



## GENERAZIONI E SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA NELL'ERA TECNOLOGICA

*Maria Luisa Aversa  
Annamaria D'Alessio  
Francesco Manente  
Valeria Iadevaia*

54







*L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.*

*Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.*

*L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.*

**Presidente:** *Natale Forlani*

**Direttore generale:** *Loriano Bigi*

#### **Riferimenti**

Corso d'Italia, 33 00198 Roma  
Tel. +39.06.85447.1  
web: [www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

**Contatti:** [editoria@inapp.gov.it](mailto:editoria@inapp.gov.it)

Collana a cura di Pierangela Ghezzi

**Testo chiuso:** dicembre 2024

**Pubblicato:** marzo 2025

Questo prodotto raccoglie i risultati di una attività di ricerca/intervento curata dalla Struttura Mercato del Lavoro dell'Inapp (responsabile Manuel Marocco).

È stato realizzato dall'Inapp in qualità di Organismo Intermedio del Programma Nazionale "Giovani, Donne e Lavoro" FSE+ 2021- 2027. Piano Inapp 2023-2026 - Operazione a titolarità n. 1 - Accompagnare gli obiettivi di modernizzazione dei servizi per il lavoro, di equità, d'inclusione e riduzione dei divari territoriali tramite lo sviluppo di basi conoscitive e di analisi policy - Attività 2 – Forza lavoro matura, age management e servizi per il lavoro.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

#### **Autori:**

*Aversa Maria Luisa*, Inapp  
(Introduzione, cap. 2, par. 1.1, 4.1, 4.3, Conclusioni)

[m.aversa@inapp.gov.it](mailto:m.aversa@inapp.gov.it)

*D'Alessio Annamaria*, Inapp  
(cap. 2, par. 3.2, Conclusioni)

[a.dalessio@inapp.gov.it](mailto:a.dalessio@inapp.gov.it)

*Manente Francesco*, Inapp  
(cap. 2, par. 3.1, 3.3, Conclusioni, Appendice)

[f.manente@inapp.gov.it](mailto:f.manente@inapp.gov.it)

*Iadevaia Valeria*, Inapp  
(cap. 2, par. 1.2, 4.2, Conclusioni)

[v.iadevaia@inapp.gov.it](mailto:v.iadevaia@inapp.gov.it)

L'elaborazione dei cluster è a cura di Francesco Manente per il par. 3.3 e di Sergio Ferri per il par. 4.3.

#### **Coordinamento editoriale:**

*Costanza Romano*

#### **Editing grafico:**

*Costanza Romano* con la collaborazione di *Angelica Alori*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Alcuni diritti riservati [2025] [INAPP]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione — Non commerciale — Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-2996

ISBN 978-88-543-0356-0



## ABSTRACT

### GENERAZIONI E SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA NELL'ERA TECNOLOGICA

L'ormai crescente innalzamento dell'età media della popolazione, l'incremento della numerosità nelle classi di età superiori ai 50 anni e la diminuzione del tasso di fertilità, solo in parte bilanciati dall'andamento dei fenomeni migratori, fanno sì che l'Italia sia il secondo Paese al mondo, dopo il Giappone, per flessione demografica. L'invecchiamento crescente della popolazione e della forza lavoro va anche letto e interpretato rispetto ai processi sempre più veloci e pervasivi delle trasformazioni tecnologiche. Tali cambiamenti stanno generando effetti sui modelli organizzativi, sull'occupazione e sulle competenze, favorendo la creazione di nuovi sistemi, metodi e criteri di pensare e operare. Un effetto dell'invecchiamento della forza lavoro e della procrastinazione dell'uscita dal mondo del lavoro è la compresenza di più generazioni nello stesso luogo lavorativo. In un contesto così magmatico e in continua evoluzione in termini di trasformazioni tecnologiche, demografiche e sociali, l'analisi della socializzazione nei contesti lavorativi diviene sempre più importante. Lo scopo del presente lavoro è approfondire il tema della socializzazione nei contesti lavorativi, alla luce delle profonde trasformazioni in atto connesse allo sviluppo di tecnologie sempre più sofisticate e al progressivo invecchiamento della forza lavoro secondo un approccio multidimensionale: dal lato dei lavoratori, analizzando la loro risposta alle pratiche di socializzazione organizzativa, da quello delle imprese, esaminando le strategie implementate per facilitare tale processo. Le evidenze scaturite dall'analisi di alcune recenti ricerche quantitative Inapp, offrono interessanti spunti per comprendere le dinamiche della socializzazione intergenerazionale e il ruolo che questa svolge nel contesto delle trasformazioni digitali in atto.

**PAROLE CHIAVE:** divario generazionale, digitalizzazione, invecchiamento della popolazione

### GENERATIONS AND ORGANISATIONAL SOCIALISATION IN THE TECHNOLOGICAL AGE

The ever-increasing average age of the population, the growing proportion of those aged over 50 and the decline in the fertility rate, only partially balanced by immigration flows, render Italy the world's second country, after Japan, to experience demographic decline. The ageing of both the population and the workforce must also be read and interpreted in relation to the rapid and pervasive processes of technological transformations. Demographic and technological innovations are generating changes in organisational models, employment patterns, and skill requirements, while also fostering the creation of new methods and criteria for thinking and operating. One consequence of an ageing workforce and delayed retirement from the labour market is the co-presence of different generations in the same workplace. In such a chaotic and ever-evolving context of technological, demographic and social transformations, the analysis of workplace socialisation becomes increasingly important.

The aim of this work is to explore the topic of socialisation within organisations in light of the profound transformations originating from the diffusion of digital technologies and the progressive aging of the workforce. This is achieved through a multidimensional approach that analyses both workers' responses to organisational socialisation practices and the strategies companies implement to facilitate this process. The evidence from recent quantitative research by Inapp provides valuable insights to understand the dynamics of intergenerational socialisation and its role in ongoing digital transformations.

**KEYWORDS:** generation gap, digitisation, ageing population

**PER CITARE IL PAPER:** Aversa M.L., D'Alessio A., Manente F., Iadevaia V. (2025), *Generazioni e socializzazione organizzativa nell'era tecnologica*, Inapp Paper n.54, Roma, Inapp

## INDICE

Introduzione .....	7
1. Socializzazione organizzativa.....	11
1.1 Alcuni spunti teorici .....	11
1.2 Digitalizzazione e socializzazione nei contesti lavorativi .....	13
2. Aspetti metodologici.....	15
3. I lavoratori e la socializzazione organizzativa .....	18
3.1 Soddisfazione lavorativa: clima, competenze e percorsi di carriera .....	18
3.2 Innovazioni tecnologiche, sviluppo delle competenze e benessere dei lavoratori.....	21
3.3 Cluster analysis: dimensioni della soddisfazione lavorativa.....	29
4. Le imprese (PMI) e la socializzazione organizzativa .....	39
4.1 Percorsi di carriera e trasferimento intergenerazionale delle competenze .....	39
4.2 Innovazioni tecnologiche e sviluppo delle competenze .....	46
4.3 Cluster analysis: imprese e fattori di crescita.....	50
Conclusioni .....	55
Appendice.....	59
Bibliografia.....	62



## INTRODUZIONE

Il crescente innalzamento dell'età media della popolazione, l'incremento del peso percentuale nelle classi di età superiori ai 50 anni e la diminuzione del tasso di fertilità, solo in parte bilanciati dall'andamento dei fenomeni migratori, fanno sì che l'Italia sia il secondo Paese al mondo, dopo il Giappone, per flessione demografica.

Come si evince dai dati Istat (2023) la popolazione italiana è in una fase di continua e costante decrescita: tra il 2021 e il 2050 si stima una riduzione della popolazione residente in Italia di quasi 5 milioni. La trasformazione della struttura per età, si compirà prevalentemente a partire dal 2021-2041, quando i residenti nella fascia di età fino ai 24 anni diminuiranno di circa 2,5 milioni (-18,5%) e quelli tra i 25 e i 64 anni di 5,3 milioni (-16,7%). La progressiva contrazione della popolazione più giovane e di quella in età attiva di fatto favorisce sia l'aumento degli indici di vecchiaia che di dipendenza degli anziani. Tale andamento demografico ha già prodotto e, in prospettiva, produrrà ancora dei cambiamenti nel mercato del lavoro: sulla quantità dell'offerta di lavoro e sulla composizione anagrafica degli occupati, con effetti sulla produttività e sul sistema di welfare.

L'invecchiamento crescente della popolazione e della forza lavoro va anche letto e interpretato alla luce della sempre più veloce e pervasiva trasformazione tecnologica. Tali cambiamenti stanno generando effetti a cascata sui modelli organizzativi, sul lavoro, sull'occupazione e sulle competenze, favorendo la creazione di nuovi sistemi, metodi e criteri di pensare e operare.

Se da un lato quindi si pone il problema della tenuta del sistema previdenziale e del ricambio generazionale, dall'altro lato la rapidità dell'innovazione tecnologica fa sì che sempre più spesso si verifichino fenomeni di *skill and labour shortage* con il rischio di creare un gap di competitività che, se non adeguatamente affrontato, potrebbe spingere le organizzazioni a rinunciare al personale più anziano in favore di figure più giovani, favorendo così l'aumento di disoccupati più anziani, poco propensi alla mobilità, con aspettative di reddito più alte ed una preparazione fortemente connessa alla propria specifica esperienza lavorativa. Il prolungarsi delle carriere lavorative potrebbe a sua volta generare un'ulteriore crescita del rischio di obsolescenza delle competenze (Inapp 2019).

Un effetto importante dell'invecchiamento della forza lavoro e della procrastinazione dell'uscita dal mondo del lavoro è la compresenza di più generazioni nello stesso luogo lavorativo. Ogni generazione, oltre a rivelare capacità e competenze diversificate, è latrice di valori, obiettivi e linguaggi propri del periodo storico-sociale e tecnologico in cui si sono formati. Riguardo alle generazioni precedenti, i nativi digitali mostrano caratteristiche nuove e una differente relazione con i valori sociali (ibidem). Alcuni autori sostengono che i diversi sistemi di relazioni tra le generazioni nelle organizzazioni incontrano spesso degli ostacoli. I differenti modi di comunicare, di valori e dimestichezza con le tecnologie fanno sì che le conoscenze tacite (svilupiate con l'esperienza professionale), ed esplicite (riferite ai task operativi), spesso non vengano socializzate tra le generazioni all'interno delle organizzazioni lavorative (Goldberg 2000, McCann e Giles 2007).

In diverse analisi viene sottolineata l'emergenza di un processo denominato *intergenerational resource tensions* (North e Fiske 2015), ovvero la narrazione del rapporto contraddittorio tra generazioni nei luoghi di lavoro. La convivenza delle diverse età, quindi, se da un lato può rinforzare processi virtuosi di scambio di conoscenze e di competenze dissimili, dall'altro lato può produrre sforzi e conflittualità (Nishii e Goncalo 2008, North e Fiske 2015).



Un altro tema di studio riguarda le differenti opportunità offerte alle diverse generazioni nei contesti lavorativi, ovvero vengono evidenziate le difficoltà dei lavoratori più anziani, molto spesso oggetto di molteplici e diversificati stereotipi (ad esempio la fragilità, la mancata produttività, la non adeguatezza al mercato del lavoro odierno sempre più tecnologico ecc.). North e Fiske (2013) hanno indagato come gli *older workers* siano percepiti dagli *young workers*, come *greedy geezer*. Dall'altro lato, altri studiosi sottolineano come, in alcuni contesti, siano invece avvantaggiati i lavoratori più maturi, in termini di opportunità di accesso alle risorse.

Nell'ambito degli studi che analizzano lo scambio tra generazioni nei contesti sociali e lavorativi nella prospettiva della generatività<sup>1</sup>, Bradley e Marcia (1998), con i concetti di *involvement* ed *inclusivity* si connettono alle analisi che descrivono la socializzazione come partecipazione progressiva dei giovani alle nuove comunità di pratiche organizzative. Cigoli e Scabini (2006), invece enfatizzando il ruolo attivo dei giovani nel determinare la qualità dello scambio intergenerazionale, mettono al centro la relazione di scambio tra soggetti, mediata culturalmente, connettendosi quindi coerentemente con gli aspetti socioculturali della socializzazione (Ripamonti *et al.* 2021).

Nel modello di Bradley e Marcia (1998) la generatività viene descritta come responsabilità di sviluppo individuale, caratteristico degli adulti. Gli stili o status di generatività sono identificati sulla base di un incrocio fra due atteggiamenti utilizzati dai senior nella relazione con i giovani: l'*involvement*, che riflette il grado di attenzione per la crescita di sé e degli altri, sia in termini di condivisione di competenze che di trasferimento di conoscenze e l'*inclusivity* intesa come modalità con cui la persona è in grado di ricevere la diversità propria delle giovani generazioni, dal punto di vista dei valori ma anche delle credenze di base. La mescolanza di tali dimensioni, secondo gli autori, genera quattro diversi stili relazionali: generativo (la capacità dei senior di prendersi cura delle giovani generazioni, assumendo un atteggiamento di rispetto verso stili di vita diversi dal proprio; condiviso (l'attenzione dei senior verso i bisogni/esigenze delle giovani generazioni); strumentale (la scarsa attenzione dei senior verso i bisogni dell'altro); convenzionale (la scarsa attenzione dei senior al tema dell'inclusività). Cigoli e Scabini (2006), attraverso invece un approccio relazionale simbolico, creano un modello basato sulla qualità della relazione tra le generazioni e sull'opportunità di progettare tale relazione utilizzando tre azioni, ovvero tramandare, trasmettere e trasgredire. Da un lato, i senior si impegnano in un percorso di trasferimento del proprio patrimonio culturale, valoriale e tecnico alle nuove generazioni, dall'altro lato questi, per accoglierlo in senso generativo, devono poterlo modificare per farlo proprio.

In linea con coloro che parlano di crisi della generatività nel rapporto tra le generazioni (North e Fiske 2012), altri studiosi (Bradley e Marcia 1998) sostengono che la diversità prodotta dalla presenza di più generazioni nei luoghi di lavoro sembra condurre verso l'attivazione di rapporti di reciproca strumentalità come ad esempio, la generazione dei baby boomers si serve dei fattori protettivi in senso corporativo, mentre i giovani attuano a volte atteggiamenti competitivi e oppositivi rispetto ai lavoratori più maturi (Winerip 2012; North e Fiske 2015).

Ripamonti *et al.* (2021) sostengono, al contrario, che il promuovere uno scambio generativo, piuttosto che altre forme di scambio tra generazioni, facilita il raggiungimento di alcune importanti sfide che si trovano oggi a fronteggiare le organizzazioni lavorative, ovvero la sopravvivenza sul mercato del lavoro, la competizione - esterna e, infine, l'occupabilità dei lavoratori.

---

<sup>1</sup> Generatività: processo psicosociale e relazionale che prevede l'interesse e l'impegno concreto nel dare vita, nel curare e nel lasciare andare le giovani generazioni (McAdams e de St. Aubin 1992).

Diversi autori considerano dunque la socializzazione come chiave di lettura dello scambio tra le generazioni. Joshi e colleghi (2011), hanno prodotto un framework che descrive come la natura dei contatti e scambi intergenerazionali generi una considerevole serie di outcome organizzativi, quali il cambiamento, il conflitto, il turnover e la socializzazione.

Weick (1997) sottolinea il ruolo principe che rivestono le interazioni che si verificano sulla base dei significati conferiti dagli individui ai contesti sociali e alle modalità in cui essi ne discutono. La funzione dell'attribuzione di significato nei processi sociali è uno dei fattori fondamentali nell'ambito del costruttivismo sociale.

Per i teorici del costruttivismo sociale un'organizzazione esiste per 'fare', per svolgere il compito per cui è costruita, che le conferisce la sua identità. A tal fine diviene centrale connettere le persone che vi lavorano alla percezione del proprio apporto a tale identità sociale, individuato come fattore precipuo per la motivazione lavorativa. Ciò si collega al tema della socializzazione organizzativa nelle dinamiche di costruzione dell'identità di ruolo, infatti, nell'ambito lavorativo, l'età non si associa soltanto su base strettamente anagrafica, ma anche in termini di socializzazione al lavoro, intesa come un processo attraverso il quale i dipendenti acquisiscono conoscenze inerenti all'organizzazione e si adattano al contesto di lavoro, al ruolo, al gruppo di lavoro e alla cultura organizzativa, con lo scopo di entrare a far parte a tutti gli effetti della vita organizzativa (Fisher 1986).

Adottare la categoria dell'età (età anagrafica, anzianità di servizio e anzianità contributiva) consente di problematizzare la questione dei rapporti intergenerazionali a partire dalle differenze emergenti tra le percezioni dei lavoratori giovani e di quelli più anziani, senza presupporre che tali differenze esitino necessariamente in elementi di conflittualità (Garavaglia *et al.* 2019).

A fronte di una complessità sempre più crescente dei contenuti, dei luoghi e delle forme del lavoro, aumenta l'esigenza di investire nelle risorse umane e di innovare le relative politiche di gestione. La socializzazione è dunque strettamente collegata all'organizzazione del lavoro e, di conseguenza, alla qualità del lavoro, laddove i bisogni delle persone risultano strettamente interconnessi alle scelte organizzative compiute dall'impresa.

L'analisi dei processi di socializzazione tra le generazioni va connessa con un'analisi delle fenomenologie socioculturali più importanti all'interno degli attuali contesti lavorativi. Al riguardo le relazioni intergenerazionali in ambito lavorativo vanno collocate in luoghi d'interazione in continua trasformazione e rimodellamento, poiché inseriti e investiti dalle ondate d'innovazione tecnologica e dalle trasformazioni demografiche.

Alla base del presente lavoro vi è l'assunto che promuovere uno scambio generativo (Ripamonti *et al.* 2021) tra generazioni nei luoghi di lavoro renda più facile il superamento delle importanti e innumerevoli sfide (non ultime le innovazioni tecnologiche connesse anche all'espandersi dell'intelligenza artificiale) che si trovano oggi ad affrontare le organizzazioni lavorative, come ad esempio la sopravvivenza sul mercato del lavoro, la competizione esterna, nazionale e internazionale, e l'occupabilità dei lavoratori, in particolare di quelli più maturi.

Lo scopo della ricerca è quello di approfondire il tema della socializzazione nei contesti lavorativi, alla luce delle profonde trasformazioni in atto connesse allo sviluppo di tecnologie sempre più sofisticate e al progressivo invecchiamento della forza lavoro secondo un approccio multidimensionale che, superando l'impostazione di quegli studi focalizzati solo sull'individuo o solo sull'organizzazione, a secondo del punto di vista assunto, considera il tutto come un sistema interdipendente composto



da più attori e di conseguenza da un insieme di variabili tutte intrinsecamente connesse e interrelate, riferite al contesto, all'individuo e alle organizzazioni lavorative.

Il nostro approccio ha considerato sia la prospettiva dei lavoratori, analizzando la loro risposta alle pratiche di socializzazione organizzativa, sia quella delle imprese, esaminando le strategie implementate per facilitare tali processi. Le evidenze scaturite dall'analisi di alcune recenti ricerche quantitative Inapp, offrono interessanti spunti per comprendere le dinamiche della socializzazione intergenerazionale e il ruolo che questa svolge nel contesto delle trasformazioni digitali in atto.

I risultati presentati in questo lavoro, se da un lato possono fornire spunti e piste utili ai policy maker per la definizione di politiche del lavoro, formative e di inclusione sociale volte a favorire l'integrazione intergenerazionale e la gestione delle trasformazioni digitali nei contesti occupazionali, dall'altro lato possono aiutare i responsabili delle risorse umane e consulenti aziendali a individuare strategie efficaci di socializzazione nei contesti lavorativi.

Nel primo capitolo forniamo una breve ricostruzione delle principali teorie sulla socializzazione organizzativa con un affondo specifico sulle conseguenze della crescente digitalizzazione nei contesti lavorativi, nel secondo illustriamo la metodologia utilizzata nello studio, nel terzo e quarto capitolo analizziamo i risultati emersi dalle indagini Inapp PLUS 2023 e "Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane" (2025), anche attraverso il supporto di *cluster analysis*. Infine, nelle conclusioni sono riassunti, attraverso una lettura integrata, i principali risultati dell'analisi, considerando sia la prospettiva dei lavoratori, che quella delle imprese.



## 1. SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

Alla luce delle profonde trasformazioni in atto connesse allo sviluppo di tecnologie sempre più sofisticate e al progressivo invecchiamento della forza lavoro, diviene sempre più urgente e necessario approfondire il tema della socializzazione all'interno delle organizzazioni, ovvero analizzare e individuare i percorsi di collaborazione intergenerazionali. Le organizzazioni lavorative si caratterizzano sempre più, oltre che dal progressivo invecchiamento delle risorse umane, dalla presenza di un numero sempre più cospicuo di diverse generazioni al lavoro (Marcaletti 2012). La relazione tra individuo e contesto organizzativo si poggia sul loro reciproco adattamento, mediante la socializzazione organizzativa, i valori, i bisogni, le motivazioni ecc. dell'individuo incontrano quelli che contraddistinguono l'organizzazione e la sua cultura per poi giungere a una identità condivisa.

Il presente capitolo illustra brevemente quanto è stato detto a livello teorico sulla socializzazione organizzativa per poi analizzare nello specifico l'impatto che le trasformazioni tecnologiche hanno sul sistema di relazioni e sull'organizzazione del lavoro.

### 1.1 Alcuni spunti teorici

La socializzazione è un fenomeno studiato e approfondito da più ambiti disciplinari. È possibile comunque individuare, al di là delle inevitabili differenze, alcuni elementi comuni: la socializzazione è il processo mediante il quale gli individui acquistano le conoscenze, le abilità e le disposizioni che li rendono in grado di partecipare come membri più o meno effettivi dei gruppi e della società (Sarchielli 1978, 46).

La crescente instabilità del mercato del lavoro fa sì che durante il corso di vita di ciascun individuo numerosi e variegati siano i passaggi da un ambiente lavorativo all'altro; di conseguenza la socializzazione al lavoro diviene frequente non solo per i giovani, ma altresì anche per coloro con differenti età (Rullo *et al.* 2015).

Nel contesto lavorativo, si parla di socializzazione lavorativa definita come quel sistema attraverso il quale gli individui acquisiscono gli atteggiamenti, i comportamenti, le conoscenze, le abilità, i valori e le motivazioni indispensabili per essere dei membri funzionanti di un'organizzazione (Sarchielli 1978, Van Maanen e Schein 1979). La socializzazione lavorativa riguarda diversi aspetti, contenuti e tempi e si distingue in: socializzazione prelaborativa o al lavoro, socializzazione lavorativa o nel lavoro, socializzazione occupazionale e, infine, socializzazione organizzativa. In tale contesto focalizziamo dunque l'attenzione sulla socializzazione organizzativa. Diverse sono le accezioni presenti in letteratura del concetto di socializzazione organizzativa. Generalmente, la socializzazione organizzativa viene intesa come interazione tra l'individuo e l'organizzazione, ma soprattutto come il processo attraverso cui l'individuo acquisisce valori, abilità, comportamenti, conoscenza sociale e competenze che gli permettono di assumere un ruolo all'interno dell'organizzazione ed esserne riconosciuto come membro (*ibidem*). La socializzazione organizzativa è dunque quel processo grazie al quale un individuo diviene capace di acquisire e fare propri i valori, le attitudini, i comportamenti e le conoscenze necessarie per essere membro a tutti gli effetti dell'organizzazione della quale diventa parte (*ibidem*).

Alcuni studiosi (Schein 1968, Feldman 1981) analizzano il fenomeno assumendo il punto di vista dell'organizzazione, mentre altri privilegiano quello dell'individuo (Louis 1980, Jones 1986). Ciò nonostante, alla base di ogni rappresentazione del processo di socializzazione organizzativa c'è una corrispondente concezione della relazione tra soggetto, attività lavorativa e contesto organizzativo.

Secondo Secord e Backman (1971) i fattori che possono facilitare oppure ostacolare il processo di



socializzazione sono riconducibili alle caratteristiche del sistema organizzativo, caratteristiche della situazione e caratteristiche individuali. Feldman (1981), pone l'accento sia sul processo mediante il quale l'individuo attraverso la socializzazione acquisisce adeguati comportamenti di ruolo, abilità lavorative specifiche, sia sull'adattamento alle norme e ai valori del gruppo. Leplat e Cuny (1977), catalogando gli elementi in campo nel definire le performance lavorative e le loro interrelazioni, focalizzano l'attenzione sul processo di socializzazione organizzativa precipuamente come un percorso di conseguimento di peculiari abilità lavorative, ovvero attraverso l'interazione dinamica tra fattori personali e organizzativi; anche Louis (1980) evidenzia come il processo di socializzazione si configuri anzitutto come conseguimento di una competenza per lo più di tipo cognitivo relativamente all'attuale contesto.

Negli anni più recenti gli studi sulla socializzazione organizzativa sono passati da una concezione basata sulla comprensione e l'adattamento al ruolo e alla mansione data, ad una visione di tipo interazionista dove non è più solo il nuovo assunto a doversi adattare all'organizzazione, ma anche l'organizzazione deve tener conto del cambiamento e di conseguenza trasformarsi. Ciò comporta che non vengano più studiate solo le variabili relative al singolo, ma diventino centrali anche una serie di fattori quali la formazione, l'orientamento e l'apprendimento sul posto di lavoro. L'*onboarding* aiuta i nuovi dipendenti ad apprendere le conoscenze, le abilità e i comportamenti necessari per avere successo nel loro nuovo impiego (Bauer e Erdogan 2011).

Daft e Weick (1984), partendo dall'assunto che le organizzazioni sono delle mappe cognitive, ovvero delle rappresentazioni della realtà come insieme di relazioni tra gli elementi, indagano le modalità attraverso le quali le mappe causali si creano e si sviluppano tra i lavoratori di un'organizzazione. Essi individuano due categorie dicotomiche di analisi: il grado di analizzabilità dell'ambiente (alto/basso) e il tipo di ricerca delle informazioni sperimentate dai soggetti (attiva/passiva). Altri autori focalizzano l'analisi del comportamento organizzativo sulla individuazione delle interpretazioni e costruzioni dell'ambiente realizzate dagli individui, e quindi sulle connessioni tra tali interpretazioni e il comportamento (Depolo 1988). Gli strumenti precipi per mezzo dei quali lavora l'individuo sono i simboli e gli script che consentono di organizzare l'esperienza relativa all'organizzazione. In tale contesto viene sottolineata la rilevanza di analizzare i sistemi di simboli attraverso i quali è rappresentata la realtà organizzativa (ibidem).

Tardia (2007) individua due modelli di socializzazione organizzativa, ossia la socializzazione passiva (l'individuo non conosce il suo ruolo all'interno dell'organizzazione e si adatta al contesto) e la socializzazione attiva (l'individuo in funzione del suo ruolo assume una posizione determinata). In entrambi i modelli durante la socializzazione organizzativa, i lavoratori devono apprendere, oltre ai valori e alla cultura dell'organizzazione, anche il funzionamento del loro specifico gruppo di lavoro, nonché le richieste inerenti specifiche mansioni. Tale processo ha lo scopo di generare identificazione e attaccamento dei membri verso l'organizzazione (ibidem).

L'attaccamento organizzativo, l'impegno, la soddisfazione sul lavoro, l'integrazione sociale, la chiarezza del ruolo, la congruenza dei valori sono alcuni degli indicatori che evidenziano il buon esito della socializzazione (Wanberg e Kammeyer-Mueller 2000). Bauer *et al.* (1998), Klein e Weaver (2000) hanno misurato sia gli esiti secondari della socializzazione, come la soddisfazione al lavoro e l'impegno, sia le conseguenze dirette della socializzazione, come l'apprendimento, l'inclusione e l'assimilazione. I diversi studi sulla socializzazione organizzativa individuano per lo più quattro livelli di socializzazione: il lavoro/compito, il gruppo di lavoro, l'organizzazione e i ruoli (Fisher 1986, Klein e Weaver 2000). Per Hall (1987) la socializzazione deve essere necessariamente inserita nel più



ampio contesto dello sviluppo di carriera. L'autore, considera, infatti, la carriera come l'insieme di esperienze di socializzazione a lungo termine, ovvero come la persona si muove attraverso e fuori dai vari ruoli correlati al lavoro (come l'acquisizione di ruoli idonei ad una distinta circostanza sociale, l'assunzione e l'introduzione di modelli ritenuti adeguati in un contesto definito. Per aumentare i contenuti di autonomia e responsabilità delle mansioni svolte dai suoi componenti, un'organizzazione utilizza, di fatto, una concezione dell'uomo al lavoro che attribuisce un alto valore motivante ai contenuti intrinseci del lavoro e ai bisogni di autorealizzazione (ibidem). Le analisi che privilegiano questa concezione risultano particolarmente utili per comprendere le logiche sottese ai diversi tipi di processi socializzanti che differenti organizzazioni possono mettere in atto (Depolo e Sarchielli 1983). Una organizzazione per essere efficace e funzionale e, quindi, proattiva necessita di una identità condivisa che lega le persone nella costruzione sociale del senso della loro vita lavorativa (Katz e Kahn 2010). Diversi autori si interrogano su quei processi relazionali che si attivano al momento dell'ingresso dei nuovi assunti all'interno dell'ambiente lavorativo. Per Ripamonti *et al.* (2021) tale situazione rappresenta uno step particolarmente indicativo per la comprensione degli accadimenti nei diversi momenti della vita lavorativa e del contesto sociale. La fase di ingresso dei neoassunti viene definita come una *danza generativa*, dove i senior e junior possono, anche se in modo diverso, dare un contributo all'apprendimento del singolo e dell'organizzazione (Sprogøe e Rohde 2009).

Il tema delle relazioni tra pari all'interno delle organizzazioni viene esaminata invece da Kram (1985). Il suo studio individua un continuum, lungo il quale situare i diversi tipi di rapporti tra pari rilevati e di classificarli sulla base della funzione prevalente che ottemperano. L'analisi si concentra prevalentemente sulla relazione tra pari e le fasi di sviluppo della carriera. La tesi sostenuta è che l'insieme delle informazioni scambiate dai componenti dell'organizzazione attiva dei processi di formazione on the job nell'ambito dell'organizzazione, i quali impattano sulla possibilità di carriera, sulla chiarezza del compito, sui rapporti con i colleghi, sul rapporto con i superiori e, infine, sul clima aziendale (ibidem).

## 1.2 Digitalizzazione e socializzazione nei contesti lavorativi

L'introduzione di innovazioni tecnologiche nelle imprese presenta sia sfide che opportunità anche in una prospettiva di promozione della socializzazione organizzativa (World Economic Forum 2020). L'automazione, la digitalizzazione dei processi, l'innovazione dei prodotti e la multicanalità nelle vendite (per es. l'e-commerce) hanno un impatto significativo sui lavoratori, sulle loro modalità lavorative e di interazione. Per un lavoratore, soprattutto se anziano, l'introduzione di cambiamenti può portare diversi benefici, come la riduzione dei carichi fisici, la diminuzione della ripetitività delle mansioni, un miglioramento della flessibilità e un incremento della produttività. Tuttavia, non mancano le possibili criticità, tra cui la resistenza al cambiamento, l'aumento dello stress e dell'ansia. Questi ultimi possono derivare non solo dalla paura di perdere il posto di lavoro, ma anche dalla necessità di adattarsi a nuove routine lavorative, acquisire nuove competenze, gestire il tempo libero in modo costruttivo e affrontare un possibile isolamento sociale dovuto alla riduzione delle interazioni dirette, che limita le opportunità di socializzazione.

Per questo motivo è necessario che l'introduzione di innovazioni tecnologiche sia accompagnata da nuovi approcci nella gestione del personale per far sì che i dipendenti possano adattarsi rapidamente ai cambiamenti e integrarsi efficacemente nel nuovo disegno organizzativo. A riguardo, le tecnologie



offrono esse stesse strumenti per facilitare e migliorare la socializzazione. Le aziende che sapranno gestire efficacemente i vantaggi e le sfide delle innovazioni tecnologiche saranno in una posizione migliore per sfruttarne appieno il potenziale, creando al contempo ambienti di lavoro più coesi e produttivi. Il World Economic Forum (WEF 2020) ha analizzato l'impatto delle tecnologie digitali sui processi di socializzazione e integrazione dei dipendenti, con esempi di best practices adottate da aziende leader a livello globale. In particolare, il Rapporto del WEF evidenzia che circa un terzo delle aziende intervistate, in risposta alla digitalizzazione dei processi produttivi e alla crescente diffusione del lavoro da remoto, stava adottando soluzioni digitali per rafforzare il senso di appartenenza, comunità e connessione tra i dipendenti. Alcune imprese avevano implementato piattaforme digitali avanzate, dotate di sale riunioni virtuali, intranet sociali e strumenti per la gestione collaborativa dei progetti, con l'obiettivo di migliorare la comunicazione e la collaborazione tra i lavoratori.

Anche Barani (2021) analizza come le innovazioni tecnologiche stiano modificando vari aspetti della gestione del personale nelle imprese, concludendo che le organizzazioni che riescono a integrare efficacemente le innovazioni tecnologiche nei processi di selezione, organizzazione e sviluppo del personale sono meglio posizionate per ottenere un vantaggio competitivo.

Una serie di indagini qualitative condotte dall'Inapp tra il 2018 e il 2020 sull'innovazione e l'invecchiamento della forza lavoro (Inapp 2019, 2020, 2022) ha portato a conclusioni simili<sup>2</sup>. In particolare, l'analisi dedicata ai settori bancario e assicurativo (Inapp 2022) ha evidenziato come l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione del personale abbia permesso di accelerare i tempi e semplificare le procedure. Questa tecnologia ha reso possibile analizzare rapidamente un elevato numero di curricula e, al contempo, esaminare una gamma più ampia di elementi, facilitando l'individuazione dei candidati più idonei da far accedere alle fasi successive della selezione. Sistemi automatizzati sono utilizzati anche per l'accoglienza e l'inserimento aziendale dei neoassunti, così come per la valutazione del potenziale e la fidelizzazione (test psicologici, attività di *role game* e *assessment* si avvalgono delle potenzialità offerte dalla tecnologia con l'obiettivo di costruire profili caratteriali e personali utili a capire le caratteristiche del lavoratore in ambiente digitalizzato). Nei processi di trasformazione digitale delle aziende, per ridurre la resistenza al cambiamento tra i dipendenti e far sì che i dipendenti apprezzino e metabolizzino il cambiamento, diventa cruciale aumentare il coinvolgimento e l'*empowerment* a tutti i livelli, creando un circolo virtuoso di evoluzione continua (Inapp 2020). Un forte coinvolgimento emotivo e l'impegno nei confronti dell'organizzazione migliorano la prestazione e la produttività dei dipendenti, rafforzando la loro fedeltà all'azienda.

A tal fine sono diverse le strategie di coinvolgimento adottate, come ad esempio eventi che stimolano la collaborazione e l'innovazione tra i dipendenti, rendendoli più coinvolti e motivati (Hackathon aziendali, Digital Week, Gamification ecc.), realizzazione di piattaforme collaborative utili per migliorare il coinvolgimento e la comunicazione interna (es. raccolta di feedback, blog, newsletter ecc.), ma anche piattaforme intranet per lo sviluppo delle competenze (e-learning e formazione online).

Anche la gestione delle carriere è supportata da strumenti digitali che aiutano a tracciare i percorsi di crescita professionale e identificare in maniera più efficace le esigenze di sviluppo delle competenze dell'impresa.

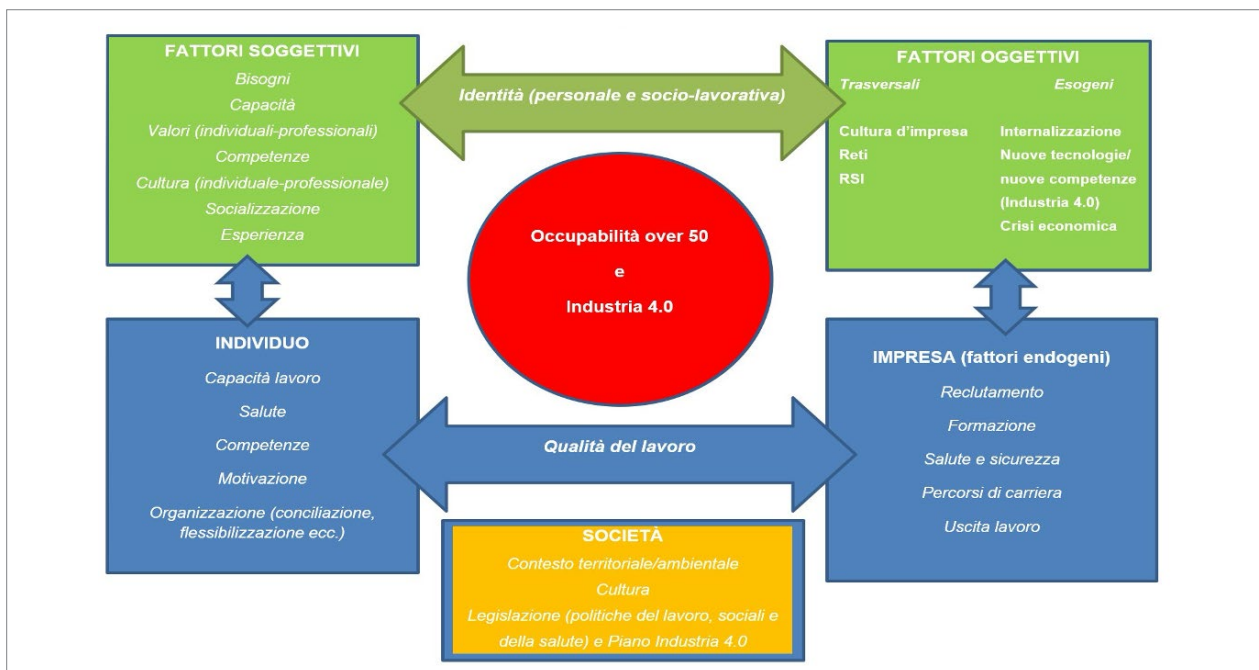
---

<sup>2</sup> Due ricerche (Inapp 2019 e Inapp 2020), hanno riguardato il settore manifatturiero e sono state realizzate mediante interviste approfondite a referenti istituzionali, parti sociali e rappresentanti del settore produttivo e due focus group con rappresentanti delle parti sociali e delle imprese manifatturiere, in collaborazione con il Manufacturing Group del Dipartimento di Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano. Nel 2020, è stato realizzato un approfondimento sul settore dei servizi, mediante la realizzazione di interviste qualitative a esperti e operatori del settore bancario/assicurativo e sanitario (Inapp 2022).

## 2. ASPETTI METODOLOGICI

I diversi studi condotti negli anni dall'Inapp<sup>3</sup> hanno permesso una ricostruzione delle interconnessioni che possono essere stabilite tra i diversi attori/elementi, secondo uno schema multidimensionale che, superando l'impostazione di quegli studi focalizzati solo sull'individuo o solo sull'organizzazione, a secondo del punto di vista assunto, considera il tutto come un sistema interdependente composto da più attori e di conseguenza da un insieme di variabili tutte intrinsecamente connesse e interrelate, riferite al contesto (territori, cultura, legislazione in termini di sostenibilità economica finanziaria, sociale, ambientale e culturale), all'individuo (portatore di fattori soggettivi e come tali fattori si declinano in relazione al contesto lavorativo in termini di identità personale e socio-lavorativa e quindi di socializzazione, ma anche di capacità lavorativa connessa alla salute, alle competenze, ai bisogni, ai valori ecc.) e alle organizzazioni lavorative (interconnessione dei fattori esterni, di contesto, con le modalità di gestione/organizzazione dell'impresa), i c.d. fattori esogeni, trasversali e le dimensioni di age management (Aversa e Iadevaia 2019) (figura 1).

**Figura 1** Costrutto multidimensionale



Fonte: Aversa e Iadevaia (2019)

In tale contesto, attraverso la lettura dei dati provenienti da indagini quantitative dell'Inapp, focalizziamo dunque l'attenzione su un aspetto chiave dello schema sopra esposto, la socializzazione organizzativa, letta e analizzata secondo un approccio multidimensionale: dal punto di vista dei lavoratori e da quello delle imprese.

L'analisi della socializzazione nei contesti lavorativi assume sempre più importanza in un contesto così magmatico e in continua evoluzione in termini di trasformazioni tecnologiche, demografiche e sociali.

<sup>3</sup> Il presente lavoro si colloca all'interno di una ricerca più ampia che approfondisce il rapporto tra innovazione tecnologica e invecchiamento della forza lavoro.



Come abbiamo già sottolineato in precedenza, abbiamo fatto nostro il postulato generativo (cfr. 1.1) secondo cui la convivenza di generazioni diverse nei contesti lavorativi, anziché rappresentare un'emergenza, costituisce una opportunità di crescita e di sviluppo sia per i lavoratori, che per le organizzazioni.

L'analisi di alcune recenti ricerche quantitative Inapp, offre interessanti spunti per comprendere le dinamiche della socializzazione organizzativa e il ruolo che questa svolge nel contesto delle trasformazioni demografiche e digitali in atto.

Nello specifico, per quanto riguarda i lavoratori, analizziamo come essi rispondono alla socializzazione organizzativa, attraverso i dati di una ricerca longitudinale quantitativa Inapp PLUS 2023<sup>4</sup>, mentre dal lato delle imprese, esaminiamo le strategie specifiche di socializzazione che queste adottano mediante i dati di una ricerca Inapp su "Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane" (2025)<sup>5</sup>.

L'analisi sui lavoratori si concentra dunque sulle conseguenze dirette e sugli esiti secondari della socializzazione, mentre per quanto riguarda le imprese si pone l'attenzione sui processi che la favoriscono (cfr. 1.1).

Completa il quadro la realizzazione di due raggruppamenti (cluster analysis): il primo riguarda i lavoratori e il secondo le imprese (cfr. Appendice).

Pur non essendo i dati delle due ricerche confrontabili, poiché si riferiscono a indagini campionarie diverse sia per numero, che per unità di analisi, ma anche per le variabili prese in considerazione, comunque permettono di giungere a sintesi attraverso l'individuazione e la sistematizzazione delle evidenze emerse.

Della ricerca longitudinale quantitativa Inapp PLUS 2023 condotta sui lavoratori, presentiamo i risultati relativi agli esiti secondari della socializzazione organizzativa - la soddisfazione al lavoro e le conseguenze dirette della socializzazione (l'apprendimento, la formazione) anche in relazione alle trasformazioni tecnologiche nelle organizzazioni lavorative (Bauer *et al.* 1998, Klein Weaver 2000) (cfr.1.1). Ci siamo soffermati sulla necessità di adeguare le competenze dei lavoratori, come conseguenza inevitabile del processo di trasformazione digitale, e sui cambiamenti che l'innovazione ha comportato nel modo di fare e di concepire la formazione professionale. Nello specifico, attraverso la lettura dei risultati, si fornisce un resoconto del livello di soddisfazione dei lavoratori, della loro partecipazione ai percorsi di riqualificazione e di come l'ampliamento/aggiornamento delle competenze abbia inciso sul loro livello generale di benessere.

In particolare, le caratteristiche socio-anagrafiche degli occupati – età, genere, titolo di studio, area geografica e settore di provenienza – sono esaminate e interpretate in correlazione con:

- livello di soddisfazione per il proprio lavoro: clima lavorativo – rapporto con colleghi e superiori,

---

<sup>4</sup> PLUS (Participation Labour Unemployment Survey) è un'indagine Inapp biennale inserita nel Programma statistico nazionale, condotta su un campione di 45.000 individui dai 18 ai 74 anni. Secondo le stime dell'Indagine PLUS nel 2022 le persone tra 18 e 74 anni che hanno dichiarato di avere un'occupazione sono 22 milioni 916 mila. Poco meno della metà degli occupati ha tra 30 e 49 anni, il 14,1% tra 18 e 29 e il restante 38,7% tra 50 e 74 anni. I dati presentati nel testo sono riferiti all'anno 2022.

<sup>5</sup> Indagine campionaria: 2.500 imprese, società di capitale e di persone extra agricole, con un numero di addetti compreso fra le 10 e le 249 unità collocate su tutto il territorio nazionale, con una stratificazione basata sulle quattro principali macroaree geografiche del Paese (Nord-Est, Nord-Ovest; Centro, Sud e Isole). L'indagine pertanto ha escluso le ditte individuali, le società cooperative e le altre forme (consorzi, associazioni ecc.). La popolazione di riferimento, ricavata dal registro Istat-ASIA (Archivio Statistico delle Imprese Attive), aggiornata al 2019, ammonta a 153.554 imprese. I dati presentati nel testo sono riferiti all'anno 2023.

- compiti e mansioni svolte, prospettive di lavoro/carriera, sviluppo di competenze professionalità;
- abilità lavorative più alte rispetto a quelle richieste dal posto di lavoro (Skill mismatch);
- scostamento tra titolo di studio posseduto e quello richiesto per la professione svolta (Educational mismatch);
- impatto delle innovazioni tecnologiche sul benessere lavorativo.

Dalla ricerca Inapp su "Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane" (2025), abbiamo correlato alcune delle caratteristiche dell'impresa - settore, dimensione, nonché la collocazione geografica, alla dimensione percorsi di carriera in termini di strategie e strumenti per accrescere la motivazione/produttività dei lavoratori e di azioni che favoriscono pari opportunità nei percorsi di carriera. Le prospettive di carriera, come è stato evidenziato in letteratura (cfr. par.1.1), sono un utile indicatore per studiare la socializzazione all'interno delle organizzazioni, sia dal punto di vista dei lavoratori che da quello delle imprese.

Nello specifico, l'analisi si focalizza su alcune strategie indirizzate allo sviluppo della socializzazione tra lavoratori:

- i momenti di dialogo o pratiche di trasferimento intergenerazionale di competenze;
- le relazioni con superiori e colleghi;
- il lavoro di gruppo;
- i momenti di condivisione e socializzazione di esperienze e competenze lavorative.

Per quanto riguarda le azioni che le imprese realizzano per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei propri lavoratori abbiamo verificato se e quanto le imprese privilegino il continuo sviluppo e aggiornamento delle competenze e il ruolo svolto dal maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze, rispetto alle altre azioni intraprese. Inoltre, analizziamo le possibili implicazioni dell'introduzione di innovazioni tecnologiche sulla socializzazione organizzativa, sia con riferimento alle modalità con cui l'innovazione viene promossa, sia per l'utilizzo diretto che le tecnologie possono avere per facilitare pratiche di integrazione e inclusione lavorativa. La dimensione percorsi di carriera sopra descritta è stata incrociata per approccio all'innovazione tecnologica da parte delle imprese. Il presente lavoro costituisce un primo step del lavoro sulla socializzazione intra e intergenerazionale all'interno delle organizzazioni lavorative. L'inserimento di altre dimensioni riferite, ad esempio, al contenuto della socializzazione (cfr. classificazione di Chao *et al.* 1994<sup>6</sup>), permetterà di ampliare e proseguire l'analisi del tema.

---

<sup>6</sup> Di seguito la classificazione di Chao *et al.* suddivisa in sei dimensioni:

- performance proficiency: prestazione intesa come abilità e competenze apprese;
- people: nascita e stabilità delle relazioni all'interno dell'organizzazione;
- organizational goals & values: processo di riconoscimento, da parte dei nuovi assunti, della cultura dell'organizzazione e della comprensione dei ruoli e delle norme concernenti l'organizzazione;
- language: utilizzo dello slang usato all'interno dell'organizzazione e della relativa comprensione di tali linguaggi;
- politics: apprendimento delle modalità di lavoro atte a lavorare in una struttura di potere con specifiche caratteristiche;
- history: conoscenza della storia, tradizioni, costumi, riti e rituali che sono utilizzati dai membri dell'organizzazione per tramandare la propria cultura organizzativa.

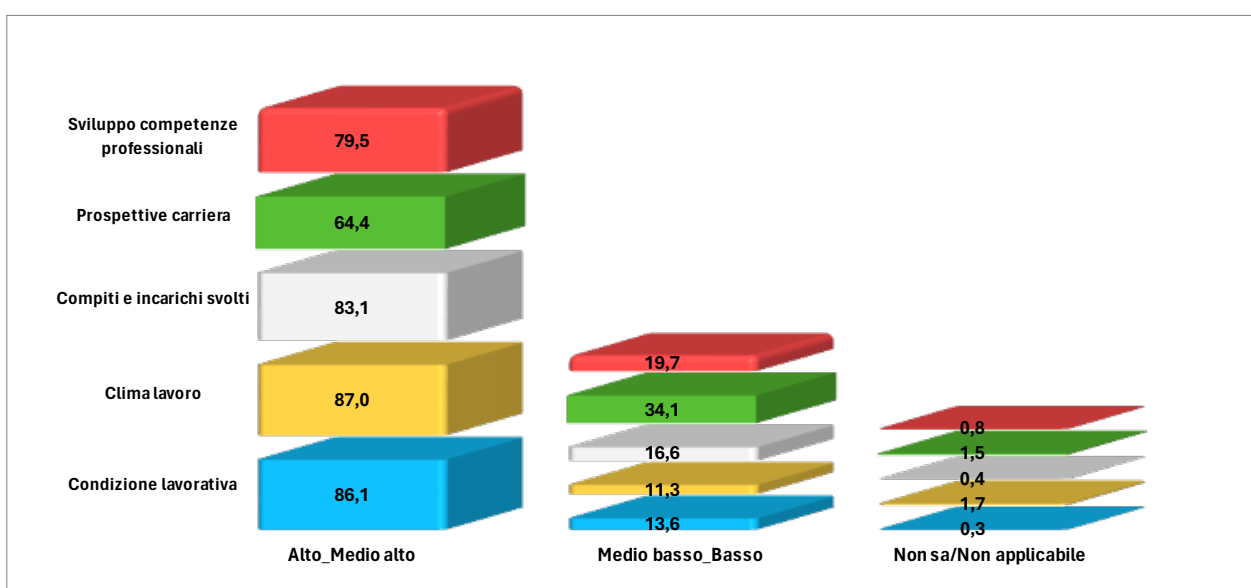
### 3. I LAVORATORI E LA SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

La socializzazione organizzativa rappresenta un processo cruciale attraverso il quale i lavoratori sviluppano le competenze necessarie e si integrano nell'ambiente lavorativo, influenzando significativamente il loro benessere e la performance aziendale. Questo capitolo esplora le diverse dimensioni di tale processo, analizzando i fattori che contribuiscono alla soddisfazione lavorativa, dall'ambiente organizzativo alle opportunità di crescita professionale. Particolare attenzione viene dedicata all'impatto delle innovazioni tecnologiche sullo sviluppo delle competenze e sul benessere dei lavoratori, concludendo con un'analisi cluster che identifica i pattern più significativi nella soddisfazione lavorativa. L'obiettivo è fornire una comprensione approfondita delle dinamiche che caratterizzano il rapporto tra individuo e organizzazione nel contesto lavorativo contemporaneo.

#### 3.1 Soddisfazione lavorativa: clima, competenze e percorsi di carriera

La relazione tra soddisfazione per il proprio lavoro e socializzazione organizzativa è strettamente interconnessa e può essere analizzata sotto diversi aspetti. Per dimostrare empiricamente la multidimensionalità della soddisfazione lavorativa, nell'indagine PLUS è presente una sezione denominata "Modi e tempi del lavoro" che include una serie di domande concepite per misurare direttamente, utilizzando una scala di valutazione, il grado di soddisfazione dei lavoratori italiani nei confronti del proprio impiego, nonché per diversi aspetti correlati. Nel 2022, secondo i dati dell'indagine PLUS, oltre l'85% dei lavoratori occupati (figura 2) si è dichiarato soddisfatto del proprio lavoro, con livelli elevati per il clima lavorativo e le relazioni interpersonali (87%) e per l'interesse verso le mansioni svolte (83%). Questi aspetti favoriscono integrazione, adattamento e senso di appartenenza, rafforzando la cultura organizzativa. Tuttavia, la soddisfazione scende in riferimento allo sviluppo delle competenze (79,5%) e alle opportunità di carriera (64,4%).

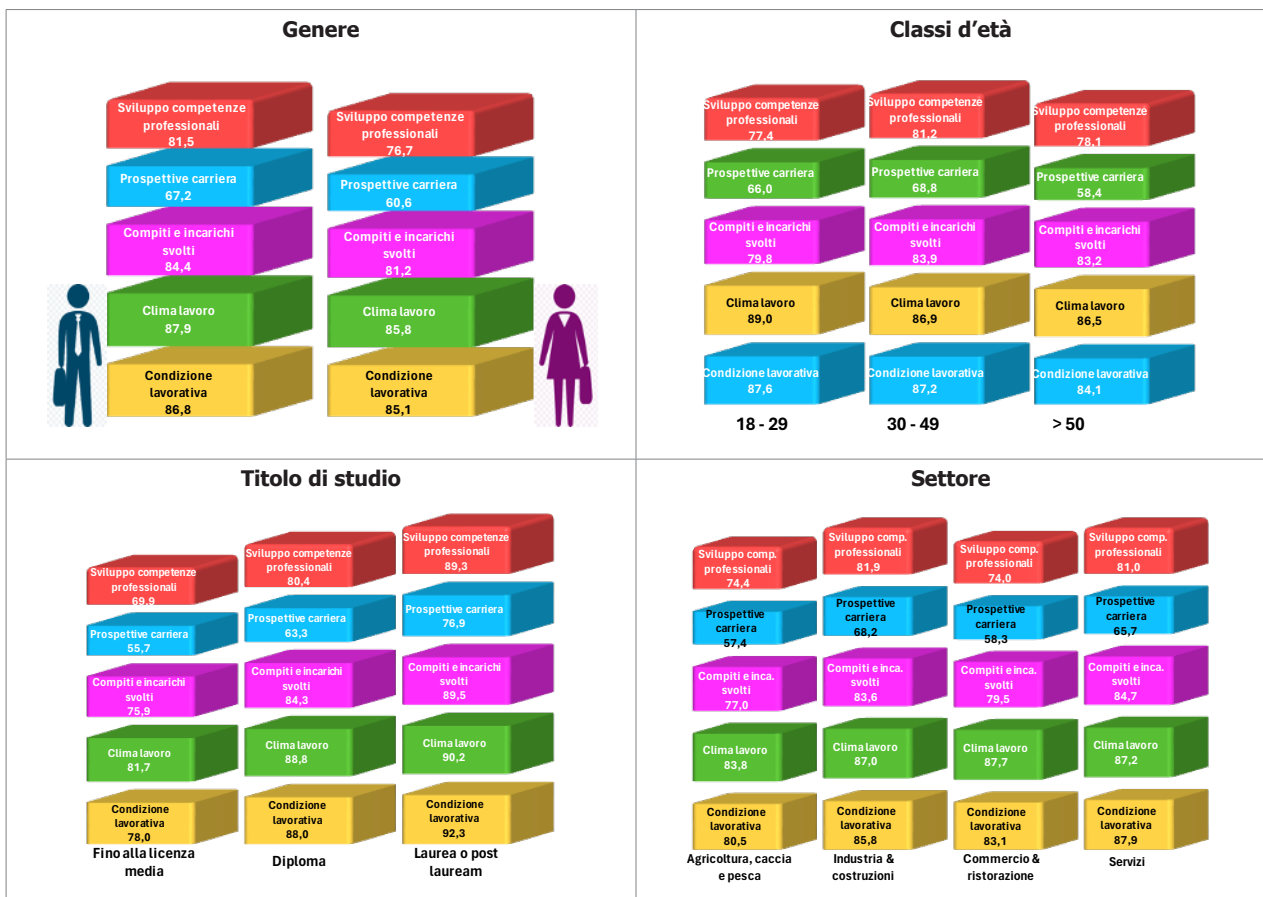
**Figura 2** Composizione percentuale degli occupati per livello di soddisfazione della condizione lavorativa e relative dimensioni, anno 2022



Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

Concentrandosi su chi esprime un'alta soddisfazione in tutte le dimensioni analizzate, è possibile evidenziare le principali differenze individuali e lavorative che distinguono questo gruppo di occupati.

**Figura 3 Incidenza percentuale dei lavoratori con livello di soddisfazione alto sul totale per dimensione di analisi. Anno 2022**

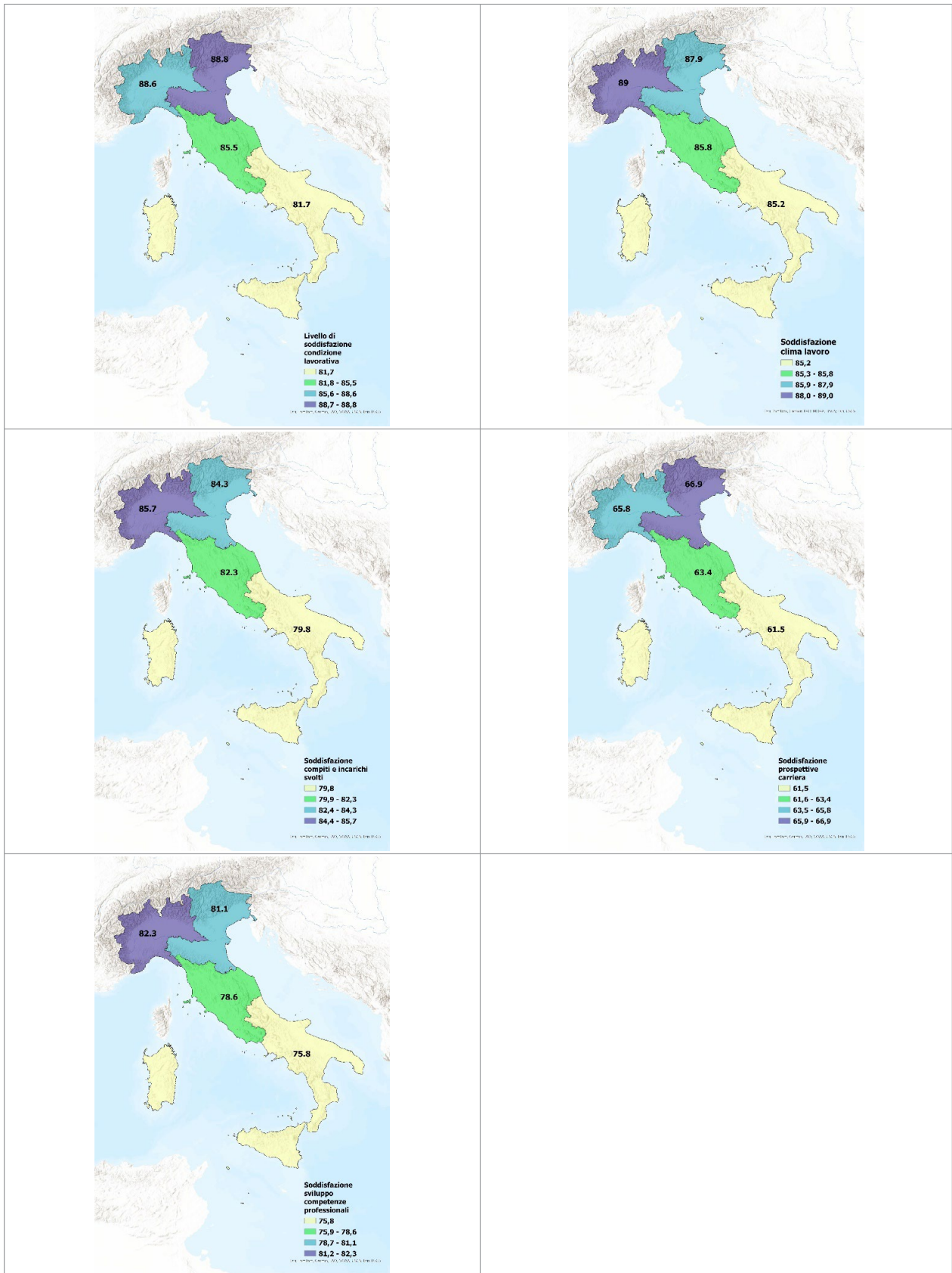


Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

L'analisi dei dati (figura 3) evidenzia differenze di soddisfazione lavorativa tra generi, fasce d'età e livelli di istruzione. Gli uomini mostrano livelli più alti rispetto alle donne nello sviluppo delle competenze (81,5% contro 76,7%) e nelle prospettive di carriera (67,2% contro 60,6%). Per fasce d'età, la soddisfazione generale è elevata (87%) in tutte tranne quella degli over 50, che registra un calo soprattutto nelle prospettive di carriera (58,4%). I laureati esprimono maggiore soddisfazione in tutte le dimensioni, con i divari più marcati in relazione alle prospettive di carriera (76,9% contro 63,3% dei diplomati e 55,7% con licenza media) e allo sviluppo delle competenze (89,3% rispetto a 80,4% e 71,2%). La distribuzione per settore rivela che i lavoratori del terziario sono più frequentemente molto soddisfatti nelle dimensioni condizione lavorativa e compiti e incarichi svolti. Per le dimensioni prospettiva di carriera e sviluppo delle competenze professionali si registrano percentuali più alte di elevata soddisfazione per gli occupati nel settore industria e costruzioni, mentre il settore del commercio e della ristorazione indica una maggiore presenza di persone molto soddisfatte per il clima lavorativo che caratterizza il proprio ambiente di lavoro.

Analizzando i dati disaggregati a livello territoriale, in particolare per macroarea, emerge una diversa mappa del livello di soddisfazione dei lavoratori.

**Figura 4 Incidenza percentuale dei lavoratori con livello di soddisfazione alto sul totale per dimensione di analisi e area geografica, anno 2022**



Fonte: elaborazione Inapp su dati Inap PLUS 2023

Dall'analisi della soddisfazione lavorativa nelle diverse aree geografiche italiane (figura 4) emerge un chiaro divario Nord-Sud, con le Regioni settentrionali che registrano livelli di soddisfazione costantemente superiori. Il clima di lavoro risulta l'aspetto più apprezzato in tutto il Paese (85-89%), mentre le prospettive di carriera rappresentano l'elemento più critico, con valori che non superano il 67% anche nelle aree più performanti. Il Nord-Ovest e il Nord-Est mostrano performance molto simili, con il Centro che si posiziona come area intermedia e il Sud che registra i valori più bassi in tutte le categorie. Il divario territoriale è particolarmente marcato nella condizione lavorativa generale (gap di 7,1 punti percentuali tra Nord e Sud) e meno evidente nel clima di lavoro (gap di 3,8 punti).

Il 74,4% dei lavoratori ritiene il proprio titolo di studio necessario per il lavoro svolto, con le percentuali più alte tra uomini e donne over 50. Questa percezione favorisce una socializzazione organizzativa positiva, aumentando autostima, partecipazione, identificazione con l'organizzazione e il benessere, contribuendo a un ambiente inclusivo e orientato allo sviluppo continuo.

Anche la distribuzione per titolo di studio mostra che gli over 50, sia diplomati che laureati, attribuiscono maggiore importanza al proprio titolo di studio per il lavoro svolto, con percentuali elevate in tutte le macroaree. Nei servizi l'80,7% dei lavoratori considera il titolo di studio essenziale. Il diploma è ritenuto il livello d'istruzione più adeguato dal 52% dei lavoratori, con il dato più alto tra i giovani (61,1%). Solo il 20,2% ritiene necessaria una laurea specialistica, con incidenza maggiore tra gli over 50 (22,8%). Settorialmente il diploma è considerato più adatto nell'industria e costruzioni (66%), mentre la laurea è maggiormente riconosciuta nei servizi. Infine, il Nord privilegia il diploma, mentre il Centro registra la quota più alta di lavoratori che ritengono la laurea il titolo più appropriato.

Il 76,8% dei lavoratori ritiene che le proprie competenze siano in linea con le richieste del datore di lavoro, una percezione che favorisce fiducia, partecipazione e collaborazione, elementi essenziali per una socializzazione organizzativa efficace. Tuttavia, un disallineamento può ostacolare questi processi. Il 78,8% degli uomini tra i 30 e i 49 anni e il 76,6% delle donne over 50 si percepisce adeguato. Il dato varia per titolo di studio ed età, passando dal 91% tra chi ha la licenza media al 75% tra i laureati giovani e i diplomati 30-49enni. Geograficamente, il Centro e Sud Italia raggiungono il 77% di percezione positiva, mentre nel Nord si rileva la maggiore incidenza di lavoratori che considerano le proprie competenze superiori alle richieste. Settorialmente, industria, costruzioni e agricoltura registrano la maggiore adeguatezza, mentre nel commercio, ristorazione e servizi prevale la percezione di sovra qualificazione.

### **3.2 Innovazioni tecnologiche, sviluppo delle competenze e benessere dei lavoratori**

Negli ultimi anni il lavoro sta mutando da più fronti, stanno cambiando la concezione, i modelli e i sistemi di gestione delle attività, che risultano sempre più concentrate sugli obiettivi e sui risultati. L'implementazione di processi caratterizzati dall'uso di nuove tecnologie fa sì che i lavoratori e le organizzazioni siano impegnati a gestire continui cambiamenti e per questo motivo alle imprese non rimane che sostenere con sempre maggior frequenza l'aggiornamento delle competenze dei propri dipendenti, in modo che ciascuno di essi risulti essere sempre più funzionale e adeguato al ruolo ricoperto in un contesto lavorativo in evoluzione. La digitalizzazione, infatti, ha comportato notevoli mutamenti all'interno delle imprese anche per quanto concerne le mansioni e i ruoli occupati dai lavoratori, che per questo necessitano di adeguare/aggiornare le proprie competenze/conoscenze.



Sono cambiati i fabbisogni formativi delle aziende che hanno bisogno di volta in volta di nuove skills e nuove conoscenze e, soprattutto sono aumentate, da parte di queste ultime, le richieste di abilità cognitive non routinizzate come, ad esempio, il ragionamento logico, la fluidità delle idee, l'ordinamento delle informazioni e la comprensione dei contesti comunicativi. Le imprese, inoltre, dopo aver digitalizzato avvertono sempre più il bisogno di difendersi da eventuali attacchi informatici, migliorando la propria capacità di gestire al meglio la cyber security, di imparare a navigare, ricercare filtrare, valutare, gestire i dati e i contenuti digitali. Allo stesso modo è importante per loro che i lavoratori siano in grado di interagire con gli altri e di gestire l'identità digitale, di risolvere problemi tecnici e individuare fabbisogni tecnologici, senza mai sottovalutare la capacità di sviluppare, integrare, rielaborare contenuti digitali e svolgere programmazione di base.

La digitalizzazione ha cambiato anche il modo di fare formazione, per cui diventa ugualmente necessario definire nuovi modelli di apprendimento e di conoscenza, concentrando impegni e risorse su nuovi programmi di formazione per lo sviluppo, dato che quest'ultima sarà sempre meno caratterizzata da approcci tradizionali. La formazione, inoltre, non può essere più solo lo strumento per trasmettere nuove competenze e nuove conoscenze, ma deve contribuire a modificare l'atteggiamento dei lavoratori verso la digitalizzazione, deve forgiarne la mentalità, soprattutto per quanto attiene ai lavoratori adulti, i quali potrebbero mostrare maggiore resistenza al cambiamento rispetto ai colleghi nativi digitali.

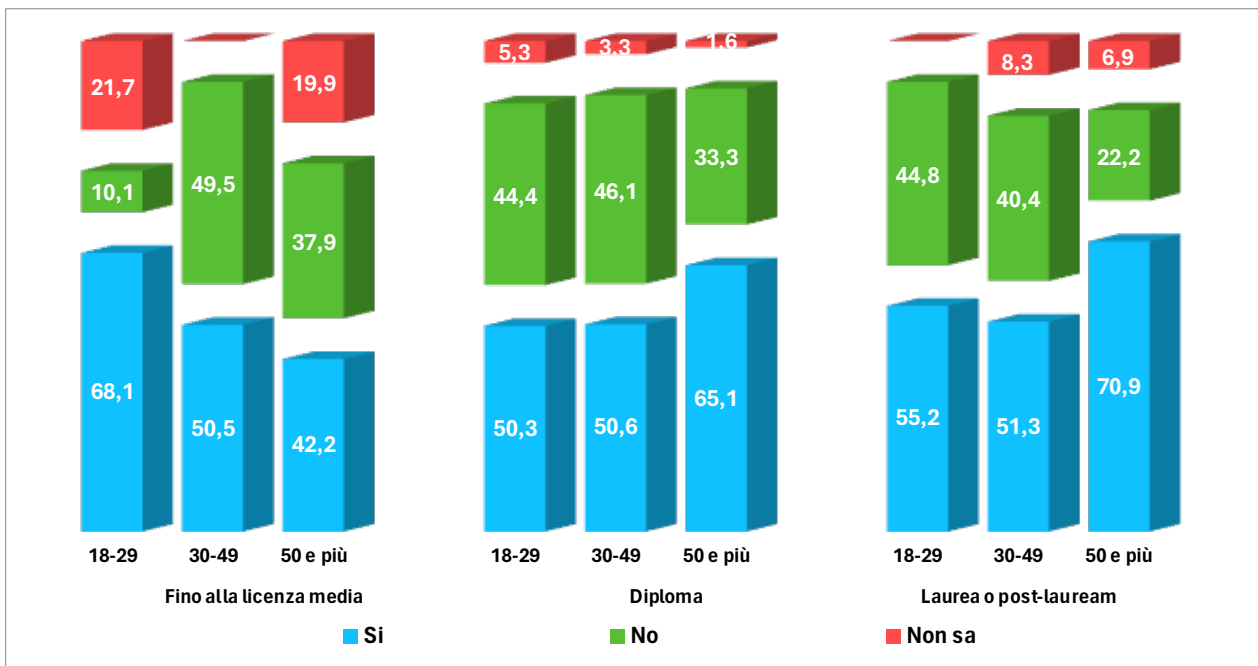
È ben chiaro ormai che la formazione non è solo uno dei fattori che caratterizzano il percorso di digitalizzazione, ma l'elemento dal quale la trasformazione tecnologica non può prescindere, visto che innovare modifica il modo di lavorare delle imprese e di conseguenza i fabbisogni formativi dei dipendenti di ciascuna di esse. In risposta ad alcune delle competenze ritenute importanti dalle imprese, di cui si è detto in precedenza, il contenuto dei percorsi formativi implementati non può prescindere dalla partecipazione a corsi incentrati principalmente sull'acquisizione delle capacità di proteggere i dispositivi digitali, i dati personali, la privacy, di risolvere i problemi tecnici, di individuare fabbisogni e risposte tecnologiche e da quella di sviluppare, integrare, rielaborare contenuti digitali e svolgere programmazione di base.

Indipendentemente dal contenuto specifico dei percorsi formativi, a conferma dell'importanza di adeguare le competenze degli addetti ai modelli innovativi di lavoro, i dati del Rapporto PLUS 2023 mostrano che la maggior parte dei lavoratori ha avuto la possibilità di partecipare ad attività formative finalizzate all'aggiornamento delle proprie conoscenze, competenze e abilità al funzionamento e alle modalità di utilizzo delle tecnologie introdotte nel sistema produttivo<sup>7</sup> (cfr. capitolo 2).

---

<sup>7</sup> La rilevazione Inapp PLUS 2023 ha riguardato circa 46 mila individui con età compresa tra 18 e 74 anni intervistati telefonicamente (cfr. nota 4). I risultati di cui si dà conto in queste pagine, però, sono il frutto delle risposte fornite da un sottocampione di 17.820 lavoratori dipendenti di aziende che, tra il 2020 e il 2022, hanno introdotto sul luogo di lavoro innovazioni tecnologiche rilevanti, come ad esempio nuovi prodotti e servizi, nuovi metodi per produrli o usarli.

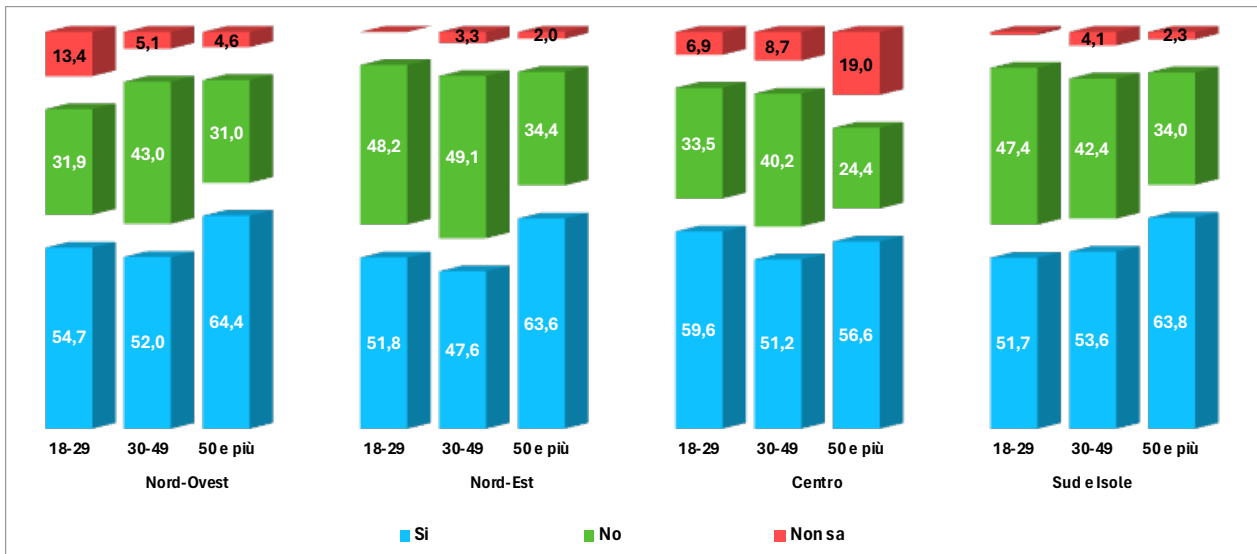
**Figura 5 Implementazione attività per adeguare le conoscenze, le competenze e le abilità dei lavoratori al funzionamento e alle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, per età e titolo di studio (val.%), anno 2022**



Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

L'indagine, però, ha riscontrato delle differenze per quanto attiene al titolo di studio e all'età dei dipendenti coinvolti nelle attività formative. In presenza di lavoratori poco scolarizzati (figura 5), infatti, la formazione ha riguardato in misura maggiore i giovani al di sotto dei 30 anni (68,1%), seguiti dai lavoratori di età compresa tra i 30 e i 49 anni (50,5%), mentre per quanto concerne i lavoratori adulti solo il 42,2% ha avuto l'opportunità di adeguare le proprie competenze. Al contrario, sono proprio questi ultimi a beneficiare in misura maggiore delle attività formative se in possesso di un titolo di studio più alto. In base alle risposte fornite all'Indagine PLUS, nel 2022, infatti, è stato formato il 70,9% dei lavoratori con più di 50 anni in possesso della laurea o di un titolo post-laurea e il 65,1% di quelli diplomati. Seppur dieci punti percentuali indietro sono tanti, anche i lavoratori più giovani a cui è stata offerta la possibilità di adeguare le proprie competenze/conoscenze alle tecnologie introdotte all'interno dell'azienda nella quale sono impiegati. Si tratta rispettivamente del 50,3% e del 50,6% dei diplomati e del 55,2% e 51,3% dei laureati con un'età compresa tra i 18 e i 29 anni e quelli tra i 30 e i 49 anni. Non si riscontrano grosse differenze se si prende in considerazione la collocazione geografica delle imprese (figura 6), dato che in tutte le macroaree sono sempre i lavoratori adulti a far registrare percentuali maggiori in merito alla partecipazione a corsi di formazione, fatta eccezione per il Centro, area geografica nella quale si è formato il 3% in più dei giovani con meno di 30 anni (59,6% vs il 56,6%). In tutti i casi ha avuto la possibilità di aggiornarsi sempre più della metà degli occupati delle aziende che hanno intrapreso il processo di digitalizzazione, con l'unica eccezione dei lavoratori appartenenti alla classe d'età 30-49 del Nord-Est, i cui valori sono rimasti al di sotto della soglia del 50%.

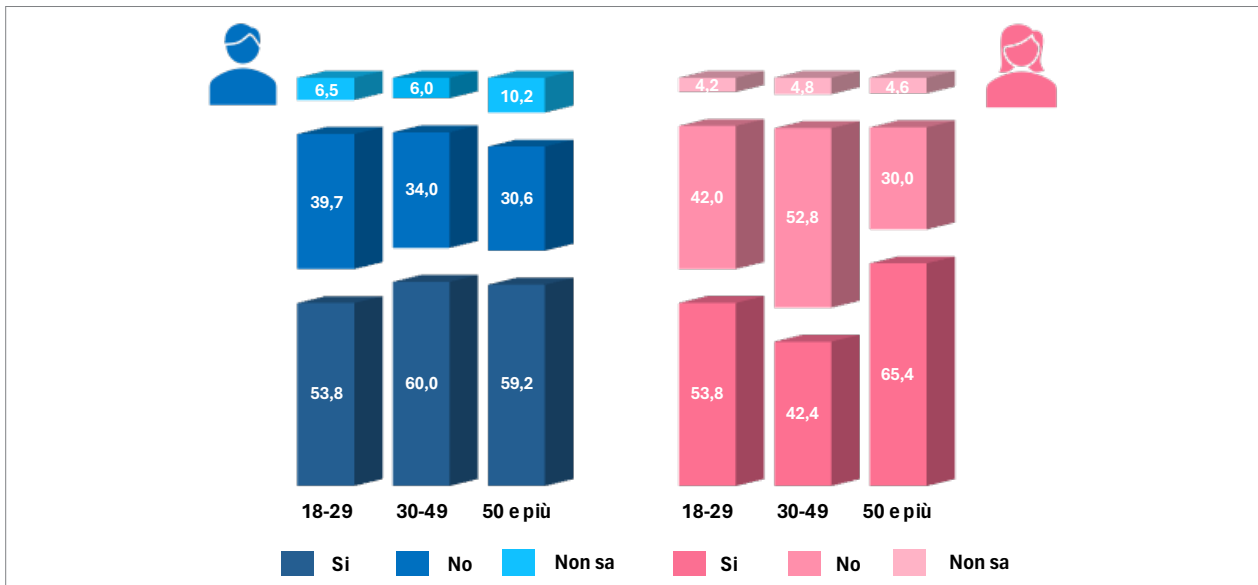
**Figura 6 Implementazione attività per adeguare le conoscenze, le competenze e le abilità dei lavoratori al funzionamento e alle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, per età e area geografica (val.%), anno 2022**



Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

Prendendo in considerazione il genere degli intervistati (figura 7), l'Indagine Inapp ha rilevato delle differenze per quanto concerne la partecipazione ad attività formative tra gli uomini con un'età compresa tra i 30 e 49 anni, i quali hanno aggiornato e migliorato le proprie competenze/conoscenze nel 60% dei casi a fronte del 42,4% delle coetanee di sesso femminile. In entrambi i casi, al contrario, si riscontra un massiccio ricorso alla formazione dei lavoratori maturi (rispettivamente il 59,2% dei maschi e il 65,4% delle femmine), a conferma del fatto che molto probabilmente l'età avanzata degli addetti non condiziona la scelta delle imprese di innovarsi e che, grazie alla formazione, anche i lavoratori più anziani possono essere al passo con le innovazioni tecnologiche alla pari dei propri colleghi più giovani che, per motivi anagrafici, sono più avvezzi all'uso della tecnologia.

**Figura 7 Implementazione attività per adeguare le conoscenze, le competenze e le abilità dei lavoratori al funzionamento e alle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, per età e genere (val.%), anno 2022**



Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

È in riferimento ai settori di attività che però si rilevano maggiori differenze in merito alla scelta delle imprese di adeguare le competenze dei propri lavoratori alle innovazioni introdotte nel processo produttivo. A differenza di quanto si potrebbe immaginare, i valori più alti si registrano nel comparto dell'agricoltura, caccia e pesca (figura 8) che ha formato una percentuale consistente dei propri addetti (77,6%), seguito da quelli dei servizi e dell'industria che hanno mandato in formazione rispettivamente il 60,8% e il 52,5% dei propri dipendenti. Molto distante il settore del commercio e della ristorazione che ha promosso attività formative per poco più di un terzo dei propri addetti (34,5%).

**Figura 8 Implementazione attività per adeguare le conoscenze, le competenze e le abilità dei lavoratori al funzionamento e alle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, per settori (val.%), anno 2022**



Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

La riorganizzazione dei processi produttivi successiva all'innovazione, a cui si fa fronte aggiornando le competenze e le conoscenze dei lavoratori, non rappresenta l'unica forma di cambiamento provocato dalla trasformazione tecnologica. In tutti i casi, i mutamenti continui e rapidi come quelli



prodotti dal processo di trasformazione digitale, l'uso massiccio di nuove tecnologie in ogni ambito della vita lavorativa, ma anche di quella sociale, finisce, infatti, per impattare anche sul livello di soddisfazione lavorativa degli individui. Negli ultimi anni, come sin qui più volte riportato, ogni tipo di lavoro o funzione svolta in un qualsiasi contesto lavorativo è stato costretto a fare i conti con la presenza di tecnologie sempre più complesse, che vanno dall'archiviazione alla comunicazione, dalla progettazione alla valutazione, rendendo le tecnologie digitali uno strumento di cui ormai non si può più fare a meno all'interno di ciascun tipo di contesto lavorativo. Allo stesso tempo l'introduzione di innovazioni tecnologiche ha di fatto ampliato la platea di opportunità tese a migliorare la qualità della vita dei dipendenti e a favorire una cultura organizzativa più positiva ed inclusiva, con conseguenti vantaggi in termini di efficienze anche per le aziende coinvolte.

Tutto ciò ha modificato anche il concetto di benessere organizzativo, non più legato esclusivamente alla prevenzione degli infortuni, ma considerato come il giusto mix di aspetti psicologici, fisici e sociali (Robertson e Cooper 2011). La digitalizzazione dei processi di lavoro, infatti, ha un impatto positivo su diversi aspetti dell'attività lavorativa, quali la flessibilità (lavorando da remoto si può godere di maggiore autonomia e si riducono le criticità legate agli spostamenti da e verso il luogo di lavoro), la possibilità di conciliare al meglio la vita privata con la vita lavorativa (questo aspetto è strettamente legato al precedente), la possibilità di comunicare e collaborare in tempi brevi utilizzando le piattaforme aziendali, la possibilità grazie all'e-learning di adeguare e aggiornare le proprie competenze in base alle proprie disponibilità di tempo e da qualunque posto. La tecnologia, inoltre, mette a disposizione anche gli strumenti necessari per monitorare il benessere psicofisico dei dipendenti parametrizzando e analizzando le variabili riconducibili a evidenti stati di malessere generalizzato (es. alti tassi di turnover e assenteismo). In questo modo ogni azienda, in caso di necessità, sarà in grado di intervenire tempestivamente implementando politiche e programmi finalizzati a migliorare l'ambiente lavorativo e, di conseguenza, favorendo il benessere dei propri addetti.

Le conseguenze a livello organizzativo dell'utilizzo delle tecnologie digitali sul lavoro sono tante e indirettamente finiscono per impattare sui benefici aziendali in termini di business, sul miglioramento dell'organizzazione aziendale in termini di efficacia ed efficienza e, non meno importante, sul livello di benessere dei lavoratori grazie soprattutto allo sviluppo di forme flessibili di lavoro.

Un altro aspetto significativo relativo all'analisi delle nuove tecnologie che si stanno sviluppando nell'ambito dell'Industria 4.0 riguarda l'anticipazione degli effetti sui lavoratori. Essere capaci di immaginare quello che accadrà, prevedere gli sviluppi futuri degli eventi che potrebbero comportare potenziali sconvolgimenti, nuovi vincoli, nuove opportunità o il potenziale cambiamento di eventuali situazioni operative rappresentano aspetti necessari per poter sviluppare la resilienza organizzativa. Ancora una volta è la formazione continua a imporsi come uno degli elementi necessari per fare in modo che i dipendenti si sentano partecipi della vita dell'azienda: garantire un percorso di crescita agli addetti crea fiducia e dà, non solo ai nuovi assunti, una migliore impressione del proprio posto di lavoro. Più i dipendenti sono motivati e coinvolti attivamente, più tendono ad essere produttivi, propositivi, ma soprattutto più si sentono soddisfatti e appagati. Non è facile, però, realizzare una cultura digitale in impresa che coinvolga attivamente i dipendenti, è necessario che un'organizzazione presti molta attenzione al modo in cui i fattori di coinvolgimento critico si allineano con lo sviluppo delle prestazioni e le strategie di capitale umano. È risaputo, infatti, che i dipendenti più coinvolti sono anche quelli più produttivi, proprio perché più soddisfatti.

Non è meno importante individuare i possibili rischi psicologici che potrebbero colpire i lavoratori in seguito alla digitalizzazione dei processi produttivi, come per esempio l'ansia, l'eccessivo carico di lavoro, la depressione, la possibile sensazione di isolamento e l'affaticamento. L'attenzione deve essere posta sulle cause che portano a tali reazioni, che possono essere legate all'essere sempre connessi, 24 ore su 24, 7 giorni su 7 e a come ciò possa comportare una sensazione di distacco dalla realtà nei lavoratori.

La psicologa Carol Dweck (2016) a tal proposito aveva sostenuto che è necessario lavorare sulle proprie convinzioni e sul proprio atteggiamento verso la vita, l'apprendimento e il lavoro, perché possedere cervello e talento non portano meccanicamente a dei risultati ottimali e che la posizione che ogni individuo ha rispetto alla diafrasi tra qualità umane innate o acquisite, condiziona in modo decisivo il suo comportamento, le sue performance, la sua vita.

Alla luce di quanto sopra, l'Indagine Inapp-PLUS 2023 ha scelto di analizzare anche l'impatto dell'introduzione delle innovazioni tecnologiche sul benessere dei lavoratori, scomponendo i dati in relazione al titolo di studio, all'età, all'area geografica, al genere e al comparto produttivo dei singoli intervistati. Gli stessi mostrano che l'introduzione di nuove tecnologie non ha avuto ripercussioni negative sul benessere lavorativo, fatta eccezione per il 28,9% dei lavoratori poco scolarizzati di età compresa tra i 30 e i 49 anni (tabella 1), che hanno dichiarato un peggioramento in termini di benessere organizzativo. Dai risultati emersi, quindi, si può presumere, che non ci sia stato un peggioramento delle condizioni di lavoro. In particolare, dalle risposte si evince che per una grossa fetta dei lavoratori adulti l'introduzione di nuove tecnologie ha migliorato il proprio benessere lavorativo, indipendentemente dal titolo di studio posseduto, facendo registrare i valori sempre più alti rispetto ai colleghi più giovani (rispettivamente 68,1%, 59,5% e 66,4% man mano che aumenta il livello di scolarizzazione, a fronte del 68,1%, 51,5% e 55,6% dei giovani e al 21,6%, 56,4% e il 47,8% dei lavoratori di età compresa tra i 30 e i 49 anni).

**Tabella 1 Come le innovazioni hanno inciso sul suo benessere lavorativo dei dipendenti, per età e titolo di studio (val.%), anno 2022**

	Titolo di studio								
	Fino alla licenza media			Diploma			Laurea o post-lauream		
	Classi di età								
	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più
<b>È migliorato</b>	68,1	21,6	68,1	51,5	56,4	59,5	55,6	47,8	66,4
<b>È peggiorato</b>	0,0	28,9	1,5	1,5	0,9	5,9	0,0	6,1	7,1
<b>È rimasto uguale</b>	31,9	49,5	30,4	47,0	42,8	34,6	44,4	46,1	26,5

Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

Le risposte non si discostano di molto se analizzate in riferimento alle aree geografiche (tabella 2) in cui gli intervistati svolgono la propria attività, in quanto anche in questo caso è tra gli addetti che hanno tra i 39 e i 49 anni che prevalgono giudizi negativi in merito all'impatto delle innovazioni introdotte nel processo produttivo, diversamente da quanto si registra nel Centro del Paese, dove sono stati gli ultracinquantenni a riscontare un peggioramento nel 7,1% dei casi.

**Tabella 2** Come le innovazioni hanno inciso sul suo benessere lavorativo dei dipendenti, per età e per area geografica (val.%), anno 2022

	Area geografica											
	Nord-Ovest			Nord-Est			Centro			Sud e Isole		
	Classi di età											
	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più
<b>È migliorato</b>	57,6	38,9	60,3	52,5	38,2	60,2	64,2	55,1	64,8	47,8	69,3	73,6
<b>È peggiorato</b>	2,7	10,4	5,8	0,0	12,9	6,8	0,0	0,0	7,1	0,0	1,9	0,0
<b>È rimasto uguale</b>	39,8	50,7	33,9	47,5	48,9	33,0	35,8	44,9	28,1	52,2	28,8	26,4

Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

Discorso leggermente diverso, invece, se si analizzano le risposte fornite in base al sesso di coloro i quali hanno preso parte all'Indagine (tabella 3). In questo caso, infatti, le lavoratrici adulte denunciano in misura di poco superiore rispetto ai colleghi un peggioramento della loro condizione di benessere sul luogo di lavoro.

**Tabella 3** Come le innovazioni hanno inciso sul suo benessere lavorativo dei dipendenti, per età e sesso (val.%), anno 2022

	Genere					
	Maschio			Femmina		
	Classi di età					
	18-29	30-49	50 e più	18-29	30-49	50 e più
<b>È migliorato</b>	49,1	58,9	66,1	62,1	37,2	61,3
<b>È peggiorato</b>	1,5	7,8	2,7	0,0	6,2	8,7
<b>È rimasto uguale</b>	49,3	33,3	31,2	37,9	56,6	30,0

Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

In riferimento al settore in cui si svolge la propria attività (tabella 4), anche in questo caso il comparto agricoltura, caccia e pesca fa registrare i valori più alti, con l'86% dei lavoratori che hanno migliorato la qualità della propria vita lavorativa in seguito all'introduzione di nuove tecnologie, seguiti, ad oltre 20 punti percentuali di distanza, da quelli del comparto dei servizi, all'interno del quale il 59,3% dei lavoratori ha visto migliorare il proprio benessere lavorativo. Molto più indietro i settori dell'industria e costruzioni e quello del commercio e ristorazione, in riferimento ai quali si registrano valori significativi in merito alla risposta "è rimasto uguale", rispettivamente nel 43,5% e nel 50,5% dei casi analizzati.

**Tabella 4 Come le innovazioni hanno inciso sul suo benessere lavorativo dei dipendenti, per settore di attività (val.%), anno 2022**

	Settori			
	Agricoltura, caccia e pesca	Industria & costruzioni	Commercio & ristorazione	Servizi
<b>È migliorato</b>	86,0	47,8	46,0	59,3
<b>È peggiorato</b>	0,0	8,7	3,4	5,2
<b>È rimasto uguale</b>	14,0	43,5	50,5	35,6

Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

### 3.3 Cluster analysis: dimensioni della soddisfazione lavorativa

L'analisi dei cluster K-means ha portato all'identificazione di quattro gruppi distinti di lavoratori, ciascuno con caratteristiche demografiche e attitudinali uniche. Questa segmentazione offre una visione dettagliata della forza lavoro analizzata, rivelando pattern significativi in termini di età, genere, distribuzione geografica, settore di impiego e soddisfazione lavorativa. Inoltre, questi cluster forniscono importanti spunti per comprendere le dinamiche di socializzazione organizzativa all'interno delle aziende (cfr. Appendice).

Appartengono al primo cluster i *lavoratori realizzati*, i contenti di ciò che si fa; nel secondo abbiamo i *lavoratori collaborativi*, disponibili a migliorare continuamente. Entrambi i cluster rappresentano lavoratori di mezza età (30-49 anni) del Nord-Ovest, impiegati nel settore dei servizi mostrano una forte soddisfazione per vari aspetti del lavoro, inclusi il clima lavorativo e i compiti assegnati. La principale differenza risiede nell'enfasi posta dal cluster 1 sullo sviluppo professionale e le prospettive di carriera, mentre il cluster 2 valorizza particolarmente l'introduzione di innovazioni tecnologiche. Questi gruppi potrebbero fungere da 'ponte' nella socializzazione organizzativa, facilitando il trasferimento di conoscenze e valori aziendali tra generazioni diverse.

Al cluster 3, composto da lavoratori *innovativi*, dagli adattabili e aperti al cambiamento, appartengono principalmente le giovani donne (18-29 anni) del Sud Italia, impiegate nei settori dei servizi, commercio e ristorazione. La loro soddisfazione si concentra sul clima lavorativo e sull'ambiente di lavoro in generale. Questo cluster rappresenta la nuova generazione di lavoratori, potenzialmente più adattabile e aperta al cambiamento. Il loro ruolo nella socializzazione organizzativa potrebbe essere quello di portare nuove idee e prospettive, stimolando l'innovazione e l'evoluzione della cultura aziendale.

Nel cluster 4 troviamo i lavoratori *costruttivi*, coloro che rappresentano la memoria storica e fungono da mentori per i più giovani, questo è caratterizzato da donne over 50, diplomate, residenti nel Nord Italia e impiegate nel settore dei servizi. La loro soddisfazione si focalizza sui compiti specifici e sul clima lavorativo generale. Questo gruppo potrebbe giocare un ruolo cruciale nella socializzazione organizzativa come custode della memoria aziendale e mentore per i lavoratori più giovani, contribuendo a preservare e a trasmettere la cultura e i valori dell'organizzazione.

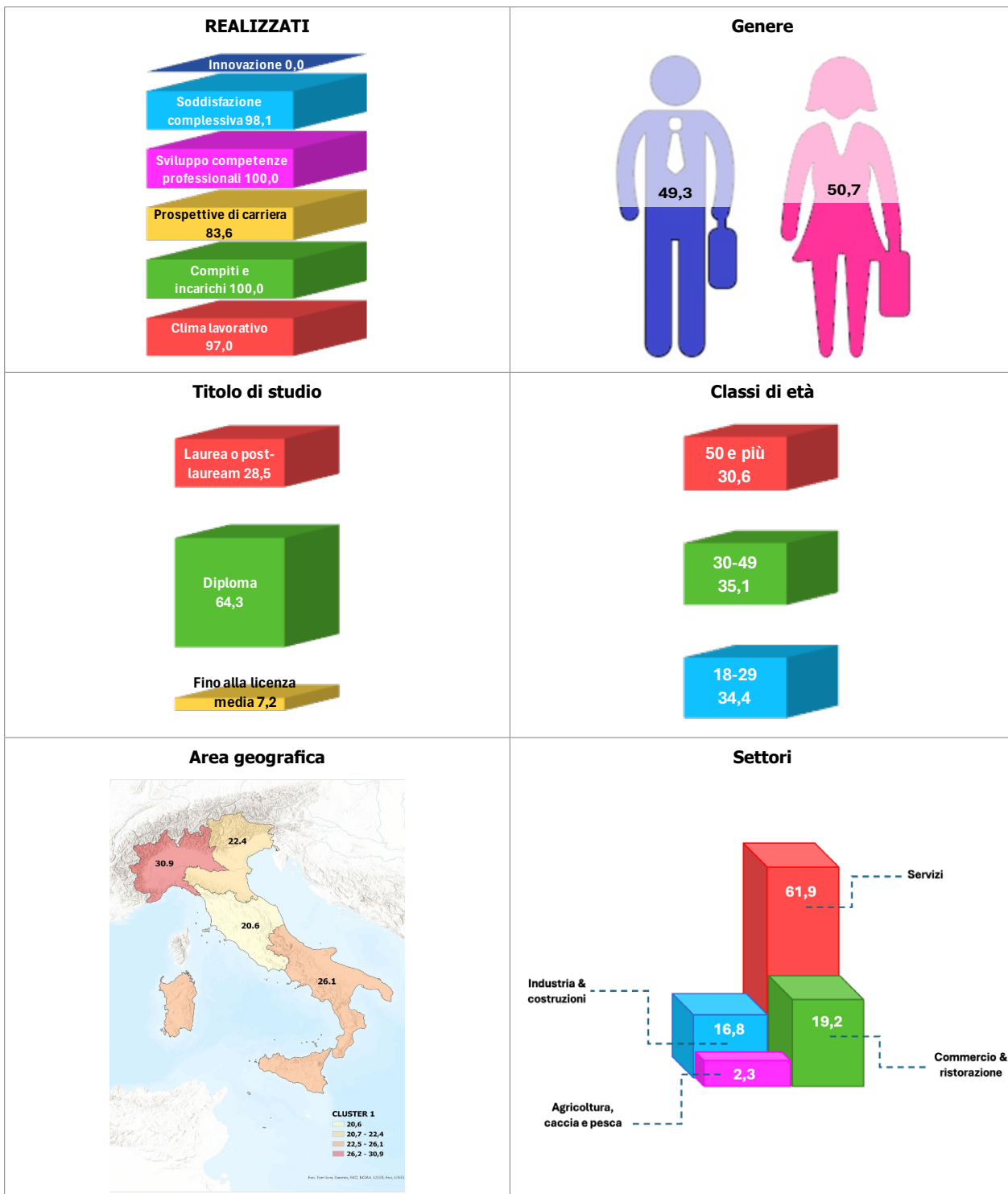
Un'analisi più dettagliata dei singoli cluster offre ulteriori approfondimenti. Il cluster 1, composto da 13.273 lavoratori, è il raggruppamento più grande emerso dall'analisi. Si tratta di un gruppo costituito da lavoratori che si sentono realizzati dallo svolgimento del proprio lavoro, trovando valore e



gratificazione in ciò che si fa, il che può migliorare significativamente sia il benessere personale, che la performance professionale. Inoltre, emerge l'importanza che viene attribuita alla crescita delle competenze professionali che significa provare un senso di appagamento e gratificazione personale perché si riconosce e si valorizza l'importanza di sviluppare e migliorare le proprie abilità lavorative. Questo sentimento nasce quando un individuo vede che l'azienda o l'organizzazione in cui lavora investe nella sua formazione e nel suo sviluppo professionale, offrendo opportunità per apprendere nuove competenze, migliorare quelle esistenti e avanzare nella propria carriera. I lavoratori di questo cluster sono caratterizzati da un senso di appartenenza positivo verso l'ambiente di lavoro poiché sono anche soddisfatti del clima lavorativo, delle prospettive di carriera e del proprio lavoro in generale. Manifestano un alto grado di motivazione e impegno verso le attività quotidiane, evidenziando un senso di realizzazione e gratificazione per le mansioni svolte. Sono orientati al miglioramento continuo delle proprie competenze professionali e mostrano entusiasmo nel perseguire le loro aspirazioni di carriera, percependo il luogo di lavoro come un contesto favorevole al loro sviluppo personale e professionale.

In riferimento alle caratteristiche dei lavoratori appartenenti al cluster 1 (figura 9), non emergono differenze significative tra i due generi, il che conferma in parte quanto osservato durante la fase descrittiva. Si tratta principalmente di lavoratori diplomati che hanno un'età compresa tra 30 e 49 anni, residenti nel Nord-Ovest e appartenenti al settore dei servizi.

**Figura 9** Descrizione CLUSTER 1 - REALIZZATI e sua distribuzione per genere, classe di età, titolo di studio, area geografica e settore, anno 2022 (val.%)



Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

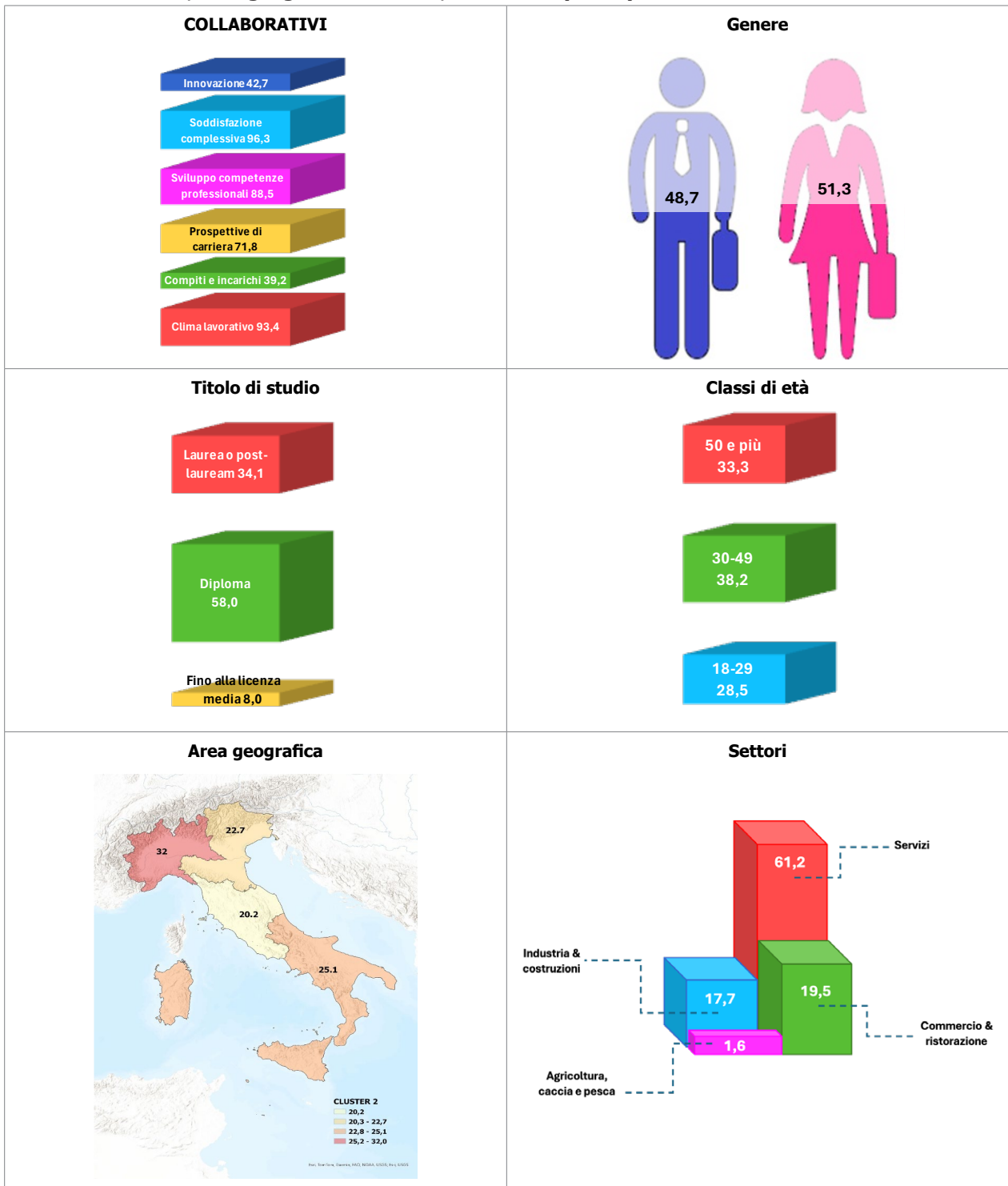
Nel Nord-Ovest Italia, i lavoratori uomini e donne tra i 30 e i 49 anni impiegati nel settore dei servizi tendono a essere soddisfatti del clima lavorativo, dei propri compiti e incarichi, delle prospettive di carriera e dello sviluppo delle competenze professionali per una serie di motivi legati alla maturità



professionale, alla stabilità economica e alle opportunità di crescita personale e professionale. Questa fascia di età rappresenta un periodo in cui molti lavoratori hanno già acquisito una solida esperienza professionale e hanno stabilito un chiaro percorso di carriera. Il settore dei servizi nel Nord-Ovest Italia offre numerose opportunità di sviluppo, sia per la presenza di aziende consolidate, che per l'innovazione continua del mercato. Le organizzazioni in questa macroarea tendono a investire significativamente nella formazione e nello sviluppo delle competenze dei dipendenti, riconoscendo che lavoratori qualificati e motivati sono essenziali per mantenere un vantaggio competitivo. In questo contesto, la soddisfazione derivante dai compiti e dagli incarichi è spesso legata alla possibilità di assumere ruoli con maggiore responsabilità e autonomia, elementi che contribuiscono a una maggiore realizzazione professionale. Le prospettive di carriera sono un altro fattore cruciale: la presenza di chiare possibilità di avanzamento all'interno dell'azienda incentiva i lavoratori a impegnarsi di più e a rimanere fedeli all'organizzazione. Inoltre, la stabilità economica dell'area nord-occidentale dell'Italia, unita a una solida infrastruttura lavorativa, crea un ambiente favorevole per la crescita professionale. La presenza di un tessuto economico diversificato e dinamico, che comprende grandi aziende, PMI innovative e start-up, offre ai lavoratori numerose opzioni per andare avanti nella loro carriera, esplorare nuovi ruoli e acquisire competenze avanzate. Questa soddisfazione influisce positivamente sulla socializzazione organizzativa. Lavoratori soddisfatti sono più propensi a partecipare attivamente alle attività aziendali, a contribuire alla cultura organizzativa e a collaborare con i colleghi. Un clima lavorativo positivo favorisce la comunicazione aperta e la fiducia reciproca, elementi fondamentali per un ambiente di lavoro coeso e produttivo. Inoltre, la soddisfazione professionale stimola l'innovazione e la creatività, poiché i lavoratori si sentono valorizzati e motivati a proporre nuove idee e soluzioni.

Il cluster 2, composto da 1.156 lavoratori, è il meno numeroso (figura 10). Questi lavoratori, soddisfatti del clima lavorativo, sono un gruppo che sperimenta un ambiente professionale caratterizzato da relazioni positive e collaborative con colleghi e superiori che influenza positivamente la socializzazione organizzativa. Godono di un alto livello di soddisfazione, derivante da una combinazione di fattori quali il rispetto reciproco, la comunicazione aperta e la fiducia nelle capacità altrui. Tale contesto favorisce la coesione e il senso di appartenenza, elementi fondamentali per il benessere lavorativo.

**Figura 10 Descrizione CLUSTER 2 - COLLABORATIVI e sua distribuzione per genere, classe di età, titolo di studio, area geografica e settore, anno 2022 (val.%)**



Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

La soddisfazione complessiva del lavoro emerge dalla percezione di essere impegnati in attività gratificanti e significative. I membri di questo cluster trovano il proprio lavoro stimolante e in linea con le proprie competenze e aspirazioni, il che alimenta un forte senso di realizzazione e motivazione. Inoltre, il continuo sviluppo delle competenze professionali, sostenuto da opportunità di formazione



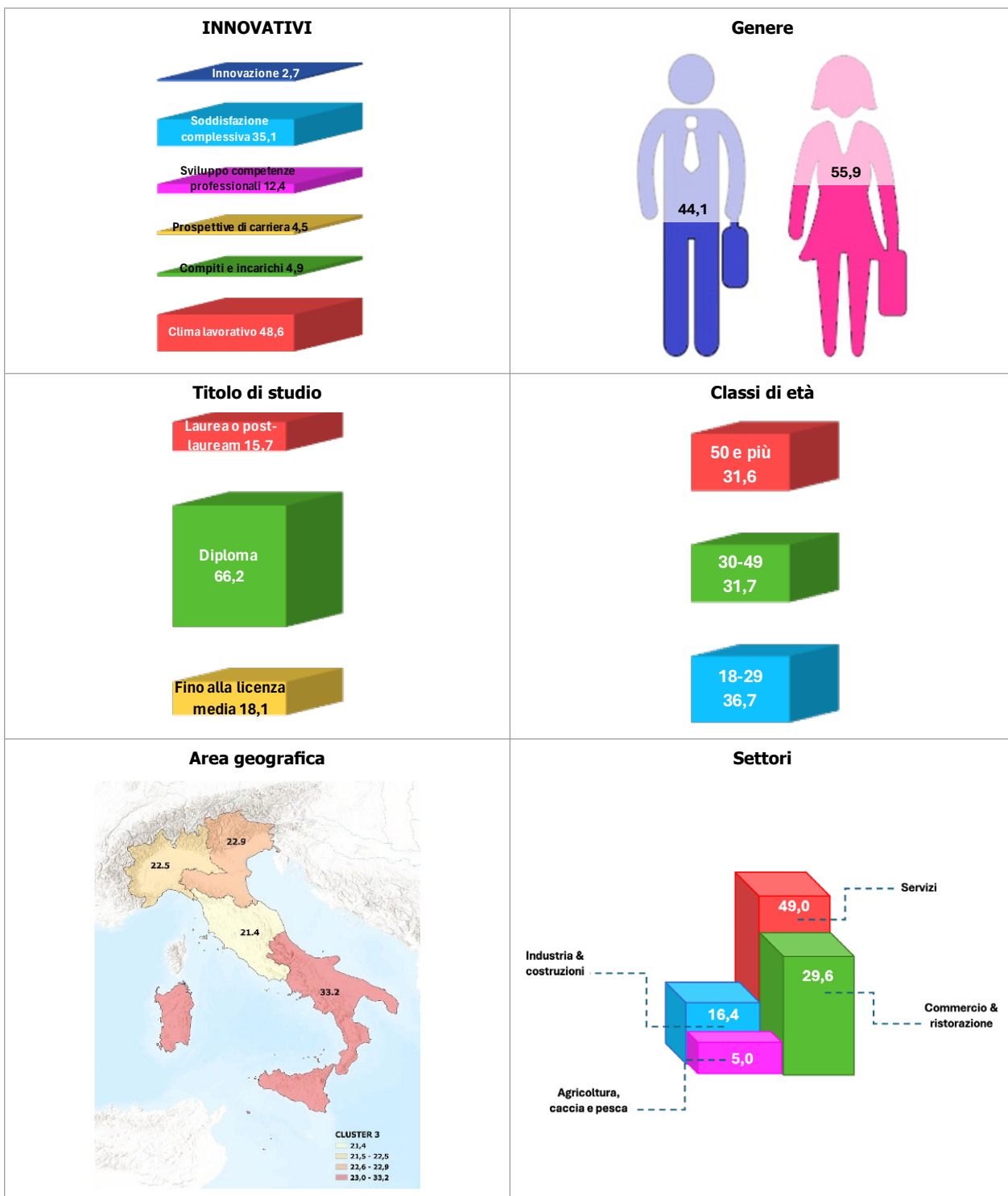
e crescita, rafforza la fiducia in sé stessi e nelle proprie prospettive di carriera. Questa attenzione alla crescita personale crea un ambiente dinamico dove i lavoratori si sentono valorizzati e incentivati a migliorare continuamente. L'adozione e l'integrazione di innovazioni tecnologiche nel lavoro quotidiano rappresentano un altro pilastro della soddisfazione di questo cluster. L'accesso a strumenti tecnologici avanzati non solo semplifica le operazioni, ma stimola anche la creatività e l'efficienza, permettendo ai lavoratori di concentrarsi su compiti più strategici e meno routinari. La percezione di essere all'avanguardia rispetto alle tendenze tecnologiche accresce il senso di competenza e rilevanza nel contesto lavorativo.

Il profilo dei lavoratori del cluster 2 non si discosta da quello dei lavoratori appartenenti al cluster 1.

Il cluster 3, composto da 1.730 unità, è un gruppo di lavoratori principalmente soddisfatti del clima lavorativo del proprio ambiente di lavoro poiché gli stessi percepiscono un'atmosfera positiva e collaborativa (figura 11). Essi si sentono apprezzati e rispettati dai colleghi e dai superiori, godono di una comunicazione aperta e trasparente e trovano che le condizioni lavorative promuovano il loro benessere e la loro produttività. Complessivamente i lavoratori del cluster 3 sono soddisfatti del proprio lavoro poiché provano un alto livello di gratificazione e benessere derivante dalle loro mansioni e dall'ambiente lavorativo. Questa soddisfazione nasce dal percepire il proprio lavoro come significativo e in linea con i propri valori e obiettivi personali, dalla possibilità di poter disporre di opportunità di apprendimento, sviluppo delle competenze e avanzamento di carriera e dal fatto di beneficiare di un ambiente di lavoro sinergico. Inoltre, si sentono riconosciuti e apprezzati per i loro contributi e riescono a mantenere un buon equilibrio tra vita lavorativa e personale. L'influenza di questo cluster sulla socializzazione organizzativa è significativa, specialmente nel contesto attuale. La presenza di lavoratori altamente soddisfatti crea un ambiente di lavoro sereno, dove il supporto reciproco è comune. Questi dipendenti agiscono come esempi positivi, favorendo una cultura basata sull'apertura, la fiducia e l'innovazione, migliorando le relazioni interpersonali e facilitando una comunicazione interna più efficace.

Il profilo di questi lavoratori vede una maggioranza femminile, con età compresa tra i 18 e i 29 anni e un livello di istruzione prevalentemente corrispondente al possesso del diploma di scuola superiore. Geograficamente, il Sud è la zona con la maggiore presenza di questi lavoratori e per quanto riguarda i settori a prevalere è sempre il terziario, anche se si registra anche una buona concentrazione nel settore del commercio e della ristorazione.

**Figura 11** Descrizione **CLUSTER 3 - INNOVATIVI** e sua distribuzione per genere, classe di età, titolo di studio, area geografica e settore, anno 2022 (val.%)



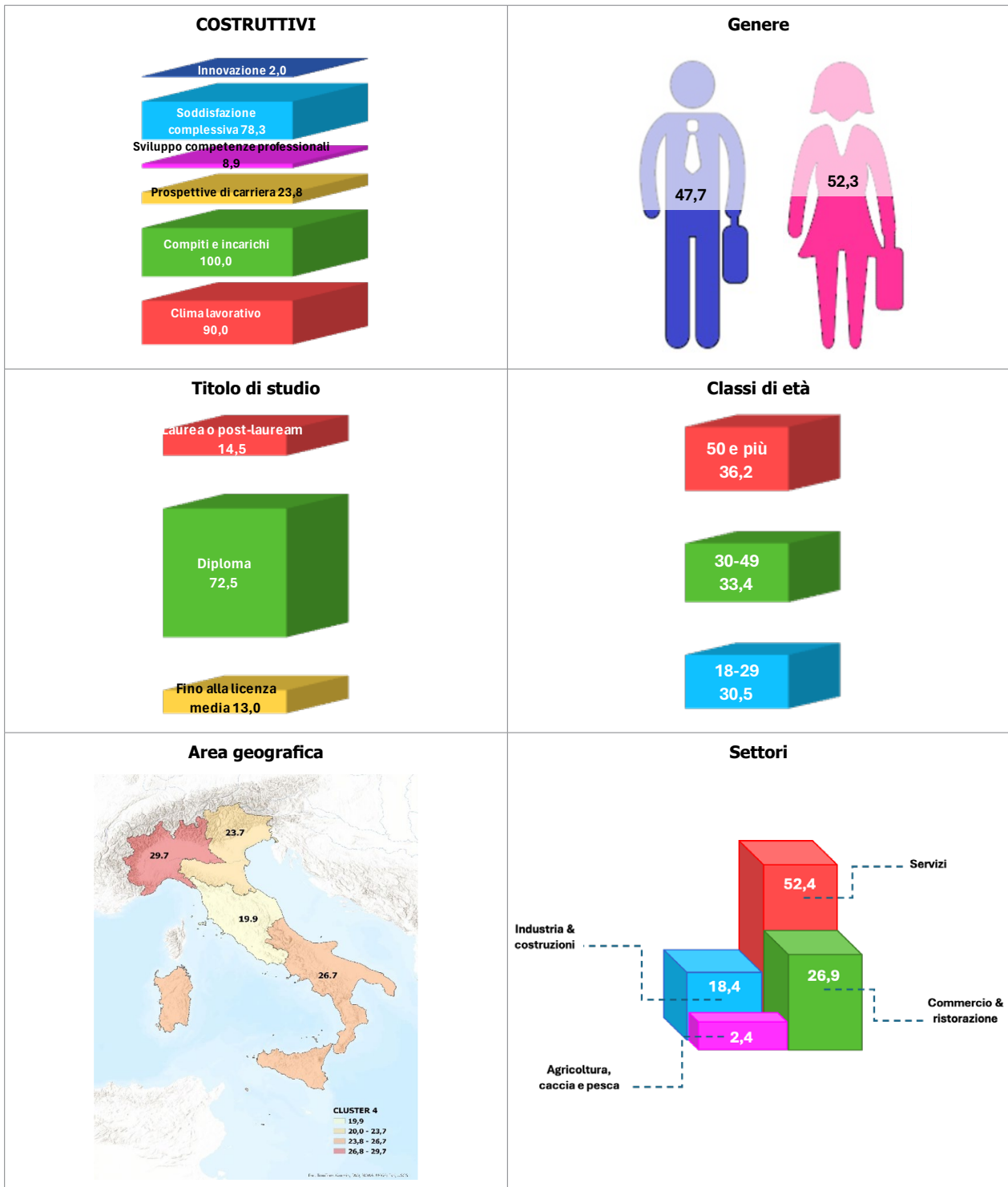
Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

In primo luogo, i settori dei servizi e del commercio e della ristorazione nel Sud Italia offrono opportunità lavorative che spesso permettono un maggiore contatto umano e maggiori interazioni sociali rispetto ad altri settori. Questo tipo di ambiente può essere particolarmente gratificante per



le giovani donne che trovano valore e soddisfazione nelle relazioni interpersonali e nell'aiutare gli altri, aspetti che sono frequentemente presenti nei lavori di servizi come il turismo, la ristorazione, l'assistenza clienti, l'istruzione e il commercio. Inoltre, le giovani donne in questa fascia d'età possono trovare nel settore dei servizi un ambiente più flessibile e inclusivo, con maggiori opportunità di carriera e crescita personale. Le aziende moderne stanno facendo sforzi per migliorare il clima lavorativo attraverso politiche di inclusione, diversità e equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Questo si traduce in un ambiente di lavoro che valorizza il benessere dei dipendenti, il che è particolarmente apprezzato dalle giovani lavoratrici. Le condizioni socioeconomiche del Sud Italia giocano un ruolo significativo. In un contesto dove le opportunità lavorative possono essere limitate, avere un lavoro stabile e soddisfacente nel settore dei servizi o del commercio e della ristorazione è visto come un traguardo importante. Questo può portare a un maggiore apprezzamento del proprio impiego, non solo per la stabilità economica, ma anche per la sicurezza e il riconoscimento sociale che ne derivano. La soddisfazione lavorativa di queste giovani donne incide positivamente sulla socializzazione organizzativa. Un ambiente lavorativo positivo e inclusivo favorisce la creazione di legami forti tra colleghi, migliorando la coesione del gruppo e promuovendo una cultura aziendale collaborativa. Le lavoratrici soddisfatte sono più propense a partecipare attivamente alle dinamiche aziendali, a condividere idee e a supportare i colleghi, contribuendo a un clima di lavoro armonioso e produttivo. Il cluster 4 è formato da 1.274 lavoratori (figura 12). La soddisfazione di questi lavoratori riguardo principalmente ai compiti e agli incarichi di lavoro, così come il clima lavorativo generale, influisce profondamente sulla loro esperienza lavorativa e sulla socializzazione organizzativa. I lavoratori che trovano i loro compiti chiari, stimolanti e adeguati alle loro competenze tendono a essere più soddisfatti. Un ambiente di lavoro positivo contribuisce ulteriormente a questa soddisfazione. Quando i lavoratori sono soddisfatti sia dei loro compiti, che del clima lavorativo, sono più propensi a impegnarsi attivamente e a collaborare in modo costruttivo per il proprio lavoro e questa soddisfazione facilita la socializzazione organizzativa. Un ambiente soddisfacente promuove una cultura aziendale positiva, rinforzando i legami tra i dipendenti e migliorando il senso di appartenenza e la coesione del gruppo. Di conseguenza, la socializzazione organizzativa diventa più fluida ed efficace, con impatti positivi sulla produttività e sul benessere complessivo dell'azienda. I lavoratori del cluster 4 sono principalmente donne over 50, diplomate, residenti nel Nord Italia e impiegate nel settore dei servizi.

**Figura 12 Descrizione CLUSTER 4 - COSTRUTTIVI e sua distribuzione per genere, classe di età, titolo di studio, area geografica e settore, anno 2022 (val. %)**



Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

Questa tendenza può essere spiegata considerando l'esperienza e le competenze accumulate nel corso degli anni, che consentono loro di gestire efficacemente le responsabilità assegnate. Inoltre, il Nord Italia offre spesso condizioni lavorative favorevoli, con aziende che valorizzano il contributo dei



dipendenti esperti e creano ambienti di lavoro positivi e rispettosi. Il settore dei servizi, poi, tende a valorizzare le competenze interpersonali e organizzative tipiche di queste lavoratrici, contribuendo a un senso di realizzazione e soddisfazione professionale.

L'impatto di questi quattro cluster sulla socializzazione organizzativa è potenzialmente significativo:

- **Diversità generazionale:** la presenza di cluster che rappresentano diverse fasce d'età (18-29, 30-49, over 50) offre l'opportunità di un ricco scambio intergenerazionale. Questo può favorire un ambiente di apprendimento reciproco, dove l'esperienza dei lavoratori più anziani si combina con le nuove prospettive dei più giovani.
- **Differenze geografiche:** la distinzione tra lavoratori del Nord e del Sud Italia potrebbe portare a una diversità di approcci e culture lavorative. Questo potrebbe richiedere strategie di socializzazione differenziate per garantire una coesione organizzativa pur mantenendo le peculiarità regionali.
- **Focalizzazione sulla soddisfazione:** tutti i cluster mostrano alti livelli di soddisfazione, seppur in ambiti diversi. Questo suggerisce un terreno fertile per la socializzazione organizzativa, in quanto lavoratori soddisfatti sono più propensi a condividere valori e obiettivi aziendali.
- **Ruoli nella socializzazione:** Il cluster 1 e 2 potrebbero fungere da 'ancore' organizzative, il cluster 3 da catalizzatore di innovazione, e il cluster 4 da custode della tradizione aziendale. Questa diversità di ruoli può contribuire a una socializzazione organizzativa ricca e multiforme.
- **Adattamento tecnologico:** l'apprezzamento per l'innovazione tecnologica nel cluster 2 suggerisce un potenziale ruolo di questo gruppo nel facilitare l'adozione di nuove tecnologie all'interno dell'organizzazione, aspetto cruciale per la socializzazione in un'era sempre più digitale.

In sintesi, questa analisi dei cluster non solo fornisce una mappa dettagliata della forza lavoro, ma offre anche preziose intuizioni sulle dinamiche di socializzazione organizzativa. Le aziende possono sfruttare queste informazioni per sviluppare strategie di gestione delle risorse umane più mirate, programmi di mentoring intergenerazionale, e iniziative di sviluppo della cultura aziendale che valorizzino la diversità rappresentata da questi cluster. Ciò potrebbe portare a un ambiente lavorativo più coeso, innovativo e flessibile, in grado di affrontare le sfide di un mercato del lavoro in continua evoluzione.

## 4. LE IMPRESE (PMI) E LA SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

Allo scopo di approfondire il tema della socializzazione all'interno delle organizzazioni lavorative abbiamo analizzato i risultati di una ricerca quantitativa Inapp "Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane" (2025)<sup>8</sup>, focalizzando l'attenzione su alcune specifiche variabili. I quesiti sono stati letti e interpretati in relazione ad alcune caratteristiche socio-anagrafiche dell'impresa come l'area geografica all'interno della quale è situata, il settore di appartenenza e la dimensione.

Il presente capitolo è suddiviso in tre paragrafi, strettamente collegati e interrelati.

Nel primo paragrafo sono stati analizzati i percorsi di carriera attraverso l'analisi di alcune strategie indirizzate nello specifico allo sviluppo della socializzazione tra i lavoratori. Nel secondo ci siamo concentrati sulle possibili implicazioni dell'introduzione di innovazioni tecnologiche sulla socializzazione organizzativa e, infine, nel terzo paragrafo, attraverso l'elaborazione di una cluster analysis, è stato possibile individuare gruppi di imprese con comportamenti affini rispetto alle strategie/azioni di socializzazione attivate in chiave generazionale.

### 4.1 Percorsi di carriera e trasferimento intergenerazionale delle competenze

In questo paragrafo siamo andati a esplorare i percorsi di carriera in termini di strategie e strumenti per accrescere la motivazione /produttività dei lavoratori e le azioni che favoriscono pari opportunità nei percorsi di carriera.

Lo sviluppo di carriera dei lavoratori nelle organizzazioni lavorative è riferibile da un lato all'organizzazione del lavoro, caratteristiche, distribuzione, condizioni, luoghi, dall'altro lato alla qualità del lavoro, laddove i bisogni degli individui risultano intrinsecamente interconnessi alle scelte organizzative compiute dall'impresa (Isfol 2015).

La gestione delle carriere nelle organizzazioni lavorative riguarda i fattori relativi allo sviluppo del personale, finalizzati dunque a una loro evoluzione all'interno dell'azienda.

Come è stato sottolineato in letteratura, lo sviluppo di carriera è un utile indicatore per studiare la socializzazione all'interno delle organizzazioni, sia dal punto di vista dei lavoratori che da quello delle imprese (cfr. par. 1.1).

Dalla lettura dei dati emerge che tra le strategie indicate dalle imprese, per monitorare e sostenere la motivazione/produttività dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita, alcune di queste sono riconducibili alla socializzazione dei propri dipendenti.

Il 59,8% delle imprese incentiva, infatti, il lavoro di gruppo, il 43,4% favorisce pratiche di socializzazione con superiori e colleghi, il 42,0% privilegia il trasferimento intergenerazionale delle competenze e il 32,7% pratica la condivisione di esperienze e competenze lavorative (figura13).

Dall'analisi complessiva delle preferenze espresse dagli intervistati emergono due tipologie di imprese: una più tradizionalista/individualista che pone l'accento sul controllo del lavoratore sui processi e premia la produttività attraverso l'uso di incentivi/premi, riconoscimenti economici, con azioni incentrate sul cambiamento dei ruoli e delle mansioni in base alla anzianità in azienda, l'altra più

---

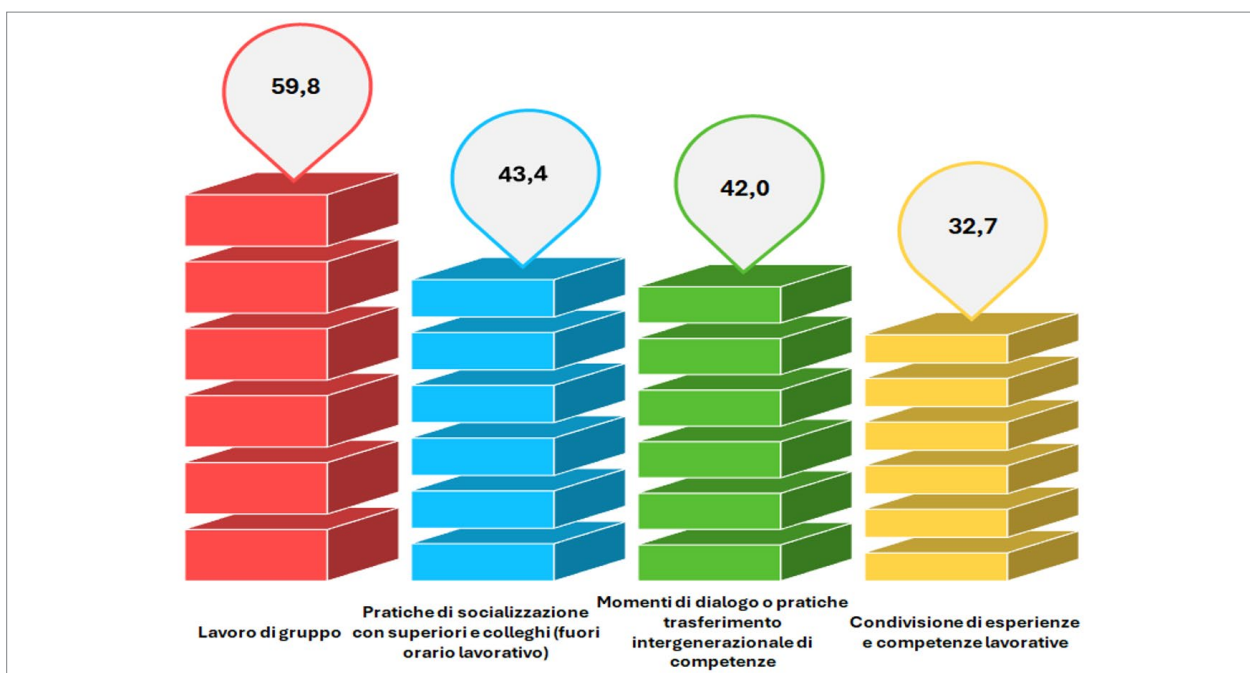
<sup>8</sup> L'indagine ha inteso esplorare il rapporto fra le modalità con cui le imprese hanno affrontato e stanno affrontando i recenti mutamenti del mercato dettati dalla rapida e continua evoluzione delle trasformazioni tecnologiche e le scelte gestionali delle organizzazioni per affrontare la gestione delle risorse umane di 50 anni e più (cfr. nota 5).

innovativa/collettivista che favorisce il lavoro di gruppo e le pratiche di socializzazione, nonché azioni volte al trasferimento intergenerazionale delle competenze. Al contrario poco scelte dalle imprese sono state le iniziative culturali territoriali e gli interventi di *people caring*.

L'importanza del lavoro di squadra è un aspetto emerso anche dalle risposte date alla domanda sull'immagine che hanno gli intervistati dei lavoratori maturi. Nelle imprese in cui operano tra i 20 e i 49 addetti, al secondo posto, compare la capacità di instaurare buone relazioni e lavorare in gruppo (42,5%). Il passaggio da una dimensione di lavoro individualista a una di gruppo comporta una serie di vantaggi, tra cui l'apprendimento continuo e relazionale dei membri e il conseguente smantellamento dei costi di formazione, oltre ad un maggiore stimolo alla condivisione di idee e all'innovazione.

Come viene evidenziato da numerose ricerche i gruppi misti di lavoro migliorano le performance sia dei lavoratori anziani, sia di quelli più giovani, così come gli esiti dei programmi di mentoring permettono alle imprese di mantenere all'interno dell'organizzazione le necessarie competenze e, al contempo, ad assecondare la trasmissione della cultura aziendale (Boockmann *et al.* 2012).

**Figura 13 Le strategie e gli strumenti delle imprese per monitorare e sostenere la motivazione/produttività degli addetti che favoriscono la socializzazione, anno 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

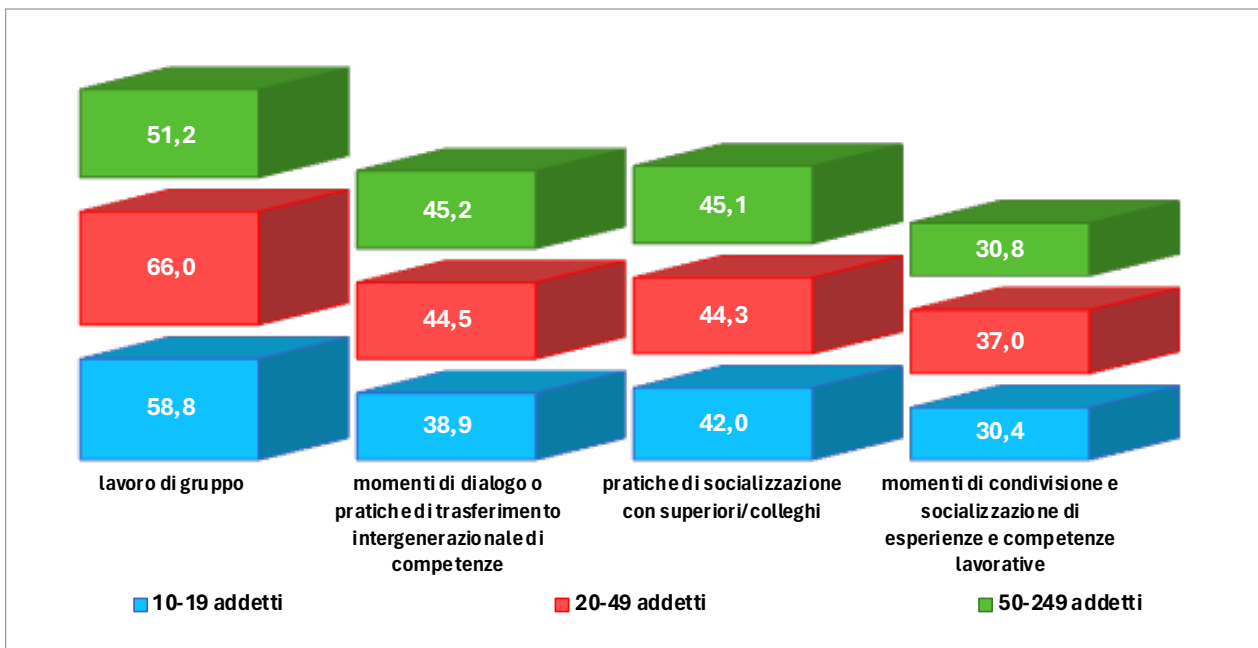
La ripartizione geografica evidenzia che tutte le imprese oggetto di analisi privilegiano come strategia il lavoro di gruppo, quelle del Nord-Ovest come seconda scelta adottano pratiche di socializzazione mentre le altre aree geografiche preferiscono attivare momenti di dialogo o pratiche di trasferimento intergenerazionale delle competenze.

L'analisi dei dati, relativi ai percorsi di carriera incrociati con le caratteristiche dell'impresa, contribuiscono a fornirci ulteriori informazioni sul tema trattato.

Come si evince dalla figura 14, le imprese a prescindere dalla classe dimensionale, preferiscono

attuare come strategia il lavoro di gruppo. Tale modalità viene particolarmente attuata dalle imprese con 20-49 addetti, mentre sono le imprese con 50-249 addetti a preferire i momenti di dialogo o pratiche di trasferimento intergenerazionale delle competenze, così come le pratiche di socializzazione tra superiori e colleghi.

**Figura 14 Le strategie e gli strumenti delle imprese per sostenere la motivazione/produktività che favoriscono la socializzazione per classe di addetti, anno 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

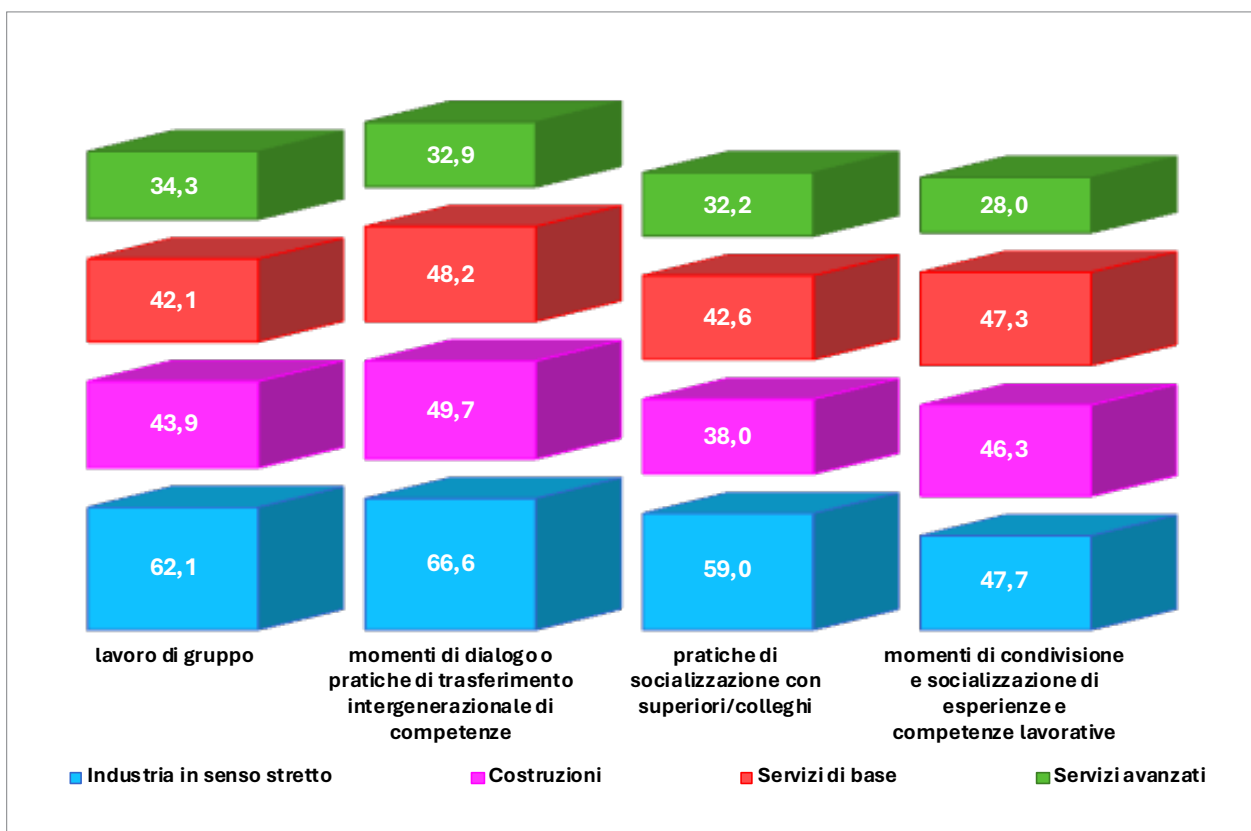
La lettura dei dati mostra che per ottemperare a tale obiettivo il lavoro di gruppo viene favorito precipuamente nelle costruzioni (66,6%), seguito dal comparto dell'industria in senso stretto (62,1%), dai servizi di base (59%) e, infine dai servizi avanzati (47,7%). I momenti di condivisione e socializzazione di esperienze e competenze lavorative (ad esempio hackathon, laboratori e team inter-funzionali ecc.) sono scelti in primis dal settore delle costruzioni (48,2%) e a seguire da quello dei servizi avanzati (47,3%). Favoriscono momenti di dialogo o pratiche di trasferimento intergenerazionale di competenze come il mentoring, reverse mentoring, bilancio generazionale ecc. i settori delle costruzioni (49,7%) e quello dei servizi avanzati (46,3%) (figura 15). Le azioni che le imprese realizzano per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei propri lavoratori si concentrano prevalentemente su quelle iniziative che favoriscono il continuo sviluppo e aggiornamento delle competenze (51,7%). Interessante anche il posizionamento del ruolo di maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze (45,3%) come azione svolta per la progressione di carriera (figura 16). Meno scelte dalle imprese, invece, le azioni più consolidate come quelle rivolte al cambiamento di ruolo e di mansione in base all'anzianità di servizio, nonché quelle volte a identificare abilità, competenze e potenziale dei lavoratori.

Il mentoring, inteso come strumento di organizzazione aziendale e di gestione delle risorse umane, oltre che a rafforzare la cultura aziendale, attraverso l'individuazione di figure di back-up di risorse chiave, garantisce un miglior collegamento tra le varie funzioni aziendali, una miglior condivisione delle informazioni, l'incremento delle motivazioni e quindi anche della performance e delle risorse.

Inoltre, può fornire risposte alla gestione di una forza lavoro sempre più anziana e che, quindi, necessita di continuo aggiornamento e sviluppo delle competenze, nonché del costante rafforzamento della cultura aziendale (Inapp 2019). La copresenza di più generazioni nei contesti lavorativi fa sì che assuma sempre più rilevanza l'idea che sia i lavoratori più anziani, che quelli più giovani dispongano di competenze, capacità, esperienze utili all'altra parte e che insieme possano riuscire ad apprendere cose nuove, crescere e affrontare così sfide sempre più complesse. In tal caso quando si parla di alleanza tra generazioni si fa riferimento al c.d. reverse mentoring (ibidem).

Dall'Indagine INDACO-Imprese (Anpal, Inapp 2024) emerge, però, che il trasferimento intergenerazionale viene utilizzato per lo più come strumento di seniority management, dalle classi più anziane a quelle più giovani (18,6%), anziché il contrario (6,4%)<sup>9</sup>.

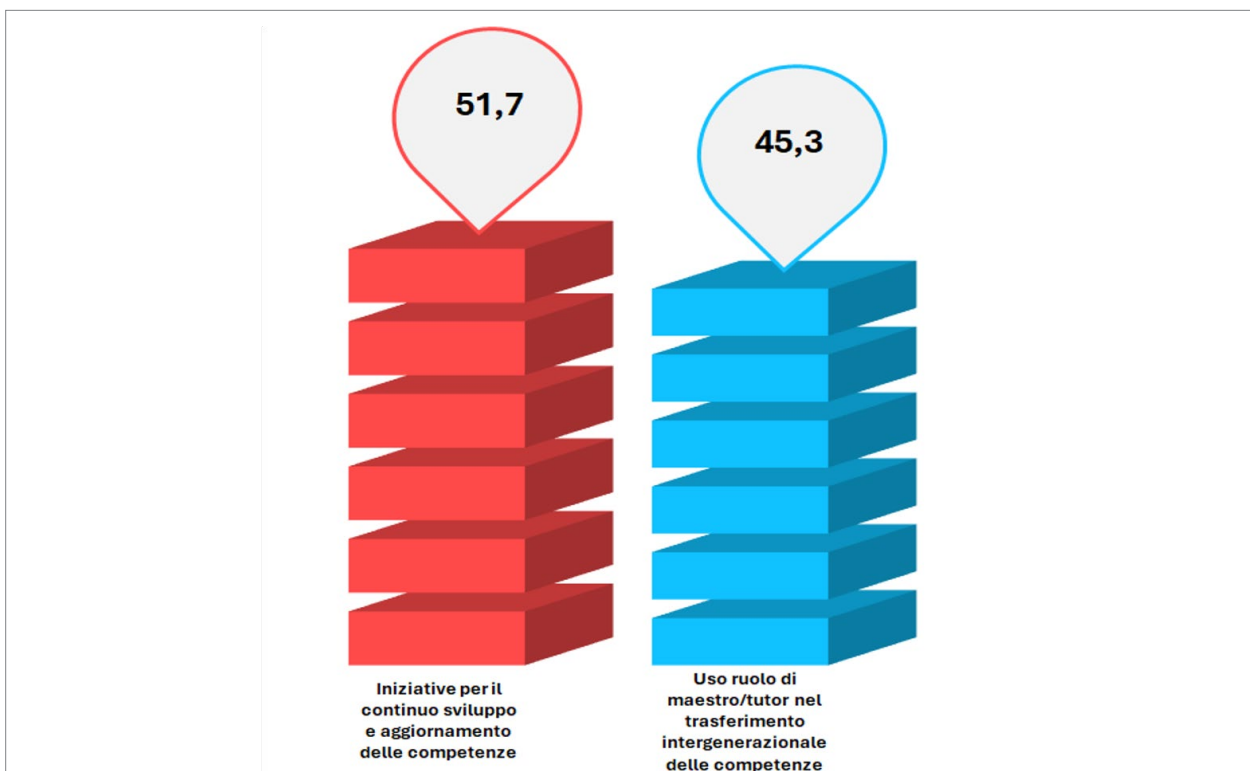
**Figura 15 Le strategie e gli strumenti delle imprese per sostenere la motivazione/produttività che favoriscono la socializzazione per settore economico, anno 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

<sup>9</sup> Il 30,1% delle imprese italiane ha realizzato nel 2019 comunque un'attività diretta al trasferimento intergenerazionale delle competenze dagli over 50 ai più giovani.

**Figura 16 Le azioni per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori che favoriscono la socializzazione, 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

Dall'Indagine emerge, inoltre, l'importanza sempre più crescente che le imprese attribuiscono alle cosiddette soft skills, ovvero quelle capacità relazionali o di comunicazione in grado spesso di fare la differenza all'interno di un gruppo (ad esempio, team working, problem solving, flessibilità e capacità di comunicazione), ritenute fondamentali nella partecipazione ai processi socializzanti.

Le competenze personali, relazionali e sociali dovranno sempre di più differenziarsi per lavorare in contesti produttivi svariati e multigenerazionali.

La comunicazione interpersonale, rafforzata dal lavoro di gruppo, appare come elemento chiave per la crescita di un processo formativo destrutturato e in grado di persistere durante l'intero corso di vita lavorativa.

Le soft skill sono ritenute importanti dalle imprese per l'82,2% quando assumono personale nel ruolo di impiegato, per il 64,2% per quello di dirigente/quadro, per il 54,8% per l'operaio specializzato e per il 42,2% per l'operaio generico.

Le imprese, a prescindere dalla classe dimensionali, considerano i candidati in possesso delle c.d. soft skills precipuamente quando reclutano personale nel ruolo dirigenziale e impiegatizio (in particolare nel settore dei servizi avanzati).

La distribuzione per area geografica delle azioni per lo sviluppo di carriera dei lavoratori ripercorre lo stesso andamento: le imprese favoriscono per lo più le iniziative per il continuo sviluppo delle competenze, il cambiamento di ruolo e delle mansioni in connessione con l'aggiornamento delle competenze e l'uso del maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze.

Le imprese con un numero di addetti compreso tra 10-19 per lo sviluppo dei percorsi di carriera privi-

legiano principalmente il cambiamento di ruolo e delle mansioni in connessione con l'aggiornamento professionale e lo sviluppo delle competenze e le iniziative per il continuo sviluppo e aggiornamento delle competenze e l'uso del ruolo del maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze, così come le imprese con classe di addetti 20-49, anche se le prime due azioni scelte sono invertite di posto nella classifica delle preferenze (figura 17).

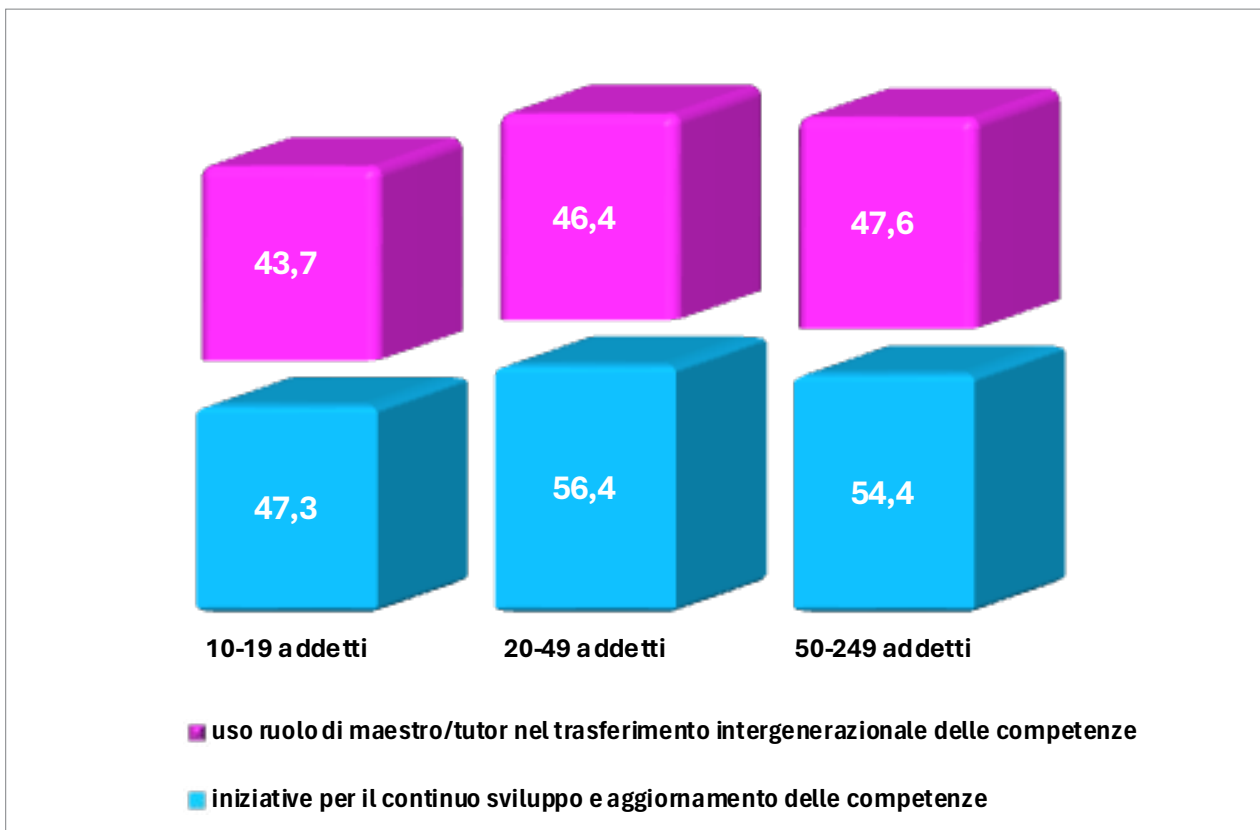
Gli incroci delle azioni per lo sviluppo di carriera con il settore economico offrono ulteriori spunti per l'analisi (figura 18).

Sono i servizi avanzati a fornire ai propri dipendenti il continuo sviluppo e aggiornamento delle competenze (61,3%), mentre gli altri settori si attestano attorno al 50%.

Il settore industriale spicca per quelle attività che favoriscono il cambiamento di ruolo e delle mansioni in connessione con l'aggiornamento professionale e le competenze acquisite (54,9%).

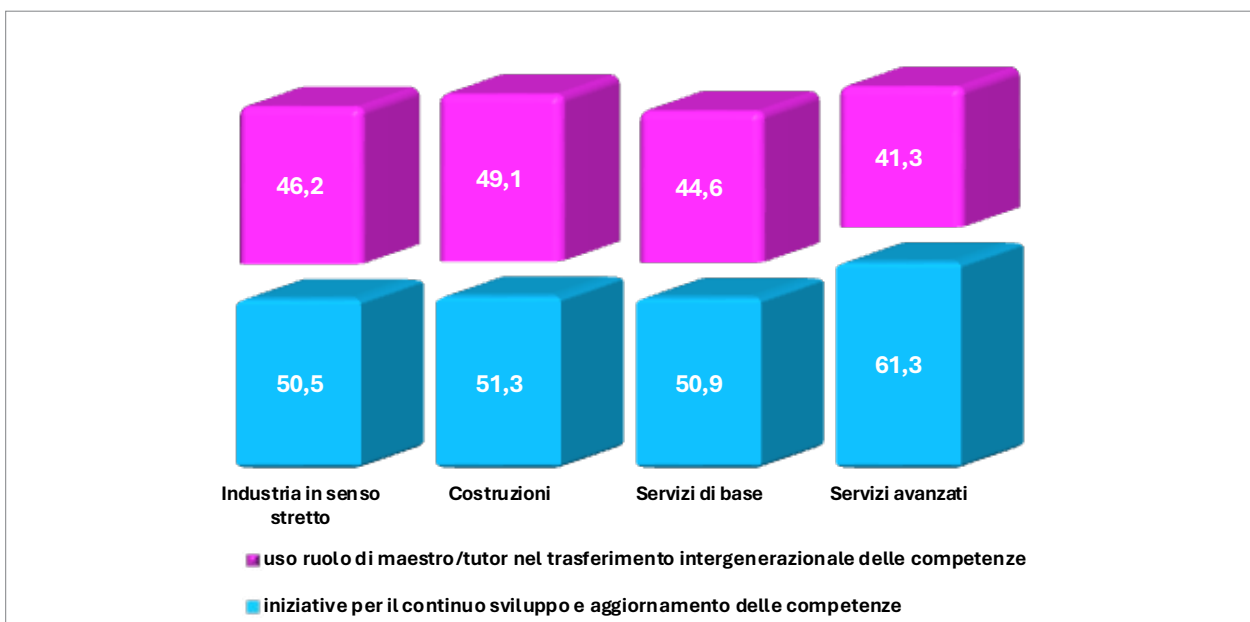
Viene valorizzato il ruolo del maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze precipuamente nel settore delle costruzioni (49,1%).

**Figura 17 Le azioni per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori che favoriscono la socializzazione per classe di addetti, 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

**Figura 18 Le azioni per lo sviluppo dei percorsi di carriera che favoriscono la socializzazione dei lavoratori per settore economico, 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

L'innovazione tecnologia impone, dunque, un nuovo sistema di riconversione professionale improntato, oltre che alle capacità più propriamente tecniche, anche al sistema di relazioni interpersonali e alla capacità dell'individuo di trasformarsi (Inapp 2019).

Se da un lato l'indagine evidenzia la centralità per le imprese del lavoro di gruppo e dei rapporti intergenerazionali attraverso le pratiche di socializzazione, dall'altro lato si nota, però, la loro scarsa attenzione verso quelle azioni concernenti la diffusione della cultura d'impresa e dei benefici che possono scaturire da interventi di people caring sia per il personale in termini di motivazioni, soddisfazione e benessere complessivo, che per lo sviluppo e la produttività dell'impresa.

Le organizzazioni sono entità complesse e variegate che richiedono pertanto una forte integrazione e combinazione di linguaggi, valori, cultura.

Per i teorici del costruttivismo sociale un'organizzazione esiste per fare, per svolgere il compito per cui è costruita, che le conferisce la sua identità, a tal fine diviene centrale connettere le persone che vi lavorano alla percezione del proprio apporto a tale identità sociale, individuato come fattore precipuo per la motivazione lavorativa (Rizziato 2010).

La comunicazione è lo strumento precipuo per diffondere la cultura d'impresa e rendere comprensibili gli obiettivi dell'organizzazione, soprattutto nelle fasi di cambiamento e trasformazione. La comunicazione se da un lato mira a far conoscere e spiegare gli obiettivi dell'impresa, in particolare nelle fasi di cambiamento delle strutture organizzative, dall'altro lato intende promuovere e tutelare un buon clima organizzativo (Schein 2000).

Alle imprese si chiede pertanto un'analisi del proprio contesto aziendale al fine di progettare interventi integrati, finalizzati al potenziamento dei punti di forza dei lavoratori maturi e, al contempo, alla valorizzazione delle competenze più digitali e innovative dei giovani, ma anche di migliorare la comunicazione tra le diverse generazioni presenti in azienda, favorendone uno sviluppo reciproco (Inapp 2022).



## 4.2 Innovazioni tecnologiche e sviluppo delle competenze

In questo paragrafo, ad integrazione dell'analisi presentata nei paragrafi precedenti, esaminiamo le possibili implicazioni dell'introduzione di innovazioni tecnologiche sulla socializzazione organizzativa, sia con riferimento alle modalità con cui l'innovazione viene promossa, sia per l'utilizzo diretto che le tecnologie possono avere per facilitare pratiche di integrazione e inclusione lavorativa.

Per questo approfondimento le dimensioni considerate precedentemente (cfr. 4.1) e legate alla socializzazione organizzativa sono state incrociate per approccio all'innovazione da parte delle imprese. Nello specifico, il campione intervistato è suddiviso in tre tipologie:

- imprese che hanno adottato almeno una fra le innovazioni tecnologiche proposte<sup>10</sup> (pari al 59,5% rappresentativo di circa 91.290 PMI italiane),
- imprese che, pur non avendo ancora adottato innovazioni avevano comunque previsto di farlo nel prossimo futuro (12,5% pari a 19.192 imprese),
- imprese che al momento dell'indagine non avevano adottato innovazioni, né prevedevano di farlo in futuro (28% pari a 43.073).

Una breve descrizione di queste imprese facilita l'analisi dei loro comportamenti. Le aziende che avevano già adottato almeno un'innovazione sono in prevalenza di medie dimensioni e operano nel settore industriale e nei servizi avanzati, con una maggiore concentrazione nel Nord-Ovest. Le imprese che prevedevano di adottare innovazioni nel prossimo futuro erano principalmente di piccole dimensioni, attive nel settore edile e nei servizi di base nelle regioni centrali. Al contrario, le imprese non interessate all'innovazione erano per lo più piccole aziende edili, con 10-19 addetti, localizzate nel Centro Italia.

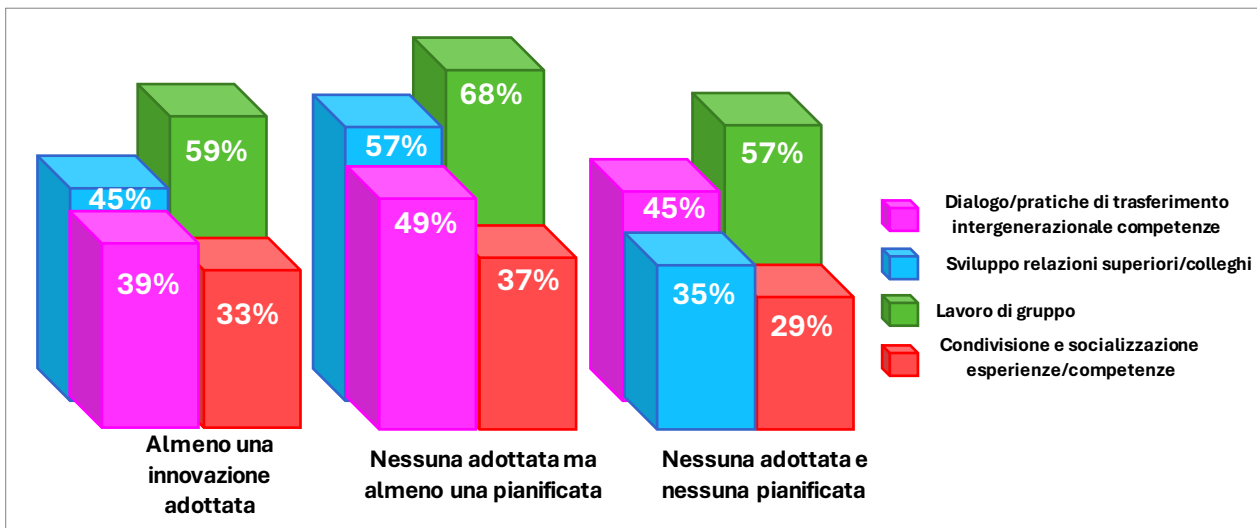
Innanzitutto, guardando agli obiettivi, colpisce che le imprese che hanno adottato innovazioni, oltre che sull'ampliamento della capacità di servizio e sulla soddisfazione dei clienti (58,2%), sull'incremento dell'efficienza organizzativa (55,8%), sul miglioramento delle relazioni esterne (52,5%) e della conoscenza della domanda (50,1%), abbiano puntato anche sul miglioramento della comunicazione interna (46%), un aspetto significativo per il tema qui trattato, per diverse ragioni. L'adozione di innovazioni tecnologiche per migliorare la comunicazione interna riflette, infatti, la capacità dell'impresa di comprendere quanto circolazione e condivisione di informazioni promuovano una più veloce interazione dei lavoratori, aumentino la capacità di lavorare insieme per sviluppare nuove idee, riducendo al tempo stesso isolamento e resistenza al cambiamento (Inapp 2020). Inoltre, una buona comunicazione interna diffonde più facilmente i valori e la cultura aziendale facendo comprendere meglio anche ai nuovi assunti la missione, la visione e i valori dell'azienda, facilitando il loro processo di integrazione.

---

<sup>10</sup> Le tecnologie proposte fanno riferimento alle c.d tecnologie abilitanti, quelle cioè caratterizzate dalla possibilità di connettere il mondo reale con quello digitale, integrando capacità sensoriali, attuative, computazionali e di comunicazione complesse (Cybersecurity, Cloud Computing, Big Data e Analytics, Robotica e Automazione Avanzata. IOT, Simulazione, Realtà Aumentata e Virtuale, Manifattura Additiva, Integrazione Orizzontale e Verticale di sistemi), alle quali sono state aggiunte ulteriori tecnologie che, grazie ad Internet, agevolerebbero lo sviluppo di nuovi paradigmi di business e di comunicazione con la clientela (utilizzo di social Media ad uso professionale quali Facebook, Instagram, etc. e adozione di soluzioni digitali avanzate per il marketing, la customer care, le vendite online)

Proseguendo nell'analisi, il primo elemento considerato riguarda il comportamento delle tre tipologie di aziende sopra definite rispetto all'adozione di azioni a supporto della motivazione e produttività. Dall'analisi dei dati emerge che le imprese che non hanno ancora introdotto innovazioni, ma le hanno previste, tendono ad adottare un numero maggiore di azioni di supporto alla motivazione rispetto alla media generale della totalità delle imprese considerate.

**Figura 19 Azioni a supporto della produttività per tipologia di impresa innovativa che favoriscono la socializzazione, anno 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

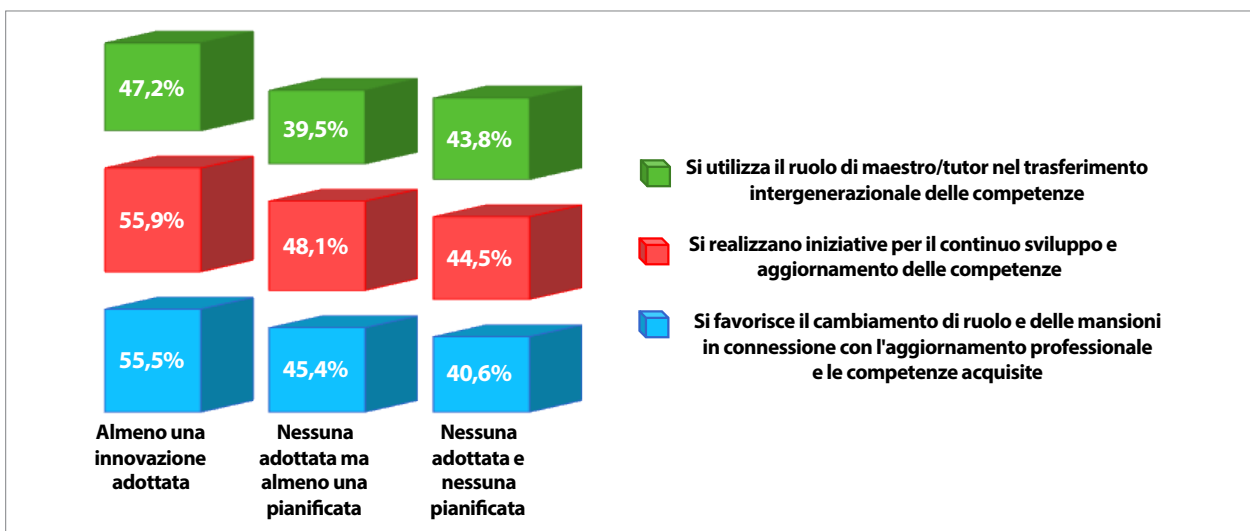
Esaminando nel dettaglio, il lavoro di gruppo è l'opzione prevalente in tutte e tre le tipologie di imprese (figura 19), ma è particolarmente importante per le imprese con innovazioni pianificate (68%) rispetto a quelle che hanno già innovato (59%). Anche lo sviluppo delle relazioni con i superiori e tra colleghi è maggiore nelle imprese con innovazioni pianificate (57%) rispetto alle altre, così come il trasferimento intergenerazionale delle competenze (49%) e la condivisione e socializzazione di esperienze (37%).

Di contro, le imprese che hanno già introdotto innovazioni si concentrano maggiormente su azioni di altro tipo, meno legate alla socializzazione e non incluse in questa analisi, come l'aumento dell'autonomia dei lavoratori e la promozione dell'intercambiabilità dei ruoli.

Infine, le imprese che non hanno adottato né pianificato innovazioni risultano meno attive in quasi tutte le categorie analizzate.

Passando ad analizzare le azioni per lo sviluppo della carriera che possono incidere positivamente sulla socializzazione (figura 20), osserviamo che in questo caso sono le imprese che hanno già innovato a investire maggiormente su questo fronte, favorendo il cambiamento di ruolo e delle mansioni (55%), realizzando iniziative per lo sviluppo delle competenze (56%), e utilizzando il ruolo di maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze (47%). Le imprese che hanno previsto future innovazioni mostrano, per tutte le azioni, percentuali inferiori alla media delle imprese totali, mentre quelle che non sono intenzionate ad introdurre innovazioni presentano percentuali ancora più basse ad eccezione dell'utilizzo del ruolo di maestro/tutor, dove il dato si allinea a quello della media generale.

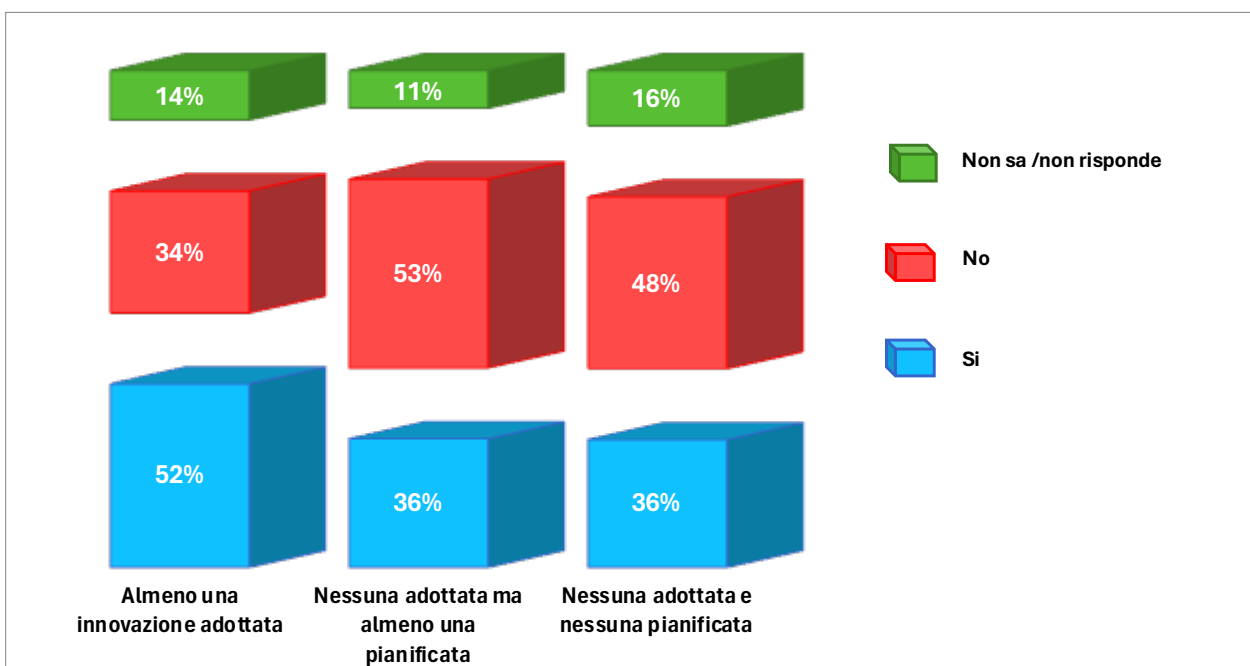
**Figura 20 Azioni finalizzate a supportare lo sviluppo della carriera, anno 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

Un ulteriore aspetto riguarda l'attenzione allo sviluppo delle competenze (figura 21). Innanzitutto, osserviamo che la maggioranza delle imprese che ha adottato almeno un'innovazione (52%) ritiene adeguate le competenze dei propri dipendenti per affrontare le sfide tecnologiche. All'opposto, tra le imprese che non hanno ancora adottato innovazioni, ma ne hanno pianificata almeno una, prevale invece il giudizio negativo: il 53% ritiene le competenze insufficienti. Infine, tra le imprese che non hanno né adottato né pianificato innovazioni, il 48% giudica inadeguate le competenze.

**Figura 21 Adeguatezza delle competenze alle sfide tecnologiche, anno 2023**

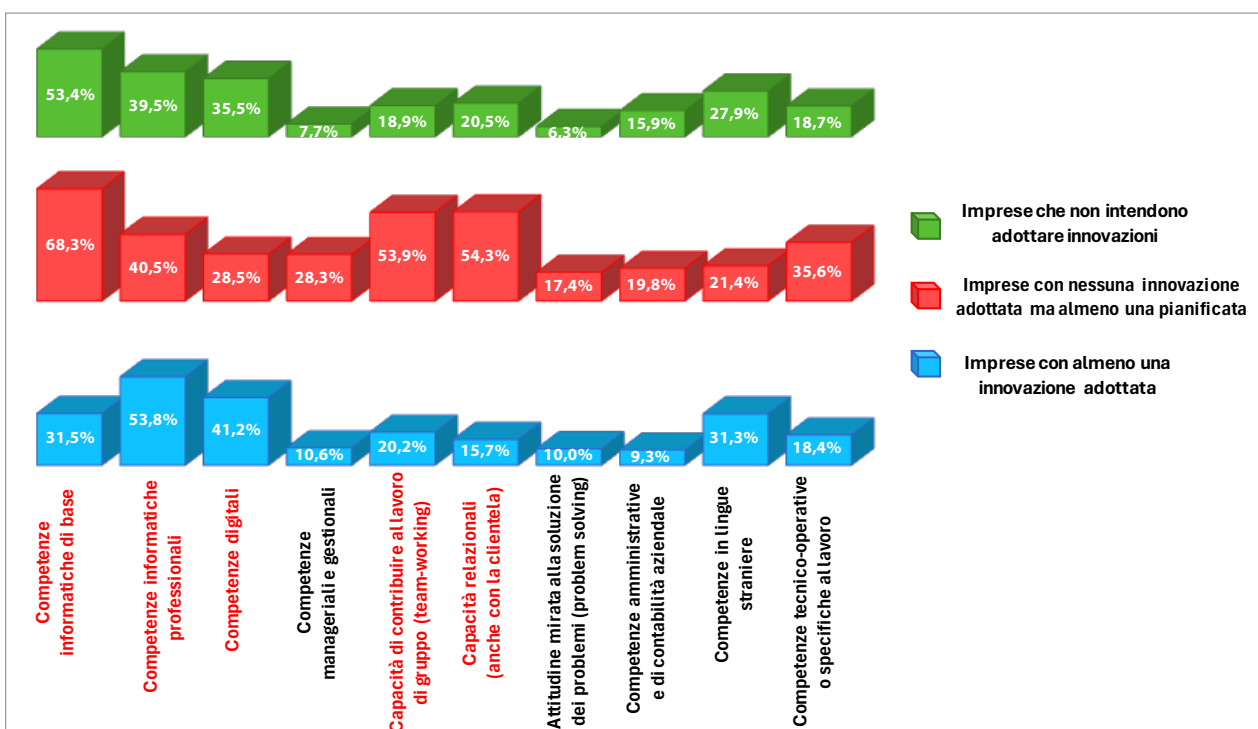


Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2024

Anche analizzando le competenze da sviluppare, emergono interessanti differenze di comportamento. Le imprese che hanno già introdotto almeno una innovazione guardano con grande attenzione allo sviluppo di competenze 'tecniche' (competenze informatiche professionali, 53,8% e digitali 41,2% e competenze in lingue straniere 31,3%), mentre mostrano un minore interesse per le competenze manageriali e gestionali (10,6%) e per lo sviluppo di capacità relazionali (15,7%) (figura 22). Sarebbe interessante un approfondimento di questi aspetti per capire se questo orientamento possa essere spiegato dal fatto che la socializzazione in queste imprese diventa più digitale, con un maggiore utilizzo di strumenti e piattaforme tecnologiche che facilitano la comunicazione e la collaborazione a distanza o dal fatto che lo sviluppo di tali competenze abbia preceduto l'introduzione delle innovazioni. Le imprese che hanno previsto nel futuro di innovare mostrano, invece, una particolare attenzione allo sviluppo di competenze informatiche di base (68,3%), ma anche di capacità relazionali (54,3%) e di team-working (53,9%).

Questo risultato suggerirebbe che le imprese si trovano in una fase di transizione che richiede di preparare il personale per un futuro tecnologico attraverso un maggiore equilibrio tra necessità di preparazione tecnica e sviluppo di competenze interpersonali e di gestione necessarie per guidare il cambiamento. Infine, le imprese che non intendono adottare innovazioni hanno un focus su competenze di tipo più tradizionale, attribuendo minore importanza a tutte le azioni che possano in qualche modo favorire la socializzazione organizzativa.

**Figura 22 Competenze da sviluppare, anno 2023 (val.% - incidenza risposte affermative)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

In conclusione, è cruciale che le innovazioni tecnologiche siano accompagnate da nuove strategie di gestione del personale che facilitino l'integrazione di una forza lavoro multigenerazionale miglio-



randone motivazione, produttività e longevità occupazionale. Continuare a esplorare questi aspetti attraverso ulteriori approfondimenti potrebbe essere utile per promuovere un'adozione efficace delle innovazioni tecnologiche e garantire al tempo stesso un ambiente di lavoro inclusivo.

### 4.3 Cluster analysis: imprese e fattori di crescita

Ai fini della nostra analisi, abbiamo cercato di individuare gruppi di imprese con comportamenti simili rispetto alle strategie/azioni di socializzazione attivate in chiave generazionale attraverso una *cluster analysis* (cfr. Appendice). È stata utilizzata una matrice di dati riconducibili a: fattori critici connessi all'invecchiamento della struttura demografica dell'impresa, strategie e strumenti per sostenere la motivazione/produttività dei lavoratori, azioni per lo sviluppo dei percorsi di carriera. I cluster sono stati poi interpretati attraverso alcune variabili anagrafiche delle imprese, quali l'area geografica, la classe di addetti e il settore.

La *cluster analysis* ha permesso di identificare gruppi sostanzialmente omogenei di imprese, partendo dai risultati conseguiti nell'analisi delle corrispondenze. Sono stati individuati tre cluster (figura 26).

Al primo cluster, definito anche *in movimento*, appartiene il 58% delle imprese del campione che esercitano la propria attività in conto proprio, ovvero progettano e realizzano il prodotto/servizio, oltre a realizzare parte della produzione; hanno un numero di addetti compreso tra i 20-49 e lavorano prevalentemente nel settore dei servizi di base indipendentemente dalla collocazione geografica. Tale raggruppamento si caratterizza per la mancanza di fattori critici connessi all'invecchiamento della struttura demografica dell'impresa (figura 23). Di fatto per sostenere la motivazione e produttività dei lavoratori tali imprese pongono principalmente attenzione al lavoro di gruppo e al trasferimento intergenerazionale delle competenze. Per quanto riguarda le azioni volte allo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori, pur mostrando una preferenza per quelle indirizzate al cambiamento di ruolo/mansioni in connessione con l'aggiornamento professionale e alle competenze acquisite, evidenziano attenzione anche verso l'utilizzo del ruolo del maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze.

Il secondo cluster (23%) costituito da imprese *immobili*, chiuse nel loro guscio, è composto da tutte quelle che lavorano in conto terzi (realizzano lavorazioni o parti di prodotto/servizio per conto di altre imprese, su disegno, commessa o in conto lavorazione), ha un numero di addetti compreso tra 10-19, agisce per lo più nei servizi avanzati e nel Centro Italia. Le imprese presenti nel cluster non evidenziano particolari criticità (anzi quasi nulle) verso i cambiamenti connessi all'invecchiamento demografico della loro forza lavoro. Imprese che devono trovare dunque un proprio percorso, interpretare i cambiamenti in atto rispetto alla composizione demografica dell'impresa. Per monitorare e sostenere la motivazione e produttività favoriscono comunque lo sviluppo delle relazioni con i colleghi e i superiori (figura 24), dimostrando una certa attenzione verso i comportamenti socializzanti, ma non mettono in atto nessuna strategia volta a creare momenti di dialogo e trasferimento intergenerazionale delle competenze.

Confluiscono nel cluster 3 (19%) le imprese definite *critiche* ma attente ai rapporti tra generazioni e al cambiamento. Sono imprese che agiscono in conto terzi, con 50-249 addetti e che operano nei settori delle costruzioni e dell'industria, prevalentemente nel Nord-Est. È il cluster 3 che lamenta tutte le criticità connesse all'invecchiamento della struttura demografica dell'impresa (gestione carichi

di lavoro, adattabilità nuove mansioni, adozione di nuove tecnologie, adattamento al cambiamento organizzativo, relazionarsi con i colleghi), per motivare i propri lavoratori incoraggiano il lavoro di gruppo e lo sviluppo delle relazioni con i colleghi e i superiori e favoriscono le azioni di carriera attraverso il ruolo del maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze (figura 25). Da quanto finora esposto è evidente che il confronto più interessante per quanto concerne le strategie attivate dalle imprese riconducibili alla socializzazione organizzativa, avviene tra il primo e il terzo cluster. La prima differenza tra i due cluster riguarda la dimensione d'impresa.

Se da un lato le imprese *in movimento* del primo cluster (20-49 addetti) non vivono l'invecchiamento delle proprie risorse umane come un problema e individuano nell'aggiornamento delle competenze uno degli strumenti principe nei processi organizzativi e per lo sviluppo dei percorsi di carriera, dall'altro lato sembrano comunque attente alle diverse generazioni presenti nell'organizzazione, attivando strategie e azioni volte all'inclusione di tutto il personale.

Le imprese *critiche* del terzo cluster (50-249 addetti), invece, appaiono più critiche e consapevoli dei cambiamenti demografici e del ruolo prioritario che riveste la socializzazione nei luoghi di lavoro per il benessere dei lavoratori e per lo sviluppo e la sostenibilità nel tempo dell'impresa.

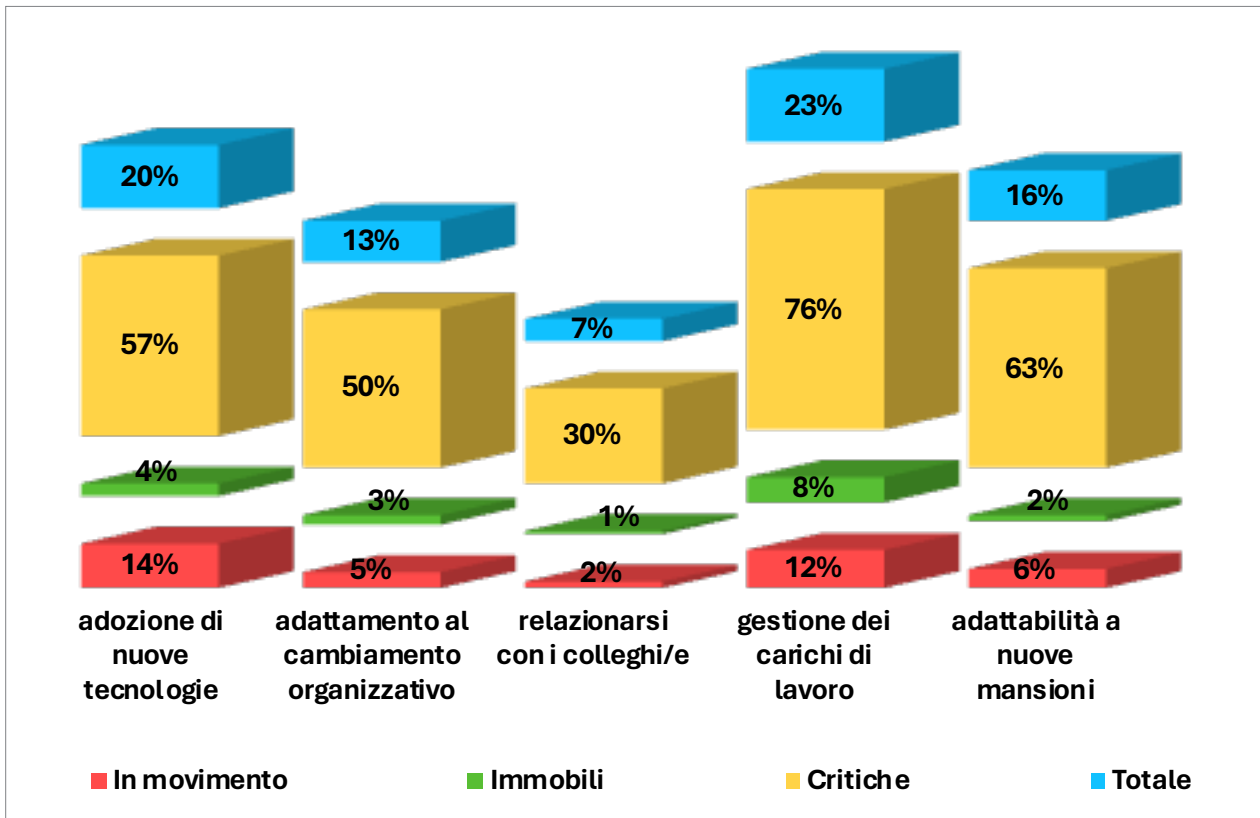
È dunque con l'aumentare della classe dimensionale che le imprese sembrano adottare comportamenti virtuosi in una prospettiva di sviluppo a lungo termine, nell'ottica dell'intero ciclo di vita lavorativo di ciascun individuo e delle politiche di gestione delle differenze. Proprio per questo, nelle aziende più grandi è molto probabile rilevare sia politiche e interventi strutturati indirizzati alle diverse età nell'ambito della gestione delle risorse umane, sia strategie di sviluppo in un'ottica di lungo periodo che contribuiscono alla costruzione dell'identità aziendale all'interno del sistema territoriale. Un'altra differenza tra i due cluster riguarda l'area geografica: quelle *critiche* del terzo cluster (le più grandi), svolgono la loro attività nel Nord-Est, area geografica italiana molto sviluppata e dinamica, mentre in quelle *in movimento* del primo cluster (20-49 addetti) non vi è differenziazione rispetto all'area di provenienza.

Esaminare il sistema di relazioni che l'impresa trattiene con il proprio territorio e i vari soggetti in campo, ma anche le strategie che sceglie per mantenersi sul mercato e garantire quindi la propria sostenibilità (economica, ambientale, sociale ecc.) può fornire ulteriori elementi per stabilire il percorso dell'impresa stessa, ossia verificare se essa si dirige verso scelte e azioni che comprendono tutte le risorse umane, compresi i lavoratori più anziani (Isfol 2015).

L'innovatività dell'impresa si realizza anche mediante le modalità con cui le imprese organizzano senso intorno al proprio modo di fare impresa, ovvero alla propria cultura di riferimento, in termini di politiche, di processi, di gestione delle risorse umane e al contesto di provenienza (Weick 1997).

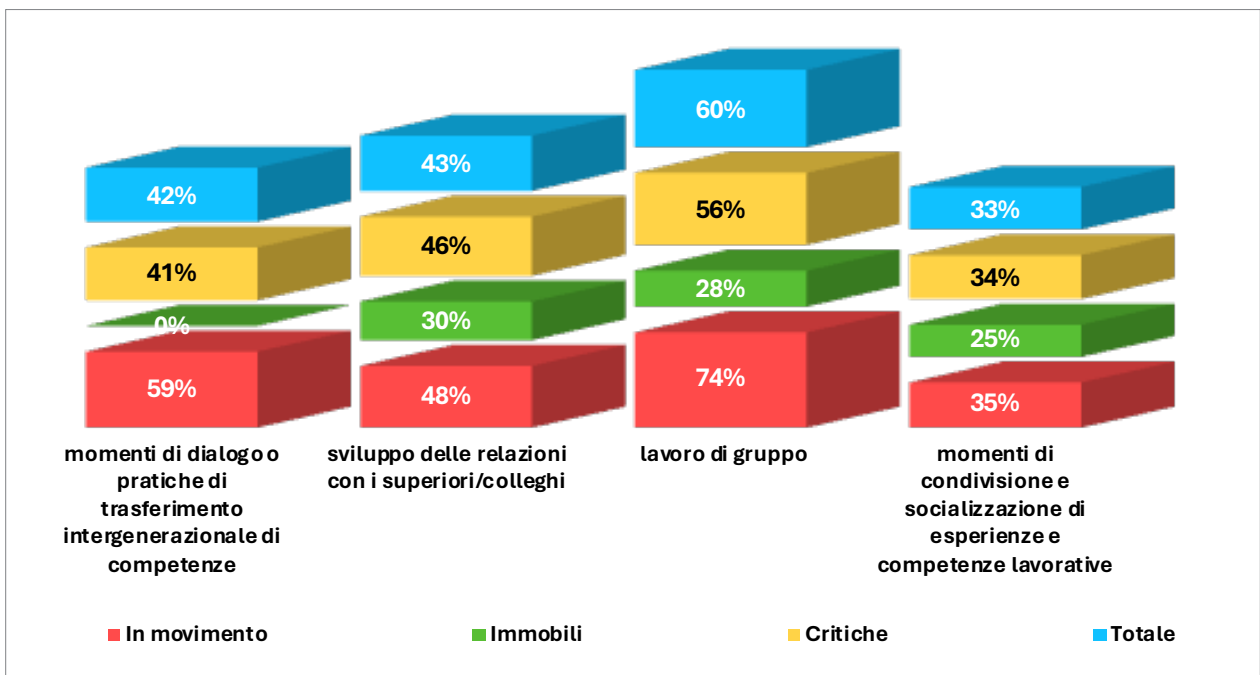


**Figura 23 I fattori critici connessi all'invecchiamento della struttura demografica dell'impresa per cluster, anno 2023**



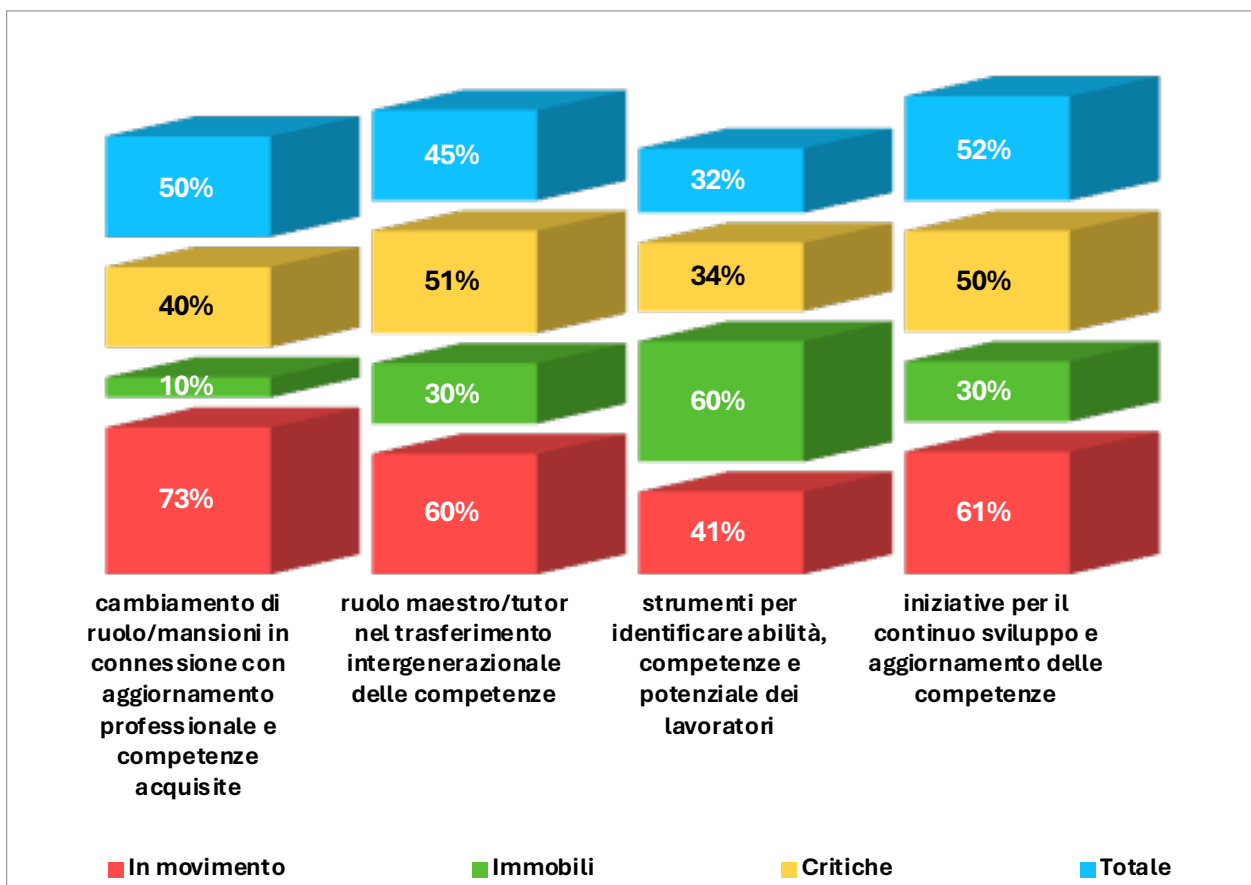
Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

**Figura 24 Le strategie e gli strumenti delle imprese per monitorare e sostenere la motivazione/produktività degli addetti per cluster, anno 2023**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

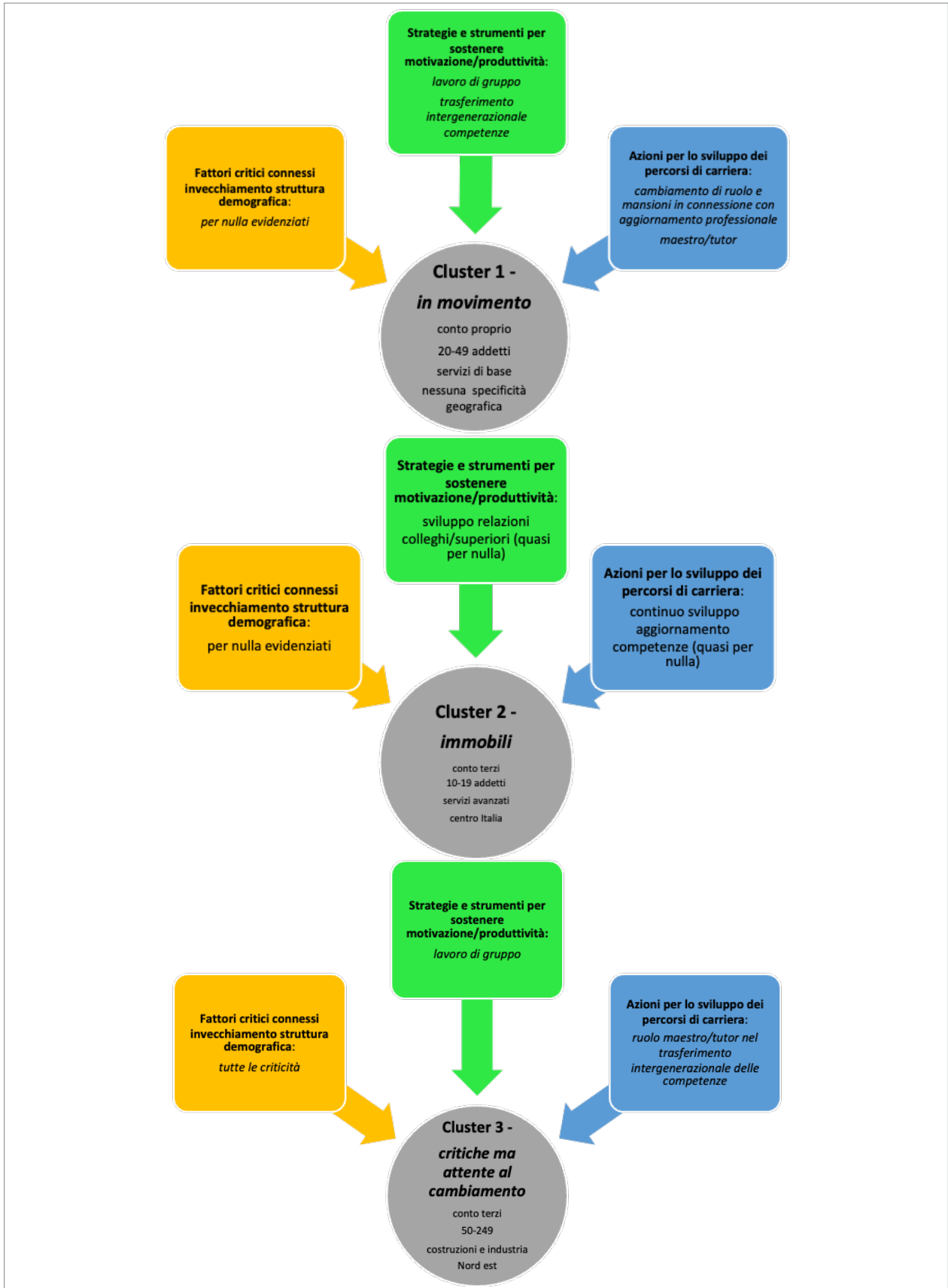
**Figura 25 Le azioni per lo sviluppo di carriera dei lavoratori per cluster, anno 2023**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

Nella figura che segue sono descritti sinteticamente i tre cluster emersi dall'analisi finora trattata.

**Figura 26** Caratteristiche e tipologie di imprese per cluster



Fonte: elaborazione Autori su Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

## CONCLUSIONI

In un mondo globalizzato e iperconnesso come quello in cui viviamo, i processi, le pratiche e le competenze innovative smettono di essere tali in tempi brevi, diventando velocemente obsoleti, e per questo le imprese desiderose di stare al passo con i cambiamenti, devono necessariamente imboccare la strada della trasformazione tecnologica. Un'accelerazione eccessiva come quella a cui assistiamo giorno per giorno in termini di innovazione ha inevitabilmente generato cambiamenti significativi in tutti i settori, nella società, e finanche nelle informazioni e nelle conoscenze, finendo per condizionare organizzazioni, persone e territori. A differenza di quanto si potrebbe immaginare, la trasformazione digitale, però, non riguarda esclusivamente i contesti particolarmente innovativi, ma coinvolge ormai tutte le aziende, indipendentemente dalle dimensioni, dai settori e dai mercati in cui operano e nessuna di essa potrà esimersi dall'intraprendere il processo di trasformazione tecnologica se vuole rimanere sul mercato. Le imprese, infatti, hanno piena consapevolezza del fatto che senza trasformazione digitale sono destinate a scomparire.

In quella che è ormai diventata la quinta rivoluzione industriale si sono imposte nuove modalità di lavoro che rendono i lavoratori sempre più responsabili del proprio percorso di sviluppo e crescita professionale, di fronte a modelli innovativi di imprese nelle quali i ruoli diventano sempre più ibridi e le organizzazioni richiedono tipologie di lavoro sempre più qualificate.

Se da un lato la crisi pandemica ha finito con l'accelerare questo processo di trasformazione in diversi settori, dall'altro lato le tecnologie digitali, trasformandosi da opportunità a necessità, hanno favorito il contenimento dello shock e hanno reso possibile il prosieguo delle attività lavorative anche durante i periodi di totale chiusura, grazie al lavoro da remoto e, di conseguenza, il mantenimento delle relazioni sociali lavorative. Allo stesso tempo, però, il lavoro agile ha evidenziato diverse criticità connesse alla carenza di competenze, soprattutto in riferimento a quelle manageriali<sup>11</sup> (Inapp 2022). Come riportato nelle pagine precedenti, le innovazioni tecnologiche procedono seguendo una velocità che impone ai titolari e ai responsabili delle aziende di riqualificare con maggiore frequenza i lavoratori se vogliono che gli stessi siano al passo con i cambiamenti. Per questo motivo diventa indispensabile destinare sempre maggiori risorse e sempre più tempo al miglioramento delle competenze e delle conoscenze della forza lavoro con l'obiettivo di renderla sempre pronta ad affrontare le nuove modalità di lavoro introdotte dal processo di trasformazione digitale. È necessario che le imprese si trasformino esse stesse in "luoghi di apprendimento", in ambienti in cui crescono gli sforzi rivolti al miglioramento delle condizioni lavorative generali dei dipendenti, anche per quanto concerne la salute e il benessere di ciascuno di essi. Deve concretizzarsi un cambiamento importante nella vita organizzativa, nell'ambito del quale i responsabili alle risorse umane devono diventare i principali animatori del miglioramento del benessere generale dei lavoratori, tenendo bene a mente gli aspetti collegati alla loro salute fisica, mentale, emotiva, finanziaria, necessari per garantire l'equilibrio tra lavoro e vita privata, il tutto senza ignorare l'equità sociale.

In un contesto di grandi cambiamenti tecnologici, demografici e sociali, il tema della socializzazione intergenerazionale nei contesti lavorativi assume sempre più un ruolo di primo piano.

Promuovere una *danza generativa* (Ripamonti *et al.* 2021), piuttosto che altre forme di scambio tra

---

<sup>11</sup> Lo smart working fino all'emergenza Covid-19 era piuttosto limitato: il 2% dei lavoratori dipendenti nel 2018, il 4,8% se prendiamo in considerazione tutti gli occupati (OECD 2019).



generazioni, da un lato facilita invero il superamento di alcune importanti sfide che si trovano oggi a fronteggiare le organizzazioni lavorative, come la sopravvivenza sul mercato del lavoro, la competizione esterna, l'occupabilità dei lavoratori e, dall'altro lato, fa sì che i lavoratori conquistino conoscenze concernenti l'organizzazione e si adattino meglio al contesto lavorativo, al ruolo, al gruppo di lavoro e alla cultura organizzativa entrando così a far parte attivamente della vita organizzativa (Fisher 1986).

Sulla base di tali riflessioni, a conclusione dell'analisi realizzata, in questo capitolo ci proponiamo di portare a sintesi i principali risultati emersi. Il nostro approccio ha considerato dunque sia la prospettiva dei lavoratori, analizzando la loro risposta alle pratiche di socializzazione organizzativa, sia quella delle imprese, esaminando le strategie implementate per facilitare tali processi. Le evidenze offrono interessanti spunti per comprendere le dinamiche della socializzazione intergenerazionale e il ruolo che questa svolge nel contesto delle trasformazioni digitali in atto.

Sul versante dei lavoratori, il tema della socializzazione organizzativa è stato affrontato attraverso un'analisi sul livello di soddisfazione per il proprio lavoro: clima lavorativo, rapporto con colleghi e superiori, compiti e mansioni svolte, prospettive di lavoro/carriera, sviluppo di competenze professionalità, skill mismatch e educational mismatch, nonché sull'impatto delle innovazioni tecnologiche sul benessere dei lavoratori.

Seppur l'analisi abbia evidenziato un buon esito della socializzazione per quanto riguarda la soddisfazione dei lavoratori per la propria condizione lavorativa relazionale e organizzativa (Wanberg e Kammeyer-Muller 2000), il risultato non è altrettanto positivo, invece, per la socializzazione a lungo termine, ovvero per i percorsi di carriera (Hall 1987) e per lo sviluppo delle competenze. In particolare, sono le donne over 50 a evidenziare una minore soddisfazione in entrambe le dimensioni rispetto agli uomini. Un ruolo chiave per il buon esito della socializzazione appare attribuibile al titolo di studio, nonché al fatto di risiedere nel Nord Italia (figura 27).

Inoltre, sono le donne over 50 a dichiarare che il loro titolo di studio è necessario per lo svolgimento dell'attività lavorativa (educational mismatch), mentre sono gli uomini compresi nella fascia 30-49 anni e le donne over 50 ad affermare che le loro abilità lavorative risultano in linea con il posto di lavoro occupato (skill mismatch). L'introduzione dell'innovazione tecnologica sembra influire positivamente sul benessere complessivo dei lavoratori (è meno evidente però per le donne), altresì, il grado di benessere aumenta al crescere del titolo di studio per entrambi i generi. La partecipazione ad attività formative per l'adeguamento delle competenze connesse all'innovazione tecnologica è alta tra i giovani poco scolarizzati. Sono pochi, invece, gli over 50 con basso titolo di studio che partecipano ad attività formative, mentre all'aumentare del titolo di studio cresce la partecipazione anche tra i lavoratori over 50. Sono più gli addetti appartenenti alla fascia di età 30-49 anni a frequentare corsi formativi, mentre per quanto riguarda il genere sono per lo più donne over 50. Per quanto concerne i settori, sono i lavoratori agricoli a partecipare in misura maggiore ad attività formative, meno quelli che operano nel settore commercio e ristorazione.

Un dato importante si evince dai risultati della cluster: sono le donne, residenti nel Nord Italia, in possesso di diploma e che lavorano nel settore dei servizi a svolgere un ruolo chiave nei processi di socializzazione, assumendo il ruolo di memoria storica e di mentori per i più giovani.

L'analisi sul versante dei lavoratori ha, inoltre, evidenziato un forte senso di benessere legato alla digitalizzazione dei processi di lavoro, attribuibile per la maggior parte alla flessibilità lavorativa,



alla possibilità, con il lavoro agile, di riuscire a conciliare nel migliore dei modi i tempi di vita con quelli di lavoro, di comunicare e collaborare con i colleghi anche a distanza e in tempi brevi. Grazie all'e-learning, inoltre, i lavoratori possono aggiornare le proprie competenze/conoscenze in qualsiasi luogo e in base alle proprie disponibilità di tempo. Allo stesso tempo, però, come diversi studi mostrano, il lavoro a distanza può provocare nei lavoratori un forte senso di isolamento e di distacco, con conseguenti stati d'ansia e/o depressione, oltre al fatto che, lavorando da casa, si rischia di essere connessi 24 ore su 24 per 7 giorni su 7.

Sul versante delle imprese, il tema della socializzazione è stato affrontato attraverso un'analisi delle strategie adottate per migliorare produttività e motivazione dei lavoratori, sostenere i percorsi di carriera e promuovere lo sviluppo e il trasferimento intergenerazionale delle competenze, anche alla luce delle trasformazioni tecnologiche in atto.

Dall'analisi emergono aspetti positivi e criticità, delineando un futuro pieno di sfide, ma al tempo stesso ricco di opportunità per le piccole e medie imprese, soprattutto in relazione al ruolo dell'innovazione tecnologica e all'accrescimento di competenze sia tecniche che trasversali (figura 27).

Tra i principali punti di forza, si evidenzia una crescente attenzione alla collaborazione e all'innovazione interna. In particolare, quasi sei imprese su dieci adottano il lavoro di gruppo come strategia per aumentare la produttività e favorire la socializzazione tra i dipendenti. Diffuse sono anche pratiche di socializzazione con superiori e colleghi, che facilitano l'integrazione dei lavoratori, rafforzando la coesione e le relazioni all'interno dei team.

Poco meno della metà delle imprese adotta pratiche di collaborazione intergenerazionale, come il *mentoring* e il *reverse mentoring*. Sono le medie imprese del Nord-Est, soprattutto nell'industria, che mostrano maggiore consapevolezza delle sfide legate all'invecchiamento della forza lavoro, adottando strategie più strutturate per favorire la socializzazione intergenerazionale e l'aggiornamento delle competenze. Al contrario, le imprese più piccole del settore dei servizi di base, pur adottando alcune iniziative, non sembrano pienamente consapevoli delle complessità legate alla diversità generazionale e ai cambiamenti tecnologici.

Un altro punto di forza è l'importanza crescente attribuita alle soft skills, soprattutto da parte delle imprese più innovative che cercano di bilanciare le competenze tecniche e digitali con quelle relazionali, preparandosi a un futuro sempre più tecnologico. L'innovazione tecnologica ha, inoltre, favorito la socializzazione e lo sviluppo delle competenze, migliorando la comunicazione interna e l'integrazione, soprattutto per i nuovi assunti.

Tuttavia, emergono anche delle criticità. La diffusione di iniziative di *people caring* è ancora limitata: poche imprese offrono programmi di welfare o di conciliazione vita-lavoro, mentre è ancora importante la presenza di imprese che adottano una gestione delle risorse umane tradizionale, basata su incentivi economici e anzianità.

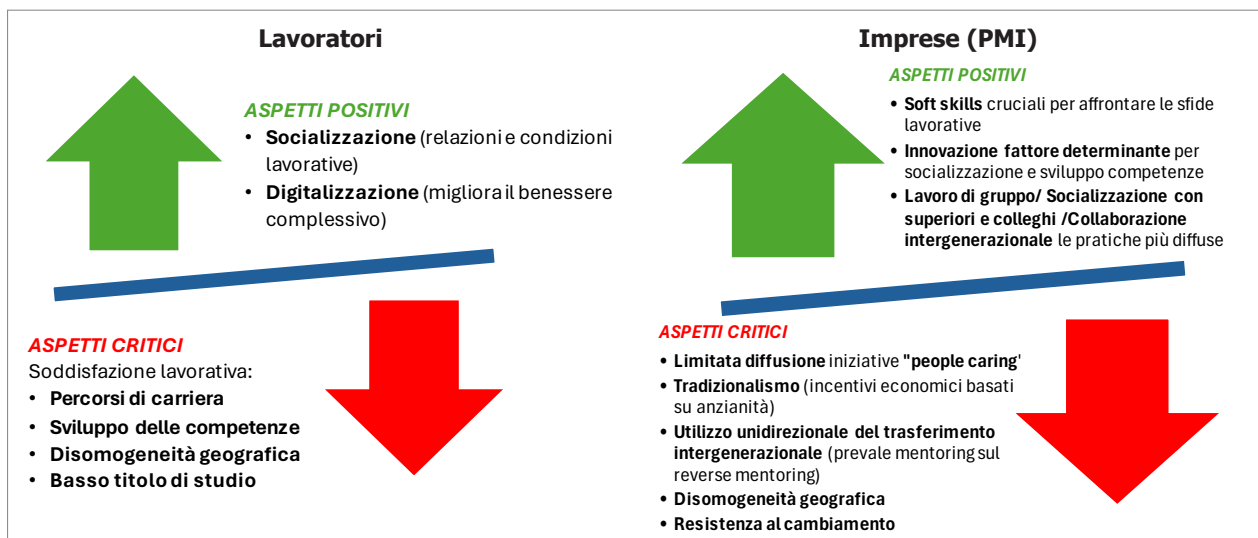
Il trasferimento intergenerazionale delle competenze avviene ancora prevalentemente dai lavoratori anziani ai giovani, senza sfruttare il *reverse mentoring*, perdendo così l'opportunità di valorizzare le competenze digitali dei più giovani.

Emergono, inoltre, differenze geografiche nell'adozione di queste pratiche: le imprese del Nord-Ovest sono più predisposte a implementare modelli di socializzazione e trasferimento delle competenze, mentre quelle del Centro Italia risultano più statiche. Le piccole imprese, soprattutto nel settore edilizio, tendono a prestare meno attenzione alla creazione di ambienti collaborativi. Infine, le imprese



del cluster 2, definite 'immobili', sono le più resistenti al cambiamento e non adottano strategie di aggiornamento delle competenze, rischiando di restare arretrate rispetto alle evoluzioni del mercato. Da quanto finora emerso è possibile affermare che una buona socializzazione nella gestione delle diverse età nei contesti lavorativi porta degli innegabili vantaggi, sia per i lavoratori, che per le organizzazioni (EU-OSHA 2015). Se da un lato i lavoratori si sentono più motivati, più produttivi e riescono a mantenere la loro capacità lavorativa aggiornando/adequando le proprie competenze ecc., dall'altro lato altresì le imprese traggono degli indubbi benefici da una socializzazione efficace, quali, ad esempio, migliori prestazioni da parte dei dipendenti in tutte le fasce di età, aumento della produttività, rafforzamento delle competenze, valorizzazione dei talenti all'interno delle diverse fasce di età, gestione positiva della successione quando i lavoratori sono pensionabili ecc. (ibidem). In conclusione, pur non potendo confrontare i risultati emersi, in quanto come anticipato in precedenza (cfr. cap. 2), sono il frutto di due diverse indagini, l'analisi condotta in queste pagine mostra che, sia per i lavoratori, che per le imprese, ci sono importanti opportunità legate alla diffusione di pratiche di socializzazione, quali il lavoro di gruppo, il trasferimento di competenze tra generazioni, lo sviluppo di strategie di collaborazione. Dal lato delle imprese è fondamentale non sottovalutare e affrontare con attenzione alcune debolezze interne (dimensione, scarsa cultura organizzativa, resistenza al cambiamento ecc.) unitamente ad alcuni fattori esogeni (le sfide demografiche, la crescente globalizzazione ecc.), per garantire un futuro sostenibile e competitivo. A tal fine è essenziale promuovere e incoraggiare l'adozione di politiche che favoriscano la formazione continua, incentivino la flessibilità organizzativa e la cultura dell'innovazione, assicurando che le imprese possano adattarsi velocemente e con efficacia a un contesto in continua evoluzione. Inoltre, le evidenze emerse possono supportare la progettazione di interventi normativi e programmi di incentivazione per promuovere pratiche di socializzazione efficaci, ridurre il divario generazionale e garantire un'adeguata formazione e adattamento della forza lavoro ai nuovi scenari tecnologici.

**Figura 27 Lavoratori e imprese: punti di forza e punti di debolezza**



Fonte: elaborazione Autori su: Indagine Inapp PLUS 2023, Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

## APPENDICE

### *La cluster analysis*

La cluster analysis (o "analisi dei gruppi") è una tecnica statistica impiegata per classificare le unità in gruppi omogenei. Questo metodo è di tipo esplorativo e si basa sulla ricerca di gruppi di unità simili all'interno di un insieme di osservazioni, con l'ipotesi che tali gruppi esistano realmente nel data set. Le suddivisioni diventano significative solo se nei dati sono presenti strutture di gruppo evidenti, riconoscibili attraverso questa tecnica statistica. L'obiettivo principale della cluster analysis è creare gruppi 'naturali' che siano: internamente coesi, ovvero con unità simili tra loro all'interno dello stesso gruppo; esternamente distinti, cioè con gruppi ben separati tra loro.

Questo permette una descrizione più chiara e una interpretazione più semplice dei risultati ottenuti. Per classificare le osservazioni di una matrice con  $n$  elementi e  $p$  variabili, è essenziale definire una misura di diversità tra le osservazioni. Per dati quantitativi si usano misure di distanza, mentre per dati qualitativi si usano misure di associazione. Successivamente, si sceglie il metodo o algoritmo più adatto per la classificazione. I metodi principali sono:

- metodi gerarchici: si dividono in aggregativi e divisorii. Nei metodi aggregativi, gli elementi vengono progressivamente fusi in gruppi più grandi fino a formare un unico gruppo. Nei metodi divisorii, l'insieme iniziale viene suddiviso in partizioni sempre più fini fino a ottenere classi composte da un solo elemento. Nei metodi gerarchici, una volta assegnato un oggetto a un gruppo, l'assegnazione è irrevocabile;
- metodi non gerarchici: sono solo di tipo aggregativo e generano un'unica partizione. Gli elementi vengono assegnati ai gruppi definiti a priori fino a ottenere la partizione ottimale secondo un criterio prestabilito.

Poiché il dataset utilizzato per analizzare i lavoratori, quello dell'indagine Inapp-PLUS, presenta dimensioni molto grandi, è stato utilizzato il metodo di clustering non gerarchico K-means<sup>12</sup> con l'obiettivo di segmentare i lavoratori, sulla base di alcune determinanti la soddisfazione del proprio lavoro, in cluster distinti minimizzando la varianza all'interno dei cluster stessi, in modo che i punti all'interno di ciascun gruppo siano il più simili possibile tra loro e differenti da quelli appartenenti ad altri gruppi. Le variabili considerate, ossia:

- soddisfazione/insoddisfazione per il clima lavorativo – rapporto con colleghi e superiori;
- soddisfazione/insoddisfazione per i compiti e le mansioni svolte;
- soddisfazione/insoddisfazione per le prospettive di lavoro/carriera;
- soddisfazione/insoddisfazione per lo sviluppo delle competenze professionali;
- soddisfazione/insoddisfazione complessiva per il proprio lavoro;
- introduzione innovazione nel proprio lavoro;

---

<sup>12</sup> Il processo di raggruppamento non supervisionato può essere descritto in cinque step:

1. Gli elementi del campione vengono assegnati casualmente ai  $K$  cluster definiti inizialmente. Ricordiamoci che il K-Means necessita che l'utente definisca  $K$  come iperparametro.
2. Per ogni elemento del campione, viene calcolata la distanza tra esso e tutti i centroidi di classe, che rappresentano i punti medi dei cluster.
3. Successivamente, ogni elemento del campione viene assegnato al cluster il cui centroide è più vicino.
4. I centroidi vengono ricalcolati in base ai punti assegnati a ciascun cluster, rappresentando nuovi punti medi.
5. Il processo di assegnazione e ricalcolo viene ripetuto fino a quando non si verifica la convergenza, ovvero fino a quando non ci sono ulteriori spostamenti di elementi dai cluster.



sono variabili binarie che non è stato necessario standardizzare perché definite sulla stessa scala. Sono state, inoltre, utilizzate poi le variabili anagrafiche (genere, classe di età, titolo di studio, area geografica e settore) per interpretare i profili ottenuti dalla clusterizzazione dei dati. Uno degli aspetti fondamentali di un metodo a partizione è che il numero di cluster deve essere stabilito in anticipo. In questo caso, abbiamo deciso di suddividere il nostro spazio in quattro gruppi. Per confermare la scelta effettuata, abbiamo verificato che le variabili che abbiamo incluse nel nostro modello ci aiutassero effettivamente a discriminare tra i diversi cluster. Per fare ciò, abbiamo analizzato il livello di significatività della statistica F presente nella tabella ANOVA generata con il software SPSS.

**Tabella 5 Output software spss elaborazione cluster analysis K-means**

Cronologia delle iterazioni <sup>a</sup>				
Iterazione	Modifica nei centri del cluster			
	1	2	3	4
1	1,190	0,693	1,066	0,548
2	0,153	0,248	0,352	0,537
3	0,023	0,116	0,030	0,240
4	0,000	0,017	0,028	0,037
5	0,000	0,000	0,000	0,000

a. Convergenza raggiunta grazie all'assenza o al numero limitato di modifiche nei centri del cluster. La modifica di coordinata assoluta massima per un centro è ,000. L'iterazione corrente è 5. La distanza minima tra i centri iniziali è 2,000.

Fonte: elaborazione Inapp su dati Inapp-PLUS 2023

Guardando la tabella 5 e osservando la statistica F è stato possibile evidenziare che tutte le variabili sono significativamente diverse in termini di medie tra i cluster, e quindi, abbiamo concluso che tutte le variabili hanno avuto un impatto significativo nel determinare a quale cluster appartenesse ciascuna unità osservata. Inoltre, osservando la cronologia delle iterazioni abbiamo visto che dopo 5 iterazioni si è avuta convergenza con 0 modifiche e questo è il segno che la scelta dei 4 cluster sia stata un'ottima soluzione di clustering forte e stabile per il nostro dataset.

Per le imprese, i cluster sono stati costruiti utilizzando il metodo di Ward, una tecnica comunemente impiegata nell'analisi dei cluster gerarchici agglomerativi. Il metodo della varianza minima di Ward rappresenta una forma specifica di clustering basata sulla minimizzazione della varianza, ed è stato originariamente proposto da J. H. Ward Jr. In questo approccio, il criterio utilizzato per decidere quale coppia di cluster unire ad ogni passo dell'algoritmo è determinato dal valore ottimale di una funzione obiettivo.

Ward suggerì che questa funzione obiettivo potrebbe essere qualsiasi funzione che rifletta lo scopo dell'analisi, rendendo il metodo estremamente flessibile e applicabile a diverse situazioni. Tuttavia, l'interpretazione più comune della sua proposta è basata sulla minimizzazione della somma degli errori al quadrato (SSE), ossia la differenza tra i punti all'interno di un cluster e il loro centroide. Questo

criterio è noto come metodo di Ward o, più precisamente, metodo della varianza minima di Ward, in quanto si concentra sulla minimizzazione della varianza all'interno dei cluster ad ogni iterazione dell'algoritmo.

Per eseguire il clustering in modo efficiente, può essere utilizzato l'algoritmo della catena del vicino più vicino, che consente di ottenere lo stesso raggruppamento definito dal metodo di Ward, riducendo il tempo di calcolo a una complessità proporzionale alla dimensione della matrice delle distanze, e utilizzando uno spazio di memoria lineare rispetto al numero di elementi da raggruppare. Per costruire i cluster sono stati selezionati items specifici riconducibili a determinate domande del questionario somministrato alle imprese. Le domande presentavano tutte una modalità di risposta dicotomica (sì/no). I dati analizzati si riferiscono esclusivamente alle risposte affermative fornite dalle imprese agli items considerati. Pertanto, il totale delle risposte positive non sarà pari al 100%. Di seguito le variabili considerate.

Per fattori critici connessi all'invecchiamento della struttura demografica dell'impresa:

- adozione di nuove tecnologie;
- adattamento al cambiamento organizzativo;
- relazionarsi con i colleghi/colleghe;
- gestione di carichi di lavoro;
- adattabilità a nuove mansioni.

Per le strategie e gli strumenti per sostenere la motivazione/produktività dei lavoratori:

- momenti di dialogo o pratiche di trasferimento intergenerazionale di competenze;
- sviluppo delle relazioni con i superiori/colleghi;
- lavoro di gruppo;
- momenti di condivisione e socializzazione di esperienze e competenze lavorative.

Per le azioni per lo sviluppo dei percorsi di carriera:

- cambiamento di ruolo e delle mansioni in connessione con l'aggiornamento professionale e le competenze acquisite;
- ruolo di maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze;
- iniziative per il continuo sviluppo e aggiornamento delle competenze.



## BIBLIOGRAFIA

- Anpal, Inapp (2024), *XXIII Rapporto sulla Formazione Continua in Italia*, annualità 2021-2022, Roma, Inapp
- Aversa M.L., Iadevaia V. (2019), Innovazione tecnologica e invecchiamento della forza lavoro. Il caso del distretto dell'occhialeria di Belluno, *Economia e società regionale*, XXXVII, n.3, pp.119-144
- Barani A. (2021), Innovazione tecnologica e lavoro: impatti sui processi di selezione, organizzazione e sviluppo del personale, *Quaderni di economia del lavoro*, n.114, pp.129-170 <DOI: 10.3280/QUA2021-114005>
- Bauer T. N., Erdogan B. (2011), Organizational socialization: The effective onboarding of new employees, in S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Maintaining, expanding, and contracting the organization*, v.3, pp. 51–64, American Psychological Association <<https://doi.org/10.1037/12171-002>>
- Bauer T. N., Morrison E. W., Callister R. R. (1998), Organizational socialization: A review and directions for future research, in G. R. Ferris e K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, v. 16, pp.149-214, Greenwich, CT: JAI Press
- Boockmann B., Fries J., Göbel C. (2012), Specific Measures for Older Employees and Late Career Employment, *Discussion Paper*, n.12-059, ZEW, Mannheim
- Bradley C. L., Marcia J. E. (1998), Generativity- stagnation: A five- category model, *Journal of Personality*, 66 (1), 39-64 <DOI: 10.1111/1467- 6494.00002>
- Chao G. T., O'Leary-Kelly A. M., Wolf S., Klein H. J., Gardner P. S. (1994), Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, n.79, pp.730-743 <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>>
- Cigoli V., Scabini E. (2006), Relazione familiare: la prospettiva psicologica, in Scabini E., Rossi G. (ed.), *Le parole della famiglia, Vita e Pensiero, Studi Interdisciplinari sulla Famiglia*, n.21, pp.13-46, Milano, Iris PubliCatthttps
- EU-OSHA (2015), *Annual report 2015, European Agency for Health and Work*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Garavaglia E., Marcaletti F., Iñiguez Berrozpe T. (2019), *Oltre le differenze intergenerazionali: una riflessione critica su età e invecchiamento al lavoro, basata sul modello di ricerca-azione Quality of Ageingat Work*, III Convegno SISEC: Sviluppo e disuguaglianze. A nord del sud e a sud del nord, Napoli, 31 gennaio – 2 febbraio 2019
- Daft R.L., Weick K.E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, n.9, pp.284-295 <<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1984.4277657>>
- Depolo M. (1988), *Entrare nelle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino
- Depolo M., Sarchielli G. (1983), Le rappresentazioni sociali del lavoro, *Giornale italiano di psicologia*, n.10(3), pp.501–51
- Dweck C. (2016), *Mindset – Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*, Franco Angeli Edizioni, Edizione Seconda, Marzo 2023
- Feldman D. C. (1981), The multiple socialization of organization members, *Academy of Management Review*, n.6, pp.309-318

- Fisher C. D. (1986), Organizational Socialization: An Integrative Review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, n.4, pp.101-145
- Goldberg B. (2000), *Age works: What corporate America must do to survive the graying of the workforce*, New York, Free press
- Hall P.M. (1987), Interactionism and the study of social organizations, *Sociological quarterly*, XXVIII, pp. 1-22
- Inapp, Aversa M. L., Checcucci P., Iadevaia V. (2025) (a cura di), *Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, Inapp Report n.56, Roma, Inapp
- Inapp, Checcucci P., D'Agostino L., Iadevaia V. (2022) (a cura di), *Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nel settore dei servizi. I risultati di uno studio sui settori sanitario e bancario/assicurativo durante la crisi pandemica*, Inapp Report n.25, Roma, Inapp
- Inapp, Checcucci P. (2020) (a cura di), *I lavoratori maturi nel processo di digitalizzazione dell'industria italiana: innovazione tecnologica e strategie per l'occupabilità*, Inapp Report n.11, Roma, Inapp <<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/703>>
- Inapp, Checcucci P. (2019), *Lavoratori maturi e nuova occupabilità. L'innovazione tecnologica 4.0 in due studi territoriali*, Inapp Report n.8, Roma, Inapp
- Inapp, Bergamante F., Luppi M. (a cura di) (2024), *Rapporto PLUS 2023. Osservare le traiettorie del mercato del lavoro*, Roma, Inapp
- Inapp, Bergamante F., Mandrone E. (a cura di) (2022), *Rapporto PLUS 2022. Comprendere la complessità del lavoro*, Roma, Inapp
- Istat (2023), *Rapporto annuale 2023, la situazione del Paese*, Istat, Roma
- Isfol, Aversa M.L., D'Agostino L., Parente M. (a cura di) (2015), *L'age management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa*, Roma, Isfol
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), pp.262-279 <DOI: 10.2307/256188>
- Joshi A., Dencker J. C., Franz G. (2011), Generations in organizations, *Research in Organizational Behavior*, n.31, pp.177-205 <DOI: 10.1016/j.riob.2011.10.002>
- Katz D., Kahn R.L. (2010), *La psicologia delle organizzazioni*, Milano, Etas Kompass
- Klein H. J., Weaver N. A. (2000), The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires, *Personnel psychology*, n.53, pp.47-66
- Kram K. E. (1985), *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, Glenview, IL: Scott Foresman
- Leplat J., Cuny X. (1977), *Introduction à la psychologie du travail*, Presses Universitaires de France - P.U.F., Le Psychologue
- Louis M. R. (1980), Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting, *Administrative Science Quarterly*, v.25, pp.226-251
- Magone A., Mazali T. (a cura di) (2016), *Industria 4.0: uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Firenze, Guerini
- Marcaletti F., Zanfrini L. (a cura di) (2012), L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa, *Sociologia del lavoro*, n.125, Milano, Franco Angeli



- McAdams D. P., de St. Aubin E. (1992), A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography, *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), pp.1003-1015 < DOI: 10.1037/0022-3514.62.6.1003>
- McCann R. M., Giles H. (2007), Age-differentiated communication in organizations: Perspectives from Thailand and the United States, *Communication Research Reports*, 24(1), pp.1-12 <DOI: 10.1080/08824090601120841>
- Nishii L. H., Goncalo J. A. (2008), Demographic faultlines and creativity in diverse groups, *Research on Managing Groups and Teams*, n.11, pp.1-26 <DOI: 10.1016/S1534-0856(08)11001-5>
- North M.S., Fiske S.T. (2015), Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international, *Research in Organizational Behavior*, n.35, pp.159-179, <DOI: 10.1016/j.riob.2015.10.003>
- North M. S., Fiske S. T. (2013), Act your (old) age: Prescriptive, ageist biases over succession, consumption, and identity, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(6), pp.720-73 <DOI: 10.1177/ 014616721348004>
- North M. S., Fiske S. T. (2012), An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots, *Psychological bulletin*, 138(5), p.982 <DOI: 10.1037/a0027843>
- OECD (2019), *How's Life in the Digital Age? Opportunities and Risks of the Digital Transformation for People's Well-being*, Paris, OECD Publishing
- Ripamonti S., Bruno A., Galuppo L. (2021), Le forme di scambio tra generazioni nei contesti organizzativi: la transizione dei neolaureati nel mondo del lavoro, *Ricerche di Psicologia*, v.44, Franco Angeli <Doi: 10.3280/rip2021oa12858>
- Rizziato E. (2010), *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro*, Milano, Franco Angeli
- Robertson I., Cooper C. (2011), *Well-being: Productivity and Happiness at Work*, pp.73-88
- Sarchielli G. (1978), *La socializzazione al lavoro*, Bologna, Il Mulino
- Schein E.H. (2000), *Culture d'impresa*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- Schein E.H. (1968), Organizational socialization and the profession of management, *Industrial Management Review*, n.9, pp.1-16
- Secord P.F., Backman C.W (1971), *Psicologia sociale*, Bologna, Il Mulino
- Sprogøe J., Rohde N. (2009), Practicing induction: a generative dance between newcomers and organizations, *Learning Inquiry*, 3(1), pp.47-66 <DOI: 10.1007/s11519-008-0036-2>
- Tardia T. (2007), La socializzazione sul posto di lavoro, *PMI*, n.5/2027
- Van Maanen J., Schein E.H. (1979), Toward e Theory of Organizational Socialization, *Research in organizational behavior*, v.1, pp.209-264
- Wanberg C. R., Kammeyer-Mueller J. D. (2000), Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp.373-385
- Ward J. H. Jr. (1963), Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function, *Journal of the American Statistical Association*, n.58, pp.236-244
- Weick K. E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore



Winerip M. (2012), Boomers vs. Millennials: Who's really getting robbed?, *The New York Times* <<https://www.nytimes.com/2012/09/13/booming/13winerip.html>>

World Economic Forum (2020), *The Future of Jobs Report 2020*, Geneva, World Economic Forum

ISSN 2533-2996



ISBN 978-88-543-0356-0