanti e da tenere in considerazione quando bisogna esprimere uno specifico giudizio. Allo stesso tempo, gli individui tendono ad essere coerenti con i propri giudizi personali, che in quanto tali possono anche allontanarsi da quelli socialmente accettati.

Il metodo di analisi multivariata più comunemente applicato ai dati raccolti con *factorial survey* è l'analisi della regressione (Wallander, 2009). Oltre alla sua semplicità, la regressione permette di cogliere il "principio additivo" che le persone usano per giudicare degli oggetti complessi (Anderson, 1974).

Per analizzare la dimensione sociale del giudizio, è necessario stimare gli effetti delle sole dimensioni presenti nelle *vignette* sui giudizi espressi, per cui i giudizi dati dai rispondenti rappresentano la variabile dipendente del modello mentre le dimensioni incluse nelle *vignette* costituiscono le variabili indipendenti (Wallander, 2009).

Formalmente, ogni giudizio atteso J_i può essere espresso attraverso l'equazione (Rossi & Anderson, 1982):

$$J_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \dots + \beta_k X_{ik} + \epsilon_i ; \forall i = 1, \dots, n \quad [1.0]$$

Se ogni oggetto sociale da valutare attraverso le *vignette* è caratterizzato da un insieme di variabili X_1, X_2, \dots, X_k , dati valori specifici a queste variabili, il giudizio previsto J_i sarà basato su un OLS (*ordinary least squares*) regression delle variabili dell'oggetto sociale. Il residuo ϵ_i invece, rappresenta la differenza tra il giudizio atteso e

quello effettivo. Come è noto, il termine di errore può essere influenzato da errori di misura, variabili omesse dall'equazione, incertezza intrinseca, errori individuali, etc., pertanto, per separare la deviazione individuale dalle altre possibili componenti dell'errore, sono richieste analisi addizionali che includano ulteriori variabili esplicative del giudizio.

Per esplorarne la componente individuale, cioè la variazione *between-respondent* nei giudizi, è necessario includere nel modello una o più variabili relative al rispondente e i possibili effetti di interazione tra le dimensioni delle *vignette* e le caratteristiche dei rispondenti (Ganong & Goleman, 2006). L'equazione 1.0 diventerebbe dunque:

$$J_i = \beta_0 + \sum_{s=1}^k \beta_s X_{is} + \sum_{s=k+1}^p \beta_s C_{is} + \epsilon_i ; \forall i = 1, \dots, n \quad [2.0]$$

in cui le varie C_s sono le caratteristiche dei rispondenti, come ad esempio genere, età ed educazione, che potrebbero influenzare J_i . L'inserimento di queste caratteristiche nell'equazione permette di ridurre $\sum \epsilon^2$ (somma dei quadrati residui), dando maggiore potenza statistica ai test e producendo una stima migliore. In questo modo vengono scomposte anche le componenti sociali ed individuali del giudizio (Rossi & Anderson, 1982).

Poiché in questo approccio ogni rispondente valuta molteplici *vignette*, un altro aspetto da prendere in considerazione quando si analizzano dati raccolti con questa tecnica è che i giudizi possono essere affetti da autocorrelazione nella misura in cui le *vignette* siano state giudicate dallo stesso rispondente (Rossi & Anderson, 1982). Una delle assunzioni dell'analisi della regressione è che le osservazioni siano indipendenti tra di loro e che quindi l'errore di ognuna sia statisticamente indipendente (Wooldrige, 2009; Lattin et al., 2003). In questo caso invece, l'assunzione è violata perché l'errore associato ad una osservazione (giudizio espresso su una *vignette*) non è indipendente da quello di un'altra osservazione valutata dallo stesso rispondente, l'*errore standard* potrebbe essere dunque sottostimato e non attendibile. Tuttavia, esistono una serie di tecniche analitiche particolarmente adatte per analizzare dati che abbiano una struttura gerarchica – definita anche clusterizzata o *nested* – per cui i dati di uno specifico livello

(livello delle *vignette*) sono raggruppati all'interno di unità di livello superiore (il livello dei rispondenti), ed è proprio una di queste tecniche di analisi multilivello che è stata utilizzata nell'analisi dei dati sulla propensione dei professionisti HR nei confronti della formazione dei lavoratori *senior* (Wallander, 2009). L'analisi multilivello permette non solo di correggere gli errori *standard* per gli effetti potenziali dell'autocorrelazione, ma permette anche di scomporre la varianza spiegata (cioè il termine di errore) nelle componenti della varianza per ogni livello di analisi (Hox, 2002).

Nei prossimi paragrafi verranno presentate le variabili, relative sia ai rispondenti che ai lavoratori, utilizzate nelle analisi e verranno descritte nello specifico le modalità di analisi dei dati raccolti attraverso le tre *factorial survey* sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior*.

2.1 Le variabili

Nell'analisi dei dati con la tecnica della regressione non è necessario inserire solo variabili quantitative (ad es. età) ma è possibile utilizzare anche variabili qualitative (ad es. sesso). Nei casi in cui si tratti di variabili numeriche, la regressione stima quanto la variabile dipendente cambia al variare di un'unità della variabile indipendente. Nel caso delle variabili qualitative invece, queste possono essere utilizzate dopo essere state trasformate in variabili binarie (*dummy*), nel cui caso l'associato coefficiente indica quanto aumenta o decresce la valutazione ricevuta da un oggetto che possiede la caratteristica in questione (Rossi & Andersen, 1982).

Tutte le variabili introdotte nell'analisi sono numeriche o *dummy*. Le variabili qualitative che originariamente contenevano più di due categorie (cioè settore scientifico-disciplinare della laurea, ruolo, dimensione dell'organizzazione, situazione organizzativa, età del lavoratore *senior* e *performance* lavorativa) sono state convertite in variabili *dummy* con una delle categorie trasformate in variabili binarie utilizzata come categoria di riferimento (*baseline*) per i fini dell'analisi.

Le variabili dipendenti

Nello studio sono presenti tre variabili dipendenti, una per ogni *factorial survey*, relative alla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior* per tre finalità differenti. L'unità di misura delle variabili dipendenti è una scala che va da 1 (bassa propensione) a 11 (alta propensione).

Tabella 4.2 – Variabili dipendenti per i tre studi.

VARIABILI DIPENDENTI	Min	Max
<i>Factorial survey 1</i>		
Propensione a formare lavoratori <i>senior</i> per aggiornare le competenze	1	11
<i>Factorial survey 2</i>		
Propensione a formare lavoratori <i>senior</i> per sviluppare la carriera interna	1	11
<i>Factorial survey 3</i>		
Propensione a formare lavoratori <i>senior</i> per la mobilità esterna (<i>outplacement</i>)	1	11

È stata utilizzata una scala di misura della variabile dipendente ad 11 punti sia perché in linea con gli altri studi che hanno analizzato stereotipi e pratiche di gestione delle risorse umane in relazione ai lavoratori *senior* (Henkens, et al., 2009; Karpinska et al., 2011a; b), sia perché una scala di questo tipo dà al rispondente la possibilità di esprimere il proprio giudizio nel modo più chiaro possibile e, inoltre, una scala troppo corta produrrebbe punteggi difficilmente rappresentabili con modelli di regressione (Rossi & Anderson, 1982).

Le variabili indipendenti

Le variabili indipendenti testate nei modelli sono relative tanto al livello delle *vignette* quanto a quello dei rispondenti.

Le variabili indipendenti presenti nelle *vignette* (vedi tabella 3.1) sono: l'età del lavoratore *senior* potenzialmente candidato per la partecipazione ad attività formative (cinque categorie: 40, 45, 50, 55 e 60 anni); la *performance* lavorativa del lavoratore *senior* (tre categorie: scarsa, media, e buona); la categoria professionale del lavoratore *senior* (due categorie: lavoratore poco qualificato e lavoratore altamente qualificato); il

tasso di assenteismo del lavoratore *senior* (due categorie: basso e alto) e, infine, la situazione organizzativa dell'azienda in cui il lavoratore *senior* è inserito (tre categorie: carenza di personale, né carenza né eccedenza di personale e necessità di ridurre il personale). Considerando l'insieme di variabili e le categorie ad esse associate, il numero totale delle possibili combinazioni di *vignette* uniche è 180 (5x3x2x2x3) per ogni *survey*. Di questo universo, ogni partecipante ha ricevuto un campione estratto casualmente di 8 *vignette* per studio, per ognuna delle quali ha dovuto indicare, su scala a 11 punti, quanto ritenesse auspicabile che il lavoratore descritto partecipasse alla formazione. Il fatto che ogni rispondente valuti situazioni simili ma non identiche, permette di scomporre il comportamento di scelta del rispondente senza che questo ne sia consapevole, e permette di stimare in questo modo l'impatto delle diverse determinanti sulla propensione a formare i lavoratori *senior* (Dülmer, 2007).

Ai rispondenti è stato chiesto anche di fornire delle informazioni relative alle proprie caratteristiche personali e professionali, che sono state inserite nelle analisi come variabili indipendenti. Queste sono: l'età del professionista HR (scala numerica); ruolo (tre categorie: *top manager*, *middle manager* e non manageriale); dimensione dell'azienda in cui il professionista HR è impiegato (tre categorie: piccola/<50 dipendenti, media/50-250 dipendenti e grande/>250 dipendenti); settore dell'azienda in cui il professionista HR è impiegato (due categorie: industria e servizi).

Le variabili di controllo

Sempre relativamente alle caratteristiche dei rispondenti inoltre, sono state introdotte le seguenti variabili di controllo: genere (due categorie: maschio e femmina); possesso di una laurea (due categorie: sì e no); settore scientifico-disciplinare della laurea posseduta (quattro categorie: scienze sociali e del comportamento, giurisprudenza e scienze politiche, scienze naturali ed applicate, lettere e filosofia).

2.2 Le analisi

Come abbiamo visto una *factorial survey* presenta dei dati con una struttura clusterizzata, l'unità di analisi è ogni singola *vignette* ed i rispondenti valutano multiple *vignette* (Ganong & Coleman, 2006). I 66 professionisti HR che hanno partecipato alla rilevazione hanno valutato 8 *vignette* per *survey*, il numero totale di osservazioni è 528 per *survey* ed il totale per i tre studi è di 1584. Considerato che i dati hanno una struttura gerarchica poiché *nested* al livello del rispondente (Wallander, 2009), per evitare di sottostimare il termine di errore sono stati calcolati modelli multilivello, in particolare *multilevel mixed-effects linear regression*, utilizzando il *software* statistico STATA. Poiché le osservazioni non sono indipendenti tra di loro, o più precisamente le osservazioni tra livelli o *cluster* sono indipendenti mentre quelle all'interno di ogni *cluster* non sono indipendenti in quanto valutate dallo stesso rispondente, è necessario prendere in considerazione due fonti di varianza: *between-levels* e *within-levels* (Demidenko, 2004).

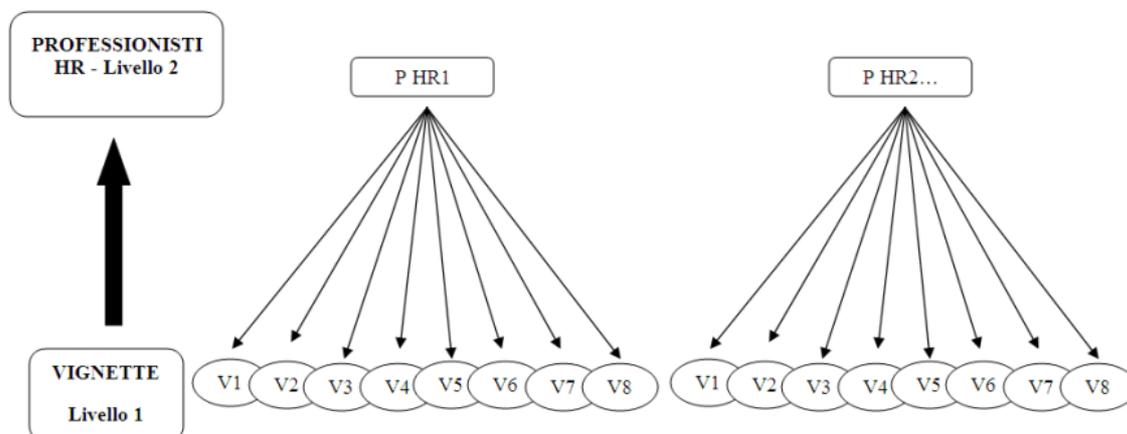


Figura 4.1. – Struttura *nested* a due livelli.

I *linear mixed models* sono una generalizzazione della regressione lineare che permette l'inclusione degli effetti di variazione casuale oltre a quelli associati con il termine di errore dovuti al campionamento. Sono caratterizzati dal contenere sia *fixed effects* che *random effects*. I primi sono analoghi ai coefficienti della regressione e sono stimati direttamente; generalmente viene data loro un'importanza maggiore ed influenzano la media della popolazione. I *random effects* invece, sono associati alla

procedura di campionamento e contribuiscono solo alla struttura della covarianza dei dati e spesso introducono correlazione tra le osservazioni. Non sono stimabili direttamente ma prevedibili utilizzando la varianza e covarianza stimata, inoltre, inserendo anche i *random effects* nel modello, i risultati delle analisi diventano in questo modo generalizzabili (StataCorp., 2011).

Usando la notazione matriciale, la formulazione generale dei modelli multilivello risulta essere (Fox, 2002)

$$J_r = X_r\beta + Z_ru_r + \epsilon_r; \forall r = 1, \dots, N \quad [3.0]$$

dove:

J_r è il vettore $n_r \times 1$ dei giudizi alle *vignette* date dal rispondente *r-esimo*;

X_r è la matrice $n_r \times p$ dei regressori degli effetti fissi per le osservazioni del rispondente *r-esimo*;

β è il vettore $p \times 1$ dei coefficienti degli effetti fissi, essi risultano identici per tutti i rispondenti;

Z_r è la matrice $n_r \times q$ dei regressori degli effetti casuali per le osservazioni del rispondente *r-esimo*;

u_r è il vettore $q \times 1$ per i coefficienti degli effetti casuali per rispondente *r-esimo*, tali coefficienti variano a seconda del rispondente;

ϵ_r è il vettore $n_r \times 1$ dei termini di errore per le *vignette* del rispondente *r-esimo*.

La stima dei parametri del modello misto utilizzato inoltre, è stata fatta con il metodo della massima verosimiglianza (ML - *maximum likelihood*). Questo metodo, che consiste nel massimizzare la funzione di verosimiglianza che descrive la probabilità di osservare i dati del campione posti gli specifici valori assunti dai parametri oggetto di stima, produce anche una statistica chiamata devianza che indica quanto bene il modello si adatta ai dati (Hox, 2002).

In totale sono stati stimati dodici modelli, quattro per ogni studio secondo una modalità *step by step*, per ottenere quello con la migliore bontà di adattamento (*model fit*) che in questo caso è rappresentata dal valore più piccolo di $-2 \times \log \text{likelihood}$ (devianza). Le differenze nella devianza in due modelli *nested*⁵ infatti, confrontando anche ai gradi di libertà persi, indicano se un modello è significativamente migliore di un altro secondo un approccio *smaller is better* (Kreft & de Leeuw, 1998; Hox, 2002).

Il primo modello stimato, il cosiddetto *null model* (o *empty model*), include solo la variabile dipendente e nessun'altra variabile esplicativa tranne l'intercetta. Questo modello di partenza serve da *benchmark* con gli altri modelli e permette di confrontare la stima della varianza spiegata rispetto a quella non spiegata nei due livelli di analisi: il livello dei rispondenti (livello 2) e quello delle *vignette* (livello 1). Il modello nullo permette anche di spiegare la correlazione intraclasse (o varianza *between-level*) nella variabile dipendente⁶, che misura la proporzione di variabilità dovuta all'effetto di raggruppamento e quindi, in questo caso, la dipendenza tra le osservazioni prodotte dallo stesso rispondente. Il modello nullo permette inoltre di misurare o confrontare il *model fit* con i modelli successivi, con una riduzione della varianza attesa in uno o entrambi i livelli all'aggiunta di variabili indipendenti (Kreft & de Leeuw, 1998; Hox, 2002; Demidenko 2004).

Nel secondo modello stimato per ogni studio sono state aggiunte soltanto le variabili relative alle caratteristiche personali ed organizzative dei partecipanti alla *survey*; nel terzo, sono state aggiunte alle precedenti variabili anche quelle relative agli scenari organizzative presenti nelle *vignette* in termini di disponibilità di forza lavoro; nel quarto modello, infine, quello più completo e più esplicativo, sono state incluse tutte le restanti variabili indipendenti relative alle caratteristiche dei lavoratori potenzialmente candidati alla partecipazione alle varie attività formative descritte nelle istruzioni delle *vignette*.

⁵ Un modello specifico che si può ottenere da un modello più generale rimuovendo alcuni parametri da quest'ultimo (Hox, 2002).

⁶ Calcolata dividendo l'intercetta della varianza per il livello 2 per il totale della varianza per i due livelli (Kreft & de Leeuw, 1998).

3. Risultati

Nei paragrafi che seguono verranno illustrati i risultati delle analisi dei dati condotte con il metodo dei *multilevel mixed-effects ML linear regression* per testare le ipotesi relative alle determinanti della propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior*.

Durante le analisi sono stati anche verificati eventuali possibili effetti di interazione tra singoli predittori, per verificare se l'effetto di una delle variabili sulla propensione a formare i lavoratori *senior* dipendesse dal valore di un'altra variabile. Nessuno dei termini di interazione introdotti nelle regressioni ha prodotto coefficienti significativi pertanto, questi sono stati eliminati dai modelli.

3.1 Risultati della factorial survey 1

I modelli presentati nella tabella 4.3 mostrano i risultati della prima *factorial survey* sulle determinanti della propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior* nel caso in cui la formazione sia finalizzata ad aggiornare le competenze usate quotidianamente dal dipendente nello svolgimento della sua attività lavorativa.

Il modello 1.1, il cosiddetto modello nullo, contiene solo gli effetti fissi e *random* dell'intercetta, e mostra se e quanto la propensione a formare i lavoratori *senior* sia influenzata dalle caratteristiche personali dei rispondenti. La varianza al livello 2, cioè a livello dei professionisti HR che hanno partecipato alla ricerca, è 1.72 mentre la correlazione intraclasse, che fornisce un'indicazione del livello di varianza *between-subject* (Demidenko 2004), mostra che la varianza spiegata dal livello dei rispondenti rappresenta il 22% del totale, il che dimostra come nella scelta di formare i lavoratori *senior* abbiano più peso le caratteristiche del lavoratore potenzialmente candidato a partecipare all'attività formativa che le caratteristiche della persona coinvolta nel processo decisionale. Infine, l'intercetta mostra come, in una scala da 1 a 11, il valore medio della propensione a formare i lavoratori *senior* per aggiornare le loro competenze

è 5.9, leggermente al di sopra del valore medio della scala ma comunque tendenzialmente basso.

Il modello 1.2 mostra invece gli effetti delle caratteristiche personali ed organizzative dei professionisti HR sulla decisione di formare i lavoratori *senior*. In linea con l'ipotesi H1a (*'L'età dei professionisti HR sarà positivamente correlata alla propensione a formare i lavoratori senior'*), l'età del professionista HR coinvolto nel processo ipotetico di decisione relativo alla formazione dei lavoratori *senior* ha un significativo effetto positivo sulla propensione a formarli. Anche in merito all'ipotesi H2a (*'All'aumentare del livello manageriale dei professionisti HR, questi saranno meno propensi a formare i lavoratori senior'*) i risultati sono in linea con quanto atteso, poiché i professionisti HR senza responsabilità manageriali hanno una maggiore propensione a formare i lavoratori *senior*. Confrontando infatti i risultati per i professionisti HR *middle manager* e con ruoli non manageriali rispetto alla categoria di riferimento, si evidenzia come è più probabile che un rispondente sia maggiormente propenso a formare i lavoratori *senior* se non ha responsabilità manageriali e, in misura minore, se ricopre un ruolo di *middle manager*, rispetto ad un *top manager*. Non risultano invece significativi i risultati per l'ipotesi H3a (*'I professionisti HR impiegati nel settore dell'industria saranno più propensi a formare i lavoratori senior rispetto a quelli impiegati nel settore dei servizi'*) mentre, i risultati relativi all'ipotesi H4a (*'I professionisti HR impiegati in aziende di grandi dimensioni saranno più propensi a formare i lavoratori senior rispetto a quelli impiegati in aziende di piccole dimensioni'*) non corrispondono a quanto atteso. Emerge infatti che i professionisti HR impiegati in aziende di medie dimensioni, ed in misura maggiore quelli impiegati in aziende di grandi dimensioni, hanno una minore propensione a formare i lavoratori *senior* rispetto a quelli impiegati in aziende di piccole dimensioni. Infine, le variabili di controllo relative al genere del rispondente, al possesso di una laurea ed al settore scientifico-disciplinare della laurea, non presentano risultati significativi (tranne che per la maggior propensione dei professionisti HR laureati in Lettere e filosofia rispetto a quelli laureati in Scienze sociali e del comportamento a formare i lavoratori *senior*).

Tabella 4.3 – Risultati dell’analisi multilivello sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori anziani nella *factorial survey* 1 (N=528).

Fixed effects	Modello 1.1	Modello 1.2	Modello 1.3	Modello 1.4
<i>Caratteristiche rispondenti (professionisti HR)</i>				
Femmina ^a		-0.70 (-1.86)	-0.67 (-1.83)	-0.63 (-1.80)
Età		0.05** (2.78)	0.05** (3.05)	0.05** (2.85)
Laureato ^b		0.86 (1.72)	1.01* (2.08)	0.92* (2.00)
<i>Settore scientifico-disciplinare laurea</i>				
Scienze sociali e comportamento		rif.	rif.	rif.
Giurisprudenza e scienze politiche		-0.22 (-0.53)	-0.39 (-0.95)	-0.35 (-0.92)
Scienze naturali ed applicate		-0.18 (-0.35)	-0.34 (-0.67)	-0.10 (-0.21)
Lettere e filosofia		1.32* (2.06)	1.39* (2.21)	1.43* (2.40)
<i>Ruolo</i>				
Top manager		rif.	rif.	rif.
Middle manager		0.89* (2.04)	0.85* (2.00)	0.90* (2.21)
Non-manageriale		2.06*** (4.47)	1.96*** (4.35)	1.86*** (4.35)
Settore industria ^c		0.78 (1.95)	0.81* (2.08)	0.52 (1.39)
<i>Dimensione azienda</i>				
Piccola (<50)		rif.	rif.	rif.
Media (50-250)		-1.02* (-2.24)	-0.95* (-2.13)	-0.94* (-2.22)
Grande (>250)		-1.67*** (-3.6)	-1.64*** (-3.61)	-1.61*** (-3.7)
<i>Dimensioni vignette</i>				
<i>Contesto organizzativo</i>				
Necessità di ridurre il personale			rif.	rif.
Carenza di personale			1.41*** (5.30)	1.35*** (5.65)
Né carenza né eccedenza di personale			0.95*** (3.53)	1.02*** (4.23)
<i>Età lavoratore senior</i>				
40 anni				rif.
45 anni				-0.52 (-1.64)
50 anni				-0.87** (-2.88)
55 anni				-0.96** (-3.02)
60 anni				-2.27*** (-7.7)
<i>Performance lavorativa</i>				
Scarsa				rif.
Media				0.18 (0.72)
Buona				0.70** (2.94)
Lavoratore altamente-qualificato ^d				0.53** (2.67)
Assenteismo ^e				-1.30*** (-6.6)
Costante	5.93*** (30.54)	2.86** (2.85)	1.84 (1.83)	3.27*** (3.30)
Random effects	Model 1.1	Model 1.2	Model 1.3	Model 1.4
Var. livello 2	1.72 (0.44)	0.75 (0.27)	0.72 (0.26)	0.71 (0.22)
Var. livello 1	6.11 (0.40)	6.11 (0.40)	5.79 (0.38)	4.62 (0.30)
Model fit (df)	2532.3 (3)	2499.4 (14)	2471.3 (16)	2359.8 (24)
Tra parentesi: Z scores per i coefficienti; Standard error per i variance components				
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001;				
Categorie di riferimento : ^a maschio; ^b non laureato; ^c settore servizi; ^d lavoratore bassamente qualificato; ^e basso.				

Il modello 1.3 aggiunge lo scenario organizzativo, in termini di disponibilità di forza lavoro presente nelle *vignette*, alle precedenti variabili. I risultati sostanzialmente non cambiano rispetto al modello 1.2, tranne per la variabile di controllo relativa al possesso di una laurea e per la variabile indipendente relativa al settore in cui è impiegato il professionista HR. I professionisti HR laureati infatti, in questo modello risultano più propensi a formare i lavoratori *senior* mentre, per quanto riguarda l'ipotesi H4a, contrariamente a quanto ipotizzato risulta che i professionisti HR impiegati nel settore dell'industria sono più propensi a formare i lavoratori *senior* rispetto a quelli impiegati nel settore dei servizi. In riferimento invece all'ipotesi H5b (*'I professionisti HR saranno più propensi a formare lavoratori senior se l'organizzazione in cui questi sono impiegati vive una situazione di carenza di forza lavoro rispetto ad una situazione di necessità di ridurre il personale.'*), i risultati dimostrano che, in confronto alla categoria di riferimento di un'organizzazione con necessità di *downsizing*, i professionisti HR saranno più propensi a formare i lavoratori *senior* se questi sono occupati in un'organizzazione che vive una situazione di carenza di forza lavoro e, in misura minore, se l'organizzazione non sta affrontando né una situazione di carenza né di eccedenza.

Confrontando con gli altri modelli il valore della devianza, il modello 1.4 è quello più completo ed esplicativo avendo il *model fit* più basso. Include tanto le variabili relative ai rispondenti che quelle relative ai lavoratori *senior* presentate nelle *vignette*. In linea con l'ipotesi H1b (*'La propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori senior sarà negativamente correlata all'età dei lavoratori stessi'*), l'età del lavoratore descritto nelle *vignette* ha un impatto molto forte sulla propensione dei professionisti HR oggetto di studio. È significativamente meno probabile che i professionisti HR siano propensi a formare i lavoratori per aggiornarne le competenze quando questi raggiungono i 50 anni, e questo effetto si verifica in misura maggiore dopo che abbiano raggiunto i 60 anni di età. In contrasto con quanto previsto nell'ipotesi H2b (*'I professionisti HR saranno più propensi a formare lavoratori senior con una performance bassa rispetto a quelli con una performance alta'*) sono i risultati in merito al rapporto tra la propensione formativa dei professionisti HR e la

performance dei lavoratori *senior*. I professionisti HR sono più propensi a formare i lavoratori *senior* con una *performance* media, ed in misura maggiore quelli con una *performance* buona, rispetto a quelli con una *performance* scarsa. Infine, le ipotesi relative alla categoria professionale (*'H3b: I professionisti HR saranno più propensi a formare lavoratori senior altamente qualificati rispetto a quelli bassamente qualificati'*) ed al tasso di assenteismo (*'H4b: I professionisti HR saranno più propensi a formare lavoratori senior con un basso tasso di assenteismo rispetto a quelli con un alto tasso di assenteismo'*) sono supportate dai risultati. I professionisti HR infatti, sono più propensi a formare lavoratori *senior* altamente qualificati e quelli con un basso tasso di assenteismo.

3.2 Risultati della Factorial Survey 2

I modelli mostrati nella tabella 4.4 presentano, invece, i risultati relativi alla seconda *factorial survey* sugli elementi che influenzano la propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior* se la formazione è rivolta allo sviluppo di carriera interno del dipendente descritto nelle *vignette*.

Il modello 2.1 è il modello nullo, che ci mostra come la varianza al livello del rispondente sia 2.5 e la correlazione intraclasse pari al 32% della varianza totale. Anche in questo caso, quindi, le caratteristiche dei rispondenti sono meno influenti di quelle dei potenziali candidati ad attività formative nel determinare la *chance* di accesso che questi hanno. Infine, l'intercetta mostra come, più o meno in linea con il valore medio della scala di misura (a 11 punti) ed in misura minore rispetto allo studio 1, la propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior* per aumentarne le possibilità di sviluppo interno si attesta sul valore 5.6.

Il modello 2.2 mostra gli effetti delle caratteristiche personali ed organizzative dei rispondenti sulla decisione di formare i lavoratori *senior*. Anche questa volta, in linea con l'ipotesi H1a relativa all'anzianità dei professionisti HR, l'età dei rispondenti coinvolti nell'ipotetico processo decisionale ha un effetto positivo significativo sulla propensione a formare i lavoratori *senior*. Quindi, maggiore l'età dei professionisti HR coinvolti nel processo di decisione formativa relativo ai lavoratori *senior*, maggiore sarà la possibilità di questi ultimi di essere formati a favore della mobilità interna. Anche in

Tabella 4.4 – Risultati dell’analisi multilivello sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori anziani nella *factorial survey 2* (N=528).

Fixed effects	Modello 2.1	Modello 2.2	Modello 2.3	Modello 2.4
Caratteristiche rispondenti (professionisti HR)				
Femmina ^a		-0.34 (-0.76)	-0.34 (-0.77)	-0.36 (-0.86)
Età		0.07*** (3.30)	0.08*** (3.51)	0.06** (3.19)
Laureato ^b		0.80 (1.34)	0.86 (1.45)	0.55 (1.00)
<i>Settore scientifico-disciplinare laurea</i>				
Scienze sociali e comportamento		rif.	rif.	rif.
Giurisprudenza e scienze politiche		-0.21 (-0.43)	-0.15 (-0.31)	0.02 (0.04)
Scienze naturali ed applicate		-0.69 (-1.09)	-0.59 (-0.95)	-0.39 (-0.69)
Lettere e filosofia		0.90 (1.15)	0.90 (1.18)	0.95 (1.33)
<i>Ruolo</i>				
Top manager		rif.	rif.	rif.
Middle manager		1.77*** (3.3)	1.73*** (3.3)	1.58** (3.3)
Non-manageriale		2.02*** (3.6)	2.01*** (3.65)	0.92*** (3.75)
Settore industria ^c		-0.47 (-0.97)	-0.40 (-0.84)	-0.46 (-1.03)
<i>Dimensione azienda</i>				
Piccola (<50)		rif.	rif.	rif.
Media (50-250)		0.13 (0.24)	0.024 (0.04)	-0.21 (-0.42)
Grande (>250)		-0.39 (-0.68)	-0.48 (-0.87)	-0.44 (-0.84)
Dimensioni vignette				
<i>Contesto organizzativo</i>				
Necessità di ridurre il personale			rif.	rif.
Carenza di personale			1.10*** (4.5)	1.08*** (5.05)
Né carenza né eccedenza di personale			1.22*** (4.9)	0.97*** (4.48)
<i>Età lavoratore senior</i>				
40 anni				rif.
45 anni				0.01 (0.03)
50 anni				-0.58* (-2.1)
55 anni				-0.84*** (-2.9)
60 anni				-1.99*** (-7.23)
<i>Performance lavorativa</i>				
Scarsa				rif.
Media				0.64** (3.03)
Buona				1.32*** (5.97)
Lavoratore altamente-qualificato ^d				0.72*** (4.06)
Assenteismo ^e				-1.12*** (-6.42)
Costante	5.62*** (25.72)	1.05 (0.86)	0.11 (0.09)	1.26 (1.10)
Random effects	Model 2.1	Model 2.2	Model 2.3	Model 2.4
Var. livello 2	2.50 (0.55)	1.57 (0.39)	1.53 (0.38)	1.38 (0.32)
Var. livello 1	5.25 (0.35)	5.25 (0.35)	4.96 (0.33)	3.69 (0.24)
Model fit (df)	2477.4 (3)	2454.4 (14)	2425.8 (16)	2279.1 (24)
Tra parentesi: Z scores per i coefficienti; Standard error per i variance components				
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001;				
Categorie di riferimento : ^a maschio; ^b non laureato; ^c settore servizi; ^d lavoratore bassamente qualificato; ^e basso.				

merito all'ipotesi H2a sulla responsabilità manageriale, i professionisti HR *middle manager*, ed in misura maggiore quelli senza alcuna responsabilità manageriale, sono più propensi dei professionisti HR *top manager* a formare i lavoratori *senior* anche per la mobilità interna. I risultati relativi alle ipotesi H3a e H4a, inerenti il settore e le dimensioni dell'azienda, non sono testabili poiché i coefficienti stimati non sono risultati significativi, quindi il settore e la dimensione dell'organizzazione in cui i professionisti HR sono impiegati non influenzano la propensione a formare i lavoratori *senior* per favorire la mobilità interna. Anche in questo caso, i coefficienti relativi ai parametri genere ed istruzione non sono significativi.

Dalla stima dei parametri relativi alla disponibilità di forza lavoro nelle organizzazioni che impiegano i lavoratori descritti nelle *vignette*, nel modello 2.3 emerge che i professionisti HR che si trovino a confrontarsi con una situazione di carenza di forza lavoro, rispetto a quelli che si trovino a fronteggiare una situazione di necessità di *downsizing*, come previsto dall'ipotesi H5b sono più propensi ad offrire formazione ai lavoratori *senior* per aumentare la possibilità che abbiano uno sviluppo professionale interno.

Il modello finale 2.4, che come per il primo studio è quello più completo ed esplicativo avendo il *model fit* più basso, include tanto le caratteristiche relative ai professionisti HR che quelle relative ai lavoratori *senior*. Anche in questa *factorial survey* l'ipotesi H1b è confermata, in quanto la propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori per lo sviluppo di carriera interna è fortemente influenzata dall'età di questi ultimi. I rispondenti sono significativamente meno propensi a formare i lavoratori quando questi superino i 50 anni di età e, in misura più rilevante, quando raggiungono i 60 anni. Ancora una volta l'ipotesi H2b invece non è confermata. Contrariamente a quanto atteso i professionisti HR risultano più propensi a formare lavoratori *senior* con una *performance* media, ed in misura maggiore quelli con una *performance* buona, piuttosto che quelli con una *performance* bassa. Infine, in linea con le ipotesi H3b e H4b, anche nel caso in cui la formazione sia finalizzato allo sviluppo di carriera interno, i professionisti HR sono maggiormente propensi a formare lavoratori *senior* altamente qualificati e quelli con un basso tasso di assenteismo rispetto a quelli poco qualificati e con un tasso di assenteismo elevato.

3.3 Risultati della Factorial Survey 3

I risultati della terza *factorial survey* infine, sono illustrati nella tabella 4.5 e sono relativi alla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior* se la formazione è finalizzata ad aumentare la possibilità del dipendente di trovare una nuova occupazione all'esterno dell'organizzazione (*outplacement*).

Il modello 3.1, il modello nullo per l'ultimo studio, presenta una varianza a livello di rispondente pari a 2.12, con una correlazione intraclasse che evidenzia come il 28% della varianza totale sia spiegata dal livello dei professionisti HR. L'intercetta del modello nullo inoltre, evidenzia come il valore medio della variabile dipendente per il terzo studio sia 6.2, per cui la propensione dei professionisti HR verso la formazione dei lavoratori *senior* finalizzata all'*outplacement* è quella che ha riportato il valore medio più alto fra le situazioni presentate nelle tre *factorial survey*.

Nel modello 3.2, quello in cui vengono inserite tutte le caratteristiche relative ai rispondenti, soltanto i coefficienti relativi all'età ed al ruolo dei professionisti HR sono risultati significativi pertanto, solo le ipotesi H1a e H2a possono essere testate. L'età del professionista HR infatti, ha ancora una volta una correlazione positiva con la propensione a formare i lavoratori *senior*: maggiore l'età della persona coinvolta nella decisione di formare o meno il lavoratore *senior*, maggiore la probabilità di quest'ultimo di essere incluso in attività formative anche nel caso in cui siano finalizzate alla mobilità esterna. Per quanto riguarda il ruolo del professionista HR, i professionisti senza alcuna responsabilità manageriale, ed in misura minore i *middle manager*, sono più propensi dei *top manager* a formare i lavoratori *senior* per facilitare la mobilità esterna.

Nel modello 3.3, ai precedenti regressori relativi alle caratteristiche dei professionisti HR, vengono aggiunte le variabili inerenti alla situazione in termini di disponibilità di forza lavoro dell'organizzazione in cui è impiegato il lavoratore *senior*. Nessuna delle nuove variabili inserita risulta essere significativa pertanto, l'ipotesi H5b relativa ad una maggiore propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior* in una situazione di carenza di forza lavoro rispetto ad una di necessità di *downsizing*, non può essere testata.

Tabella 4.5 – Risultati dell’analisi multilivello sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori anziani nella *factorial survey* 3 (N=528).

Fixed effects	Modello 3.1	Modello 3.2	Modello 3.3	Modello 3.4
Caratteristiche rispondenti (professionisti HR)				
Femmina ^a		-0.04 (-0.09)	-0.08 (-0.18)	-0.09 (-0.2)
Età		0.05* (2.48)	0.05* (2.48)	0.06* (2.51)
Laureato ^b		0.42 (0.71)	0.39 (0.65)	0.54 (0.89)
<i>Settore scientifico-disciplinare laurea</i>				
Scienze sociali e comportamento		rif.	rif.	rif.
Giurisprudenza e scienze politiche		-0.51 (-1.04)	-0.52 (-1.05)	-0.56 (-1.1)
Scienze naturali ed applicate		-0.68 (-1.10)	-0.69 (-1.12)	-0.69 (-1.1)
Lettere e filosofia		0.38 (0.50)	0.41 (0.54)	0.53 (0.67)
<i>Ruolo</i>				
Top manager		rif.	rif.	rif.
Middle manager		1.24* (2.38)	1.25* (2.40)	1.36* (2.54)
Non-manageriale		1.82*** (3.32)	1.82*** (3.32)	2.00*** (3.54)
Settore industria ^c		-0.34 (-0.72)	-0.33 (-0.70)	-0.24 (-0.5)
<i>Dimensione azienda</i>				
Piccola (<50)		rif.	rif.	rif.
Media (50-250)		-0.20 (-0.37)	-0.21 (-0.39)	-0.23 (-0.4)
Grande (>250)		-0.49 (-0.89)	-0.51 (-0.91)	-0.63 (-1.1)
Dimensioni vignette				
<i>Contesto organizzativo</i>				
Necessità di ridurre il personale			rif.	rif.
Carenza di personale			-0.39 (-1.46)	-0.33(-1.34)
Né carenza né eccedenza di personale			-0.20 (-0.77)	-0.15(-0.61)
<i>Età lavoratore senior</i>				
40 anni				rif.
45 anni				-0.20 (-0.65)
50 anni				-0.50 (-1.58)
55 anni				-0.74* (-2.29)
60 anni				-2.09***(-6.69)
<i>Performance lavorativa</i>				
Scarsa				rif.
Media				-0.29 (-1.18)
Buona				-0.25 (-1.02)
Lavoratore altamente-qualificato ^d				-0.24 (-1.21)
Assenteismo ^e				-0.17 (-0.84)
Costante	6.20***(29.94)	3.07* (2.58)	3.30** (2.7)	4.07** (3.2)
Random effects				
Var. livello 2	2.14 (0.49)	1.45 (0.37)	1.45 (0.37)	1.64 (0.39)
Var. livello 1	5.45 (0.36)	5.45 (0.36)	5.43 (0.36)	4.75 (0.31)
Model fit (df)	2487.4 (3)	2468.8 (14)	2466.7 (16)	2408.6 (24)
Tra parentesi: Z scores per i coefficienti; Standard error per i variance components				
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001;				
Categorie di riferimento : ^a maschio; ^b non laureato; ^c settore servizi; ^d lavoratore bassamente qualificato; ^e basso.				

Infine, l'ultimo modello relativo alla terza *factorial survey*, quello in cui vengono inserite tutte le dimensioni presenti nelle *vignette*, oltre alle ipotesi già testate (H1a e H2a) permette di verificare solo l'ipotesi H1b relativa all'età dei lavoratori potenzialmente candidati alla partecipazione alle attività formative. Dai coefficienti emerge infatti una correlazione negativa fra l'età dei lavoratori e la propensione dei professionisti HR a formarli. Con una soglia più alta rispetto ai due precedenti studi, dopo i 55 anni, ed in misura maggiore dopo i 60 anni, è meno probabile che i lavoratori siano coinvolti in attività formative per accompagnare l'*outplacement*. Le ipotesi H2b, H3b e H4b invece, non possono essere esaminate poiché i coefficienti non risultano significativi. Nella terza *factorial survey* dunque, la *performance* dei lavoratori *senior*, il loro livello di qualifica professionale ed il tasso di assenteismo non influenzano significativamente la propensione dei professionisti HR nei confronti della formazione dei lavoratori *senior*. Come nei due precedenti studi, l'ultimo modello è quello con il *model fit* più basso, dunque significativamente migliore dei precedenti.

4. Discussione dei risultati e conclusioni

Nello studio presentato si è cercato di esplorare quali siano gli aspetti che hanno un'influenza maggiore sulla propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior*, se cioè prevalgano le determinanti individuali e organizzative relative ai professionisti HR o abbiano invece un maggior peso le caratteristiche legate ai lavoratori *senior* ed alla situazione in termini di disponibilità di forza lavoro dell'organizzazione in cui sono inseriti.

Le domande di ricerca alle quali si è cercato di rispondere sono: quali elementi influenzano i professionisti HR nel decidere se approvare o meno le proposte di formazione per i lavoratori *senior*? Per quale tipologia di formazione ed in quale situazione organizzativa sono più propensi a formare i lavoratori *senior*?

Per rispondere a queste domande sono state condotte tre *factorial survey* – una tecnica di raccolta dati che permette di presentare descrizioni ipotetiche di persone o situazioni su cui il rispondente deve esprimere un giudizio (Ganong & Coleman, 2006) - per valutare la propensione dei professionisti HR a formare i lavoratori *senior* per tre

diverse finalità: aggiornare le loro competenze, promuoverne la mobilità interna e facilitare la mobilità esterna.

Lo studio mostra che la propensione a formare i lavoratori *senior* sia in generale abbastanza bassa, e raggiunga livelli leggermente più alti solo se la formazione è finalizzata alla mobilità esterna. Tra i tre studi invece, la propensione più bassa si riscontra in relazione alla formazione dei lavoratori *senior* per facilitarne uno sviluppo di carriera interno.

La mobilità esterna implica un cambio di datore di lavoro e i programmi di formazione rientrano tra le pratiche per accompagnare al meglio l'uscita dei lavoratori in situazioni di licenziamento. I lavoratori di mezza età e quelli *senior*, soprattutto in Italia, sono i principali *target* delle misure di ridimensionamento del personale a causa del più alto costo del lavoro e della vicinanza con il periodo del pensionamento (Segalla et al., 2001). Si può desumere, dunque, che la maggiore propensione a formare i lavoratori *senior* per questo fine sia giustificata dal *trade-off* che il dipendente in questione lasci l'organizzazione e si possa ottenere un abbattimento dei costi nel lungo periodo. Un aspetto che può aver influito positivamente verso questa scelta inoltre è che, sebbene in Italia non sia obbligatorio per legge applicare delle politiche di *outplacement*, questo può rientrare negli accordi tra imprese e sindacati in situazioni di ristrutturazione o di ridimensionamento, così come può far parte del contratto di lavoro di alcune particolari categorie professionali e, pertanto, essere obbligatorio in questi casi specifici. La propensione media più bassa inoltre, la si riscontra proprio in riferimento alla formazione finalizzata allo sviluppo professionale, confermando che, raggiunta una certa età, è sempre più difficile ottenere delle promozioni o possibilità di crescita e viene sempre più promossa una cultura dell'uscita, in molti casi anticipata, dal mercato del lavoro (Schein, 1978; Rosen & Jerdee, 1976; Cleveland & Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Taylor & Urwin, 2001; Maurer, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Bombelli & Finzi, 2006; Rymkevitch & Villosio, 2007; Posthuma & Campion, 2009; Van Vianen et al., 2009). Ma qual è quindi l'età in cui inizia a manifestarsi una propensione negativa relativamente alla formazione dei lavoratori *senior*?

Rispetto all'età dei dipendenti ed alle altre dimensioni che influenzano la propensione dei professionisti HR verso la loro formazione, sono state ipotizzate una

serie di relazioni basate su una *review* della letteratura, tanto relative alle caratteristiche del lavoratore *senior* potenzialmente candidato a partecipare ad attività formative, quanto alle caratteristiche personali e organizzative della persona coinvolta nell'ipotetico processo decisionale.

I modelli multilivello, nello specifico per quanto riguarda i *random effects*, mostrano come la maggior parte della varianza sia riconducibile più alle caratteristiche dei lavoratori *senior* presentati nelle *vignette* che alle dimensioni relative al professionista HR coinvolto nella decisione formativa. Questo dimostra in un certo senso una predominanza della dimensione sociale nella decisione relativa alla formazione dei lavoratori *senior*, nella misura in cui si riscontra un livello di accordo tra le modalità di risposta dei professionisti HR che supera le differenze individuali.

Per quanto riguarda le caratteristiche dei lavoratori *senior* la dimensione sicuramente più influente è la sua età, alla quale nei primi due studi si accompagnano anche la *performance* lavorativa, la categoria professionale ed il tasso di assenteismo. Molti studi considerano come età limite al di sopra della quale i lavoratori cominciano ad essere considerati troppo anziani per investire su di loro 45 anni (Schein, 1978; Maurer, 2001; Van Vianen et al., 2009). Dalle analisi condotte invece, l'età che segna l'inizio del declino della propensione dei professionisti HR italiani ad investire in formazione dei dipendenti è 50 anni, con un brusco calo soprattutto dopo i 60. Questo spostamento verso l'alto del limite di età a partire dal quale calano gli investimenti a favore dei dipendenti è probabilmente causato dal continuo processo di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro nonché dell'aumento dell'età media. Questi fenomeni stanno gradualmente ridimensionando ed estendendo lo stadio di vita professionale del lavoratore, così come il ciclo di vita in generale e le relative fasi dell'infanzia, della maturità e della vecchiaia (Lee & Goldstein, 2003).

Il risultato più sorprendente, tuttavia, è quello relativo all'influenza della *performance* dei lavoratori *senior* sulla propensione a formarli dei professionisti HR. Questi infatti, contrariamente a quanto atteso, sono più propensi a formare dei lavoratori *senior* che abbiano già una buona *performance* piuttosto che quelli con una

performance scarsa. La formazione dei lavoratori *senior* dunque, viene vista più come uno strumento di *rewarding* o di *retention* per quei dipendenti *senior* che già abbiano una produttività alta, piuttosto che come mezzo per aumentare la presunta minore produttività dei lavoratori più anziani rispetto a quelli più giovani. In aggiunta, in quest'ottica può anche essere interpretata la maggiore propensione a formare i lavoratori *senior* altamente qualificati e con un tasso di assenteismo basso. Durante la somministrazione delle *factorial survey* infatti, emergevano dei commenti molto negativi da parte dei professionisti HR coinvolti rispetto ai dipendenti con un alto tasso di assenteismo. Nella sua dimensione volontaria però, questo potrebbe anche essere causato da una mancanza di *commitment* e gratificazione, aspetti che potrebbero essere positivamente influenzati proprio dalla partecipazione ad attività di formazione e sviluppo (Gellatly, 1995; Mikkelsen et al., 1999).

Come riscontrato in altri studi in cui la probabilità di investimenti a favore dei lavoratori *senior* era positivamente influenzata dalla presenza di una situazione di carenza di forza lavoro (Karpinska et al., 2011a; b), anche per quanto riguarda la formazione, la propensione dei professionisti HR a favore dei lavoratori *senior* è ulteriormente aumentata se l'azienda in cui questi sono impiegati vive una situazione di carenza di forza lavoro - piuttosto che di necessità di ridimensionamento - confermando anche in questo caso l'utilizzo della formazione come strumento di *retention*.

Se dovessimo tratteggiare il profilo di un lavoratore *senior* che abbia maggior possibilità di partecipare ad attività formative i presupposti sono: avere una buona *performance*, essere altamente qualificato, avere un basso tasso di assenteismo e preferibilmente un'età inferiore a 50 anni. Inoltre, dato che i professionisti HR sono più propensi a formare i lavoratori *senior* se l'organizzazione affronta una carenza di forza lavoro, si può prevedere che, se la prevista contrazione del mercato del lavoro si verificasse realmente, i lavoratori *senior* avranno un maggiore accesso ad attività formative negli scenari futuri.

Molto significativo in tutti e tre gli studi è anche il peso dell'età del professionista HR ed il suo ruolo. Come previsto, l'ipotesi dell'esistenza di un *in-group*

bias è confermata dalla maggiore propensione a formare i lavoratori *senior* da parte dei professionisti HR che siano *senior* a loro volta. In senso opposto invece, agisce la responsabilità manageriale associata al ruolo del professionista HR. In tutti e tre gli studi infatti, i professionisti HR con una maggiore responsabilità nella gestione delle persone riportavano coefficienti più bassi nella propensione a formare i lavoratori *senior*. Questo risultato conferma l'esistenza di un *out-group bias*, riportato anche nella letteratura, per cui *manager* e supervisori di solito sono più negativi nei confronti dei lavoratori più anziani (Finkelstein et al., 1995; Chiu et al., 2001).

L'influenza di altri due fattori invece, rispettivamente il settore e la dimensione dell'organizzazione in cui il professionista HR è impiegato, risultano influenzare solo in minima parte la propensione verso la formazione e solo se questa è rivolta all'aggiornamento delle competenze professionali quotidianamente usate dal lavoratore *senior* nell'attività lavorativa svolta. In particolare, contrariamente a quanto previsto, i professionisti HR che lavorano in aziende di grandi dimensioni sono meno inclini a coinvolgere i lavoratori *senior* in attività formative rispetto a quelli impiegati in aziende di piccole dimensioni. Ci si attendeva infatti che le grandi organizzazioni, più orientate ad implementare pratiche formalizzate ed adottare *policy* di pari opportunità, influenzassero positivamente la propensione dei loro professionisti HR verso la formazione dei lavoratori *senior*. Se nella seconda e nella terza *survey* questo elemento non risulta significativo nell'influenzare la propensione verso la formazione, nel primo studio sembra suggerire che nelle grandi aziende ci sia una minor propensione verso l'inclusione di questo gruppo, probabilmente a causa di politiche e pratiche di gestione delle risorse umane ed un cultura organizzativa in generale di tipo '*youth-centric*' (Jackson et al., 1989).

Un elemento di forza dello studio e delle tecniche di raccolta ed analisi dei dati utilizzate è innanzitutto quello di affrontare in maniera rigorosa ed empirica tanto il tema della formazione dei lavoratori *senior* quanto quello, in genere trascurato, della propensione dei professionisti HR al riguardo. L'utilizzo delle *factorial survey* inoltre, si inserisce in un tentativo di rafforzare l'applicazione dello strumento nell'ambito degli studi organizzativi, all'interno del quale si inizia a vedere una certa apertura e diffusione

(Wallander, 2009). In particolare, questa metodologia si rivela particolarmente utile per indagare quegli aspetti delicati come ad esempio gli stereotipi ed i pregiudizi relativi ad alcune categorie e, pertanto, si presta ad essere utilizzato non soltanto in riferimento ai lavoratori *senior* ma nell'area più vasta del *diversity management* che, a fronte dei cambiamenti demografici, socio-culturali ed economici e della spinta verso l'internazionalizzazione, sta ricevendo una crescente attenzione, e tra le cui pratiche la formazione è quella più comunemente implementata (Shen et al., 2009; Lazazzara & Bombelli, 2011).

L'utilizzo di modelli di analisi multilivello poi, elimina la distorsione nella stima degli *errori standard* dei parametri causato dalla struttura gerarchica dei dati stima l'effetto del gruppo scomponendo la variabilità in due componenti: *within-level* e *between-level*, e introduce variabili esplicative a livello di gruppo cercando così di dare una descrizione della variabilità tra gruppi (*random effects*). Questa tecnica di analisi da quindi maggiore potenza statistica alle analisi e permette di fare inferenze circa la popolazione da cui è estratto il campione.

La ricchezza di dettagli delle situazioni proposte nelle descrizioni delle *vignette* bilancia il fatto che i professionisti HR stanno reagendo a delle situazioni ipotetiche e, pertanto, potrebbero avere dei comportamenti più razionali e meno influenzati dalle contingenze di quelli che avrebbero invece in situazioni reali. Tuttavia questa tecnica, proprio per la dettagliate e contestualizzata descrizione dello scenario, è più affidabile delle indagini tradizionali e ci permette di trarre conclusioni generalizzabili sulla propensione dei professionisti delle risorse umane verso la formazione dei lavoratori *senior*.

Inoltre, è opportuno tener conto che lo studio è stato condotto in Italia dove, sebbene la formazione sia considerata la misura più efficace per migliorare la produttività dei lavoratori *senior*, il *life-long learning* non è ancora implementato sistematicamente all'interno delle organizzazioni (Conen et al., 2011b). In Italia inoltre, non possono essere utilizzati dei *range* di età troppo bassi per definire i lavoratori *senior*, come ad esempio quegli studi che considerano *senior* i lavoratori a partire dai 40

anni (Scheppard, 1978; Warr & Pennington, 1993), proprio a causa del ritardo in ingresso che penalizza i lavoratori italiani.

A questo riguardo sarebbe interessante estendere la ricerca ad altri Paesi, in particolare quelli con alti tassi di partecipazione dei lavoratori *senior* sia nel lavoro che nella formazione continua (come i paesi scandinavi ed il Regno Unito) e a quelli che presentano sistemi pensionistici e di *welfare* differenti per verificare se emergono gli stessi modelli in termini di propensione nei confronti della formazione dei lavoratori *senior* (Warwick Report, 2006).

Infine, poiché tra i componenti del campione non compare alcun rispondente impiegato nelle pubbliche amministrazioni, e secondo Leombruni e Contini (2006) i lavoratori *senior* sono poco presenti nel settore pubblico, sarebbe interessante estendere lo studio anche in quest'area e, negli utilizzi futuri, combinare al metodo delle *factorial survey* anche altre tecniche per aumentare la possibilità di esplicitare i fattori alla base dei fenomeni sotto analisi.

In conclusione quindi, il quadro che emerge da questo studio è che i professionisti HR non sono, in linea generale, molto propensi verso la formazione dei lavoratori più anziani, specialmente per quanto riguarda quelli che necessiterebbero maggiormente interventi di formazione, cioè quelli che hanno *performance* basse ed un tasso di assenteismo elevato. Nonostante l'opinione condivisa sia quella secondo cui l'apprendimento continuo e gli investimenti in formazione migliorino la produttività e la motivazione, questo studio dimostra che i professionisti delle risorse umane non sono inclini ad applicare questi approcci in situazioni di calo di produttività o di elevato assenteismo relativamente ai lavoratori *senior*, ma sembra piuttosto suggerire che questi considerano la formazione maggiormente come una pratica di *retention* - una forma di gratificazione per coloro che già hanno una buona produttività ed un basso tasso di assenteismo - che come mezzo per migliorare la produttività e *l'employability* proprio per quei lavoratori per i quali potrebbe essere necessario un investimento supplementare in formazione.

Conclusioni

The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic." Peter Drucker - economista (1909-2005)

La ricerca presentata in questa tesi di dottorato si inserisce nel tema generale dell'*ageing* della forza lavoro e delle pratiche e politiche impiegate dalle organizzazioni per mantenere attivi e produttivi più a lungo i propri dipendenti.

L'Italia e l'Europa, a causa dell'allungamento dell'età media e della non sostenibilità dei sistemi pensionistici attuali, stanno varando manovre economiche finalizzate ad estendere la vita lavorativa delle persone nell'ottica del paradigma *Live longer, work longer* (OECD, 2006). Si tratta di superare il ricorso a politiche di prepensionamento, incentivazione del pensionamento e uscita anticipata dal mercato del lavoro a seguito di ristrutturazioni, a vantaggio di una maggiore *retention* ed un maggior supporto per i lavoratori *senior*, nonché di sviluppo delle competenze e delle conoscenze della forza lavoro nel suo complesso ed in maniera sistematica. Per fare questo però, le aziende dovrebbero sviluppare consapevolezza sulla situazione demografica in divenire, ed essere pronte ad affrontarla promuovendo l'apprendimento continuo per trattenere e motivare i lavoratori *senior* ed anche per mantenere *updated* il livello di competenze dell'intera azienda.

Per analizzare questi aspetti è stata esaminata la propensione dei professionisti HR nei confronti della formazione dei lavoratori *senior* declinata in due domande di ricerca principali che hanno guidato il presente lavoro: quali elementi influenzano i professionisti HR nel decidere se approvare o meno le proposte di formazione per i lavoratori *senior*? Per quale tipologia di formazione ed in quale situazione organizzativa sono più propensi a formare i lavoratori *senior*?

Sebbene a partire da 45 anni i lavoratori siano discriminati nell'accesso ad attività di formazione e sviluppo (Rosen & Jerdee, 1976; Schein, 1978; Cleveland & Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Maurer, 2001; Taylor & Urwin, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Rymkevitch & Villosio, 2007; Posthuma & Campion, 2009; Van Vianen et al., 2009), tra le aziende più proattive ed attente alla promozione dell'*age management* la formazione risulta essere la misura più implementata non solo per i risultati attesi in termini di miglioramento della *performance*, motivazione e soddisfazione lavorativa, ma anche per la capacità di creare un *framework* di supporto alle altre pratiche di *age management* (Lazazzara & Bombelli, 2011).

In generale però, l'analisi della propensione dei professionisti HR verso la formazione dei lavoratori *senior* condotta attraverso il metodo delle *factorial survey* dimostra che c'è ancora molta strada da percorrere per diffondere consapevolezza, soprattutto tra i manager, che investire nella formazione di lavoratori che abbiano ad esempio fra i 45 ed i 50 anni non vuol dire poter ricavare dei ritorni soltanto per pochi anni, ma vuol dire fare un investimento a medio o lungo termine poiché questa persona avrà ancora davanti a sé tra i 15 ed i 20 anni almeno di attività professionale. Quello che emerge è che la propensione a formare i lavoratori *senior* è abbastanza bassa e leggermente più alta solo in presenza di un meccanismo di obbligatorietà (accordi sindacali o contratti di categoria), per cui i professionisti HR si impegnerebbero a formare i lavoratori *senior* in situazioni di *outplacement* e quindi in prospettiva di un'uscita del dipendente dall'azienda. Assolutamente incerta poi, risulta essere la dimensione legata all'avanzamento di carriera dato che i professionisti HR raggiungono i livelli di propensione più bassa nei confronti della formazione dei lavoratori *senior* proprio se questa è finalizzata allo sviluppo di carriera.

Il paradigma *live longer, work longer* (OECD, 2006) si scontra dunque con la persistenza di comportamenti ed atteggiamenti di promozione dell'uscita dei dipendenti dal mercato del lavoro una volta che questi abbiano raggiunto, secondo i risultati della presente ricerca, l'età di 50 anni (Schein, 1978; Rosen & Jerdee, 1976; Cleveland & Shore, 1992; Chiu et al., 2001; Taylor & Urwin, 2001; Maurer, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Bombelli & Finzi, 2006; Rymkevitch & Villosio, 2007;

Posthuma & Campion, 2009; Van Vianen et al., 2009). I professionisti HR inoltre, sarebbero più propensi verso la formazione di questi lavoratori solo se l'azienda si trovasse ad affrontare una situazione di carenza di forza lavoro, circostanza che potrebbe verificarsi in maniera più dilatata in futuro a causa del basso tasso di natalità e dall'uscita dei *baby boomers* dal mercato del lavoro.

Se è vero che i professionisti HR considerano la formazione come uno strumento di *retention* per quei dipendenti che, seppur *senior*, abbiano comunque una buona *performance* e siano altamente qualificati, i lavoratori *senior* con scarsa *performance* e bassamente qualificati hanno ancora meno probabilità di essere inclusi in attività formative. Nella situazione demografica attuale e in divenire però, è necessario applicare un paradigma secondo cui l'organizzazione dovrebbe guardare alla valorizzazione delle capacità ordinarie e allo sviluppo delle competenze della forza lavoro nel suo complesso. Non è più possibile infatti sprecare il capitale umano a propria disposizione né consumare risorse ed energie per la ricerca e inserimento dei talenti esterni (sempre più scarsi), ma è necessario stimolare il potenziale di quelli già presenti, anche e soprattutto dei lavoratori *senior*. È vero inoltre che le organizzazioni hanno bisogno di culture, sistemi e pratiche manageriali che permettano alle persone di sviluppare ed usare il loro talento per produrre risultati ottimali (Pfeffer & O'Reilly, 2000). Prima di cambiare le pratiche ed i sistemi però, quello che è più importante, ma allo stesso tempo anche più difficile da cambiare, sono la cultura e l'atteggiamento del *management* che ha la responsabilità di costruire un clima in cui le persone non solo si sentano supportate ad apprendere, ma possano farlo nel rispetto delle loro caratteristiche di persone "*senior*" e valorizzando l'enorme bagaglio di conoscenze ed esperienze di cui sono in possesso.

Nella ricerca condotta è risultata esserci una certa omogeneità tra i giudizi espressi dai professionisti HR, per cui le caratteristiche dei lavoratori *senior* sono più influenti delle opinioni dei singoli rispondenti nel determinare la propensione verso l'utilizzo di pratiche formative. Compatibilmente con i risultati emerge che, sebbene all'aumentare dell'età dei professionisti HR questi hanno una maggiore propensione a formare i lavoratori *senior*, all'aumentare del livello manageriale la propensione

diminuisce. Come confermato dalla letteratura, esiste un *out-group bias* per cui *manager* e supervisori di solito sono più negativi nei confronti dei lavoratori più anziani non solo in merito alla formazione, ma anche alla valutazione delle *performance* e quindi anche in merito alle possibilità di avanzamento di carriera (Finkelstein et al., 1995; Chiu et al., 2001). È perciò da questo punto che deve partire il processo di trasformazione e di creazione di un ambiente organizzativo “a misura” dei lavoratori *senior*. Ha senso adottare pratiche e politiche di *age management* se non si parte da una forte azione di *age awareness* fra i manager per costruire una cultura di inclusione e di valorizzazione? Il fine ultimo non è soltanto migliorare il benessere del lavoratore *senior* all’interno dell’organizzazione, ma è anche permettere alle organizzazioni stesse di reagire ai cambiamenti demografici e di vincere la sfida della competitività e della sostenibilità.

Le trasformazioni demografiche che stanno coinvolgendo la popolazione mondiale ed italiana generano incertezza organizzativa causata dai possibili rischi che potrebbero ricadere sulle organizzazioni. L’invecchiamento della forza lavoro ed il rischio di un declino della produttività se non si agisce in tempo nel sostenere le competenze e l’*employability* dei dipendenti *senior*, le future previsioni di carenza di forza lavoro e competenze e, infine, il rischio di perdita di conoscenza e *know-how* critici per le organizzazioni a causa dell’ondata di uscita dal mercato del lavoro dei *baby boomers*, pongono le organizzazioni di fronte alla necessità di reagire al cambiamento per sopravvivere.

Come avviene in ogni situazioni di cambiamento, lo slancio deve partire dal *commitment* del *top management* sulla necessità di gestire e non subire il cambiamento demografico, e dal ruolo di *partner* strategico che devono assumere la funzione HR ed i professionisti HR. Anche le competenze dei *top manager* e dei professionisti HR devono cambiare. Una competenza chiave deve essere quella della lettura e della comprensione dei cambiamenti demografici e di come questi influenzino lo sviluppo e l’implementazione di pratiche efficaci di *age management*. Se manca questa consapevolezza è molto difficile che i professionisti HR possano essere in grado di gestire questo cambiamento in modo efficace e proattivo, quindi è necessario

svilupparla prima di affrontare la sfida della gestione della forza lavoro *senior* (Calo, 2008).

Poiché ogni organizzazione può essere colpita in maniera differente e può reagire con misure differenti a seconda delle contingenze, ogni organizzazione dovrebbe analizzare la composizione ed i *pattern* della propria forza lavoro e sviluppare una *demographic literacy* interna. Questa consiste nell'abilità di recuperare ed analizzare informazioni relative alla composizione interna della propria forza lavoro e agli sviluppi esterni del mercato del lavoro per interpretare e comprendere quelli che saranno gli esiti futuri. Sviluppare questo tipo di conoscenze e competenze rientra in un processo più ampio di apprendimento organizzativo ed è di fondamentale importanza per introdurre misure e politiche che siano fonte di vantaggio competitivo (Sporket, 2011). Il piano di azione dovrebbe partire da un'analisi dei dati anagrafici dei dipendenti e degli schemi di *turnover* e di pensionamento che si sono verificati nel passato. Analizzando questi dati l'organizzazione potrà sviluppare consapevolezza circa la percentuale di popolazione lavorativa che si sta accingendo a lasciare l'organizzazione e valutare il rischio di perdita della conoscenza, in modo tale da poter conseguentemente agire su aspettative, regole implicite o pratiche formalizzate che in qualche modo favoriscono l'espulsione dei lavoratori *senior* e non supportano i loro bisogni formativi. Dato infatti che pratiche, politiche e sistemi influenzano il comportamento dei dipendenti dando delle informazioni in merito a quelli che sono i comportamenti attesi in maniera spesso ambigua o in contrasto con quanto viene esplicitato verbalmente, per costruire una reale strategia di *age management* è necessaria una valutazione critica delle politiche e pratiche HR per verificare se supportino o al contrario vanifichino gli sforzi di sostenere i lavoratori *senior* e creare un clima inclusivo. Una volta valutate le condizioni interne è opportuno analizzare anche quelle esterne, come lo sviluppo del mercato del lavoro a livello tanto regionale quanto generale, informarsi sui programmi di intervento pubblico e sul sistema di servizi che agisce in questo ambito, effettuare un'analisi delle pratiche implementate dalle altre aziende per gestire l'invecchiamento della forza lavoro (Naegele & Walker, 2006; Calo, 2008).

Anche sul versante manageriale la formazione si rivela essere un valido strumento e, in particolare quella orientata all'*age awareness*, deve essere integrata tanto nei percorsi formativi dei futuri manager che di quelli che già si confrontano con queste problematiche. Questo tipo di formazione aumenta la sensibilità verso la necessità ed i vantaggi di politiche HR positive nei confronti dell'età; permette di indebolire i diffusi stereotipi negativi legati all'età e permette di considerare il fenomeno dell'*ageing* in maniera più sofisticata e realistica. La comunicazione continua poi, è parte integrante e vitale del processo di cambiamento (Naegele & Walker, 2006).

Oltre alle competenze di *age management*, i manager devono anche essere in grado di gestire la sfida del mix generazionale all'interno dell'organizzazione. Sebbene la distribuzione demografica della popolazione lavorativa si polarizzerà sempre più verso l'alto, nell'analisi del fattore età non bisogna però trascurare l'altro versante, e cioè le nuove, seppur meno numerose, generazioni in ingresso e le conseguenti dinamiche relative ai rapporti intergenerazionali. Generazioni diverse hanno caratteristiche ed aspettative diverse e necessitano anche di strategie di gestione e motivazionali diverse. In questo momento storico tre generazioni sono contemporaneamente al lavoro: quella dei cosiddetti *baby-boomers*, i nati tra il secondo dopoguerra ed la metà degli anni Sessanta che hanno un'età attuale tra i 47 ed i 65 anni; la generazione X, formata dalle persone nate a partire dalla metà degli anni Sessanta fino alla fine degli anni Settanta, che hanno un'età attuale tra i 32 ed i 46 anni; e la più recente, quella cosiddetta Y o *Millennial*, dei nati dopo il 1980 che hanno quasi tutti meno di 30 anni.

La generazione dei *baby boomers* ha prodotto una forza lavoro molto protetta, forte e collettivamente organizzata ancorata ai valori tradizionali. La generazione X, entrata nel mercato del lavoro negli anni '80, ha vissuto una maggiore insicurezza sociale, familiare e finanziaria, cambiamenti più rapidi, problematiche legate alla disoccupazione e la competizione sul mercato del lavoro. La generazione più recente invece, quella che si sta affacciando proprio ora sul mercato del lavoro, è quella tecnologicamente più competente, in quanto l'unica nata all'era di Internet, ed anche quella più scolarizzata, ma rappresenta anche la fascia di lavoratori più precari, meno

organizzata collettivamente e con minori protezioni sociali (Smola & Sutton, 2000; Ponzellini, 2010).

La prima generazione è quella dei cosiddetti *senior*, quelli considerati alla fine della loro carriera lavorativa verso i quali le aziende non investono più in formazione anche se, ampliandosi i requisiti per il pensionamento, molti di questi avranno ancora 15/20 anni circa di vita lavorativa davanti. Da essere la generazione con maggiori garanzie e sicurezza, l'obsolescenza delle competenze non bilanciata da interventi di formazione continua ed un progressivo aumento dell'età pensionabile e le maggiori restrizioni adottate nei confronti dei pensionamenti anticipati a seguito di ristrutturazione l'hanno resa, in Italia e non solo, una categoria svantaggiata con un tasso di partecipazione lavorativa ed un tasso di partecipazione ad attività formative tra i più bassi in Europa (Eurostat, 2006). È importante poi, che i membri della generazione X siano sostenuti sin da ora in termini di formazione continua affinché i rapidi cambiamenti nel mercato del lavoro e le mutazioni legate all'organizzazione del lavoro stesso non diminuiscano la loro *employability* mettendoli in una situazione di possibile rischio; i *middle-aged* di oggi infatti, saranno i *senior* di domani. I *Millennials* infine, che hanno già in partenza un livello di scolarizzazione molto alto, sono quelli verso i quali le aziende investono più in formazione in ingresso, ma che necessiterebbero anche di più esperienza sul campo e che, al pari dei *senior*, sono i più svantaggiati socialmente e professionalmente.

Una modalità vantaggiosa di gestire i rapporti intergenerazionali nelle aziende, ed allo stesso tempo promuovere la formazione ed il *knowledge sharing*, può essere quella di creare nuovi ruoli formativi per i lavoratori *senior* di modo che trasferiscano il proprio bagaglio di conoscenza ed esperienza ai più giovani e si sentano motivati e supportati nella loro attività professionale. Al modello tradizionalmente riconosciuto di scambio informativo e formativo *senior* → *junior* inoltre, potrebbero affiancarsi modelli alternativi che agiscono in direzione *junior* → *senior*, come iniziative di formazione e scambio in cui i lavoratori più giovani trasmettono le loro conoscenze e competenze tecniche ed informatiche ai lavoratori *senior*, permettendo a questi ultimi di colmare il *gap* in questo ambito. Esempi di gestione originali e creativi dei rapporti

intergenerazionali, nonché strumento di creazione della solidarietà superando le barriere di ruolo e status, è il *reverse mentoring*. Questo strumento rientra nel portfolio di attività di *mentoring* adottato da IBM in cui il *mentor* è più giovane del suo *mentee* ma possiede, e sa condividere, le sue conoscenze tecniche. In IBM inoltre, sono stati attivati *focus group* e *forum online* a livello europeo sulla *generational diversity*, per confrontarsi sulle caratteristiche, valori, aspettative e bisogni delle diverse generazioni presenti in azienda. Questi esempi di strategie e strumenti dimostrano come sia concretamente possibile massimizzare le carriere della forza lavoro matura e costruire un ambiente ed una cultura che rispettino le esigenze individuali riguardo anche alle diverse fasi della vita in cui i lavoratori si trovano.

Sebbene sia un processo inevitabile ma allo stesso tempo non sia un evento entelechiano, l'*ageing* non costituisce di per sé un problema ma potrebbe diventarlo se, a causa dell'obsolescenza delle competenze e della perdita di *know-how* provocato da uno scarso investimento in *life-long learning* e *knowledge management*, si venissero a creare condizioni tali da generare perdite in termini di prestazioni, produttività, innovazione e competitività (Sporket, 2011).

Vivere più a lungo è sempre stata la sfida massima per l'uomo ed è il risultato di anni di progresso e di adattamento dell'individuo. Se vivere più a lungo vuol dire però anche lavorare più a lungo, le organizzazioni devono essere pronte a gestire questo cambiamento di prospettiva e i lavoratori devono essere messi nelle condizioni di lavorare più a lungo attraverso un ripensamento del ciclo lavorativo ed un'inclusione costante in attività di formazione e sviluppo.

Bibliografia

- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001), 'Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues', *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Alexander, C.S. & Becker, H.J. (1978), 'The use of vignettes in survey research', *Public Opinion Quarterly*, Vol. 42, pp. 93-104.
- Anderson, N.H. (1974), 'Information integration theory: a brief survey'. In Drantz, et al. (eds.) *Contemporary Development in Mathematical Psychology*, San Francisco: W.H. Freeman.
- Armstrong-Stassen, M. & Templer, A. (2005), 'Adapting training for older employees: the Canadian response to an aging workforce', *The Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 1, pp. 57-67.
- Arrowsmith, J. & McGoldrick, A.E. (1996), 'HRM Service Practices: Flexibility, Quality and Employee Strategy', *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, pp. 46-62.
- Ashbaugh., D. & Fay, C. (1978), "The threshold for aging in the workplace", *Research on Aging*, Vol. 9, pp. 417-427.
- Avolio, B.J., Barrett, G.V & Sterns, H.L. (1984), 'Alternatives to age for assessing occupational performance capacity', *Experimental Aging Research*, Vol. 70, pp. 101-105.
- Bandura, A. (1977), *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

- Barbeite, F. & Maurer, T. (2002), 'Importance of learning and development opportunity to job choice decisions', Presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Ontario, Canada.
- Batista-Foguet, J.M., Saris, W.E. & Tort-Martorell, X. (1990), 'Design of experimental studies for measurement and evaluation of the determinants of job satisfaction', *Social Indicators Research*, Vol. 22, pp. 49–67.
- Becker, B.E. (1989). 'The influence of labor markets on human resources utility estimates', *Personnel Psychology*, Vol. 42, pp. 531-546.
- Becker, G.S. (1957), *The economics of discrimination*, Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1962), 'Investment in Human Capital: A Theoretic Analysis', *Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 5, pp. 9-49.
- Becker, G.S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis With Special Reference to Education*, New York: Columbia University Press.
- Becker, S. O., Ichino, A. & Peri, G. (2003), 'How Large is the 'Brain Drain' from Italy?', CESifo Working Paper, Series No. 839. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=378522>
- Bird, C. & Fisher, T. (1986), 'Thirty years later: Attitudes towards the employment of older workers', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No.3, pp. 515-517.
- Blondal, S. & Scarpetta, S. (1998), 'Retire Early, Stay at work?', *OECD Observer*, No. 212, june-july.
- Blondal, S. & Scarpetta, S. (1999), 'Early retirement in OECD Countries: The role of social security systems', *OECD Economic studies*, No. 29.
- Bombelli, M.C. & Finzi, E. (2006), *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Milano: Guerini e Associati.

- Börsch-Supan, A. (2002), 'Labor market effects of population aging', Mannheim: Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (MEA), University of Mannheim.
- Bose, C.E. & Rossi, P.H. (1983), 'Gender and jobs: prestige standings of occupations as affected by gender', *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 316–330.
- Bourne, B. (1982), 'Effects of aging on work satisfaction, performance and motivation', *Aging and work*, Vol. 5, pp. 37–47.
- Brooke, L. (2003), 'Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce', *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 3, pp. 260-283.
- Bruine de Bruin, W., Parker, A. & Fischhoff, B. (2007), 'Individual Differences in Adult Decision-Making Competence (A-DMC)', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 92, pp. 938-956.
- Butler, R.N. (1969), 'Age-ism: another form of bigotry', *Gerontologist*, Vol. 9, pp. 243-246.
- Calo, T.J. (2008), 'Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer', *Public Personnel Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 403-416.
- Chan, A.C.M., Phillips, D.R. & Fong, F.M.S. (2003), 'An exploratory study of older persons' computer and internet usage in Hong Kong', Monograph Series, No. 3, Hong Kong: Asia Pacific Institute of Ageing Studies, Lingnan University.
- Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. & Redman, T. (2001), 'Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes towards Older Workers: An East-West comparison', *Human Relations*, Vol. 54, No. 5, pp. 629-661.
- Cleveland, J.N. & Mc Farlane Shore, L. (1992), 'Self- and supervisory perspective on age and work attitude and job performance', *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, No.4, pp. 469-484.

- Colquitt, J., LePine, J. & Noe, R. (2000), 'Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 678-707.
- Conen, W., Henkens, K., & Shippers, J.J. (2011a), 'Employers' Attitudes and Actions Towards the Extension of Working Lives in Europe', *Journal of Aging and Social Policy*, Vol. 23, pp.141-158.
- Conen, W., Henkens, K., & Shippers, J.J. (2011b), 'Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe', NIDI Working Paper, Den Haag: NIDI.
- Conti, G. (2005), 'Training, productivity and wages in Italy', *Labour Economics*, Vol. 12, pp. 557-76.
- Contini, B. & Leombruni, R. (2006), 'From work to retirement, a tale of bumpy routes', *Review of Political Economy*, Vol. 18, No. 3, pp. 359-78.
- Contini, B., Malpede, C. & Villosio, C. (2007), 'Il prolungamento della vita lavorativa dei "giovani anziani": uno studio sulle strategie di impresa', Torino: Laboratorio Riccardo Revelli.
- Cox, T.H. & Blake, S. (1991), 'Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness', Vol. 5, No. 3, pp. 45-56.
- Cyert, R. & March, J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- De Baets, S. & Warmoes, V. (2011), 'Learning later in life: the Older Worker's Perspective', Presented at the International Workshop Learning Later in life – Uncovering the potential of investing in an ageing workforce, European Commission and Cedefop, Brussels.

- De Wolf, I. & van der Velden, R. (2001), 'Selection processes for three types of academic jobs: an experiment among dutch employers of social sciences graduates', *European Sociological Review*, Vol. 17, pp. 317–330.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York: Plenum.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000), 'Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions', *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54 – 67.
- Degenholtz, H.B., Kane, R.A., Kane, R.L. & Finch, M.D. (1999), 'Long-term care case managers' out-of-home placement decisions: an application of hierarchical logistic regression', *Research on Aging*, Vol. 21, pp. 240–274.
- DeLong, D.W. (2004), *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*, New York: Oxford University Press.
- Demidenko, E. (2004), *Mixed models. Theory and Applications*, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Dewey, J. (1938), *Experience and education*, New York: Collier Books.
- Dülmer, H. (2007), 'Experimental plans in factorial surveys. Random or quota design?', *Sociological Methods e Research*, Vol. 35, No. 3, pp. 382-409.
- Dychtwald, K. & Baxter, D. (2007), 'Capitalizing on the new mature workforce', *Public Personnel Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 325-34.
- EurolinkAge (2000), *Ageing in Employment: a Proposal for a European Code of Good Practice*, London: EurolinkAge.
- European Commission (2003), 'The Stockholm and Barcelona targets: Increasing employment of older workers and delaying the exit from the labour market', Commission Staff Working Paper SEC(2003), 429.
- Eurostat (2006), *Labour force survey*, Bruxelles.

- Finkelstein, L.M., Burke, M.J. & Raju, N.S. (1995), 'Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 6, pp. 652-663.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fouarge, D., Schils, T. & de Grip, A. (2010), 'Why do Low-educated Workers Invest Less in Further Training?', Research Memoranda 010, ROA, Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Fox, J. (2002), *An R and S-PLUS Companion to Applied Regression*, Retrieved November, 27, 2011,
- Ganong, L. H. & Coleman, M. (2006), 'Multiple Segment Factorial Vignette Designs', *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 60, pp. 455–468.
- Garavan, T. N., Walton, J., Cross, C. & Carbery, R. (2008), 'Mapping the Context and Practice of Training, Development and HRD in European Call Centres', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32, pp. 612-728.
- Gellatly, I.R. (1995), 'Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 469-485.
- Gist, M.E. & Mitchell, T.R. (1992), 'Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability', *Academy of Management Review*, Vol. 17, pp. 183-211.
- Gist, M. E., Rosen, B. & Schwoerer, C. (1988), 'The influence of training method and trainee age on the acquisition of computer skills', *Personnel Psychology*, Vol. 41, pp. 255 - 265.
- Gist, M. E., Stevens, C. K. & Bavetta, A. G. (1991), 'Effects of self efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills', *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp. 837-861.

- Goldstein, I.L. & Gilliam, P. (1990), 'Training system issues in the year 2000', *American Psychologist*, Vol. 45, No.2, pp. 134-143.
- Grant, R.M. (1996), 'Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm', *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- Groot, W. (1998), *Enterprise-related training: a survey*, Mimeo, Amsterdam.
- Hale, N. (1990), *The older worker: effective strategies for management and human resource development*, San Fransisco, Oxford: Jossey – Bass Publishers.
- Hassel, B.L. & Perrewe, P.L. (1995), 'An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist?', *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 16, pp. 457-468.
- Hedge, J.W., Borman, W.C. & Lammlein, S.E. (2006), *The aging workforce: realities, myths, and implications for organizations*, Washington, DC: American Psychological Association.
- Henkens, K. (2005), 'Stereotyping Older Workers and Retirement: the Managers' Point of View', *Canadian Journal on Aging*, Vol. 24, pp. 353-366.
- Henkens, K., Remery, C. & Schippers, J. (2008), 'Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behaviour', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No.7, pp.1314-1329.
- Henkens, K., Van Solinge, H. & Cozijnsen, R. (2009), 'Let Go or Retain? A Comparative Study of the Attitudes of Business Students and Managers About the Retirement of Older Workers', *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 39, pp. 1562-1588.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills: Sage.
- Horn, J.L. & Noll, J. (1994), 'A system for understanding cognitive capabilities: A theory and the evidence on which it is based'. In D. Detterman (Ed.), *Current*

topics in human intelligence: Vol. 4. Theories of intelligence, Norwood, NJ: Ablex.

Howard, A. (1995), *The changing nature of work*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Howell, W.C. & Cooke, N.J. (1989), 'Training the human information processor: a look at cognitive models'. In Goldstein, I.L. (Ed.), *Training and Development in work organizations: frontiers of industrial and organizational psychology*, (pp.121-182), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hox, J. (2002), *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

<http://cran.r-project.org/doc/contrib/Fox-Companion/appendix>.

Huber, G.P. (1991), 'Organizational learning: The contributing processes and the literatures', *Organization Science*, Vol. 2, pp. 88-115.

Hughes, R. (1998), 'Considering the vignette technique and its application to a study of drug injecting and HIV risk and safer behaviour', *Sociology of Health & Illness*, Vol. 20, No.3, pp. 381-400.

Hutchens, R. (1989), 'Seniority, Wages and Productivity: A Turbulent Decade', *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3, No. 4, pp. 49-64.

Ilmarinen, J. (1999), *Ageing workers in the European Union: Status and promotion of work ability, employability and employment*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour.

Istat (2008), *Previsioni demografiche 2007-2051*, Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

Istat (2009), *La disabilità in Italia. Il quadro della statistica ufficiale*, Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

Istat (2010), *Annuario statistico Italiano 2010*, Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

- Jackson, S., Schuler, R. & Rivero, J.C. (1989), 'Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices', *Personnel Psychology*, Vol. 42, pp. 727-786.
- Jasso, G. (1988), 'Whom shall we welcome? Elite judgments of the criteria for the selection of immigrants', *American Sociological Review*, Vol. 53, pp. 919-932.
- Jasso, G. (2006), 'Factorial survey methods for studying beliefs and judgments', *Sociological Methods & Research*, Vol. 34, pp. 334-423.
- Kaliterna, L., Larsen, Z.P. & Brkljacic, T. (2002), 'Chronological and subjective age in relation to work demands: Survey of Croatian workers', *Experimental Aging Research*, Vol. 28, pp. 39-49.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004), 'Aging, adult development, and work motivation', *Academy of Management Review*, Vol.24, No. 3, pp. 440-458.
- Kanfer, R. (1991), 'Motivation theory and industrial and organizational psychology. In Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 75 - 170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Karpinska, K., Henkens, K. & Schippers, J. (2011a), 'The Recruitment of Early Retirees: a Vignette Study of the Factors that Affect Managers' Decision', *Ageing & Society*, 31, 570-589.
- Karpinska, K., Henkens, K. & Schippers, J. (2011b), 'Impact of age norms and stereotypes on managers' hiring decisions of retirees', Netspar Discussion Paper 05/2011-049. Tilburg: University of Tilburg.
- Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2000), 'Retention: Tag, you're it!', *Training and Development*, 54, 29-33.
- Kirchner, W. & Dunnette, M. (1954), 'Attitudes towards older workers', *Personnel Psychology*, Vol. 7, pp. 257-265.

- Koc-Menard, S. (2009), 'Training strategies for an aging workforce', *Industrial and commercial training*, Vol. 41, No. 6, pp. 334-338.
- Kok, W. (2003), *Jobs, Jobs, Jobs. Creating more employment in Europe. Report of the employment taskforce*, Brussels: European Commission.
- Kok, W. (2004), *Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment*, Brussels: European Commission.
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008), 'Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, pp. 364–394.
- Koza, M.P. & Lewin, A.Y. (1999), 'The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network', *Organization Science*, Vol. 10, N. 5, pp. 638-653.
- Kreft, I.G.G. & de Leeuw, J. (1998), *Introducing multilevel modeling*, Newbury Park, CA: Sage.
- Krenn, M. & Oehlke, P. (2001), 'Integration of the Ageing Workforce', Thematic Paper, Presented to DG Employment & Social Affairs by The European Work Organisation Network, EWON.
- Kubeck, J.E., Delp, N.D., Haslett, T.K. & McDaniel, M.A. (1996), 'Does job-related training performance decline with age?', *Psychology and Aging*, Vol. 11, N.1, pp. 92-107.
- Lange, A.H., de Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D. & Kompier, M.A.J. (2006), 'Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study'. In: Houdmont, J. & McIntyre, S. (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives*

on Research, Education and Practice (Vol. 1, pp. 21–45), Maia, Portugal: ISMAI Publications.

Lattin, J., Carrol, J.D. & Green, P.E. (2003), *Analyzing multivariate data*, Belmont, CA: Brooks/Cole, Cengage Learning.

Lazazzara, A. & Bombelli, M.C. (2011), 'HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35, No. 8, pp. 808-825.

Lazazzara, A., Karpinska, K. & Henkens, K (2011), 'What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals', Netspar Discussion Paper 10/2011-083, Tilburg: University of Tilburg.

Lazear, E.P. (1998), *Personnel Economics for Managers*, New York: John Wiley.

Lee, R. & Goldstein, J.R. (2003), 'Rescaling the Life Cycle: Longevity and Proportionality'. In Carey, J.R. & Tuljapurkar S. (Eds.), *Life Span: Evolutionary, Ecological, and Demographic Perspectives*, Supplement to *Population and Development Review*, Vol. 29, New York: Population Council.

Leombruni, R. & Villosio C. (2006), 'Employability of Older Workers in Italy and Europe'. In Herremans, W., Heuvel, N. & Ehrel, C. (Eds.), *Active Ageing: Early Retirement and Employability*, Belgium: Steunpunt WAV – Resource Centre for Labour Market Research.

Lévesque, M. & Minniti, M. (2011), 'Age matters: how demographics influence aggregate entrepreneurship', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 5, N.3, pp. 269-284.

Levinson, D.J. (1986), 'A conception of adult development', *American Psychologist*, Vol. 41, pp. 3–13.

Levitt, B. & March, J. G. (1988), Organizational learning. In W. R. Scott (Ed.), *Annual review of sociology*, vol.14: 319-340. Greenwich, CT: JAI Press.

- Lund, T. & Borg, V. (1999), 'Work environment and self-rated health as predictors of remaining in work 5 years later among Danish employees 35–59 years of age', *Experimental Aging Research*, Vol. 25, pp. 429–434.
- March, J. G., Schulz, M. & Zhou, X. (2000), *The dynamics of rules: Studies of change in written organizational codes*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Martocchio, J. J. & Webster, J. (1992), 'Effects of feedback and cognitive playfulness on performance in microcomputer training', *Personnel Psychology*, Vol. 45, pp. 553-578.
- Martocchio, J. J. (1994), 'Effects of conception of ability on anxiety, self-efficacy, and learning in training', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 819-825.
- Martocchio, J.J. (1989), 'Age-related Differences in Employee Absenteeism: a Meta-analysis', *Psychology and Aging*, Vol. 4, pp. 409-414.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992), 'Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness', *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 828-847.
- Maurer, T. J., Barbeite, F.G., Weiss, E.M. & Lippstreu, M. (2008) 'New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No.4, pp. 395-418.
- Maurer, T.J. & Tarulli, B.A. (1994), 'Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 3-14.
- Maurer, T.J. (2001), "Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 123-140.
- Maurer, T.J., Mitchell, D. & Barbeite, F. (2002), 'Predictors of attitudes towards a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management

- development activity', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, pp. 87-107.
- Maurer, T.J., Mitchell, D. & Godsey, C. (1996), *Employees' goal emphasis, self-efficacy, attitudes, and development activity following 360-degree feedback*, Presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc., San Diego.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F. (2003), 'A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables', *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, pp. 707-724.
- McDonald, P. & Kippen, R. (2001), 'Labour supply prospects in 16 developed countries, 2000-2050', *Population and Development Review*, Vol. 27, pp. 1-32.
- McEvoy, G.M. & Cascio, W.F. (1989), 'Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, pp. 11-17.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P., Eriksen, H. & Ursin, H. (1999), 'The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health', *Work Stress*, Vol. 13, pp. 20-31.
- Mincer, J. (1958), 'Investment in Human Capital and Personal Income Distribution', *Journal of Political Economy*, Vol. 66, No. 4, pp. 281-302.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006), *A Guide to Good Practice in Age Management*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Nelson, T.D. (2002), *Ageism: Stereotyping and Prejudice Against Older Persons*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Ng, T.W.N. & Feldman, D.C. (2008), 'The relationship of age to ten dimensions of job performance', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, pp. 392-423.

- Noe, R.A. & Wilk, S.L. (1993), 'Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 291-302.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- OECD (2001), *The well-being of nations: the role of human and social capital*, Paris: OECD.
- OECD (2004), *Ageing and Employment Policies, Italy*, Paris: OECD.
- OECD (2006), *Live longer work longer*, Paris: OECD.
- Offermann, L.R. & Gowing, M.K. (1990), 'Organizations of the future. Changes and challenges', *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, pp. 95-108.
- Oliver, C. (1990), 'Determinants of Inter-organizational Relationships: Integration and Future Directions', *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 241-265.
- Parlsoe, E. & Leedham, M. (2009), *Coaching and mentoring: practical conversations to improve learning (2nd edition)*, London: Kogan Page.
- Paulli, A. & Tagliabue, M. (2002), 'Active Strategies for Older Workers in Italy'. In Jespen et al., (Eds.), *Active Strategies for Older Workers*, Brussels: European Trade Union Institute (ETUI).
- Perlman, R. (1975), *Labor Theory (3rd edition)*, New York: John Wiley.
- Perry, E.L. & Finkelstein, L.M. (1999), 'Toward a Broader View of Age Discrimination in Employment-related Decision: a Joint Consideration of Organizational Factors and Cognitive Processes', *Human Resource Management Review*, Vol. 9, pp. 21-49.
- Petty, R.E., & Cacioppo, J.T. (1981), *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*, Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown.

- Pfeffer, J. & O'Really, C. (2000), *Hidden Value. How great companies achieve extraordinary results from ordinary people*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, R. (1978), *The external control of organizations: a resource dependent perspective*, New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1997), *New directions for organization theory. Problems and Prospects*, New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1998), *The human equation. Building profits by putting people first*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ployhart, R.E. & Moliterno, T.P. (2011), 'Emergence of the human capital resource: a multilevel model', *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 127–150.
- Polachek, S. & Siebert, W.S. (1993), *The Economics of Earnings*, Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Ponzellini, A.M. (2009), 'Perspectives for good management of the generations at work and pathway for greater social cohesion'. In Venramin, P. (Ed.), *Generations at Work and Social Cohesion in Europe*, Brussels: Peter Lang.
- Posthuma, R.A. & Campion, M.A. (2009), 'Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators and future research directions', *Journal of Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 158-88.
- Quinones, M.A. (1995), 'Pretraining context effects: Training assignment as feedback', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp. 226-238.
- Roberts, A. (2000), 'Mentoring revisited: a phenomenological reading of the literature', *Mentoring and Tutoring*, Vol. 2, pp. 145-170.
- Rosen, B. & Jerdee, T.H. (1976), 'The influence of age stereotypes on managerial decisions', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 4, pp. 428-32.

- Rosen, B. & Jerdee, T.H. (1988), 'Managing older workers' careers', *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 6, pp. 37-74.
- Rosenberg, M.J. & Hovland, C.I. (1960), 'Cognitive, affective, and behavioural components of attitudes'. In Hovland, C.I. & Rosenberg, M.J. (Eds.), *Attitude Organisation and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components* (pp.1-14), New Haven, CT: Yale University Press.
- Rossi, P.H. & Anderson, A.B. (1982), 'Measuring Social Judgments. The Factorial Survey Approach: An Introduction'. In Rossi, P.H. & Nock, S.L (Eds.), *Measuring Social Judgments: The Factorial Survey Approach*, Beverly Hills, California: Sage.
- Rossi, P.H., Sampson, W.A., Bose, C.E., Jasso, G. & Passel, J. (1974), 'Measuring household social standing', *Social Science Research*, Vol. 3, pp. 169-190.
- Russo, A., Salomone, R. & Tiraboschi, M. (2002), 'Invecchiamento della popolazione, lavoratori "anziani" e politiche del lavoro: riflessioni sul caso italiano', Collana ADAPT, n. 7.
- Rymkevitch, O. & Villosio, C. (2007), 'Age discrimination in Italy', Working Paper no. 67, Torino: Laboratorio Riccardo Revelli.
- Schein, E.H. (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Scheppard, H.L. (1978), *Research and development strategy on employee related problems of older workers*, Washington, DC.: Department of Labor, Manpower Administration.
- Schultz, T.W. (1961), 'Investment in human capital', *American Economic Review*, Vol. 51, pp. 1-17.
- Schulz, M. (2001), 'The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows', *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 661-681.

- Schwab, D.P. & Heneman, H.G. III (1978), 'Age stereotyping in performance appraisal', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 5, pp. 573-8.
- Segalla, M., Jacobs-Belschak, G. & Müller, C. (2001), 'Cultural influences on employee termination decisions: firing the good, average or the old?', *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 58-72.
- Settersten, R.A. & Mayer, K.U. (1997), 'The measurement of age, age structuring, and the life course', *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, pp. 233–261.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto B. & Monga, M. (2009), 'Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 235-251.
- Simon, H.A. (1955), 'A Behavioral Model of Rational Choice', *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1, pp. 99-118.
- Simon, H.A. (1993), 'Altruism and Economics', *American Economic Review*, Vol. 83, No.2, pp. 156-161.
- Simon, H.A. (1997), *Administrative behavior (4th edition)*, New York: The free press.
- Smith, A. 1963. (Prima ed. 1776.), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Homewood, IL: Irwi
- Smola, K.W. & Sutto,, C.D. (2002), 'Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, pp. 363-382.
- Solow, R.M. (1956), 'A Contribution to the Theory of Economic Growth', *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1, pp. 65-94.
- Sporket, M. (2011), 'Demographic literacy – a future organisational key competence', Presented at the International Workshop Learning Later in life – Uncovering

the potential of investing in an ageing workforce, European Commission and Cedefop, Brussels.

Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998), 'Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis', *Psychological Bulletin*, Vol. 124, pp. 240-261.

StataCorp. (2011), *Stata Longitudinal-Data/Panel-Data Reference Manual. Release 12*, College Station, TX: StataCorp LP.

Sterns, H. & Doverspike, D. (1989), Aging and the training and the learning process in organizations. In Goldstein, I.L. (Ed.), *Training and Development in Work Organizations: Frontiers of Industrial and organizational psychology* (pp.299-332), San Francisco, CA: Jossey Bass.

Sterns, H.L. & Alexander, R.A. (1987), 'Industrial gerontology: The aging individual and work'. In Schaie, K.W. (Ed.), *Annual review of gerontology and geriatrics* (Vol. 7, pp. 243–264). New York: Springer Publishing Company.

Sterns, H.L. & Miklos, S.M. (1995), 'The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, pp. 248–268.

Sterns, H.L. (1986), 'Training and retraining adult and older adult workers. Age, Health, and employment'. In Birren, J.E., Robinson, P.K. & Livingston, J.E. (Eds.), *Age, health, and employment, The Andrew Norman Institute series on aging*, (pp. 93-113), Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.

Stone, F.M. (1999), *Coaching, Counseling & Mentoring*, New York: Amacon.

Taylor, P. & Urwin, P. (2001), 'Age and Participation in Vocational Education and Training', *Work, Employment & Society*, Vol.15, No.4, pp.763-779.

Taylor, P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions.

- Thomas, W. I. & Znaniecki, F. (1918-20), *The Polish Peasant in Europe and America*, 5 voll. Boston, Richard G. Badger; vol. I e II originariamente pubblicati da The University of Chicago Press, 1918; seconda ed., 2 voll., New York, Alfred A. Knopf, 1927; trad. it. *Il contadino polacco in Europa e in America*, Milano Comunità, 1968.
- Tikkanen, T. (2006), 'The lifelong learning debate and older workers'. In Tikkanen, T. & Nyahn, B. (Eds.), *Promoting Lifelong learning for older workers: an international overview* (pp. 18 - 48), CEDEFOP Reference Series 65, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.
- Tikkanen, T., Lahn, L.C., Withnall, A., Ward, P. & Lyng, K. (2002), *Working Life Changes and Training of Older Workers*, IV Framework Programme, Trondheim: European Commission.
- Ulrich, D. & Barney, J.N. (1984), 'Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population', *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 471-481.
- United Nations (2005), *World Population Prospects: The 2004 Revision*, vol. I, *Comprehensive Tables*, and vol. II, *Sex and Age Distribution of the World Population*, New York: Department of Economic and Social Affairs.
- United Nations (2007), *Development in an Ageing world. World Economic and Social Survey 2007*, New York: Department of Economic and Social Affairs.
- United Nations (2009), *World Population Prospects: The 2008 Revision*, New York: Department of Economic and Social Affairs.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K. & Shippers, J. (2010), Productivity of older workers: perceptions of employers and employees, *Population and Development Review*, Vol.36, No. 2, pp. 309- 330.
- Van Dalen, H.P. & Henkens, K. (2011). 'What is on the Demographer's Mind? A World-Wide Survey', NIDI Working Paper, Den Haag: NIDI.

- Van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2009), 'Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions', *Journal of European Social Policy*, Vol. 19, No. 1, pp. 47-60.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K., Henderikse, W. & Schippers, J. (2006), 'Dealing with an ageing labour force: what do European employers expect to do?', NIDI report nr. 73. Den Haag: NIDI.
- Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996), 'Vroom's expectancy models and work-related criteria: a meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 575-586.
- Van Loo, J., De Grip, A. & de Steur, M. (2001), 'Skills obsolescence: causes and cures', *International Journal of Manpower*, Vol. 22 No. 1/2, pp. 121-137.
- Van Vianen, A.E.M., Dalhoeven, B.A.G.W. & De Pater, I.E. (2011), 'Aging and training and development willingness: employee and supervisor mindset', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, pp. 226-47.
- Van Vianen, A.E.M., De Pater, I.E. & Preenen, P.T.Y. (2009), 'Adaptable careers: deciding less and exploring more', *Career Development Quarterly*, Vol. 57, pp. 298-310.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.
- Wagenaar, A.C., Denk, C.E., Hannan, P.J., Chen, H. & Harwood, E.M. (2001), 'Liability of commercial and social hosts for alcohol-related injuries: a national survey of accountability norms and judgments', *Public Opinion Quarterly*, Vol. 65, pp. 344-368
- Waldman, D.A. & Avolio, B.J. (1986), 'A meta-analysis of age differences in job performance', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 33-8.
- Walker, A. (1998), *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition.

- Wallander, L. (2009), '25 years of factorial survey in sociology: a review', *Social Science Research*, Vol. 38, pp. 505-520.
- Warr, P. & Pennington, J. (1993), 'Views about age discrimination and older workers'. In IPM (1993), *Age and employment: Policies and Practices*, London: Institute of Personnel Management.
- Warr, P. (1994), 'Age and employment'. In Triandis, H.C., Dunette, M.D. & Houghs, L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., vol 4, pp. 485 – 550), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Warr, P. (2000), 'Job performance and the ageing workforce'. In Chmiel, N. (Ed.), *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective* (pp. 407–423). Hoboken: Blackwell Publishers.
- Warwick Report (2006), "Ageing and employment: Identification of good practices to increase job opportunities and maintain older workers in employment", Study for the European Commission by the Warwick Institute for Employment Research, Munich: University of Warwick.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993), *Sculpting the Learning Organization, Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Wicker, A.W. (1969), 'Attitudes vs actions: the relationship of verbal and overt behavioral responses to attitudes objects', *Journal of Social Issues*, Vol. 25, pp. 41-78.
- Willis, S. L. (1987), 'Cognitive training and everyday competence', *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, Vol. 7, pp. 159 - 188.
- Wolf, G., London, M., Casey, J. & Pufahl, J. (1995), 'Career experience and motivation as predictors of training behaviors and outcomes for displaced engineers', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, pp. 316–332.

- Wolff, E. (2000), 'Technology and the demand for skills'. In De Grip, A. & Borghans, L. (Eds), *The Overeducated Worker? The Economics of Skills Utilization*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 27-56.
- Wooldridge, J.M. (2009), *Introductory econometrics. A modern approach. Fourth edition*, Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Wrenn, K.A. & Maurer, T.J. (2004), 'Beliefs about older workers' learning and development behavior in relation to beliefs about malleability of skills, age-related decline, and control', *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, No.2, pp. 223-242.

Appendice A: Lo strumento di rilevazione

VIGNETTE STUDY SULLA FORMAZIONE

Scopo dello studio

La simulazione che segue rientra in un progetto di collaborazione tra il Bicocca Training & Development Centre dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca e il Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute ed ha l'obiettivo di indagare la propensione verso interventi formativi destinati ad alcune tipologie di lavoratori. La ricerca viene condotta dalla dott.ssa Alessandra Lazazzara con la supervisione dei professori R.C.D. Nacamulli, K. Henkens e F. Paoletti.

Struttura dello studio

- La parte 1 è una scheda anagrafica anonima che richiede alcuni dati del rispondente utili per le elaborazioni statistiche svolte ai fini dell'analisi.
- La parte 2 è composta da 8 profili di lavoratori per i quali bisogna indicare quanto è desiderabile che ognuno di essi partecipi ad attività formative per aggiornare le competenze professionali quotidianamente utilizzate nella propria mansione.
- La parte 3 è composta da 8 profili di lavoratori per i quali bisogna indicare quanto è desiderabile che ognuno di essi partecipi ad attività formative per sviluppare la propria carriera internamente all'azienda.
- La parte 4 è composta da 8 profili di lavoratori per i quali bisogna indicare quanto è desiderabile che ognuno di essi partecipi ad attività formative per migliorare la propria employability e trovare una nuova posizione in un'altra azienda.

Importante

Data l'originalità della modalità di rilevazione proposta, è consigliabile cominciare a leggere alcuni dei profili presentati, per familiarizzare con lo strumento di rilevazione, e poi passare alla compilazione degli stessi. E' importante inoltre leggere attentamente le istruzioni prima di compilare.

L'impegno è di circa 10 minuti e si richiede di rispondere ad ogni domanda anche se per alcune potessero esserci incertezze o perplessità.

Tutti i dati forniti sono trattati in forma anonima, rispettando le norme vigenti (193/2003, Codice Etico della Ricerca Psicologica, Aprile 1997).

Per domande o maggiori informazioni è possibile contattare Alessandra Lazazzara (alessandra.lazazzara@unimib.it).

INFORMAZIONI PERSONALI – PARTE 1

Faccia una crocetta accanto alla risposta che vuole dare o, quando necessario, scriva sulla linea tratteggiata. Per cortesia, fornisca tutte le informazioni richieste.

1. **Sesso:** Maschio Femmina 2. **Anno di nascita:** _ _ _ _ _

3. **Possiede una laurea?** Si No

3.1 Se ha risposto sì, in quale disciplina ha conseguito la sua laurea?

- 1. Economia
- 2. Scienze dell'educazione
- 3. Scienza sociali, psicologia
- 4. Lettere, filosofia, lauree umanistiche
- 5. Giurisprudenza, Scienze politiche
- 6. Ingegneria
- 7. Scienze sociali
- 8. Scienze della comunicazione
- 9. Altro (per favore specificare)

4 Quale ruolo ricopre all'interno dell'organizzazione? (ad es. Direttore Hr, specialista selezione, responsabile T&D, consulente HR, etc.)

5. Da quanti anni ricopre questo ruolo? Anni: -----

6. Da quanti anni opera nel campo della gestione del personale?

Anni: -----

7. Quanti anni di esperienza lavorativa ha? Anni: -----

8. Quanti dipendenti ha l'azienda in cui lavora?

tra 50 e
 <50 249 ≥250

9. In quale parte d'Italia e' localizzato l'headquarter della sua azienda?

Nord Centro Sud e Isole

10. In quale settore opera l'organizzazione per la quale lavora?

- 1. Agricoltura, caccia, foreste, pesca
- 2. Energia e acqua
- 3. Produzione chimica
- 4. Lavorazioni metalliche; Meccanica, elettrotecnica, ingegn. strument
- 5. Attività manifatturiere
- 6. Costruzioni e ingegneria civile
- 7. Distribuzione e commercio; servizi alberghieri; ristorazione
- 8. Trasporti e comunicazione
- 9. Banche; finanza; assicurazioni; servizi professionali
- 10. Servizi legati alla persona, domestici e ricreativi
- 11. Servizi sanitari
- 12. Servizi educativi
- 13. Servizi sociali
- 14. Pubblica amministrazione
- 15. Altro (per favore specificare)

VIGNETTE STUDY – PARTE 2

Di seguito verranno presentate alcune descrizioni di lavoratori che attualmente lavorano nell'organizzazione di cui anche lei fa parte.

Ci sarebbe la possibilità che ognuno di questi dipendenti segua delle attività formative esterne della durata di 2 giorni (del costo pari ad un mese di retribuzione interamente

pagato dalla società), finalizzate all'aggiornamento delle competenze professionali che quotidianamente utilizzano nello svolgimento della loro mansione.

Si prega di indicare per ogni profilo: quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?

Vignette 1										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Ne' carenza ne' eccedenza di personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>50</i>										
Performance lavorativa: <i>Scarsa</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore poco qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Alto</i>										
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 2										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Ne' carenza ne' eccedenza di personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>40</i>										
Performance lavorativa: <i>Buona</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore altamente qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Alto</i>										
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		

Vignette 3										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Carenza di personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>55</i>										
Performance lavorativa: <i>Media</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore poco qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Basso</i>										
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 4										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Necessita' di ridurre il personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>55</i>										
Performance lavorativa: <i>Media</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore altamente qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Alto</i>										
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 5										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Necessita' di ridurre il personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>45</i>										
Performance lavorativa: <i>Scarsa</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore altamente qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Basso</i>										
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		

Vignette 6										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Necessita' di ridurre il personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>50</i>										
Performance lavorativa: <i>Media</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore altamente qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Basso</i>										
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 7										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Necessita' di ridurre il personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>45</i>										
Performance lavorativa: <i>Scarsa</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore altamente qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Alto</i>										
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 8										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Necessita' di ridurre il personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>45</i>										
Performance lavorativa: <i>Media</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore poco qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Basso</i>										
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze professionali?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		

VIGNETTE STUDY – PARTE 3

Di seguito verranno presentate alcune descrizioni di lavoratori che attualmente lavorano nell'organizzazione di cui anche lei fa parte.

Ci sarebbe la possibilità che ognuno di questi dipendenti segua delle attività formative esterne della durata di 2 giorni (del costo pari ad un mese di retribuzione interamente pagato dalla società), finalizzate a sviluppare la propria carriera internamente all'azienda.

Si prega di indicare per ogni profilo: quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?

Vignette 1										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Necessita' di ridurre il personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					45					
Performance lavorativa:					<i>Buona</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore poco qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Basso</i>					
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>					<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>
Vignette 2										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Necessita' di ridurre il personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					55					
Performance lavorativa:					<i>Media</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore poco qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Alto</i>					
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>					<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>

Vignette 3										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Carenza di personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					45					
Performance lavorativa:					<i>Media</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore altamente qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Alto</i>					
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>					<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>
Vignette 4										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Ne' carenza ne' eccedenza di personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					50					
Performance lavorativa:					<i>Buona</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore poco qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Alto</i>					
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>					<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>
Vignette 5										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Carenza di personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					55					
Performance lavorativa:					<i>Buona</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore altamente qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Basso</i>					
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>					<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>

Vignette 6										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Necessita' di ridurre il personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					55					
Performance lavorativa:					<i>Buona</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore poco qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Basso</i>					
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>					<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>
Vignette 7										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Necessita' di ridurre il personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					40					
Performance lavorativa:					<i>Media</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore poco qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Alto</i>					
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>					<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>
Vignette 8										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Carenza di personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					60					
Performance lavorativa:					<i>Buona</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore altamente qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Alto</i>					
<i>Quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a favorire lo sviluppo professionale interno all'azienda?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>					<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>

VIGNETTE STUDY – PARTE 4

Di seguito verranno presentate alcune descrizioni di lavoratori che attualmente lavorano nell'organizzazione di cui anche lei fa parte.

Ci sarebbe la possibilità che ognuno di questi dipendenti segua delle attività formative esterne della durata di 2 giorni (del costo pari ad un mese di retribuzione interamente

pagato dalla società), finalizzate a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione in un'altra azienda.

Si prega di indicare per ogni profilo: quanto a suo parere ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione in un'altra azienda?

Vignette 1										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Carenza di personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					45					
Performance lavorativa:					<i>Media</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore altamente qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Alto</i>					
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione altrove?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 2										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa:					<i>Ne' carenza ne' eccedenza di personale</i>					
Caratteristiche del dipendente										
Età:					50					
Performance lavorativa:					<i>Media</i>					
Categoria professionale:					<i>Lavoratore poco qualificato</i>					
Tasso di assenteismo:					<i>Alto</i>					
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione altrove?</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		

Vignette 3										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Ne' carenza ne' eccedenza di personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>45</i>										
Performance lavorativa: <i>Buona</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore poco qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Basso</i>										
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione altrove?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 4										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Necessita' di ridurre il personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>55</i>										
Performance lavorativa: <i>Scarsa</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore altamente qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Basso</i>										
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione altrove?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 5										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Ne' carenza ne' eccedenza di personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>45</i>										
Performance lavorativa: <i>Scarsa</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore altamente qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Basso</i>										
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione altrove?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		

Vignette 6										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Ne' carenza ne' eccedenza di personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>55</i>										
Performance lavorativa: <i>Media</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore poco qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Alto</i>										
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione altrove?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 7										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Carenza di personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>60</i>										
Performance lavorativa: <i>Scarsa</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore poco qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Basso</i>										
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione altrove?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		
Vignette 8										
Caratteristiche organizzative										
Situazione organizzativa: <i>Ne' carenza ne' eccedenza di personale</i>										
Caratteristiche del dipendente										
Età: <i>60</i>										
Performance lavorativa: <i>Buona</i>										
Categoria professionale: <i>Lavoratore poco qualificato</i>										
Tasso di assenteismo: <i>Basso</i>										
<i>Quanto ritiene auspicabile che il lavoratore descritto abbia accesso ad una formazione finalizzata a migliorarne l'employability e trovare una nuova occupazione altrove?</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>Poco</i>			<i>Mediamente</i>					<i>Molto</i>		