

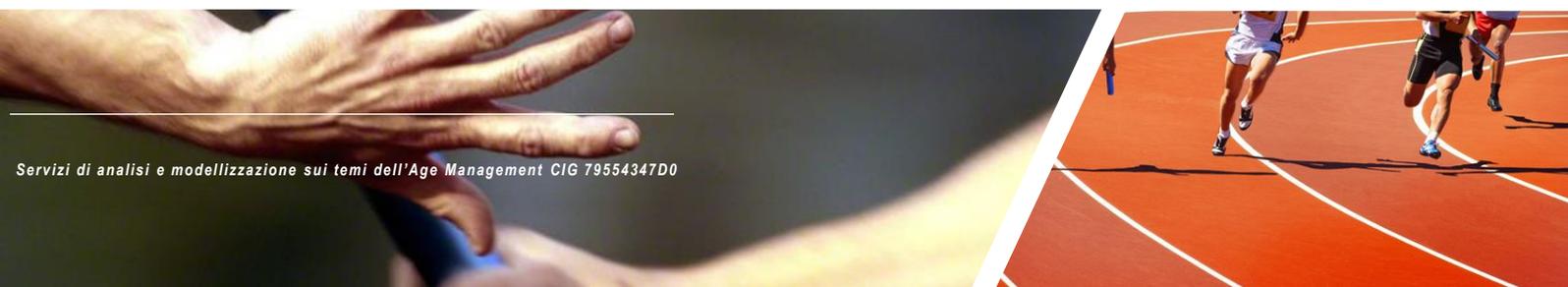


MBA – NET

Manager, Basket and Athletics

for New Enterprise Targets

REPORT FOCUS GROUP 2
POLITICHE D'INTERVENTO PER L'AGE MANAGEMENT



PROGETTO MBA-NET

**REPORT FOCUS GROUP 2
POLITICHE D'INTERVENTO PER L'AGE MANAGEMENT**

14 ottobre 2019

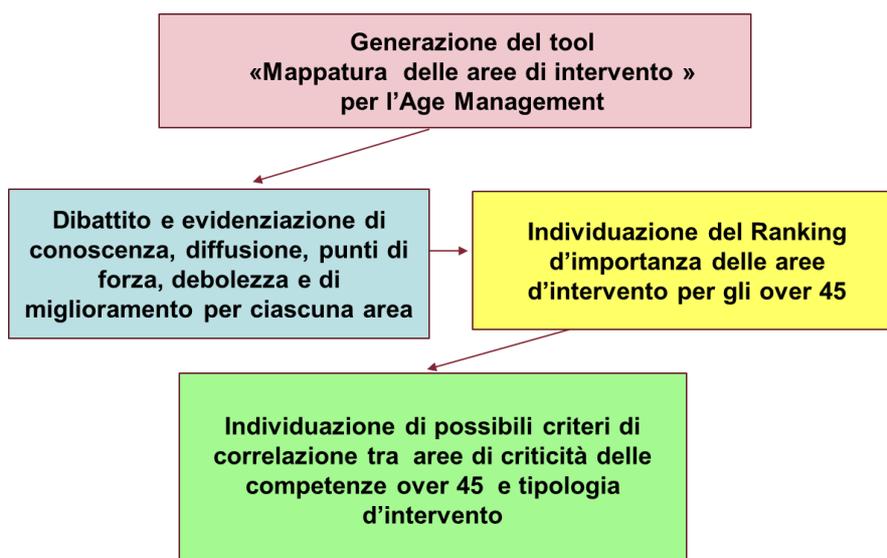
Lantech Longwave S.p.A., via Danubio,9 – 42124 Reggio Emilia

OBIETTIVI E ITER LOGICO DEL FOCUS GROUP 2

Obiettivo generale della ricerca è stato generare output utili per la Modellizzazione dell'approccio Age Management, in relazione alla fase di determinazione delle Politiche d'intervento per la risoluzione di criticità su senior managers, output intesi come tools base e processi metodologici.

Si sottolinea che in questa sede è importante dare rilievo ai risultati in termini di individuazione di tools e processi metodologici, più che ai risultati statistici rilevati sul campione, la cui capacità rappresentativa dell'universo è evidentemente condizionata dalla numerosità e dalle caratteristiche degli intervistati.

I lavori della ricerca hanno seguito il seguente percorso d'indagine:



METODOLOGIA

Il progetto metodologico del Focus Group 2 viene riportato in allegato.

MAPPATURA DELLE AREE GENERALI D'INTERVENTO

E' stata condivisa con gli intervistati la seguente proposta di mappatura costituita da n. 8 aree d'intervento:

- 1. RECLUTAMENTO E SELEZIONE**
- 2. FORMAZIONE**
- 3. SVILUPPO DI CARRIERA**
- 4. PRATICHE DI LAVORO FLESSIBILI**
- 5. TUTELA, PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE**
- 6. REIMPIEGO IN UNA DIFFERENTE MANSIONE**
- 7. USCITA DAL LAVORO E TRANSIZIONE AL RITIRO**
- 8. APPROCCI OMNICOMPRESIVI**

Ed è stato richiesto se si ritenesse opportuno integrare tale mappa con altre aree, in base alla propria esperienza e/o conoscenza.

Evidenze emerse:

In base alla propria esperienza e/o conoscenza gli intervistati hanno dichiarato di condividere tale Mappa Interventi con l'integrazione seguente:

- 9. «AGGIUNTA DI MANSIONI E/O DI RESPONSABILITA' PER PROGETTI SPECIALI»**

Essi hanno inoltre confermato che tutte le aree citate risultano conosciute e praticate, seppure in diversa misura (ad eccezione del contesto azienda pubblica ove la area n. 1 è ovviamente esclusa).

CONFRONTO D'ESPERIENZE E OPINIONI SULLE SPECIFICHE PRATICHE E AREE GENERALI D'INTERVENTO

1. RECLUTAMENTO E SELEZIONE

Obiettivo: comprendere quali possono essere le azioni di inserimento in azienda di over 45.

Evidenze emerse.

La difficoltà degli over 45 nella ricerca sul mercato di nuovi incarichi aziendali è nota. Ma in base alla propria esperienza (prevalentemente in PMI) gli intervistati non hanno ritenuto che esista necessariamente un sistematico pregiudizio anagrafico per l'inserimento degli over 45.

Hanno evidenziato che in alcuni casi il filtro può essere addirittura discriminatorio a favore di una maggiore seniorship/esperienza: ad esempio in ambito recruiting di risorse professionali per mansioni tecnologiche (alcuni linguaggi di programmazione non vengono più insegnati e sono dunque patrimonio solo di over 45), o in ambito tecnico/legale/fiscale ove l'anzianità è spesso legata all'expertise di maggiori casi gestiti.

E' stato fatto presente che talvolta in fase di requisiti per la candidatura può essere rilevante la valutazione dei soft skills, tendenzialmente indipendenti dal fattore anagrafico.

2. FORMAZIONE

Obiettivo: comprendere quali possono essere le Azioni di sviluppo o mantenimento di competenze che coinvolgono gli over 45.

Evidenze emerse

E' stato evidenziato che la decisione primaria che un'azienda normalmente prende riguarda se e quanto investire nella *formazione in generale*, non se e quanto investire nella formazione sugli over 45.

In alcuni settori, quali R&D, formazione e aggiornamento sono azioni vitali, come necessaria è la formazione obbligatoria per alcuni settori pubblici o tecnici. Ma in ogni caso tale decisione è strettamente correlata alla strategia aziendale generale.

Sebbene tutti gli intervistati abbiano condiviso la necessità di prevedere un piano di formazione continuo, in tutte le età manageriali e specifico per le diverse fasi del ciclo di vita professionale del manager, essi ricordano però, sulla base delle loro esperienze, che l'Italia, paese della PMI, non vede certo priorità sulla «formazione per gli over 45».

E' infine emerso il tema delle priorità in un budget di formazione. Esse dipendono dagli obiettivi dell'azienda e quindi, certamente, formazione e aggiornamento in teoria possono costituire aree d'intervento chiave per la valorizzazione degli over 45, ma gli intervistati non hanno rilevato nella pratica corrente, sulla base delle loro esperienze, un frequente approccio specifico a riguardo.

3. SVILUPPO DI CARRIERA

Obiettivo: comprendere come possano essere tutelate e garantite anche ai lavoratori over 45 le opportunità di sviluppare la propria carriera.

In particolare è stato chiesto quale aspetto, tra i di seguito citati, potrebbe essere più determinante nell'assegnazione ai dipendenti di mansioni/ruoli strategici:

- esperienza
- competenze
- titolo di studio
- anzianità aziendale
- altro

E con quali altre pratiche può essere supportata la motivazione dei lavoratori over 45:

- incentivi e premi
- riconoscimenti
- indagini periodiche per rilevare e valutare bisogni e competenze dei lavoratori
- proposte formative
- relazioni intergenerazionali
- interventi di ascolto e di *people caring*
- pratiche di lavoro flessibile
- altro

Evidenze emerse.

Ricordando che nel campione intervistato è presente un numero rilevante di dirigenti di PMI, viene evidenziato che il tema «Sviluppo carriera» è spesso legato alla qualità dei rapporti interpersonali e fiduciari con la proprietà.

Si evidenzia inoltre una pratica prevalente di «talent review» più che di «succession plan», di ricorso a soluzioni interne più che esterne.

In relazione alle pratiche di «Matching» tra esigenze aziendali per la mansione e risorse disponibili, oltre al classico assessment valutativo capo-collaboratori non vengono riportate significative esperienze di utilizzo di modelli di valutazione delle competenze, tranne che in un caso nel quale è stata riportata un'esperienza di utilizzo di Modello diagnostico psico-attitudinale per la valutazione dei soft skills per tutto il management.

In relazione alla pratica di valorizzazione delle competenze e del ruolo di tutor del senior manager, viene riportata una pratica prevalente di ricorso a soluzioni di Temporary Manager più che di tutorship da parte di senior managers.

Il ricorso al riorientamento e al career coaching non risulta particolarmente diffuso.

Tra gli strumenti proposti per gli sviluppi di carriera qualora non sia possibile la promozione, il lavoro flessibile è stato ritenuto dagli intervistati la soluzione più potenziale.

Anche in relazione alle leve motivazionali per gli over 45 è parere pressochè unanime che le pratiche di lavoro flessibile possono rappresentare un'area d'intervento molto efficace.

Il confronto personale, l'ascolto e il caring del dipendente sembrano essere la modalità più utilizzata nella pratica e non necessariamente nel solo caso specifico dell'over 45.

In generale è stata ribadita l'importanza di saper prevedere le criticità, condizione chiave per prevenirle o gestirle in modo ottimale.

4. PRATICHE DI LAVORO FLESSIBILI

Obiettivo: comprendere quali possono essere le Azioni di flessibilità lavorativa per gli over 45 (ad esempio mobilità interna, job sharing, part-time, periodi sabbatici, flessibilità nell'organizzazione e negli orari di lavoro oltre che nelle modalità di ritiro).

Evidenze emerse.

Poco diffuse in Italia probabilmente per la difficoltà di applicazione rispetto alla normativa sul lavoro storicamente esistente.

Il parere degli intervistati è che esse costituiscono un'area potenzialmente risolutiva e rivoluzionaria, sulla quale sarebbe opportuna un'adeguata evoluzione della normativa.

5. TUTELA, PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE

Obiettivo: comprendere quali Azioni possono essere attuate per la tutela della salute psico-fisica dei lavoratori over 45 (ad esempio: Assistenza Sanitaria Integrativa, forme di Prevenzione e tutela della Salute, orari/ forme di lavoro flessibile, etc.) .

Evidenze emerse.

Il parere degli intervistati è che quest'area, seppure in generale importante per l'azienda e per il manager, non può considerarsi prioritaria in termini di efficacia sulla valorizzazione e motivazione degli over 45.

6. REIMPIEGO IN UNA DIFFERENTE MANSIONE

Obiettivo: comprendere quanto sia attuabile la pratica di reinserimento dell'over 45 in una mansione più adeguata alle capacità di performance dell'over 45 non a discapito del suo status ma anzi valorizzando la sostenibilità della sua prosecuzione di carriera e il suo livello di motivazione.

Evidenze emerse.

Pratica molto utilizzata in generale e non specificatamente per la soluzione di esigenze su over 45. Usata soprattutto per esigenze organizzative aziendali, a scopo spesso di «retention», in alcuni positivi e sempre auspicabili casi in situazioni *win-win* per l'azienda e per il manager.

Il potenziale motivazionale della job rotation è molto soggettivo: dipende in modo rilevante dagli obiettivi personali e professionali della persona. Occorre ricordare che il reimpiego può essere usato anche per sortire l'effetto opposto: far comprendere alla persona che non è perfettamente in linea con le competenze attualmente richieste dal suo ruolo.

7. USCITA DAL LAVORO E TRANSIZIONE AL RITIRO

Obiettivo: comprendere quali possono essere le pratiche a sostegno di transizione e/o uscita graduale dal lavoro dell'over 45 (counseling, outplacement, riduzione progressiva dell'orario di lavoro, etc).

Evidenze emerse

Questa è un'altra area per la quale l'Italia presenta una certa arretratezza. Un'area che, spesso collegata a situazioni di criticità aziendale, potrebbe invece essere altamente potenziale per la valorizzazione e motivazione dell'ultimo periodo lavorativo del manager senior.

8. APPROCCI OMNICOMPRESIVI

Obiettivo: comprendere quanto possano essere attuate *politiche HR sistemiche di Age Management*, in grado di spostare l'approccio dall'ottica di gestione della singola problematica al *focus* sull'intero arco di vita lavorativa.

Evidenze emerse.

Un'area assolutamente non registrata nelle esperienze degli intervistati, non presente nemmeno nella loro conoscenza.

RANKING D'IMPORTANZA DELLE AREE D'INTERVENTO PER GLI OVER 45

Attraverso la somministrazione di un questionario di valutazione è stato richiesto agli intervistati di dare per ciascuna area della Mappa Aree d'intervento un voto che esprima l'importanza rispetto alla classe di età over 45.

Evidenze emerse:

Sviluppo di carriera inteso come riprogettazione del percorso, reimpiego in una differente mansione, pratiche di lavoro flessibile e formazione sono ritenute dagli intervistati le aree più interessanti.

Viene ribadita però l'importanza di pianificare in modo ottimale anche le opportunità offerte da un adeguato accompagnamento all'uscita e transizione al ritiro.

	<i>% per nulla</i>	<i>% poco</i>	<i>% abbastanza</i>	<i>% importante</i>	<i>% molto</i>
1. RECLUTAMENTO E SELEZIONE	10	40	30	10	10
2. FORMAZIONE	0	40	40	20	0
3. SVILUPPO DI CARRIERA	0	30	30	40	0
4. PRATICHE DI LAVORO FLESSIBILI	10	10	10	30	40
5. TUTELA, PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE	10	20	10	30	30
6. REIMPIEGO IN UNA DIFFERENTE MANSIONE	10	10	10	60	10
7. USCITA DAL LAVORO E TRANSIZIONE AL RITIRO	10	0	30	20	40
8. APPROCCI OMNICOMPRESIVI	30	10	20	30	10

INDIVIDUAZIONE DI POSSIBILI CRITERI DI CORRELAZIONE TRA AREE DI CRITICITÀ DELLE COMPETENZE OVER 45 E TIPOLOGIA D'INTERVENTO

E' stato chiesto agli intervistati in base a quali criteri, a fronte di una criticità over 45 sulla quale si è chiamati ad intervenire, ci si orienta verso un'area d'intervento piuttosto che un'altra (nella rappresentazione grafica sottoriportata le criticità sono evidenziate in rosso, le aree d'intervento in verde).

COMPETENZE POTENZIALMENTE CRITICHE NEGLI OVER 45

APERTURA E DISPONIBILITÀ ALL'INNOVAZIONE E AL CAMBIAMENTO
CAPACITÀ DI ADEGUAMENTO

CAPACITÀ LINGUISTICHE

FAMILIARITÀ CON AMBIENTI TECNOLOGICI

CAPACITÀ DI MOTIVARE E AIUTARE I PROPRI COLLABORATORI
MANCANZA DI MOTIVAZIONE
ORIENTAMENTO AL TEAM E AGLI OBIETTIVI DI SQUADRA
CAPACITÀ DI INTEGRAZIONE NEL GRUPPO
CAPACITÀ DI AUTOCRITICA

CAPACITÀ DIRETTIVE
CAPACITÀ DI SEMPLIFICARE
FLESSIBILITÀ, ELASTICITÀ MENTALE
DINAMICITÀ

CREATIVITÀ

RAPPORTI CON LE GENERAZIONI JUNIOR DELLA PROPRIETÀ NELLE PMI



AREE D'INTERVENTO

1. RECLUTAMENTO E SELEZIONE
2. FORMAZIONE
3. SVILUPPO DI CARRIERA
4. PRATICHE DI LAVORO FLESSIBILI
5. TUTELA, PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE
6. REIMPIEGO IN UNA DIFFERENTE MANSIONE
7. USCITA DAL LAVORO E TRANSIZIONE AL RITIRO
8. APPROCCI OMNICOMPRESIVI

Evidenze emerse.

Sono stati evidenziati come opportuni i seguenti criteri per identificare la correlazione adeguata tra criticità di competenze over 45 e relativa area di intervento:

- matching tra fabbisogno/utilità aziendale e caratteristiche/competenze/motivabilità del candidato, ovvero opportunità di considerare come punto di partenza le caratteristiche psico-attitudinali del manager senior; si ritiene importante infatti che l'intervento ideale non assuma la veste di un'imposizione, ma si indirizzi ad un destinatario sufficientemente motivato
- la valutazione del caso specifico della persona con le sue peculiarità
- il tipo di disponibilità di risorse e di tempo, ovvero la comprensione del commitment (risultati richiesti nel breve o nel medio-lungo termine e con quali risorse per raggiungerli)
- i risultati portati da esperienze pregresse.