

*MBA – NET*

## **Modello Metodologico per l'Age Management (MMAM)**

# Agenda

---

## 1. Introduzione

- ✓ Obiettivi del progetto
- ✓ Team di ricerca
- ✓ Metodologia

## 2. Inquadramento

- ✓ Cambiamenti demografici generali e nella forza lavoro
- ✓ Rilevanza della Diversity nelle organizzazioni
- ✓ Urgenza di politiche di Age Management

## 3. Age Management

## 4. Modello Metodologico

- I. Allineamento Strategia aziendale e Politiche HR – Diversity – Age Management
- II. Fase diagnostica e gap analysis per l'identificazione di criticità di Age Management
- III. Definizione delle Politiche di Age Management
- IV. Definizione del piano di Age Management
- V. Attuazione del piano e valutazione dei risultati

## 5. Take away

## Obiettivi del progetto

---

1. Definire un **modello metodologico** per la gestione dell'Age Management
2. Valutare **le competenze** necessarie per manager e imprese in termini di Age Management
3. Valutare **le linee di intervento** per l'Age Management (buone prassi e criticità)

# 1. Introduzione

## Team di ricerca



### Alberto Pastore

- Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese presso La Sapienza Università di Roma
- Former President della Società Italiana di Management
- Direttore del Master in Marketing (MUMM) de La Sapienza
- Già Direttore del Dipartimento di Management e Direttore del PHD in Management de La Sapienza
- Chief Editor delle Collane «International Series in Advanced Management Studies» di Springer e «Management» di Mc Graw-Hill e della rivista «Sinergie - Italian Journal of Management»
- Autore di 9 libri e di oltre 120 pubblicazioni scientifiche
- Advisor di importanti imprese ed organizzazioni di livello nazionale ed internazionale
- Già Senior Consultant presso Andersen Consulting - Accenture



### Annalisa Massacesi

- Dirigente industriale per 20 anni in ruoli di Direttore Marketing, Trade-Marketing e Business Unit Director presso Unilever e Wolters Kluwer Group
- Business Development Advisor in ESCO
- Consigliere alla Presidenza di Fondazione Roma Sapienza
- Già Fondatore e Vicepresidente di Angelpartnergroup-Lventure
- Advisory Board Member di LuissEnlabs e Startup Bootcamp Food Tech
- Docente a contratto presso la Facoltà di Economia, La Sapienza Università di Roma
- Executive Advisor di aziende e fondi di private equity di livello nazionale ed internazionale nel campo del management e del marketing.

### Federica Giannini

- Laureanda in Management delle Imprese – La Sapienza Università di Roma

# 1. Introduzione

## Metodologia

### Steps del Progetto MBA-NET

**a) Ricerca quantitativa “Decathlon e Marathon”**

- Analisi delle principali criticità individuali dei senior manager di tipo motivazionale e psico-attitudinale



**b) Ricerca quantitativa - Questionario 2. “Basket”**

- Analisi delle aree di criticità di tipo relazionale



**c) Ricerca qualitativa - Needs Analysis individuale**

- Indagine sui fabbisogni in termini di competence/skills e aree d'intervento



**d) Ricerca qualitativa - Focus Group 1 – Competences**

- Mappatura delle competenze, comprensione della rilevanza e individuazione dei punti di forza e di debolezza per i senior manager



**e) Ricerca qualitativa - Focus Group 2 – Aree d'intervento**

- Mappatura delle aree di intervento, comprensione della loro rilevanza e adeguatezza in relazione ai gap rilevati, definizione di un modello di pianificazione



**f) Ricerca qualitativa – 2 Laboratori per la definizione di un Modello metodologico per l'Age Management**

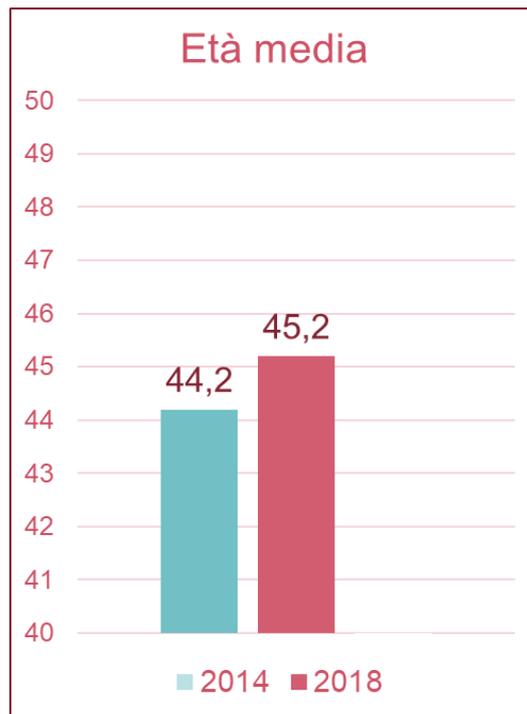
- Validazione e perfezionamento del modello metodologico



## 2. Inquadramento

# Trend demografici in Italia

## Invecchiamento della popolazione (2014-2018)



### FATTORI INFLUENTI

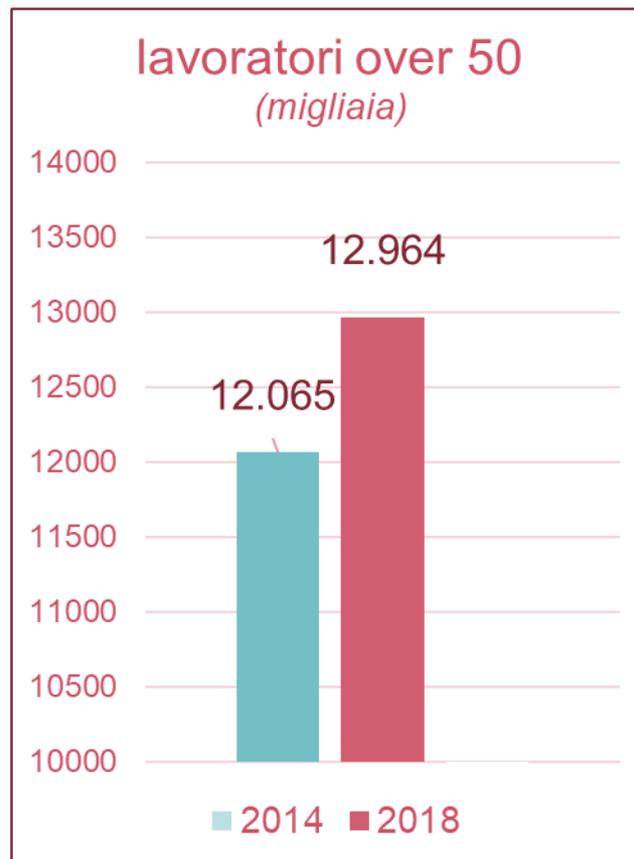
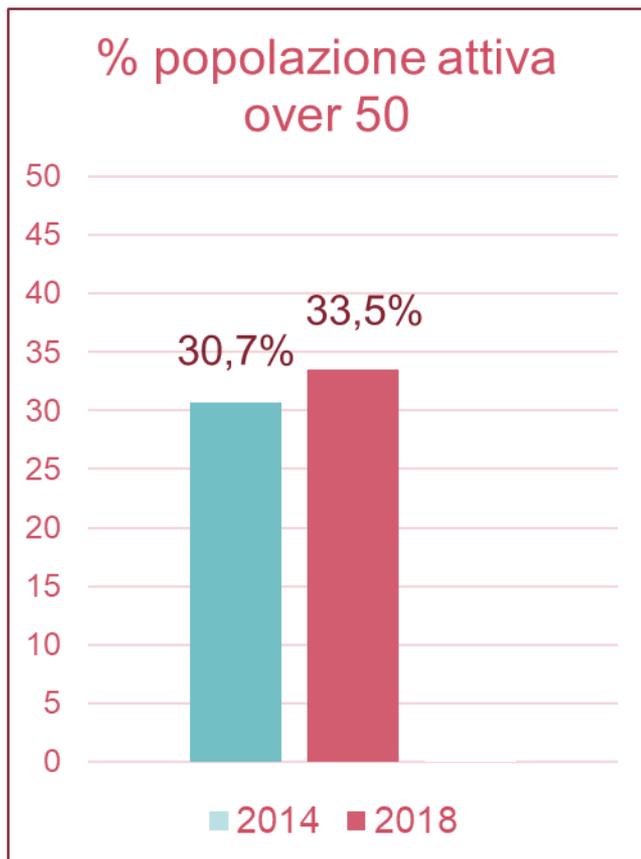
- Natalità
- Durata media vita

### IMPLICAZIONI

- Servizi sanitari e assistenziali
- Sostenibilità sistema pensionistico
- Inclusione sociale degli anziani
- Effetti sul lavoro

## Trend demografici in Italia

### Invecchiamento della popolazione attiva (2014-2018)



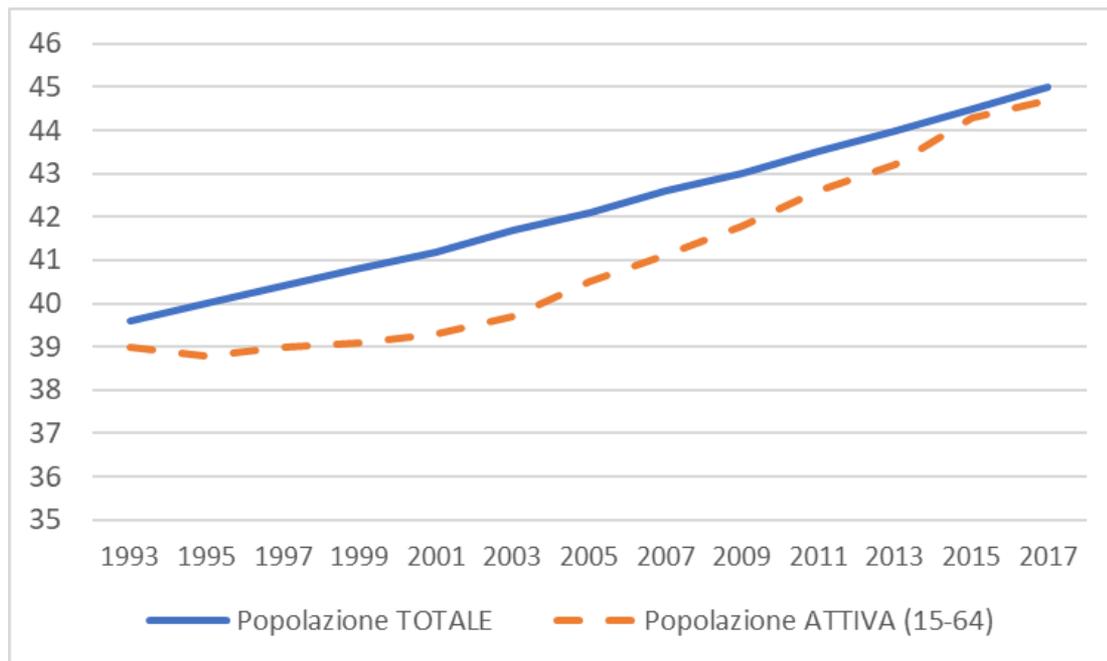
#### POSSIBILI EFFETTI

- Costo del lavoro
- Obsolescenza conoscenze
- Flessibilità e mobilità
- Aspetti sanitari
- Riduzione produttività

## Trend demografici in Italia

### Invecchiamento popolazione totale vs popolazione attiva

Età Media  
Popolazione totale vs Popolazione attiva

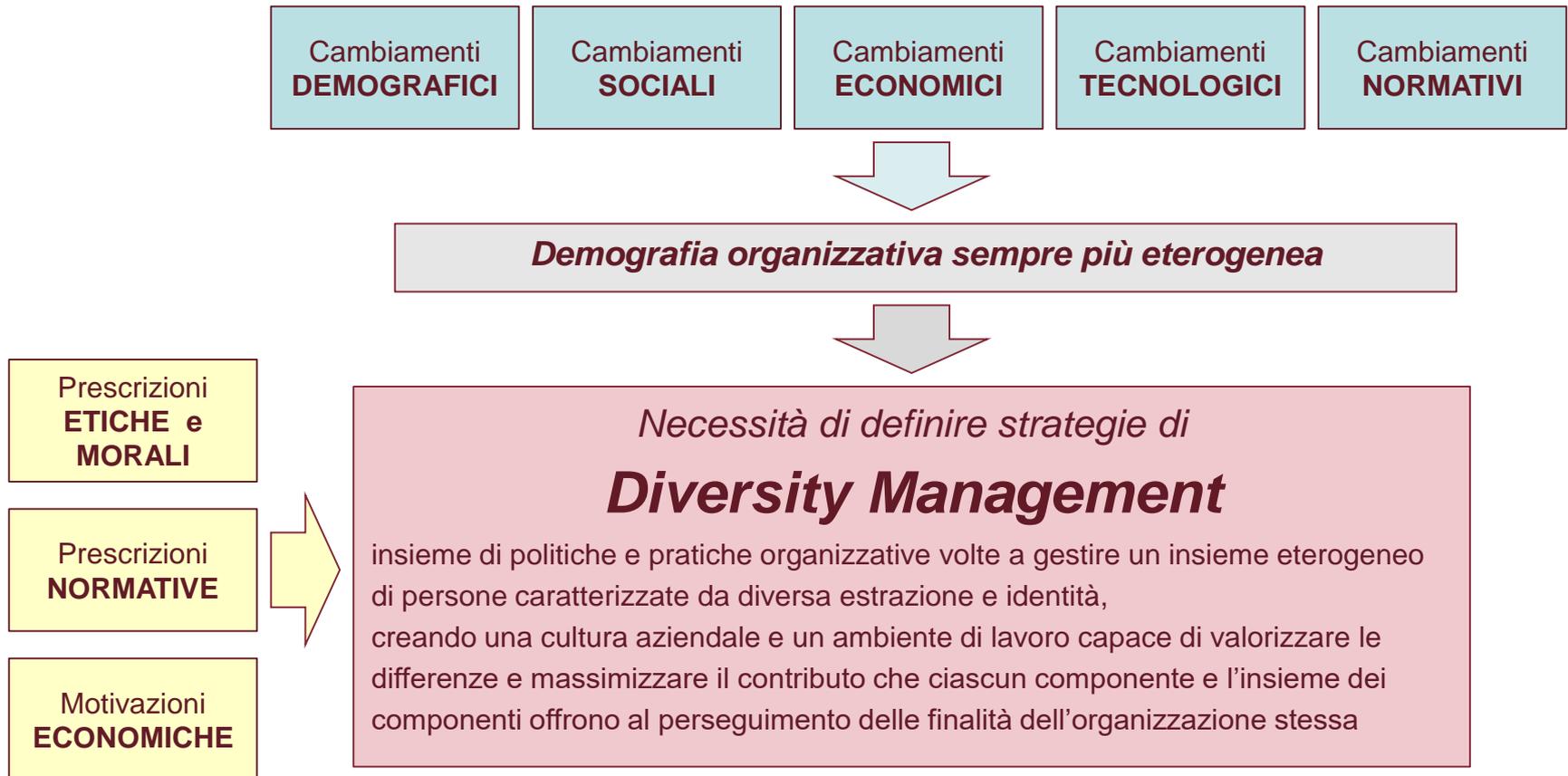


#### FATTORI INFLUENTI

- Fattori demografici
- Fattori sociali
- Fattori economici

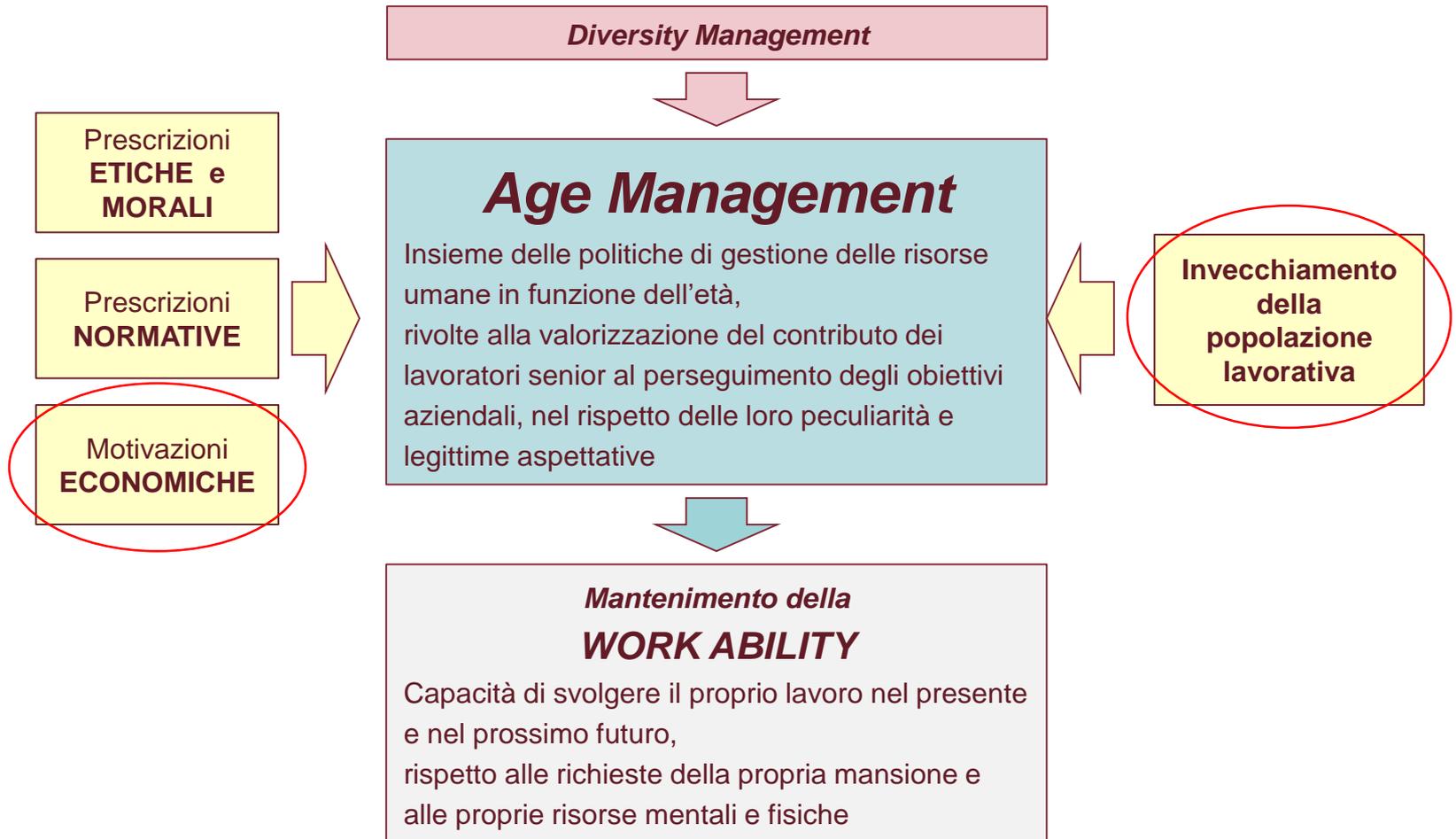
## 2. Inquadramento

# Diversity nelle Organizzazioni



### 3. Age Management

## Dall'Age Management alla Work Ability



## Il ciclo di vita delle Competenze e la produttività

La produttività dei lavoratori può variare con l'età per molteplici ragioni



#### PUNTI DI FORZA SENIOR

- Esperienza
- Responsabilità
- Affidabilità
- Visione strategica
- Capacità di gestire le risorse
- Attenzione alla struttura gerarchica
- Fedeltà agli interessi dell'organizzazione

#### PUNTI DI DEBOLEZZA SENIOR

- Motivazione
- Capacità fisica
- Attitudine all'innovazione e alla creatività
- Flessibilità e adattabilità ai cambiamenti
- Competenze tecnologiche
- Competenze linguistiche

### 3. Age Management

## Age Management in Azione

---

Livelli di intervento in chiave Age Management

1. Individuale
2. Aziendale
3. Relazioni industriali
4. Sociale e politico

Il lavoro riguarda la prospettiva Aziendale e Individuale



### 3. Il Modello Metodologico per l'Age Management (MMAM)

## L'Age Management è «Firm specific»

---

La politica di Age Management è «firm specific»

Nelle organizzazioni il fenomeno dell'Ageing dei lavoratori può essere più o meno pronunciato.

Il set di competenze disponibile non è legato solo al fattore età.

La stratificazione demografica per età può avere maggiore o minore rilevanza in relazione a:

- **settore di appartenenza** (es. dinamiche concorrenziali e di innovazione)
- **caratteristiche aziendali** (es. dimensione, modello proprietario, livello e tipologia di proiezione internazionale)
- **modello organizzativo e cultura aziendale** (es. livello di empowerment della struttura, ruolo delle risorse umane, orientamento alla Corporate Social Responsibility, etc.)
- **strategia aziendale**

## **Le caratteristiche del modello**

---

- Modello metodologico
- Da sviluppare sulle specificità della singola organizzazione
- Flessibile e adattabile a organizzazioni di varia natura
- Agganciato alla strategia aziendale
- Focalizzato su Competenze e Linee di Azione
- Corredato da una serie di tool applicativi
- Da applicare con una logica di Project Management

# Agenda

---

## 1. Introduzione

- ✓ Obiettivi del progetto
- ✓ Team di ricerca
- ✓ Metodologia

## 2. Inquadramento

- ✓ Cambiamenti demografici generali e nella forza lavoro
- ✓ Rilevanza della Diversity nelle organizzazioni
- ✓ Urgenza di politiche di Age Management

## 3. Age Management

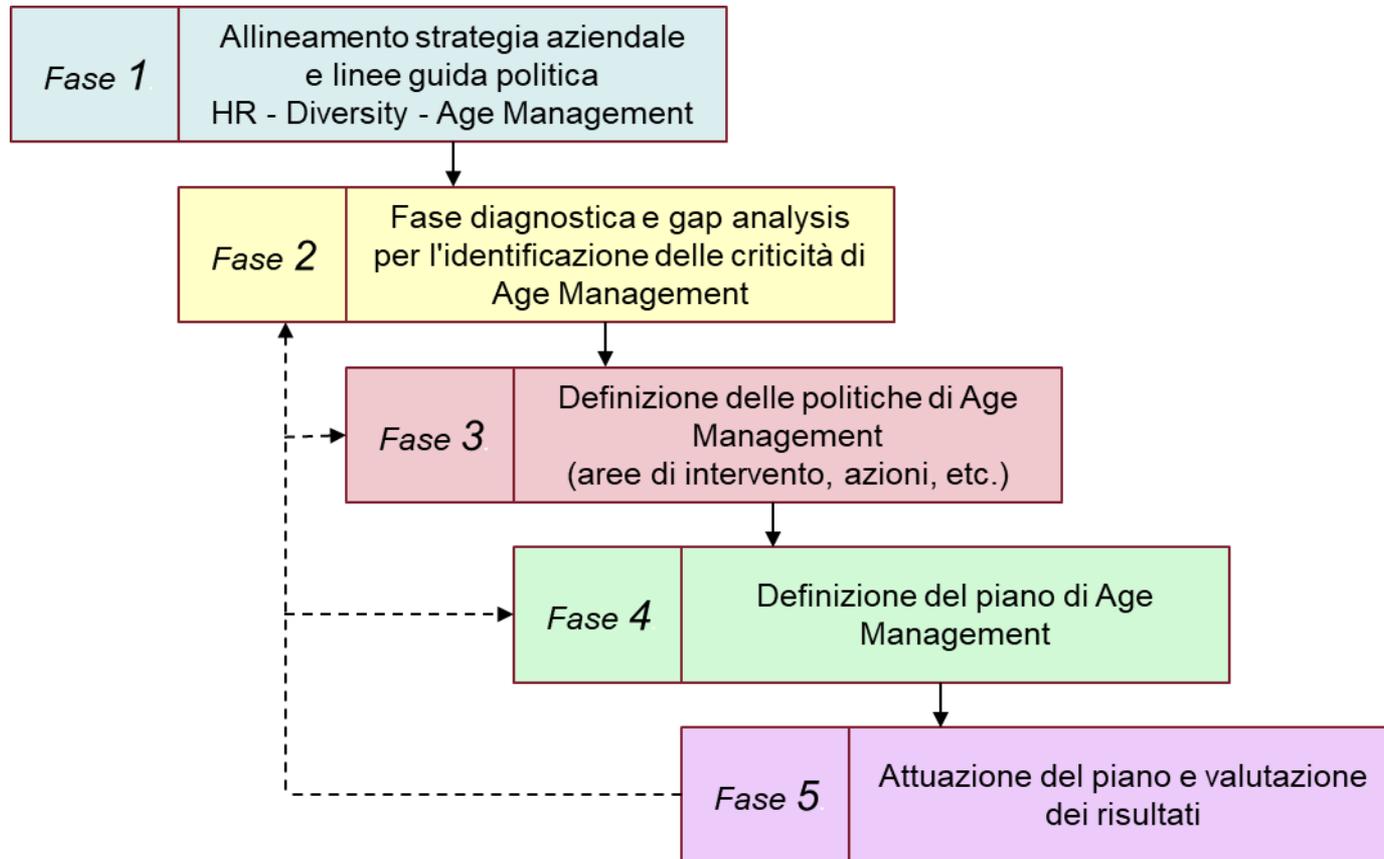
## 4. Modello Metodologico

- I. Allineamento Strategia aziendale e Politiche HR – Diversity – Age Management
- II. Fase diagnostica e gap analysis per l'identificazione di criticità di Age Management
- III. Definizione delle Politiche di Age Management
- IV. Definizione del piano di Age Management
- V. Attuazione del piano e valutazione dei risultati

## 5. Take away

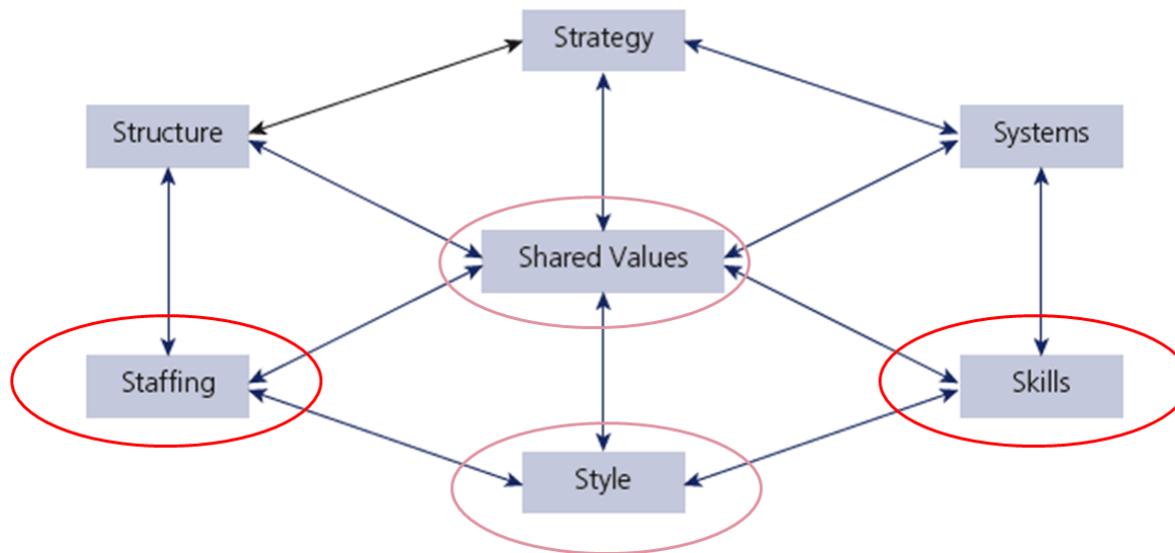
#### 4. La logica e le fasi del Modello

### La struttura del Modello Metodologico



## Fase 1. Allineamento strategia e politica HR, Diversity, Age

Per una efficace attuazione della strategia occorre garantire l'allineamento tra l'ambiente esterno, la strategia e l'ambiente interno, ivi comprese le risorse e le competenze



## Fase 1. Allineamento strategia e politica HR, Diversity, Age

---

Occorre pertanto individuare le competenze chiave (o strategiche), ovvero quelle che sono determinanti per l'attuazione della strategia.

Tale attività può essere articolata ai diversi livelli

- Aziendale
- Unità Organizzativa
- Livello Manageriale
- Specifico ruolo

Il processo può essere più o meno strutturato, di tipo top-down o bottom-up

#### 4. La logica e le fasi del Modello

### Fase 1. Allineamento strategia e politica HR, Diversity, Age

---

Nel modello, sviluppiamo la simulazione e adottiamo un approccio semplificato

In questa fase proponiamo alcuni tool applicativi:

- Mappa base delle competenze
- Riferimento a Best practice (Unilever)

Inoltre presentiamo la logica di funzionamento attraverso una esemplificazione costruita all'interno dei Focus e dei Lab:

- Identificazione delle competenze chiave

## 4. La logica e le fasi del Modello

# Fase 1. Allineamento strategia e politica HR, Diversity, Age

### Definizione della Mappa base delle competenze

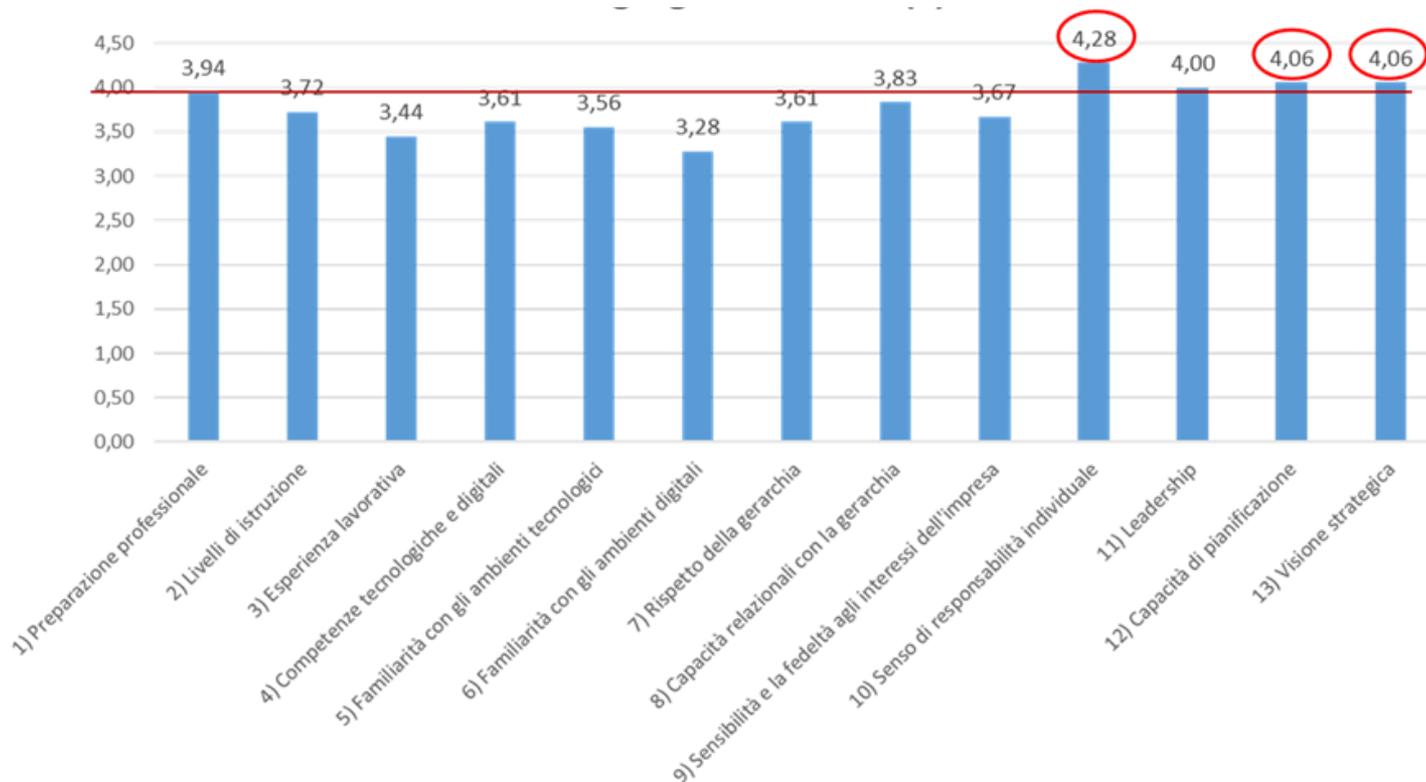
- |     |  |     |   |
|-----|--|-----|---|
| 1.  | <i>preparazione professionale</i>  | 22. | <i>disponibilità ai lavori fisicamente e psicologicamente pesanti, capacità di gestione dello stress fisico e psicologico</i> |
| 2.  | <i>livelli di istruzione</i>   | 23. | <i>salute, abilità e resistenza fisica, resilienza</i>  |
| 3.  | <i>esperienza lavorativa</i>   | 24. | <i>concentrazione</i>   |
| 4.  | <i>competenze tecnologiche e digitali</i>  | 25. | <i>affidabilità e precisione</i>  |
| 5.  | <i>familiarità con gli ambienti tecnologici</i>  | 26. | <i>prestazione lavorativa</i>   |
| 6.  | <i>familiarità con gli ambienti digitali</i>   | 27. | <i>accuratezza nel lavoro</i>   |
| 7.  | <i>rispetto della gerarchia, rispetto dei ruoli</i>  | 28. | <i>flessibilità, elasticità mentale</i>   |
| 8.  | <i>capacità relazionali nella gerarchia, capacità relazionali con i diversi ruoli (con i dipendenti, con i colleghi, con i capi)</i> | 29. | <i>dinamicità e velocità di reazione</i>  |
| 9.  | <i>sensibilità e fedeltà agli interessi dell'impresa, integrità</i>  | 30. | <i>creatività</i>   |
| 10. | <i>senso di responsabilità individuale</i>   | 31. | <i>apertura e disponibilità all'innovazione</i>   |
| 11. | <i>leadership</i>  | 32. | <i>capacità di adattarsi al cambiamento</i>   |
| 12. | <i>capacità di pianificazione</i>  | 33. | <i>predisposizione e disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro</i>  |
| 13. | <i>visione strategica</i>  | 34. | <i>orientamento al lavoro di team ed agli obiettivi di squadra</i>  |
| 14. | <i>capacità direttive</i>  | 35. | <i>capacità di integrazione nel gruppo</i>  |
| 15. | <i>capacità di decision making</i>   | 36. | <i>utilizzabilità complessiva del manager</i>   |
| 16. | <i>problem solving</i>   | 37. | <i>apertura a adeguamento culturale e capacità di adattamento e integrazione interculturale</i>                               |
| 17. | <i>automotivazione</i>   | 38. | <i>competenze linguistiche</i>  |
| 18. | <i>capacità di motivare i propri collaboratori</i>   | 39. | <i>capacità di sintesi nella comunicazione, nella visione</i>   |
| 19. | <i>capacità di comunicazione</i>   | 40. | <i>intelligenza sociale, capacità relazionali, capacità di ascolto e di comunicazione</i>                                     |
| 20. | <i>predisposizione e disponibilità a sostenere e far crescere i collaboratori</i>  | 41. | <i>capacità di autoanalisi, autovalutazione, autocritica</i>  |
| 21. | <i>capacità di gestione delle risorse, empowerment</i>   |     |   |

## 4. La logica e le fasi del Modello

# Fase 1. Allineamento strategia e politica HR, Diversity, Age

*Esemplificazione*

### Identificazione delle competenze chiave



## Fase 1. Allineamento strategia e politica HR, Diversity, Age

*Esemplificazione*

### Identificazione delle competenze chiave



# Fase 2. Diagnostica e Gap analysis

---

### 1. *Audit analitico*

- lettura della demografia organizzativa
- rilevazione e mapping di skills/competenze dei lavoratori maturi
- analisi dei bisogni psico-attitudinali e formativi, sia a livello individuale che interrelazionale

In questo ambito, possono essere convenientemente utilizzati strumenti diagnostici specifici, come ad esempio:

- *Work Ability Index*
- *Work Ability Coaching*
- *Quality of Ageing at Work Questionnaire*
- *Professional Identity Interview*
- *Age-Related Leadership Concept and Questionnaire*

### 2. *Gap analysis,*

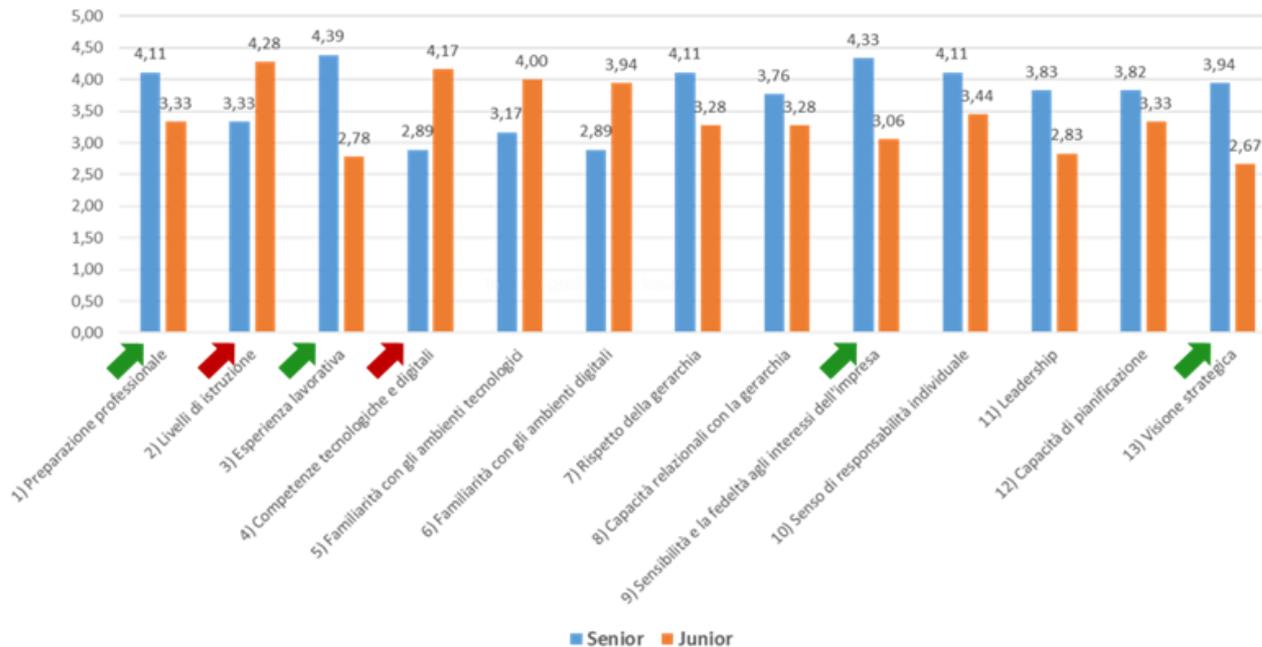
- analisi della rispondenza rispetto alle necessità strategiche aziendali evidenziate in FASE 1 e individuazione dei GAP;
- valutazione del ranking di rilevanza dei gap, ovvero del grado di priorità nell'affrontare le criticità individuate.

## 4. La logica e le fasi del Modello

# Fase 2. Diagnostica e Gap analysis

### Esemplificazione

### Valutazione competenze Senior vs Junior



### Aspetti distintivi dei Senior

- esperienza lavorativa
- preparazione professionale
- sensibilità e fedeltà agli interessi dell'azienda
- visione strategica
- capacità direttive
- decision making
- problem solving

### Aspetti distintivi dei Junior

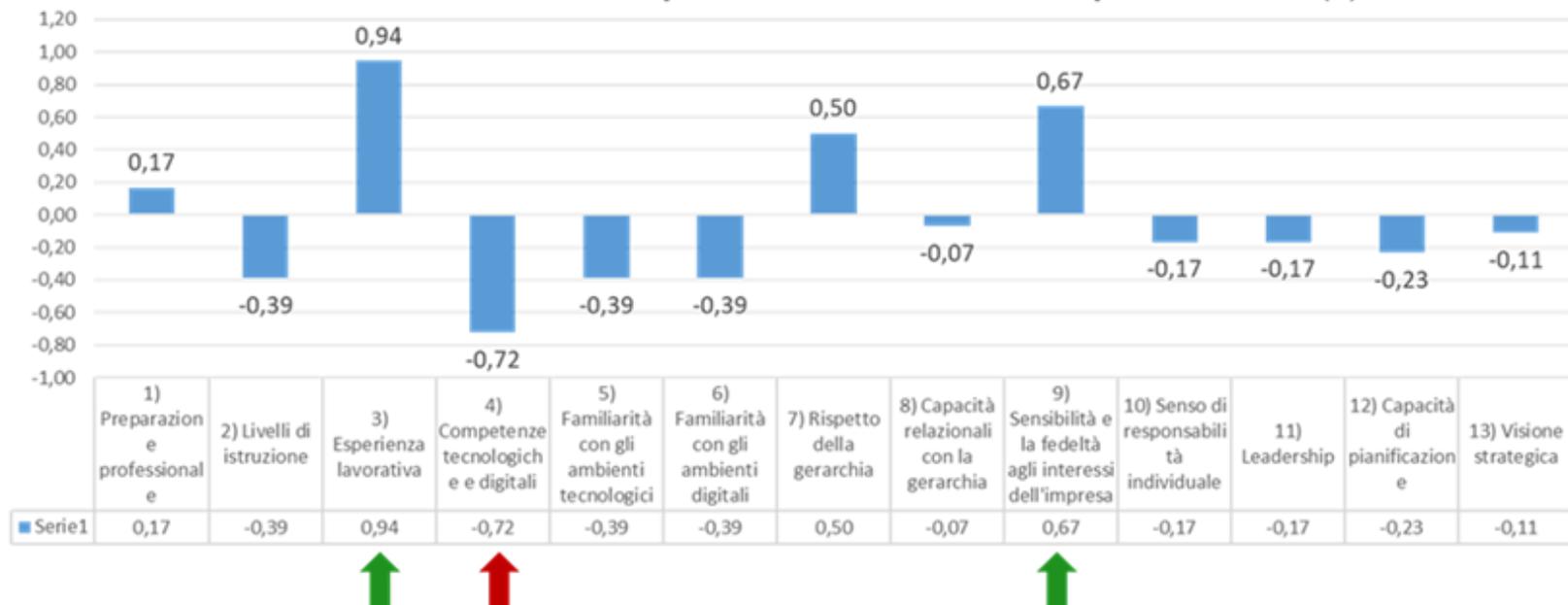
- livello di istruzione
- competenze tecnologiche e digitali
- apertura e disponibilità all'innovazione
- capacità di adattarsi al cambiamento
- capacità di adeguamento interculturale
- capacità linguistiche

#### 4. La logica e le fasi del Modello

### Fase 2. Diagnostica e Gap analysis

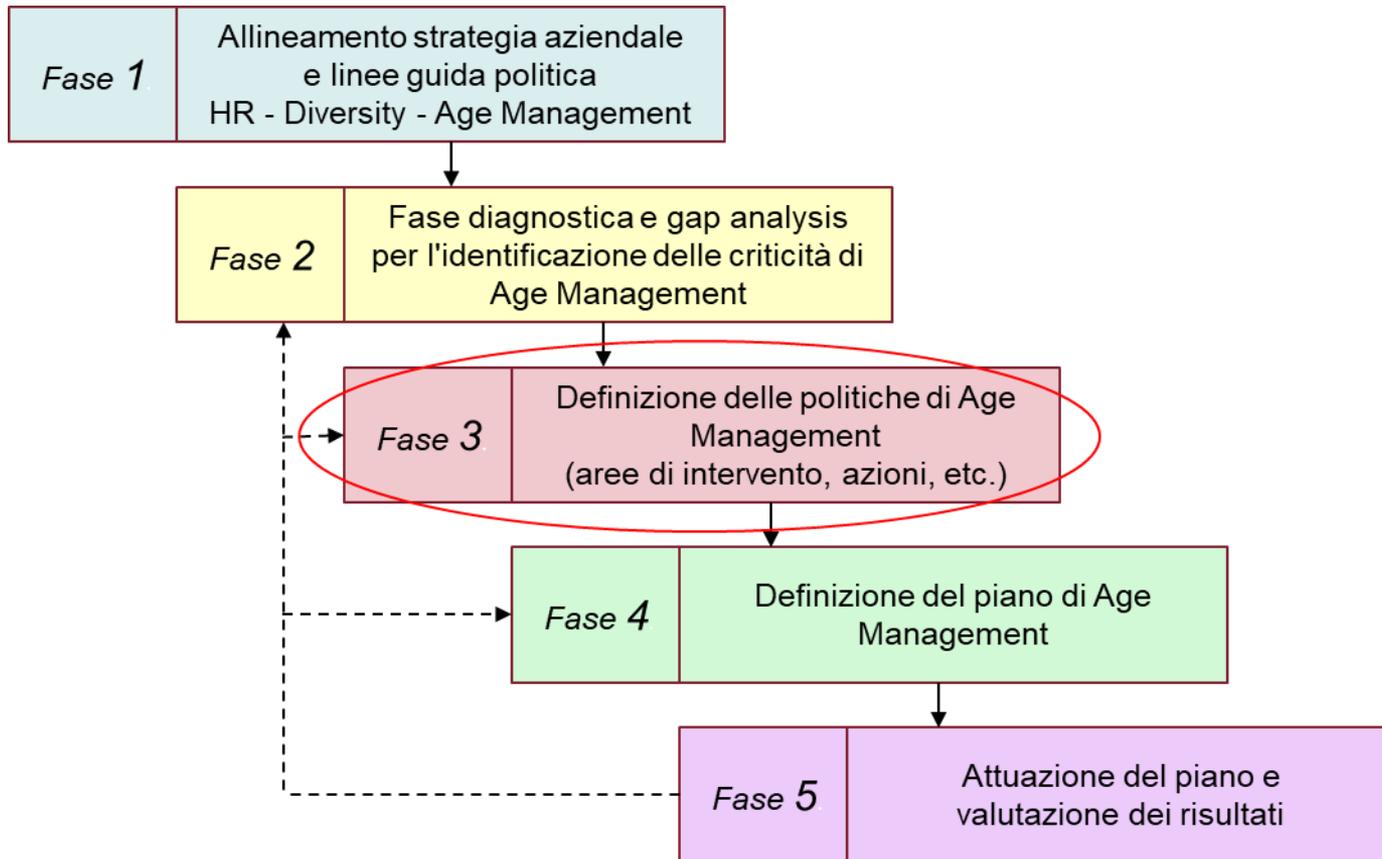
*Esemplificazione*

#### Valutazione Competenze Senior vs Competenze rilevanti per l'azienda



#### 4. La logica e le fasi del Modello

### Fase 3. Definizione delle politiche di Age Management



## Fase 3. Definizione delle politiche di Age Management

---

Le politiche di Age Management si declinano in un insieme finalizzato di azioni riferite alle seguenti **Aree di intervento**:

1. Ricerca e selezione del personale
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 omnicomprensivi
9. Aggiunta di mansioni e/o di responsabilità per progetti speciali

## 4. La logica e le fasi del Modello

# Fase 3. Definizione delle politiche di Age Management

### **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**
9. **AGGIUNTA DI MANSIONI E/O SPECIAL PROJECTS**

#### 4. La logica e le fasi del Modello

### Fase 3. Definizione delle politiche di Age Management

#### *Esemplificazione*

#### **Ranking importanza Aree di Intervento verso segmento Senior**

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

## **Fase 3. Definizione delle politiche di Age Management**

---

### *Esemplificazione*

#### **La scelta delle azioni per colmare i Gap rilevati**

Caso 1. Criticità: scarsa apertura e disponibilità all'innovazione e al cambiamento

Caso 2. Criticità: scarsa familiarità con le tecnologie

Caso 3. Criticità: scarsa motivazione

Caso 4. Criticità: scarsa capacità di motivare i collaboratori – debole orientamento al team e agli obiettivi di squadra – bassa capacità di integrazione nel gruppo

## Fase 4. Definizione del piano operativo di Age Management

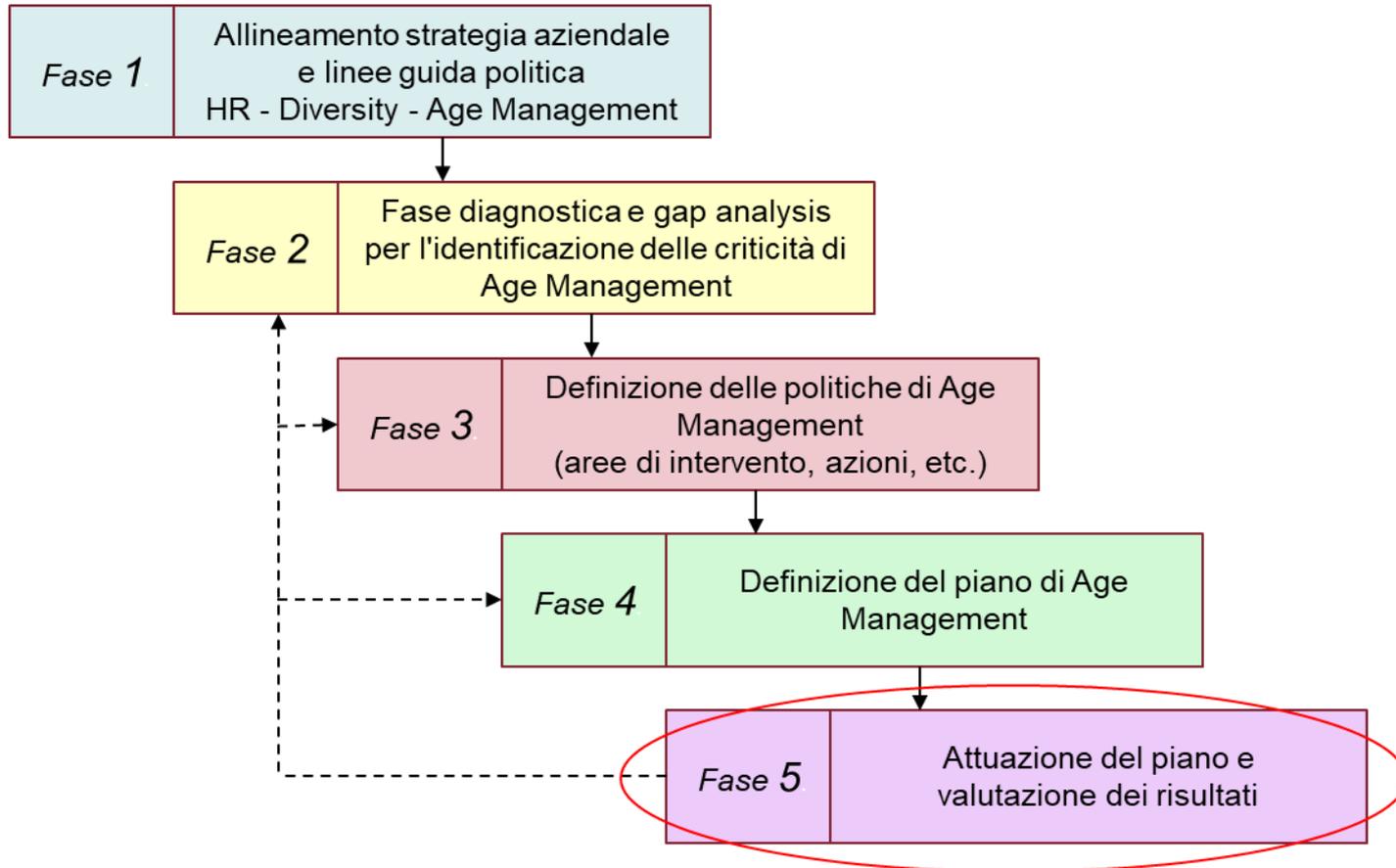
---

Le politiche di Age Management definite nella fase precedente devono essere declinate in un piano operativo che comprende:

- Linee di azione
- Attività
- Obiettivi
- Responsabilità
- Tempi
- Budget
- Variabili misura
- Risultati attesi
- Procedure di verifica

#### 4. La logica e le fasi del Modello

### Fase 5. Attuazione del piano di Age Management e valutazione dei risultati



## 5. Take Away

---

1. I cambiamenti demografici (e non solo) impattano sulla forza lavoro e reclamano l'adozione di politiche di Age Management a diversi livelli
2. Al livello aziendale, il fenomeno dell'Ageing della forza lavoro può essere più o meno rilevante, in virtù del contesto specifico (*settore, strategia aziendale, caratteristiche aziendali, modello organizzativo e cultura aziendale*)
3. L'approccio di Age Management è «*Firm specific*»
4. Per la definizione di tali politiche è possibile utilizzare un modello metodologico e un set di tool operativi
5. Tali strumenti devono essere snelli e flessibili, in modo da poter essere adattati alle diverse realtà aziendali
6. Il Modello di Age Management qui proposto si distingue in quanto
  1. è ancorato alle strategie aziendali;
  2. porta ad operare sui gap tra competenze chiave e competenze detenute;
  3. supporta l'individuazione delle linee di azione più opportune;
  4. è flessibile e adattabile alle varie realtà organizzative;
  5. è corredato di un set di tool operativi.