

# I LAVORATORI “ANZIANI”

---

## CARRIERE, STRATEGIE INDIVIDUALI E PRATICHE DI HR

---

*Marco Depolo*

### INTRODUZIONE.

L'invecchiamento della popolazione generale è un fenomeno ormai acquisito. Fortunatamente l'attesa di vita è divenuta più lunga (il che è una buona notizia), ma la quota di persone in età avanzata implica macro-effetti che non sono buone notizie. Uno è lo scollamento tra età e sistemi pensionistici, da un lato, e questo mutamento demografico. Un altro è il costo per il welfare necessario a una comunità che invecchia. In Italia, 1 persona su 3 avrà 65 anni o più nel 2050 (erano solo 1 su 5 nel 2014). Sempre in Italia, nella popolazione in età da lavoro (15-64 anni) nel 2050 il 60% avrà 60 anni o più.

### LA SITUAZIONE ATTUALE NELLE ORGANIZZAZIONI.

Si sta al lavoro più a lungo (se non lo si perde...), ma il più delle volte non è per scelta. Tra le molte conseguenze di questa permanenza non voluta al lavoro, la sostenibilità di una sufficiente motivazione al lavoro e di un impegno adeguato da parte di older workers “forzati” a rimanere.

Da un lato abbiamo/avremo poi più lavoratori anziani in azienda (che hanno anche stipendi in media più alti: motivazione e impegno sono ancora più cruciali). Poi abbiamo nell'immediato meno pensionamenti, il che è collegato a un minor numero di nuovi ingressi (ciò non aiuta l'innovazione).

### LE SFIDE PER LO HR MANAGEMENT.

Tra i molti spunti, due appaiono centrali. In primo luogo, abbiamo sistemi di HRM poco flessibili: ad esempio, usiamo pratiche HR simili (o identiche) per giovani e anziani. Non teniamo conto di differenze importanti più tipiche degli older workers, come quelle tra intelligenza cristallizzata (visione, abilità sedimentate, ...) vs. fluida (velocità, risposta rapida, ...); tra stili di comportamento (coscienziosità, autocontrollo, ...); tra leve motivazionali (ad es. soddisfazione per il riconoscimento sociale). Secondo punto: stiamo solo iniziando a valutare gli interventi in questo campo e i loro effetti, non sappiamo davvero cosa funziona e cosa no, perché valutiamo soprattutto percezioni (delle pratiche HR, dei bisogni, ...) e non effetti.

