

## RIASSUNTO TESI

**TITOLO TESI:** *“Gestione della forza lavoro over 55 in una azienda manifatturiera: analisi e definizione della roadmap”*

**RELATORE:** Prof.ssa Daria Battini

**CORRELATORE:** Ing. Niloofar Katirae

### **Abstract**

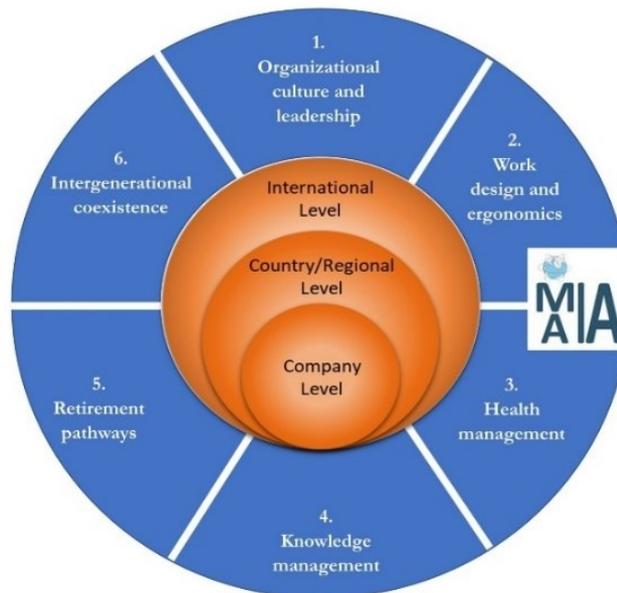
Nel periodo storico in cui viviamo l'età della popolazione sta crescendo sempre più e con essa anche l'età dei lavoratori. Questo fenomeno spinge le aziende ad esplorare nuove politiche di gestione della forza lavoro e nuovi metodi per affrontare le sfide e per cogliere le opportunità che questo forte cambiamento demografico porta con sé. La creazione di ambienti di lavoro “age-friendly” favorisce l'inclusione della forza lavoro caratterizzata da un'età avanzata, con l'effetto di incentivarne la motivazione; inoltre, in questo modo, è possibile valorizzare al meglio l'esperienza che i lavoratori utilizzando efficacemente le competenze che nel tempo hanno acquisito.

Questa tesi si concentra su un caso studio aziendale: attraverso la raccolta e l'analisi dei dati, l'obiettivo è stato quello di creare una roadmap per la gestione della forza lavoro over 55 al fine di identificare le pratiche appropriate da implementare nell'organizzazione per aumentare la motivazione e la produttività dei lavoratori. Precedenti ricerche presenti in letteratura, il progetto MAIA e la nuova ISO 25550:2022 hanno guidato l'analisi per fornire uno strumento strategico che l'azienda potrà utilizzare per sviluppare una forza lavoro più sostenibile, inclusiva e resiliente (Katirae et al., 2024).

"This research has received funding from the EU Horizon 2020 research and innovation program under the Marie Skłodowska-Curie grant agreement No 873077 (MAIA-H2020-MSCA-RISE 2019) "

### **Metodi utilizzati e riassunto dei contenuti**

Il “MAIA project” propone un framework strategico suddiviso in 6 domini che rappresentano gli aspetti principali di gestione della forza lavoro over 55:



*Figura 1: MAIA Framework*

*Fonte: Katirae et al., (2024)*

Innanzitutto, la tematica di gestione della forza lavoro “ageing” viene introdotta analizzando l’aspetto relativo alla “Cultura organizzativa e la leadership”, che rappresenta un dominio di fondamentale importanza per guidare l’azienda nell’inizializzazione di un percorso dedicato all’inclusione della forza lavoro over 55, andando a creare un ambiente favorevole per l’implementazione di future pratiche che mirino a mantenerla attiva e in salute.

Con il secondo dominio, invece si pone particolare focus nella progettazione della postazione di lavoro, tenendo in considerazione le esigenze fisiche del lavoratore, in particolar modo negli ambienti di lavoro manifatturieri. Opportune analisi ergonomiche consentono di proporre soluzioni tecnologiche che riducano il rischio di infortuni e il tasso di assenteismo, con l’effetto di preservare la salute della forza lavoro e garantire la produttività.

Per quanto riguarda il terzo dominio relativo alla gestione della salute, si ritiene che promuovere un ambiente di lavoro sano, in grado di assicurare il benessere psicofisico, sia condizione necessaria per promuovere la longevità lavorativa.

Con il quarto dominio, si pone attenzione alla gestione della conoscenza, la quale costituisce un patrimonio inestimabile da continuare a sviluppare con l’intento di trasmetterlo alle generazioni a venire, utilizzando metodi adeguati che facilitano questo passaggio.

Il quinto dominio riguardante invece i percorsi verso la pensione, è dedicato al periodo finale di permanenza presso l’organizzazione al fine di pianificare al meglio le tappe che portano verso il pensionamento, offrendo supporto durante questo periodo di transizione, introducendo misure di flessibilità e di riconoscimento lavorativo.

Infine, il sesto dominio affronta il tema della coesistenza intergenerazionale al fine di favorire la collaborazione tra generazioni diverse con l’obiettivo di condividere esperienze e abilità, migliorando produttività e coesione.

Il framework illustrato costituisce una roadmap che le aziende possono seguire scegliendo le azioni più opportune per le proprie esigenze e priorità, dando precedenza al dominio iniziale che riguarda gli aspetti più strettamente legati alla cultura dell'organizzazione; infatti, la definizione e l'implementazione delle azioni relative al primo dominio costituiscono un terreno fertile su cui è possibile attivare qualunque altra politica di miglioramento. Questo framework strategico è applicabile nelle realtà industriali con il supporto della nuova ISO:25550. Questa normativa si occupa delle "Ageing Societies" e va a proporre delle azioni di miglioramento per il contesto aziendale in cui gli ageing workers sono impiegati. Per ogni dominio del framework MAIA, è possibile associare delle azioni e delle best practices utili alla gestione della forza lavoro, in virtù di una normativa nata dall'urgente contesto sociale e demografico in cui viviamo.

Il caso studio di questa tesi è rappresentato da una azienda industriale manifatturiera del nord-est italiano e, come prima cosa, per andare a proporre una roadmap customizzata sulla realtà di riferimento, si è definito il target di analisi: la forza lavoro over 55 presente nell'organizzazione, considerando sia blue che white collars. Dopodiché è stata eseguita una caratterizzazione dei lavoratori in funzione del ruolo ricoperto nel posto di lavoro, andando ad evidenziare le principali mansioni e le peculiarità specifiche di ognuna di queste. In seguito, per ogni dominio studiato sono stati utilizzati degli opportuni metodi di analisi e raccolta delle informazioni. Nella raccolta dei dati l'obiettivo era trovare i principali problemi e le principali mancanze in azienda, individuando dove era necessario agire con delle politiche di miglioramento, effettuando anche un'opportuna analisi "as is" delle iniziative già attive. In particolare, nello studio effettuato sono stati presi in considerazione cinque dei totali domini proposti dal framework iniziale.

Per il dominio 1 "*Organizational culture and leadership*" sono state effettuate delle interviste destrutturate ai manager delle risorse umane, ai capireparto e ad alcuni capi funzione, in modo da indagare i vari aspetti culturali che caratterizzano la specifica realtà aziendale in esame.

Per il dominio 2 "*Work design and ergonomics*" è stata studiata la postazione di lavoro del lavoratore "blue collar" da un punto di vista ergonomico e, a supporto di ciò, sono state raccolte le informazioni sulla percezione del lavoratore per quanto riguarda l'affaticamento fisico e mentale durante lo svolgimento dei tasks. È stato sottoposto un questionario NASA-TLX semplificato ai lavoratori in fabbrica e sono state fatte delle rilevazioni ergonomiche sulle postazioni di lavoro per effettuare le analisi di rischio ergonomico coi metodi RULA e REBA.

Il dominio 3 "*Health management*" è stato analizzato tramite delle interviste all'amministrazione del personale e all'ufficio "Environment, Health, and Safety" dell'azienda, che si occupa di tutte le iniziative per la gestione della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro.

Per analizzare lo stato attuale riguardo la tematica del "*Knowledge Management*", relativa al dominio 4, sono state effettuate delle interviste destrutturate ai capi funzione dell'azienda (24 interviste) attraverso le quali si è potuto indagare quali sono i ruoli più critici in azienda. Un ruolo viene definito critico se la risorsa in esame è l'unica a possedere quella specifica conoscenza e se è difficile reperire quella conoscenza nel mercato del lavoro.

Infine, per raccogliere informazioni riguardanti il dominio 5 "*Retirement pathways*" e per mappare le iniziative messe in pratica sinora, è stato intervistato il responsabile

dell'amministrazione del personale.

Dopo aver raccolto le informazioni necessarie, è stata utilizzata la normativa ISO:25550 come strumento per individuare le azioni di miglioramento più urgenti di cui ha bisogno l'azienda, andando a definire una roadmap strategica ad hoc per la specifica realtà in esame.

## Risultati ottenuti

La roadmap definita è stata strutturata secondo diversi gradi di dettaglio e operatività:

- 1° livello: sono stati illustrati i domini del framework MAIA che sono stati presi in considerazione durante lo studio ed è stato esplicitato l'obiettivo strategico di ciascun di essi;
- 2° livello: sono state riportate le azioni di miglioramento suggerite dalla ISO in merito alle situazioni critiche presenti in azienda;
- 3° livello: sono stati riportati gli strumenti operativi già utilizzati in azienda.

Le azioni di miglioramento che sono state suggerite sono state posizionate in ordine di priorità in modo da guidare l'azienda nella fase di implementazione.

Inoltre, è stato inserito un punteggio relativo alla "maturità" dell'azienda per quanto riguarda le azioni di miglioramento consigliate, in modo da quantificare a che punto è l'azienda nei vari ambiti presi in analisi, e per creare consapevolezza sullo sforzo che è necessario per mettere in pratica le varie iniziative. Ciascun punteggio quantifica il grado di adozione attuale da parte dell'azienda dell'azione suggerita. Il modello utilizzato per quantificare il punteggio di maturità ha la seguente scala:

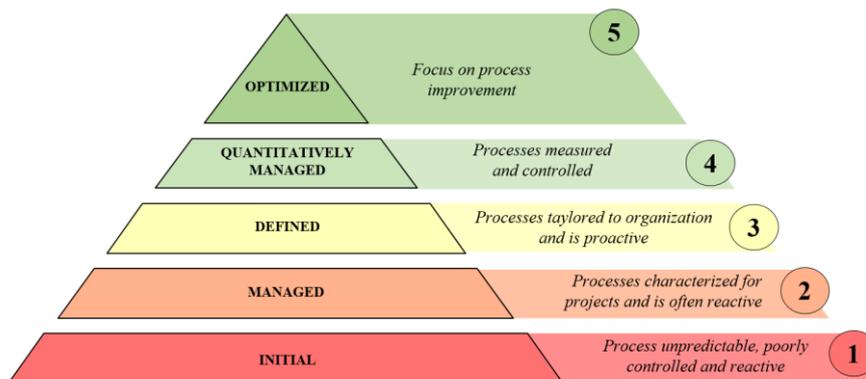


Figura 2: Maturity model scale

Fonte: barryoreilly

Complessivamente, lo studio evidenzia la centralità del dominio "Organizational culture and leadership" come pilastro iniziale per implementare politiche "age-friendly", che pongano le basi per gli altri ambiti strategici. Infatti, la cultura lavorativa influenza significativamente il clima aziendale, la coesione del team e l'efficacia complessiva del lavoro, determinando le modalità di

interazione, gestione delle sfide e partecipazione alla vita aziendale.

Dallo studio del dominio “*Work design and ergonomics*”, all’interno dello specifico contesto manifatturiero in esame, è emersa l’importanza di promuovere azioni migliorative come la pianificazione della “*job rotation*” nelle varie aree della fabbrica e il coinvolgimento dei lavoratori nella assegnazione delle attività, con l’intento di soddisfare gli obiettivi aziendali rispettando le esigenze individuali al fine di garantire salute e benessere. Per quanto riguarda il dominio “*Knowledge Management*” è stata proposta l’ufficializzazione, all’interno dell’organizzazione, della figura di “coach” o “mentore”, un ruolo affidato agli “ageing workers”, portatori di un inestimabile bagaglio di conoscenze ed esperienze acquisite negli anni, affinché possano affiancare le nuove risorse umane con l’effetto di preservare il patrimonio dell’impresa. In seguito, in merito al dominio “*Health management*” è stato approfondito il contributo che l’azienda può dare nel promuovere il benessere psicofisico dei suoi lavoratori. A questo proposito, è stata suggerita la promozione di programmi volti a prendersi cura della propria salute, al fine di creare cultura sull’argomento e andando a stipulare partnership con organizzazioni terze per fornire i servizi adeguati. Infine, lo studio del dominio “*Retirement pathways*” ha evidenziato la necessità di strutturare, con adeguato anticipo, un piano di successione che possa preparare sia l’azienda che il lavoratore ad affrontare questa fase cruciale di transizione nel percorso lavorativo.

La roadmap finale mostra effetti sinergici tra i vari domini, evidenziando come alcune azioni suggerite, come il ruolo di “coach” o la “*job rotation*”, siano utili in contesti diversi dell’azienda. Ciò sottolinea la contaminazione tra domini e l’impatto positivo significativo per l’organizzazione che anche poche azioni possono generare.

Questo studio suggerisce come il framework MAIA dovrebbe essere applicato a un maggior numero di realtà industriali con l’obiettivo di sviluppare una roadmap personalizzata in base alle esigenze di ciascuna e supportarle attraverso i cambiamenti demografici dei nostri giorni. Questo approccio permetterebbe di creare linee guida specifiche per adattare le azioni di miglioramento a ciascun settore industriale e l’implementazione di tali azioni aiuterebbe le aziende a diventare più resilienti di fronte alla futura carenza di forza lavoro.

## **Bibliografia**

Katirae, N., Berti, N., Das, A., Zennaro, I., Aldrighetti, R., Dimovski, V., ... & Battini, D. (2024). A new roadmap for an age-inclusive workforce management practice and an international policies comparison. *Open Research Europe*, 4(85), 85.

"This research has received funding from the EU Horizon 2020 research and innovation program under the Marie Skłodowska-Curie grant agreement No 873077 (MAIA-H2020-MSCA-RISE 2019) "

<https://barryoreilly.com/explore/blog/why-maturity-models-dont-work/>