This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/.

L'IA non ha semplicemente sostituito i lavori di livello base. Ha eliminato la rampa d'accesso!

Heather Grizzle · April 5, 2026

AI is removing entry-level roles that trained future talent. The risk is not job loss now but a capability gap in five years.

Contenuti

1. Il cambiamento è strutturale, non temporaneo
2. Il bacino di talenti non è mai stato opzionale
3. All'implementazione dell'IA manca un livello critico
4. Perché questo sta accelerando
5. Segnali precoci all'interno delle organizzazioni
6. Il rischio non è la perdita di posti di lavoro. È la perdita di competenze.
7. Cosa dovrebbero fare ora le organizzazioni
8. In sintesi
9. Per i leader
10. Domande frequenti

L'adozione dell'IA sta eliminando i ruoli entry-level che storicamente hanno costruito il talento futuro. Ciò che appare come efficienza è in realtà un cambiamento strutturale nel modo in cui le organizzazioni sviluppano le competenze. Il lavoro entry-level ha a lungo rappresentato la base per la formazione, il trasferimento di conoscenze e la mobilità interna. Man mano che questi ruoli scompaiono, scompare anche il sistema che produce talenti di livello intermedio e dirigenziale.

Questo crea un rischio ritardato per la forza lavoro. Le organizzazioni possono mantenere prestazioni a breve termine con team più snelli, ma indeboliscono contempora-

neamente il loro bacino di talenti interno. Nel tempo, ciò si traduce in ranghi intermedi più esigui, una maggiore dipendenza dalle assunzioni esterne e lacune crescenti nella preparazione alla leadership. L'impatto non è immediato. Si accumula.

L'IA non sta solo cambiando il modo in cui il lavoro viene svolto. Sta cambiando il modo in cui si costruisce l'esperienza. Il rischio per la forza lavoro legato all'IA sta emergendo come una questione critica man mano che i ruoli entry-level scompaiono e i bacini di talenti si indeboliscono.

Il cambiamento è strutturale, non temporaneo

I ruoli entry-level non vengono ridotti in modo isolato. Vengono sistematicamente eliminati dalla progettazione dei flussi di lavoro moderni. Le attività che un tempo giustificavano posizioni junior, tra cui la pulizia dei dati, il reporting, il coordinamento e la documentazione, sono ora assorbite da strumenti di IA integrati che operano direttamente all'interno dei sistemi quotidiani. Questa transizione non viene tipicamente presentata come una riduzione della forza lavoro. Al contrario, emerge attraverso segnali operativi che appaiono positivi in superficie ma comportano implicazioni strutturali più profonde.

Le organizzazioni riportano team più snelli, non perché la domanda sia diminuita, ma perché sono necessari meno ruoli per produrre lo stesso output. Le descrizioni delle mansioni si spostano verso l'alto, stabilendo aspettative di competenze di base più elevate anche per le posizioni etichettate come entry-level. Allo stesso tempo, il volume di annunci realmente entry-level diminuisce, riducendo i punti di accesso al mercato del lavoro. Questi cambiamenti vengono spesso interpretati come un'evoluzione naturale o guadagni di efficienza. In realtà, riflettono una riconfigurazione del modo in cui il lavoro viene distribuito all'interno dell'organizzazione.

Il risultato va oltre la produttività. Quando i ruoli entry-level scompaiono, il sistema che sostiene lo sviluppo iniziale della carriera si indebolisce. La perdita non si limita alla disponibilità di posti di lavoro. Influisce sul modo in cui i dipendenti acquisiscono esperienza, su come la conoscenza viene trasferita e su come le organizzazioni sostengono la crescita interna. Ciò che appare come efficienza a livello di attività si traduce in erosione a livello di bacino di talenti.

Il bacino di talenti non è mai stato opzionale

I ruoli entry-level hanno sempre svolto una doppia funzione all'interno delle organizzazioni. Forniscono supporto operativo immediato, fungendo al contempo da meccanismo primario per lo sviluppo delle competenze a lungo termine. Attraverso questi ruoli, i dipendenti imparano come viene effettivamente svolto il lavoro, costruiscono il contesto attorno alle decisioni e sviluppano il giudizio necessario per assumere maggiori responsabilità. Nel tempo, ciò crea una progressione strutturata dal livello entry-level a quello intermedio e, infine, verso la leadership.

Questa progressione non è casuale. Produce percorsi di promozione che sostengono la mobilità interna, preserva la conoscenza istituzionale attraverso una partecipazione continua e offre ambienti a basso rischio in cui i dipendenti possono sviluppare competenze senza la pressione associata ai ruoli più a rischio. Queste funzioni sono incorporate nella progettazione del lavoro entry-level, non ne sono separate.

Quando questi ruoli scompaiono, le organizzazioni non perdono semplicemente manodopera junior. Perdono il sistema che produce dipendenti esperti. Gli effetti emergono gradualmente. Entro due o cinque anni, la capacità di livello intermedio inizia ad assottigliarsi man mano che meno dipendenti sono pronti ad assumere ruoli più complessi. Su un orizzonte più lungo, le lacune nella leadership diventano più pronunciate quando il bacino interno non riesce a fornire candidati con un'esperienza sufficientemente approfondita. Di conseguenza, le organizzazioni diventano sempre più dipendenti dalle assunzioni esterne, spesso a costi più elevati e con un rischio maggiore di disallineamento culturale e operativo. Si tratta di un rischio ritardato, ma non incerto. Il bacino di talenti non è mai stato opzionale. Era la base.

All'implementazione dell'IA manca un livello critico

Perdono il sistema che produce dipendenti esperti.

La maggior parte delle organizzazioni affronta l'adozione dell'IA attraverso una lente operativa ristretta. L'attenzione è rivolta alla riduzione dei costi, alla velocità e all'ottimizzazione dell'output, con il successo misurato in base all'efficienza con cui le attività possono essere completate e a quanto personale può essere ridotto senza compromettere la consegna. L'efficienza dei processi diventa l'obiettivo primario, e l'IA viene implementata come strumento per snellire

l'esecuzione. Sebbene questi obiettivi siano validi, riflettono solo una dimensione del modo in cui il lavoro funziona all'interno di un'organizzazione.

Ciò che tipicamente non viene modellato è la continuità della forza lavoro. Il lavoro automatizzato non è solo operativo. Porta con sé anche un valore di sviluppo. Le attività entry-level hanno storicamente fornito la ripetizione, l'esposizione e il contesto necessari ai dipendenti per costruire competenza nel tempo. Quando queste attività vengono eliminate, il livello di sviluppo scompare insieme a esse.

Senza tenere conto di ciò, le organizzazioni iniziano ad automatizzare fino a far scomparire il lavoro di sviluppo. Gli ambienti di apprendimento all'inizio della carriera si riducono o scompaiono del tutto, lasciando meno opportunità ai dipendenti di acquisire esperienza pratica. Allo stesso tempo, i ruoli si comprimono. Le aspettative aumentano, richiedendo un livello di competenza che i dipendenti non hanno avuto l'opportunità di sviluppare. Il sistema inizia a dare per scontata l'esperienza senza fornire un percorso per costruirla.

Questa dinamica non può essere risolta solo con aggiustamenti nelle assunzioni. Non è una questione di reperire candidati migliori o ridefinire i requisiti delle mansioni. È un problema strutturale radicato nel modo in cui il lavoro è progettato. Quando lo sviluppo della forza lavoro non viene trattato come componente centrale della progettazione del sistema, i guadagni di efficienza a livello di attività si traducono in lacune di competenza a livello organizzativo. Non è un problema di assunzione. È un fallimento della progettazione dei sistemi.

Perché questo sta accelerando

Il ritmo di questo cambiamento sta aumentando perché diverse forze strutturali stanno convergendo nello stesso momento. Queste forze non sono indipendenti. Si rafforzano a vicenda, accelerando l'eliminazione del lavoro entry-level e inasprendo i vincoli attorno allo sviluppo della forza lavoro.

In primo luogo, l'IA non è più una capacità autonoma. È integrata direttamente negli strumenti che i dipendenti utilizzano ogni giorno, tra cui piattaforme di posta elettronica, fogli di calcolo e sistemi di gestione delle relazioni con i clienti. Questa integrazione consente di completare le attività di routine all'interno dei flussi di lavoro esistenti senza richiedere ruoli aggiuntivi. Di conseguenza, la necessità di lavoro di sup-



porto manuale, che tradizionalmente costituiva la base delle posizioni entry-level, viene ridotta alla fonte piuttosto che attraverso una ristrutturazione visibile.

In secondo luogo, gli incentivi della leadership sono strettamente legati all'efficienza. Le organizzazioni sono sotto costante pressione per ridurre i costi mantenendo o aumentando l'output. L'IA fornisce un meccanismo per raggiungere questo equilibrio, rendendo la riduzione del personale un risultato attraente quando le metriche di produttività rimangono stabili. In questo contesto, eliminare ruoli percepiti come a bassa complessità o facilmente automatizzabili diventa una decisione razionale, anche quando questi ruoli svolgono una funzione di sviluppo più ampia.

In terzo luogo, la definizione di lavoro entry-level è cambiata. I datori di lavoro si aspettano sempre più che i candidati arrivino con competenze storicamente sviluppate sul posto di lavoro. Questa aspettativa alza il livello minimo per l'assunzione, riducendo al contempo le opportunità per gli individui di acquisire tale esperienza all'interno dell'organizzazione. Il risultato è un restringimento dei punti di accesso alla forza lavoro.

Insieme, queste forze creano un collo di bottiglia strutturale. Quando esistono meno punti di ingresso, meno dipendenti acquisiscono l'esperienza necessaria per avanzare. Senza questo sviluppo, la forza lavoro futura non può essere sostenuta allo stesso livello di competenza. La sequenza è semplice ma conseguenziale: nessun ingresso porta a nessuno sviluppo, e nessuno sviluppo porta a una forza lavoro futura limitata.

Nessun ingresso
Esistono meno punti di ingresso.

→ **Nessuno sviluppo**

Nessuno sviluppo
Meno dipendenti acquisiscono l'esperienza necessaria per avanzare.

→ **Forza lavoro futura limitata**

Forza lavoro futura limitata

La forza lavoro futura non può essere sostenuta allo stesso livello di competenza.

Segnali precoci all'interno delle organizzazioni

Questo cambiamento è già visibile nelle organizzazioni, non come un'unica interruzione ma come uno schema di cambiamenti che, nel loro insieme, indicano una ristrutturazione del modo in cui il lavoro viene distribuito. I ruoli etichettati come entry-level richiedono sempre più spesso diversi anni di esperienza, riflettendo una disconnessione tra la progettazione delle mansioni e gli effettivi punti di ingresso nella forza lavoro. I team operano senza livelli di supporto junior, con responsabilità un tempo distribuite su più livelli ora concentrate su un minor numero di dipendenti.

Di conseguenza, i dipendenti di livello intermedio stanno assorbendo il lavoro fondamentale che in precedenza fungeva da terreno di formazione per il personale all'inizio della carriera. Questa ridistribuzione aumenta il carico di lavoro e altera la natura dei ruoli di livello intermedio, che ora combinano esecuzione con responsabilità storicamente di natura formativa. Allo stesso tempo, molte organizzazioni fanno sempre più affidamento su collaboratori esterni per soddisfare esigenze immediate, sostituendo l'esecuzione a breve termine allo sviluppo di competenze a lungo termine.

Singolarmente, questi cambiamenti possono apparire come aggiustamenti pratici. Collettivamente, segnalano un cambiamento nell'architettura della forza lavoro. L'assenza di ruoli entry-level non elimina la necessità di dipendenti esperti. Cambia il modo, e se, tale esperienza viene sviluppata internamente.

Il rischio non è la perdita di posti di lavoro. È la perdita di competenze.

Le organizzazioni possono continuare a raggiungere gli obiettivi di prestazione nel breve termine man mano che l'IA aumenta l'efficienza e riduce la dipendenza dal lavoro entry-level. L'output rimane stabile, i costi possono diminuire e i team appaiono più snelli. Questi indicatori possono creare l'impressione che il sistema stia funzionando efficacemente. L'esposizione sottostante, tuttavia, non si riflette nelle metriche di prestazione immediate.

Nel tempo, l'assenza di un bacino di sviluppo strutturato inizia a influenzare le funzioni organizzative fondamentali. Il trasferimento di conoscenze diventa meno coerente

quando meno dipendenti progrediscono attraverso i ruoli e assorbono il contesto istituzionale. La mobilità interna diminuisce poiché ci sono meno individui pronti a passare a posizioni più avanzate. La cultura diventa più frammentata quando meno dipendenti si sviluppano all'interno dell'organizzazione e invece entrano in fasi successive con livelli di allineamento variabili. Lo sviluppo della leadership passa da un processo strutturato a uno reattivo, dipendente dall'assunzione esterna o da promozioni accelerate senza esperienza sufficiente.

Questi effetti non si presentano come fallimenti immediati. Si accumulano gradualmente, spesso all'interno di organizzazioni che sembrano avere buone prestazioni. Il risultato è una forma di fragilità nascosta, in cui le competenze si erodono sotto un output stabile. Quando l'impatto diventa visibile, è tipicamente più complesso e costoso da affrontare.

> **FRAGILITÀ NASCOSTA**
>
> Le competenze si erodono sotto un output stabile. Quando l'impatto diventa visibile, è tipicamente più complesso e costoso da affrontare.

Cosa dovrebbero fare ora le organizzazioni

L'adozione dell'IA richiede una progettazione intenzionale della forza lavoro, non solo l'ottimizzazione dei processi. Le organizzazioni devono andare oltre la visione dei ruoli puramente in termini di output immediato e iniziare a identificare quali parti del lavoro svolgono una funzione di sviluppo. Alcuni ruoli esistono non solo per completare attività, ma per costruire giudizio, contesto ed esperienza. Distinguere tra lavoro operativo e lavoro di sviluppo è il primo passo per prevenire la perdita di competenze a lungo termine.

Anche quando le attività vengono automatizzate, i punti di ingresso strutturati devono essere preservati. Ciò non richiede di mantenere ruoli obsoleti nella loro forma originale, ma richiede di garantire che i dipendenti all'inizio della carriera abbiano ancora un modo per entrare nell'organizzazione e costruire esperienza. Senza punti di ingresso definiti, il bacino di talenti della forza lavoro diventa dipendente dalle assunzioni esterne, il che introduce costi e variabilità più elevati.



Le organizzazioni devono anche progettare percorsi alternativi per lo sviluppo delle competenze che sostituiscano ciò che in precedenza si otteneva attraverso la ripetizione delle attività. Ciò può includere programmi di rotazione, lavoro su progetti supervisionati o ruoli che enfatizzano l'interpretazione e il processo decisionale piuttosto che la sola esecuzione. L'obiettivo è garantire che i dipendenti continuino a sviluppare le competenze necessarie per avanzare, anche mentre la natura del lavoro cambia.

Infine, la salute della pipeline dovrebbe essere trattata come un fattore di rischio misurabile. Proprio come le organizzazioni monitorano le performance finanziarie o l'efficienza operativa, dovrebbero valutare la solidità della propria pipeline di talenti interna, inclusa la disponibilità di dipendenti promuovibili e la continuità dello sviluppo delle competenze tra i livelli. Senza questa visibilità, i divari di capacità emergeranno senza preavviso.

Non si tratta di preservare i ruoli fine a se stessi. Si tratta di preservare il sistema che crea capacità.

In sintesi

L'IA non si è limitata a sostituire certi tipi di lavoro. Ha eliminato il meccanismo principale su cui le organizzazioni hanno storicamente fatto affidamento per sviluppare i talenti futuri. I ruoli di livello iniziale fungevano da fondamenta per la progressione professionale, consentendo ai dipendenti di maturare esperienza, assimilare il contesto e passare nel tempo a responsabilità più complesse. Man mano che questi ruoli scompaiono, scompare anche la struttura che sosteneva tale progressione.

Le conseguenze non sono immediate. Le organizzazioni possono continuare a operare efficacemente nel breve termine, sostenute da guadagni di efficienza e operazioni semplificate. L'impatto emerge nel tempo, mentre iniziano a formarsi divari nella capacità di livello intermedio e nella preparazione alla leadership. Senza una pipeline interna costante, questi divari diventano più difficili da colmare, richiedendo spesso assunzioni esterne a costi più elevati e con maggiore incertezza.

Ciò che oggi appare come ottimizzazione emergerà in seguito come vincolo. Le organizzazioni che non tengono conto di questo cambiamento non stanno eliminando il rischio. Lo stanno rinviando in una forma più difficile e costosa da correggere.

Per i leader

Se la tua organizzazione sta implementando l'IA senza valutarne l'impatto sulla continuità della pipeline della forza lavoro, stai ottimizzando per l'efficienza a breve termine aumentando al contempo l'esposizione al rischio a lungo termine. L'assenza di ruoli di livello iniziale non elimina la necessità di talenti esperti. Elimina il sistema che li produce. Senza un intervento deliberato, questo crea divari che non possono essere risolti rapidamente solo attraverso le assunzioni.

Le organizzazioni che adottano un approccio strutturato all'adozione dell'IA riconoscono che la progettazione della forza lavoro fa parte della gestione del rischio. Valutare come viene sviluppata la capacità, non solo come viene svolto il lavoro, è fondamentale per mantenere performance e stabilità a lungo termine.

Novara Consulting Group collabora con le organizzazioni per valutare l'esposizione della pipeline della forza lavoro, identificare i rischi operativi legati all'IA e valutare le lacune nelle politiche e nella governance. Questo include l'esame di come sono strutturati i ruoli, dove i percorsi di sviluppo sono stati rimossi o indeboliti, e quali aggiustamenti sono necessari per mantenere la continuità nello sviluppo dei talenti.

Domande frequenti

+ **Perché i lavori di livello iniziale stanno scomparendo?**

  I lavori di livello iniziale sono in declino poiché l'IA automatizza compiti di routine come reportistica, coordinamento ed elaborazione dei dati.

+ **In che modo l'IA influisce sullo sviluppo della forza lavoro?**

  L'IA elimina i compiti che storicamente formavano i dipendenti, riducendo le opportunità di maturare esperienza all'interno delle organizzazioni.

+ **Cos'è il rischio della pipeline della forza lavoro?**

Il rischio della pipeline della forza lavoro si verifica quando le organizzazioni non dispongono di un flusso costante di dipendenti che si sviluppano verso ruoli di livello intermedio e di leadership.

+ L'IA causerà una carenza di talenti?

L'IA potrebbe contribuire a future carenze di talenti eliminando i ruoli che formano i dipendenti all'inizio della carriera.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Come citare

Grizzle, H. M. (2026, April 5). L'IA non ha semplicemente sostituito i lavori di livello base. Ha eliminato la rampa d'accesso!. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/it/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/