



M. L. AVERSA - A. D'ALESSIO - V. IADEVAIA - F. MANENTE

GENERAZIONI E SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA NELL'ERA TECNOLOGICA

XVIII Conferenza ESPAnet Italia 2025

Tecnologia, clima, cambiamento demografico: sfide e risposte di politica sociale in un mondo in transizione

Torino 16-18 Settembre 2025

Sessione 20-Le criticità delle transizioni. Impatti sul lavoro, sulle organizzazioni dei lavoratori e sui territori /Troubles in transitions. Impact on work, workers' organisation and territories''

Politecnico di Torino, Corso Duca degli Abruzzi, 24



CONTENUTI

DEMOGRAFIA E MERCATO DEL LAVORO

OBIETTIVO, METODOLOGIA E CLUSTER ANALYSIS

CLUSTER ANALYSIS: IMPRESE E FATTORI DI CRESCITA

CLUSTER ANALYSIS: DIMENSIONI DELLA SODDISFAZIONE LAVORATORIVA

CONCLUSIONI



Andamento demografico

La popolazione italiana è in una fase di continua e costante decrescita: tra il 2021 e il 2050 l'ISTAT stima una riduzione della popolazione residente in Italia di quasi 5 milioni. 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.

Cambiamenti nella struttura per età

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.

Conseguenze sul mercato del lavoro

- Diminuzione dell'**offerta di lavoro**
- Cambiamenti nella **composizione anagrafica** degli occupati
- Effetti su **produttività** e **sistema di welfare**
- Aumento della **compresenza intergenerazionale** nei luoghi di lavoro



01



Contesto e sfide attuali

Alla base del presente lavoro vi è l'assunto che promuovere uno scambio generativo 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 imprese, 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.

02



Obiettivo della ricerca

Lo scopo della ricerca è approfondire il tema della socializzazione nei contesti lavorativi (processo di apprendimento e adattamento in cui i dipendenti acquisiscono i valori, le abilità e gli atteggiamenti necessari per integrarsi attivamente in un'organizzazione, migliorando benessere e produttività) caratterizzati dalla presenza di più generazioni, risultato dell'invecchiamento demografico. L'analisi si colloca nel quadro delle profonde trasformazioni in atto, legate allo sviluppo di tecnologie sempre più sofisticate e pervasive.

03



Approccio metodologico

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.

Questo approccio supera l'impostazione degli studi focalizzati solo sull'individuo o solo sull'organizzazione, considerando invece il tutto come un sistema interdipendente composto da più attori e da un insieme di variabili tutte intrinsecamente connesse e interrelate, riferite al contesto, all'individuo e alle organizzazioni lavorative.

INAPP PLUS

L'Indagine campionaria Inapp-Plus è nata nel 2005 e dal 2006 è nel Sistema Statistico Nazionale. La rilevazione Inapp PLUS 2023 ha riguardato circa 46 mila individui con età compresa tra 18 e 74 anni intervistati telefonicamente. I risultati illustrati qui, 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. I dati presentati nel testo sono riferibili all'anno 2022.

Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane

La popolazione di riferimento dell'indagine è costituita dalle imprese attive in Italia in tutti i settori privati non agricoli aventi forma giuridica di società di capitali e società di persone, con un numero di dipendenti (in media annua) da 10 a 249. Sono state contattate 2.500 imprese collocate su tutto il territorio nazionale. I dati presentati nel testo sono riferiti all'anno 2023.

Socializzazione e sviluppo in azienda

Dalla ricerca Inapp su “**Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane**” 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 sono un utile indicatore per studiare la socializzazione all’interno delle organizzazioni, sia dal punto di vista dei lavoratori, che da quello delle imprese.



Strategie indirizzate allo sviluppo della socializzazione tra i lavoratori

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

Sviluppo di carriera incentivate dalle imprese

- sviluppo e aggiornamento delle competenze;
- ruolo svolto dal maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze.

Implicazioni innovazioni tecnologiche sulla socializzazione organizzativa



01



Lavoro, tecnologia e benessere: cosa cambia per i lavoratori

Della ricerca **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. **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.

02



Chi sono i lavoratori oggi

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, 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.**



STEP 01



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 dataset.

STEP 02



L’obiettivo principale dell’analisi è **creare gruppi ‘naturali’ che siano internamente coesi**, ovvero con unità simili tra loro all’interno dello stesso gruppo **ed esternamente distinti**, cioè con gruppi ben separati tra loro. Per costruire i cluster sono stati selezionati items specifici riconducibili a determinate domande del questionario somministrato.

STEP 03



Per le imprese sono state considerate le seguenti variabili:

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.



STEP 01

Per le strategie e gli strumenti per sostenere la motivazione/produttività 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.

STEP 02

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.

STEP 03

Per i lavoratori sono state considerate le seguenti variabili:

- 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.

Cluster analysis: imprese e fattori di crescita

Abbiamo individuato gruppi di imprese con comportamenti simili rispetto alle strategie di socializzazione attivate in chiave generazionale. La cluster ha permesso di individuare tre gruppi di imprese:

- Imprese in movimento;
- Imprese immobili;
- Imprese critiche.



Cluster analysis: dimensione 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:

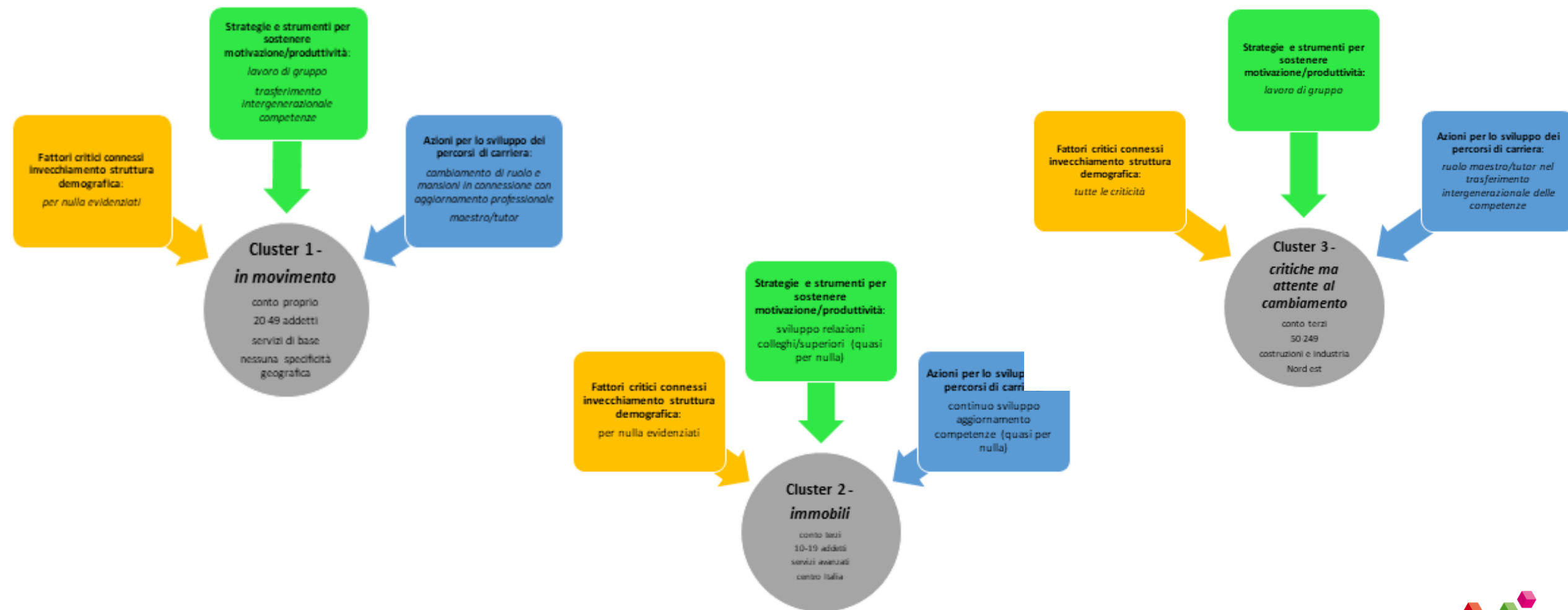
- Lavoratori realizzati;
- Lavoratori collaborativi;
- Lavoratori innovativi;
- Lavoratori costruttivi.



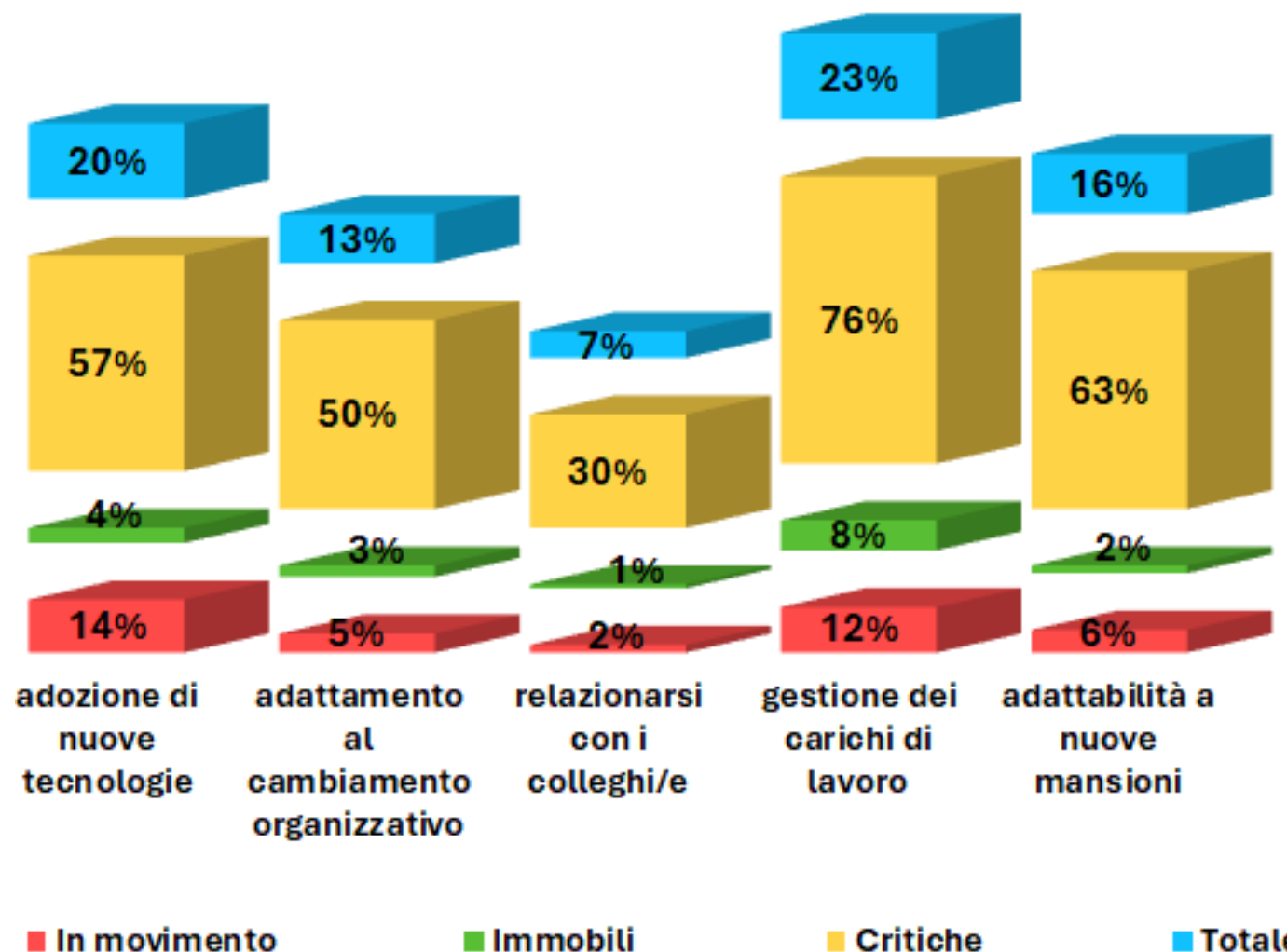
CLUSTER ANALYSIS: IMPRESE E FATTORI DI CRESCITA



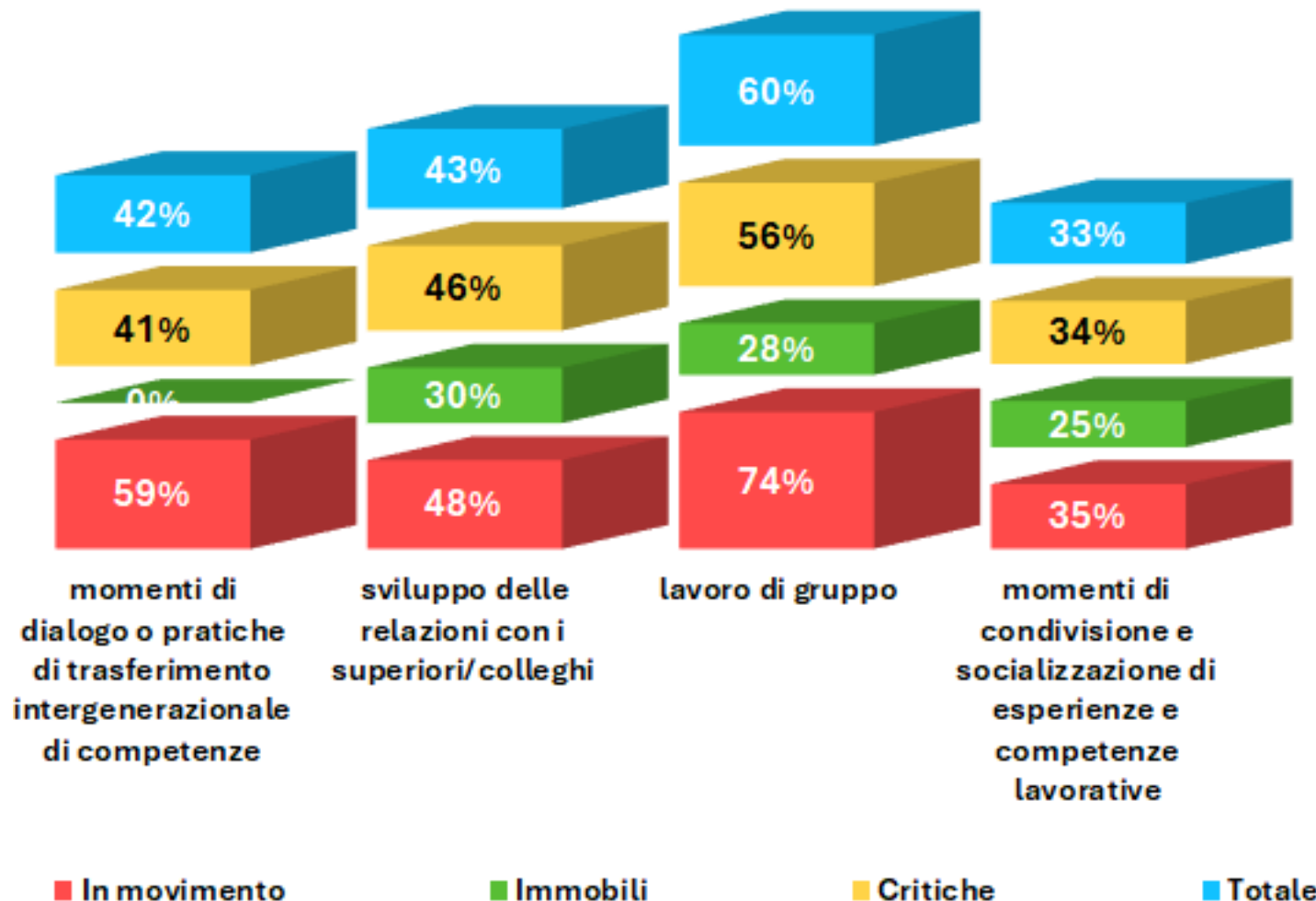
Caratteristiche e tipologie di imprese per cluster



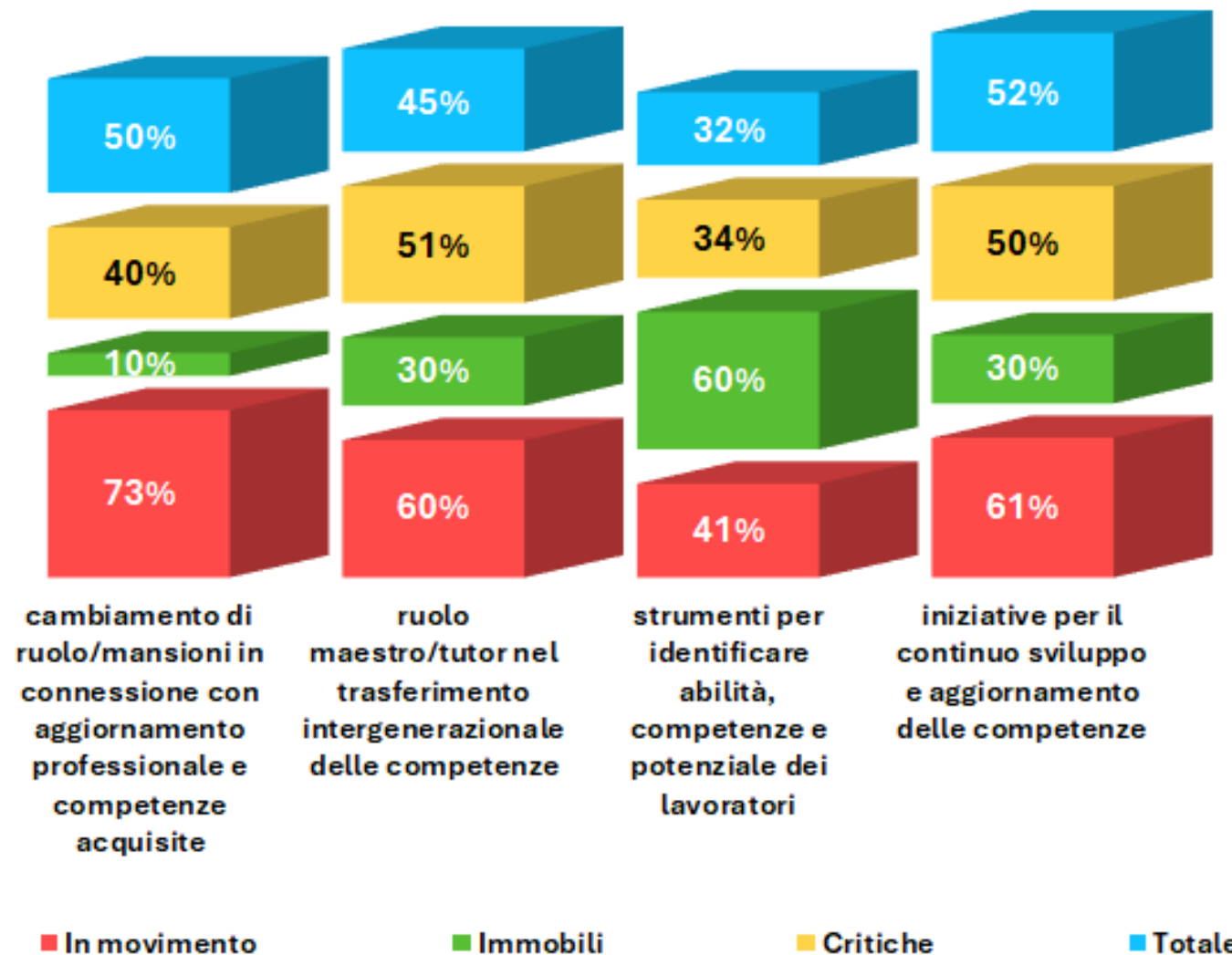
I fattori critici connessi all'invecchiamento della struttura demografica dell'impresa per cluster, anno 2023



Le strategie e gli strumenti delle imprese per monitorare e sostenere la motivazione/produttività degli addetti per cluster, anno 2023

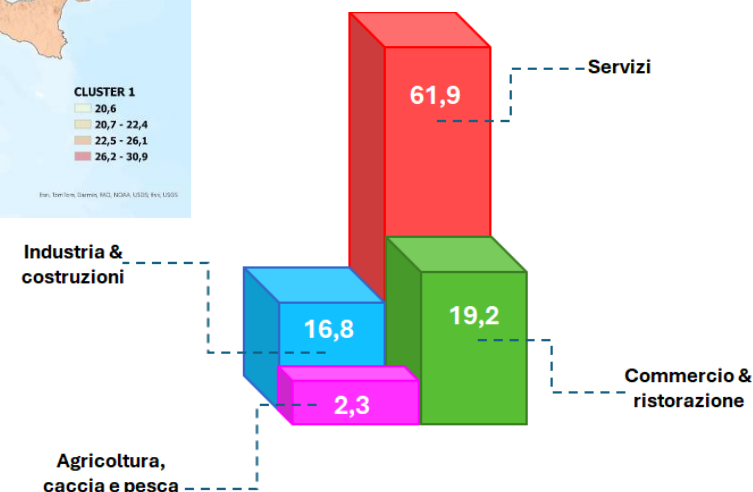
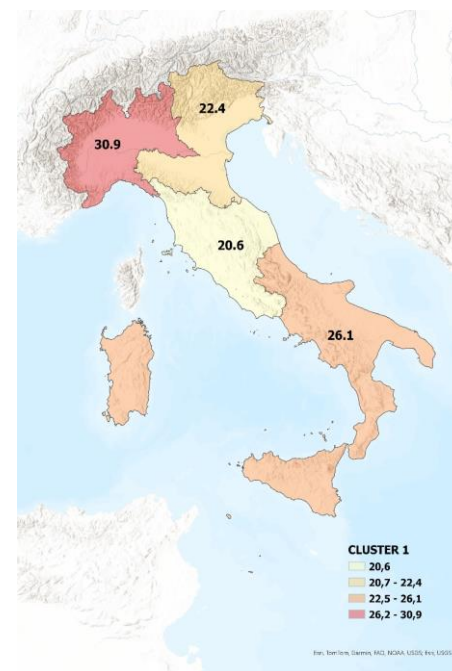
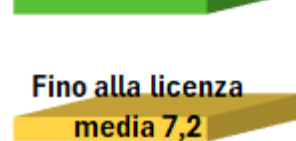
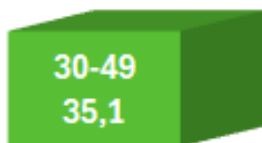
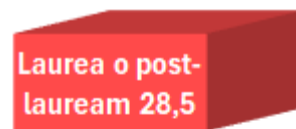
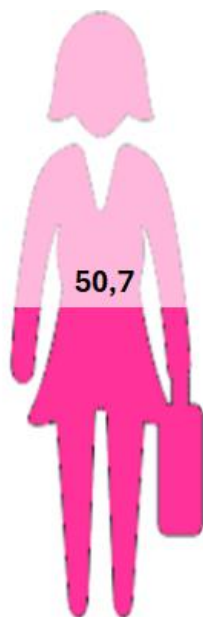
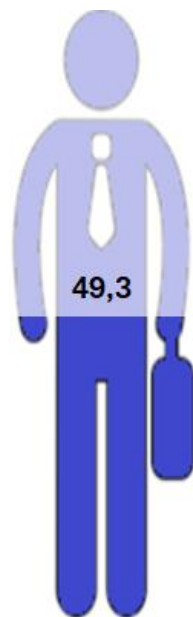
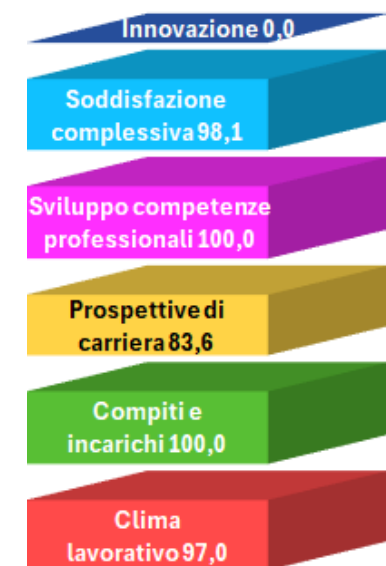


Le azioni per lo sviluppo di carriera dei lavoratori per cluster, anno 2023



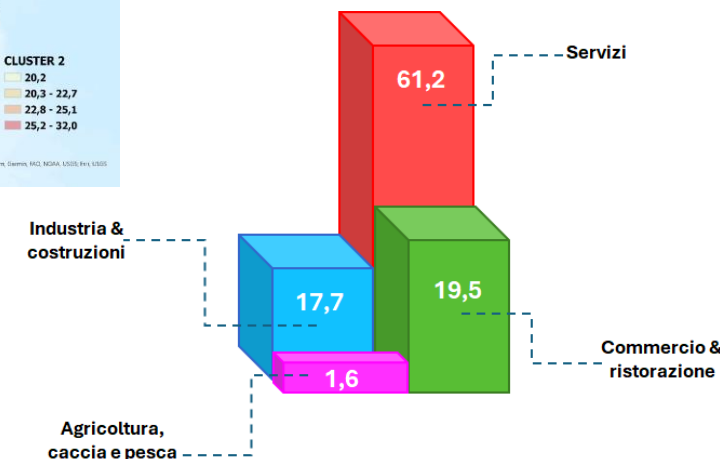
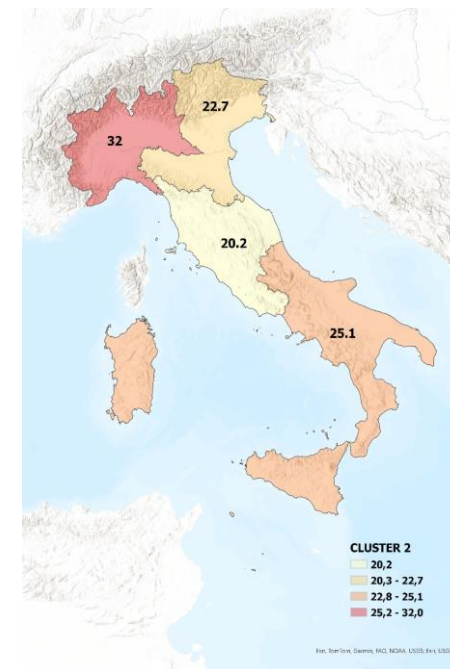
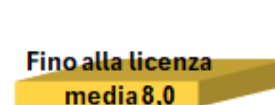
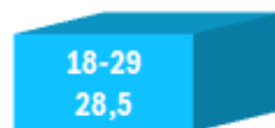
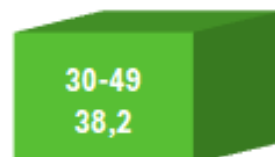
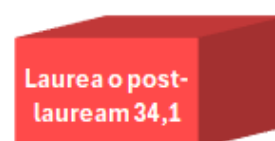
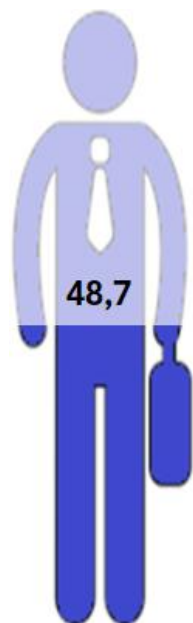
CLUSTER ANALYSIS: DIMENSIONI DELLA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

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



CLUSTER ANALYSIS: DIMENSIONI DELLA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

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



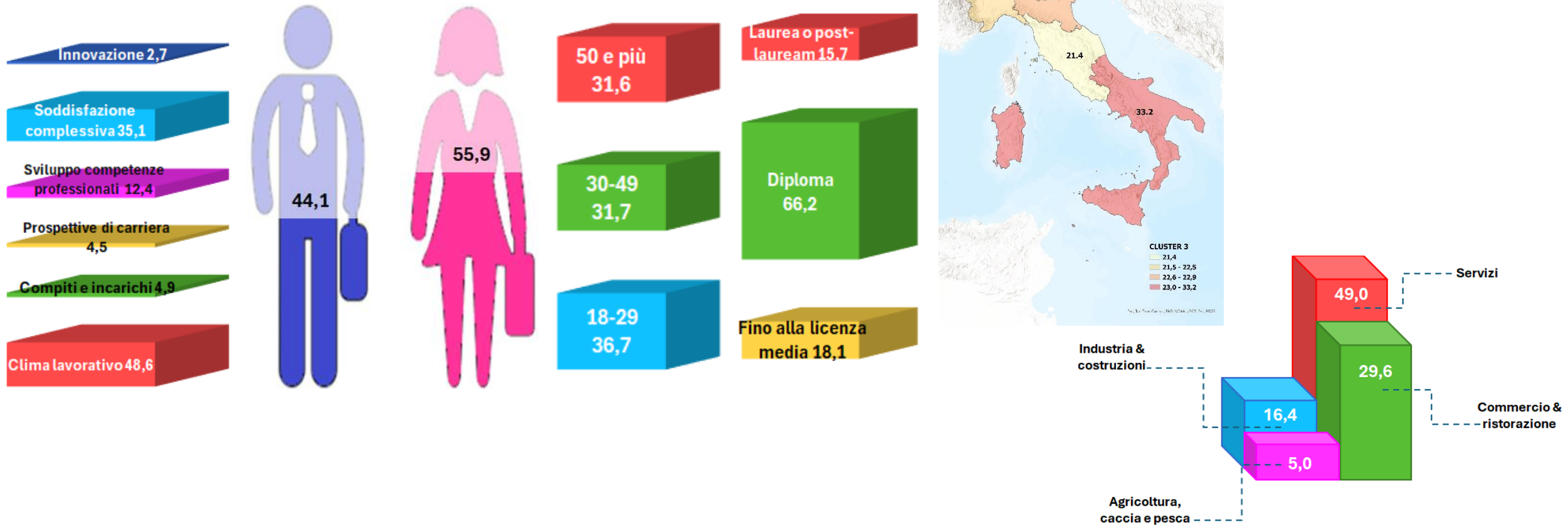
CLUSTER ANALYSIS: DIMENSIONI DELLA SODDISFAZIONE LAVORATIVA



Cofinanziato dall'Unione europea

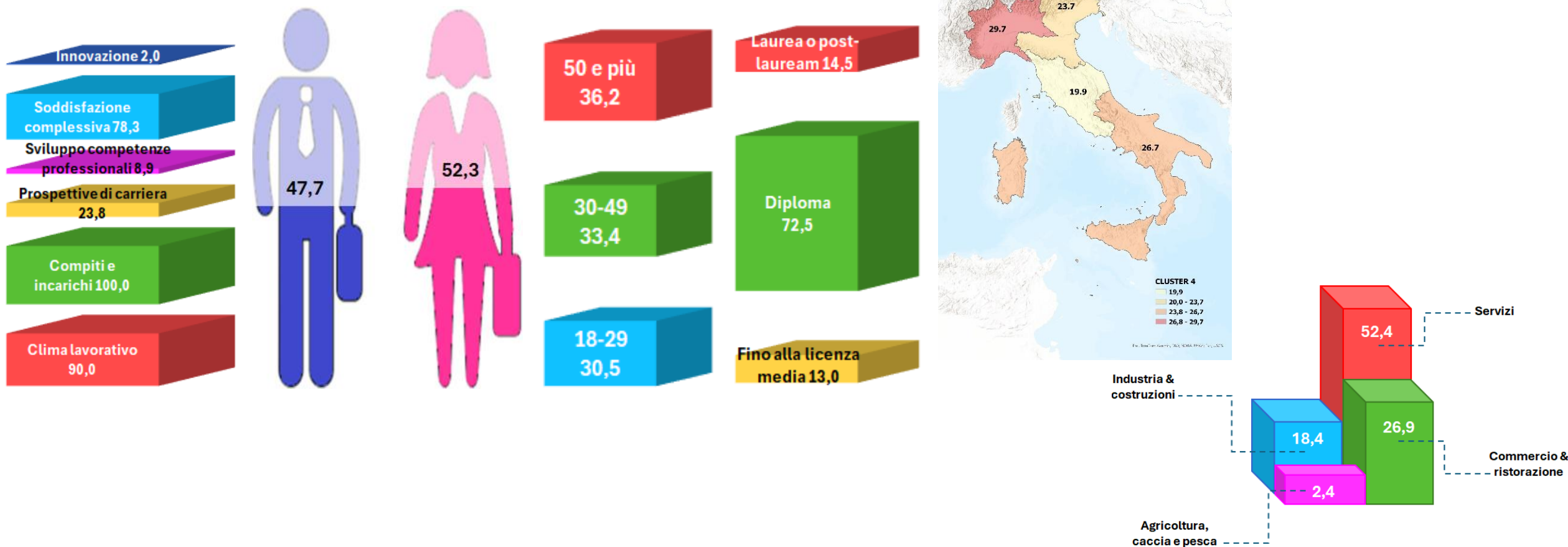


Descrizione CLUSTER 3 - INNOVATIVI e sua distribuzione per genere, classe di età, titolo di studio, area geografica e settore, anno 2022 (val.%)



CLUSTER ANALYSIS: DIMENSIONI DELLA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

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



Lavoratori

ASPETTI POSITIVI

- **Socializzazione** (relazioni e condizioni lavorative)
- **Digitalizzazione** (migliora il benessere complessivo)

Imprese (PMI)

ASPETTI POSITIVI

- **Soft skills** cruciali per affrontare le sfide lavorative
- **Innovazione** fattore determinante per socializzazione e sviluppo competenze
- **Lavoro di gruppo/ Socializzazione con superiori e colleghi /Collaborazione intergenerazionale** le pratiche più diffuse

ASPETTI CRITICI

Soddisfazione lavorativa:

- **Percorsi di carriera**
- **Sviluppo delle competenze**
- **Disomogeneità geografica**
- **Basso titolo di studio**

ASPETTI CRITICI

- **Limitata diffusione** iniziative "people caring"
- **Tradizionalismo** (incentivi economici basati su anzianità)
- **Utilizzo unidirezionale del trasferimento intergenerazionale** (prevale mentoring sul reverse mentoring)
- **Disomogeneità geografica**
- **Resistenza al cambiamento**



CONCLUSIONI



Benessere e flessibilità grazie alla digitalizzazione

I lavoratori percepiscono un forte senso di benessere legato alla digitalizzazione, soprattutto per la flessibilità offerta dal lavoro agile e la possibilità di conciliare meglio vita privata e professionale.



Collaborazione e formazione continua

Il lavoro da remoto consente una comunicazione efficace anche a distanza, mentre l'e-learning permette l'aggiornamento delle competenze in modo autonomo e flessibile.

Rischi psicosociali del lavoro a distanza

Nonostante i vantaggi, il lavoro da remoto può generare isolamento, ansia e stress, anche a causa della continua connessione e della difficoltà a separare tempi di vita e lavoro.

Valore della socializzazione intergenerazionale

Una buona socializzazione tra diverse età nei contesti lavorativi migliora motivazione, produttività e competenze dei lavoratori, portando benefici anche alle organizzazioni in termini di performance e gestione dei talenti.



TO KNOW MORE



Aversa M.L., D'Alessio A., Iadevaia V., Manente F. (2025), Generazioni e socializzazione organizzativa nell'era tecnologica, Inapp Paper n.54, Roma, Inapp <https://bit.ly/3E1ESGT>

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 <https://bit.ly/4iIJO1z>

Inapp, Bergamante F., Luppi M. (a cura di) (2024), Rapporto PLUS 2023. Osservare le traiettorie del mercato del lavoro, Roma, Inapp <https://oa.inapp.gov.it/bitstreams/e323c051-16a1-42d3-b568-8ad49aa2f882/download>





A. D'Alessio – a.dalessio@inapp.gov.it

M. L. Aversa – m.aversa@inapp.gov.it

F. Manente – f.manente@inapp.gov.it

V. Iadevaia – v.iadevaia@inapp.gov.it

GRAZIE PER L'ATTENZIONE



www.inapp.gov.it