



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Sistemi di Remunerazione e Gestione delle Risorse Umane

**TOTAL REWARD: UN'INDAGINE SULLE PREFERENZE
DELLA GENERAZIONE Z**

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Francesco Saverio Calvario

MATR. 683871

CORRELATORE

Prof.ssa Laura Innocenti

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1: DI GENERAZIONE IN GENERAZIONE.....	8
1.1 Age Diversity Management	9
1.1.1 Why?	9
1.1.2 What?	10
1.2 Il concetto di età nella prospettiva individuale e organizzativa	11
1.3 Approccio Generazionale	14
1.3.1 Generazione.....	14
1.3.2 Efficacia dell’approccio	15
1.4 Generazioni a confronto nei contesti di lavoro	16
1.4.1 I Veterani.....	17
1.4.2 I Baby Boomers	18
1.4.3 Generazione X	18
1.4.4 Generazione Y	19
1.4.4.1 “Financial Health of Millennials”	21
1.4.5 Generazione Z (accenni)	22
1.5 Generazioni e Tecnologia	22
1.6 Generazioni e Forza Lavoro	24
1.7 Generazioni e Scuola.....	26
1.8 Age Management e pratiche HR – Inclusive	28
1.9 Le best practice di age management	29
1.10 Presupposti all’implementazione delle pratiche HR age-inclusive.....	32
CAPITOLO 2: LA GENERAZIONE Z	34
2.1 Inquadrare la Generazione Z: alcune definizioni	35
2.2 Perché “Generazione Z”?	36
2.3 Nativi Digitali	36
2.4 Il comportamento d’acquisto della Generazione Z	37
2.4.1 La Generazione Z e l’acquisto “social”: il ruolo degli influencer	39
2.5 La Gen Z nel lavoro: preferenze ed evoluzioni nel workplace	40
2.5.1 Le preferenze della Gen Z	40

CAPITOLO 3: IL TOTAL REWARD NELLE AZIENDE: GENERAZIONI A CONFRONTO	44
3.1 Total Reward	45
3.2 Gli elementi del Total Reward	47
3.2.1 Pay	49
3.2.1.1 La retribuzione fissa.....	49
3.2.1.2 La retribuzione variabile	50
3.2.2 Benefits	55
3.2.3 Learning & Development	56
3.2.4 Work Environment	58
3.3 Costruzione di politiche di total reward	59
3.4 Reward e generazioni.....	61
3.5 Baby Boomers e Generazione X	62
3.5.1 Baby Boomers.....	62
3.5.2 Generazione X.....	63
3.5.3 Analogie e Differenze.....	64
3.6 Millennials.....	66
3.7 Generazione Z	71
 CAPITOLO 4: UN'INDAGINE SULLA GENERAZIONE Z.....	 76
4.1 Contesto della ricerca.....	76
4.2 Finalità e contributo della ricerca	78
4.3 Metodologia della ricerca.....	80
4.4 Lo strumento: il questionario	82
4.5 La Ricerca	83
4.5.1 Giovani e Lavoro.....	83
4.5.2 Giovani e Tecnologia	93
 CONCLUSIONE.....	 101
 Bibliografia	 104
 Sitografia.....	 108

Indice Figure

Figura 1 - Età Lavorativa Europa (28 Paesi) - Fonte EUROSTAT.....	9
Figura 2 - Prospetto Età lavorativa Italia - Fonte EUROSTAT.....	10
Figura 3 - Il modello degli stadi di carriera - Fonte Sammarra, Profili	13
Figura 4 - Impatto con la Tecnologia - Fonte PEW Research Center.....	23
Figura 5 - U.S Labor force - Fonte PEW	25
Figura 6 - Status della forza lavoro Femminile - Fonte PEW.....	25
Figura 7 - % di persone laureate tra i 26 e i 35 anni, divisi per Genere – Fonte IPUMS international ...	27
Figura 8 - "La diversità come sfida educativa" - G.Gabrielli - Franco Angeli, 2013	28
Figura 11 - “Study highlights: Generation Z values, trust in workplace”	42
Figura 12 – Personale rielaborazione Matrice di Brown e Amstrong – Fonte Gabrielli People Management PAG 113.....	47
Figura 13 - Millennials Survey 2016 - Fonte Deloitte	67
Figura 14 - Personale rielaborazione dati survey PWC	68
Figura 15 - Tipologia di apprendimento preferite e gap tra training offerto e ricevuto - Fonte Hays	72
Figura 16 - Valenza della remunerazione - Fonte Hays	74
Figura 17 - Impatto Benefit - Fonte Hays	74
Figura 18 - Scuole partecipanti	80
Figura 19 - Genere.....	81
Figura 20 - Età.....	81
Figura 21 - età e genere	81
Figura 22 - Indirizzo Scolastico.....	82
Figura 23 - Anno di corso.....	82
Figura 24 - Tempo libero.....	83
Figura 25 - Libertà di scegliere quando stare a casa	83
Figura 26 - Flessibilità Orario di fronte ad esigenze personali	84
Figura 27 - Lavoro che consente di guadagnare molto	85
Figura 28 - Rapporto tra tempo libero e remunerazione	86
Figura 29 - Relazioni Sociali	87
Figura 30 - Partecipazione processo decisionale.....	88
Figura 31 - Acquisizione nuove competenze.....	89
Figura 32 - Step di carriera	89
Figura 33 - Valore per la società.....	89
Figura 34 - Utente della rete	94
Figura 35 - Tecnologia VS Lavoro.....	94
Figura 36 - Utilizzo dei social	96
Figura 37 - Finalità Social	98

Indice Tabelle

Tabella 1 - adattamento da Sammara, Profili	17
Tabella 2 - Multi Generations Summary - Fonte Barclays	62
Tabella 3 - Personale rielaborazione dati Deal 2007	65
Tabella 4 - Percentuali rischio Generazioni - Fonte MetLife	70
Tabella 5 - Esempio di domanda	80
Tabella 6 - Rapporto con la tecnologia	95
Tabella 7 - Numero di amici sui social.....	99
Tabella 8 - Percentuale di amici realmente incontrati.....	99

INTRODUZIONE

Oggi si vive in un mondo dove la parola chiave è velocità, nell'era della digitalizzazione, dell'iperconnessione e della globalizzazione. Ci si interfaccia con organizzazioni *knowledge intensive* dove le competenze dei lavoratori hanno molta più importanza degli altri input. La guerra dei talenti la chiamano: *brain power*. Nel mercato globale, la sfida tra le aziende si svolge su più fronti e le strategie attuate per poter sopravvivere sono molteplici: costi, marketing, servizi, innovazione, ecc...

C'è, però, un fattore che accomuna tutte le loro: le risorse umane, il motore di ogni azienda.

La battaglia per attirare i migliori talenti è la più ardua e questo spinge le imprese ad investire costantemente nella ricerca per essere rapidamente aggiornate sui cambiamenti di atteggiamento, comportamento ed esigenze dei lavoratori. L'età media nel mondo si è alzata notevolmente, frutto di cause comuni quali il precoce invecchiamento e la riduzione del tasso di natalità, e tutti i paesi si stanno operando per ridurre il gap generazionale all'interno delle organizzazioni. Anche l'Italia è sempre più vecchia e l'innalzamento dell'età media ha provocato che le imprese si trovino ad operare con lavoratori appartenenti a differenti generazioni molto distanti tra di loro: l'arco temporale all'interno di un'organizzazione può raggiungere o superare, addirittura, i 40 anni; questo è avvenuto anche a causa delle recenti riforme pensionistiche, che hanno portato all'aumento dell'età per accedere alla pensione, e l'allungamento del processo di scolarizzazione.

Per la prima volta nella storia, cinque generazioni si troveranno a lavorare fianco a fianco all'interno del mondo del lavoro: Veterani, Boomers, Xers, Millennials e infine la generazione Z.

- **I Veterani:** sono per lo più nella fase finale della loro prestazione lavorativa, molto vicini al pensionamento. Sono cresciuti durante le guerre, la leva obbligatoria ha implicato un forte senso del dovere e un alto tasso di fedeltà: tendono a rimanere all'interno della stessa organizzazione in tutta la loro carriera. Prediligono la comunicazione scritta e hanno un basso impatto con la tecnologia e con gli ambienti smart e poco formali;
- **I Baby Boomers:** sono i figli del boom economico e demografico successivo alla seconda guerra mondiale. È l'era delle rivoluzioni culturali, degli hippies, del rock and roll, del femminismo e delle lotte per la parità sessuale. I boomers sono dei grandi lavoratori, sono il loro lavoro e vivono per esso. *Live to work!* Poca attenzione alla vita privata e molta ambizione: sono gli attuali manager delle grandi società moderne.
- **Gli Xers:** a causa di una prima crisi economica e della recessione vivono con molte più preoccupazioni e molte meno aspettative rispetto ai genitori, sono molto più formati dal punto vista didattico e maturano una forte attenzione al work-life balance. *Work to live!* In termini numeri, il contributo dato da questa generazione al lavoro è molto meno rilevante rispetto alla precedente e alla predominante Generazione Y o Millennials. Sul lavoro prediligono una comunicazione "on time" grazie ai primi contributi della tecnologia.

- **I Millennials:** sono la generazione più aperta rispetto alle precedenti, sono cresciuti in una società multiculturale e le differenze etniche e di genere vengono accettate senza difficoltà. Vivono in un'era di forte democratizzazione di internet. La digitalizzazione è forte ma vengono definiti “immigrati digitali” e non “nativi” come la generazione successiva. Vivono molto a lungo a casa con i genitori a causa delle oggettive difficoltà economiche che si trovano ad affrontare. Sono nati nell'era dei social network e questo ha ampliato la loro capacità e volontà di lavorare in team. Aumenta, anche, la sensibilità verso tematiche di sostenibilità ambientale e non.
- **Gli Zers:** sono coloro che sono nati dopo gli anni 2000, i veri nativi digitali. Sono stati plasmati con la tecnologia, vivono un rapporto simbiotico con essa. Comunicano attraverso tablet e smartphone con un linguaggio abbreviato e sintetico. Sono molto informati, grazie alla facilità di accesso alle informazioni tramite internet. Si annoiano facilmente e si stima che la soglia di attenzione di uno Zers sia molto bassa, circa 8 secondi.

Come è possibile relazionarsi con lavoratori così differenti? Come è possibile motivare i lavoratori più “aged”? E quelli più giovani? Come è possibile incoraggiare i lavoratori di differenti generazioni a condividere la propria conoscenza o il proprio lavoro? Come fa un'impresa ad attrarre lavoratori?

Qui entra in gioco il Total Reward definito dal Professor Gabrielli come:

“L'insieme dei sistemi di riconoscimenti, compresi quelli non monetari, che possono essere attribuiti alle persone e che viene per lo più indicato, dalla letteratura organizzativa e manageriale, con la locuzione “sistema premiante”.”¹

E poi:

“Il total reward ha un significato più prezioso che risiede nella capacità di ri-orientare radicalmente la gestione delle persone: da un approccio transazionale – basato sullo scambio di prestazioni – a uno relazionale, fondato sulla conoscenza delle aspirazioni professionali e personali di gruppi e individui”.”²

Il total reward è quell'approccio che permette di personalizzare i riconoscimenti monetari e non grazie ad una attenta e precisa conoscenza dei lavoratori in un'impresa. Riuscire a scoprire quali sono i valori e i driver motivazionali di una generazione permette quindi di mantenere sempre elevata la motivazione dei lavoratori presenti in azienda e di attrarre quelli più promettenti.

Valorizzare e gestire la diversità, specialmente quella generazionale, può essere un fattore di stimolo, di arricchimento per gli individui all'interno di un'organizzazione, ma anche di rischio per l'azienda se non si riuscisse ad individuare una modalità per far convivere le generazioni indirizzandole verso un unico fine, ovvero la crescita e lo sviluppo aziendale.

¹ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: Franco Angeli

² Gabrielli G., (2018) - *L'approccio del total reward: qualche provocazione per recuperare la sapienza originaria* – LUISS Business School - <http://businessschool.luiss.it/news/lapproccio-del-total-reward-qualche-provocazione-per-recuperare-la-sapienza-originaria/>

CAPITOLO 1:

DI GENERAZIONE IN GENERAZIONE

INTRODUZIONE

In questi ultimi anni l'attenzione verso tematiche quali il concetto di generazione e l'approccio generazionale è aumentata all'interno delle aziende: Come può una società ridurre l'asimmetria dell'età? Come può garantire un equilibrio inter-generazionale? Come può assicurare inclusività e affiliation al proprio interno?

Quello che oggi è sotto gli occhi di tutti è quanto il mondo stia invecchiando: il tasso di natalità è sceso ai minimi storici, la speranza di vita sale vertiginosamente, l'età pensionabile anche, i giovani ritardano il loro ingresso nelle aziende. Tutto ciò si ripercuote, anche, sul lavoro: le aziende, infatti, si trovano a dover fronteggiare un intervallo di età molto ampio, costituito da più generazioni, con tutte le problematiche inerenti la gestione delle differenti necessità, esigenze e preferenze di ogni singola generazione.

Nel seguente capitolo verrà, prima di tutto, illustrata la difficoltà a definire il concetto di età e i diversi significati che può avere, mediante l'analisi di diversi modelli (Levinson, 1986 e Super, 1990).

Si passa poi a definire la generazione, come "evoluzione" del concetto di età, tracciandone le finalità e gli ambiti caratterizzanti. Successivamente, si illustrerà l'evoluzione delle generazioni dall'inizio del '900 fino ad oggi, analizzando le sostanziali differenze, rilevate sulla base delle più importanti ricerche. In conclusione si vanno ad analizzare le best practices e i presupposti per definire una politica hr-inclusive.

“Ascoltare l'età si propone dunque come promettente frontiera anche per il campo di attività dello HRM e dei suoi attori. Le pratiche di gestione delle risorse umane, svolgono un ruolo importante nel costruire un age climate positivo, in quanto percepito dagli individui come autenticamente inclusivo e non discriminante rispetto all'età” (Gabrielli 2015)

1.1 Age Diversity Management

1.1.1 Why?

Perché oggi è importante parlare di Age management?

Nello scenario macroeconomico attuale quella dell'age management è una pratica sentita anche dagli organismi nazionali e sovranazionali tra i quali rientra, prima tra tutte, l'Unione Europea. Nel nostro continente la recente crisi economica ha accentuato la forte spaccatura generazionale tra giovani e anziani a fronte della quale si sono messe in atto politiche di “ricambio” piuttosto che di “integrazione”. L'Unione Europea vuole invece invertire la rotta. Tramite le linee guida adottate dal Consiglio nel 2012, questa invita le organizzazioni a considerare le responsabilità che hanno nel gestire le differenze di età in maniera proattiva al fine di creare un ambiente di lavoro nel quale le persone stiano bene e interagiscano in maniera proficua, a prescindere dalla loro età. L'età media nel mondo si è alzata notevolmente, frutto di cause comuni quali il precoce invecchiamento, l'aumento dell'aspettativa di vita e la riduzione del tasso di natalità, e tutti i paesi si stanno operando per ridurre il gap generazionale all'interno delle organizzazioni. In Italia questo fenomeno è ancora più accentuato. L'Italia è sempre più vecchio e l'innalzamento dell'età media ha provocato che le imprese si trovino a fronteggiare lavoratori appartenenti a differenti generazioni molto distanti tra di loro: l'arco temporale all'interno di un'organizzazione può raggiungere o superare, addirittura, i 40 anni; questo è avvenuto anche a causa delle recenti riforme pensionistiche, che hanno portato all'aumento dell'età per accedere alla pensione, e l'allungamento del processo di scolarizzazione.³ Solo per citare alcuni dati.

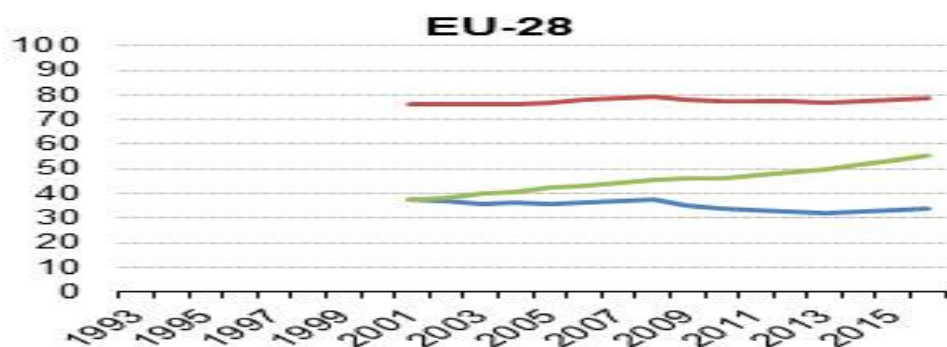


Figura 1 - Età Lavorativa Europa (28 Paesi) - Fonte EUROSTAT

Il grafico (figura 2) illustra che, mediamente, per tutti i paesi partecipanti all'unione europea (28) il tasso di occupazione tra le persone di età compresa tra i 25 e i 54 anni (Linea Rossa) è rimasto praticamente identico dal 2001, mentre è cresciuto sensibilmente per la fascia di lavoratori più anziani tra i 55 e i 64

³ ISTAT (2017) - *Il mercato del lavoro: verso una lettura integrata*

anni (Linea Verde) ed è diminuito per i più giovani (15-24 anni) (Linea Blu). In Italia la situazione non è molto diversa.⁴

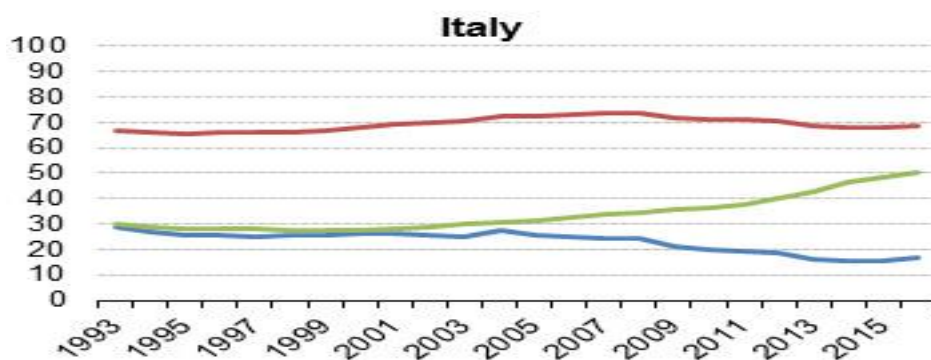


Figura 2 - Prospetto Età lavorativa Italia - Fonte EUROSTAT

La gestione del fattore invecchiamento e, con una visione più ampia, del gap generazionale diventa quindi una leva strategica importante perché permette di far combaciare le competenze tradizionali, portate avanti dai lavoratori *aged*, con quelle più innovative dei giovani.

L'obiettivo delle nuove politiche aziendali di gestione delle risorse umane è, infatti, quello di favorire le relazioni intergenerazionali. Il concetto chiave diventa la generazione, che significa non solo attenzione all'età e alle diverse fasi del ciclo di vita dei lavoratori, ma anche valorizzazione delle differenti esperienze e modelli sociali, culturali e lavorativi, oltre che delle diverse conoscenze e competenze tecnologiche che sono patrimonio di ciascuna generazione⁵.

1.1.2 What?

Il termine “*Age Management*” si riferisce alle dimensioni attraverso cui le risorse umane sono gestite all'interno dell'organizzazione con un focus specifico sull'età, sull'invecchiamento⁶. Ancora meglio, si intende una serie di interventi aziendali strutturati e coerenti tra di loro, volti a valorizzare i punti di forza dei lavoratori in considerazione della loro età anagrafica.⁷

Nell'ambito dell'Age Management si possono individuare delle “*best practices*” per incrementare l'employability e la work ability e per rimuovere quelle che sono delle vere e proprie barriere all'interno delle organizzazioni.

Queste sono⁸:

⁴ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/it

⁵ ISFOL (2015) - *L'Age Management nelle grandi imprese italiane: i risultati di un'indagine qualitativa*

⁶ Walker A., (2005) - *The emergence of Age Management in Europe* (abstract 685 – 697) - International Journal of Organizational Behaviour

⁷ <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/lage-management>

⁸ Walker A., (2005) - *The emergence of Age Management in Europe* (abstract 685 – 697) - International Journal of Organizational Behaviour

- **Recruitment e Ritiro:** le buone pratiche nella fase di recruiting riguardano la possibilità che i lavoratori “aged” possano accedere alle posizioni disponibili dei lavoratori più giovani, senza essere discriminati direttamente o indirettamente. Questo permetterà all’organizzazione di poter mixare le competenze tradizionali, con quelle innovative più moderne. Per quanto riguarda l’uscita dal lavoro o ritiro per buone pratiche intendiamo l’insieme delle attività volto ad accompagnare il lavoratore alla conclusione del rapporto lavorativo, dalle attività di counseling al pensionamento graduale.
- **Training e Sviluppo della carriera:** significa garantire che le opportunità di formazione e di progredire dell’individuo dal punto di vista della carriera, avvengano lungo tutto l’arco temporale dell’individuo.
- **Flessibilità:** obiettivo delle pratiche è quello di garantire una maggiore attenzione alla tematica del Work-Life Balance permettendo di avere una maggiore autonomia nella scelta degli orari di lavoro e di uscita specialmente ai lavoratori “aged”. Naturalmente tale flessibilità può essere vantaggiosa anche per i lavoratori junior perché permette un maggior commitment, una riduzione dell’assenteismo e un’ottimizzazione delle risorse, come il tempo.
- **Job re-design:** il reimpiego può essere fondamentale perché permette di trovare il giusto match tra le esigenze dell’organizzazione e l’esperienza dei lavoratori “aged”, garantendo lo stesso status maturato fino a quel momento anzi, con la possibilità di rivalutarlo aumentando l’employability e la motivazione.
- **Changing attitudes:** si intende la creazione di una mentalità che rispetti la diversità di età all’interno dell’organizzazione e che si manifesti in attente politiche o, ancora meglio, strategie di HR.

1.2 Il concetto di età nella prospettiva individuale e organizzativa

L’età è un dato biologico certo infatti la vita ha un decorso temporale limitato, ma il tentativo di dare una definizione precisa è molto complesso.⁹

Nel provare a identificarla ci si imbatte in più significati che evidenziano la vastità dell’argomento. Si può partire dalla definizione di età cronologica o conosciuta meglio come età anagrafica, che fa riferimento all’anno di nascita, quindi al numero di anni maturati fino ad un determinato momento.

Sterns e Doverspike¹⁰ hanno proposto altri approcci per concettualizzare l’età:

⁹ Sammarra A., & Profili, S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli

¹⁰ Sterns H.L., Doverspike D. (1989) – *Aging and the Retraining and Learning process in Organizations* in I. Goldstein, R. Karzel – *Training and Development in Work Organizations* – Jossey-Bass: San Francisco

- **Psicologica:** denominata anche soggettiva, poiché si riferisce alla percezione che ogni individuo ha della propria età. L'età psicologica ha impatto sul lavoro poiché influenza la condizione di efficacia e la motivazione personale. Si riflette nel modo di dire: “ha l'età che si sente”.
- **Funzionale:** fa riferimento ai cambiamenti che possono influenzare le capacità di un individuo e la sua performance, sia in termini di abilità cognitive che fisiche. Le implicazioni nel lavoro sono molte, date dalla capacità di essere “utili” all'interno di un'organizzazione;
- **Biologica:** una stima della posizione attuale dell'individuo in relazione alla sua durata potenziale;
- **Sociale:** indica la misura che gli altri hanno dell'età di un individuo, basata su fattori come le norme e gli stereotipi, i ruoli sociali, le aspettative sociali. È la più variabile in quanto risente di fattori geografici e temporali.

Evoluzione del concetto di età è quello di “stadio di vita”. Il “*life span approach*” elaborato da Levinson¹¹ (1986) prevede che la vita alterni periodi di stabilità e periodi di transizione. Nella prima tipologia di periodo l'individuo cerca di costruire una struttura di vita stabile e duratura e in linea con le scelte fatte nei periodi di transizione, che ovviamente sono “*disruptive*” cioè in queste fasi si raccolgono gli stimoli che portano a chiudere lo stadio precedente e ad aprirne uno nuovo, avviene un “*re-appraisal*” del periodo precedente. Le fasi di stabilità, invece, vanno a definire il percorso di sviluppo dell'individuo che parte dall'adolescenza (dal concepimento fino a 22 anni), caratterizzata dal passaggio da un'elevata dipendenza di quando si è bambini, e arriva alla vecchiaia (più di 65 anni), passando per l'early adulthood e il middle adulthood. Nella prima fase l'individuo è pieno di energia ma anche molto stressato a causa dei molti obiettivi da raggiungere (sentimentali, di carriera, familiari). Nella seconda invece avviene la piena realizzazione dell'individuo in termini di relazioni sociali sia a lavoro che in famiglia. Tutte queste quattro fasi sono alternate dai periodi di transizione:

- **Early Adult Transition (17-22):** l'individuo trova il suo posto nel mondo e modifica le proprie relazioni.
- **Midlife Transition (40-45):** la famosa “crisi di mezza età” in cui l'individuo si domanda cosa ha realizzato nella vita e se può chiedere di più a quest'ultima.
- **Late Adult Transition (60-65):** “lavoro o pensione?” In questa fase c'è un elevato rischio di una perdita d'identità dovuta alla mancata realizzazione personale.

Il concetto di stadio di vita apre ad uno ancora più complesso ovvero l'età organizzativa. Viene elaborato per la prima volta da Super, negli anni '80, nel modello degli stadi di carriera.

Nel modello di Super (1990), denominato “*life-career rainbow*”¹², si individuano due dimensioni: il ciclo di vita dell'individuo e i ruoli sociali o organizzativi che esso può ricoprire.

¹¹ Levinson Daniel J. (1986) - *A conception of Adult Development* – Yale University

¹² Super, D.E. (1990) - *A life-span, life-space approach to career development* – in D. Brown, L. Brooks, *Career Choice Development*, Jossey-Bass: San Francisco

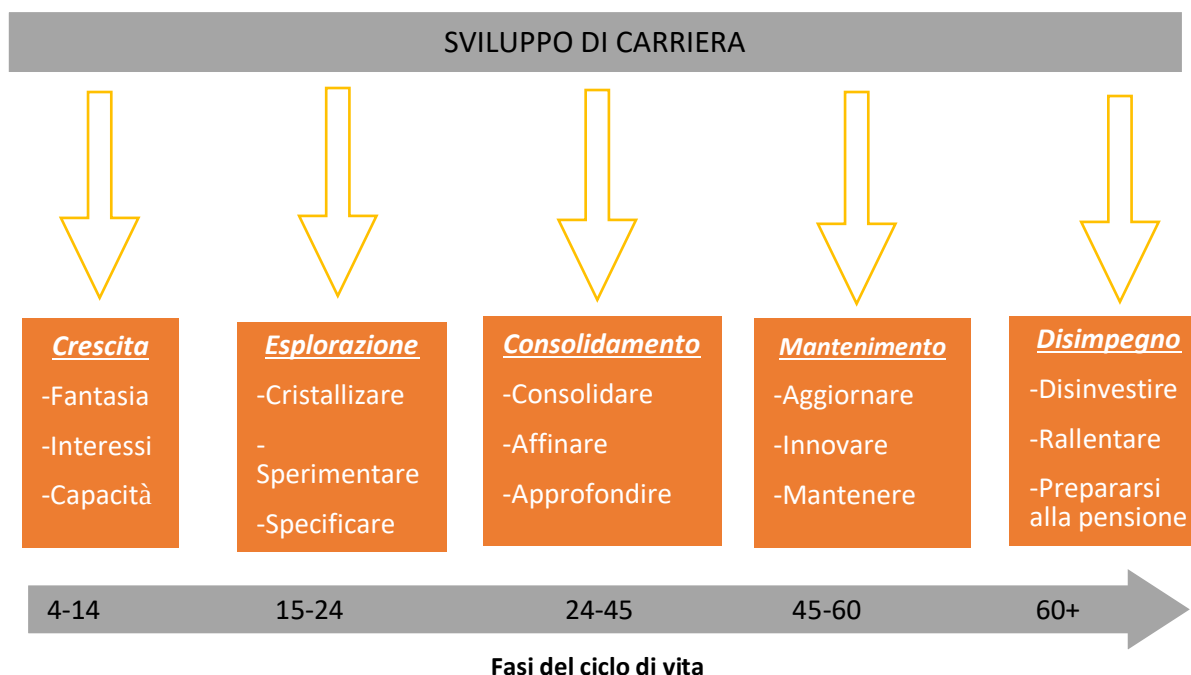


Figura 3 - Il modello degli stadi di carriera - Fonte Sammarra, Profili

Dall'intersezione delle due dimensioni, la vita di ogni individuo può essere suddivisa in 5 stadi¹³:

1. La fase di crescita, che si conclude a 14 anni, è la fase della spensieratezza del fanciullo dove si cerca di sviluppare la sua fantasia, gli interessi e le sue capacità grazie al contributo di fattori esogeni, quali la famiglia e la società;
2. Nella fase di esplorazione, che termina con l'età adulta (circa 25 anni), l'individuo sperimenta le opportunità che il mondo gli offre scoprendo, di conseguenza, le proprie forze e le proprie debolezze. È sempre in questa fase che il ragazzo cristallizza le proprie scelte e "specifica" una determinata preferenza verso un contesto lavorativo;
3. Nella fase di consolidamento, che si conclude all'età di 45 anni, si approfondisce e affina il proprio status lavorativo;
4. Nella penultima fase, che si conclude con l'ingresso all'età pensionabile (60 anni ca.), si effettua una disamina della vita passata e a quel punto è possibile decidere di mantenere lo status raggiunto oppure innovare;
5. Nella fase di disimpegno, cambia il ruolo sociale e organizzativo dell'individuo in quanto è arrivato il pensionamento.

Il modello di Super è innovativo per il periodo in cui è stato elaborato, oggi trova poco riscontro nella realtà e merita un ripensamento¹⁴, in quanto è pervaso di staticità: le fasi sono prestabilite e lo sviluppo della carriera passa attraverso il raggiungimento di quella determinata età. In un mondo, come quello di

¹³ Super, D.E. (1984) - *Career and Life Development* – in D. Brown, L. Brooks, *Career Choice Development*, Jossey-Bass: San Francisco

¹⁴ Sammarra A., & Profili, S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli

oggi, dove la carriera è *boundaryless*¹⁵ ovvero senza confini, è possibile che l'individuo passi attraverso più momenti di formazione, di “approfondimento” appunto, di aggiornamento ma anche di disoccupazione. Si perde, quindi, quell'aspetto di prevedibilità implicito nel modello di Super.¹⁶

1.3 Approccio Generazionale

1.3.1 Generazione

Questo approccio pone l'enfasi non sul concetto di età cronologica ma su quello di generazione di appartenenza in questo modo viene data un'ulteriore dimensione all'età, un contesto più ampio quello “temporale-spaziale” che suggerisce un'analisi non solo dell'invecchiamento dell'individuo ma dell'impatto che i fattori sociali, economici, storici, possono avere sugli individui appartenenti ad un determinato periodo storico.

Il termine “Generazione” deriva dal latino “generatio-onis”¹⁷, ed ha una molteplicità di significati che ruotano sostanzialmente intorno alla capacità di dare, formare vita.

Nel linguaggio di tutti i giorni, il termine “generazione” viene usato per designare gli individui nati nell'arco dello stesso periodo, oppure per definire la posizione in termini di ereditarietà all'interno di un contesto familiare, da qui: prima, seconda, terza generazione (nonni, padri, figli... ecc).

Il concetto di generazione viene utilizzato sin dall'antichità, per indicare il rapporto di discendenza tra gruppi di individui, alcuni riferimenti si trovano nella Bibbia. È solo con la sociologia moderna e con il forte impatto del marketing settoriale odierno che il concetto di generazione assume una valenza più significativa rispetto a la semplice associazione alla discendenza genealogica.¹⁸

In sociologia, il termine viene utilizzato per definire quei gruppi di persone le cui differenze sono scandite dagli eventi e dalle circostanze storiche vissute, dal complesso di difficoltà chiamato a superare e dalle idee nuove per fronteggiarle.¹⁹

Pioniere degli studi sulla generazione è August Comte che associa l'evoluzione sociale al cambiamento generazionale. Studi che successivamente verranno ampliati da John Stuart Mill, ma sempre con un approccio puramente descrittivo piuttosto che di indagine e di analisi.

Il primo a tentare di individuare una struttura rigida per definire la generazione fu Karl Mannheim che sancì una distinzione, fondamentale per le future analisi, tra il posizionamento generazionale e il “nesso” generazionale. Il primo riguarda l'appartenenza ad un determinato periodo storico, caratterizzato da

¹⁵ Bredin K., & Soderlund J., (2011) – *Human Resource Management in Project – Based Organizations* – Palgrave Macmillan

¹⁶ Sammarra A., & Profili, S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli

¹⁷ <http://www.treccani.it/vocabolario/generazione/>

¹⁸ http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

¹⁹ http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

specifici avvenimenti ed episodi, che, però, non è sufficiente a sancire il legame con una determinata generazione. È necessario che si verifichi il secondo elemento, ovvero il nesso, cioè la creazione di un'identità di pensiero nei confronti della fase storica vissuta.

Mannheim scrisse al riguardo:

*"Non il fatto di essere nati nello stesso tempo cronologico, di essere diventati giovani, adulti e vecchi nello stesso tempo costituisce la collocazione comune nello spazio sociale, bensì la possibilità a esso legata di partecipare agli stessi avvenimenti e contenuti di vita e, soprattutto, di essere esposti alle stesse modalità di stratificazione della coscienza".*²⁰

Un tentativo, più recente, di identificazione dei confini di una generazione viene dato da Howe e Strauss (2007):

*"...It is shaped by events or circumstances according to which phase of life its members occupy at the time. As each generation ages into the next phase - from youth to young adulthood to midlife to elderhood - its attitudes and behaviors mature, producing new currents in the public mood. In other words, people do not "belong" to their age brackets. A woman of 40 today has less in common with 40-year-old women across the ages than with the rest of her generation, which is united by memories, language, habits, beliefs, and life lessons."*²¹

In conclusione, le generazioni comprendono gli individui nati nello stesso periodo che condividono specifici eventi di vita sociale o storica durante periodi critici o di sviluppo, influenzati dagli stessi stimoli economici, sociali e politici; e tutto ciò implica una possibile creazione di valori e attitudini simili, ma, ovviamente, diversi da quelli di persone della stessa età appartenenti e cresciuti in periodi differenti.²²

1.3.2 Efficacia dell'approccio

L'approccio generazionale implica che non è sufficiente andare ad analizzare i valori, le idee e la condotta dei vari gruppi di persone senza contestualizzarli all'interno di un periodo storico. Molti sono i benefici che ha apportato alle metodologie di ricerca in quanto ha permesso una segmentazione della forza lavoro potendo interpretare i cambiamenti che la caratterizzano nel tempo²³. Bisogna, però, affermare l'esistenza di due principali limiti:

²⁰ http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

²¹ Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review

²² Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review

²³ Sammarra A., & Profili, S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli

- “Il concetto di generazione negli Stati Uniti è universale? Può essere utilizzato in altri paesi?” Per chiarire: la guerra in Vietnam, Malcom X, l’avvento di Martin Luther King, per esempio, hanno avuto un forte impatto sulle generazioni americane, ma si può dire lo stesso per gli italiani? La soluzione a tale limite è quanto mai prevedibile, e riguarda l’individuazione di una nuova dimensione di analisi ovvero quella “*geografica-territoriale*” che però è di difficile messa in atto a causa dell’elevata mobilità nel mondo odierno.
- Tutte le divisioni basate sulla data di nascita sono una *finzione statistica*, le generazioni non sono gruppi socialmente rilevanti. I membri di una generazione non sono accomunati da un senso di appartenenza o di comunanza, non sono impegnati in attività comuni, non si riconoscono come appartenenti ad una determinata categoria di persone con le quali condividono comportamenti, atteggiamenti, modi di fare.

Con gli anni questo processo di analisi è stato ampliato e migliorato, è stato reso strutturale grazie a studi effettuati su periodi più lunghi (vedi Twenge, 2010), che superavano la contingenza dell’analisi one shot, e questo ha permesso una maggiore credibilità. Bisogna analizzare gli aspetti negativi per poter esaltare quelli positivi, l’approccio generazionale ha, infatti, permesso una migliore analisi dei contesti lavorativi tanto da essere seguito dalle principali società di consulenza per supportare e prevenire bisogni e aspettative dei lavoratori e per questi motivi è stato scelto come approccio teorico di riferimento per questa ricerca.

1.4 Generazioni a confronto nei contesti di lavoro

In accordo con la letteratura moderna e gli studi correnti, oggi si possono identificare cinque tipi di generazioni che costituiscono quella che Howe e Strauss definiscono “*Generational Constellation*” (Howe e Strauss – Pg 7)²⁴:

- I Veterani (nati tra il 1925 e il 1945);
- I Baby Boomers (nati tra il 1946 e il 1964);
- La Generazione X (nati tra il 1965 e il 1981);
- I Millennials o Generazione Y (nati tra il 1982 e il 1999);
- La Generazione Z (XXI secolo).

Nella forza lavoro di oggi l’impatto dei Veterani è sempre più basso in quanto si trascina solo la coda degli individui nati nella fascia considerata, mentre per quanto riguarda la generazione Z è la generazione che si sta affacciando al mondo del lavoro e centro di interesse di questo elaborato e trattata ampiamente nel secondo capitolo.

²⁴Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review

GENERAZIONE	ANNO DI NASCITA	ALTRE DENOMINAZIONI	CARATTERISTICHE PRINCIPALI
Veterani	1925 - 1945	Generazione Silente, Maturi, Tradizionalisti	Nati nella seconda guerra mondiale. Autorità, lavoro duro.
Baby Boomers	1946 - 1964	Boom Generation	Periodo di prosperità economica. Successo, competizione
Generazione X	1965 - 1981	Baby Buster, Lost Generation	Fase di instabilità economica. Autonomia, indipendenza
Millennials	1982 - 1999	Generazione Y, Nexter	11 settembre 2001, crisi economica 2008. Equilibrio nella vita, nuove tecnologie
Generazione Z	Dal 2000 ad oggi	Baby Bloomers, Homeland Generation	Nativi digitali

Tabella 1 - adattamento da Sammara, *Profili*

1.4.1 I Veterani

Sono i lavoratori “*over age*” al termine della fase lavorativa della loro vita, nati tra la fine della Prima Guerra Mondiale e l’inizio della seconda. Vivono negli anni, in Italia, della nascita della Repubblica, della ricostruzione, dei primi esperimenti di politica democratica, anni molto difficili economicamente, di grande depressione: il dissesto geografico dovuto ai bombardamenti, la riconversione industriale; e, soprattutto, molto instabili. In un articolo dell’Harvard Business Review i Veterani vengono definiti:

“Its members came of age just too late to be war heroes and just too early to be youthful free spirits”(Howe e Strauss 2007, pg 5) ovvero *“I suoi membri raggiunsero l’età (adulta) troppo tardi per diventare eroi di guerra e troppo presto per essere giovani spiriti liberi”*.

Sono state le mamme e i papà nell’epidemia dei divorzi, i primi attivisti a difesa dei diritti civili, primi leaders contro la guerra, le prime femministe. Queste persone hanno vissuto l’addestramento militare e hanno partecipato alla guerra, questo comporta che sono molto disciplinate, rispettano le gerarchie e le istituzioni.²⁵ Hanno un’etica del lavoro, hanno “sudato” per conquistarsi il lavoro, sono instancabili lavoratori con la mentalità tipica fordista. Molto fedeli all’organizzazione e ai suoi valori. Si tratta di persone che non hanno alcun rapporto con la tecnologia, se non con i primi e rudimentali esperimenti.²⁶ Sul lavoro prediligono la comunicazione scritta formale o il face to face.

²⁵ Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review

²⁶ Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review

1.4.2 I Baby Boomers

La loro filosofia di vita può essere riassunta in uno slogan: *“tutto per uno, e l’uno sono io”*.

I "Baby Boomers" sono i figli del “Boom” economico a seguito del “Boom” demografico dopo la Seconda Guerra Mondiale. Sono gli anni dei Beatles, degli Hippie, dei “sessantottini”, del femminismo e del rock and roll, delle scoperte tecnologiche, della guerra fredda, del primo uomo sulla luna. Aumentano la loro sensibilità verso tematiche di più elevata rilevanza, come la pace nel mondo, infatti sono gli anni di grandi manifestazioni come il festival di Woodstock²⁷, storica manifestazione contro la guerra e gli anni delle proteste contro la guerra in Vietnam.

Tendono a voler essere coinvolti nei processi decisionali, familiari o meno. In famiglia sono cresciuti con un padre lavoratore e una mamma “casalinga”

Sono nati e cresciuti in tempi ottimistici e positivi con elevate aspettative dalla vita. Credono nella crescita e nell’espansione, e pensano a se stessi come il centro del mondo, guardandolo come fonte di infinite possibilità, come qualcosa da plasmare a proprio piacimento, in maniera proattiva. Quest’onda di entusiasmo e di ottimismo ha fatto in modo che nella vita siano individui *“live to work, result driven e goal oriented”*²⁸. Il primo termine indica che la loro unica devozione è il lavoro, la carriera. Il secondo termine indica che loro sono guidati esclusivamente dal risultato, dagli obiettivi prefissati.

Per molti di loro sul lavoro è fondamentale creare ambienti che siano smart, casual, informali, e che abbiano una gestione partecipativa e molto spazio per le relazioni ed è proprio per questo che prediligono il team working, utilizzano la comunicazione tramite riunioni, il confronto face to face e il lavoro in diretta rispetto a quello “da remoto” in quanto l’utilizzo della tecnologia è sicuramente maggiore della precedente edizione ma ancora desueto.²⁹

I Baby Boomers non sono *“technologically savvy”*³⁰, il maggior impatto con la tecnologia si nota dal maggiore utilizzo delle email nelle comunicazioni. Sono restii al cambiamento.

1.4.3 Generazione X

La generazione X comprende tutti quegli individui che oggi hanno tra i 35 e i 50 anni. Sono coloro che hanno vissuto eventi molto “forti”: la caduta del muro di Berlino e dell’URSS, la fine della guerra fredda, la crisi economica e le difficoltà lavorative. Hanno minor fiducia sia delle istituzioni quali lo Stato a causa dell’instabilità politico-economica che vivono e per questo sviluppano un maggior senso di

²⁷ Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review

²⁸ Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing* – 1117 – 1142 - Journal of Management

²⁹ Hewlett S.A., Sherbin L., Sumberg K., (2009) - *How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda* – Harvard Business Review

³⁰ Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing* – 1117 – 1142 - Journal of Management

individualismo e di indipendenza, sia delle istituzioni religiose. Un'ulteriore risposta contrapposta a ciò che hanno vissuto riguarda la famiglia: questi individui nascono in un periodo caratterizzato dalla crescente instabilità coniugale; il tasso di divorzi tra gli anni '60 e '80 in Italia³¹, raddoppia e questo spinge i membri di questa generazione a investire fortemente nella famiglia, valore mancato nella loro giovinezza.³² Avviene una trasformazione del mondo del lavoro: la richiesta di livelli di specializzazione è sempre più alta e di conseguenza sono tra le generazioni più formate. 3 individui su 5 dichiarano di voler essere imprenditori di se stessi e di preferire la possibilità di spaziare liberamente piuttosto che l'essere vincolati all'interno di un'organizzazione, tendono a vedere ogni lavoro che prendono come temporaneo e ogni azienda come un trampolino verso qualcosa di diverso.³³ A differenza della generazione precedente loro credono che la vita è vita e il lavoro è lavoro, per questo sul lavoro sviluppano una maggiore attenzione al work-life balance; non sono più “live to work”, ma “work to live”.³⁴ Sono cresciuti con l'avvento e la diffusione delle nuove tecnologie di massa, quali telefoni cellulari (Nokia, Blackberry, ecc), personal computer (IBM, Apple). Prediligono una comunicazione “on time”, in quanto sono i primi a riuscire a comunicare in tempo reale, informale e la condivisione di informazioni.

1.4.4 Generazione Y

Nati tra il 1982 e il 1999, vivono nell'era della digitalizzazione più spinta, sono l'ultima generazione a poter giudicare il prima e il dopo l'iperconnessione, la differenza tra tecnologia analogica e tecnologia digitale. Vivono la globalizzazione, si definiscono cittadini del mondo, e la crisi economica quella ormai consolidata e questo determina una difficoltà nella ricerca del lavoro in un mercato, quello del lavoro, quanto mai globalizzato e “knowledge intensive”³⁵. I posti di lavoro sono sempre meno e le competenze richieste sono sempre maggiori, la possibilità di un posto fisso è un miraggio e fanno della precarietà il loro pane quotidiano. Vivono in un mondo dove la parola chiave è velocità. I membri di questa generazione sono conosciuti con diversi nomi.:

- Strauss e Howe, danno origine all'appellativo *Millennials*, per aver dato vita al nuovo millennio³⁶;
- Il nome più comune è quello di “*Generation Y*” per mantenere una linea di ereditarietà con la Generazione X;
- Un altro titolo è quello di “*Echo Boomers*” per la loro vicinanza fisica ed emotiva verso i loro genitori (Baby Boomers);³⁷

³¹ ISTAT (2011) - *Italia in cifre 1861 – 2011*

³² Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review

³³ Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review

³⁴ Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing* – 1117 – 1142 - Journal of Management

³⁵ Bredin K., & Soderlund J., (2011) – *Human Resource Management in Project – Based Organizations* – Palgrave Macmillan

³⁶ Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review

- “*MTV Generation*” per indicare l’influenza che il programma musicale MTV ha avuto su di essi.³⁸

In Svezia sono chiamati “Generation Curling”, in Norvegia “Generation Serious”, in Polonia “John Paul II Generation”, in Cina “Ken Lao Zu” che tradotto significa “la generazione che mangia quelle precedenti”, in Giappone invece “Nagara-Zoku” ovvero “coloro che fanno sempre due cose contemporaneamente”.³⁹ Comunicano molto più velocemente delle generazioni precedenti, grazie all’utilizzo di internet e dei social (sms ormai obsoleti). Tendono a vivere molto a lungo in casa con i genitori e, dopo essere usciti, a rimanere vicini. Nelle università hanno avuto un’educazione multiculturale e questo ha garantito loro una maggiore apertura alle differenze culturali, di genere e di razza. Simon Sinek (2016), esperto di marketing e autore di numerosi libri sulla motivazione, in un’intervista al portale InsideQuest, che ha avuto molto eco e successo mediatico, definisce i membri di questa generazione come “*difficili da gestire, narcisisti, eterni insoddisfatti, egoisti, pigri, dispersivi*”⁴⁰.

Individua, successivamente, quattro cause fondamentali a questi atteggiamenti:

- La famiglia: come già stato accennato, sono la generazione più “coccolata”, definiti letteralmente “mammoni”, a causa di questo hanno sviluppato bassissimi livelli di autostima e necessitano costantemente di feedbacks;
- La tecnologia: sono social dipendenti e l’utilizzo degli smartphones crea una forte dipendenza ed è considerata come una vera e propria droga, che al pari delle altre determina una produzione di dopamina attraverso cui si sentono appagati. Continua Simon Sinek “*è per questo che tornano 10 volte a verificare se il loro profilo Instagram sia seguito o piaciuto, e che tendono ad inviare messaggi a più amici sperando che qualcuno risponda, perché quando succede arriva una botta di dopamina, che garantisce una soddisfazione temporanea*”⁴¹;
- L’ambiente: vengono inseriti all’interno di contesti aziendali a cui sta a cuore più il numero che la persona e in cui il primo obiettivo è realizzare “*tutto e subito*”.⁴²
- L’impazienza: vengono definiti come la generazione più impaziente, in quanto sono a contatto con realtà, quelle virtuali, che garantiscono una soddisfazione *in time* e non riescono a “*darsi tempo*”. Questo provoca delle grandi difficoltà nel mondo del lavoro e nelle relazioni sociali, nel primo caso non riescono a maturare una certa gratificazione poiché a loro dire “*non riescono a lasciare il segno*”, nel secondo caso non trovano appagamento dalle sensazioni e dai sentimenti di base quali l’amore, l’amicizia.⁴³

³⁷ KPMG (2017) - *Meet the Millennials*

³⁸ <http://edition.cnn.com/2001/SHOWBIZ/TV/07/31/mtv.20/index.html>

³⁹ KPMG (2017) - *Meet the Millennials*

⁴⁰ Frasi tradotte dall’intervista a Simon Sinek nel 2016 al portale I.Quest: <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

⁴¹ Frasi tradotte dall’intervista a Simon Sinek nel 2016 al portale I.Quest: <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

⁴² Ferrago N., (2017) - *I Millennials sono pigri, eterni insoddisfatti e social-dipendenti: la colpa è dei genitori* – La Stampa <http://www.lastampa.it/2017/02/15/societa/i-millennials-sono-pigri-eterni-insoddisfatti-e-socialdipendenti-la-colpa-dei-genitori-ErH9qbAJTpP4sqSTfNjPyM/pagina.html>

⁴³ https://www.huffingtonpost.com/entry/why-millennials-cant-stand-simon-sineks-viral-interview_us_59a423cce4b0a62d0987b0cb

I Millennials sono la generazione del “*di più*”: più informazioni, più qualità, più sostenibilità, più accessibilità, più alternative. Sono molto esigenti sia nelle relazioni familiari che nel lavoro ma specialmente come acquirenti ed è per questo che sono la prima generazione che si interfaccia direttamente con le aziende per co-creare il prodotto o il servizio o semplicemente per richiedere informazioni riguardanti la provenienza del prodotto, le materie di cui è costituito, chi ha realizzato il prodotto. Sono molto attenti alle tematiche ambientali e di sostenibilità. Sono la generazione del “*adesso*” perché sono nati nel processo di “*democratizzazione di internet*”, “*frammentazione dei media*”,⁴⁴ che ha permesso loro di essere interconnessi h 24 e, in più, di poter effettuare qualunque tipo di operazione in tempo reale grazie allo smartphone o al tablet. Sono la generazione del “*insieme*” in quanto sono nati nell’era dei social network e delle community.

1.4.4.1 “Financial Health of Millennials”

Un report della Federal Reserv Bank of St. Louis afferma che le famiglie dei Millennials sono più povere rispetto a quelle della Generazione X. L’analisi va ad evidenziare le differenze in termini di situazione patrimoniale e di posizione debitoria, evidenziando come nel 2016 il reddito medio per ogni singolo nucleo familiare Millennials era di 90.000 dollari a fronte dei 130.000 dollari, nel 2001, delle famiglie della generazione X (nell’articolo si definiscono famiglie Millennials quelle il cui capo-famiglia ha un età compresa tra i 23 e i 35 anni nel 2016, mentre per quelle della Gen X, nel 2001). Il reddito è diminuito in maniera consistente perché le famiglie della generazione più giovane detengono meno attività e più debito.⁴⁵ L’articolo non ha finalità denigratoria, non evidenzia un’incapacità a gestire le economie familiari da parte dei Millennials ma pone l’enfasi sul cambiamento della società, come è stato sottolineato nei paragrafi precedenti. Rispetto alle generazioni precedenti, i Millennials hanno scelto di ritardare l’ingresso nel mercato del lavoro, con molti giovani che hanno deciso di perseguire livelli di istruzione più elevati.

Tra gli adulti di età compresa tra i 20 e i 24 anni, il tasso di occupazione è sceso al 70,5% nel 2016 dal 77,1% del 2001. Nello stesso periodo, la percentuale di persone di età compresa tra 25 e 29 anni con una laurea, qualsiasi essa sia, è aumentata dal 28,4% al 36,1%.

Inoltre, una percentuale più alta di giovani adulti convive con i genitori e l’età media del primo matrimonio è in aumento sia per gli uomini sia per le donne. Si osserva che i Millennials, a causa di tutto ciò, hanno ritardato i grandi eventi della vita, pertanto ha senso che detengano livelli inferiori di attività. Hanno avuto meno tempo nella forza lavoro, e una piccola parte di loro si è trasferita da sola, il che contribuisce a ridurre i livelli del reddito pro-capite. I Millennials godono di un costante aumento pari al 67%, dal 1970, dei livelli salariali che però è stato accompagnato, anzi surclassato, dall’aumento del costo

⁴⁴ Riassunto Report: Nielsen (2017) - *Millenial Day: tutti ne parlano ma li conosciamo veramente?*

⁴⁵ Chien Y., & Morris P., (2018) – *Accounting for Age: the financial health of Millennials* - Federal Reserve Bank of St.Louis <https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/second-quarter-2018/accounting-age-financial-health-millennials>

della vita. Tuttavia, hanno mostrato una maggiore propensione a risparmiare rispetto alle generazioni precedenti.⁴⁶

“La recessione della fine degli anni Duemila ha creato un ostacolo nell’ambito di tale dinamica per i lavoratori più giovani” scrive Michael Derby del Wall Street Journal *“Gli individui della generazione nata negli anni 80 del secolo scorso hanno dato inizio alla propria vita lavorativa in un’epoca caratterizzata da una crisi dei mercati di investimento, un tasso di disoccupazione elevato e un incremento debole dei salari”*⁴⁷

1.4.5 Generazione Z (accenni)

Si arriva, infine, alla Generation Z. I membri di questa generazione hanno appena ottenuto la patente di guida, e si stanno preparando ad entrare nel mondo del lavoro. Sono i nati dal 2000 in poi. I veri “Digital Natives”, che ancora più dei Millennials, non hanno solo un rapporto diretto con la tecnologia, sono stati plasmati con essa.⁴⁸ Lo Smartphone è un allungamento di una parte del corpo e vivono interconnessi, preferiscono un messaggio ad una conversazione, con un linguaggio abbreviato e sintetico. La generazione Z è diversa dai predecessori: è fortemente focalizzata sui propri obiettivi e sono molto individualisti, selezionano inondazioni di informazioni da un’ampia varietà di media, comunica costantemente tramite i social, sono poco fedeli al brand e prediligono i feedback per valutare un prodotto.⁴⁹ Sono molto informati in quanto hanno un maggiore accesso alle informazioni, questo li rende più sensibili e molto più abili nel problem solving.⁵⁰

1.5 Generazioni e Tecnologia

*“(Technology)... is an assimilation, as for everyone else it is an accommodation”*⁵¹ afferma Clausing, sottolineando come per i “Millennials” la tecnologia sia onnipresente e come siano la generazione che più di tutte la capisce, più dei genitori che l’hanno creata.

L’aumento della tecnologia è dovuto, principalmente, all’utilizzo dello smartphone, non più come semplice tool ma come parte integrante delle persone. È proprio una ricerca del “PEW Research Center”, un think tank statunitense o meglio, un importante centro di ricerca con sede a Washington, a confermare

⁴⁶ Chien Y., & Morris P., (2018) – *Accounting for Age: the financial health of Millennials* - Federal Reserve Bank of St.Louis <https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/second-quarter-2018/accounting-age-financial-health-millennials>

⁴⁷ Hoffower H., (2018) - *La ‘generazione perduta’ dei nati negli anni Ottanta rischia di non raggiungere mai il livello di ricchezza dei genitori* – Business Insider - <https://it.businessinsider.com/la-generazione-perduta-dei-nati-negli-anni-ottanta-rischia-di-non-raggiungere-mai-il-livello-di-ricchezza-dei-genitori/?ref=fbpu>

⁴⁸ Accenture (2017) – *Gen Z Rising*

⁴⁹ PWC (2017) – *Total Retail 2017*

⁵⁰ <https://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html>

⁵¹ Clausing S.L, (2003) - *Generational Diversity: The Nexters* – AORN Journal

tutto ciò. Leggendo i dati 9 individui su 10, più precisamente il 92 %, posseggono uno smartphone più del 85% per la generazione X (35 – 50 anni) e del 67% di baby boomers e del 30% per la generazione “Silente”⁵².

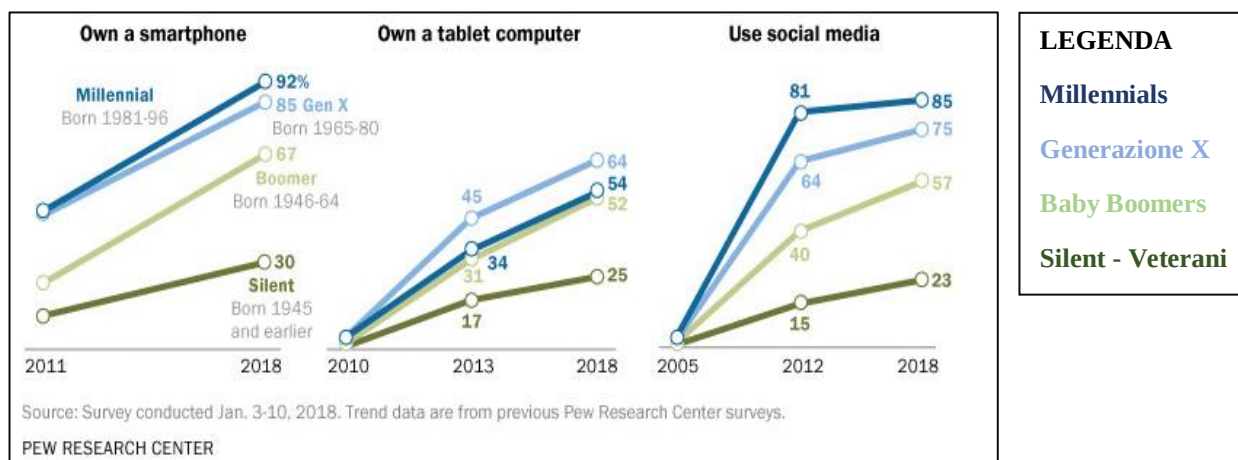


Figura 4 - Impatto con la Tecnologia - Fonte PEW Research Center

Il multi-tasking è una seconda pelle per la Gen Y, grazie alla capacità di essere attivi su più schermi o su più device contemporaneamente. È proprio questo approccio che li rende differenti dalle generazioni precedenti, non vedono la tecnologia come un qualcosa da “subire”, da vivere passivamente, tutt’altro cercano di farla propria, di viverla proattivamente.⁵³ Sono loro che permettono il successo dell’e-commerce, sono loro che creano nuove forme di comunicazione. Si potrebbe partire parlando di Wikipedia, del boom di video condivisi su YouTube o della nascita dei social media, Facebook prima di tutti. Molti Millennials, un’ampia maggioranza (85%), affermano di usare frequentemente social media. Da notare nell’immagine (terzo grafico) che mentre per i Millennials l’utilizzo dei social media rimane fondamentalmente stabile dal 2012, continua ad aumentare “vertiginosamente” l’utilizzo da parte della generazione X (la percentuale aumenta di 11 bases point nello stesso periodo).

Un dato più “anomalo” è quello inerente il possesso dei PC Tablet dove la generazione X supera quella dei Millennials, una spiegazione la si può trovare nel fatto che il boom degli smartphone è dopo gli anni 2000 e i calcolatori più utilizzabili erano proprio i famosi “pc portatili” tanto amati dai nostri genitori.⁵⁴

I baby boomers restano sulla scia delle generazioni precedenti, non nei numeri certo, ma negli andamenti, infatti si nota come i tassi di adozione delle tecnologie siano cresciuti rapidamente negli ultimi anni. Sono molto più propensi a possedere uno smartphone oggi di quanto lo fossero nel 2011 (67% oggi contro il 27% di allora), per esempio, e inoltre un buon 57% afferma di utilizzare social media, specialmente Facebook. Numeri più ridotti per quanto riguarda la generazione “Silente” o Veterani: 3 su 10 affermano di possedere uno smartphone. Numeri che scendono ulteriormente per quanto riguarda il possesso di un

⁵² <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/05/02/millennials-stand-out-for-their-technology-use-but-older-generations-also-embrace-digital-life/>

⁵³ Robinson, S., & Penn, S. (2012) - *Millennials Workforce: communicating and Multitasking* - International Journal of Management & Information Systems (IJMIS) - Volume 16 fascicolo 4.

⁵⁴ <http://www.pewinternet.org/2017/05/17/barriers-to-adoption-and-attitudes-towards-technology/>

tablet (25%) e l'utilizzo di social media (23%). La ricerca prosegue con una disamina dei dati inerenti l'utilizzo di internet. Molto brevemente: tutte le generazioni hanno percentuali alte di utilizzo della rete si va da un massimo di 97% dei Millennials ad un minimo di 52% dei Veterani, sia a fini personali che di lavoro. Il dato che risalta all'occhio è che sul 97% di Millennials che fanno uso della rete, il 28% di loro afferma di connettersi esclusivamente tramite smartphone⁵⁵.

Da una ricerca condotta⁵⁶ da Nielsen su un campione di 30.000 consumatori online in più di 60 paesi nel mondo si evince l'utilizzo della tecnologia durante i pasti: a discapito delle comuni credenze per cui sono i più giovani ad essere attratti dalla tecnologia durante i pasti, "solo" il 43 % dei Millennials ha affermato di utilizzare devices tecnologici mentre mangia, a fronte di un "bel" 62% dei Veterani e un 50% della generazione X.

Cambiano, ovviamente, i dispositivi utilizzati: per questi ultimi due è la TV mentre per i primi è lo smartphone o il tablet.

1.6 Generazioni e Forza Lavoro

Nel 2016 Mario Draghi, il presidente della Banca Centrale Europea, in un discorso davanti al parlamento portoghese affermava l'esistenza di una problematica di non poco conto, nei confronti di quella che lui ha chiamato "*lost generation*" ovvero i Millennials.

*"Indeed, despite being the best-educated generation ever" afferma "today's young are paying a high price for the crisis. To avoid creating a "lost generation" we need to act quickly."*⁵⁷

Ovvero: *"Nonostante sia la generazione (Millennials) meglio istruita di sempre i giovani di oggi stanno pagando un prezzo troppo alto per la crisi. Per evitare di creare una "generazione perduta", dobbiamo agire in fretta"*⁵⁸

Da una ricerca del PEW Research Center⁵⁹ negli USA afferma che i Millennials sono la generazione che più è presente nella forza lavoro dal 2016.

⁵⁵ <http://www.pewinternet.org/2018/04/30/declining-majority-of-online-adults-say-the-internet-has-been-good-for-society/>

⁵⁶ Nielsen (2016) – *Global Generation Lifestyles Report*

⁵⁷ https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2016/html/sp160407_2.en.html

⁵⁸ https://www.huffingtonpost.it/action-institute/millennials-lenigma-della-nuova-generazione_b_11195124.html

⁵⁹ <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>

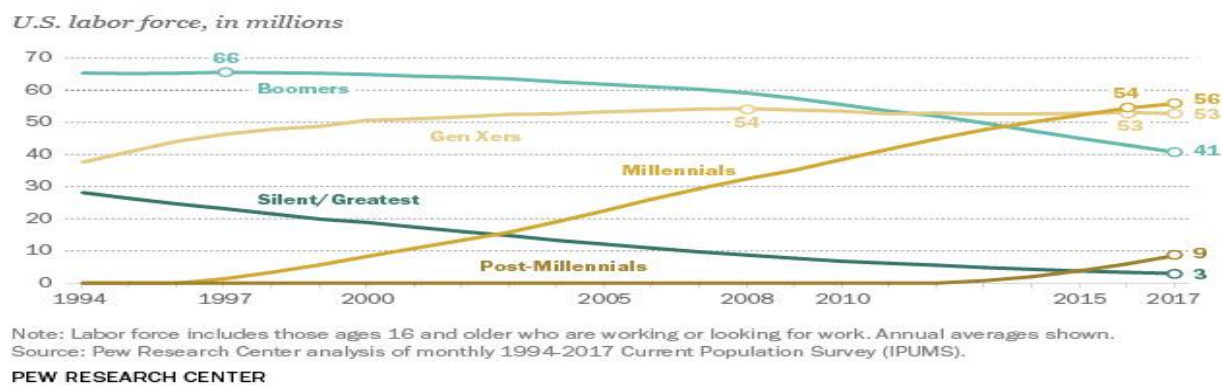


Figura 5 - U.S Labor force - Fonte PEW

All'inizio degli anni '80 i Baby Boomers costituivano la maggioranza della forza lavoro e oggi il loro contributo è ancora significativo rapportato all'età. La generazione X oggi è sotto il picco, raggiunto nel 2008, di 54 milioni, seppur di poco.

Il dato che fa ben sperare deriva dal 35% della forza lavoro statunitense che è costituito da Millennials superando il 33% della generazione X, in numeri: 56 milioni di persone appartenenti alla prima generazione lavorano o stanno cercando lavoro a fronte dei 53 milioni della generazione X, ben lontani dai 41 milioni dei Baby Boomers, che rappresentano un quarto del totale⁶⁰. Notare come comincia ad apparire nella forza lavoro anche la generazione Z denominata Post-Millennials.

Oggi, per di più, come si nota dalla figura 7, le giovani donne partecipano attivamente alla forza lavoro considerando il 72% della Generazione X e il 71% dei Millennials a fronte del 40% delle donne della generazione "Veterani" quando avevano la stessa età delle precedenti.

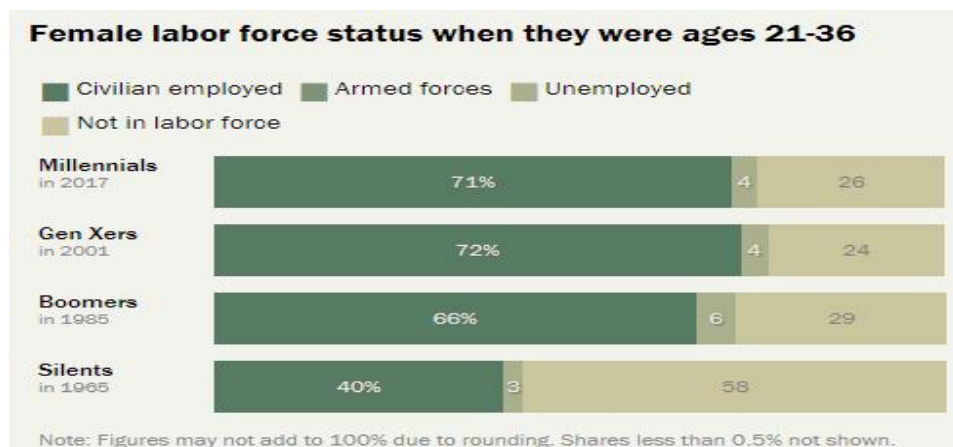


Figura 6 - Status della forza lavoro Femminile - Fonte PEW

In Italia la situazione non è migliore. Leggendo dall'ultimo report Istat⁶¹, si nota come il tasso di disoccupazione sia molto elevato e le differenze tra generazioni si siano acuite durante la crisi.

Continua ad aumentare il tasso occupazionale per i lavoratori aged (tra i 50 e i 64 anni), i baby boomers, con un +4.8% nel 2017 dovuto principalmente all'incremento della popolazione in questa fascia di età,

⁶⁰ <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>

⁶¹ ISTAT (2017) - *Il mercato del lavoro: verso una lettura integrata*

specialmente dopo l'innalzamento dell'età pensionabile. L'incremento non è sporadico ma segue un trend iniziato negli anni precedenti 2,3% nel 2012 e 3,9% nel 2015. Aumenta, purtroppo, anche quello di disoccupazione per i più giovani con un'età compresa tra i 18 e i 35 anni ovvero i Millennials (-11%)⁶², ma non per i laureati fortunatamente, o meglio il calo degli occupati è stato molto più contenuto passando da un 78,5% nel 2008 ad un 77,6% nel 2016.⁶³

Numeri alla mano si nota come il trend sia alquanto agghiacciante: la percentuale di uomini con un'età compresa tra i 54 e i 66 anni che lavorano è passata dal 42% al 62% in dieci anni, con un'impennata nel 2011 dopo la riforma previdenziale (dal 2012 al 2018 il tasso di occupazione è salito di 13 bases point). Stesso discorso vale per le donne

Anche per i membri della generazione X aumenta il tasso di occupazione raggiungendo un picco del 80,2% con una crescita maggiore per gli uomini piuttosto che per le donne. Rapportando l'Italia agli altri paesi europei si nota come sia al di sotto di questi ultimi in termini di crescita occupazionale per questa generazione. L'ingresso nel lavoro, in Italia, è sempre più rimandato e si sta delineando un grafico che segue una U rovesciata nel senso che sta diventando sempre più complicato per le generazioni entrare nel mondo del lavoro ma le stime sono al rialzo e ci si aspetta un incremento nei prossimi anni.

1.7 Generazioni e Scuola

La generazione dei Millennials, come si evince da una survey del Pew Research Center, è la più istruita. Il 54% degli intervistati afferma di possedere almeno una laurea a discapito del 49% della generazione X e il 36% dei Boomers.⁶⁴

Quello che immediatamente si nota dal grafico sottostante è quanto il livello di istruzione mondiale si sia alzato in questi anni sia tra le donne che tra gli uomini.

Un'analisi del trend generazionale educativo per genere porta ad un sorpasso delle donne Millennials rispetto agli uomini.

Il 36% delle donne Millennials possiede una laurea (Bachelor, Magistrale o Master) a fronte di un 29% degli uomini Millennials. Mentre gli uomini seguono una tendenza stabile e proporzionata, le donne crescono molto più velocemente e invertono il trend per cui gli uomini erano più istruiti nelle generazioni precedenti. Notiamo, infatti, come mentre per i "Veterani" le donne erano sotto di 6 bases points, già per la generazione X sono sopra di 4 bases points.

⁶²OECD (2017) - *Preventing Ageing Unequally*

⁶³ ISTAT (2017) – *Il mercato del lavoro: la lenta ripresa e le disparità nei gruppi sociali* (CAP.4)

⁶⁴ PEW Research Center (2010) – *Millennials: a Portrait of Generation Next: Confident. Connected. Open to Change*

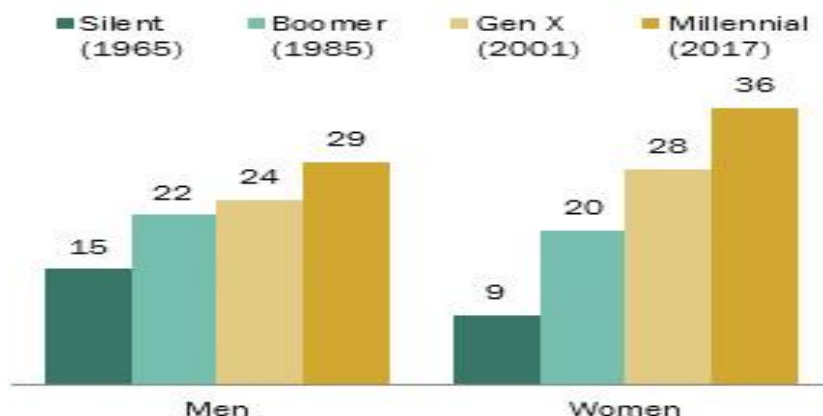


Figura 7 - % di persone laureate tra i 26 e i 35 anni, divisi per Genere – Fonte IPUMS international

Il valore che viene dato all'università da parte dei Millennials è molto più alto delle altre generazioni. Come già sottolineato essi vivono in un contesto di elevata incertezza lavorativa, e sono i primi a dare importanza ad un più elevato livello di studio come leva di successo nella forza lavoro odierna, appunto definita knowledge.

Queste differenze sono ancora più sostanziali se si sposta il focus dell'analisi dalla laurea al diploma. In Italia, per esempio, negli anni '70 i giovani con un diploma erano appena il 14% della popolazione, negli anni '90 il 31,5%, oggi il 46%. La fortuna di essere nati negli anni 90, che caratterizza i Millennials, è prima di tutto la possibilità di fruire di aule multimediali e interattive, che permettono livelli più profondi di istruzione sin dalle scuole elementari; poi la globalizzazione degli studi, il progetto "Erasmus" si è affermato totalmente nelle università e comincia ad affacciarsi nei licei in questi anni grazie ad una maggiore necessità di essere cittadini del mondo e ad una maggiore disponibilità ad effettuare soggiorni di breve o media durata, fuori il paese di origini.

In Italia si stima che il numero di laureati tra i 25 e i 64 anni sia il 12% della popolazione, meno della metà della media europea, mentre per le donne la percentuale sale al 12,8% rispetto ad un 23% della media europea.⁶⁵ Le donne italiane hanno migliorato nel tempo il proprio livello di istruzione infatti tra le partecipanti alla generazione dei Boomers solo un 6% di donne è laureata. Si è passati con la generazione X al 21% di donne laureate e con i Millennials ad un 30%. Per gli uomini il discorso è simile in termini di trend (nel tempo il numero di laureati aumenta) ma meno che proporzionalmente rispetto alle donne. Si è passati, infatti, da un 10% dei Baby Boomers maschili ad un 14% per la generazione X ad un 17% dei Millennials.⁶⁶

⁶⁵ ISTAT (2016) – *La situazione del Paese*

⁶⁶ ISTAT (2009) - *Indagine Famiglia e soggetti sociali*

1.8 Age Management e pratiche HR – Inclusive

Riassumendo brevemente per “*age management*” si intende la gestione delle differenze di età che ci sono tra i lavoratori di un’organizzazione. Come già affermato possiamo sintetizzare nella figura sottostante le generazioni presenti in un’organizzazione possono essere suddivisi nelle seguenti categorie:

VETERANS	BABY BOOMERS	GENERAZIONE X	GENERAZIONE Y
Nati tra il 1922 e 1943	Nati tra il 1944 e il 1960	Nati tra il 1961 e il 1980	nati tra il 1981 e il 2000
Nati e cresciuti nel pieno della seconda guerra mondiale, sposano valori quali la formalità, l'autorità, il lavoro duro, l'etica	Nati in una fase economica di grande prosperità ed ottimismo, vedono il lavoro come incentrato principalmente sulla stabilità e sulla lealtà reciproca, sul successo e sulla competizione	Entrati nel mondo del lavoro in una fase di instabilità, sono caratterizzati da una più forte spinta all'individualismo che induce ad anteporre il proprio interesse a quello dell'organizzazione, privilegiando l'autonomia e l'indipendenza e riconoscendo il valore del work-life balance	Hanno vissuto le grandi trasformazioni del mercato del lavoro e la profonda instabilità generata dagli eventi dell'11 settembre 2001; danno maggiore importanza all'equilibrio complessivo di vita e hanno un rapporto con le tecnologie che modifica il modo di rapportarsi al lavoro e agli altri.

Figura 8 - "La diversità come sfida educativa" - G.Gabrielli - Franco Angeli, 2013

A queste quattro si aggiunge la generazione Z che comprende i nati nel nuovo millennio.

A causa dei processi biologici, delle percezioni e delle convinzioni legate all'età, del contesto macroeconomico e organizzativo nel quale le risorse hanno vissuto, le differenze di età tra lavoratori si manifestano in termini di: capacità, conoscenza, motivazione, obiettivi e attitudini legate al lavoro. Prima di passare alla trattazione delle pratiche HR-Inclusive, è necessario precisare che questo tema si pone in un contesto molto più ampio.⁶⁷

L'obiettivo che devono perseguire le organizzazioni è quello di porsi verso questo tema con un approccio “inclusivo” nell'ottica del quale, avere età diverse dal proprio collega, non deve essere un ostacolo per il lavoratore, ma bensì motivo di arricchimento e valorizzazione reciproca. Creare un ambiente inclusivo vuol dire ottenere un clima rispettoso e collaborativo che favorisce il contributo di tutti i lavoratori. Su questo aspetto sono tuttavia ancora rari gli approcci sistemici ma, le organizzazioni, prediligono iniziative focalizzate su aspetti specifici.⁶⁸

Questo avviene perché adottare politiche di age management efficaci, richiede alle imprese di modificare profondamente la loro cultura e le loro pratiche organizzative nell'ambito delle risorse umane.

L' age management tocca tutti gli aspetti di HR interni all'organizzazione, quali:

⁶⁷ Sammarra A., & Profili, S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli

⁶⁸ Sammarra A., & Profili, S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli

- La pianificazione delle risorse;
- Il reclutamento e la selezione;
- Il job design;
- La formazione, lo sviluppo ed il performance management;
- Le ricompense.

In tutti questi ambiti l'obiettivo è quello di rivedere le pratiche per favorire l'inclusione e valorizzare l'integrazione tra gli individui che appartengono a fasce di età diverse.

1.9 Le best practice di age management

Per quanto attiene alla pianificazione delle risorse, il fattore della differenza di età tra le risorse e lo spostamento dell'età delle stesse verso l'alto, pongono le organizzazioni nella necessità di dover pianificare con attenzione il fabbisogno di risorse umane.

L'evoluzione del profilo demografico nell'organizzazione viene tenuta sotto controllo monitorando attentamente la distribuzione per età del personale ed il relativo flusso all'interno o all'esterno.⁶⁹

In altre parole, ricerche empiriche dimostrano che il tipo di profilo demografico di un'organizzazione influisce sull'interazione e quindi sul lavoro di squadra dei dipendenti che appartengono a diverse fasce di età: se il profilo è asimmetrico e una classe di età è nettamente meno rappresentata rispetto alle altre, i rappresentanti di quest'ultima si sentiranno meno coinvolti e con un più basso livello di commitment verso l'organizzazione. Il profilo demografico deve essere tenuto in considerazione, in prima istanza, per la formazione dei team di lavoro. Le differenze di età possono incidere in maniera positiva o negativa sui processi di lavoro di gruppo.⁷⁰

Tramite l'analisi dei risultati di alcune ricerche empiriche si possono elencare alcune best practice nella creazione di un team nel quale le differenze di età non rappresentino una criticità:

- Costituire team nel quale non ci sia correlazione alcuna tra l'età dei membri e le loro caratteristiche culturali, come genere, background culturale, formazione, specializzazione lavorativa; questo per evitare la creazione di sottogruppi all'interno del team;
- Creare team dove la differenza di età è più evidente quando il compito è più complesso e quindi c'è bisogno di risorse più variegate con livelli diversi di esperienza;
- Creare team dove la differenza di età è più evidente quando l'orizzonte temporale di lavoro è più lungo e le risorse hanno quindi maggiore possibilità di familiarizzare e di integrarsi;

⁶⁹ Sammarra A., & Profili S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli – Pg 71-73

⁷⁰ Sordilli V. (2018) - *Adeguarsi alla "Generazione Z": che sfida per l'HR di domani* - <https://selezione.monster.it/hr/hr-risorse-umane/tendenze/trend-del-mercato-del-lavoro/adeguarsi-generazione-z-sfida-hr.aspx>

- Porre a capo di un gruppo eterogeneo un leader che sappia chiarire dal principio “chi fa cosa” attribuendo compiti e responsabilità in maniera trasparente.

Oltre a quello attinente alla creazione dei team, un altro aspetto da tenere in considerazione nella pianificazione delle risorse è quello di preservare la conoscenza non codificata di individui prossimi alla pensione, questo al fine di tramandarla alle nuove leve promuovendo l'integrazione tra generazioni.⁷¹ Durante la condivisione, scritta o orale, delle conoscenze da parte delle risorse senior a quanti sono più giovani, si assiste alla più pura forma di integrazione tra individui con età differenti. Delle buone pratiche di HR-inclusive in tema di reclutamento sono:

- Porre la domanda di lavoro in modo tale da risultare appetibile per individui di tutte le età;
- Scegliere bacini di riferimento ai quali possono attingere individui di tutte le età;
- Comunicare all'esterno un employer image che contenga elementi attrattivi, anche diversificati, relativi a tutte le fasce di età.

La selezione deve avvenire altresì in modo obiettivo da parte del recruiter che deve essere in grado di valutare il candidato senza pregiudizi in merito alla sua età anagrafica.

Un altro tema sul quale si riversa l'age management è quello del Job design. In quest'ottica i ruoli devono essere designati e attribuiti alle persone giuste nella logica inclusiva delle risorse di ogni età all'interno dell'organizzazione. Per far ciò è necessario distribuire i lavori a seconda delle attitudini corrispondenti alle diverse età delle risorse. Secondo alcune ricerche si può affermare che: i ruoli caratterizzati da un'ampia varietà di attività sono più adatti ad individui giovani mentre quelli nei quali è necessario avere una molteplicità di skills sono più adatti ad individui di profilo senior.⁷²

L'effetto della diversità di età sulla performance è un tema sul quale la letteratura non è stata in grado di dare pareri univoci e condivisibili. È evidente che non c'è una regola precisa che lega performance ed età ma tutto dipende dall'organizzazione dell'azienda, dai processi valutativi, da chi li effettua.

È buona pratica per le imprese monitorare costantemente le valutazioni delle performance e formare chi le effettua a non operare sulla base di pregiudizi nei confronti dell'età della risorsa valutata. Chi valuta, inoltre, dovrebbe osservare come l'individuo approccia nelle relazioni con gli altri e come si pone dinanzi alle sfide di inclusività e di integrazione con tutto il gruppo di lavoro, a prescindere dall'età anagrafica dei membri.⁷³

La formazione, invece, rappresenta un momento fondamentale di integrazione tra il personale ed è un'opportunità di integrazione inter-generazionale da non sottovalutare. Le risorse in un'organizzazione, qualunque sia la loro età, devono comunicare, condividere, collaborare al fine di viaggiare uniti verso il

⁷¹ Sammarra A., & Profili S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli – Pg 76

⁷² Sammarra A., & Profili S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli – Pg 86

⁷³ Sammarra A., & Profili S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli – Pg 90

raggiungimento dello scopo aziendale. In quest'ottica è importante che si vengano a creare dei legami di fiducia tra le risorse, soprattutto tra quelle che appartengono a generazioni diverse. Per questo scopo ci sono pratiche molto efficaci come il mentoring, nel quale sono le risorse senior a condividere, con quelle young, le loro esperienze e conoscenze, ed il reverse mentoring nel quale invece sono le nuove leve a “formare”, su aspetti prettamente tecnologici ed innovativi, le risorse più anziane.⁷⁴

Uno studio recente, condotto nel 2016 da Gerpott, Lehmann – Willenbrock e Voelpel⁷⁵, parla di un modello molto efficace per la formazione inter-generazionale suddiviso in tre fasi:

1. La prima fase è di familiarizzazione ovvero si definiscono i legami sociali tra le generazioni junior e senior;
2. Una seconda fase di assimilazione finalizzata al far emergere i punti in comune tra le due generazioni;
3. Una fase di separazione in cui i partecipanti si concentrano sulle attività e le conoscenze legate al compito.

In questo frangente le nuove tecnologie potrebbero rappresentare un ostacolo all'interazione tra le persone. Per questo motivo anche nell'utilizzo delle tecnologie si ricorre a forme che permettono alle persone di vedersi e di conoscersi come le *learning community* e le videoconferenze. In ultimo, ma non per importanza, vediamo come la diversità di età e le relative politiche di inclusione si ripercuotono sul tema della ricompensa. La politica di total reward, ovvero l'integrazione degli strumenti di ricompensa finanziari e non finanziari, appare funzionale al soddisfacimento delle risorse appartenenti a generazioni diverse. Come sostiene Gabrielli *“un approccio come questo diviene particolarmente importante [...] quando le imprese ricercano nuovi trade – off nelle relazioni con le persone”*.

Le organizzazioni devono essere capaci, però, di spostare l'ago della bilancia su retribuzione monetaria o non monetaria a seconda dell'età del lavoratore che devono ricompensare. Per favorire l'inclusività e l'integrazione ricopre un ruolo importante la remunerazione non monetaria che *“ha un valore gratificante per il lavoratore perché agisce sul loro atteggiamento verso il lavoro, sulla soddisfazione e sull'impegno”* (Gabrielli, 2016).

L'integrazione tra le generazioni, dal punto di vista della remunerazione, sta proprio nel saper adattare la ricompensa alle diverse esigenze anagrafiche senza creare motivi di discriminazione o di disparità. Anche per l'aspetto legato alla remunerazione, in un articolo intitolato *“L'approccio al total reward: qualche provocazione per capirne i temi originari”*, Gabrielli sostiene che sia necessario *“ascoltare attivamente le persone. L'ascolto attivo chiama in causa tutti i sensi. Non si ascolta attivamente se utilizziamo solo*

⁷⁴ Sammarra A., & Profili S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli – Pg 106-107

⁷⁵ Sammarra A., & Profili S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli – Pg 106-107

l'intelligenza cognitiva''⁷⁶; solo così si può capire veramente di cosa hanno bisogno i collaboratori e remunerarli di conseguenza, ognuno in base ai propri bisogni che sono talvolta legati all'età. Un'ultima osservazione legata alla ricompensa è la flessibilità da attribuire alla stessa. Questa si raggiunge tramite l'allineamento dell'offerta di benefit alla diversità di età; alla flessibilità di luoghi ed orari di lavoro; all'implementazione di piani di ricompensa di tipo flessibile che possano essere scelti dai dipendenti in base alle loro esigenze.

1.10 Presupposti all'implementazione delle pratiche HR age-inclusive

Nick Moffat, ricercatrice inglese su questi temi, in un articolo pubblicato sulla rivista britannica *"HR Magazine"*, afferma che: *"Inclusion doesn't just happen, It's about embedded behaviour and it's not a natural state"*. Proprio perché l'inclusività non è un processo naturale nelle organizzazioni, è necessario che all'interno dell'organizzazione vengano designate ed implementate delle pratiche ad hoc. Come sottolineato in precedenza, i cambiamenti demografici all'esterno e all'interno dell'organizzazione sono alla base della costruzione di politiche HR inclusive. Tali cambiamenti hanno infatti posto le organizzazioni davanti a tre sfide, da considerarsi come obiettivi:

- Far sì che i lavoratori più anziani si sentano sempre coinvolti nell'organizzazione e che non perdano la loro motivazione e quindi la loro produttività;
- Non trascurare i lavoratori più giovani per evitare che si sentano isolati rispetto al contesto di lavoro;
- Agevolare l'inclusione di tutte le generazioni e la loro integrazione per dare valore alle diversità.⁷⁷

Una strategia di people management che risponda a queste sfide si basa su dei requisiti precisi: l'approccio proattivo che tenga in considerazione i bisogni differenti delle varie generazioni presenti in azienda al fine di dare soluzioni integrate ma allo stesso tempo diversificate, questo è possibile in primis tramite l'ascolto delle risorse; focus su tutti i lavoratori che fanno parte dell'organizzazione; contestualizzazione rispetto al contesto organizzativo, al business ed allo scenario macroeconomico di riferimento; accountability condivisa dal dipartimento HR con i capi, i collaboratori e gli enti esterni come per esempio i sindacati; l'impatto nella prospettiva di cambiamento della percezioni di diversità anagrafica in azienda; la comunicazione continua rivolta sia all'interno che all'esterno; la valutazione sistematica ed efficace.⁷⁸

⁷⁶ Gabrielli G., (2018) - *L'approccio del total reward: qualche provocazione per recuperarne la sapienza originaria* – LUISS Business School - <http://businessschool.luiss.it/news/lapproccio-del-total-reward-qualche-provocazione-per-recuperarne-la-sapienza-originaria/>

⁷⁷ Sammarra A., & Profili S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli – Pg 117

⁷⁸ Sammarra A., & Profili S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli – Pg 120

L'ascolto è un'attività considerata chiave che permette, a chi si occupa di people management in azienda, di capire il clima che si respira tra i lavoratori, Laura Innocenti (2016) Adjunct professor Luiss Business School, parla di *“un crescente interesse da parte delle aziende ad interrogarsi, attraverso mirati progetti di ascolto, sul rapporto tra percezioni di inclusione e performance individuali e organizzative”*.⁷⁹

Nella designazione di un vero e proprio progetto di HR – inclusive, un ruolo fondamentale è rivestito dalla funzione di HR che potrebbe costituire al suo interno un team di progetto ad hoc.

Tale team ha l'opportunità di partire dall'analisi dei dati già presenti in azienda e di rileggerli però nell'ottica della diversità di età e di procedere poi con l'analisi di tutte le pratiche già messe in atto al fine di rivedere quelle che non permettono l'integrazione generazionale.

La spinta da parte del dipartimento HR non è rilevante se non è condivisa con il top management che deve, dall'alto, inserire le pratiche di inclusività ed integrazione nella propria strategia.

Un ruolo fondamentale nella messa in pratica e nella diffusione di tale politica è giocato dai capi funzione: questi devono essere formati per ascoltare i propri collaboratori attraverso un dialogo aperto e trasparente al fine di individuare le aspettative e le esigenze di ogni individuo qualsiasi sia la sua età; devono essere formati perché prendano consapevolezza degli stereotipi e dei pregiudizi legati all'età che potrebbero condizionare le loro decisioni; devono essere capaci di creare occasioni di condivisione tra collaboratori di età diversa. Anche i collaboratori hanno la responsabilità di non farsi influenzare dagli stereotipi nelle relazioni con gli altri collaboratori; di aggiornare periodicamente i loro obiettivi ed il self assessment nell'ottica della loro permanenza in azienda; devono inoltre saper cogliere le occasioni di relazione con altri collaboratori di età diversa come momenti di condivisione e di crescita personale e professionale.⁸⁰

Anche i sindacati possono avere un compito fondamentale nell'HR – inclusive dal momento che possono promuovere una cultura che annoveri le diversità di età tra i punti di forza; divulgare best practice in materia di age management; puntare sull'inclusione e l'integrazione delle generazioni anziché sul ricambio generazionale.

⁷⁹ <https://www.avvenire.it/economia/pagine/diversita-risorsa-in-azienda>

⁸⁰ Sammarra A., & Profili S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli – Pg 120-122

CAPITOLO 2

GENERAZIONE Z

INTRODUZIONE

In un'economia come quella moderna dove la parola d'ordine è velocità le aziende puntano sulla loro capacità di anticipare le esigenze per non farsi trovare impreparate. Uno dei fattori su cui si fa leva è avere le migliori risorse del mercato a propria disposizione, tra queste rientra la forza lavoro, quale risorsa imprescindibile nell'attività dell'impresa.

Il ricambio della forza lavoro garantisce in primis la possibilità di tramandare il knowledge accumulato e in secundis un costante aggiornamento del know how aziendale; il ricambio è naturale ed essenziale e permette all'impresa di sostituire le risorse “aged” con quelle più giovani.

La generazione che oggi si sta affacciando al mondo del lavoro è la generazione Z, quella dei nativi digitali.

Molti studiosi hanno dirottato i loro interessi su gli Zers (Twenge 2010, Howe & Strauss 2007) e molte società di consulenza (PriceWaterhouseCoopers 2013 – “NextGen: A global generational study”, EY 2016 – “Managing the generational mix and preferred workplace perks”, PWC 2018 – “Global Consumer Insights Survey”, Deloitte 2017 – “Generation Z enters the workforce”) stanno studiando le loro abitudini e le loro esigenze per individuare il trend del mercato e per permettere alle imprese di sviluppare sistemi che possano attrarre questi giovani lavoratori.

Il seguente capitolo parte con una disamina delle definizioni di questa generazione, vengono citati diversi autori e diverse ricerche. Si individuano le caratteristiche fondamentali della generazione in termini sia di relazioni con il mondo digitale (l'essere “digital natives” ha delle forti implicazioni sulla comunicazione, sull'attenzione), sia di comportamento d'acquisto che di preferenze e necessità nel mondo del lavoro.

2.1 Inquadrare la Generazione Z: alcune definizioni

Individuare le caratteristiche distintive della generazione Z è fondamentale per definire le strategie di people management del futuro. Gli appartenenti a questa generazione sono coloro che si apprestano ad entrare nel mondo del lavoro nell'arco del prossimo decennio. Individuare correttamente, oggi, di chi si sta parlando e le esigenze di questa categoria, è strumentale per creare ambienti di lavoro che possano accogliere i nuovi “Z employees”. Gli HR manager devono basarsi sull'analisi di questa generazione per capire come costruire strategie di people management in grado di attrarre, trattenere e motivare questa nuova generazione di lavoratori. L'ottica deve essere quella dell'integrazione di questa nuova generazione in un ambiente di lavoro ormai consolidato, nel quale già convivono le generazioni precedenti. Tale ambiente deve mettere però il nuovo employer nella condizione di poter dare all'organizzazione il contributo innovativo che una risorsa “gen Z” può dare. Secondo Bascha gli appartenenti alla generazione Z sono coloro che sono nati a fine degli anni '90 e cresciuti negli anni 2000, in un nuovo millennio colmo di profondi cambiamenti, soprattutto al livello digitale; è la generazione di coloro che vivono attraverso l'uso del web, dei social media, delle reti di informazioni liberamente disponibili alle quali si ha accesso grazie all'uso di strumento come lo smartphone, il tablet o il laptop⁸¹. In un altro articolo si legge: *“I nati nella Generazione Z sono coloro che hanno maggiore accesso alle informazioni e questo li ha fatti crescere più in fretta e li ha resi sensibili verso i problemi “del mondo”, ma anche più intelligenti rispetto alle generazioni precedenti”*⁸²; mentre un altro articolo recita: *“Generazione z: generalmente pensata come la generazione nata dalla metà degli anni '90 fino alla metà degli anni 2000, si sta affacciando al mondo del lavoro solo ora. È più esperta a livello tecnologico ed è cresciuta a pane e social media”*⁸³. L'elemento che accomuna le definizioni riportate è senza dubbio quello che attiene al digitale e all'innovazione: ciò che li distingue dalle generazioni precedenti è proprio il loro essere nati in un mondo digitale e di condurre un'esistenza iper connessa rispetto a quella dei loro predecessori.

*“Selfie-taking yet unselfish, connected yet lonely, anxious yet pragmatic, risk-adverse yet entrepreneurial, Generation Z is a distinct cadre, a generation very different from those that preceded them. They know this already, and they've got the cotton candy frappuccinos to prove it.”*⁸⁴

⁸¹ Bascha 2011 - Z: The open source generation – recuperato da <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>

⁸² <https://ga-group.it/gabriellipartner/blog/comportamento-dacquisto-e-generazioni-a-confronto-generazione-z/>

⁸³ <https://www.ilfoglio.it/economia/2017/12/04/news/la-generazione-z-entra-nel-mondo-del-lavoro-ecco-perche-sara-peggiore-di-tutte-le-altre-167047/>

⁸⁴ <https://www.theguardian.com/world/2016/mar/19/think-millennials-have-it-tough-for-generation-k-life-is-even-harsher>

2.2 Perché “Generazione Z”?

Neil Howe (2007) in un'intervista dichiarò: *“nessuno sa chi darà il nome alla generazione successiva ai Millennials”*. Ripercorrendo a ritroso il percorso storico della terminologia inerente questa generazione si nota come il primo tentativo di definizione fu proprio di Howe insieme ad un altro studioso e autore William Strauss che la definirono per la prima volta “Homeland Generation”, questo poco tempo dopo dell'attentato del 11 settembre 2001 alle torri gemelle che provocò, nei cittadini americani, un senso di maggiore protezione in casa. Il nome “Generazione Z”, assegnatole per garantire una consequenzialità con le generazioni precedenti (X,Y), appare per la prima volta nel 2012 in un sondaggio lanciato dal quotidiano americano Usa Today. Viene coniato dal giornalista Bruce Horowitz ma ha ottenuto più successo solo qualche anno dopo durante un meeting intitolato *“Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials”*. Altri nomi usati sono:

- *Post Millennials*: assegnatole dal Dipartimento della Salute e dei Servizi Umani degli Stati Uniti d'America e dal PEW research center di Washington DC, per garantire una continuità “storica” al processo generazionale, questo nome però non ha ottenuto molto successo a causa delle forti diversità con la generazione precedente;⁸⁵
- *iGeneration*: termine coniato da Jean Twenge, psicologa e professoressa, per indicare l'elevato impatto della digitalizzazione su questa generazione. Advertising Age, un giornale americano fortemente orientato al marketing, affermò che iGen era *“the name that best fits and will best lead to understanding of this generation”*;⁸⁶
- *The founders*: termine coniato da MTV per mettere in risalto lo spirito imprenditoriale e poco subordinato di questa generazione;⁸⁷
- *Digital Natives*: sono nati con la tecnologia, non si sono adattati ad essa;

2.3 Nativi Digitali

La generazione Z è la prima ad avere accesso alle funzionalità e alle grandi potenzialità di internet sin dai primi anni di vita, i suoi membri sono nati tutti dopo la rivoluzione digitale, in pieno sviluppo degli smartphones. Con la rivoluzione digitale sono stati sottoposti ad un quantitativo di tecnologia mai visto prima, e più quest'ultima si faceva compatta e alla portata di tutti più l'impatto è stato notevole, basti pensare al cambiamento fulmineo con il lancio del iPhone nel 2006. Sono la prima generazione a non avere una pre-internet knowledge. Sono nativi digitali e non hanno termini di paragone con la tecnologia

⁸⁵ PEW Research Center (2016) - *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*

⁸⁶ Horowitz B., (2012) - *After Gen X, Millennials, what should next generation be?* – USA Today

⁸⁷ Sanburn J., (2015) - *Here's What MTV Is Calling the Generation After Millennials* – Time - <https://time.com/4130679/millennials-mtv-generation/>

analogica se non tramite i membri appartenenti alle precedenti generazioni. La tecnologia, quindi, ha modificato notevolmente le abitudini dei “GenZers” sia dal punto di vista della comunicazione (passaggio da una comunicazione text, ad una video), che dell’educazione. Per quanto riguarda questo ultimo aspetto, si pensi al fatto che su un ammontare di quasi un milione di app disponibili sul Apple app store nel 2015⁸⁸, 80.000 applicazioni riguardavano l’educazione; questo da un lato ha un aspetto positivo dettato da un più profondo livello di istruzione sin dai primi anni di vita, ma dall’altro aumenta la preoccupazione per una dipendenza dalla tecnologia. Mentre la tecnologia per i Millennials è importante, diventa essenziale per la generazione Z, in quanto sono connessi in maniera permanente h 24, 7 giorni su 7. Da uno studio della GWI, GlobalWebIndex, si nota che il 96% dei membri della generazione Z possiede uno smartphone, e 7 persone su 10 affermano che lo smartphone è il device più utilizzato per accedere ad internet. Ogni giorno spendono una media di 3h e 35 minuti su internet tramite il loro smartphone, 50 minuti in più rispetto alla media globale delle altre generazioni.⁸⁹

La Generazione Z risulta, ovviamente, essere la generazione più affezionata ai social; delle quasi 4 ore spese su internet, spendono mediamente più 2 ore e 30 minuti al giorno sui social network, con Youtube che è il social media più popolare, seguito da Facebook, Instagram e Twitter e con Snapchat che ha acquisito più utenti negli ultimi anni⁹⁰.

2.4 Il comportamento d’acquisto della Generazione Z

I giovani appartenenti alla generazione Z nel loro comportamento d’acquisto fanno combaciare tradizione ed innovazione, in un rapporto che va oltre la competizione classica tra punto vendita ed e-commerce e diviene di cooperazione: il negozio fisico, infatti, rimane elemento imprescindibile quanto mai utile all’acquisto, ma l’utilizzo dello smartphone all’interno del negozio diviene fondamentale. Il primo obiettivo dei ragazzi nel loro “*customer journey*”, e di conseguenza dei negozi, è quello di poter vivere, e far vivere, una migliore “*store experience*” nei punti vendita.

Sempre più spesso, oggi, negli store si fa utilizzo di tutte le tecnologie possibili per garantire al cliente un’esperienza d’acquisto “sensoriale”; esperienza che non comporta forti investimenti grazie all’onnipresenza degli smartphone (in Italia 85% delle persone afferma di averne uno⁹¹ e scendendo in un dettaglio ancora più specifico, l’ 82,7% dei ragazzi americani, con età compresa tra i 12 e 17 anni, afferma di possedere ed utilizzare uno smartphone⁹²), ma che permette di coinvolgere il cliente tramite video o realtà aumentate e, inoltre, per un maggiore accesso alle informazioni del prodotto, per il metodo di

⁸⁸ <https://www.statista.com/statistics/263795/number-of-available-apps-in-the-apple-app-store/>

⁸⁹ GLOBAL WEB INDEX (2017) - *Gen Z: Examining the attitudes and digital behaviors of internet users aged 16-20*

⁹⁰ GLOBAL WEB INDEX (2017) - *Gen Z: Examining the attitudes and digital behaviors of internet users aged 16-20*

⁹¹ PWC (2017) - *Total retail 2017*

⁹² <https://www.emarketer.com/Article/Teens-Ownership-of-Smartphones-Has-Surged/1014161>

pagamento, per confrontare prezzi con i principali brand competitors, per leggere commenti, feedback e recensioni, per accedere a codici sconto.

Fermo restando che il metodo di ricerca del prodotto resta prima di tutto il canale online, preferito dai giovani di oggi per la maggiore accessibilità in termini di offerta e varietà di prodotti, per la maggiore disponibilità di promozioni e sconti, e per l'immediata disponibilità del prodotto desiderato, si assiste ad un ritorno al negozio tradizionale per la fase di acquisto.

Su 11 categorie, analizzate da PWC, in 10 di queste prevale l'online sul negozio fisico, con picchi molto elevati nel settore dei *"libri, musica, film e video games"* (74% vs. 12%) e *"elettronica di consumo e computer"* (68% vs. 22%).⁹³ L'unica categoria diversa dalle altre è quella dei generi alimentari (46% vs. 37%). Dopo la ricerca del prodotto, nei canali online, gli Zers traslano le loro attenzioni e il loro interesse sul negozio fisico per concludere la fase di acquisto (5 categorie su 11 in cui prevale il negozio), confermando la tendenza a ricercare sempre di più un'esperienza di omnicanalità.⁹⁴

Da questa indagine, realizzata da PWC Global Survey, su un campione di ca. 4000 ragazzi italiani tra i 16 e i 20 anni, si denota come il trend, scandito dalla generazione X stia cambiando. I fattori che hanno caratterizzato il processo d'acquisto dei Millennials sono 3: la ricerca del "lowest price", tempi di consegna brevi e l'offerta di servizi inclusi nel prezzo, per quanto riguarda la Gen Z i fattori sono: la ricerca del "best price" (in termini di qualità-prezzo), l'esperienza nel negozio, e la ricerca di feedback sul prodotto o servizio.⁹⁵

Primo elemento di distacco è proprio la ricerca di una combo tra vendita tradizionale ed online, rispetto alla generazione precedente un'alta percentuale di "Gen Zers" fa visita agli store per poter visualizzare il prodotto nel processo conclusivo del *"journey"* ovvero la fase di acquisto prediligendo un'esperienza che sia multi-media, tendono quindi ad interagire nel negozio per poter ricevere in tempo reale commenti sul prodotto.

Il prezzo non è più il primo driver di ricerca, è surclassato dalla ricerca di feedback specialmente degli amici o dei familiari, sul prodotto in questione; sono anche più inclini a considerare il numero di likes che un prodotto o servizio riceve sui social media e le opinioni dei blogger di fiducia o meglio conosciuti come "influencer". Il dato è confermato anche da una ricerca di Accenture per cui il 40% della Gen. Z afferma di essere un *"feedback fanatics"* a differenza del ca. 30% dei Millennials.⁹⁶

I membri di questa generazione sono i più utilizzati nell'era dei "Big Data", sono contemporaneamente fruitori e produttori di dati e riflettono sul valore che questi producono, infatti un altro elemento caratterizzante dei GenZers è la necessità di personalizzazione. Sono coscienti della mole di informazioni che loro generano e di conseguenza sono molto selettivi sulle proposte fatte dai vari brand, ovvero desiderano ricevere offerte ad elevato tasso di personalizzazione e real time.

⁹³ PWC (2017) - *Total retail 2017*

⁹⁴ PWC (2017) - *Total retail 2017*

⁹⁵ PWC (2018) - *Global Consumer Insights Survey 2018: È l'esperienza che i consumatori cercano in negozio.*

⁹⁶ Accenture (2017) - *GEN Z and MILLENNIALS leaving older shoppers and many retailers in their digital dust*

PILLS – BIG DATA

Letteralmente “Big Data” significa “grandi dati”, il termine, però, indica la capacità di estrapolare, analizzare e mettere in relazione un enorme quantità di dati eterogenei, strutturati e non, per scoprire i legami tra fenomeni diversi e prevedere quelli futuri. Un sistema diventa “Big” quando aumenta il volume dei dati e la velocità di informazioni che il sistema deve poter acquisire e gestire al secondo. Giusto per dare un’idea, si stima che tutte le informazioni accumulate nel mondo nel corso degli ultimi due anni hanno superato l’ordine del Zettabyte (10 alla ventunesima byte). L’immagine più chiara per comprendere il concetto di “Big Data” la offre Dave Menninger, *Head of Business Development & Strategy* di Greenplum (Società americana di data analytics): *“il pianeta è diventato un organismo vivente, che comunica continuamente e internet ne rappresenta il sistema nervoso”*.

(Treccani – Voce: Big Data)

2.4.1 La Generazione Z e l’acquisto “social”: il ruolo degli influencer

Nel passaggio generazionale si assiste ad un cambiamento delle esigenze, delle necessità e dei bisogni degli individui che richiedono beni e servizi al mercato. Un ruolo centrale nell’ottenimento del vantaggio competitivo, tra gli altri, lo gioca lo strumento della comunicazione.

I nuovi acquirenti chiedono conferme, feedback sui prodotti che derivano dall’esperienza reale di qualcuno che li abbia sperimentati prima di loro. Da alcune ricerche condotte in questo ambito, da note agenzie di marketing, emerge che gli appartenenti alla generazione Z sono attratti da un prodotto che sia pubblicizzato da un volto noto, da un individuo il cui parere è considerato importante durante la loro esperienza d’acquisto: è nata così la figura dei web influencer, ovvero di *“individui con un più o meno ampio seguito di pubblico che hanno la capacità di influenzare i comportamenti di acquisto dei consumatori in ragione del loro carisma e della loro autorevolezza rispetto a determinate tematiche o aree di interesse”*(Glossario Marketing)⁹⁷.

La forza di questi individui sta nel fatto che vengono percepiti, dagli appartenenti della Gen Z, come persone normali, come figure a loro vicine in termini di età e di interessi; sono altresì caratterizzati da autenticità e da una spiccata capacità di storytelling: le loro considerazioni in merito ai prodotti vengono interpretate dai nuovi consumatori come pareri e consigli, non come pubblicità finalizzate meramente alla vendita. I nuovi consumatori, si affidano al parere di questi per scegliere il prodotto da acquistare: appare superato financo il focus sul brand, quello che conta è l’esperienza che gli influencer raccontano, ad essere valutato è il prodotto in quanto tale ed il concept che c’è attorno ad esso.

⁹⁷ Glossario di Marketing in <http://www.glossariomarketing.it/significato/influencer/>

Il luogo nel quale i “nati digitali” trovano ispirazione per i loro acquisti è proprio quello nel quale passano una parte considerevole della loro giornata: i social network. La ricerca di PWC precedentemente citata mostra che il 40% della nuova generazione di consumatori consulta i Social Network, soprattutto quelli “visivi” come Instagram e YouTube, durante la sua esperienza di acquisto: qui trovano informazioni specifiche, dettagliate ma soprattutto disponibili e fruibili in qualunque momento.⁹⁸ I Social sono, altresì, il luogo ideale nel quale gli appartenenti alla Gen Z possono vedere condivise sul profilo dei propri influencer di riferimento le esperienze di acquisto di questi, passaggio dopo passaggio: la condivisione delle informazioni relative al prodotto avviene in tempo reale e gli acquirenti hanno la possibilità di avere un contatto diretto con coloro da cui vengono ispirati. Sviluppare delle campagne di advertising secondo questa modalità permette, quindi, alle imprese di entrare nella quotidianità della nuova generazione di consumatori, di assecondare i loro bisogni e di farne sorgere in questi di nuovi in relazione alla loro offerta.⁹⁹ L’associazione del giusto influencer al prodotto o servizio da pubblicizzare permette di costruire soluzioni vincenti per soddisfare i bisogni di informazione di coloro che appartengono alla Gen Z.

2.5 La Gen Z nel lavoro: preferenze ed evoluzioni nel workplace

Con il passare del tempo cambiano le tipologie di organizzazioni e la struttura interna delle stesse. Cambiano, di conseguenza, i ruoli che vi sono all’interno e le modalità di lavoro. Oltre ad un cambiamento interno alle organizzazioni, il passare del tempo sott’intende un cambiamento esterno ad esse, legato direttamente alle persone: cambia il modo di concepire il lavoro da parte delle generazioni poiché cambiano le esigenze di queste; cambiano le motivazioni degli appartenenti alle generazioni dal momento che mutano bisogni e necessità. In questo momento è importante capire quale sarà l’evoluzione dei suddetti aspetti in merito ai componenti della generazione Z, prossimi al mondo dell’impiego, per costruire un ambiente di lavoro e adottare delle politiche di people management strumentali ad accogliere, nel prossimo futuro, gli appartenenti alla suddetta generazione. Le prime evidenze della letteratura ci forniscono alcune indicazioni sulle preferenze degli appartenenti alla generazione Z.

2.5.1 Le preferenze della Gen Z

Secondo quanto sostenuto da Max Mihelich, editore del Workforce management magazine, i “Z employees” sono coloro che necessitano di una certa indipendenza che gli consenta di mettersi alla prova e di ottenere un riconoscimento immediato; sono coloro che, essendo nativi digitali, si aspettano di trovare smartphone, tablet, laptop e tutti gli altri strumenti che caratterizzano la loro quotidianità, anche al lavoro.

⁹⁸ PWC (2017) - *Total retail 2017*

⁹⁹ PWC (2018) - *Global Consumer Insights Survey 2018: È l’esperienza che i consumatori cercano in negozio.*

Dan Schawbel (2014), autore per il New York Times, sostiene che gli employees della nuova generazione preferiscono il contatto faccia a faccia con i colleghi e vogliono avere un ruolo da protagonisti nella discussione; desiderano che i manager ascoltino le loro idee e le tengano in considerazione; vogliono lavorare con un leader onesto, che non nasconda loro le informazioni solo perché sono più giovani.¹⁰⁰ Il loro posto di lavoro ideale è un contesto nel quale i lavoratori vengono premiati per le loro idee in ambito lavorativo e per il contributo fornito, non in relazione all'anzianità. Teresa Bridges, leads CannonDesign's St. Louis Corporate/Commercial-Workplace Strategy practice, sostiene che gli individui della generazione Z sono coloro che preferiscono un ambiente di lavoro che favorisca il mentoring, il learning e le iniziative di crescita professionale, che consideri altresì importante il “learning on the job” ed il “learning by doing” dai quali possano apprendere quelle conoscenze che non gli fornisce la formazione accademica.¹⁰¹ Gli studi di Bascha (2011) delineano, coloro che appartengono alla generazione Z, come un profilo di lavoratori autosufficienti che chiedono trasparenza e flessibilità nei loro rapporti di lavoro. Chiedono libertà di azione personale e attenzione al rispetto delle buone usanze in tema di etica. La nuova generazione al lavoro si aspetta di essere informata, ascoltata e coinvolta. La mancata attenzione a questi aspetti, secondo Bascha, provoca morale basso e mancanza di motivazione tra i Z employees.¹⁰² Un altro tema che appare essere a cuore dei nuovi Z employees è quello legato al fatto che essi sono più propensi a lavorare in organizzazioni che siano attente ai temi di sostenibilità non solo economica ma anche, e soprattutto, sociale e ambientale: per organizzazioni che si dimostrino attente agli impatti che la loro attività ha sulle comunità in cui operano. Uno studio condotto da Ernest & Young¹⁰³, su un campione di ca 4.000 Zers in vari paesi quali India, Germania, UK, Messico, Cina, Brasile, rivela che i datori di lavoro che attrarranno più soggetti appartenenti alla Gen Z, saranno coloro che offriranno maggiori opportunità di promozione e di retribuzione coadiuvate da opportunità di apprendimento e di crescita professionale. Al campione di appartenenti alla Gen Z è stato chiesto dagli esperti di EY di elencare dei fattori “molto importanti” che consentano loro di avere fiducia verso il loro capo.

I cinque fattori più citati sono risultati essere:

- 1) “mi tratta con rispetto”;
- 2) “si comporta eticamente”;
- 3) “ricompensa e promuove le persone a prescindere dal genere, dall'età e da altri fattori che possano rappresentare oggetto di discriminazione”;
- 4) “comunica apertamente ed in modo trasparente”;
- 5) “prende decisioni oculute”.

¹⁰⁰ <http://www.entrepreneur.com/article/236560>

¹⁰¹ Singh A.P., & Dangmei J., (2016) - *Understanding the Generation Z: the Future Workforce* - South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies

¹⁰² Bascha 2011 - *Z: The open source generation* – recuperato da <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>

¹⁰³ EY (2016) - *Study highlights: Generation Z values, trust in workplace* - <https://www.ey.com/gl/en/about-us/our-people-and-culture/ey-global-study-trust-in-the-workplace-study-highlights-generation-z-values>

Le donne considerano prevalentemente importanti, tra gli atteggiamenti che deve avere un capo di cui si fidano, gli aspetti dell'inclusività e dell'assenza di discriminazioni legate al genere.

Dallo studio emerge inoltre che gli appartenenti alla Gen Z sono molto influenzati dalle esperienze lavorative dei genitori e che ascoltano soprattutto i consigli materni in merito al lavoro (58%).

Per quanto attiene all'ambiente di lavoro, lo studio di EY evidenzia alcuni aspetti considerati importanti dalla Gen Z. Questi possono essere sintetizzati:

1. Politiche di Reward eque;
2. Formazione e sviluppo di carriera;
3. Salari giusti e benefit adeguati;
4. Ambiente di lavoro sicuro;
5. Work-life Balance;
6. Ambiente differenziato.

Centrali per i futuri employees sono gli aspetti attinenti alle opportunità che l'ambiente di lavoro è capace di offrire: la sicurezza che, come descritto ampiamente da Maslow, è un bisogno primario di ogni individuo indipendentemente dalla sua generazione di appartenenza¹⁰⁴; le opportunità di apprendimento strumentali allo sviluppo di carriera; l'equità e l'adeguatezza dei salari e dei benefit sono due fattori considerati fondamentali dalla Gen Z. Altri due aspetti espressi dagli intervistati sono stati: l'organizzazione che abbia una governance molto forte e finanziariamente stabile. In merito a questi ultimi due punti, come ci mostra l'immagine sottostante, vediamo come gli appartenenti alla Gen Z preferiscono il lavoro nelle imprese di grandi dimensioni.

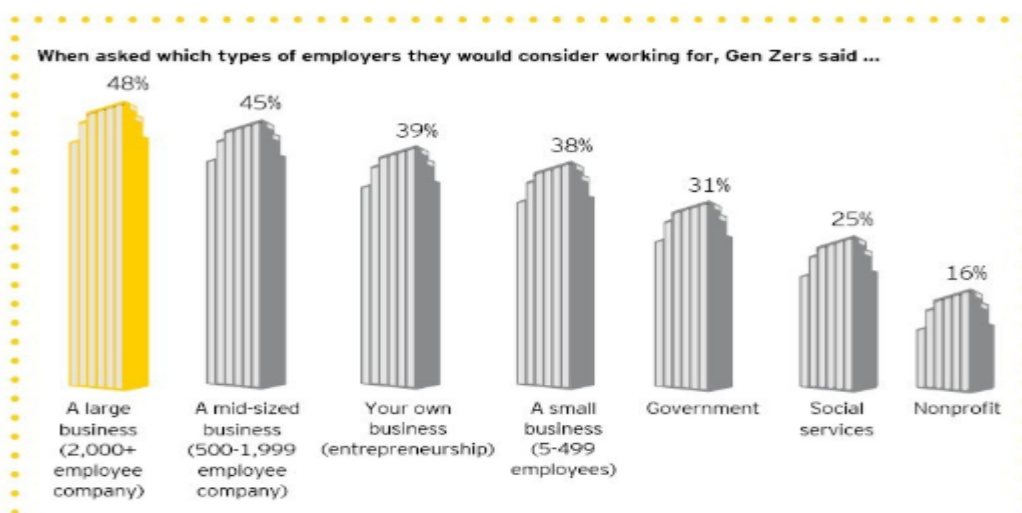


Figura 9 - "Study highlights: Generation Z values, trust in workplace"

¹⁰⁴ EY (2016) - Study highlights: Generation Z values, trust in workplace - <https://www.ey.com/gl/en/about-us/our-people-and-culture/ey-global-study-trust-in-the-workplace-study-highlights-generation-z-values>

Altri fattori considerati importanti dalla Gen Z sono: lavorare in un ambiente di lavoro il più possibile diversificato, cioè in un'organizzazione che si impegni a reclutare, trattenere e promuovere individui diversi per genere, età, cultura e formazione.¹⁰⁵

Più di un quarto degli intervistati, infine, ha affermato che un ulteriore fattore di fiducia importante che la Gen Z ripone nell'organizzazione è dato da quanto questa sia attenta a portare benefici alle comunità che popolano gli ambienti in cui svolge la sua attività.

“I giovani talenti, con la loro energia e le loro idee, rappresentano il principale motore del cambiamento e dell'innovazione, per questo sono fondamentali per le aziende” – dichiara Stefano Trombetta, Managing Director, Accenture Strategy, Talent & Organization per Italia, Europa Centrale e Grecia - “I nuovi laureati guardano ancora alle grandi aziende, ma hanno al contempo elevate aspettative nei loro confronti in termini di formazione e sviluppo personale, ben prima della laurea. Alle aziende che intendono essere attrattive per i talenti, si impone quindi la necessità di offrire opportunità di lavoro stimolanti e impostare esperienze di formazione e crescita personalizzate, rafforzando la collaborazione con le università e attivando modalità innovative e digitali per entrare in contatto con loro anche precedentemente al momento della laurea. Le organizzazioni vincenti in questo senso sono quelle impegnate in iniziative tese a valorizzare il talento e a sviluppare skill allineati all'evoluzione tecnologica, indirizzate sia agli studenti universitari, sia ai nuovi assunti, offrendo loro opportunità di formazione continua e di sviluppo professionale in linea con le loro aspirazioni, in un contesto altamente innovativo”¹⁰⁶

¹⁰⁵ EY (2016) - *Study highlights: Generation Z values, trust in workplace* - <https://www.ey.com/gl/en/about-us/our-people-and-culture/ey-global-study-trust-in-the-workplace-study-highlights-generation-z-values>

¹⁰⁶ Accenture (2017) – *I giovani talenti pronti ad essere il motore del cambiamento delle grandi aziende* - <https://www.accenture.com/it-it/company-news-release-search-genz-rising-rise-generation-z>

CAPITOLO 3

IL TOTAL REWARD NELLE AZIENDE: GENERAZIONI A CONFRONTO

INTRODUZIONE

L'obiettivo del presente capitolo è quello di descrivere le politiche di *total reward* che rivestono un ruolo molto importante nelle organizzazioni. Dal momento che queste sono costituite dalle persone che vi lavorano all'interno, uno dei principali obiettivi delle stesse, in materia di people management, è sicuramente quello di valorizzare il contributo che ogni singolo lavoratore è in grado di apportare. Gli strumenti che sono riconducibili a queste politiche verranno trattati tramite l'analisi dettagliata della matrice formulata da Brown e Armstrong. La valorizzazione delle risorse avviene, tra le altre cose, anche attraverso l'erogazione di incentivi la cui natura e la cui entità sono basate su determinate prerogative o policy stabilite, tenendo in considerazione l'aspetto di personalizzazione delle stesse necessario in riferimento ad ogni individuo inserito nell'organizzazione. Tali incentivi, se da un lato sono funzionali alla creazione di un ambiente di lavoro in cui le persone sono soddisfatte, dall'altro sono in grado di accrescere la motivazione, l'impegno ed il coinvolgimento degli individui. Una delle finalità più importanti che viene raggiunta tramite le politiche di *total reward* è la personalizzazione del *compensation package*. Negli ultimi paragrafi del capitolo si investigano, in maniera puramente esplicativa, le differenze motivazionali e di preferenza tra le varie generazioni. Considerando il trend demografico viene data più rilevanza ai Millennials e alla Generazione Z, ma in quest'ultimo caso più per poter confrontare le ricerche esistenti con quella condotta e spiegata nel capitolo 4. I datori di lavoro e gli HR manager devono considerare le preferenze e le necessità dei membri di ogni singola generazione per attrarre, trattenere i talenti e per aumentare la produttività e, quindi, motivare i lavoratori già presenti in azienda. In breve: i Boomers preferiscono strategie di ricompensa basate sulla retribuzione fissa e a lungo termine, sul riconoscimento e la formazione professionale; la generazione X preferisce un equilibrio tra retribuzione fissa e variabile e una maggiore attenzione all'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa (in particolare orari flessibili). Anche la generazione Y preferisce un equilibrio tra compenso fisso e variabile e mostra una maggiore propensione al rischio, inoltre aumenta notevolmente l'importanza data ai benefit e al riconoscimento nella cultura aziendale.

3.1 Total Reward

La necessità di personalizzare il trattamento in tema di reward riservato ai dipendenti è causato da molteplici fattori tra cui: la complessità delle figure professionali; le molteplici accezioni che vengono date al significato di lavoro; il modificarsi dei rapporti che vi sono tra individuo ed organizzazione.

La costruzione di politiche di compensation sempre più personalizzate, basate sulle diverse esigenze di ogni singolo lavoratore, ha portato all'affermazione dell'approccio che viene definito *"total reward"*. Come sostiene Gabrielli *"con questa espressione, la letteratura organizzativa e manageriale, fa riferimento, diversamente da quando si parla di sistema di compensation, all'insieme più complessivo dei sistemi di riconoscimenti, compresi quelli non monetari, che possono essere attribuiti alle persone e che viene per lo più indicato, dalla letteratura organizzativa e manageriale, con la locuzione sistema premiante"*.¹⁰⁷

Nell'accezione pratica del concetto di *total reward* si può affermare che in questo sono compresi tutti i tipi di incentivi intrinseci ed estrinseci volti a premiare taluni comportamenti dei lavoratori e a disincentivarne altri.

Emerge quindi che all'interno di questo sistema non rientrano solo gli elementi retributivi in senso stretto, ma anche altre iniziative volte a valorizzare il lavoratore e favorirne lo sviluppo come per esempio: la formazione, lo sviluppo di carriera, l'assegnazione di premi, l'erogazione di benefit, l'apprezzamento, il coinvolgimento nelle decisioni e altre tipologie di riconoscimenti formali.

Il *total reward*, quindi, si inserisce tra gli approcci più usati dalle aziende per ricompensare i lavoratori.

Questo concetto ha trovato menzione in letteratura a partire dagli anni '80: Beer, sosteneva l'evidenza della *"necessità di creare una filosofia di ricompensa aziendale che ricomprenda altri elementi, non automaticamente riconducibili ad una traduzione finanziaria"*; Mahoney (1999) vedeva l'importanza della creazione di una *"linea di tendenza evolutiva dei sistemi di ricompensa orientata verso una struttura composita, in grado di considerare in maniera specifica la molteplicità dei criteri rilevanti per le diverse tipologie di interlocutore"*.¹⁰⁸

Tale sistema, concretamente, è stato dapprima adottato dalle aziende anglosassoni negli anni '90 perché in grado di adattarsi agli aspetti eterogenei delle risorse umane impiegate in azienda.

Studiosi più recenti sostengono le politiche di *total reward*: Luca Quarantino (2014) nel suo libro *"Risorse e logiche per la valorizzazione del capitale umano"* sostiene che: *"lo stipendio rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è affatto l'unica componente"*¹⁰⁹ e ancora lo stesso sostiene che *"il concetto di Total reward riguarda il posizionamento che un'organizzazione assume per attrarre,*

¹⁰⁷ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* - Milano: FrancoAngeli

¹⁰⁸ Fondazione ISTUD (2015) - *Primo Project work - Il sistema di Total Reward: attrarre trattenere e motivare le risorse umane*

¹⁰⁹ Boldizzoni D., & Quaratin L. (2014) - *Risorse e logiche per la valorizzazione del capitale umano* - Il Mulino

mantenere e motivare un lavoratore [...] affinché un'organizzazione riesca a essere di successo, è necessario che la business strategy, la struttura organizzativa e il sistema premiante si allineino tra di loro" sottolineando la necessità per le organizzazioni di integrare nella strategia aziendale sistemi di compensation a 360°, ovvero sistemi total reward. In questa visione quindi il sistema premiante non viene inteso solo come l'insieme di riconoscimenti economici, ma bensì come una politica di compensation in grado di coinvolgere i lavoratori nel loro essere individui e individui che si rapportano tra loro; in grado di identificare le loro attitudini personali che, costituendo elementi di valore aggiunto per l'organizzazione, vanno valorizzati al fine di aumentare il benessere degli individui e la loro produttività.

Il *total reward* permette di passare da una visione di incentivazione basata sull'anzianità ad una basata sul contributo, di raggiungere una pluridimensionalità che ben si adatta alla pluralità di aspettative che ogni individuo riversa nel suo lavoro, e inoltre di avere un contenuto differenziato non basato su uno schema unico ed unitario e di avere un sistema di compensation che ben si può adattare alla strategia aziendale¹¹⁰. Come sostiene anche Gabrielli (2018) in un suo articolo il *total reward* ha un "*significato più prezioso che risiede nella capacità di ri-orientare radicalmente la gestione delle persone: da un approccio transazionale – basato sullo scambio di prestazioni – a uno relazionale, fondato sulla conoscenza delle aspirazioni professionali e personali di gruppi e individui*"¹¹¹; per garantire ciò, a sostegno di quanto proposto da Brown e Armstrong, non bastano gli incentivi di natura finanziaria a "comprare" l'entusiasmo ed il commitment dei lavoratori, a motivarli e a valorizzarli, ma servono politiche non finanziarie ad hoc che creino un ambiente di lavoro sereno, dove si possono instaurare relazioni sane capaci di arricchire e di far crescere i collaboratori. Si deduce, da quanto detto, che politiche vincenti di *total reward* sono quelle che riescono a contenere, nella giusta misura, buona parte degli elementi sintetizzati nella matrice; in questo modo partecipano attivamente alla costruzione di un welfare aziendale forte nel quale, come sostiene Gabrielli (2018), il lavoro è uno "*scambio sociale [...] che consente di lavorare – con leve più articolate – anche sull'engagement per ricercare quel coinvolgimento attivo delle persone capace di generare comportamenti extra ruolo, non richiesti e per nulla scontati. Quei comportamenti che possono fare davvero la differenza, anche in termini di performance e produttività*"¹¹². È molto importante l'effetto che le politiche di *total reward* hanno sull'engagement delle persone: quest'ultimo è fondamentale poiché "*consente ai collaboratori di coinvolgersi attivamente e con passione nella vita dell'organizzazione*"¹¹³ e tutto ciò si ripercuote in maniera positiva sulle performance dei lavoratori e quindi dell'organizzazione che essi stessi costituiscono.

¹¹⁰ http://www.freeyourtalent.eu/blog/wp-content/uploads/2016/02/08_tesina_totalreward.pdf

¹¹¹ Gabrielli G., (2018) - *L'approccio del total reward: qualche provocazione per recuperarne la sapienza originaria* – LUISS Business School - <http://businessschool.luiss.it/news/lapproccio-del-total-reward-qualche-provocazione-per-recuperarne-la-sapienza-originaria/>

¹¹² Gabrielli G., (2018) - *L'approccio del total reward: qualche provocazione per recuperarne la sapienza originaria* – LUISS Business School - <http://businessschool.luiss.it/news/lapproccio-del-total-reward-qualche-provocazione-per-recuperarne-la-sapienza-originaria>

¹¹³ <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/engagement-una-miniera-nascosta-di-produttivita-cosa-possono-fare-le-imprese-e-i-manager/>

3.2 Gli elementi del Total Reward

Il *total reward*, quindi, è costituito sia da elementi di natura monetaria che da elementi di natura non monetaria che possono essere erogati in maniera congiunta o disgiunta, su base individuale o collettiva, e che sono in grado di riconoscere e valorizzare il contributo di ogni individuo. Brown e Armstrong ci forniscono una rappresentazione grafica, pensata come una matrice, che sintetizza ciò che appartiene al concetto di total reward.

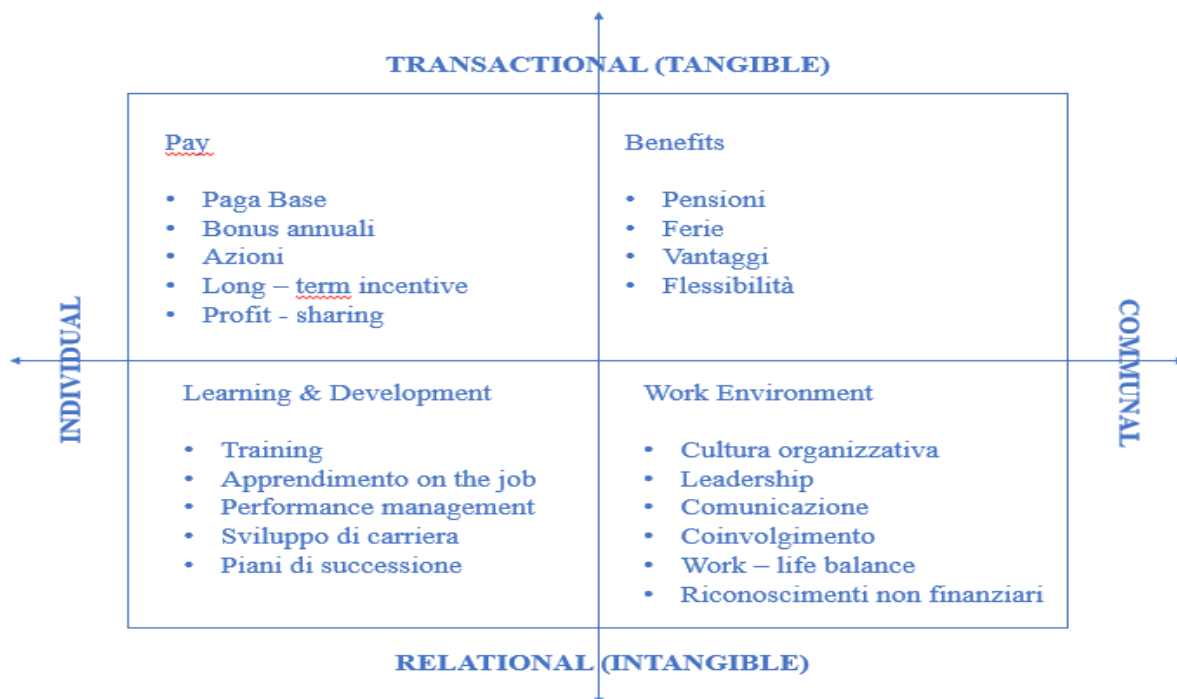


Figura 10 – Traduzione Matrice di Brown e Armstrong (Fonte - Brown Armstrong 2006)

Genesi della matrice

Alla base della costruzione della matrice, rappresentata nella figura 12, vi è l'attenzione che Brown & Armstrong, pongono al dibattito circa la gestione ottimale delle risorse umane.

A tal proposito, all'inizio del terzo millennio, si evidenziano due elementi chiave¹¹⁴:

- Il cambiamento della natura e della composizione della forza lavoro. Nelle persone è sempre più spiccata la richiesta di avere sicurezze circa la possibilità di esprimersi e di esprimere a pieno le proprie capacità; inoltre è necessario citare la disponibilità dei mezzi che consentono alle persone di svolgere in modo sempre più efficace le loro mansioni. Questi fattori secondo Brown & Armstrong derivano dalla rielaborazione delle teorie classiche di Maslow e McClelland;

¹¹⁴ Armstrong M., & Brown D. (2006) - *Strategic Reward: Make it happen* – Philadelphia: Kogan Page

- Il crescente riconoscimento e la presa di coscienza delle risorse umane di essere un elemento fondamentale per il vantaggio competitivo delle organizzazioni.

I due consulenti sostengono che proprio questi due elementi hanno portato ad alcuni sviluppi nelle teorie di gestione delle risorse umane e, più specificatamente, nelle politiche retributive: si passa da politiche basate sul pay a politiche basate sulla combinazione di vari strumenti di retribuzione fissa e variabile e sull'erogazione di benefits. La visione della ricompensa è quindi, secondo i due consulenti, più ampia e flessibile tanto da poter essere definita "*Total Reward strategy*".¹¹⁵

La costruzione della matrice deriva, quindi, dal bisogno dei due consulenti di dare una rappresentazione schematica del loro pensiero. Si sottolinea, appunto, come nelle politiche di compensation non siano compresi solo strumenti tangibili ma anche intangibili e che questi possono rivelarsi efficaci sia se rivolti al singolo individuo, sia se destinati alla collettività dei dipendenti.

Come si legge dalle parole dei due studiosi quello che loro forniscono è un modello semplice ma sinteticamente rappresentativo dell'insieme degli elementi che le organizzazioni possono inserire nelle loro politiche di *total reward*.¹¹⁶

Questi sostengono che gli incentivi monetari, riassunti nel primo quadrante, sono necessari per attrarre e trattenere ma, da soli, non bastano a valorizzare le credenze dei lavoratori che danno valore aggiunto all'organizzazione. Per fare ciò c'è bisogno di qualcosa che tocchi da vicino il lavoratore, che interferisca con il suo stare fisicamente nell'organizzazione, nel suo sentirsi parte di un qualcosa che senza esisterebbe un po' meno. A questo proposito il "*Learnig & Development*" ed il "*Work Environment*" sono essenziali e riescono così a dare valore alle politiche elencate nei quadranti sovrastanti. Per capire, nello specifico, le finalità di una politica di *total reward* e come si costruisce, è necessario iniziare dall'analisi degli elementi che la costituiscono ovvero dalla descrizione dei quadranti della matrice di Brown & Armstrong.

Nel primo quadrante sono contenuti gli incentivi di carattere economico. Questi sono definiti all'interno del processo di "*compensation management*". Il processo così denominato indica il complesso di strategie, strumenti e politiche volto ad influenzare la motivazione degli individui e l'efficacia delle strategie di people management ed è supportato dalla strategia di compensation, ovvero dalle scelte che il people management prende in materia di politica retributiva e di strumenti a supporto della stessa. Un buon sistema di compensation viene formulato tenendo in considerazione la valutazione sia delle persone, sia della sostenibilità economica, al livello organizzativo, del piano stesso.

I sistemi di compensation rappresentano uno strumento capace da un lato di ricompensare a livello monetario il contributo delle persone, dall'altro di diffondere stimoli per influenzare ed orientare i comportamenti organizzativi.

¹¹⁵ Armstrong M., & Brown D. (2006) - *Strategic Reward: Make it happen* – Philadelphia: Kogan Page.

¹¹⁶ Armstrong M., & Brown D. (2006) - *Strategic Reward: Make it happen* – Philadelphia: Kogan Page.

3.2.1 Pay

Nel primo quadrante della matrice vengono descritti gli strumenti indirizzati al singolo dipendente e tangibili. Questi sono riconducibili alla sfera del “pay” che è composto da:

- il sistema retributivo nella sua componente fissa (paga base);
- il sistema retributivo nella sua componente variabile (bonus annuali; azioni; long-term incentive; profit - sharing).

3.2.1.1 La retribuzione fissa

La retribuzione fissa è paragonabile al salario che percepisce il lavoratore a scadenze regolari e prestabilite. Questa impatta direttamente sulla motivazione, sull’attrattività e sul costo di lavoro.¹¹⁷

La RAL (Retribuzione Annuale Lorda) è costruita dalle organizzazioni sulla base dei contratti collettivi, delle norme di legge e della contrattazione individuale con i lavoratori al momento della stipula del contratto di lavoro. I contratti collettivi di categoria stabiliscono la “paga base” ovvero il minimo retributivo che, quindi, varia a seconda della settore di appartenenza del lavoratore e del livello di inquadramento professionale. Le norme di legge stabiliscono gli adeguamenti temporali che devono essere apportati al salario in base al modificarsi delle variabili macroeconomiche del Paese. La contrattazione individuale, tra organizzazione e potenziale dipendente, stabilisce il “superminimo” che può essere definito come il minimo che il lavoratore è disposto ad accettare per fornire all’organizzazione la sua prestazione lavorativa. Le scelte riguardanti la retribuzione fissa vengono fatte dall’organizzazione sulla base di due determinanti: la prima di tipo più oggettivo collegata ad una valutazione del ruolo; la seconda di tipo più soggettivo collegata a variabili di carattere individuali. Nel primo caso troviamo i sistemi di *job evaluation* che, oltre a consentire più flessibilità nella gestione di alcune componenti soggettive, sono principalmente funzionali al confronto con le altre organizzazioni. Gli stessi sistemi, di contro, presentano una certa rigidità e standardizzazione.¹¹⁸

Alla retribuzione fissa, inoltre, sono riconducibili tre approcci:

1. quello che evidenzia le skills e la posizione di un lavoratore;
2. quello che sottolinea le competenze possedute e messe a disposizione dell’azienda;

¹¹⁷ Gabrielli G., (2005) - *Remunerazione e gestione delle persone. Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni* – Milano: FrancoAngeli - Pg 50

¹¹⁸ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli - Pg 277-303

3. quello che privilegia il potenziale di un lavoratore: che presuppone incrementi materiali per i soggetti ad alto potenziale e bonus per i lavoratori che sono riusciti a garantire un'elevata performance ma soggetti a basso potenziale.

È necessario, affinché la politica retributiva risulti ottimale, che questa sia il più competitiva possibile per i ruoli più critici dell'organizzazione; al tempo stesso, però, deve essere percepita come una politica che rispetti l'equità interna e che valorizzi le diverse responsabilità e le diverse skills richieste dai vari ruoli.

Fondamentalmente l'esigenza è quella di dover trovare sistemi che apprezzino e valorizzino a pieno il contributo della persona nella sua interezza premiando in modo differenziato sia il livello di competenze posseduto dal singolo sia le competenze di gruppo che vengono valutate effettuando una valutazione di criticità strategica del know-how.¹¹⁹

Questo metodo viene chiamato “*pay for competence*”: tale approccio si propone di gestire, sviluppare e premiare il know-how più critico e rilevante per il business dell'organizzazione.

Le finalità della retribuzione fissa sono molteplici:

- riconoscimento del ruolo ricoperto dall'individuo all'interno dell'organizzazione;
- riconoscimento della criticità delle competenze dell'individuo qualora questo abbia un know-how funzionale ad affrontare il contesto competitivo nel quale opera l'organizzazione;
- riconoscimento del livello di performance conseguito nel tempo. Questo si esplica tramite aumenti salariali erogati a fronte del raggiungimento di considerevoli livelli di valutazione annuale delle performance del lavoratore, in base a quella che viene definita la “matrice dei meriti”.

3.2.1.2 La retribuzione variabile

La componente variabile della retribuzione “*individua la quota di remunerazione che si aggiunge alla retribuzione fissa quando si realizzano le condizioni previste dagli specifici programmi adottati*”¹²⁰

Questo tipo di modello permette una sostanziale flessibilità in quanto permette all'organizzazione di modificare la propria strategia retributiva congiuntamente al mutare di bisogni e necessità dei singoli lavoratori.

Permette inoltre di personalizzare il pacchetto retributivo rendendolo perfettamente adatto alle qualità, alle competenze, ai bisogni e alle necessità del singolo dipendente.

Gli strumenti che compongono la remunerazione variabile sono:

¹¹⁹ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 277-303

¹²⁰ Gabrielli G., (2016) - *Ricompensare: sistemi di Rewarding e politiche retributive* in Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane* – Torino:ISED

- la retribuzione a rendimento
- il management by objective
- l'incentivazione commerciale
- i bonus prestazionali
- i long term incentives
- i premi di risultato e di redditività.

I bonus

Un ulteriore approccio è quello che vede la remunerazione fissa come uno strumento funzionale alla *retention* degli alti potenziali e dei talenti. Una politica di questo tipo è efficace quando:

- la performance ha un ruolo centrale per la cultura organizzativa;
- l'organizzazione adotta una politica retributiva in linea con quella del mercato o addirittura superiore;
- c'è carenza di profili manageriali e l'organizzazione deve pagare di più i suoi manager per non perderli.

Il secondo elemento del primo quadrante è rappresentato dai bonus annuali.

I bonus possono essere paragonati a benefici aggiuntivi o inaspettati: concretamente si sostanziano in somme di denaro corrisposte ai dipendenti come premio o, più semplicemente, per accrescere la motivazione e la produttività.¹²¹

Per quanto riguarda quest'ultima fattispecie si possono distinguere:

- *Bonus di firma*: è un bonus che l'organizzazione dà ai potenziali dipendenti per incentivarli ad instaurare un rapporto di lavoro con la stessa. Solitamente questi bonus sono previsti per coloro che sono candidati a ricoprire posizioni di livello medio – alto dal momento che vengono considerate funzionali per rendere il pacchetto retributivo più attraente;
- *Bonus di presentazione*: viene dato ai dipendenti che propongono all'organizzazione un candidato di talento per ricoprire nuove posizioni. I dipendenti correnti vengono premiati con tale bonus se il candidato da loro presentato, alla fine del percorso di selezione, viene assunto.
- *Bonus di fedeltà*: questo è uno strumento di *retention* molto utilizzato dalle organizzazioni in riferimento agli individui che ricoprono ruoli importanti al livello strategico. Il bonus è erogato per accrescere la motivazione di queste figure a restare all'interno dell'organizzazione soprattutto durante periodi di stress o in presenza di cambiamenti strutturali; i bonus fedeltà vengono utilizzati

¹²¹ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 354

anche quando si presume che un dipendente fondamentale per l'attività aziendale sia intenzionato a lasciare l'organizzazione.

La prima fattispecie di bonus è, invece, quella riferita al rendimento dei dipendenti.

I bonus vengono erogati a tutti quei dipendenti che raggiungono alti risultati o soddisfacenti livelli di valutazione nei processi valutativi annuali. Lo scopo di questa tipologia di bonus è quella di motivare i dipendenti a tenere alto il loro livello di prestazione durante tutto il periodo che precede la valutazione e quindi, trattandosi prevalentemente di valutazioni annuali, durante tutti e dodici i mesi che compongono l'esercizio.

Un'altra tipologia di bonus collegato ai rendimenti è quella che si ha quando, in occasione del raggiungimento di alti livelli di redditività da parte dell'organizzazione, una percentuale di questo surplus viene assegnato ai dipendenti che hanno contribuito al suo ottenimento.

Long – term incentive

Gli incentivi di lungo periodo vengono riconosciuti al dipendente che, allo scadere del periodo di incentivazione concordato, è ancora in forza nell'organizzazione.

Sono volti ad allineare gli obiettivi del management a quelli degli azionisti; ad attrarre persone altamente motivate ad accettare obiettivi sfidanti; a trattenere le persone che rivestono un ruolo critico per il successo dell'organizzazione nel medio - lungo termine; a differenziare e personalizzare i compensation package nell'ottica della valorizzazione massima di ogni dipendente.¹²²

La portata di questi incentivi dipende da variabili interne ed esterne all'organizzazione. Tra le variabili interne troviamo, per esempio, la fase di vita in cui si trova l'organizzazione, le politiche di people management che ha adottato, il livello e qualità del sistema valutativo. Tra le variabili esterne, invece, troviamo: il livello di regolamentazione del mercato, il livello di "skill shortage" del mercato in relazione ai ruoli manageriali; l'aggressività dei piani di compensation dei competitors. Questo può essere definito anche come uno strumento volto a ricompensare il contributo dei dipendenti che hanno una consistente esperienza lavorativa nell'organizzazione dal momento che, questi incentivi, tengono in considerazione le performance ottenute dai lavoratori in un arco temporale di lungo termine.¹²³

Le tipologie di *long term incentive* sono molteplici; quelle riconducibili ad un ritorno monetario per il dipendente sono:

- stock option
- premi monetari a fronte di una permanenza duratura all'interno dell'organizzazione.

¹²² Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 316

¹²³ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 316

I piani di stock option sono rivolti principalmente agli executive e ai management, ovvero alle figure che hanno responsabilità importanti all'interno dell'organizzazione.¹²⁴

Questi piani prevedono l'assegnazione, ai destinatari, del diritto di acquisire azioni della Società in un determinato momento e ad un prezzo prestabilito, la cui durata ed il cui ammontare dipendono, solitamente, dalla portata del mix di obiettivi da raggiungere.

I piani di stock option sono prevalentemente *premium price*, questo vuol dire che il prezzo di esercizio è stabilito sopra la pari ovvero sopra a prezzo attuale di mercato. Questo elemento è volto ad incentivare i manager a lavorare per la creazione di un ampio valore nel medio – lungo periodo, così da far crescere il prezzo dell'azione; inoltre, al livello fiscale, vi sono dei benefici che non sono previsti in caso di pattuizione del prezzo sotto la pari.

Per quanto riguarda l'aspetto temporale del piano azionario, è necessario fare chiarezza sulle diverse tipologie di *vesting period*: le opzioni possono divenire esercitabili, tutte contemporaneamente, dopo un determinato periodo di tempo (*cliff vesting*); l'esercizio del diritto di opzione può essere scaglionato nel tempo (*phased vesting*); l'esercizio del diritto di opzione può essere legato a determinati indicatori (*performance vesting*).

Azioni

I piani azionari prevedono l'attribuzione al dipendente, destinatario del piano, di azioni dell'azienda.

La partecipazione azionaria si differenzia per:

- Prezzo di cessione delle azioni: le azioni possono essere cedute gratuitamente (*stock grant*) oppure, al contrario, le azioni possono essere vendute al destinatario del piano (*stock purchase*);
- Legame con la performance: le azioni cedute in maniera gratuita possono essere *restricted share* o *performance share*: nel primo caso la cessione è legata a particolari condizioni relative a vari aspetti del rapporto di lavoro che lega il dipendente all'organizzazione, mentre nel secondo caso la cessione è legata al soddisfacimento di determinati indicatori di performance.
- Destinatari del piano: i destinatari dei piani azionari sono, fundamentalmente, i dipendenti appartenenti al top management ovvero una parte ristretta dell'insieme dei dipendenti dell'organizzazione.

L'obiettivo di questo tipo di retribuzione è quello di incentivare ex ante i comportamenti del management destinatario del piano, in vista del conseguimento di una serie di obiettivi particolari il cui raggiungimento è funzionale, anche, alla crescita del valore della partecipazione.¹²⁵

¹²⁴ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 324

¹²⁵ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli - Pg 363

Motivare l'alta direzione tramite l'attribuzione di un piano azionario è, altresì, funzionale alla prevenzione di comportamenti opportunistici che potrebbero essere derivare dalle asimmetrie informativi in essere tra il management ed il resto degli stakeholder: lo sfruttamento di tali asimmetrie da parte dei dipendenti appartenenti al top management potrebbero, come sostenuto e argomentato dalla nota *“teoria dell'agenzia”*, portare vantaggio a se stessi o comunque solo ad alcune categorie di stakeholder.

Profit – Sharing

I programmi di profit sharing coinvolgono la totalità del personale dipendente, sono quindi broad – based, dal momento che sono volti ad incentivare e a premiare il raggiungimento di risultati significativi al livello economico e finanziario. Tali piani danno risalto alla cooperazione tra le persone, al lavoro di squadra tramite il quale l'organizzazione tutta raggiunge gli obiettivi prefissati.

Alla base di tali piani vi è la condivisione dei benefici derivanti, sia dal raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma grazie al lavoro di squadra e alla cooperazione nel team e tra i team.¹²⁶

Tecnicamente i piani di profit – sharing consistono nella distribuzione, tra i dipendenti, di una parte dei profitti conseguiti nell'esercizio: tali premi possono essere erogati una tantum sotto forma di *“bonus cash”*, ovvero di un corrispettivo in denaro che può essere annuale o infrannuale, oppure tramite l'attribuzione di azioni, *“bond based profit sharing”*. Un'altra modalità di erogazione di questa forma di reward può essere quella di collegare una quota parte dei salari all'andamento economico generale dell'organizzazione; questo sottolinea ancora di più la ratio partecipativa che vi è dietro a questo strumento, piuttosto che quella incentivante. Tali piani hanno sicuramente alcuni aspetti positivi e altri negativi. Parlando di quelli positivi possiamo fare riferimento al fatto che la condivisione degli utili è un monito a tutti i dipendenti sul fatto che, lavorando bene insieme e raggiungendo gli obiettivi prefissati, la retribuzione aumenta in maniera equa e proporzionata all'interno del team; un altro aspetto positivo è sicuramente legato al fatto che i dipendenti saranno motivati a lavorare per conseguire un utile più elevato che faccia quindi crescere anche il ritorno economico percepito sulla loro prestazione.¹²⁷

Per quanto concerne gli aspetti negativi dei piani di profit sharing, si può fare riferimento al fatto che, in questa logica, il dipendente potrebbe non riuscire a rendersi conto di come il suo apporto contribuisca non solo al lavoro di squadra ma anche, e soprattutto, a quanto sia in grado di influenzare la redditività dell'organizzazione. La condivisione degli utili, inoltre, a lungo andare, potrebbe essere percepita come un diritto piuttosto che come un fattore motivazionale. In ultimo, un ulteriore aspetto negativo di tale politica retributiva, potrebbe essere connesso al fatto che, con la partecipazione agli utili, in taluni casi alcune categorie di dipendenti ricevano i profitti indipendentemente dalle loro performance e quindi potrebbero essere portati a pensare che non sia bisogno di un loro miglioramento.

¹²⁶ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli - Pg 354

¹²⁷ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 354

3.2.2 Benefits

I benefits sono rappresentati dall'erogazione di beni e servizi ai dipendenti da parte del datore di lavoro; non sono quindi costituiti da premi monetari. Possono essere definiti come una componente dinamica e flessibile del sistema di remunerazione. Arricchiscono quindi il *compensation package* con vantaggi tangibili per i dipendenti destinatari.¹²⁸

Concretamente i benefit sono costituiti da:

- Piani di previdenza integrativa o assistenza sanitaria per il dipendente e per la sua famiglia: tali benefits vogliono innalzare il livello di sicurezza garantito al dipendente. Questi, in particolare, vanno ad integrare le carenze del sistema di previdenza pubblico assicurando il dipendente su eventuali deficit;
- Benefits che semplificano la gestione della vita privata in relazione a quella lavorativa (work – life balance);
- Auto, cellulare e le dotazioni informatiche: tali benefits, oltre che a rappresentare una fonte di risparmio per il dipendente, in taluni casi, rappresentano anche un particolare status del dipendente a cui sono forniti;
- Check – up sanitari, viaggi, palestra: questi sono esempi di benefits che influenzano il benessere fisico e mentale dei dipendenti;
- Convenzioni con negozi per l'acquisto di beni personali e/o alimentari: questi sono esempi di benefits che vanno a sostegno del reddito dei dipendenti, incidendo, in particolar modo, sul loro potere d'acquisto.

I benefits, proprio perché sono politiche formulate per accrescere il benessere dei dipendenti, sono anche indicati con l'espressione "*welfare aziendale*".

Le politiche retributive legate ai benefits vengono formulate dalle organizzazioni in base, sia alla contrattazione con i sindacati, sia alle politiche fiscali dettate dallo Stato le quali possono incentivare o meno l'erogazione di benefits da parte delle imprese. Sono numerosi, quindi, gli attori coinvolti dal momento che con tali politiche si vuole rispondere alle esigenze economiche e sociali dei dipendenti e del contesto in cui l'organizzazione opera.¹²⁹

Le finalità delle politiche legate ai benefits sono molteplici: migliorare le relazioni di lavoro ed il clima organizzativo; accrescere il livello di attrattività dell'organizzazione; accrescere il livello di appartenenza dei dipendenti e quindi la loro motivazione; comunicare all'esterno l'impegno dell'organizzazione nel migliorare le condizioni di lavoro dei propri dipendenti.

¹²⁸ Gabrielli G., Profili S., (2016) - *Organizzazione e gestione delle risorse umane* – Torino: ISEDI – Pg 298-299

¹²⁹ Gabrielli G., Profili S., (2016) - *Organizzazione e gestione delle risorse umane* – Torino: ISEDI – Pg 290

3.2.3 Learning & Development

Nel quadrante in basso a sinistra della matrice di Brown & Armstrong sono contenuti una serie di strumenti di incentivazione intangibili, riconducibili alla sfera individuale dei dipendenti.

Tra gli strumenti elencati nella matrice troviamo in primo luogo il *training* che ricomprende i vari corsi di formazione che vengono forniti ai dipendenti ma anche strumenti più sofisticati e complessi come l'apprendimento on the job.

Fare training on the job significa formare le persone sulle modalità di svolgimento della loro mansione mentre la stanno svolgendo, direttamente sul campo.

Il training on the job risponde perfettamente al bisogno organizzativo di aggiornare e specializzare le competenze in modo coerente ed integrato con la realtà operativa. Si tratta di un metodo di sviluppo e consolidamento delle competenze molto versatile ed efficace, ottimo per valorizzare la formazione fatta in aula, a patto che venga guidato da un "istruttore" molto attento, che segua un percorso adeguatamente strutturato.

Sviluppo di carriera

Per quanto attiene ai piani di crescita dell'individuo all'interno dell'organizzazione bisogna distinguere due dimensioni. La prima è quella, se vogliamo, più tecnica che comprende i piani standard previsti dalla prassi aziendale. La seconda è quella più attenta alle singole esigenze dei dipendenti, quella che fa riferimento alla loro personalità e che quindi prevede una serie di “servizi di sostegno e aiuto” alle persone affinché possano meglio comprendere se stessi, migliorare le loro capacità e competenze, sviluppare tutte le loro potenzialità assumendone piena consapevolezza.

Questo si concretizza nel cosiddetto “*career counseling*” che è volto ad aiutare il singolo dipendente a comprendere e ad identificare meglio le proprie caratteristiche, i propri punti di forza e le proprie difficoltà.

La relazione di aiuto si costituisce tra il counselor, che è solitamente uno psicologo esperto in materia di lavoro, ed il dipendente.

Tra i due soggetti si costituiscono una serie di colloqui di breve durata che poggiano su un patto preventivo, con il quale vengono individuati gli obiettivi finali degli incontri.

Altri strumenti che possono essere inseriti in tale ambito sono il *coaching* ed il *mentoring*.¹³⁰

Il *coaching* è una relazione di collaborazione tra un coach e un individuo, l'obiettivo è quello di migliorare le potenzialità del dipendente per portare al massimo il suo rendimento.

¹³⁰ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 253

La relazione è basata sull'ascolto e sulla fiducia: l'individuo, in questo modo, è in grado di esplorare, di prendere consapevolezza e quindi di migliorare le sue possibilità. Dal punto di vista organizzativo il coaching favorisce il coinvolgimento della persona nel conseguimento dei propri obiettivi professionali.

Il *coaching* non è considerata una tecnica da mettere in atto solo in determinate circostanze ma, dal momento che, nella maggioranza dei casi, caratterizza la relazione capo – collaboratore, dovrebbe essere un modo di pensare del capo, ovvero una modalità di esercizio della propria leadership.

Il *mentoring* invece vede come protagonista il *mentor*, che è una persona esperta nel proprio lavoro e che quindi viene designata per fornire aiuto ad un dipendente neo – assunto o comunque meno esperto. Oltre a favorire la formazione dei neo-assunti e quindi una loro crescita personale e professionale, il *mentoring*, consente anche a questi di instaurare relazioni sociali con i nuovi colleghi, stabilendo legami personali solidi e duraturi: si costituiscono così relazioni tra generazioni di manager, aspetto alquanto funzionale nella definizione dei meccanismi di successione.¹³¹

Piani di successione

Nelle organizzazioni che vogliono mantenere un alto livello del management, è importante porre l'attenzione sull'elaborazione e sull'implementazione di piani di successione manageriale. Tramite questa attività vengono elaborate delle tavole di sostituzione o di rimpiazzo nelle quali sono individuati coloro che sono potenzialmente in grado di ricoprire le posizioni apicali in caso di posto vacante, in modo tale da assicurare la continuità aziendale. Le tavole di sostituzione vengono elaborate dalle organizzazioni secondo una metodologia autonomamente formulata che tiene in considerazione la cultura organizzativa, il contesto interno ed esterno all'organizzazione e le finalità perseguite dal management.¹³² Tra queste metodologie si possono individuare dei punti comuni: pianificare e individuare i ruoli e le persone oggetto del piano di successione; stabilire gli strumenti connessi al sistema di coinvolgimento delle persone da mettere in atto all'interno dell'organizzazione; definire gli standard a cui devono rispondere e le caratteristiche che devono possedere le persone designate alla successione; definire l'orizzonte temporale di successione, ovvero breve, medio e lungo termine; stabilire il tipo di feedback da dare agli individui coinvolti nel piano. Uno degli strumenti più utilizzati per svolgere questo tipo di attività è chiamato "*people value mapping*". Questo si basa sulla costruzione di una matrice a due dimensioni nella quale gli individui vengono valutati per "potenziale" e per "prestazione". L'incrocio di queste due valutazioni permette di individuare il posizionamento dell'individuo nella matrice e quindi di stabilire la sua idoneità alla successione in un determinato ruolo. In ogni caso la finalità dei piani di successione è quella di agevolare le decisioni circa la necessità di sostituire le figure chiave all'interno dell'organizzazione. Questa attività può essere letta come un compito importante che hanno le organizzazioni poiché questo processo mette in contatto, inevitabilmente, manager di generazioni differenti. Le relazioni tra questi

¹³¹ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 253

¹³² Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 246

devono essere quindi costruite e coltivate nel tempo, nell'ottica di una successione vincente. A questo approccio sono state mosse alcune critiche che riguardano nello specifico:

- La generazione di aspettative di promozione tra i dipendenti;
- Talvolta non viene considerato il fatto che le organizzazioni operano all'interno di un'economia turbolenta che non sempre permette il rispetto di ciò che si è pianificato;
- La formulazione di buoni propositi piuttosto che di decisioni e di strategie concrete da implementare.

Nella stessa però possono essere individuati alcuni vantaggi:

- Porta l'organizzazione a riflettere sul suo patrimonio manageriale e sulle competenze disponibili al suo interno tra coloro che mostrano un elevato potenziale;
- Sollecita un elevato impegno del top management nel sostenere tutte quelle iniziative volte a valorizzare il "mercato interno".

Stanno prendendo sempre più il largo attività di *management review* che sono orientate a supportare la gestione del "portafoglio strategico delle risorse".¹³³ Queste danno sempre più importanza ai processi di *value mapping*, soprattutto nelle imprese medie e grandi. Anche le imprese piccole, che generalmente si fondano su una direzione familiare e quindi su una successione generazionale, ultimamente, si vedono costrette dal mercato a spingere verso la progressiva adozione di "buone pratiche" di ricerca e inserimento dei manager.

3.2.4 Work Environment

Nel quadrante in basso a destra della matrice del total reward sono elencati una serie di strumenti di compensation intangibili e comuni alla moltitudine di individui che compongono l'organizzazione. Questi fanno riferimento alla sfera nascosta della realtà organizzativa, alla diffusione nella stessa di valori e credenze che permettono di accumulare il lavoro dei dipendenti e che dovrebbero far sorgere in loro un senso di appartenenza e di commitment verso l'organizzazione.

La cultura organizzativa

L'elemento più significativo di questo ultimo quadrante della matrice è sicuramente la cultura organizzativa, da questa infatti scaturiscono tutti i comportamenti ed i modelli relazionali in essere

¹³³ Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: FrancoAngeli – Pg 246

nell'organizzazione. Gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire; influenzano quindi anche tutti gli altri strumenti citati da Brown & Armstrong nel quadrante in basso a destra della loro matrice come per esempio lo stile di leadership adottato dal management. Comprendere il ruolo e la portata della cultura organizzativa all'interno dell'organizzazione è quindi un passaggio obbligato, anche per determinare politiche di *total reward* adeguate e perfettamente rispondenti alle esigenze dell'organizzazione e dei dipendenti che vi lavorano.

La definizione più diffusa di cultura organizzativa è quella data da Schein che la definisce come *“l'insieme degli assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno, che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire, in relazione a quei problemi”*¹³⁴

Per Schein la cultura organizzativa è quindi un qualcosa che l'organizzazione ha assimilato come unità sociale nel corso della sua storia, che è nata con l'organizzazione e che viene trasmessa a tutti coloro che entrano in contatto con la stessa: dipendenti interni, esterni e stakeholder. Schein precisa che i fautori della cultura organizzativa sono i leader ai quali spetta il compito di diffondere la cultura e gestirla è un talento che i leader devono possedere. La cultura però, sempre secondo la definizione di Schein, si forma all'interno di un gruppo: tanto più il gruppo è omogeneo e stabile con esperienze importanti e simili alle spalle, tanto più la cultura che ne scaturisce sarà strutturata e articolata: per creare una cultura comune i membri del gruppo devono condividere esperienze il più possibile affini. Se l'organizzazione ha una cultura organizzativa forte e ben diffusa, comunicata quindi in maniera adeguata dai suoi responsabili, il commitment verso la stessa dei dipendenti sarà alto e questo li porterà a lavorare in maniera più motivata verso il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione stessa.¹³⁵ Lavorare in un ambiente metaforicamente e materialmente accogliente, dove la comunicazione è chiara e trasparente, sia in senso bottom – up che in senso top - down, e dove le persone che vi lavorano si sentono coinvolte percependo di essere parte attiva nel lavoro dell'organizzazione, è sicuramente un ambiente dove gli individui sono stimolati e motivati a mantenere un alto livello di performance.

3.3 Costruzione di politiche di total reward

La costruzione della politica retributiva è uno dei compiti centrali della funzione di Human Resources all'interno delle organizzazioni. A quest'ultima spetta infatti la formulazione della *“reward strategy”* ovvero degli obiettivi, delle politiche e delle modalità di comunicazione interna delle strategie di compensation adottate dall'organizzazione.

¹³⁴ Schein E.H., (2018) - *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica* - Cortina Raffaello

¹³⁵ Hinna A., (2009) - *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni* - Carrocci Editore

Le forme di retribuzione sono allineate alle strategie di business, alla cultura aziendale, alla struttura aziendale e all'organizzazione interna della stessa. Le strategie che possono essere chiamate di total reward, sono quelle che si basano sulla comprensione e sulla soddisfazione delle esigenze del singolo individuo; sono quelle che pongono il focus sulla crescita personale del dipendente e sullo sviluppo della sua carriera. I fattori chiave per la costruzione di una buona politica di total reward sono:

- La segmentazione della popolazione dei dipendenti e la targettizzazione degli stessi. Questa può avvenire in maniera orizzontale, ovvero con riferimento alle aree funzionali di appartenenza dei dipendenti; oppure in maniera verticale, ovvero con riferimento alle categorie professionali presenti in azienda;
- La progettazione del piano tenendo conto delle esigenze del dipendente e di quelle dell'organizzazione. Più nello specifico, le esigenze che l'organizzazione deve soddisfare si basano su più livelli: quello normativi, quello sociale e quello aziendale;
- L'analisi della fattibilità del piano di total reward. Questa consiste, sostanzialmente, in uno studio di fattibilità dato dall'analisi dei costi sostenuti in relazione ai benefici prodotti dal piano;
- La comunicazione: ovvero le modalità con cui le politiche di reward sono diffuse tra la popolazione aziendale.

Nell'ottica della nostra analisi è importante sottolineare come alcuni fattori macroeconomici influiscano sull'attuale modalità di redigere politiche di total reward. Cambiano le modalità di formulazione, gli strumenti utilizzati ma soprattutto gli obiettivi.

Tra questi possiamo annoverare: il cambiamento demografico ovvero le differenze generazionali che, all'interno della forza lavoro, sono sempre più evidenti. A questo corrisponde una trasformazione del bisogno dei lavoratori che l'organizzazione deve soddisfare. Un altro elemento è la mobilità della forza lavoro: le nuove generazioni sono inclini a cambiare molto velocemente lavoro nel corso della loro carriera; in questo contesto le aziende, tramite adeguate politiche di total reward, competono per talenti a livello globale. In questo contesto è doveroso citare anche il cambiamento della natura del lavoro causato dal prepotente ingresso della tecnologia nelle organizzazioni; in questo senso l'obiettivo dei piani di reward è quello di favorire la formazione e lo sviluppo nel medio – lungo termine degli individui tenendo conto del ricambio generazionale. Anche il diffondersi dell'uso dei social media incide nella costruzione dei piani di total reward: il livello di employee branding delle aziende dipende anche dai feedback che i dipendenti danno delle stesse sui social media.

Un ultimo elemento da citare è la grande disponibilità di dati di cui possono disporre le imprese. Tramite questi, nello specifico, chi si occupa di formulare politiche di rewarding, può eseguire più facilmente analisi di benchmark all'interno del mercato così da capire il posizionamento della propria politica retributiva all'interno del mercato.

3.4 Reward e generazioni

Una delle maggiori sfide che le organizzazioni stanno affrontando è il ritiro, e quindi il pensionamento di persone aged e, di conseguenza, la loro sostituzione con un numero, si spera, simile di giovani che entrano nel mondo del lavoro. Per attrarre e gestire più efficacemente, aumentando la motivazione, queste nuove leve, le organizzazioni hanno bisogno di una chiara comprensione dei valori della nuova generazione e in che modo possono differire dai valori delle generazioni precedenti. Tuttavia sono esigenze molto recenti infatti pochi studi in passato hanno dimostrato empiricamente l'importanza della differenziazione del rewarding o la reale esistenza di diversità generazionali nei valori espressi o ricercati sul lavoro. Ci si limitava ad analizzare dati come aneddoti o interviste, o studi cross-sectional che non permettevano analisi approfondite. Oggi molte aziende leader hanno aumentato la loro consapevolezza e le loro attenzioni alle persone che costituiscono l'azienda. Hanno aumentato i comfort a partire dal work-life balance, dal relax e le attività per il tempo libero. SAS, per esempio, ha una palestra interna; Google offre servizi di lavanderia e massaggi in sede; eBay ha creato due stanze per la meditazione; Enel offre il servizio asilo e ha creato delle stanze per effettuare attività fisica o Yoga. Altre aziende hanno cercato di attirare i più giovani con programmi e attività che consentono ai dipendenti di fare volontariato per aiutare gli altri durante le ore di lavoro o che enfatizzano il bene sociale. Negli ultimi anni le indagini rivolte alle nuove esigenze lavorative sono divenute sempre più importanti tanto che molte organizzazioni e società di consulenza (Deloitte, PWC, KPMG...) hanno dirottato i loro interessi e le loro ricerche sull'impatto che le generazioni hanno sul posto di lavoro nonché sulle strategie di rewarding. Cambiano le modalità di ricerca, non si effettuano più ricerche one-shot che vanno ad analizzare le differenze di età, ma vengono raccolti dati nel tempo per isolare ed analizzare gli effetti e le differenze generazionali. Complessivamente si può dire che la generazione X e ancor di più i Millennials sono più individualisti e self-focused¹³⁶.

I valori del tempo libero sono aumentati costantemente nel corso delle generazioni e la centralità del lavoro è diminuita. I valori estrinseci (ad es. Status, carriera, soldi) hanno raggiunto il picco con la GenX. I Millennials danno molto più valore ai Flexible Benefit ovvero quei "pacchetti" personalizzabili che vanno oltre la semplice remunerazione economica. Comprendere i valori di questi giovani individui aiuta le organizzazioni a migliorare le strutture dove fare lavorare le persone, le condizioni di lavoro, i pacchetti di compensazione. Le politiche per attirare i Millennials o gli Zers sono molto diverse dalle politiche che un Boomer o GenXer ha apprezzato quando era giovane. Quindi, le tecniche di gestione che erano efficaci per i giovani lavoratori 20 anni fa potrebbero non funzionare ora. Ma cosa attira un Millennials o uno Zers? Cosa ha caratterizzato le politiche di attraction, retention e development per le generazioni precedenti? Sono cambiati gli scenari attuali?

¹³⁶ Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing* – 1117 – 1142 - Journal of Management

3.5 Baby Boomers e Generazione X

<i>BABY BOOMERS</i>	<i>GENERAZIONE X</i>
Work FOR an organization	Work WITH an organization
Command and Control	Team Function
Live For Job	Job for Life
Career Clarity	Portfolio Career
Employer provider	Employer enabler
Promotion and progression	Personal development
Save now, spend in the future	Spend now, save in the future

Tabella 2 - Multi Generations Summary - Fonte Barclays¹³⁷

Un'importante ricerca condotta da EY, Ernst & Young, nel 2016 ha rivelato che c'è stato un passaggio di consegne nei ruoli dirigenziali tra i Baby Boomers e la Generazione X. In 5 anni si è passati da un 60% di managers appartenenti alla prima generazione ad un 20% nel 2013 mentre per la Generazione X si è passati da un 30% ad un 80% degli intervistati negli Stati Uniti¹³⁸. Ci si è domandati, quindi, come le imprese sono state e sono in grado di attirare e trattenere e motivare i lavoratori appartenenti a queste due generazioni così differenti.

3.5.1 Baby Boomers

Come si è già detto i baby boomers sono gli individui nati nel boom economico del secondo dopo guerra. Sono individui “live to work”: l'unico interesse nella vita è la propria realizzazione nel lavoro e una totale abnegazione ai valori dell'azienda per cui si lavora. Nel lavoro si pongono costantemente obiettivi da raggiungere e sempre più sfidanti.

Il sacrificio e l'individualismo sono i valori che guidano questa generazione. I baby boomers “sono il loro lavoro” e per questo riescono a sacrificare con più facilità hobbies, interessi e vita privata.

Sono fortemente fedeli all'azienda in cui lavorano primo perché il successo di quest'ultima garantisce il successo dell'individuo, secondo perché garantisce loro quella stabilità economica tanto ricercata. I Boomers sono stati plasmati da eventi come Woodstock, il suffragio universale, Sputnik e Neil Armstrong sulla luna e questo ha influenzato le loro esigenze: lavorano sodo e lottano per ciò che vogliono.

¹³⁷ <https://wealth.barclays.com/content/dam/bwpublic/global/documents/global-stock-rewards/multi-generations-summary.pdf>

¹³⁸ EY (2016) - *Managing the generational mix and preferred workplace perks*

Nella letteratura economica si afferma che i Boomers siano fedeli, ambiziosi, incentrati sul lavoro e molto cinici, che siano stati motivati, per molto tempo, dal denaro contante (premi in denaro), da maggiori responsabilità, da riconoscimenti formali. Dato che questa generazione è così orientata al risultato e agli obiettivi, le politiche di rewarding si sono concentrate maggiormente sulla loro esigenza di competere e vincere, per elaborare incentivi e premi in grado di attrarli, trattenerli o motivarli quali promozioni, sviluppo professionale e riconoscimenti formali e ben visibili. Il loro “attaccamento” al lavoro e la loro volontà di restare operativi si dimostrano anche dal fatto che molte aziende prolungano il loro contributo nel business mediante contratti di consulenza oppure di affiancamento e coaching a nuove leve manageriali.

Un’indagine dell’Harvard Business Review (2009), infatti, rivela come il 45% dei Boomers ha deciso di lavorare oltre i 65 anni, mentre il 14% pensa di non andare mai in pensione.¹³⁹

Sono la generazione più remota sul posto di lavoro e quella che ha sperimentato i più radicali cambiamenti negli ambienti e nella cultura. La cultura era molto diversa, le donne erano prevalentemente casalinghe, si rispettava la gerarchia di ufficio e i capi venivano ancora chiamati “signore”. Oggi invece gli ambienti sono più smart, più friendly, più casual. Molti di loro hanno dovuto adattarsi alla rapida introduzione della tecnologia sul posto di lavoro e conseguentemente nella vita privata. Si prevede che entro il 2020 circa 70 milioni di lavoratori Boomers lasceranno il proprio impiego. Oggi, logicamente, con l’avanzare dell’età e con il cambiamento delle necessità, le società di consulenza (KPMG, EY, Deloitte) consigliano di premiarli con servizi finanziari relativi al pensionamento, periodi sabbatici, incarichi di volontariato.

Il cambiamento delle necessità lo si denota anche da un’altro studio pubblicato dall’ Harvard Business Review, più recente, che rivela come l’87% dei Boomers considera la flessibilità sul lavoro molto importante a causa di sopravvenute esigenze famigliari o per volontà di effettuare altro nella vita che solo il proprio lavoro.

3.5.2 Generazione X

La generazione X è la generazione che meno ha contribuito numericamente alla forza lavoro attuale rispetto a quella precedente (Boomers) e alla predominante, successiva, Generazione Y.

È la generazione più indipendente in quanto ha imparato a prendersi cura di se stessa autonomamente, senza il contributo dei genitori dichiaratamente “*workaholic*” e questo lo si denota anche dal punto di vista lavorativo.

In una ricerca condotta da Deal nel 2007¹⁴⁰ si nota come, ad esempio, solo il 40% degli Xers ha riferito che vorrebbe rimanere a lavorare nella loro attuale organizzazione per il resto della propria vita lavorativa,

¹³⁹ Hewlett, S., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009) - *How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda* – Harvard Business Review

¹⁴⁰ Deal, J. J. (2007) - *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground* – J.B CCL

rispetto a percentuali molto più alte delle generazioni precedenti come il 65% dei Boomers e il 70% dei Veterani.

Sono i primi ad aspirare maggiormente ad un equilibrio tra vita privata e lavoro, a differenza dei Boomers non sono più “live to work” ma “work to live”.¹⁴¹

Apprezzano, molto di più rispetto ai Boomers, la possibilità di lavorare da remoto e avere molta più flessibilità nell’ambiente di lavoro.

Gli Xers attribuiscono un valore molto importante alla formazione personale, allo sviluppo personale e all’opportunità di accrescere le proprie competenze rispetto ai Boomers.

Questo viene confermato anche da una ricerca dell’Harvard Business Review, condotta nel 2017 su un campione di 18.000 studenti e lavoratori in più di 19 paesi, secondo cui il 78% degli intervistati Xers valuta come prioritario l’apprendimento on-the-job, a differenza del 75% dei Millennials e del 70% della Generazione Z. Per di più il 25% degli Xers afferma di preferire il training online a quello face-to-face, a differenza di generazioni molto più digital come i Millennials (21%) e gli Zers (13%).¹⁴²

Sono costantemente preoccupati di aggiornare il proprio curriculum vitae in quanto non si aspettano di stare con un datore di lavoro per molto tempo. Apprezzano molto i feedback, ma in maniera riservata, privata. Andando a valutare le ricompense tangibili danno molto più peso al tempo libero quindi un premio in denaro potrebbe non avere lo stesso impatto rispetto alla concessione di una giornata di riposo o di smart working. Il denaro non motiva, necessariamente, i membri di questa generazione ma l’assenza di premi “cash” può portarli a non essere motivati. Con gli Xers inizia una maggiore esigenza di sostenibilità e quindi di una cultura aziendale molto più attenta agli stakeholders, in particolare l’ambiente, e questo impatta sia nella fase di attraction che di retention che di engagement.

3.5.3 Analogie e Differenze

Per quanto riguarda la variabile del pay: “*Cash is King*”.

In molte delle ricerche realizzate per quasi il 50% degli intervistati la remunerazione occupa il primo posto tra i fattori motivazionali più rilevanti. Cambiano, ovviamente, i benefit. Come già detto, oggi i Boomers tendono a dare molta più rilevanza ai servizi sanitari assistenziali (22%) e ai servizi pensionistici (29%), mentre per gli Xers la flessibilità giornaliera è il vantaggio più importante (39%) sul posto di lavoro tra i “*non cash perks/benefits*”.¹⁴³

Esaminando un ulteriore vantaggio, quello della carriera e delle promozioni, notiamo come gli Xers e i Boomers siano positivamente allineati sulla volontà di crescere in termini gerarchici, la differenza sostanziale sta nell’organizzazione in cui crescere. I Boomers sono molto fedeli e puntano ad una carriera

¹⁴¹ American Management Association (2018) - *Leading the Four Generations at Work* - <https://www.amanet.org/training/articles/leading-the-four-generations-at-work.aspx>

¹⁴² Bresman H., & Rao V.D., (2017) - *A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren’t — Different* – Harvard Business Review

¹⁴³ EY (2016) - *Managing the generational mix and preferred workplace perks*

all'interno della stessa realtà aziendale, mentre gli Xers tendono a essere meno impegnati con un singolo datore di lavoro e sono più disposti a cambiare lavoro per andare avanti rispetto alle generazioni precedenti. Gli Xers però a differenza della generazione precedente puntano molto sul loro apprendimento e sul training, hanno un approccio molto pratico: i libri sulle procedure di addestramento e gli insegnamenti in classe invieranno rapidamente uno Xers verso la porta di uscita¹⁴⁴.

Si aspettano di essere immersi nel lavoro immediatamente e che il loro manager si comporti più come un coach, dando feedback regolari face to face, ma lasciandoli soli ad affinare le loro abilità.

In *“Retiring the generation Gap”* (2007) Deal indaga sulle differenti modalità di apprendimento tra quattro generazioni: Traditionals (Veterani), Baby Boomers, Xers (generazione X), Yers (generazione Y), soffermandosi principalmente sulle due di mezzo.¹⁴⁵ I cinque metodi preferiti individuati da Deal, riassunti nella tabella sotto, riguardano sia le soft skills che le hard skills.

	Baby Boomers	Generazione X
Modalità di apprendimento delle SOFT skills	• A lavoro • Discussione di gruppo • Coaching (one to one) • Insegnamenti in classe • Interazioni continue e feedback	• A lavoro • Coaching (One to One) • Interazioni continue e feedback • Assessment e feedback • Discussione di gruppo
Modalità di apprendimento delle HARD skills	• Insegnamenti in classe • A lavoro • Manuali di lavoro • Papers e libri • Coaching (One to One)	• A lavoro • Insegnamenti in classe • Manuali di lavoro • Papers e libri • Coaching (One to One)

Tabella 3 - Personale rielaborazione dati Deal 2007

Come si evince dallo studio condotto e quindi dalla tabella, dove sono riportate le modalità in ordine di preferenza, la maggioranza degli Xers preferisce imparare nuove skills direttamente a lavoro mentre i Boomers distinguono le hard dalle soft mediante differenti tipologie di apprendimento: le prime tramite insegnamenti in classe, le seconde direttamente a lavoro. Le discussioni in gruppo vengono preferite dalle generazioni più anziane di lavoratori, mentre vengono totalmente scartate dagli Xers (5° posto). Inoltre, mentre gli Xers identificano gli assessment e i feedback in cima ai metodi per imparare le soft skills, lo stesso non si può dire per i Boomers. Questo in linea con varie altre ricerche secondo cui: *“younger generations desire feedbacks”*¹⁴⁶. Utilizzo dei feedback che aumenterà esponenzialmente con le generazioni successive.

¹⁴⁴ Appelbaum S.H. & Shapiro B., (2004) - *Generation X and the Boomers: Organizational Myths and Literary Realities* – Management Research News

¹⁴⁵ Deal, J. J. (2007) - *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground* – J.B CCL

¹⁴⁶ Deal, J. J. (2007) - *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground* – J.B CCL

3.6 Millennials

“Why Millennials matter?” si intitola così un paragrafo di una ricerca di Pricewaterhouse Cooper del 2011 interamente dedicata ai Millennials, la generazione più numerosa nella forza lavoro attuale.

“It’s clear that millennials will be a powerful generation of workers and that those with the right skills will be in high demand. They may be able to command not only creative reward packages by today’s standards, but also influence the way they work and where and how they operate in the workplace. They may also represent one of the biggest challenges that many organizations will face”(PWC 2011)¹⁴⁷

Sulla generazione Y, sono stati dirottati molti studi e molte ricerche data la sua importanza numerica: si prevede che nel 2020 i Millennials raggiungeranno il 50% della forza lavoro mondiale; oltre che le sue peculiarità che la distinguono da quelle precedenti.

Il fattore più rilevante di distacco è la loro affinità con la digitalizzazione, sono cresciuti con lo sviluppo degli smartphone e dei tablet, nell’era della democratizzazione di internet e della frammentazione dei media che ha permesso loro di rimanere connessi 24, 7 giorni su 7.

Alcuni di loro, specialmente la seconda ondata di nascite, si potrebbero definire nativi digitali a differenza degli Xers e dei Boomers che sono *“immigrati”* digitali.

Non è solo il modo di utilizzare la tecnologia che li contraddistingue ma anche il loro comportamento nei confronti dell’organizzazione: sono molto più individualisti, egoisti, *“narcisisti”*, come li definisce Simon Sinek, e orientano i loro sforzi a soddisfare le proprie esigenze personali piuttosto che quelle dell’organizzazione o di un collettivo/team.

Tendono ad essere a disagio all’interno di strutture rigide e burocratiche e desiderano raggiungere rapidamente posizioni di rilievo e di maggiore responsabilità all’interno dell’organizzazione.

Ma i Millennials sono così diversi dalle generazioni precedenti?

La risposta non è del tutto positiva, nonostante i forti elementi di distacco ce ne sono molti che tendono ad essere allineati con quelle precedenti specialmente la generazione X.

Primo fra tutti la mancanza di fedeltà.

Il ridimensionamento e il licenziamento di massa iniziati alla fine degli anni ‘80 hanno segnato la fine di un’era in cui la fedeltà ad un’organizzazione veniva ripagata in una vita di sicurezza e stabilità lavorativa e l’inizio di una fase di elevati spostamenti intra e inter aziendali.

I dipendenti di oggi, principalmente i Millennials, sono caratterizzati da *“carriere senza confini”* e affermano di muoversi frequentemente non solo all’interno della stessa organizzazione, ma anche tra un’organizzazione e un’altra limitando le relazioni che possono generarsi da un impiego a lungo termine presso un’organizzazione.

¹⁴⁷ PWC (2011) - *Millennials at Work: Reshaping the Workplace*

Il tutto è stato amplificato dal forte impatto della tecnologia e dei social network, come Facebook e LinkedIn, che hanno fornito delle agevolazioni nel mettere in contatto persone e aziende (Twenge 2010)¹⁴⁸.

Da una survey condotta da Deloitte nel 2016, su un campione di ca 8.000 Millennials in 29 diversi paesi, si dimostra come i Millennials siano la generazione più “infedele” sul posto di lavoro, non a caso il paragrafo si intitola: *“Many Millennials have one foot out the door”*.¹⁴⁹ In questa ricerca si denota come 1 individuo su 4 vorrebbe lasciare il proprio datore di lavoro per entrare in una nuova organizzazione o per fare qualcosa di nuovo in un arco temporale di un anno.

La percentuale aumenta, portandosi ad un 44%, se si considera un arco temporale di due anni e aumenta ulteriormente, arrivando al 66%, con un orizzonte temporale che termina nel 2020. Solo il 16% riesce ad immaginarsi all’interno della stessa azienda tra più di 10 anni.

“Employers talk about disloyalty where Millennials and Generation X are concerned, but loyalty is bi-directional. If the organization’s attitude is “we want you until we don’t”, employees will have the same attitude. Employers can motivate all workers by demonstrating that even if they can’t guarantee a job for life, they are honestly interested in employees’ long term future and health, that it cares about them not just as cogs but as human beings” (Jennifer Deal)¹⁵⁰

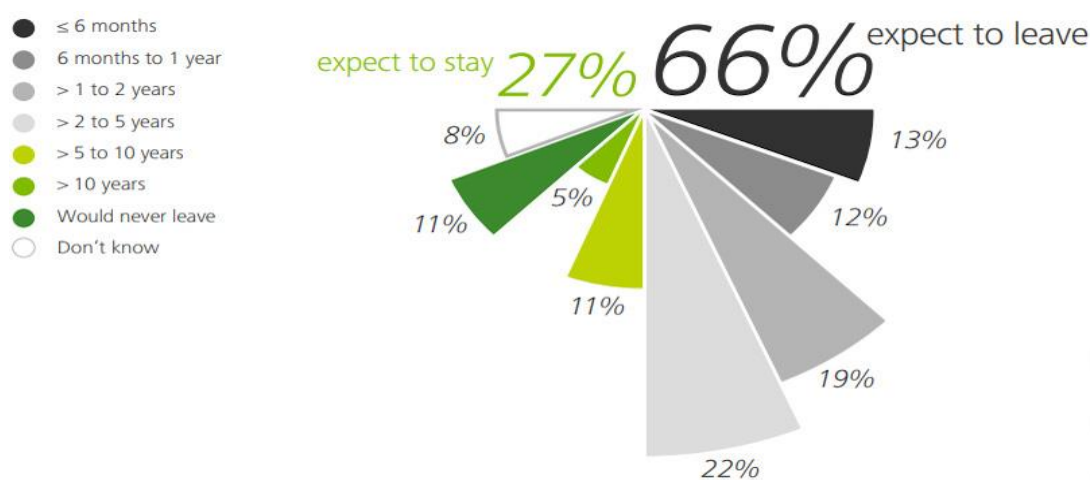


Figura 11 - Millennials Survey 2016 - Fonte Deloitte

Le motivazioni di questa mancanza di lealtà possono essere rinvenute nel fatto che i Millennials non si sentono utilizzati a pieno nell’azienda e sono in costante di ricerca di un luogo che sappia sfruttare al meglio le proprie competenze o che faccia emergere al meglio il loro potenziale o che addirittura possa incrementarlo.

¹⁴⁸ Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing* – 1117 – 1142 - Journal of Management

¹⁴⁹ Deloitte (2016) - *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*

¹⁵⁰ Schweyer A., (2015) - *Generations in the Workforce & Marketplace: Preferences in Rewards, Recognition & Incentives* - IRF

Un'ulteriore motivazione, come riporta la ricerca di Deloitte, sta nel fatto che i Millennials sono smossi anche da altri interessi oltre che dal profitto.¹⁵¹ Aumenta infatti in loro la sensibilità a tematiche di sostenibilità e questo fattore spinge i lavoratori appartenenti a questa generazione a scegliere realtà più allineate ai loro interessi. Il 61% di loro afferma di non aver preso in considerazione una proposta lavorativa in quanto “l'azienda non era allineata ai propri valori personali”.¹⁵²

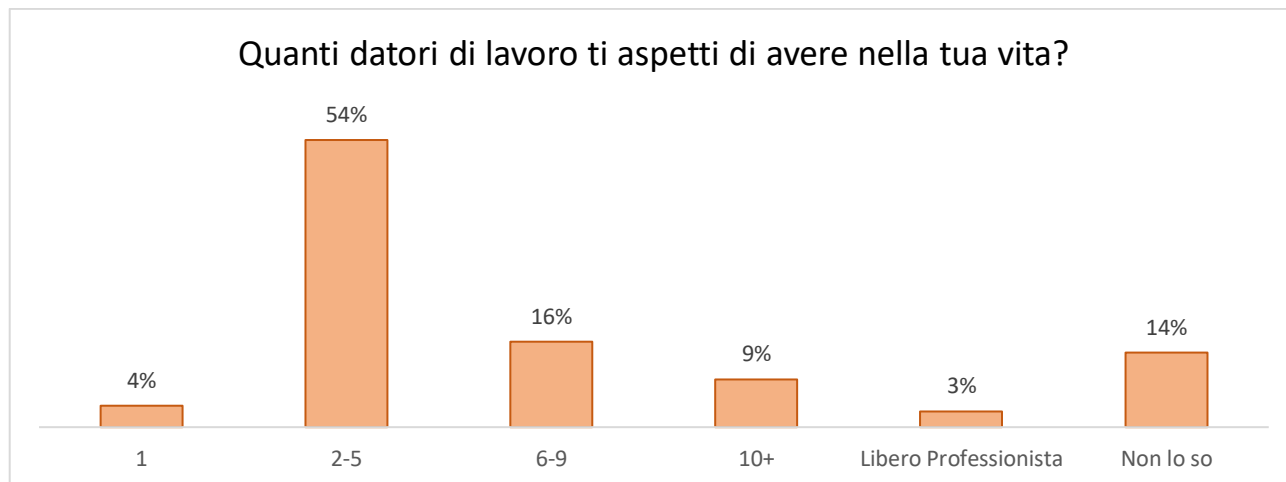


Figura 12 - Personale rielaborazione dati survey PWC

Proprio la tematica della sostenibilità è un'evoluzione, o meglio un ampliamento, di quella iniziata dalla generazione X. L'idea alla base è che il successo di un business si può misurare non solo in termini di performance finanziarie e questo porta i Millennials a credere che l'attività dell'impresa debba essere più etica e society-focused.

Come si evince dalla ricerca di Deloitte i valori che l'impresa deve seguire sono prima di tutto la soddisfazione dei propri lavoratori, onestà e integrità, la soddisfazione del cliente e l'impatto ambientale. Questo però riguarda solo la società per cui i giovani lavorano, non i lavoratori in sè. Da una ricerca condotta da Twenge nel 2010, infatti, si evince come la Generazione Y non apprezzi i cosiddetti “*altruistic rewards*”¹⁵³ o comunque li apprezzi meno rispetto ai Boomers o gli GenXers.

La ricerca riporta come ci sia una flessione nelle preferenze degli individui rispetto ad un lavoro “*che dia un'opportunità di essere utile o d'aiuto agli altri*”.

Quindi, anche se il numero di aziende che offre la possibilità di svolgere attività di volontariato è in crescita, la minore importanza dei vantaggi sociali suggerisce che le politiche basate su questo fattore, nel tentativo di reclutare e trattenere i lavoratori più giovani, non sono fruttuose.

Il concetto che il fattore che influenza sia l'attraction che la retention è il pay, ovvero la remunerazione e gli incomes derivanti dalla prestazione lavorativa, è ormai passato.

¹⁵¹ Deloitte (2016) - *The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders*

¹⁵² Deloitte (2016) - *The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders*

¹⁵³ Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing* – 1117 – 1142 - *Journal of Management*

La remunerazione, fissa o variabile che sia, e gli altri premi estrinseci (es. carriera) influenzano notevolmente la scelta di lavorare per un'organizzazione rispetto ad un'altra, ma col passare degli anni hanno perso di significato e di valenza.

C'è stata un'evoluzione delle condizioni sociali ed economiche che ha modificato le esigenze dei lavoratori. La remunerazione aveva un'importanza diversa negli anni passati: per i boomers, che vivevano in un'epoca di forte crescita economica, la remunerazione rappresentava uno status sociale in linea con le tendenze del tempo; invece gli Xers, nonostante credano maggiormente che il tempo libero sia fondamentale, si sono focalizzati sulla remunerazione per sopravvivere in contesto economico instabile a forte crescita dell'inflazione. Se dall'equazione di motivazione togliamo il salario e le possibilità di carriera, un altro fattore molto importante ma intangibile è la flessibilità sul posto di lavoro nonché l'attenzione al work-life balance (Twenge 2010)¹⁵⁴.

Molte aziende non si rendono conto che i Millennials sono tecnologicamente alfabetizzati, hanno delle grandi competenze digitali, e rappresentano, in parte, i primi nativi digitali. Questo ovviamente permette loro di connettersi anche da altri luoghi al di fuori delle mura dell'ufficio e di lavorare in team e non solo sulla propria scrivania. Nonostante le loro capacità tecnologiche e digitali molte sono le ricerche che riscontrano la loro maggiore volontà di stabilire relazioni "umane" all'interno dell'ufficio e di prediligere lavoro in team. Nel 2015 l'IBM's Institute for Business Value ha pubblicato i risultati di una survey condotta gli anni precedenti su un campione di ca 2.000 Millennials in 12 diversi paesi. L'analisi di IBM porta ad una conclusione: la maggiore capacità ad usare la tecnologia non implica la loro preferenza a comunicare tramite essa piuttosto che con altre forme.

"... they [Millennials] prefer face-to-face contact. They're slightly more comfortable with virtual learning than their older colleagues: 35 percent are happy to use self-paced interactive modules, apps or online simulations, compared to 33 percent of Gen X and 30 percent of Baby Boomers. However, Millennials' top three preferences involve personal interactions."(IBM 2015)¹⁵⁵

I Millennials bramano la flessibilità, lavorano per obiettivi, con chiare istruzioni e con numerose scadenze. Quindi, quando si redigono politiche di lavoro motivazionali, i responsabili delle risorse umane possono generare più produttività dai dipendenti Millennials, se consentono la libertà di lavorare da remoto o da casa quando possibile oppure creando un ambiente informale in ufficio che incoraggi e promuova il lavoro di squadra. Se conoscono il loro obiettivo, cosa importa dove completano il loro task?¹⁵⁶

¹⁵⁴ <http://www.apa.org/research/action/speaking-of-psychology/unlocking-millennials.aspx>

¹⁵⁵ IBM Institute for Business Value, (2015) - *Myths, exaggerations and Uncomfortable truths: the real Story behind Millennials In the workplace*

¹⁵⁶ PWC (2011) - *Millennials at Work: Reshaping the workplace*

I Millennials, come riporta Howe (2014), sono molto più avversi al rischio rispetto alle generazioni precedenti. La generazione X e ancor prima i Boomers sono molto più propensi ad assumersi rischi, quando loro erano giovani hanno mostrato una maggiore volontà a prendersi rischi, forti di una minore richiesta di garanzie “istituzionali” e tassi di interessi relativamente bassi.

I Millennials hanno dimostrato e dimostrano tendenze opposte, sono stati spinti ad evitare rischi personali e a sfruttare le opportunità offerte loro ma create da altri.¹⁵⁷

In accordo con il 15° report di MetLife quasi il 50% dei Millennials si dice fortemente preoccupato di inaspettati rischi finanziari e problemi di salute, rispetto al 36% della Gen. X e il 35% dei Boomers. Si legge, infatti, che 8 giovani lavoratori su 10 preferiscono “*garanzie che offrano più bassi ma più sicuri ritorni*” piuttosto che “*alti ritorni determinati da alti rischi*”.¹⁵⁸

Andando ancora più nel dettaglio si nota come il 72% dei membri della generazione Y pone al primo posto la preoccupazione riguardante i maggiori costi da sostenere per coprire perdite impreviste, seguita poi dai costi per interventi medicali non coperti da assicurazione (65%) e infine per problemi di disabilità o malattia (63%).¹⁵⁹

CAUSA	MILLENNIALS	GEN Y	BOOMERS
Morte prematura	54%	51%	47%
Maggiori costi per disabilità e malattia	63%	58%	58%
Maggiori costi per spese sanitarie non comprese nell'assicurazione	65%	51%	55%
Maggiori costi per perdite inaspettate	72%	60%	57%

Tabella 4 - Percentuali rischio Generazioni - Fonte MetLife

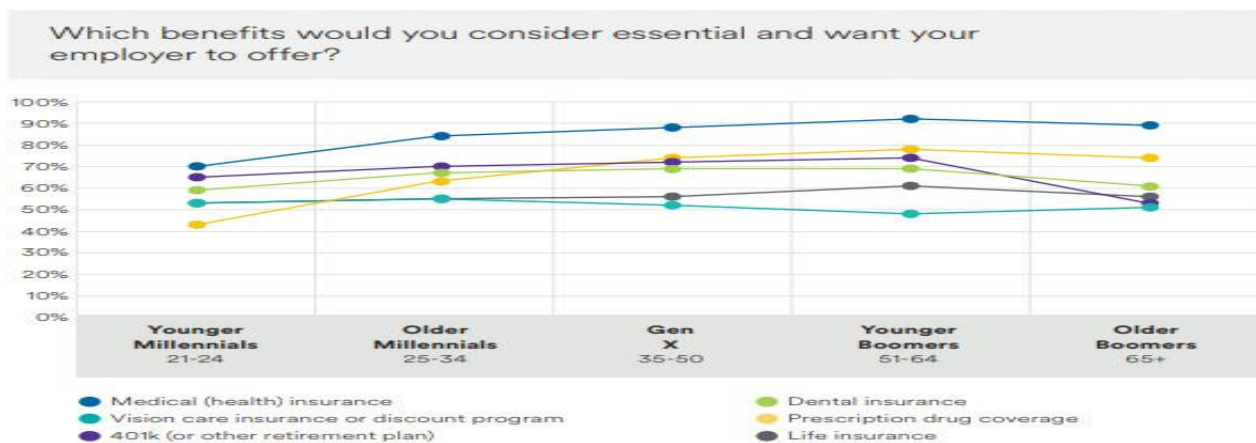
Il paradosso sta proprio nella maggiore preoccupazione dei più giovani rispetto ai più anziani.

I Millennials quindi desiderano un pacchetto di benefit che massimizzi la loro “protezione” e minimizzi i rischi e l’incertezza. Quindi i benefit sono importanti tool che le imprese possono utilizzare per attrarre i giovani lavoratori come i Millennials, infatti sono molto interessati alle aziende che possano garantire servizi come la pianificazione finanziaria, la dichiarazione delle tasse, assicurazione sanitarie, ecc...

¹⁵⁷ Howe N., (2014) - *How the Millennials Generation Is Transforming Employee Benefits* - LifeCourse Associates

¹⁵⁸ MetLife (2017) – *Work Redefined: a new age of Benefits* - MetLife’s 15th Annual U.S. Employee Benefit Trends Study

¹⁵⁹ MetLife (2017) – *Work Redefined: a new age of Benefits* - MetLife’s 15th Annual U.S. Employee Benefit Trends Study



Da una ricerca di PWC, in linea con molte altre, si evince come il 44% degli intervistati pone al primo posto tra i fattori motivazionali un “competitivo pacchetto finanziario”, mentre il 52% afferma di preferire un’organizzazione con rapide possibilità di carriera.¹⁶⁰

3.7 Generazione Z

La generazione Z è quella più tecnologicamente evoluta rispetto quelle precedenti, I-Gen è soprannominata. Si stima che gli Zers costituiscano un quarto della popolazione in America¹⁶¹, e altrettanti in Europa, e che entro il 2030 andranno a costituire il 75%¹⁶² della forza lavoro nel mondo. È una generazione che, come detto, sta mettendo in discussione i canoni tradizionali di attraction e retention sia come consumatori o clienti ma soprattutto come lavoratori.

Gli employers si stanno adattando gradualmente a questi ragazzi costantemente connessi, “nativi digitali”, molto ambiziosi, con un forte senso di imprenditorialità, alla costante ricerca di training, feedback e maggiori responsabilità e incredibilmente ansiosi e impazienti.

Il primo fattore che li contraddistingue è proprio il loro rapporto simbiotico con la tecnologia, ma quello che più intriga è un ritorno ai legami “reali”, “*face-to-face*”.

Una ricerca condotta da Deloitte su un campione di 4000 studenti americani, facenti parte degli Zers, suggerisce come ci sia stata una sorta di speculazione sulla loro capacità di essere “*always-connected*”.

Si afferma, infatti, che il 92%¹⁶³ di questi è preoccupato del gap generazionale che la tecnologia sta creando nella loro vita personale e lavorativa. Un altro 37% afferma che la tecnologia sta indebolendo la loro capacità di mantenere forti relazioni interpersonali e sviluppare “*social skills*”.

La tecnologia ha impattato la loro curiosità, la loro capacità di apprendimento, di comunicazione e di problem solving. Tutte queste non solo intervengono nel costruire relazioni stabili e durature, ma sono

¹⁶⁰ PWC (2011) - *Millennials at work: reshaping the workplace*

¹⁶¹ Rampton J., (2017) - *Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z* - INC

¹⁶² Scott R., (2016) – *Get Ready For Generation Z* – Forbes - <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/#5925c4202204>

¹⁶³ Deloitte (2017) - *Generation Z enters the workforce: Generational and technological challenges in entry-level jobs*

fondamentali nel processo di “*tacit knowledge*”, ovvero quel processo di learning derivante dagli esempi e dalla collaborazione. Sempre nella ricerca condotta da Deloitte si denota come il 92% degli HR managers crede che le capacità “*emotional*” e “*social*” stiano prendendo sempre più piede in questa nuova generazione.

Un altro aspetto su cui le aziende devono puntare per poter attrarre o trattenere i giovani lavoratori è il training. Come i Millennials, gli Xers necessitano e prediligono frequenti e costanti processi di coaching e learning.

Da sottolineare come, però, i modelli tradizionali e formali di apprendimento necessitano di una rivisitazione e di maggiore flessibilità.

*“Longer courses that cover every conceivable area of management training and even longer sabbaticals are becoming less relevant to the modern age; they are not even proven to actually work. Today the focus really is on the bespoke tailoring of an individual’s specific learning and development needs and on encouraging them to take more responsibility for it.”*¹⁶⁴ afferma Kevin Lyons, Senior HR Manager in Pearson.

Un apprendimento, quindi, specifico, individuale e “fatto su misura”, sembra essere quello di cui necessitano i giovani lavoratori, che preferiscono piccoli e continui insegnamenti basati su podcasts, short video, e brevi spiegazioni scritte. Grazie alla loro capacità tecnologica hanno ampio accesso a tutte le risorse derivanti dalla rete, questo contribuisce alla loro formazione grazie a piattaforme dedicate quali LinkedIn e Twitter.

L’importante è garantire l’accessibilità alle informazioni in qualsiasi luogo e tempo essi vogliano.



Figura 13 - Tipologia di apprendimento preferite e gap tra training offerto e ricevuto - Fonte Hays

¹⁶⁴ Henke S., (2018) – Why On Demand Learning is crucial for businesses – Hays – <https://social.hays.com/2018/04/20/demand-learning-business/>

Nonostante gli Zers siano meno “eccitati” riguardo il loro futuro rispetto ai Millennials (43% vs 48%)¹⁶⁵, sono coloro che hanno la maggior volontà di creare valore autonomamente, hanno maggior senso di imprenditorialità, cosiddetta “*entrepreneurship*”. Il 74% di loro afferma, in una ricerca condotta da Randstad, che la finalità del lavoro non sia limitata a “guadagnarsi la giornata” ma a creare qualcosa di duraturo e di più ampie vedute nel futuro. La corporate social responsibility non diventa più un tool che le società possono avere, ma diventa un imperativo morale, etico e di business per qualsiasi organizzazione. Secondo gli Zers le compagnie devono posizionare i loro obiettivi sociali nel cuore della loro strategia di business. Dato confermato anche da altre ricerche, come quella condotta da PWC “*Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*”.

Credono fortemente, e per questo sono disposti a rinunciare anche ad una parte del loro stipendio, un lavoro che possa “fare la differenza”. Nella survey “*The Think Future*” condotta da KPMG addirittura il 92% degli intervistati afferma ciò.

Darina Barret partner di KPMG afferma:

*“... making a difference is about how well we can reflect our corporate values in our communities. These values are inherent in our employees and we want this to influence how we work with our clients and communities. We have a deep desire to use our skills and solutions to help people outside of our organisation.”*¹⁶⁶

Continua

*“Generation Z are choosing organisations that share their personal values. Due to the digital age, Generation Z have more technological resources and more exposure to people of diverse backgrounds across all divides making them more aware of the world’s social change issues, therefore corporate citizenship has become important to Generation Z.”*¹⁶⁷

Il fit con la cultura aziendale diviene imprescindibile per queste nuove leve. Una cultura aperta e trasparente che sappia garantire equità e integrazione e maggior coinvolgimento ma più di tutti flessibilità. Da una ricerca condotta da Hays il 49% dei membri già lavoratori della generazione Z afferma che il bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale è sotto la media o addirittura terribile e, quindi, non è una sorpresa vedere che il 67% di essi afferma di essere attratti da organizzazioni che limitino l’impiego di straordinari e che garantiscano un maggiore equilibrio.¹⁶⁸

Infine bisogna analizzare l’impatto della remunerazione, della carriera e dei benefit sulla motivazione di questa generazione.

¹⁶⁵ PWC (2017) - *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*

¹⁶⁶ <https://home.kpmg.com/ie/en/home/insights/2017/01/generation-z-careers.html>

¹⁶⁷ <https://home.kpmg.com/ie/en/home/insights/2017/01/generation-z-careers.html>

¹⁶⁸ Hays (2017) - *What Workers Want*

Non si può negare che la remunerazione sia, ancora, il primo fattore ad influenzare le scelte e la motivazione dei lavoratori, ma, come si può notare dal grafico sottostante, il trend è negativo. L'importanza data a questo fattore con l'avanzare delle generazioni tende ad essere minore.

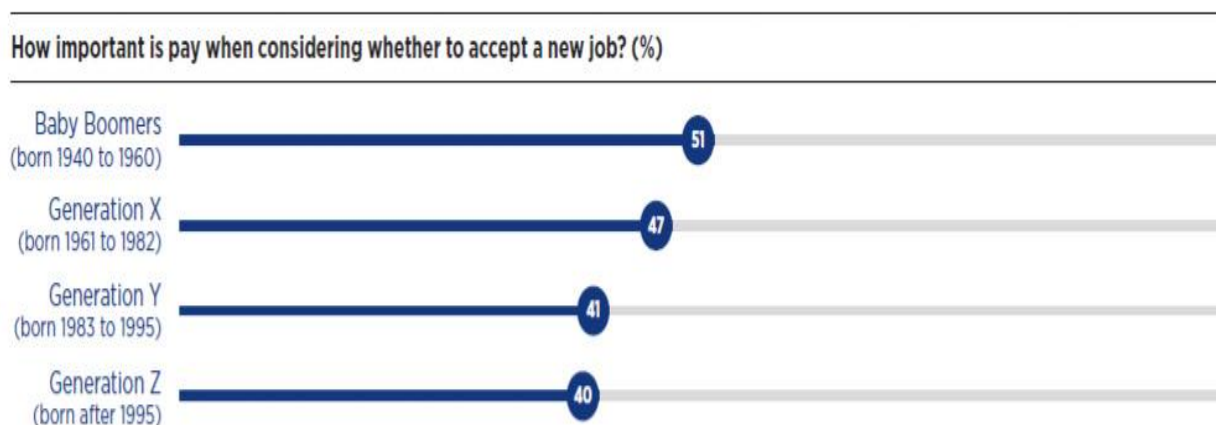


Figura 14 - Valenza della remunerazione - Fonte Hays

Da una ricerca condotta da Hays, si nota come, per i benefit, la generazione Z segua la linea tracciata dai Millennials, dando una forte valenza ai complementi della retribuzione.

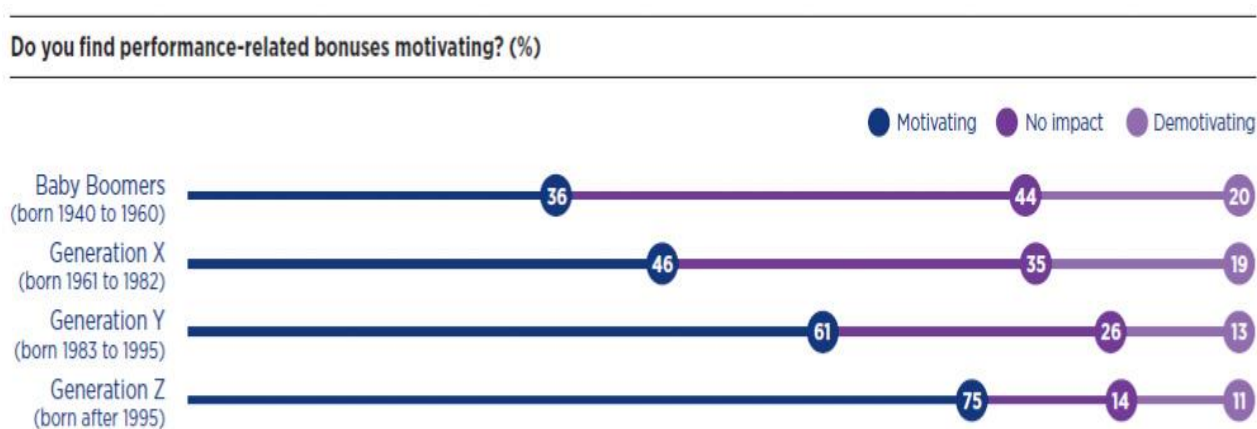


Figura 15 - Impatto Benefit - Fonte Hays

L'ultimo aspetto in questione sono le dinamiche di carriera.

*“Progression means more than promotion”*¹⁶⁹ cita testualmente la ricerca di Hays, con riferimento ulteriore all'importanza data da questi ragazzi alla formazione. Una promozione è temporanea, il “progredire” è per sempre. La consapevolezza di poter raggiungere posizioni gerarchiche o organizzative più elevate, rapidamente, è stimolante ma non quanto la possibilità di completare il processo di maturazione tramite apprendimento per poi raggiungere i livelli più alti quali i cosiddetti “C-Suite”.

In breve per attrarre, trattenere e motivare la generazione Z una società deve:

¹⁶⁹ Hays (2017) - *What Workers Want*

- Creare una struttura di carriera stabile che includa frequenti programmi di rotazione e di continua formazione;
- Creare forti processi di L&D, learning and development, che possano modificare le skills del lavoratore a fronte di esigenze o nuove opportunità;
- Aumentare la flessibilità dello scheduling e prestare attenzione all'equilibrio vita privata - vita lavorativa;
- Investire sull'immagine del proprio brand;
- Creare un programma di valutazione della performance al quale vincolare benefit individuali;
- Aumentare il fit delle nuove leve con la cultura aziendale.

CAPITOLO 4:

UN'INDAGINE SULLA GENERAZIONE Z

4.1 Contesto della ricerca

Le esperienze e gli eventi differenti affrontati da diverse generazioni durante i loro anni di crescita e sviluppo possono produrre aspettative e preferenze diverse sul lavoro. Molti giovani si trovano a sperimentare le fasi iniziali dello sviluppo della propria carriera e ad affrontare scelte difficili. Durante queste prime fasi, infatti, iniziano a definire le loro identità attraverso le scelte che fanno, comprese le decisioni sulle università, sui master o sui primi posti di lavoro. Il mondo del lavoro è in costante evoluzione, così come lo è la forza lavoro. Attrarre personale talentuoso e cercare di avere un brand accattivante è una delle questioni che negli ultimi decenni ha assunto un'importanza sempre più rilevante nelle aziende di tutto il mondo. Le tematiche di *"attraction, retention e engagement"* sono all'ordine del giorno e le imprese devono interfacciarsi con gruppi di lavoratori, colleghi e dipendenti dalle esigenze più disparate. Usare le generazioni come indicatori per comprendere il comportamento di un gruppo, appunto, può essere un esercizio difficile, eppure, come hanno scoperto i ricercatori delle scienze sociali, le distinzioni generazionali hanno una certa validità e una migliore comprensione delle grandi coorti di nascita può illuminare le più ampie tendenze sociali.¹⁷⁰ Il presupposto da cui si parte, coerentemente con quella prospettiva teorica che viene definita "generazionale", è che sia possibile rinvenire delle similarità nel modo in cui persone collocate nella stessa coorte di età vedono il mondo e traggono significato dalle proprie esperienze.¹⁷¹ Questo perché essere nati in uno stesso periodo storico ed essere stati sottoposti agli stessi stimoli (sociali, politici, economici) contribuisce a formare valori e attitudini simili. È soprattutto nella prima parte dello sviluppo, durante la giovinezza, che si forma infatti la parte più stabile dei valori e delle motivazioni delle persone. Ogni generazione dunque possiede valori e attitudini simili, come effetto della condivisione di esperienze e eventi.¹⁷² Nella forza lavoro di oggi si possono identificare cinque generazioni, come è stato visto nei capitoli precedenti, che sono:

- I Veterani: nati tra il 1925 e il 1945;
- I Baby Boomers: nati tra il 1945 e il 1964;
- La Generazione X: nati tra il 1965 e il 1981;
- I Millennials: nati tra il 1982 e il 1999;

¹⁷⁰ Rosen C., (2017) - *An Aversion to Adulthood; The generation after the millennials loves smartphones, avoids books, craves safety and doesn't tolerate intolerance* - The Wall Street Journal

¹⁷¹ Sammarra A., & Profili, S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli

¹⁷² Sammarra A., & Profili, S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli

- La Generazione Z: nati dopo il 2000.

Le ricerche fino a qui analizzate (Twenge, Campbell, Strauss, Howe) hanno evidenziato numerose differenze generazionali nei tratti della personalità, nelle attitudini, nei comportamenti.

Ad esempio si ritiene che i Veterani, siano cresciuti con valori di fedeltà e lealtà, siano ligi al dovere e pervasi da spirito di servizio; i Baby Boomers, nati in un periodo contraddistinto da una crescente prosperità economica, incentrino il rapporto di lavoro principalmente sulla stabilità e sul sacrificio; mentre gli appartenenti alla Generazione X siano caratterizzati da una più forte spinta all'individualismo che induce le persone ad anteporre il proprio interesse a quello dell'organizzazione, privilegiando l'autonomia e l'indipendenza e riconoscendo il valore del work-life balance.

Cosa sappiamo, invece, delle generazioni Y e Z (Millennials e I-Gen)?

*“Vogliono un lavoro che abbia uno scopo. Vogliono lasciare il segno, qualsiasi cosa significhi. Per qualche ragione però, i Millennials non sono comunque felici. Troppi sono cresciuti con strategie fallimentari di educazione familiare: è sempre stato detto loro che erano speciali. Che potevano avere tutto quello che volevano dalla vita. Abbiamo dato loro medaglie, anche per arrivare ultimi. E così quando entrano nel mondo reale, l'immagine che hanno di se, si sgretola”*¹⁷³

(Simon Sinek riguardo i Millennials)

I Millennials costituiscono circa il 50 % della forza lavoro attuale e i loro tratti caratteristici sono evidenti mentre per la generazione Z, che si sta affacciando al mondo del lavoro, occorre attendere ancora qualche anno per comprendere al meglio le dinamiche che la caratterizzano. Rispetto alle generazioni precedenti i più giovani sono cresciuti o stanno crescendo in un contesto sociale profondamente diverso, in cui la guerra non condiziona, come in passato, il loro sviluppo. Inoltre più l'età si abbassa e più aumenta la percentuale di soggetti che si definiscono soli nel mondo.

Infatti, da molte ricerche si evince come più della metà dei ragazzi afferma di non vivere delle relazioni faccia a faccia, vere e profonde con i propri amici o partner; anche nella sfera familiare si nota un trend decrescente dell'attenzione dei genitori rispetto ai propri figli che affermano di non essere seguiti nello studio e di non ricevere punizioni se non rispettano le regole impostegli.

Va inoltre sottolineato la differenza sostanziale tra l'attuale contesto economico in cui crescono i lavoratori di domani e quello dove sono cresciute le generazioni precedenti (vedi Veterani, generazione X) caratterizzato da condizioni economiche molto più precarie. Oggi i Millennials assegnano una maggiore importanza al tempo libero e al cosiddetto work-life balance (equilibrio vita-lavoro) (Twenge et al. 2010), al tempo stesso, però, è importante notare come diano ampio valore alla retribuzione.

Dato che appare contraddittorio: meno lavoro, ma più soldi; a conferma dell'eccessiva disinvoltura e presunzione che caratterizza questa generazione. Il Times li definisce come una generazione di “pigri, superficiali e narcisisti”, che crede che tutto gli sia dovuto.

¹⁷³ <http://www.lastampa.it/2017/02/15/societa/i-millennials-sono-pigri-eterni-insoddisfatti-e-socialdipendenti-la-colpa-dei-genitori-ErH9qbAJTpP4sqSTfNjPyM/pagina.html>

Crescere in un contesto economico migliore dà la possibilità ai giovani di viaggiare fin da subito, di fare nuove esperienze anche lontano dal paese di nascita e di avere una visione diversa del mondo; questo ha portato ad avere una maggiore consapevolezza dei rischi ambientali che sono presenti e in molti affermano che preferirebbero lavorare in un'azienda che persegue uno scopo condiviso piuttosto che dalla remunerazione percepita. Oltre a viaggiare di più, le nuove generazioni possono disporre di strumenti che li collegano a persone di tutto il mondo e imparano fin da subito ad utilizzare internet tramite diversi devices. Questo ha fortemente predisposto i più giovani ad avere una conoscenza più profonda del mondo virtuale, e li ha spinti a farne un utilizzo maggiore rispetto a chi è nato prima. In molti infatti affermano di preferire lo smartphone per connettersi ad internet e attraverso questo di informarsi sugli eventi mondiali, visualizzare i commenti della community per scegliere cosa comprare, svagarsi con servizi multimediali che sostituiscono sempre di più i mezzi di intrattenimento tradizionali, formarsi negli argomenti in cui sono interessati. Questo, ovviamente, spinge le organizzazioni a prestare particolare attenzione alla visibilità che hanno su internet.¹⁷⁴

E la Generazione Z?

Ci muoviamo in questo caso su un terreno ancora meno esplorato. Quel che molti autori condividono è l'idea che tratti distintivi di questa generazione siano l'utilizzo di internet fin dalla giovanissima età, le modalità di interazione e socializzazione attraverso i social media e più in generale il rapporto privilegiato con le tecnologie (Geck, 2007).

Si basano su una filosofia del 'make' completamente differente dallo 'sharing' dei Millennials, sono più pragmatici e si pongono obiettivi concreti essendo consapevoli di dover percorrere una strada tortuosa per arrivare al successo ed essendo disposti a fare tutti i sacrifici necessari, cercando di non voler cambiare il sistema ma di prepararsi e lavorarci all'interno.

Nell'ambito del recruitment vi è ancora un dibattito aperto che non ha portato a linee guida conclamate, resta però fondamentale, per avere dei vantaggi strategici, per ogni azienda come rendersi accattivanti per i lavoratori di domani. Data l'importanza che gli studi sulle generazioni precedenti hanno avuto sulle aziende, il tema sui Gen Z risulta centrale e di massima importanza, da risolvere nei tempi più brevi possibile tanto che già alcuni si stanno affacciando sulla futura generazione successiva, da alcuni già denominata Generazione Alpha.

4.2 Finalità e contributo della ricerca

Cosa attrae i più giovani al lavoro? Quali sono i fattori che i Millennials e la Generazione Z mettono al primo posto quando cercano un'occupazione? Come devono attrezzarsi le organizzazioni per divenire attrattive nei confronti di generazioni che stanno sviluppando atteggiamenti verso il lavoro, la tecnologia e

¹⁷⁴ Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing* – 1117 – 1142 - Journal of Management

l'innovazione diversi da quelli dei propri genitori? In che modo il sistema educativo può aiutare a costruire ponti tra le aspettative dei giovani e le esigenze di crescita delle organizzazioni?¹⁷⁵

Queste sono alcune delle domande a cui questa ricerca tenta di dare risposta. La ricerca non vuole essere “Vangelo” per le organizzazioni, prova però, a sollevare dei caveat e ipotizzare delle risposte sulla base dell’analisi empirica di dati. Considerando i grandi cambiamenti che caratterizzano le nuove generazioni rispetto alle “classiche” già studiate, è necessario porsi delle domande soprattutto in materia di impatto verso il lavoro e l'innovazione. Allora sorge spontaneo chiedersi per esempio cosa effettivamente ricercano le nuove generazioni nel mondo del lavoro, cosa li spinge a proporsi per un determinato colloquio piuttosto che per un altro. Ponendosi dalla parte delle organizzazioni invece è necessario capire su cosa possono investire per mettere i lavoratori nelle condizioni migliori per raggiungere determinati risultati. Infine, ci si può chiedere anche in che modo il sistema educativo possa intervenire preventivamente per mettere in contatto, nel modo migliore possibile, i giovani e le aziende.

La finalità della ricerca è contribuire al dibattito in corso attraverso una migliore comprensione degli atteggiamenti dei giovani, appartenenti alla Generazione Z. Più in particolare è stata svolta su un campione di giovani italiani così da tener conto delle specificità del nostro contesto sociale, economico e culturale che influenzano le loro motivazioni e i loro atteggiamenti. L’obiettivo è emulare quelle ricerche svolte fino ad ora, riguardanti esclusivamente le generazioni statunitensi (Twenge, Howe, Strauss).

Emergono, quindi, tre target a cui questa ricerca può dare un sostanziale contributo:

- Le aziende: in quanto potrà fornire loro le informazioni necessarie per (imprese, istituzioni, aziende no profit, ecc.) costruire pratiche efficaci per attrarre e motivare i più giovani, puntando su ciò che realmente le nuove generazioni desiderano.
- Le istituzioni scolastiche: la ricerca potrà servire a dotare il sistema educativo (scuola e università) di elementi utili a selezionare metodologie e approcci efficaci per valorizzare le competenze dei giovani e indirizzare le loro aspettative verso opportunità lavorative che consentano la piena realizzazione personale;
- I giovani: la ricerca può aiutare i giovani a sviluppare una maggiore consapevolezza, attraverso spunti di riflessione, circa le proprie motivazioni e attitudini, così da aiutarli ad avvicinarsi al mondo del lavoro con maggiore sicurezza capendo cosa li porta a preferire un’azienda piuttosto che un’altra.

¹⁷⁵ La ricerca si inserisce all’interno di un progetto realizzato in collaborazione con il People Management Competence Centre & Lab della LUISS Business School

4.3 Metodologia della ricerca

La ricerca è stata condotta su un campione di studenti delle Scuole Secondarie di Secondo Grado, per analizzare la Generazione Z (nati dopo il 2000). Il questionario è stato distribuito in tre scuole:

- Il Liceo Scientifico Statale “Tullio Levi Civita” di Roma (RM), Lazio;
- L’Istituto Tecnico Industriale “Guglielmo Marconi” di Jesi (AN), Marche;
- Il Liceo Scientifico Statale “Leonardo Da Vinci” di Jesi (AN), Marche.

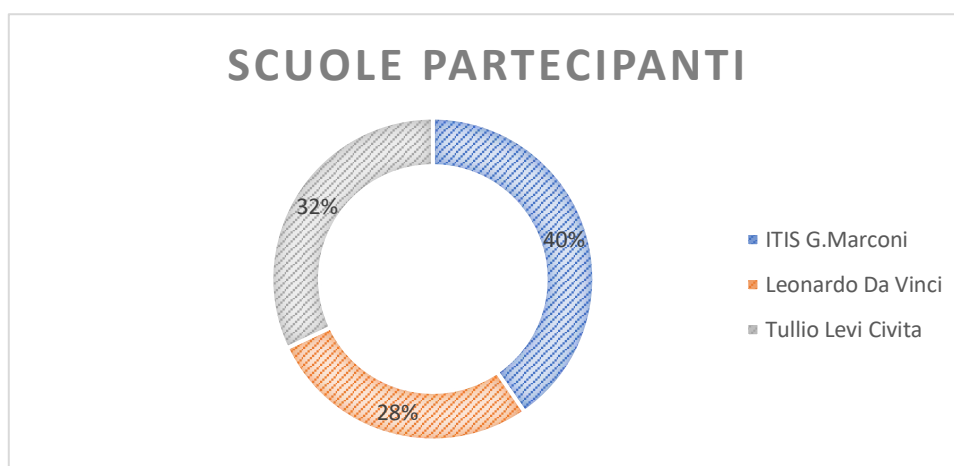


Figura 16 - Scuole partecipanti

La risposta degli studenti è stata molto partecipativa, infatti sono stati somministrati 400 questionari (circa). Il questionario è stato distribuito in aula e ha richiesto circa 20 min per la sua compilazione.

Esempio:

Che caratteristiche deve avere l'organizzazione ideale nella quale vorresti lavorare?

	Per nulla importante	Poco importante	Abbastanza importante	Molto importante	Estremamente Importante
Valorizzare la crescita professionale dei suoi collaboratori	x	x	x	x	x

Tabella 5 - Esempio di domanda

I dati rilevati sono stati analizzati in forma aggregata, garantendo l'anonimato di ciascun intervistato, allo scopo di identificare tendenze comuni, correlazioni tra variabili, dimensioni utili a spiegare differenze individuali (ad esempio, il sesso, l'età, il tipo di studi, ecc.).

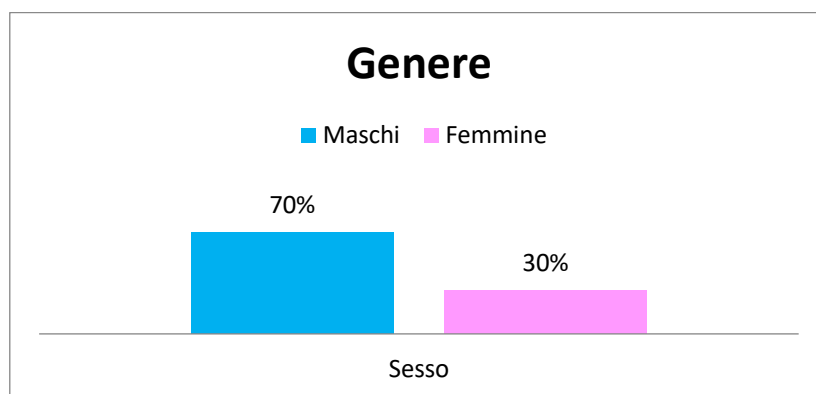


Figura 17 - Genere

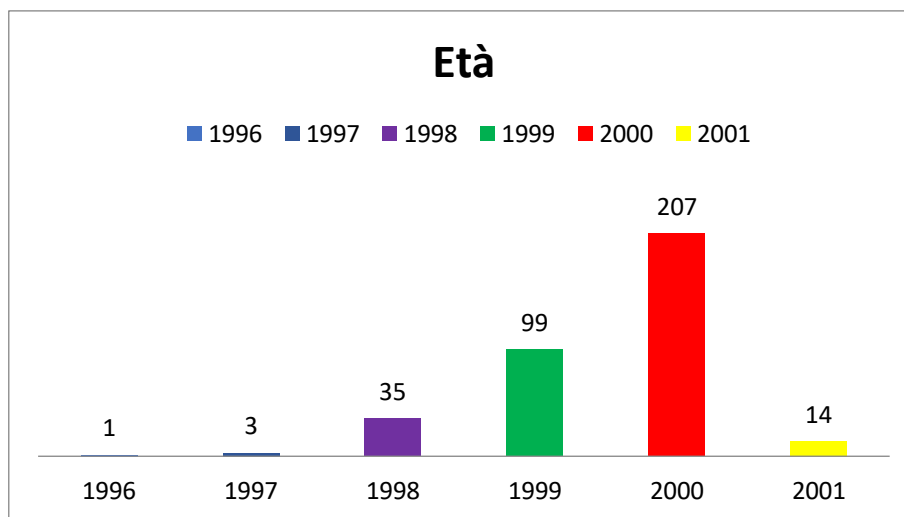


Figura 18 - Età

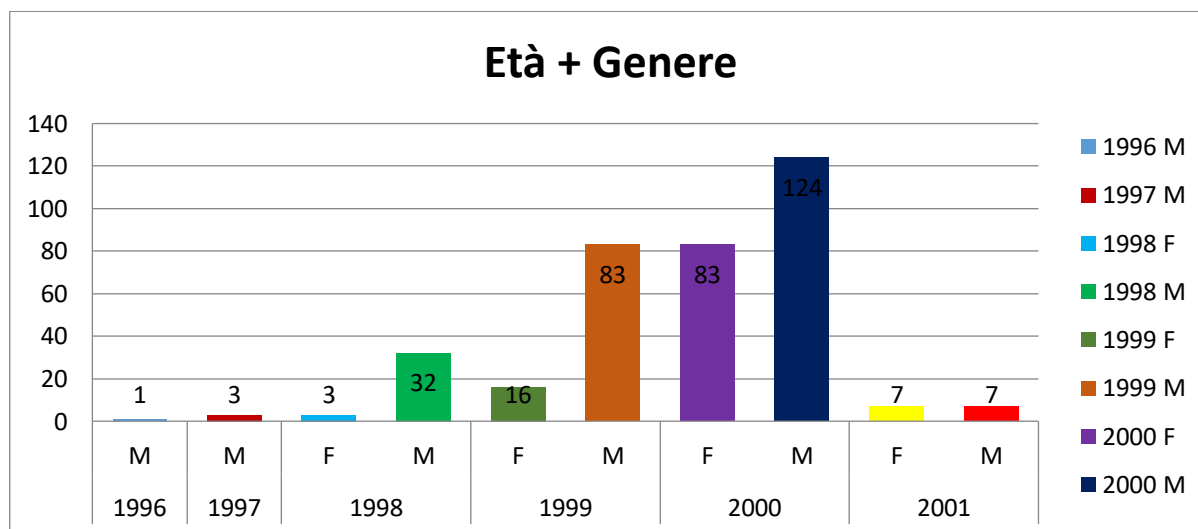


Figura 19 - età e genere

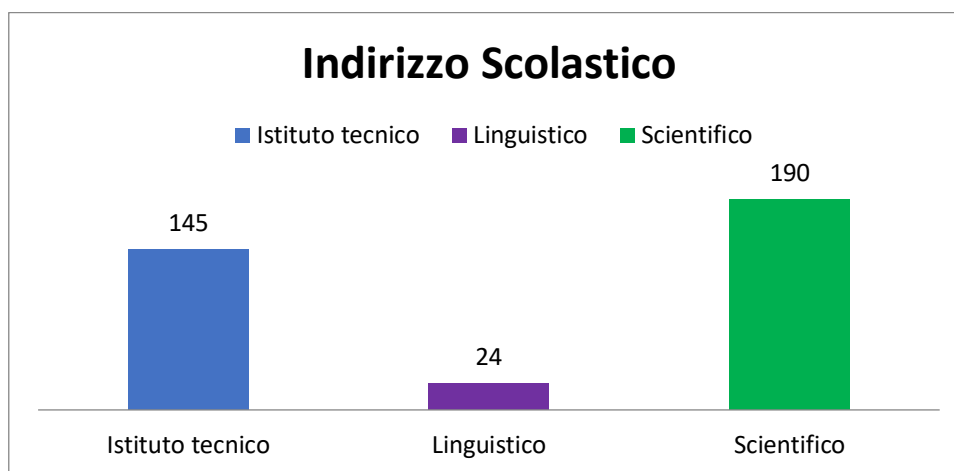


Figura 20 - Indirizzo Scolastico

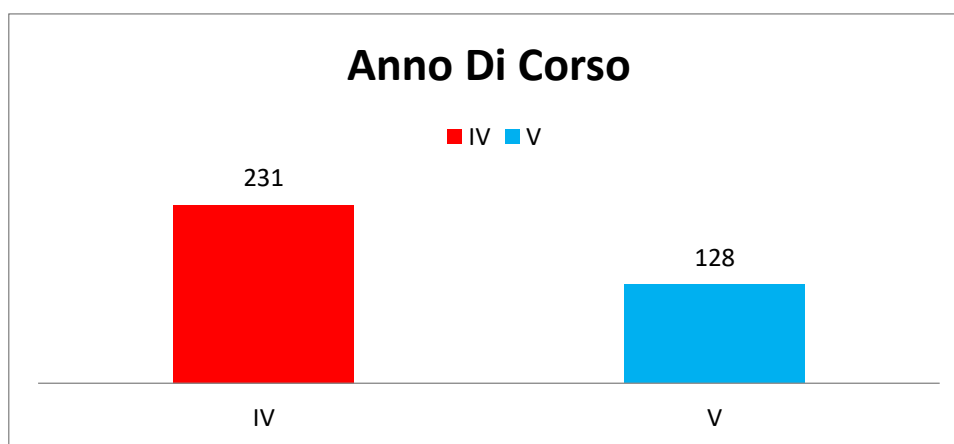


Figura 21 - Anno di corso

4.4 Lo strumento: il questionario

Il questionario si compone di 14 raggruppamenti di domande, per la precisione 108 domande divise tra one-shot e multiple-choice che portano l'intervistato non a dare una singola risposta ma una valutazione su una scala da 1 a 5 a cui corrispondono diverse risposte. Il metodo utilizzato per evidenziare le risposte è stato il metodo Likert. Questo metodo permette di andare ad analizzare l'atteggiamento dei giovani nei confronti degli items individuati; per ogni domanda viene offerta una scala da 5 o 7 modalità di risposta (in questo caso 5), che vanno dal totale disaccordo (1) al totale accordo (5). Ai ragazzi è stato chiesto di indicare su ogni domanda il loro grado di accordo o disaccordo.

Il questionario può essere idealmente diviso in tre parti. Nella prima parte si trovano le domande inerenti le scelte riguardanti il lavoro: preferenze di contesti lavorativi e manager responsabili, caratteristiche della società ospitante ecc... , nella seconda parte il rapporto con la tecnologia e con i social network. L'ultima parte contiene tutte le informazioni personali riguardanti dati anagrafici, liceo e indirizzo di studio frequentato, anno di nascita. La compilazione del questionario ha impegnato il singolo studente per ca 20 minuti (in media). Il questionario è totalmente anonimo.

4.5 La Ricerca

4.5.1 Giovani e Lavoro

Una delle tematiche prevalenti nelle ultime generazioni, nata con gli Xers e sviluppatasi con le successive, è la flessibilità. Questa attenzione al work-life balance, come riportano le ricerche di Hays, Deloitte,¹⁷⁶ si riscontra anche nella Generazione Z in questa ricerca. Alla domanda *“Come valuti un lavoro che ti lasci molto tempo per altre attività nella tua vita”*, si nota come la quasi totalità degli intervistati (95%) si colloca al di sopra del livello 3, e, più precisamente, la metà afferma la quasi necessità a questa attenzione da parte del datore di lavoro e dell’organizzazione.

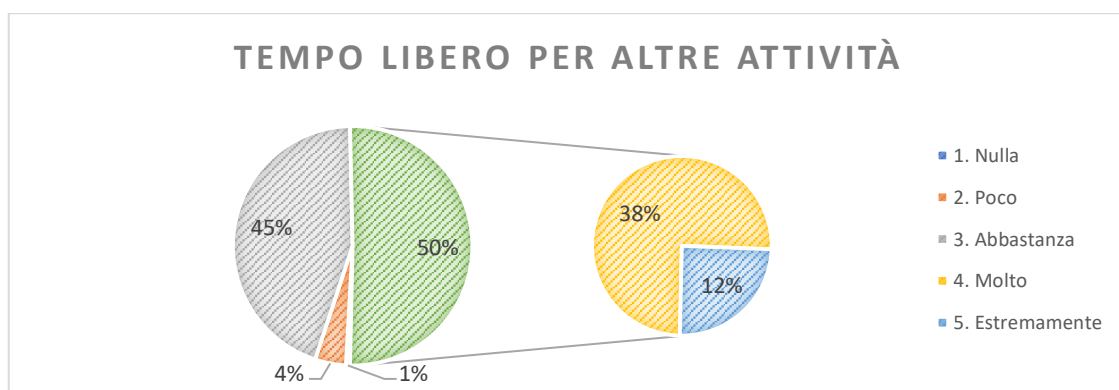


Figura 22 - Tempo libero

Non a caso la possibilità di scegliere quando lavorare da casa o in un’altra sede viene apprezzata tra i fattori di scelta. Il 60% degli intervistati si dichiara *“molto intenzionato”* ad accettare un lavoro da questa possibilità e, per di più, il 18% di essi se potesse lo accetterebbe subito (Fig. sotto).

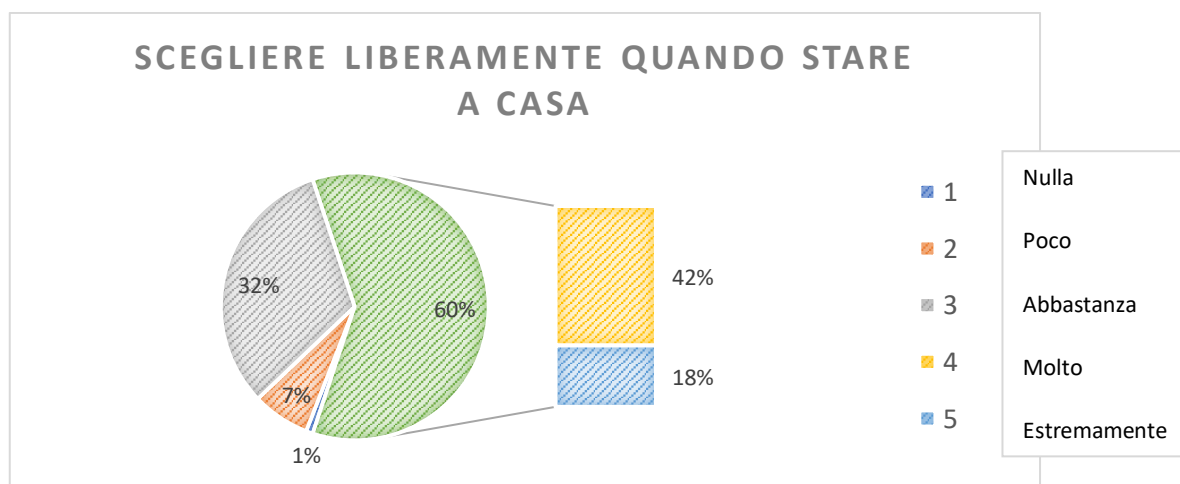


Figura 23 - Libertà di scegliere quando stare a casa

Da notare come, oltre all’attenzione verso l’equilibrio vita privata – vita lavorativa, si superi quel concetto di rigidità nell’orario lavorativo. Nonostante l’80% lo reputi importante nelle scelte per un lavoro, c’è una

¹⁷⁶ Vedi Capitolo III

netta maggioranza (quasi il 60%) che è “*abbastanza intenzionato*” a lavorare secondo l’orario usuale (9.00 – 17.00). La sensazione è che i giovani lavoratori di oggi vogliano mantenere un orario stabile e continuativo in cui lavorare, senza quindi un eccesso di straordinari, ma con la possibilità di variare orari di entrata e di uscita a seconda delle proprie esigenze. Il grafico sottostante (Fig. sotto) rappresenta che la quasi totalità delle intervistati (77% + 19%) reputa importante la flessibilità degli orari di lavoro. Per la precisione, il 47% di loro sarebbe molto intenzionato ad accettare un lavoro che garantisca la possibilità di modificare gli orari in base alle proprie esigenze personali, mentre il 30% lo reputa estremamente importante.

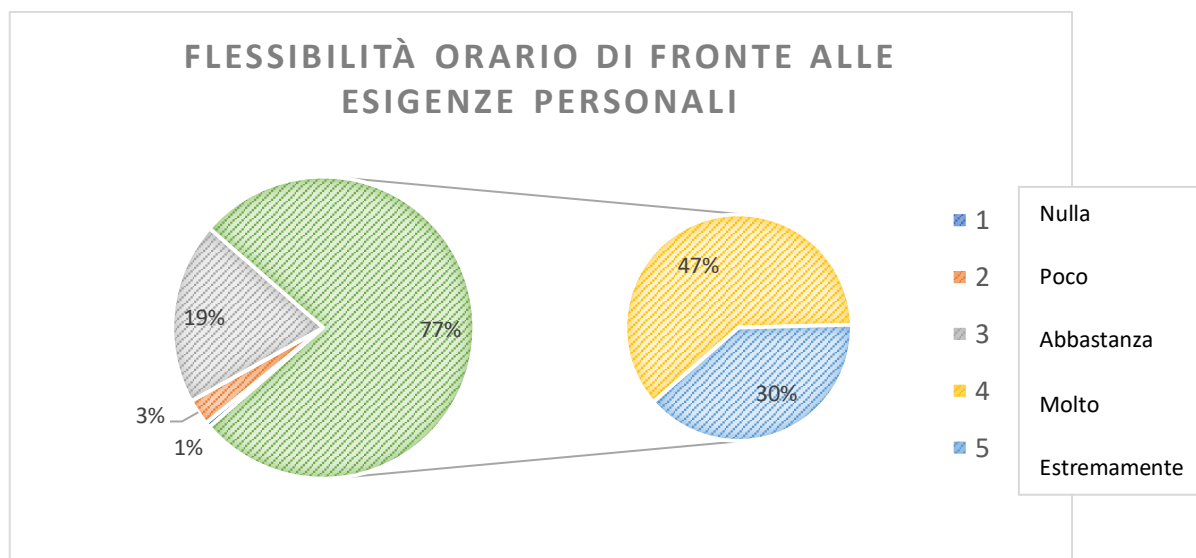


Figura 24 - Flessibilità Orario di fronte ad esigenze personali

Variazione degli orari che deve essere scelta in autonomia senza l’intervento di manager e responsabili, infatti nel momento in cui interviene una persona terza che stabilisce la flessibilità degli orari al posto loro la percentuale scende notevolmente: solo il 25% accetterebbe condizioni simili.

Tra gli altri fattori richiesti nella ricerca rientra, come sempre, la componente retributiva. Come già detto abbondantemente nei capitoli precedenti con l’avanzare delle generazioni la rilevanza del denaro scende costantemente. Anche per la Generazione Z il denaro non è l’unico fattore di motivazione ma gli viene riservato un posto sempre molto rilevante.

Dan Schawbel (2014, autore per il New York Times, in un articolo chiamato “Le 5 cose da sapere sulla generazione Z” afferma¹⁷⁷:

“Gen Z has seen what the financial crisis has done to Gen Y and is even more conservative and strategic. They also realize that they need to get a job and advance by learning as much as possible, and they’re cognizant that “learning” sometimes doesn’t come with a bigger paycheck.”

¹⁷⁷ <https://www.entrepreneur.com/article/236560>

Dalla ricerca emerge (vedi Fig. sotto) quanto i ragazzi considerino “*a bigger paycheck*”: Abbastanza importante 28%, Molto importante 29%, Estremamente importante (Livello 5): 38%

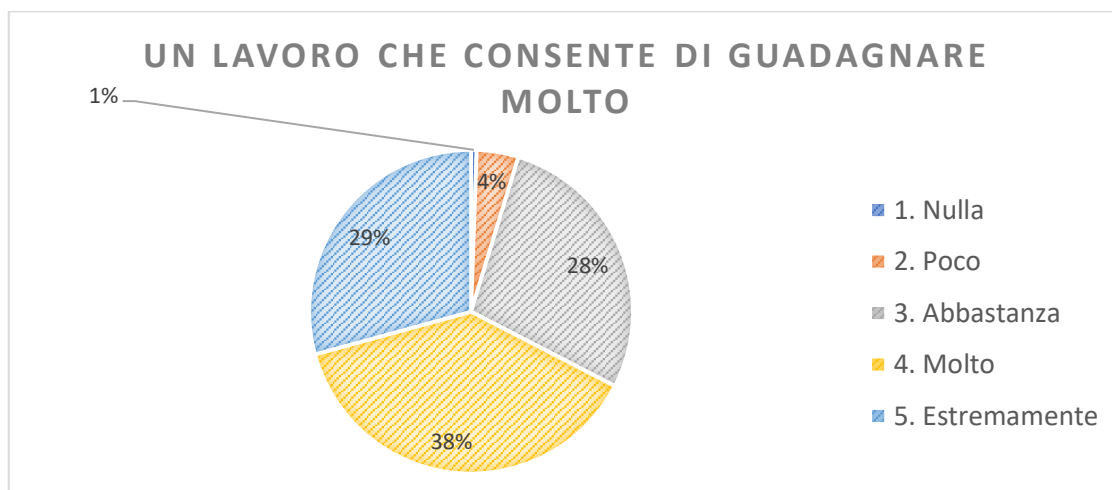


Figura 25 - Lavoro che consente di guadagnare molto

Fino a qui sembrerebbe forte la motivazione derivante da una buona “paga”, ma la minor rilevanza del fattore denaro la si nota, però, da un’altra domanda molto precisa:

“Se avessi abbastanza denaro per vivere in modo agiato per tutto il resto della vita, lavoreresti comunque?”

Molto in disaccordo	in disaccordo	Né in accordo né in disaccordo	D’accordo	Molto d’accordo
11%	13%	22%	43%	11%

Si nota come, tolto un 22% di individui incerti, più del 50% degli intervistati è d’accordo a proseguire il proprio lavoro, questo dimostra come ci siano altri fattori oltre gli incomes derivanti dalla prestazione lavorativa.

In tutto questo discorsa si nota qualcosa in particolare??

Una riflessione, a questo punto, sorge spontanea: “meno ore di lavoro ma più soldi?”. Il grafico sottostante dimostra questa particolarità: sono proprio coloro che hanno risposto di volere più tempo libero a voler essere più remunerati e a dare una maggiore importanza ad un buono stipendio. Difficile ritrovare delle spiegazioni in questo atteggiamento, forse un eccesso di disinvoltura o una mancanza di una reale percezione dell’importanza del lavoro rapportato alla retribuzione data la giovane età.

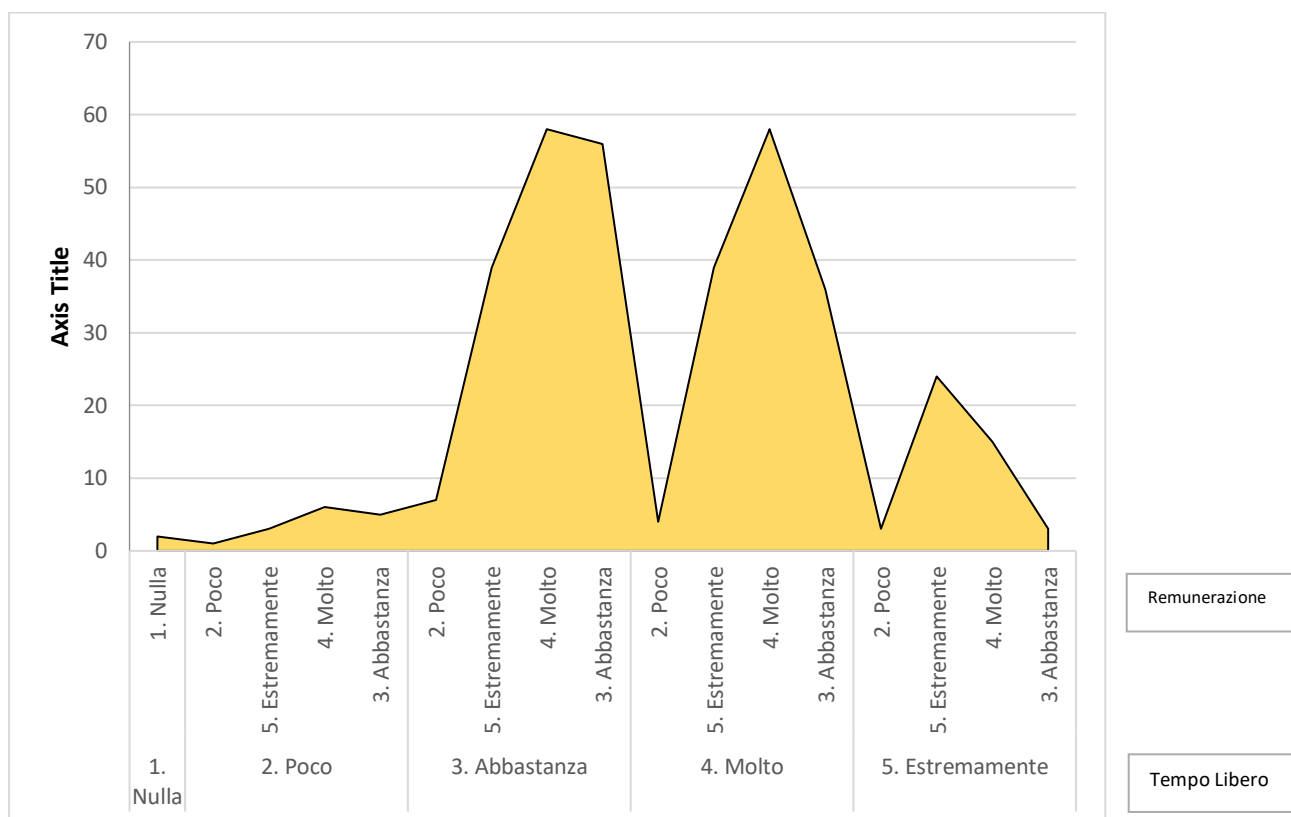


Figura 26 - Rapporto tra tempo libero e remunerazione

Centrali per i futuri employees sono gli aspetti attinenti alle opportunità che l’ambiente di lavoro è capace di offrire. La sicurezza che, come descritto ampiamente da Maslow, è un bisogno primario di ogni individuo indipendentemente dalla sua generazione di appartenenza, ma è un fattore molto rilevante per la generazione Z infatti:

“Quanto è importante un lavoro che ti consenta di guadagnarti da vivere?”

Per Importante	Nulla	Poco Importante	Abbastanza Importante	Molto Importante	Estremamente Importante
0%	0%	5%	28%	67%	

“Quanto è importante un lavoro che ti offra un futuro ragionevolmente sicuro?”

Per Importante	Nulla	Poco Importante	Abbastanza Importante	Molto Importante	Estremamente Importante
0%	1%	10%	44%	45%	

I membri della Generazione Z nonostante la ricerca di un corretto equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e di flessibilità di orari, sono in disaccordo con il lavoro da casa o meglio: il 60% degli intervistati non ritiene “il lavorare per gran parte del tempo a casa” un fattore che può motivarli o attrarli. Tra le motivazioni riscontrate potremmo individuare la volontà di questi individui di instaurare rapporti sociali con i propri colleghi. Molte ricerche riportate nei capitoli precedenti parlano di un ritorno ai rapporti umani all’interno delle aziende e di come le skill “social” ed “emotional” stiano riprendendo piede

nell'organizzazione.¹⁷⁸ Tra i fattori che fanno preferire un lavoro da un altro e fanno deviare la scelta tra un'organizzazione o un'altra ci sono, quindi, le relazioni sociali. Gli Zers preferiscono un ambiente di lavoro con un layout semplice ma allo stesso tempo funzionale: deve favorire l'interazione tra le persone che devono avere la possibilità di vedersi per avere dei confronti, interazione face-to-face, anche nel caso in cui tali confronti siano favoriti da supporti tecnologici. Gli Zers sono “nativi digitali” e come si vedrà nei paragrafi successivi la digitalizzazione ha avuto un impatto rilevante nel loro modo di comunicare, ma a differenza delle generazioni precedenti “immigrati digitali” in molte ricerche si riscontra la volontà di un contatto umano e di lavorare in team. In linea con quanto detto fino ad ora è questa ricerca.

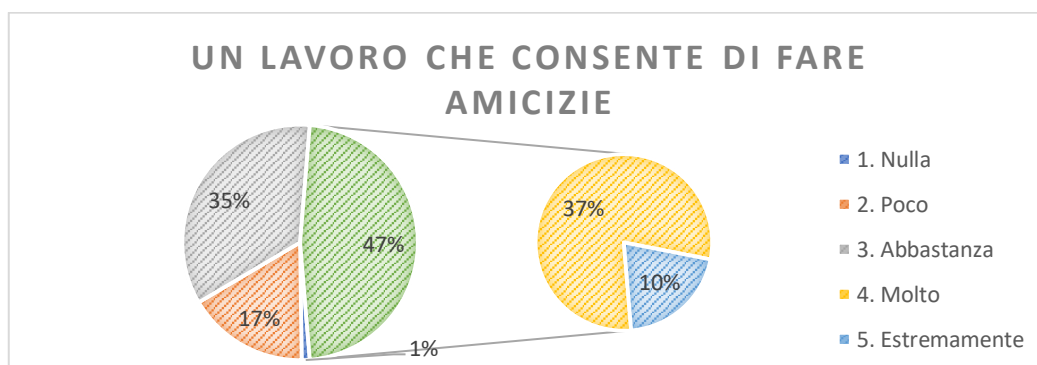
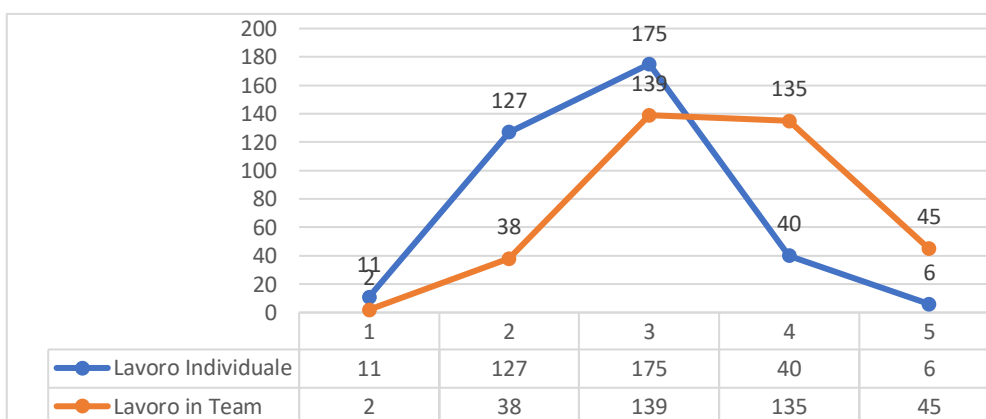


Figura 27 - Relazioni Sociali

Il lavoro in team viene preferito al lavoro individuale. Il 38% degli intervistati si rifiuta di accettare un lavoro “*da svolgere prevalentemente in modo individuale*”, mentre l’89% degli intervistati si dice d’accordo a lavorare presso un’organizzazione che “*permette di lavorare prevalentemente in team con altre persone*”. Il grafico sottostante riporta le preferenze riportate.



Schawbel 2014, nello stesso articolo citato in precedenza, sostiene che gli Zers vogliono avere un ruolo da protagonisti nella discussione, desiderano che i manager ascoltino le loro idee e le tengano in considerazione. Anche da questa ricerca si riscontra questo fattore.

¹⁷⁸ Capitolo 3 – Paragrafo 5: Generazione Z

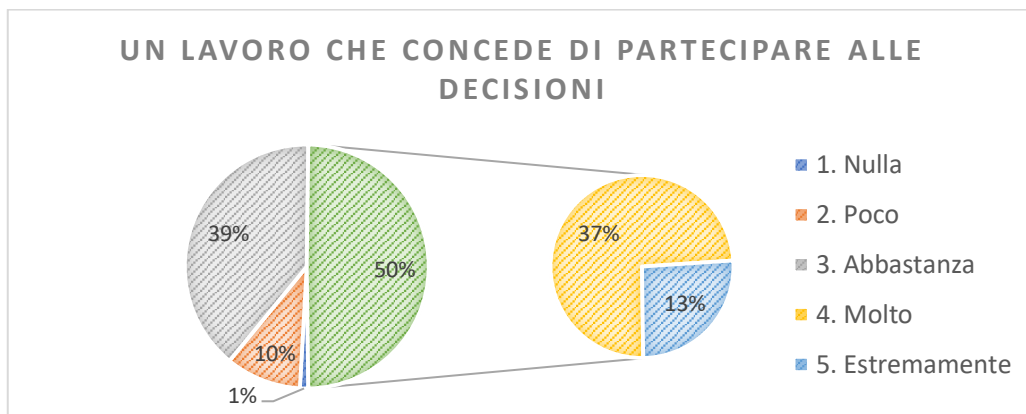
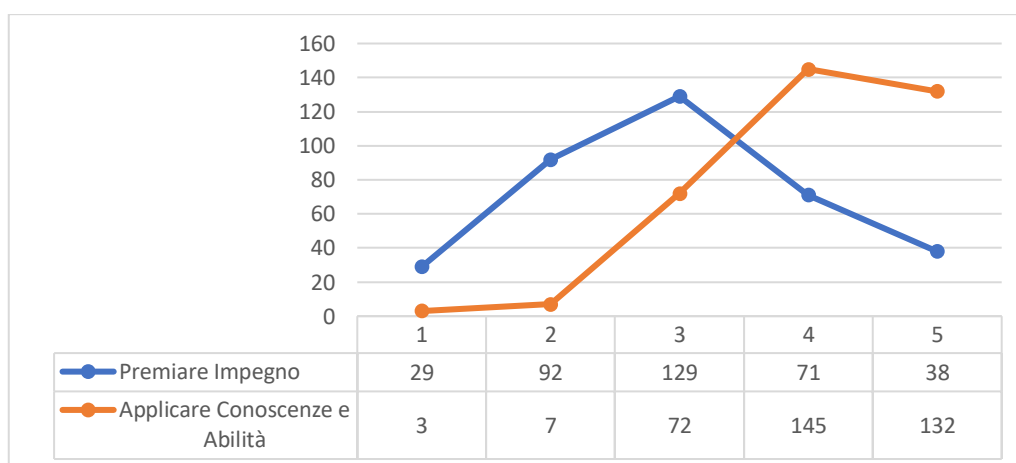


Figura 28 - Partecipazione processo decisionale

Il loro posto di lavoro ideale è un contesto nel quale i lavoratori vengono premiati per le loro idee in ambito lavorativo e per il contributo fornito, non in relazione all'anzianità e che sappia valorizzare le conoscenze acquisite negli anni di studi o che sappia offrire l'opportunità di fare ciò che sanno fare meglio.



Uno studio condotto da Ernest & Young¹⁷⁹ rivela che i contesti di lavoro che attraggono più i soggetti appartenenti alla Gen Z, sono quelli che offrono maggiori opportunità di promozione coadiuvate da opportunità di apprendimento e di crescita professionale. Gen Zers sono “*imprenditori per natura*”¹⁸⁰, il che significa che non sono soddisfatti se non sono al centro del processo di decisione e di innovazione. Sono sempre in costante ricerca insieme a coloro che li circondano di nuove soluzioni e di nuove idee ai problemi. Riconoscendo questa caratteristica distintiva, le organizzazioni possono sviluppare programmi interni che supportano gli “*spiriti imprenditoriali*” ponendo in essere le politiche di people management sulla formazione delle risorse, su processi strutturati di coaching e di mentoring che vadano a sostenere i punti di forza delle risorse. Oltre ad EY la ricerca è in linea con i risultati di Pearson (Cap. III).

¹⁷⁹ EY (2016) - *Study highlights: Generation Z values, trust in workplace* - <https://www.ey.com/gl/en/about-us/our-people-and-culture/ey-global-study-trust-in-the-workplace-study-highlights-generation-z-values>

¹⁸⁰ <https://www.forbes.com/sites/deepatell/2017/09/22/why-transparency-is-the-key-to-integrating-generation-z-in-the-workplace/#de0fde025fed>

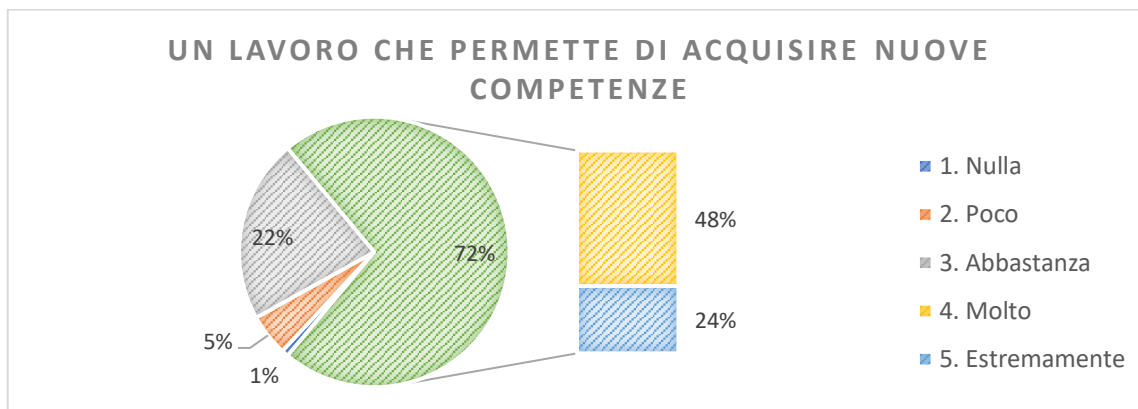


Figura 29 - Acquisizione nuove competenze

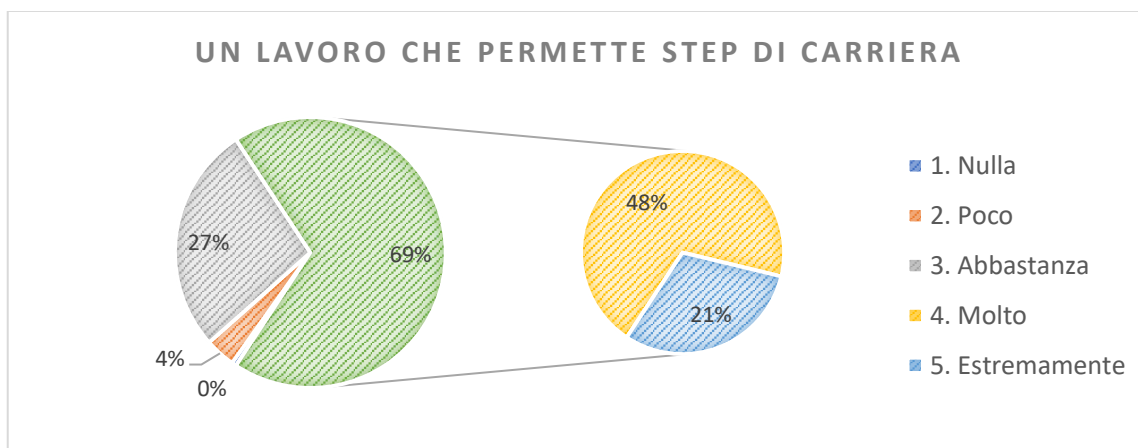


Figura 30 - Step di carriera

Un altro tema che, dallo studio della letteratura, appare importante per la generazione Z è quello legato alla sostenibilità non solo economica, ma anche ambientale e sociale. L'attenzione a tematiche "etiche" è molto forte da parte dei giovani employer del mondo di oggi e sono più propensi a lavorare in organizzazioni che siano attente a questi temi. Il tema della sostenibilità torna preponderante anche nei giovani lavoratori italiani. La ricerca da questo punto di vista si allinea a quelle precedentemente citate come PWC, KPMG e Randstad¹⁸¹

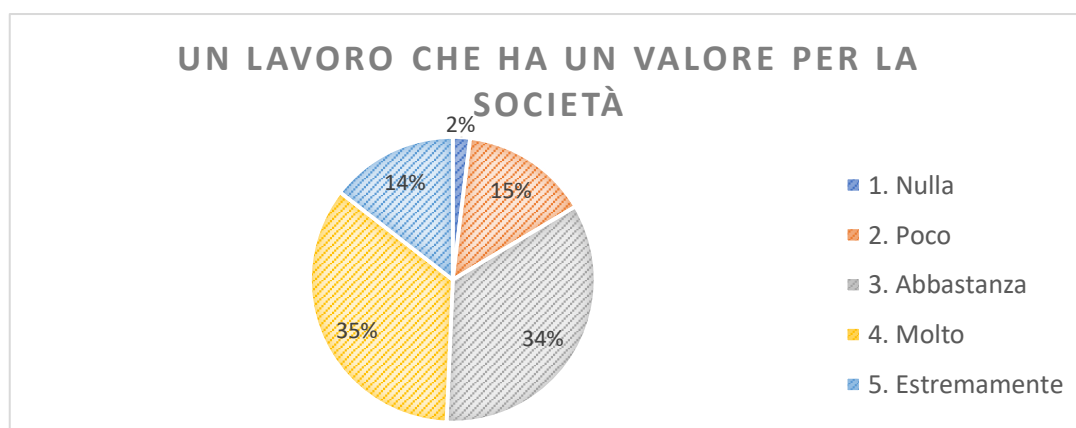


Figura 31 - Valore per la società

¹⁸¹ Vedi Capitolo III

	Nulla Imp.	Poco Imp.	Abb. Imp.	Mol. Imp.	Est. Imp.
Essere molto attenta all'ambiente	2%	9%	40%	34%	16%
Realizzare prodotti molto innovativi	0%	12%	34%	42%	11%
Fornire servizi/prodotti di utilità sociale	1%	12%	32%	42%	14%
Valorizzare la crescita professionale dei suoi collaboratori	1%	5%	29%	47%	19%
Essere attenta agli interessi dei lavoratori	1%	2%	15%	52%	29%
Realizzare prodotti in cui mi riconosco	2%	16%	35%	36%	11%
Essere un'organizzazione multinazionale	10%	34%	27%	16%	13%
Dare opportunità di essere utile agli altri	3%	14%	40%	29%	15%

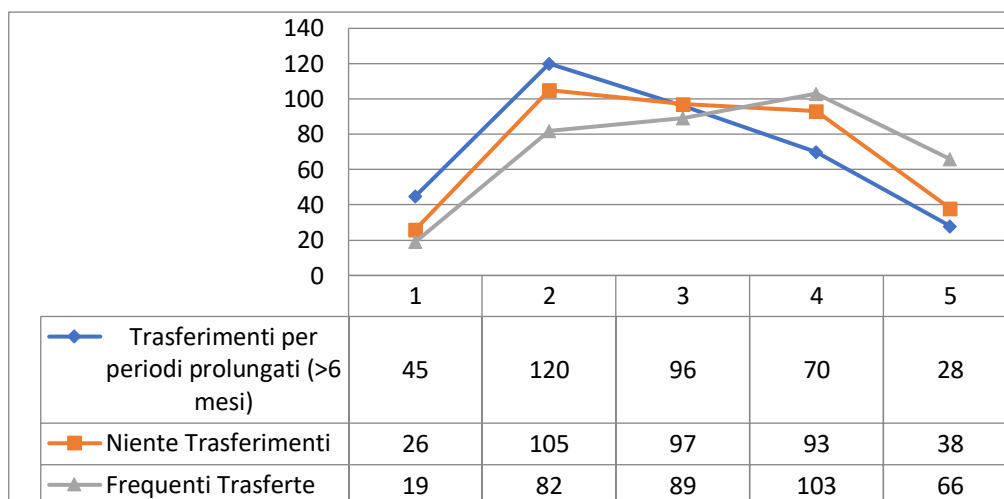
A differenza di tante ricerche condotte sino ad ora, riguardanti la mancanza di fedeltà degli Zers, questa ricerca si mostra in controtendenza. Infatti su un campione di 359 studenti la metà afferma di volere fare *“lo stesso lavoro per larga parte della vita professionale”*.

Molte sono le possibili motivazioni per cui riscontrare quest'anomalia:

- Una più “storica”: la generazione Z ha visto i propri genitori impoverirsi a causa della forte crisi e della recessione, questo ha spinto loro ad essere più conservativi di fronte alla possibilità di lavoro e ad evitare stravolgimenti nella loro vita.
- Un'altra riguarda la provenienza accademica:
 - Istituti professionali e linguistici: danno una formazione molto selettiva e limitano la possibilità di svariare in diverse funzioni o in diversi ruoli.
 - Licei scientifici: poco impatto con il lavoro e con le reali possibilità che le aziende offrono ai propri lavoratori
- Il problema del *“da grande voglio fare l'astronauta o il medico”*. Data la giovane età non è possibile riuscire ad individuare ed immaginare le mille sfaccettature di una funzione che il lavoro permette di svolgere.

Un'altra caratteristica rinvenuta nei giovani di oggi è la loro facilità nel reperire viaggi ad occasioni imperdibili tramite piattaforme online che agevolano la ricerca. Questa loro facilità ha stimolato la loro

volontà ad effettuare continui e viaggi e ad essere aperti e disponibili ad eventuali trasferte più o meno temporanee sia in terra natia che all'estero. Oltre che “*nativi digitali*” vengono definiti “*Globe Trotter*”. Anche qui la ricerca si pone in una sorta di “terra franca” in quanto non è possibile affermare la preferenza o meno ad effettuare viaggi per lavoro. Analizzando i dati l'unico fattore che è possibile estrapolare è la durata dei viaggi: si nota una flessione negativa nel trend quando si afferma nella domanda “*per periodi prolungati*”, una positiva quando si parla di “*frequenti trasferte*” quindi brevi.



(Livello 1 corrisponde a “per nulla intenzionato”, Livello 5 corrisponde a “del tutto intenzionato”)

Da un'importante indagine condotta nel 2016 da EY, su 3200 giovani appartenenti alla Generazione Z, si sono individuate le caratteristiche che un “buon capo” dovrebbe avere secondo questi ragazzi e i fattori che consentono loro di avere fiducia verso di esso.

I 5 fattori più citati sono risultati essere¹⁸²:

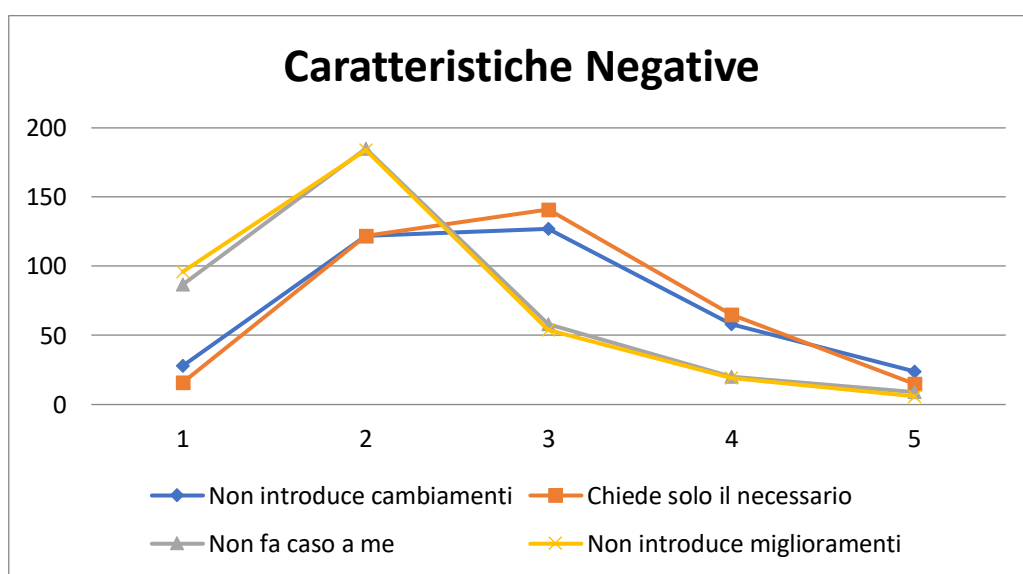
1. Mi tratta con rispetto;
2. Si comporta eticamente;
3. Ricompensa e promuove le persone a prescindere dal genere, dall'età e da altri fattori che possano rappresentare oggetto di discriminazione;
4. Comunica apertamente ed in modo trasparente;
5. Prende decisioni oculate.

Dalla ricerca condotta sugli studenti italiani invece i 5 fattori più rilevanti sono:

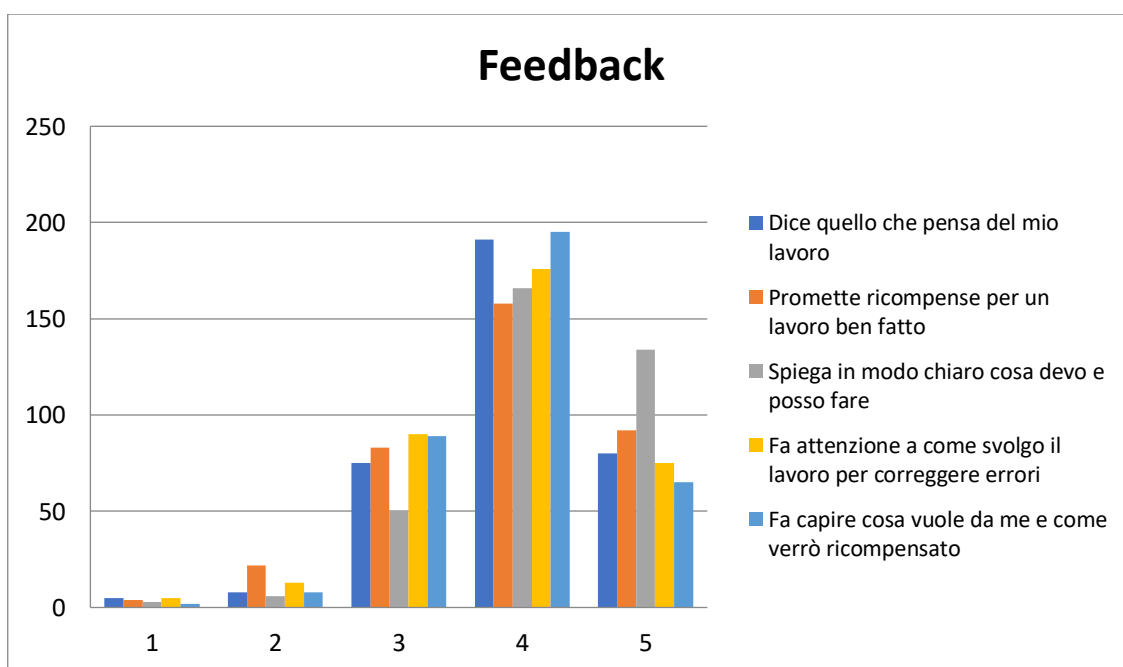
- 1) Spiega in modo semplice e chiaro cosa devo e posso fare;
- 2) È disponibile ad ascoltare le mie preoccupazioni;
- 3) Parla in modo positivo e incoraggiante del futuro;
- 4) Mi fa vedere i problemi da prospettive nuove;
- 5) Mi dice quello che pensa del mio lavoro.

¹⁸² EY (2016) - *Study highlights: Generation Z values, trust in workplace* - <https://www.ey.com/gl/en/about-us/our-people-and-culture/ey-global-study-trust-in-the-workplace-study-highlights-generation-z-values>

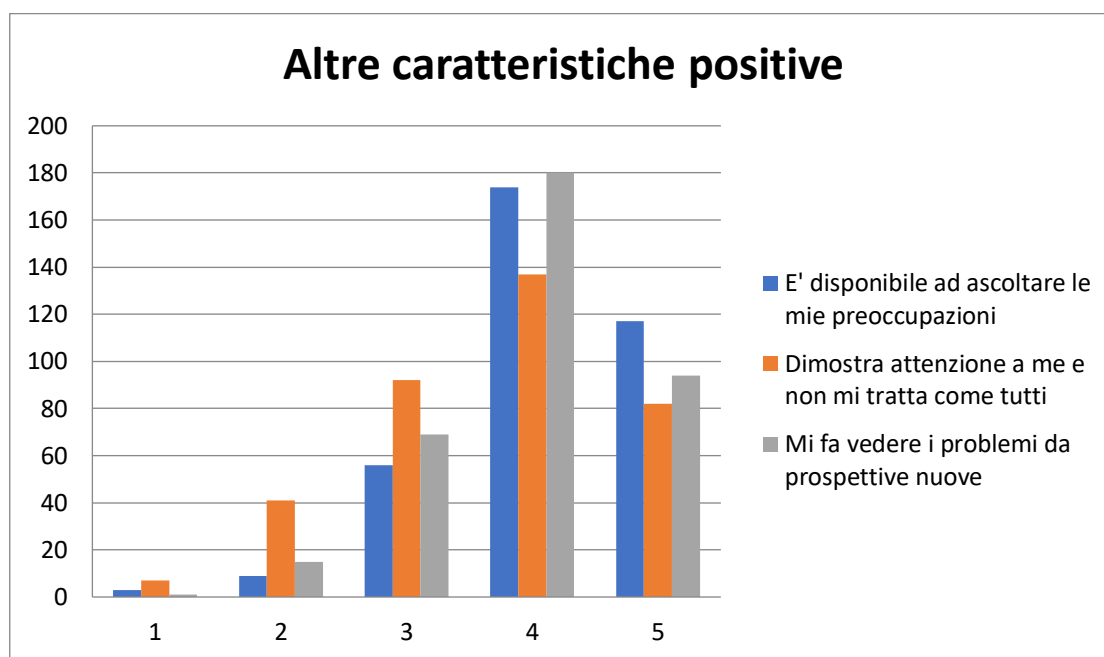
Anche se poco presente in graduatoria ritorna in auge il tema dei feedback. La generazione Z è quella che più necessita e si basa sui feedback sia come clienti nel processo di acquisto che come lavoratori in un contesto lavorativo. Il datore di lavoro ideale per uno Zers deve monitorare il lavoro ed essere trasparente negli obiettivi, nei giudizi e nelle ricompense a fronte del raggiungimento del goal, è collaborativo e presente ma non è una presenza “pesante” o “di troppo”, avvia dialoghi costruttivi con i membri del proprio team e li coinvolge nelle decisioni. Non è apatico e pigro, è, costantemente, proattivo e cerca di migliorare i processi anche se portano al raggiungimento degli standard minimi richiesti, introduce cambiamenti a patto che l’impatto sull’operato del team sia positivo. Il contatto che lo Zers vuole creare con il proprio responsabile supera la mera burocrazia e gerarchia del rapporto, si cerca un coinvolgimento “emotivo”, conoscitivo dell’altro per poter affrontare problematiche anche extra lavorative.



(Livello 1 corrisponde a “per nulla intenzionato”, Livello 5 corrisponde a “del tutto intenzionato”)



(Livello 1 corrisponde a “per nulla intenzionato”, Livello 5 corrisponde a “del tutto intenzionato”)



(Livello 1 corrisponde a “per nulla intenzionato”, Livello 5 corrisponde a “del tutto intenzionato”)

4.5.2 Giovani e Tecnologia

“I-Gen” è uno dei tanti nomi con cui si definiscono i membri della generazione Z, ma è quello che più di tutti riassume una delle principali caratteristiche dei Gen Zers.

La generazione Z è nata nell’era della democratizzazione di internet dell’iperdigitalizzazione dei big data, in un mondo in cui non si può più immaginare senza web, internet, smartphone, laptop. Sono nati e cresciuti nel mondo digitale ed è ciò che li distingue dalle altre generazioni.

I risultati della ricerca, per quanto riguarda il rapporto tra i giovani di oggi e la tecnologia, portano ad un risultato prevedibile: la tecnologia è il loro pane quotidiano, che ha plasmato le loro vite e il loro modo di vedere il mondo; e ad uno difficilmente ipotizzabile: sono scettici sul contributo positivo che questa può dare al lavoro.

Come mai gli Gen Zers, “fagocitatori” di tecnologia, temono il ruolo della stessa nel mondo del lavoro? Temono forse che l’intelligenza artificiale possa prendere il loro posto in futuro? Forse, a spaventarli, è il rischio del passaggio da “controllori” della tecnologia a “controllati”?

Molti di loro, che, come vedremo successivamente, vivono interconnessi e costantemente in contatto sui social, si collocano su una fascia medio alta in termini di competenza della rete. Quasi il 70% degli intervistati crede di essere un utente esperto della rete (Fig. sotto) e solo il 6% di loro afferma un incapacità a “surfare” su internet od utilizzare apparecchi elettronici, tutto ciò a conferma della natività digitale dei membri della generazione Z.

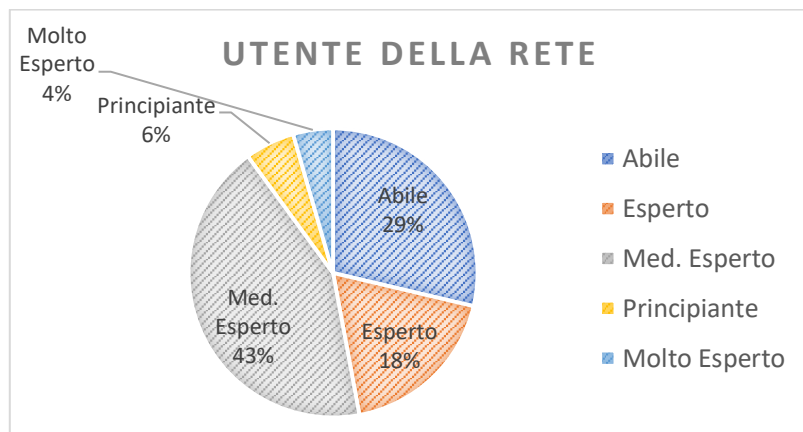


Figura 32 - Utente della rete

Il primo punto su cui è importante soffermarsi è il rapporto con la tecnologia nel mondo del lavoro che questi ragazzi, per ora, immaginano. In molti ambiti lavorativi e occupazionali lo sviluppo della robotica e dell'intelligenza artificiale prefigura la possibilità che i robot possano sostituirsi all'uomo (computer che effettuano colloqui selettivi, che assegnano compiti o che controllano la reale efficienza di un turno lavorativo). I casi di Foodora, Deliveroo, dove le consegne sono gestite da un algoritmo che calcola la vicinanza del fattorino, il tempo e il traffico ed assegna la consegna ad un determinato rider, sono all'ordine del giorno, o di Amazon, che controlla l'efficienza dei lavoratori tramite un computer. Dai risultati pervenuti molti dei Gen Zers sono increduli o ancora incerti sul reale contributo che la tecnologia possa dare al proprio lavoro. Quello che risalta immediatamente all'occhio è quanto ci sia confusione o comunque scetticismo sul reale impatto, infatti alla domanda se l'evoluzione tecnologica contribuirà o meno a creare posti di lavoro, il 23% afferma di essere incerto, il 34% afferma che la tecnologia toglierà posti di lavoro alle persone e, solo, un 43% è sicuro che la tecnologia possa essere d'aiuto alle persone aumentando il tasso occupazionale (Fig. sotto).

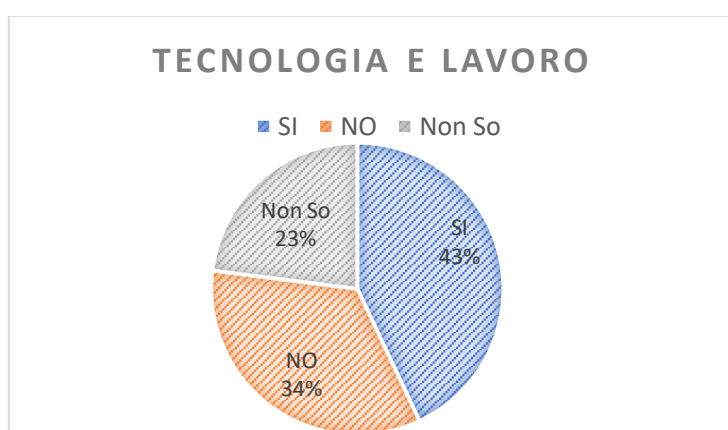


Figura 33 - Tecnologia VS Lavoro

È, inoltre, espresso un malessere comune dei membri della generazione Z di fronte a scelte o decisioni prese da soggetti "inanimati" tanto che il 59% degli intervistati afferma di essere "per nulla" o "poco" contento. La restante parte si divide tra quelli che si sentono "abbastanza" sicuri e i pionieri dell'innovazione con un 4% che risponde "del tutto a proprio agio".

A conferma di tutto ciò ci sono le enormi difficoltà espresse di fronte ad un computer durante un colloquio. Le percentuali salgono notevolmente: si arriva fino ad un 79% degli intervistati che afferma di essere “per nulla” o “molto poco” a proprio agio in caso di colloquio di fronte ad un computer. Solo l’11% immagina una reazione positiva e solo il 4% di questi è totalmente convinto della scelta. Il problema alla base di questi risultati, come si affermava prima, può essere il passaggio dalla presunzione di essere controllori all’essere controllati: un computer, una macchina perfetta, infallibile, “sin anima”, che giudica un individuo sulla base di algoritmi certi, big data, probabilità e statistiche. La mancanza di un contatto umano, la percezione del subire scelte indiscutibili, questo può provocare tra gli Zers la paura di effettuare test di fronte ad un pc.

Questo ha delle implicazioni importanti per le organizzazioni, su cui è fondamentale fare delle riflessioni, perché oggi gran parte del processo selettivo o perlomeno la scrematura iniziale viene totalmente automatizzato. I Sensori, i rilevatori facciali e termici, vengono utilizzati durante dei games, questionari o chissà che altro per rilevare le emozioni, gli atteggiamenti degli intervistati, e questo può provocare una sensazione di disagio e di instabilità nei giovani di oggi.

Perplexità che si alleggeriscono di fronte alla possibilità che un computer possa assegnare compiti di lavoro. I risultati si distribuiscono equamente tra le persone a cui non creerebbe difficoltà questa possibilità (32%), quelli abbastanza preoccupati (28%) e infine il 40% costituito da coloro che non considerano remota questa opportunità.

	<i>Per nulla</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Del Tutto</i>
Ti fidi di una decisione presa al tuo posto da un robot?	14%	45%	30%	8%	4%
Ti senti a tuo agio a svolgere un colloquio con un robot?	49%	30%	10%	6%	5%
Ti crea difficoltà se fosse un robot ad assegnarti compiti o turni di lavoro?	13%	19%	28%	21%	19%

Tabella 6 - Rapporto con la tecnologia

La ricerca, proseguendo nell’analisi dei dati, sancisce il definitivo passaggio ad uno smartphone “tutto fare” che ingloba e sostituisce molti altri devices precedentemente utilizzati o andati per la maggiore, tra questi i lettori MP3 o gli IPOD, oppure le console per video games.

Lo smartphone, come già affermato nei capitoli 1 e 2, diviene un’estensione del corpo umano, utilizzato h24, sette giorni su sette. Lo si capisce anche dai dati infatti su un totale di 359 questionari somministrati 343 soggetti (la quasi totalità) hanno risposto di utilizzarlo più di una volta al giorno, diametralmente opposta rispetto al lettore MP3 dove quasi il 70% risponde di non utilizzarlo mai, seguito poi dalla console per video games (50%). Tiene il passo il PC grazie alla sua polifunzionalità all’interno delle mura domestiche, con più del 50% degli intervistati che lo utilizza almeno una volta al giorno.

La generazione Z non conosce mondo senza internet, senza app nel proprio smartphone, non ha più contatto con la TV tradizionale e la programmazione con la pubblicità, prediligono lo streaming e i contenuti multimediali di breve durata, come quelli trasmessi da YouTube.

Loro vogliono entrare in contatto costantemente con le persone facenti parte del loro circolo di conoscenze e ancor di più incontrare virtualmente persone provenienti dalle parti più remote del mondo. Nel podio dei social network più utilizzati oltre a YouTube troviamo Whatsapp e Instagram, coerentemente alle precedenti ricerche citate (Global Web Index)¹⁸³. Dall'analisi dei dati si riscontra che la piattaforma più gradita sia proprio quella di Whatsapp che si piazza al primo posto con una percentuale di utilizzo per più di una volta al giorno molto alta (93%), andando a prendere la totalità del campione considerando un utilizzo di una volta al giorno. Questo è in linea con tutte le ricerche su questa generazione, dimostrando come la comunicazione *“in time”* sia un elemento imprescindibile. Al secondo posto nella classifica dei social network si colloca Instagram, che sostituisce Facebook, con un 75% degli intervistati che afferma di utilizzarlo per più di una volta al giorno, e infine Youtube, il social dei video. Gli Gen Zers preferiscono pubblicità a forte impatto visivo, magari con una musica aggressiva, di breve durata e dove ci sia la possibilità di *“skippare”*. Tutte caratteristiche che ritrovano su Youtube, ecco spiegato la rapida ascesa negli ultimi anni di questa piattaforma. Facebook invece rimane un social *“per vecchi”* tanto che negli ultimi anni ha subito un brusco calo di iscrizioni. I membri di questa generazione a differenza delle altre preferiscono comunicare con le immagini (avete notato l'ultimo aggiornamento di Whatsapp che ha aggiunto le GIF alla chat??) non più con i testi.

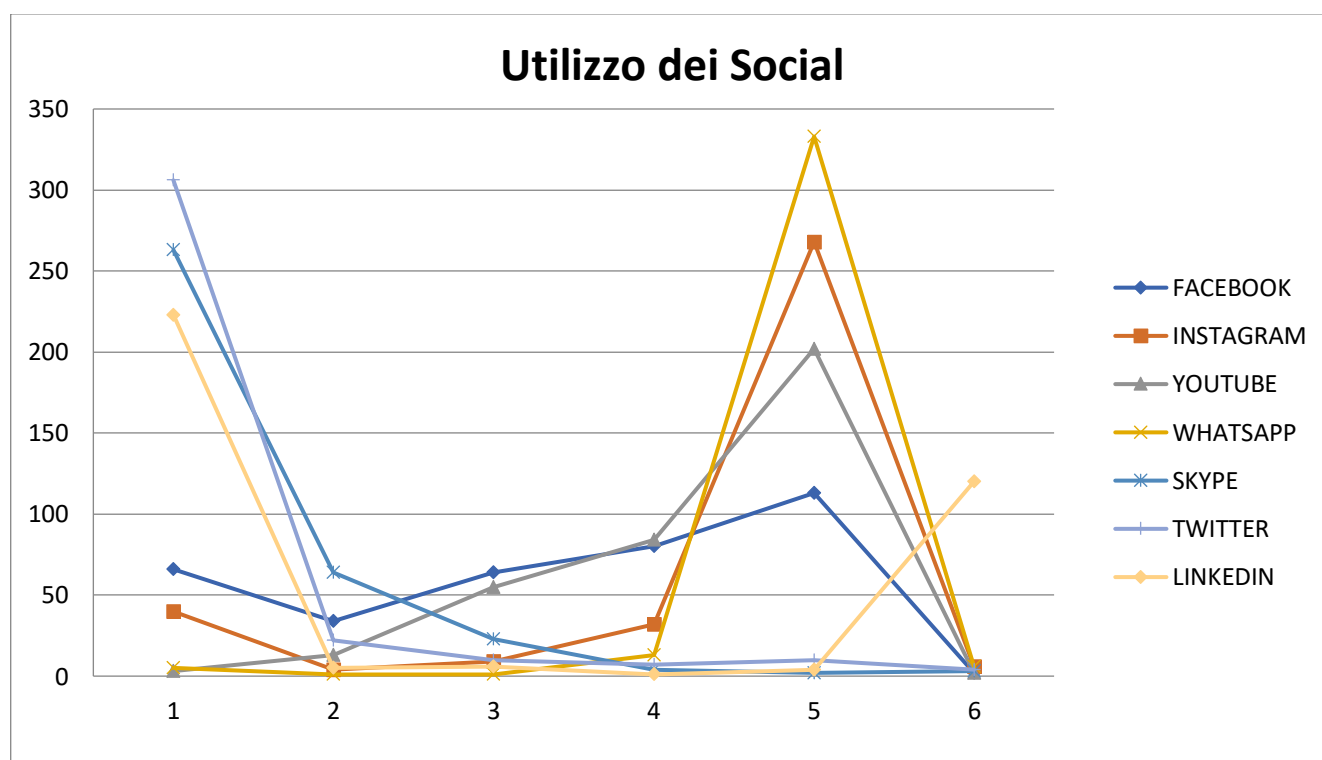


Figura 34 - Utilizzo dei social

1 è *“mai utilizzato”* e 5 è *“più di una volta al giorno”* (6 è *“non lo conosco”*)

¹⁸³ Vedi paragrafo 2.3

Da una ricerca di Piper Jaffray (2017)¹⁸⁴ si evince che negli ultimi le iscrizioni nel “social blu” siano diminuite dal 2016 di circa il 4% e, per di più, che solo il 9% dei giovani intervistati preferisce questa piattaforma alle altre. Ma allora quali sono i nuovi social che sostituiranno quelli ormai obsoleti come myspace, google plus, twitter?¹⁸⁵

Prima fra tutte riscontriamo Snapchat, che nella ricerca sopra citata surclassa tutte le altre piattaforme con un 50% degli intervistati che lo colloca al primo posto, seguita poi dagli astri nascenti come:

- Discord: un'app unica che permette agli utenti di rimanere anonimi, creando gruppi attorno a diversi topics e interessi comuni;
- Marco Polo: è un walkie-talkie digitale, un app molto simpatica pensata per le video chiamate one to one e di gruppo;
- Holla: offre una modalità di chat più coinvolgente ed autentica perché utilizzando un algoritmo basato sugli interessi, gli utenti di dati demografici simili sono abbinati e hanno l'opportunità di chattare;
- House party: è pensata per permettere alle persone di comunicare real time tramite Video-Chat. Consente, inoltre, la chat di gruppo in modo che chiunque possa invitare altri amici a partecipare al party virtuale, in modo da garantire a tutti di socializzare.

Questi social sostituiranno a stretto giro quelli ormai più datati come Myspace, Twitter, Google Plus che dalla generazione Z non vengono più considerati. Il 63% degli intervistati nella mia ricerca afferma di non aver mai utilizzato MySpace, l'85% Twitter, il 58% Google Plus. Un dato particolare è il 62% di intervistati che afferma di non aver mai utilizzato LinkedIn, nonostante la vicinanza al mondo del lavoro e la totale assenza di app alternative.

¹⁸⁴ https://mms.businesswire.com/media/20171011005804/en/617942/5/3075993_TSWT-Fall-2017-Infographic-1.jpg?download=1

¹⁸⁵ Noel M., (2018) – *Hey Facebook, Gen Z Is Finding New Ways To Connect Socially* - Forbes <https://www.forbes.com/sites/marcusnoel/2018/05/18/hey-facebook-gen-z-is-finding-new-ways-to-connect-socially/#6d066f9e1468>

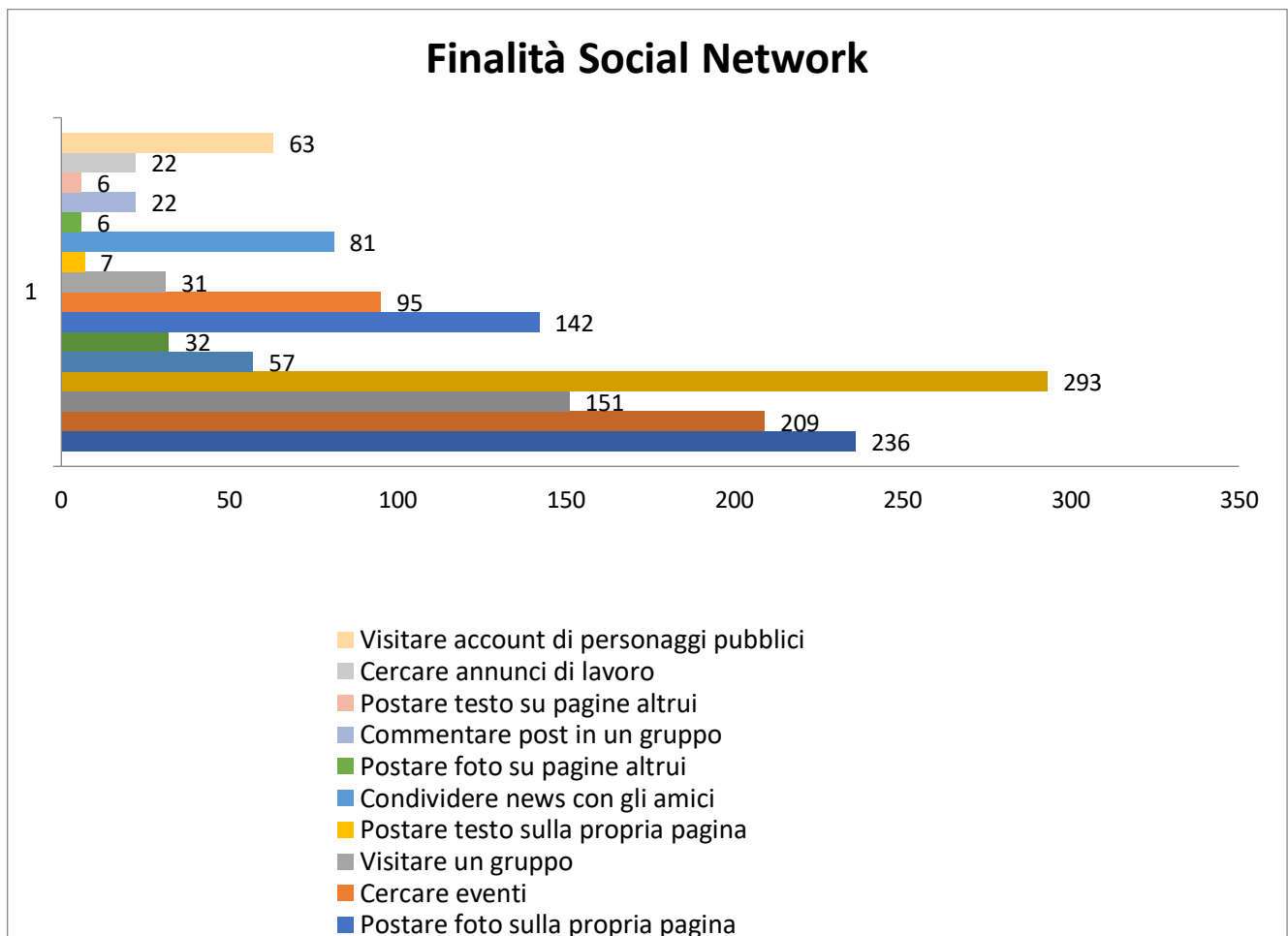


Figura 35 - Finalità Social

Alla domanda “con che finalità usi i social network?” ci si aspettava un proliferare di: “condividere foto, postare video, condividere testi, commentare post altrui”, dall’analisi effettuata risulta invece che i social network vengono utilizzati principalmente per:

- chattare;
- leggere post di amici;
- leggere o cercare news;
- postare foto sulla propria pagina.¹⁸⁶

La risposta chattare era tra le più attese e prevedibili proprio per la maggior propensione di questi ragazzi a prediligere comunicazioni online e dirette a quelle face to face.

Questi ragazzi sono grandi fans di celebrità, di Vip, infatti, come si è visto nel capitolo 2, tendono ad utilizzare i social media per restare in contatto e “seguire” le proprie stars. Gli influencers oggi giocano un ruolo fondamentale per dirottare i comportamenti d’acquisto e sono oggetto di molti investimenti da parte delle funzioni di marketing. Questa caratteristica viene confermata anche dai dati del questionario, infatti il 35% degli intervistati ha risposto di “visitare l’account di personaggi pubblici”. I risultati del questionario sono in linea con le aspettative. Una delle caratteristiche principali degli Gen Zers è la loro

¹⁸⁶ Vengono citate le voci maggiormente “cliccate”.

attenzione alla condivisione di dati, “*privacy addicted*” li abbiamo definiti. La mancanza di risposte positive sulla condivisione di dati, foto, testi e video sulla propria pagina o su quella di altri gruppi è quindi credibile specialmente se parliamo di social come Facebook, che notoriamente è poco sicuro in quanto fa’ del proprio business principale la cessione dei dati e di informazioni dei propri membri. In ultima analisi si va ad analizzare il numero di amici presenti sui social. Come si nota dalla tabella seguente notiamo come la metà delle risposte si colloca all’interno di una fascia intermedia di valori che vanno dai 100 ai 500 amici sui social (per la maggior parte Facebook e in alcuni casi, specialmente sopra i 1000, comprensivi dei followers di Instagram).

	N	%
0-100	33	9%
101-500	165	46%
501-999	62	17%
>1000	99	28%

Tabella 7 - Numero di amici sui social

Quello che però fa riflettere sono i numeri riguardanti la conoscenza reale, “fisica”, degli amici virtuali. Da notare come circa il 40% si colloca al di sotto della metà, o comunque solo il 14% afferma di conoscere tutti le persone sui social.

	Femmine	Maschi	Tot.	%
Nessuno	1	8	9	3%
Pochi	13	22	35	10%
Circa la metà	27	40	67	19%
La maggior parte	60	136	196	55%
Tutti	8	44	52	14%

Tabella 8 - Percentuale di amici realmente incontrati

Gli smartphone sono degli strumenti e come tali possono essere usati sia positivamente che negativamente. Si potrebbero citare molte ricerche che tentano di dimostrare una correlazione positiva tra l'utilizzo dello smartphone e l'aumento della depressione nei giovani, per esempio in una dell’ “*American Freshman Survey*” la percentuale di studenti nelle secondary high school che afferma di sentirsi depressa è raddoppiata dal 2009 al 2016. Il “National Center for Health Statistics” riporta un aumento notevole del tasso di suicidio dopo che lo smatrphone diviene comune nei giovani¹⁸⁷. È, ovviamente, una relazione che non può essere ignorata ma questa ricerca non vuole ambire alla presunzione di dare una risposta a questi quesiti, pone, però, un caveat al mondo odierno: “*interagire face to face genera emozioni, la comunicazione virtuale non sempre*”¹⁸⁸

¹⁸⁷ <https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs/db241.htm>

¹⁸⁸ Twenge J., (2017) - *The iPhone turns 10 – and it’s isolated us, not united us*- <http://theconversation.com/the-iphone-turns-10-and-its-isolated-us-not-united-us-79405>

"As time has gone on, there's been less of that and more of what I call the alone together phenomenon. It has turned out to be an isolating technology," afferma la sociologa Sherry Turkle nel documentario *"Steve Jobs: The Man in the Machine."* *"It's a dream machine and you become fascinated by the world you can find on these screens."*¹⁸⁹

Analizzando, più profondamente, i dati della ricerca emerge come circa il 40% degli intervistati non ha mai incontrato fisicamente tutti i propri amici che quindi rimangono virtuali. Grazie alla connessione, con la quale convivono i membri della Gen Z, questi possono entrare in contatto con individui collocati in qualunque parte del mondo, senza necessariamente avere con questi un incontro fisico. Questo è quello che oggi viene definito essere “cittadini del mondo”: tramite i social si entra in contatto con gli altri in maniera semplice e veloce. Nessuno può più fare a meno dei social, per giovani e adulti sono il pane quotidiano. Hanno semplificato la vita di tutti, facilitando comunicazioni e relazioni, offrendo informazioni e opportunità. Sono una vera e propria rivoluzione, ma c'è anche un lato oscuro, aspetti negativi di cui purtroppo non si è spesso consapevoli. I social si muovono in un mondo virtuale: dove inizia la fantasia e dove finisce la realtà? Le amicizie e le relazioni sono molto superficiali, hanno i contorni delle faccine di smile, dei “pollici in su” di Facebook e sono spesso prive di consistenza. Si parla apparentemente con tutti, ma non lo si fa veramente, non c'è contatto, non c'è sguardo, tatto, feeling, tutti aspetti determinanti per rendere vera una comunicazione. Molte amicizie su Facebook sono una vera e propria illusione: relazioni virtuali senza mai incontrarsi di persona. Sono facili, immediate, non richiedono molto sforzo se non quello della connessione. Sono piacevoli come un gioco, perché non ci si espone più di tanto o meglio si dice di sé quello che si vuole e ci si para dalla possibilità di spostare la relazione su un piano reale, fisico che sicuramente richiede più difficoltà. Interagire virtualmente è come avere una maschera. Cosa si nasconde dietro queste relazioni virtuali?

Purtroppo i social danno l'alibi di una grande apertura e disinvoltura relazionale che non è reale, anzi può creare frustrazione, senso di rifiuto e di inadeguatezza, ma più di tutto creano una difficoltà a discernere tra vera amicizia e conoscenza confinata dietro ad uno schermo.

¹⁸⁹ Twenge J., (2017) - *The iPhone turns 10 – and it's isolated us, not united us*- <http://theconversation.com/the-iphone-turns-10-and-its-isolated-us-not-united-us-79405>

CONCLUSIONE

“La diversità: un asset da difendere” questa dovrebbe essere la linea guida, il motto delle imprese al giorno d’oggi, e dovrebbe essere stampata nella vision o nella mission di ogni azienda. Promuovere le pari opportunità e la diversità di genere, età, nazionalità e disabilità non è solo un valore etico per le aziende, la diversificazione della forza lavoro permette di ottenere importanti vantaggi in termini di competitività e attrattività mediante il miglioramento dello spirito di squadra, del benessere e della soddisfazione del personale.

“I dream of an Enel in which there is no need for diversity projects, because we’ll have left this stage behind”, afferma Maria Patrizia Grieco presidente del CDA Enel, *“I also dream of a company that operates in a context in which there is actual awareness of the human factor as the only factor that enables differentiation and competitiveness within a company.”*¹⁹⁰

Tra le quattro dimensioni riscontrate quella su cui ci si è focalizzati, data l’attualità del tema, è la gestione del fattore età. Proprio di recente in un articolo del Sole24Ore il cui titolo era: *“Prove tecniche di gestione degli over 55”* si affermava la necessità di creare capi in grado di saper valorizzare le risorse all’interno delle aziende riducendo le difficoltà derivanti dal gap generazionale. Le pratiche di age management vengono viste come *“imprescindibili”* in un contesto, come quello Italiano, dove *“la speranza di vita è aumentata notevolmente e l’età pensionabile, di conseguenza, anche”*. I lavoratori, quindi, lavoreranno sempre di più e questo ha provocato un fenomeno unico nel suo genere: cinque generazioni che collaborano all’interno dello stesso periodo storico. Numeri alla mano si nota come il trend sia alquanto preoccupante: la percentuale di uomini con un’età compresa tra i 54 e i 66 anni che lavorano è passata dal 42% al 62% in dieci anni, con un impennata nel 2011 dopo la riforma previdenziale (dal 2012 al 2018 il tasso di occupazione è salito di 13 bases point). Stesso discorso vale per le donne.¹⁹¹

Con questa ricerca non ci si è focalizzati sull’impossibilità a lavorare dei giovani di oggi, il taglio è tutt’altro che negativo. L’obiettivo è analizzare come poter motivare i giovani che invece si trovano ad entrare o sono appena entrati nel mondo del lavoro, la cosiddetta generazione Z.

Ma come fanno le imprese a motivare i giovani lavoratori? Il Total Reward è la soluzione.

Oggi ha assunto un’importanza fondamentale in quanto si è capito che la “paga”, la retribuzione derivante dalla prestazione lavorativa, non è più sufficiente. Ecco perché ci si è concentrati sulla tematica del Total Reward e della necessità di una differenziazione nei sistemi remunerativi poiché le politiche di total reward permettono di assorbire tutte le varie esigenze della più variegata forza lavoro mai vista prima. Il successo del Total Reward sta nella sua capacità di creare un pacchetto retributivo che possa soddisfare

¹⁹⁰ Intranet Enel

¹⁹¹ Il Sole24Ore: Prove tecniche per la gestione degli over 55 – Age Management

ambo le parti: lavoratore e datore. Il primo in quanto percepisce che la sua remunerazione è più completa e più orientata ai suoi bisogni, il secondo in quanto grazie alle nuove leggi di bilancio trova un'agevolazione fiscale e quindi a parità di spesa minori tasse pagate.

Come fare a differenziare? Uno dei metodi utilizzati per clusterizzare, e di conseguenza differenziare, è quello generazionale. L'approccio generazionale come trattato nei capitoli precedenti è messo molto in discussione data la sua oggettiva difficoltà di previsione (è un approccio orientato al presente) e le sue difficoltà a creare categorie omogenee di membri di una generazione: una delle tematiche su cui si dibatte costantemente riguarda la fine di una generazione e l'inizio di quella successiva. Altro aspetto da evidenziare riguarda l'oggettiva difficoltà a generalizzare le caratteristiche rinvenute in un paese a tutti le altre nazioni del mondo, poiché ovviamente gli avvenimenti e gli episodi caratterizzanti sono diversi l'uno dagli altri. Con gli anni però questo processo di analisi è stato ampliato e migliorato, è stato reso strutturale grazie a studi effettuati su periodi più lunghi (vedi Twenge), che superavano la contingenza dell'analisi one shot, e questo ha permesso una maggiore credibilità. Bisogna analizzare gli aspetti negativi per poter esaltare quelli positivi, l'approccio generazionale ha, infatti, permesso una migliore analisi dei contesti lavorativi e una facilitazione nelle politiche retributive tanto da essere seguito dalle principali società di consulenza per supporre e prevenire bisogni e aspettative dei lavoratori.

Dopo l'attenzione al Total Reward e all'approccio generazionale ci si è focalizzati sulla generazione Z. La volontà di effettuare una survey orientata ai futuri lavoratori è mirata a riuscire a comprendere e delineare quelle politiche retributive in grado di attirare trattenere e motivare i membri di questa generazione. La ricerca si pone su un terreno poco esplorato perché di ricerche scientifiche ancora non ce sono, quelle che ci sono si focalizzano su aspetti di tipo sociologico e non affrontano il tema del lavoro e l'importanza delle modalità con cui i membri di questa generazione si affacciano al mondo del lavoro.

La ricerca cerca di creare una consapevolezza, basata sulla domanda "cosa fanno e cosa possono fare le aziende per i giovani di oggi?", riportando i dati estrapolati dalla realtà che ci circonda, e cerca di elargire consigli e suggerimenti e non degli imperativi, lasciando la possibilità di poter interpretarli autonomamente. Si cerca, in questo modo, di dare una motivazione alle imprese a continuare ad investire nella ricerca dei bisogni e delle esigenze di questi lavoratori per poter permettere una migliore coesione nelle aziende e integrazione nei vari team di lavoro.

Dall'analisi empirica, dei dati, e teorica delle principali ricerche, nella letteratura economica, quello che emerge è che la generazione Z è una generazione rivoluzionaria che impatta notevolmente il capitale umano delle aziende portandole a proseguire, in maniera più rapida e concreta, il processo di rivalutazione del contesto lavorativo iniziato con i Millennials.

Dalla survey condotta in alcuni Licei italiani si denota quali azioni potrebbero essere più influenti su questa generazione:

- Creare una struttura di carriera stabile che includa frequenti programmi di rotazione e di continua formazione;
- Creare forti processi di L&D, learning and development, che possano modificare le skills del lavoratore a fronte di esigenze o nuove opportunità;
- Aumentare la flessibilità dello scheduling e prestare attenzione all'equilibrio vita privata - vita lavorativa;
- Investire sull'immagine del proprio brand;
- Creare un programma di valutazione della performance al quale vincolare benefit individuali;
- Aumentare il fit delle nuove leve con la cultura aziendale.

Bibliografia

- Accenture. (2017). *GEN Z and MILLENNIALS leaving older shoppers and many retailers in their digital dust.*
- Accenture. (2017). *Gen Z rising.*
- Accenture. (2017). *I giovani talenti pronti ad essere il motore del cambiamento delle grandi aziende .*
- American Management Association. (2018). Leading the Four Generations at Work. *AMANET.*
- Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. (2004). *Generation X and the Boomers: Organizational Myths and Literary Realities.* Management Research News.
- Armstrong M., & Brown D. (2006). *Strategic Reward: Make it happen.* Philadelphia: Kogan Page.
- Bascha J. (2011). Z: The open source generation. *OpenSource.*
- Boldizzoni, D., & Quarantin, L. (2014). *Risorse e logiche per la valorizzazione del capitale umano.* Il Mulino.
- Bredin, K., & Soderlund, J. (2011). *Human Resource Management in Project – Based Organizations.* Palgrave Macmillan.
- Bresman H., & Rao, V.D (2017). A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different. *HBR.*
- Chien, Y., & Morris, P. (2018). Accounting for Age: the financial health of Millennials. *Federal reserve bank of St.Louis.*
- Clusing S.L. (2003). *Generational Diversity: The Nexters.* AORN Journal.
- CORDIS. (2008). *Generational approach to the Social Patterns of Relation to Work.* Community Research and Development Information Service.
- Deal J.J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground.* J.B CCL (Center for Creative Leadership).
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders.*
- Deloitte. (2017). *Generation Z enters the workforce: Generational and technological challenges in entry-level jobs .*
- Enel. (2018, Luglio). Gli asset della crescita, dagli impianti ai dati, cosa vale nel 2018. *E-Magazine*, p. 20-21.
- EY. (2016). *Managing the generational mix and preferred workplace perks.*

- EY. (2016). *Study highlights: Generation Z values, Trust in Workplace*.
- Ferrago N. (2017, Febbraio 15). I Millennials sono pigri, eterni insoddisfatti e social-dipendenti: la colpa è dei genitori. *La Stampa*.
- Fondazione ISTUD, B. V. (2014). *Age Management: Dinamiche e strumenti di gestione*.
- Fondazione ISTUD. (2015). *Il sistema di Total Reward: attrarre trattenere e motivare le risorse umane*.
- Gabrielli G. (2005). *Remunerazione e gestione delle persone. Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Gabrielli G. (2012). *Politiche remunerative e partecipazione*. Milano: Guerini Next.
- Gabrielli G. (2013). *La diversità come dono e sfida educativa*. Milano: Franco Angeli.
- Gabrielli G. (2015). *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. Milano: Franco Angeli.
- Gabrielli G. (2016). Ricompensare: sistemi di Rewarding e politiche retributive. In G. Gabrielli, & S. Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Torino: Isedi.
- Gabrielli G. (2018). *L'approccio del total reward: qualche provocazione per recuperarne la sapienza originaria*. LUISS Business School.
- Gabrielli, G., & Profili, S. ((2016)). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Torino: ISEDI.
- Giustiniano L. (2016). La gestione internazionale del capitale umano. In Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*. McGrawHill Education.
- Global Web Index. (2017). *Gen Z: Examining the attitudes and digital behaviors of internet users aged 16-20*.
- Guerci M. (2011). *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*. Milano: Franco Angeli.
- HAYS. (2017). *What Workers Want*.
- Henke S. (2018). Why On Demand Learning is crucial for businesses. *Hays*.
- Hewlett, S., Sherbin, L., & Sumberg, K. ((2009). *How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda*. HBR.
- Hinna A. (2009). *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*. Carrocci Editore.
- Hoffower H. (2018). La 'generazione perduta' dei nati negli anni Ottanta rischia di non raggiungere mai il livello di ricchezza dei genitori. *Business Insider*.
- Horovitz, B. (2012). After Gen X, Millennials, what should next generation be? .

- Howe, N. (2014). *How the Millennials Generation is transforming employee benefits*. LifeCourse Associates.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*.
- IBM. (2015). Myths, exaggerations and Uncomfortable truths: the real Story behind Millennials In the workplace .
- IBM. (s.d.). *Uniquely Generation Z What brands should know about today's youngest consumers*.
- ISFOL. (2015). *L'Age Management nelle grandi imprese italiane – i risultati di un'indagine qualitativa*.
- ISTAT. (2009). *Indagine Famiglia e soggetti sociali*.
- ISTAT. (2011). *Italia in cifre - 1861 - 2011*.
- ISTAT. (2016). *La situazione del paese, rapporto annuale 2016*.
- ISTAT. (2017). *Il mercato del lavoro: la lenta ripresa e le disparità nei gruppi sociali*.
- ISTAT. (2017). *Il mercato del lavoro: verso una lettura integrata*.
- KPMG. (2017). *Meet the Millennials*.
- Levinson D.J. (1986). *A conception of Adult Development*. Yale University.
- MetLife. (2012). *10th Annual Study of Employee Benefits Trends*.
- MetLife. (2017). *Work Redefined: a new age of Benefits*. MetLife's 15th Annual U.S. Employee Benefit Trends Study.
- NIELSEN. (2016). *Global Generational Lifestyles Report*.
- NIELSEN. (2017). *Millenial Day: tutti ne parlano ma li conosciamo veramente?*
- Noel M. (2018). Hey Facebook, Gen Z Is Finding New Ways To Connect Socially . *Forbes*.
- OECD. (2017). *Preventing Ageing Unequally*.
- PEW Research Center. (2010). *Millennials: a Portrait of Generation Next: Confident. Connected. Open to Change*.
- PEW Research Center. (2016). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*.
- PriceWaterhouseCoopers. (2011). *Millennials at work: reshaping the workplace*.
- PriceWaterhouseCoopers. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*.
- PriceWaterhouseCoopers. (2017). *Total retail 2017*.

- PriceWaterhouseCoopers. (2017). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*.
- PriceWaterhouseCoopers. (2018). *Global Consumer Insights Survey 2018: È l'esperienza che i consumatori cercano in negozio*.
- Rampton J. (2017, Ottobre 17). Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z. *INC*.
- Robinson, S., & Penn, S. (2012). Millennials Workforce: communicating and Multitasking. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, Volume 16, Fascicolo 4.
- Rosen C. (2017). - An Aversion to Adulting; The generation after the millennials loves smartphones, avoids books, craves safety and doesn't tolerate intolerance. - *The Wall Street Journal*.
- Sachs, G. (2015). *Millennials - Coming of Age*.
- Sammarra, A., & Profili, S. (2017). *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il People Management*. Milano: Franco Angeli.
- Sanburn J. (2015). Here's What MTV Is Calling the Generation After Millennials. *Time*.
- Sandel M. (2015). *Quello che i soldi non possono comprare. I limiti morali del mercato*. Milano: Feltrinelli.
- Schein E.H. (2018). *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*. Cortina Raffaello.
- Schweyer A. (2015). *Generations in the Workforce & Marketplace: Preferences in Rewards, Recognition & Incentives*. IRF.
- Scott R. (2016). Get Ready For Generation Z . *Forbes*.
- Singh, A.P., & Dangmei, J. (2016). *Understanding the Generation Z: the Future Workforce*. South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies.
- Smith A. (1995). *Teoria dei sentimenti morali*. Milano: Rizzoli.
- Sordilli V. (2018). Adeguarsi alla “Generazione Z”: che sfida per l’HR di domani . *Monster*.
- Sterns, H.L., & Doverspike, D. (1989). Aging and the Retraining and Learning process in Organizations. In R. K. I. Goldstein, Sterns H.L., Doverspike D. (1989) – *Aging and the Retraining and Learning process in OTraining and Development in Work Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Super D.E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In Brown D., & Brooks L., *Career Choice Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D.E. (1984). Career and Life Development. In Brown D., & Brooks L., *Career Choice Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Twenge J.M. (2017). The iPhone turns 10 – and it's isolated us, not united us. *The Conversation*.
- Twenge, J.M, Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C.E., (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 1117-1142.
- Walker A. (2005). The emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 685 - 697.
- Watson, T. (2014). *Wellfare aziendale e Flexible Benefit: una ricetta per aumentare engagement e produttività del capitale umano*.

Sitografia

- <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/younger-consumers-endorse-healthy-foods-with-a-willingness-to-pay.html>
- <http://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2015/Generazioni-a-confronto-si-assottigliano-le-differenze-nell-utilizzo-della-tecnologia.html>
- <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/younger-consumers-endorse-healthy-foods-with-a-willingness-to-pay.html>
- <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2016/millennials-and-catering.html>
- <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2016/the-millennials-in-the-world-not-only-social.html>
- <http://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2017/millennial-un-report-senza-pregiudizi.html>
- <http://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2017/young-and-ready-to-travel-and-shop.html>
- <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2017/millennial-spending-is-not-routine.html>
- <http://businessschool.luiss.it/news/lapproccio-del-total-reward-qualche-provocazione-per-recuperarne-la-sapienza-originaria/>
- <https://therealdeal.com/2017/09/24/heres-why-millennials-arent-buying-houses/>
- <http://www.businessinsider.com/millennials-dont-buy-starter-homes-2017-10?IR=T>
- <https://www.nerdwallet.com/blog/investing/the-key-to-six-figure-savings/>
- <https://www.wsj.com/articles/savings-turn-negative-for-younger-generation-1415572405>

<https://www.nerdwallet.com/blog/investing/millennials-are-good-at-saving-but-investing-is-another-story/>

<https://graphics.wsj.com/glider/millennials-c671d444-6267-4e9b-ba6b-384a5b2fdb03>

<http://businessschool.luiss.it/news/lapproccio-del-total-reward-qualche-provocazione-per-recuperarne-la-sapienza-originaria/>

http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

<https://www.linkedin.com/pulse/sappiamo-davvero-cosa-vogliono-i-millennials-dal-lavoro-gabrielli/>

<https://www.vanityfair.it/mybusiness/news/16/06/01/millennials-chi-sono-e-che-cosa-fanno-come-lavorano>

<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03799USEN&>

https://www.accenture.com/t20170503T114448Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-44/Accenture-Retail-Customer-Research-Executive-Summary-2017.pdf#zoom=50

<https://www.thinkwithgoogle.com/interactive-report/gen-z-a-look-inside-its-mobile-first-mindset/#dive-deeper>

https://storage.googleapis.com/think/docs/GenZ_Insights_All_teens.pdf

<https://storage.googleapis.com/think/docs/its-lit.pdf>

<https://nextlearning.it/2017/02/21/generazione-z/>

<https://www.university2business.it/2017/03/22/generazione-z-9-cose-le-aziende-dovrebbero-capire/>

<http://www.cmo.com/features/articles/2017/2/28/gen-z-shopping-trends-accenture-tlp.html#gs.wYersjQ>

<https://www.cornerstoneondemand.it/blog/generazione-z-il-futuro-del-lavoro-%C3%A8-guidato-dalla-passione7>

<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-diversita-generazionale>

http://www.ilsole24ore.com/art/management/2017-06-19/generazione-z-e-lavoro-nativi-digitali-si-presentano-aziende-120818.shtml?uuid=AEs459gB&refresh_ce=1

<http://www.hays-response.it/comunicati-stampa/hays-ecco-come-cambia-il-mondo-del-lavoro-con-l%E2%80%99arrivo-della-generazione-z-1953571>

<https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/generazione-z-quanto-sono-preparati-e-che-lavoro-faranno-i-post-millennials/>

https://www.kellyservices.it/it/siteassets/italy---kelly-services/uploadedfiles/italy_-_kelly_services/new_smart_content/business_resource_center/workforce_trends/the20boomer20workforce_ebook20_italia.pdf

<http://www.scuolazoo.com/info-studenti/news/lavoro-stipendio-auto-un-confronto-tra-millennials-e-baby-boomers/>

<http://www.solotablet.it/lifestyle/millennial-e-generazione-y-in-azienda-flessibili-sempre-connessi-e-ricchi-di-nuovi-talenti>

<http://www.marx21.it/index.php/comunisti-oggi/nel-mondo/26912-i-compiti-della-federazione-mondiale-della-gioventu-democratica>

<https://www.culturacattolica.it/educazione/strumenti-per-la-scuola/la-condizione-giovanile-nel-900/la-condizione-giovanile-nel-700-900>

<https://www.culturacattolica.it/educazione/strumenti-per-la-scuola/la-condizione-giovanile-nel-900/i-giovani-nella-seconda-met%C3%A0-del-novecento?ento>

<https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=0gilDVt6bDQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=TWENGE+MILLENNIALS+WORK+LIFE&ots=SjZUYE2WzA&sig=oE0A8wCexEUNKJ--j4tYJ1AIYa0#v=onepage&q=TWENGE%20MILLENNIALS%20WORK%20LIFE&f=false>

<https://www.theguardian.com/world/2016/mar/08/generation-y-curling-or-maybe-what-the-world-calls-millennials>

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206309352246>

<https://www.theatlantic.com/national/archive/2014/03/here-is-when-each-generation-begins-and-ends-according-to-facts/359589/>

http://www.infodata.ilsole24ore.com/2016/02/09/disoccupazione-giovanile-379-in-italia-in-europa-la-media-e-del-22/?refresh_ce=1

https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2016/html/sp160407_2.en.html

<https://www.slideshare.net/FreeYourTalent/employer-branding-millennials-e-classifiche-cosa-c-realmente-dietro-project-work-master-istud>

<https://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>

https://www.ft.com/content/8d22895a-20dc-11e6-aa98-db1e01fab0c?siteedition=uk&iab=barrier-app&_i_location=http%3A%2F%2Fwww.ft.com%2Fcms%2Fs%2F0%2F8d22895a-20dc-11e6-aa98-db1e01fab0c.html%3Fsiteedition%3Duk%26iab%3Dbarrier-app&_i_referer=&classification=conditional_standard&iab=barrier-app

<http://www.freeyourtalent.eu/blog/employer-branding-millennials-e-classifiche-cosa-ce-realmente-dietro/>

<http://www.apa.org/research/action/speaking-of-psychology/unlocking-millennials.aspx>

https://www.allianz.com/v_1511198235000/en/press/news/company/human_resources/Allianz_Millennial_Survey.pdf

https://scholar.google.it/scholar?q=TWENGE+MILLENNIALS+WORK+LIFE&hl=it&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar

https://www.huffingtonpost.it/action-institute/millennials-lenigma-della-nuova-generazione_b_11195124.html

<https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2014/09/05/reconsidering-millennials-theyre-not-that-different-from-you/#426b06c04033>

<https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2014/09/05/reconsidering-millennials-theyre-not-that-different-from-you/#683b07f64033>

<https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/#3fcb0d091092>

<https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/#144b16611092>

<https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2014/10/23/listen-up-leaders-we-are-all-millennials/#33db2ecb6a9d>

<https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2017/01/27/make-2017-the-year-to-get-serious-about-mentoring/#724bf1c0bcea>

<http://the-generation-z.com/neil-postman>

<https://www.ted.com/about/programs-initiatives/tedx-program>

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-6/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce.html>

https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

<https://hbr.org/2009/10/are-you-ready-to-manage-five-g>

https://ro.benefits-rewards.sodexo.com/en/news/workplace-incentives-for-the-baby-boom-generation#_ftn2

<https://blog.sodexoengage.com/what-are-baby-boomers>

<https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2017/01/25/how-to-manage-generational-differences-in-the-workplace/#36fd37f84cc4>

<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBL03071USEN&>

<https://info.youearnedit.com/ultimate-guide-for-engaging-millennial-employees-generational-expectations-for-employee-recognition>

<https://youearnedit.com/blog/generational-expectations-for-employee-recognition/>

<https://www.nationaljournal.com/s/661239/boomers-get-benefits-younger-generations-pay-bill>

<https://www.pmi.org/learning/library/generation-x-workplace-age-diversity-style-7904>

<https://www.towerswatson.com/it-IT/Services/Services/welfare-aziendale-e-flexibile-benefit>

<http://www.treccani.it/vocabolario/generazione/>

http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

<https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

<https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

<http://www.lastampa.it/2017/02/15/societa/i-millennials-sono-pigri-eterni-insoddisfatti-e-socialdipendenti-la-colpa-dei-genitori-ErH9qbAJTpP4sqSTfNjPyM/pagina.html>

<https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/second-quarter-2018/accounting-age-financial-health-millennials>

<https://it.businessinsider.com/la-generazione-perduta-dei-nati-negli-anni-ottanta-rischia-di-non-raggiungere-mai-il-livello-di-ricchezza-dei-genitori/?ref=fbpu>

<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/05/02/millennials-stand-out-for-their-technology-use-but-older-generations-also-embrace-digital-life/>

<http://www.pewinternet.org/2017/05/17/barriers-to-adoption-and-attitudes-towards-technology/>

<http://www.pewinternet.org/2018/04/30/declining-majority-of-online-adults-say-the-internet-has-been-good-for-society/>

https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2016/html/sp160407_2.en.html

https://www.huffingtonpost.it/action-institute/millennials-lenigma-della-nuova-generazione_b_11195124.html

<https://ga-group.it/gabriellipartner/blog/comportamento-dacquiisto-e-generazioni-a-confronto-generazione-z/>

<https://www.ilfoglio.it/economia/2017/12/04/news/la-generazione-z-entra-nel-mondo-del-lavoro-ecco-perche-sara-peggiore-di-tutte-le-altre-167047/>

<https://www.theguardian.com/world/2016/mar/19/think-millennials-have-it-tough-for-generation-k-life-is-even-harsher>

<https://www.statista.com/statistics/263795/number-of-available-apps-in-the-apple-app-store/>

<http://businessschool.luiss.it/news/lapproccio-del-total-reward-qualche-provocazione-per-recuperarne-la-sapienza-originaria/>

<http://edition.cnn.com/2001/SHOWBIZ/TV/07/31/mtv.20/index.html>



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Sistemi di Remunerazione e Gestione delle Risorse Umane

RIASSUNTO

TOTAL REWARD: UN'INDAGINE SULLE PREFERENZE DELLA GENERAZIONE Z

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Francesco Saverio Calvario

MATR. 683871

CORRELATORE

Prof.ssa Laura Innocenti

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

Oggi si vive in un mondo dove la parola chiave è velocità, nell'era della digitalizzazione, dell'iperconnessione e della globalizzazione. Ci si interfaccia con organizzazioni *knowledge intensive* dove le competenze dei lavoratori hanno molta più importanza degli altri input. La “guerra” dei talenti la chiamano: *brain power*. Nel mercato globale, la sfida tra le aziende si svolge su più fronti e le strategie attuate per poter sopravvivere sono molteplici: costi, marketing, servizi, innovazione, ecc...

C'è, però, un fattore che accomuna tutte le loro: le risorse umane, il motore di ogni azienda.

La battaglia per attirare i migliori talenti è la più ardua e questo spinge le imprese ad investire costantemente nella ricerca per essere rapidamente aggiornate sui cambiamenti di atteggiamento, comportamento ed esigenze dei lavoratori. L'età media nel mondo si è alzata notevolmente, frutto di cause comuni quali il precoce invecchiamento e la riduzione del tasso di natalità, e tutti i paesi si stanno operando per ridurre il gap generazionale all'interno delle organizzazioni.

In Italia questo fenomeno è ancora più accentuato. È un paese sempre più vecchio e l'innalzamento dell'età media ha provocato il fatto che le imprese si trovino a fronteggiare lavoratori appartenenti a differenti generazioni molto distanti tra di loro: l'arco temporale all'interno di un'organizzazione può raggiungere o superare, addirittura, i 40 anni; questo è avvenuto anche a causa delle recenti riforme pensionistiche, che hanno portato all'aumento dell'età per accedere alla pensione, e l'allungamento del processo di scolarizzazione

Proprio di recente un articolo del Sole24Ore dal titolo: *“Prove tecniche di gestione degli over 55”* affermava la necessità di creare capi in grado di saper valorizzare le risorse all'interno delle aziende riducendo le difficoltà derivanti dal gap generazionale. Le pratiche di age management vengono viste come *“imprescindibili”* in un contesto, come quello Italiano, dove *“la speranza di vita è aumentata notevolmente e l'età pensionabile, di conseguenza, anche”*.

Nel prossimo futuro, quindi, le risorse umane lavoreranno sempre di più e per la prima volta nella storia, cinque generazioni si troveranno a collaborare fianco a fianco all'interno del mondo del lavoro: Veterani, Boomers, Xers, Millennials e infine la generazione Z. Per questo motivo sempre più spesso vengono identificate categorie di lavoratori in base alla generazione di appartenenza per evidenziare fattori comuni e di contrasto. Il primo capitolo si focalizza su una tematica fondamentale: l'age management.

Con il termine “age management” si intende una serie di interventi aziendali strutturati e coerenti tra di loro, volti a valorizzare i punti di forza dei lavoratori sulla base della loro età anagrafica. L'organizzazione si focalizza la differenziazione di età che caratterizza un'organizzazione, cercando di garantire l'uso di un approccio inclusivo, facendo di questo un punto di forza.

La gestione del fattore invecchiamento e, con una visione più ampia, del gap generazionale diventa quindi una leva strategica importante perché permette di far combaciare l'aspetto tradizionale, portato avanti dai lavoratori aged, con quello innovativo dei più giovani. L'obiettivo delle nuove politiche aziendali di gestione delle risorse umane è, infatti, quello di favorire le relazioni intergenerazionali. Il concetto chiave diventa la generazione; ciò significa non solo attenzione all'età e alle diverse fasi del ciclo di vita dei lavoratori, ma

anche valorizzazione delle differenti esperienze e modelli sociali, culturali e lavorativi, oltre che delle diverse conoscenze e competenze tecnologiche che sono patrimonio di ciascuna generazione. Il gap generazionale, di cui si è accennato, nei comportamenti, negli atteggiamenti, nelle prospettive è difficile da gestire e da riconciliare sul posto di lavoro; la mancata attenzione alle differenze generazionali rende meno efficiente qualsiasi azienda. Per questo l'uso dell'approccio generazionale tende a garantire l'attenzione necessaria a questa tematica dal momento che si presta attenzione non all'età cronologica ma bensì alla generazione di appartenenza. In questo modo viene data un'ulteriore dimensione all'età, un contesto più ampio quello "temporale-spaziale" che suggerisce un'analisi non solo dell'invecchiamento dell'individuo ma dell'impatto che i fattori sociali, economici, storici, possono avere sugli individui appartenenti ad un determinato periodo storico.

Cosa è una generazione? Il termine "Generazione" deriva dal latino "generatio-onis"¹⁹², ed ha una molteplicità di significati che ruotano sostanzialmente intorno alla capacità di dare, formare vita. In sociologia, il termine viene utilizzato per definire quei gruppi di persone le cui differenze sono scandite dagli eventi e dalle circostanze storiche vissute, dal complesso di difficoltà chiamato a superare e dalle idee nuove per fronteggiarle. Pioniere degli studi sulla generazione è August Comte che associa l'evoluzione sociale al cambiamento generazionale. Studi che successivamente verranno ampliati da John Stuart Mill, ma sempre con un approccio puramente descrittivo piuttosto che di indagine e di analisi. Il primo a tentare di individuare una struttura rigida per definire la generazione fu Karl Mannheim che sancì una distinzione, fondamentale per le future analisi, tra il posizionamento generazionale e il "nesso" generazionale.

Quali sono le generazioni nell'attuale contesto lavorativo?

- **I Veterani:** sono per lo più nella fase finale della loro prestazione lavorativa, molto vicini al pensionamento. Sono cresciuti durante le guerre, la leva obbligatoria che ha implicato un forte senso del dovere e un alto tasso di fedeltà, tendono a rimanere all'interno della stessa organizzazione in tutta la loro carriera. Prediligono la comunicazione scritta e hanno un basso impatto con la tecnologia e con gli ambienti smart e poco formali;
- **I Baby Boomers:** sono i figli del boom economico e demografico successivo alla seconda guerra mondiale. È l'era delle rivoluzioni culturali, degli hippies, del rock and roll, del femminismo e delle lotte per la parità sessuale. I boomers sono dei grandi lavoratori, sono il loro lavoro e vivono per esso. Live to work! Poca attenzione alla vita privata e molta ambizione: sono gli attuali manager delle grandi società moderne.
- **Gli Xers:** a causa di una prima crisi economica e della recessione vivono con molte più preoccupazioni e molte meno aspettative rispetto ai genitori, sono molto più formati dal punto vista didattico e maturano una forte attenzione al work-life balance. Work to live! In termini numerici, il

¹⁹² <http://www.treccani.it/vocabolario/generazione/>

contributo dato da questa generazione al lavoro è molto meno rilevante rispetto alla precedente e alla predominante Generazione Y o Millennials. Sul lavoro prediligono una comunicazione “on time” grazie ai primi contributi della tecnologia.

- **I Millennials:** sono la generazione più aperta rispetto alle precedenti, sono cresciuti in una società multiculturale e le differenze etniche e di genere vengono accettate senza difficoltà. Vivono in un'era di forte democratizzazione di internet. La digitalizzazione è forte ma vengono definiti “immigrati digitali” e non “nativi” come la generazione successiva. Vivono molto a lungo a casa con i genitori a causa delle oggettive difficoltà economiche che si trovano ad affrontare. Sono nati nell'era dei social network e questo ha ampliato la loro capacità e volontà di lavorare in team. Aumenta, anche, la sensibilità verso tematiche di sostenibilità ambientale e non.

“La diversità: un asset da difendere” questa dovrebbe essere la linea guida, il motto delle imprese al giorno d'oggi, e dovrebbe essere inclusa nella vision o nella mission di ogni azienda.

Promuovere le pari opportunità e la diversità di genere, età, nazionalità e disabilità non è solo un valore etico per le aziende; la diversificazione della forza lavoro permette, infatti, di ottenere importanti vantaggi in termini di competitività e attrattività mediante il miglioramento dello spirito di squadra, del benessere e della soddisfazione del personale.

Questa ricerca non si è posta l'obiettivo di dimostrare l'impossibilità a lavorare dei giovani di oggi, il taglio è tutt'altro che negativo. Bisogna, sì, sottolineare le difficoltà ma l'obiettivo è analizzare come poter motivare i giovani che invece si trovano ad entrare o sono entrati nel mondo del lavoro, la cosiddetta generazione Z.

Si è cercato di trattare l'argomento della generazione Z su due aspetti: quello teorico, nel secondo capitolo, e quello empirico, nel quarto capitolo. Dal punto di vista teorico si è partiti dai contributi rinvenuti nella letteratura economica (vedi Twenge, Deal, Howe, Strauss...) e dalle principali survey condotte dalle società di consulenza.

Secondo tali studi i membri della generazione Z sono coloro che sono nati dopo gli anni 2000, i veri nativi digitali. Sono stati plasmati con la tecnologia, vivono un rapporto simbiotico con essa. Sono la prima generazione a non avere una “*pre-internet knowledge*”. Sono nativi digitali e non hanno termini di paragone con la tecnologia analogica se non tramite i membri appartenenti alle precedenti generazioni. La tecnologia, quindi, ha modificato notevolmente le abitudini dei GenZers sia dal punto di vista della comunicazione (passaggio da una comunicazione text, ad una video), che dell'educazione. Comunicano attraverso tablet e smartphone con un linguaggio abbreviato e sintetico. Sono molto informati, grazie alla facilità di accesso alle informazioni tramite internet. Si annoiano facilmente e si stima che la soglia di attenzione di uno Zers sia molto bassa, circa 8 secondi.

Dal punto di vista del comportamento d'acquisto, c'è uno stravolgimento del trend visto fino a questo momento. Fermo restando che il metodo di ricerca del prodotto resta prima di tutto il canale online, preferito dai giovani di oggi per la maggiore accessibilità in termini di offerta e varietà di prodotti, per la maggiore

disponibilità di promozioni e sconti, e per l'immediata disponibilità del prodotto desiderato, si assiste ad un ritorno al negozio tradizionale per la fase di acquisto.

Gli Zers fanno visita agli store per poter visualizzare il prodotto nel processo conclusivo del *"journey"* ovvero la fase di acquisto prediligendo un'esperienza che sia multi-media, tendono quindi ad interagire nel negozio per poter ricevere in tempo reale commenti sul prodotto. Il prezzo non è più il primo driver di ricerca, è surclassato dalla ricerca di feedback specialmente degli amici o dei familiari, sul prodotto in questione; sono anche più inclini a considerare il numero di likes che un prodotto o servizio riceve sui social media e le opinioni dei blogger di fiducia o meglio conosciuti come *"influencer"*.

La forza di questi individui sta nel fatto che vengono percepiti, dagli appartenenti della Gen Z, come persone normali, come figure a loro vicine in termini di età e di interessi; sono altresì caratterizzati da autenticità e da una spiccata capacità di storytelling: le loro considerazioni in merito ai prodotti vengono interpretate dai nuovi consumatori come pareri e consigli, non come pubblicità finalizzate meramente alla vendita.

Dal punto di vista lavorativo la tecnologia ha impattato la loro curiosità, la loro capacità di apprendimento, di comunicazione e di problem solving. Tutte queste non concorrono, esclusivamente nella costruzione di relazioni stabili e durature, ma sono fondamentali nel processo di *"tacit knowledge"*, ovvero quel processo di learning derivante dagli esempi e dalla collaborazione. Un altro aspetto su cui le aziende devono puntare per poter attrarre o trattenere i giovani lavoratori è il training. Come i Millennials, gli Xers necessitano e prediligono frequenti e costanti processi di coaching e learning. Un apprendimento, però, specifico, individuale e *"fatto su misura"*, è quello di cui necessitano i giovani lavoratori, che preferiscono piccoli e continui insegnamenti basati su podcasts, short video, e brevi spiegazioni scritte. Un altro tema che, dallo studio della letteratura, appare essere a cuore dei nuovi Z employees è quello legato al fatto che essi sono più propensi a lavorare in organizzazioni che siano attente ai temi di sostenibilità non solo economica ma anche, e soprattutto, sociale e ambientale cioè per organizzazioni che si dimostrino attente agli impatti che la loro attività ha sulle comunità in cui operano. Secondo gli Zers le compagnie devono posizionare i loro obiettivi sociali nel cuore della loro strategia di business, infatti, la corporate social responsibility non diventa più un tool che le società possono avere, ma diventa un imperativo morale, etico e di business per qualsiasi organizzazione.

Nel capitolo 3 oltre che parlare della generazione Z si affrontano anche le preferenze nel mondo lavorativo delle precedenti generazioni:

- **Veterani:** Queste persone hanno vissuto l'addestramento militare e hanno partecipato alla guerra, questo comporta che sono molto disciplinate, rispettano le gerarchie e le istituzioni. Hanno un'etica del lavoro, hanno *"sudato"* per conquistarsi il lavoro, sono instancabili lavoratori con la mentalità tipica *"fordista"*. Molto fedeli all'organizzazione e ai suoi valori. Si tratta di persone che non hanno

alcun rapporto con la tecnologia, se non con i primi e rudimentali esperimenti. Sul lavoro prediligono la comunicazione scritta formale o il *face to face*.

- **Baby Boomers:** I baby boomers *“sono il loro lavoro”* e per questo riescono a sacrificare con più facilità hobbies, interessi e vita privata. Sono fortemente fedeli all’azienda in cui lavorano primo perché il successo di quest’ultima garantisce il successo dell’individuo, secondo perché garantisce loro quella stabilità economica tanto ricercata. Dato che questa generazione è così orientata al risultato e agli obiettivi, le politiche di rewarding si sono concentrate maggiormente sulla loro esigenza di competere e vincere, per elaborare incentivi e premi in grado di attrarli, trattenerli o motivarli quali promozioni, sviluppo professionale e riconoscimenti formali e ben visibili. Il loro *“attaccamento”* al lavoro e la loro volontà di restare operativi si dimostrano anche dal fatto che molte aziende prolungano il loro contributo nel business mediante contratti di consulenza oppure di affiancamento e coaching a nuove leve manageriali.
- **Generazione X:** È la generazione più indipendente in quanto ha imparato a prendersi cura di se stessa autonomamente, senza il contributo dei genitori dichiaratamente *“workaholic”* e questo lo si denota anche dal punto di vista lavorativo. Sono i primi ad aspirare maggiormente ad un equilibrio tra vita privata e lavoro, a differenza dei Boomers non sono più *“live to work”* ma *“work to live”*. Gli Xers attribuiscono un valore molto importante alla formazione personale, allo sviluppo personale e all’opportunità di accrescere le proprie competenze rispetto ai Boomers. Sono costantemente preoccupati di aggiornare il proprio curriculum vitae in quanto non si aspettano di stare con un datore di lavoro per molto tempo. Tendono a vedere ogni lavoro che prendono come temporaneo e ogni azienda come un trampolino verso qualcosa di diverso, possibilmente di migliore, sono loro a dare vita al così detto *“job hopping”* cioè la possibilità di *“saltare”* da un lavoro ad un altro quando si vuole.
- **Generazione Y:** i Millennials, sono caratterizzati da *“carriere senza confini”* e affermano di muoversi frequentemente non solo all’interno della stessa organizzazione, ma anche tra un’organizzazione e un’altra limitando le relazioni che possono generarsi da un impiego a lungo termine presso un’organizzazione. Il tutto è stato amplificato dal forte impatto della tecnologia e dei social network, come Facebook e LinkedIn, che hanno fornito delle agevolazioni nel mettere in contatto persone e aziende. I Millennials sono la generazione più *“infedele”* sul posto di lavoro. I Millennials bramano la flessibilità, lavorano per obiettivi, con chiare istruzioni e con numerose scadenze. Quindi, quando si redigono politiche di lavoro motivazionali, i responsabili delle risorse umane possono generare più produttività dai dipendenti Millennials, se consentono la libertà di lavorare da remoto o da casa quando possibile oppure creando un ambiente informale in ufficio che incoraggi e promuova il lavoro di squadra. I Millennials quindi desiderano un pacchetto di benefit che massimizzi la loro *“protezione”* e minimizzi i rischi e l’incertezza

Per attrarre e gestire più efficacemente, aumentando la motivazione, queste nuove leve, le organizzazioni hanno bisogno di una chiara comprensione dei valori delle nuove generazioni e in che modo possono differire dai valori delle generazioni precedenti.

Qui entra in gioco il Total Reward definito dal Professor Gabrielli come:

“L’insieme dei sistemi di riconoscimenti, compresi quelli non monetari, che possono essere attribuiti alle persone e che viene per lo più indicato, dalla letteratura organizzativa e manageriale, con la locuzione “sistema premiante””.

Continua

“Il total reward ha un significato più prezioso che risiede nella capacità di ri-orientare radicalmente la gestione delle persone: da un approccio transazionale – basato sullo scambio di prestazioni – a uno relazionale, fondato sulla conoscenza delle aspirazioni professionali e personali di gruppi e individui”

Il total reward è quell’approccio che permette di personalizzare i riconoscimenti monetari e non grazie ad una attenta e precisa conoscenza dei lavoratori in un’impresa. Riuscire a scoprire quali sono i fattori caratteriali, emotivi di una generazione permette quindi di mantenere sempre elevata la motivazione dei lavoratori presenti in azienda e di attrarre quelli più promettenti.

Nell’ottica della nostra analisi è importante sottolineare come alcuni fattori macroeconomici stanno portando ad un cambiamento delle politiche di total reward. Tra questi possiamo annoverare: il cambiamento demografico ovvero le differenze generazionali che, all’interno della forza lavoro, sono sempre più evidenti. A questo corrisponde una trasformazione dei bisogni dei lavoratori che l’organizzazione deve soddisfare. Un altro elemento è la mobilità della forza lavoro: le nuove generazioni sono inclini a cambiare molto velocemente lavoro nel corso della loro carriera; in questo contesto le aziende, tramite adeguate politiche di total reward, competono per talenti a livello globale. In questo contesto è doveroso citare anche il cambiamento della natura del lavoro causato dal prepotente ingresso della tecnologia nelle organizzazioni; in questo senso l’obiettivo dei piani di reward è quello di favorire la formazione e lo sviluppo nel medio – lungo termine degli individui tenendo conto del ricambio generazionale. Anche il diffondersi dell’uso dei social media incide nella costruzione dei piani di total reward: il livello di employee branding delle aziende dipende anche dai feedback che i dipendenti danno delle stesse sui social media.

Un ultimo elemento da citare è la grande disponibilità di dati di cui possono disporre le imprese. Tramite questi, nello specifico, chi si occupa di formulare politiche di rewarding, può eseguire più facilmente analisi di benchmark all’interno del mercato così da capire il posizionamento della propria politica retributiva all’interno del mercato.

Ma come fanno le imprese a motivare i giovani lavoratori?

I piani di welfare sono la soluzione e oggi hanno assunto un'importanza fondamentale in quanto si è capito che la “paga”, la retribuzione derivante dalla prestazione lavorativa, non è più sufficiente. Ecco perché ci si è concentrati sulla tematica del Total Reward e della necessità di una differenziazione nei sistemi remunerativi poiché le politiche di total reward permettono di assorbire tutte le varie esigenze della più variegata forza lavoro mai vista prima. Il successo del Total Reward sta nella sua capacità di creare un pacchetto retributivo che possa soddisfare ambo le parti: lavoratore e datore. Il primo in quanto percepisce che la sua remunerazione è più completa e più orientata ai suoi bisogni, il secondo in quanto grazie alle nuove leggi di bilancio trova un'agevolazione fiscale e quindi a parità di spesa minori tasse pagate.

Come fare a differenziare?

Uno dei metodi utilizzati per clusterizzare, e di conseguenza differenziare, è quello generazionale. L'approccio generazionale come visto nelle pagine precedenti è messo molto in discussione data la sua oggettiva difficoltà di previsione (è un approccio orientato al presente) e le sue difficoltà a creare categorie omogenee di membri di una generazione: una delle tematiche su cui si dibatte costantemente riguarda la fine di una generazione e l'inizio di quella successiva. Altro aspetto da evidenziare riguarda l'oggettiva difficoltà a generalizzare le caratteristiche rinvenute in un paese a tutti le altre nazioni del mondo, poiché ovviamente gli avvenimenti e gli episodi caratterizzanti sono diversi l'uno dagli altri. Con gli anni però questo processo di analisi è stato ampliato e migliorato, è stato reso strutturale grazie a studi effettuati su periodi più lunghi (vedi Twenge), che superavano la contingenza dell'analisi one shot, e questo ha permesso una maggiore credibilità. Bisogna analizzare gli aspetti negativi per poter esaltare quelli positivi, l'approccio generazionale ha, infatti, permesso una migliore analisi dei contesti lavorativi e una facilitazione nelle politiche retributive tanto da essere seguito dalle principali società di consulenza per supporre e prevenire bisogni e aspettative dei lavoratori.

Nel capitolo 4 mediante l'analisi dei dati raccolti all'interno di alcune scuole tra il Lazio e le Marche si è cercato di rapportare le teorie elaborate su questa generazione, provenienti per lo più dagli Stati Uniti, alla realtà e al contesto nazionale.

Una delle tematiche prevalenti nelle ultime generazioni, nata con gli Xers e sviluppatasi con le successive, è la flessibilità. Questa attenzione al work-life balance si riscontra anche nella Generazione Z. Alla domanda *“Come valuti un lavoro che ti lasci un molto tempo per altre attività della mia vita”*, si nota come la quasi totalità degli intervistati (95%) si colloca al di sopra del livello Abbastanza Importante, e, più precisamente, la metà afferma la quasi necessità a questa attenzione da parte del datore di lavoro e dell'organizzazione.

Da notare come, oltre all'attenzione verso l'equilibrio vita privata – vita lavorativa, si superi quel concetto di rigidità nell'orario lavorativo.

Dalla ricerca emerge quanto i ragazzi considerino “a bigger paycheck”: Abbastanza importante 28%, Molto importante 29%, Estremamente importante (Livello 5): 38%; la minor rilevanza del fattore denaro la si nota, però, da un'altra domanda molto precisa: *“Se avessi abbastanza denaro per vivere in modo agiato per tutto il resto della vita, lavoreresti comunque?”* Si nota come, tolto un 22% di individui incerti, più del 50% degli intervistati è d'accordo a proseguire il proprio lavoro, questo dimostra come ci siano altri fattori oltre gli incomes derivanti dalla prestazione lavorativa. I membri della Generazione Z nonostante la ricerca di un corretto equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e di flessibilità di orari, sono in disaccordo con il lavoro domestico o meglio: il 60% degli intervistati non ritiene “il lavorare per gran parte del tempo a casa” un fattore che può motivarli o attrarli. Tra le motivazioni riscontrate potremmo individuare la volontà di questi individui di instaurare rapporti sociali con i propri colleghi. Molte ricerche riportate nei capitoli precedenti parlano di un ritorno ai rapporti umani all'interno delle aziende e di come le skill “social” ed “emotional” stiano riprendendo piede nell'organizzazione.^bOltre che “nativi digitali” vengono definiti “Globe Trotter”. Anche qui la ricerca si pone in una sorta di “terra franca” in quanto non è possibile affermare la preferenza o meno ad effettuare viaggi per lavoro. Analizzando i dati l'unico fattore che è possibile estrapolare è la durata del viaggi: si nota una flessione negativa nel trend quando si afferma nella domanda “per periodi prolungati”, una positiva quando si parla di “frequenti trasferte” quindi brevi.

Infine si va ad analizzare la figura del manager “ideale”.

La generazione Z è quella che più necessita e si basa sui feedback sia come clienti nel processo di acquisto che come lavoratori in un contesto lavorativo. Il datore di lavoro ideale per uno Zers deve monitorare il lavoro ed essere trasparente negli obiettivi, nei giudizi e nelle ricompense a fronte del raggiungimento del goal, è collaborativo e presente ma non è una presenza “pesante” o “di troppo”, avvia dialoghi costruttivi con i membri del proprio team e li coinvolge nelle decisioni. Non è apatico e pigro, è, invece costantemente, proattivo e cerca di migliorare i processi anche se portano al raggiungimento degli standard minimi richiesti, introduce cambiamenti a patto che l'impatto sull'operato del team sia positivo. Il contatto che lo Zers vuole creare con il proprio responsabile supera la mera burocrazia e gerarchia del rapporto, si cerca un coinvolgimento “emotivo”, conoscitivo dell'altro per poter affrontare problematiche anche extra lavorative. La ricerca non pretende di essere esaustiva, ma cerca di creare una consapevolezza, basata sulla domanda “cosa fanno e cosa possono fare le aziende per i giovani di oggi?”, riportando i dati estrapolati dalla realtà che ci circonda e cerca di dare consigli e suggerimenti, lasciando la possibilità di poterli interpretare autonomamente. Si cerca, in questo modo, di dare una motivazione alle imprese per continuare ad investire nella ricerca dei bisogni e delle esigenze di questi giovani lavoratori per poter permettere una migliore coesione nelle aziende e integrazione nei vari team di lavoro.

Dall'analisi empirica dei dati e teorica delle principali ricerche nella letteratura economica, quello che emerge è che la generazione Z è una generazione rivoluzionaria che impatta notevolmente il capitale umano delle aziende portandole a proseguire, in maniera più rapida e concreta, il processo di rivalutazione del contesto lavorativo iniziato con i Millennials.

Dalla survey condotta in alcuni Licei italiani si denota quali azioni potrebbero essere più influenti su questa generazione:

- Creare una struttura di carriera stabile che includa frequenti programmi di rotazione e di continua formazione;
- Creare forti processi di L&D, learning and development, che possano modificare le skills del lavoratore a fronte di esigenze o nuove opportunità;
- Aumentare la flessibilità dello scheduling e prestare attenzione all'equilibrio vita privata - vita lavorativa;
- Investire sull'immagine del proprio brand;
- Creare un programma di valutazione della performance al quale vincolare benefit individuali;
- Aumentare il fit delle nuove leve con la cultura aziendale.

Bibliografia

Accenture. (2017). *GEN Z and MILLENNIALS leaving older shoppers and many retailers in their digital dust.*

Accenture. (2017). *Gen Z rising.*

Accenture. (2017). *I giovani talenti pronti ad essere il motore del cambiamento delle grandi aziende .*

American Management Association. (2018). Leading the Four Generations at Work. *AMANET*.

Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. (2004). *Generation X and the Boomers: Organizational Myths and Literary Realities.* Management Research News.

Armstrong M., & Brown D. (2006). *Strategic Reward: Make it happen.* Philadelphia: Kogan Page.

Bascha J. (2011). Z: The open source generation. *OpenSource*.

Boldizzoni, D., & Quarantin, L. (2014). *Risorse e logiche per la valorizzazione del capitale umano.* Il Mulino.

Bredin, K., & Soderlund, J. (2011). *Human Resource Management in Project – Based Organizations.* Palgrave Macmillan.

Bresman H., & Rao, V. (2017). A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different. *HBR*.

Chien, Y., & Morris, P. (2018). Accounting for Age: the financial health of Millennials. *Federal reserve bank of St.Louis*.

Clusing S.L. (2003). *Generational Diversity: The Nexters.* AORN Journal.

CORDIS. (2008). *Generational approach to the Social Patterns of Relation to Work.* Community Research and Development Information Service.

Deal J.J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground.* J.B CCL (Center for Creative Leadership).

Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders.*

- Deloitte. (2017). *Generation Z enters the workforce: Generational and technological challenges in entry-level jobs*.
- Enel. (2018, Luglio). Gli asset della crescita, dagli impianti ai dati, cosa vale nel 2018. *E-Magazine*, p. 20-21.
- EY. (2016). *Managing the generational mix and preferred workplace perks*.
- EY. (2016). *Study highlights: Generation Z values, Trust in Workplace*.
- Ferrago N. (2017, Febbraio 15). I Millennials sono pigri, eterni insoddisfatti e social-dipendenti: la colpa è dei genitori. *La Stampa*.
- Fondazione ISTUD, B. V. (2014). *Age Management: Dinamiche e strumenti di gestione*.
- Fondazione ISTUD. (2015). *Il sistema di Total Reward: attrarre trattenere e motivare le risorse umane*.
- Gabrielli G. (2005). *Remunerazione e gestione delle persone. Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Gabrielli G. (2012). *Politiche remunerative e partecipazione*. Milano: Guerini Next.
- Gabrielli G. (2013). *La diversità come dono e sfida educativa*. Milano: Franco Angeli.
- Gabrielli G. (2015). *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. Milano: Franco Angeli.
- Gabrielli G. (2016). Ricompensare: sistemi di Rewarding e politiche retributive. In G. Gabrielli, & S. Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Torino: Isedi.
- Gabrielli G. (2018). *L'approccio del total reward: qualche provocazione per recuperarne la sapienza originaria*. LUISS Business School.
- Gabrielli, G., & Profili, S. ((2016)). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Torino: ISEDI.
- Giustiniano L. (2016). La gestione internazionale del capitale umano. In Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*. McGrawHill Education.
- Global Web Index. (2017). *Gen Z: Examining the attitudes and digital behaviors of internet users aged 16-20*.
- Guerci M. (2011). *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*. Milano: Franco Angeli.
- HAYS. (2017). *What Workers Want*.
- Henke S. (2018). Why On Demand Learning is crucial for businesses. *Hays*.
- Hewlett, S., Sherbin, L., & Sumberg, K. ((2009). *How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda*. HBR.
- Hinna A. (2009). *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*. Carrocci Editore.
- Hoffower H. (2018). La 'generazione perduta' dei nati negli anni Ottanta rischia di non raggiungere mai il livello di ricchezza dei genitori. *Business Insider*.
- Horovitz, B. (2012). After Gen X, Millennials, what should next generation be? .
- Howe, N. (2014). *How the Millennials Generation is transforming employee benefits*. LifeCourse Associates.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*.
- IBM. (2015). Myths, exaggerations and Uncomfortable truths: the real Story behind Millennials In the workplace .
- IBM. (s.d.). *Uniquely Generation Z What brands should know about today's youngest consumers*.
- ISFOL. (2015). *L'Age Management nelle grandi imprese italiane – i risultati di un'indagine qualitativa*.

ISTAT. (2009). *Indagine Famiglia e soggetti sociali*.

ISTAT. (2011). *Italia in cifre - 1861 - 2011*.

ISTAT. (2016). *La situazione del paese, rapporto annuale 2016*.

ISTAT. (2017). *Il mercato del lavoro: la lenta ripresa e le disparità nei gruppi sociali*.

ISTAT. (2017). *Il mercato del lavoro: verso una lettura integrata*.

KPMG. (2017). *Meet the Millennials*.

Levinson D.J. (1986). *A conception of Adult Development*. Yale University.

MetLife. (2012). *10th Annual Study of Employee Benefits Trends*.

MetLife. (2017). *Work Redefined: a new age of Benefits*. MetLife's 15th Annual U.S. Employee Benefit Trends Study.

NIELSEN. (2016). *Global Generational Lifestyles Report*.

NIELSEN. (2017). *Millennial Day: tutti ne parlano ma li conosciamo veramente?*

Noel M. (2018). Hey Facebook, Gen Z Is Finding New Ways To Connect Socially . *Forbes*.

OECD. (2017). *Preventing Ageing Unequally*.

PEW Research Center. (2010). *Millennials: a Portrait of Generation Next: Confident. Connected. Open to Change*.

PEW Research Center. (2016). *Millennials overtake Baby Boomers as America 's largest generation*.

PriceWaterhouseCoopers. (2011). *Millennials at work: reshaping the workplace*.

PriceWaterhouseCoopers. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*.

PriceWaterhouseCoopers. (2017). *Total retail 2017*.

PriceWaterhouseCoopers. (2017). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*.

PriceWaterhouseCoopers. (2018). *Global Consumer Insights Survey 2018: È l'esperienza che i consumatori cercano in negozio*.

Rampton J. (2017, Ottobre 17). Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z. *INC*.

Robinson, S., & Penn, S. (2012). Millennials Workforce: communicating and Multitasking. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, Volume 16, Fascicolo 4.

Rosen C. (2017). - An Aversion to Adulting; The generation after the millennials loves smartphones, avoids books, craves safety and doesn't tolerate intolerance. - *The Wall Street Journal*.

Sachs, G. (2015). *Millennials - Coming of Age*.

Sammarra, A., & Profili, S. (2017). *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il People Management*. Milano: Franco Angeli.

Sanburn J. (2015). Here's What MTV Is Calling the Generation After Millennials. *Time*.

Sandel M. (2015). *Quello che i soldi non possono comprare. I limiti morali del mercato*. Milano: Feltrinelli.

Schein E.H. (2018). *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*. Cortina Raffaello.

Schweyer A. (2015). *Generations in the Workforce & Marketplace: Preferences in Rewards, Recognition & Incentives*. IRF.

- Scott R. (2016). Get Ready For Generation Z . *Forbes*.
- Singh, A., & Dangmei, J. (2016). *Understanding the Generation Z: the Future Workforce*. South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies.
- Smith A. (1995). *Teoria dei sentimenti morali*. Milano: Rizzoli.
- Sordilli V. (2018). Adeguarsi alla “Generazione Z”: che sfida per l’HR di domani . *Monster*.
- Sterns, H., & Doverspike, D. (1989). Aging and the Retraining and Learning process in Organizations. In R. K. I. Goldstein, *Sterns H.L., Doverspike D. (1989) – Aging and the Retraining and Learning process in OTraining and Development in Work Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Super D.E. (1990). *A life-span, life-space approach to career development*. San Francisco.
- Super D.E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In Brown D., & Brooks L., *Career Choice Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. (1984). Career and Life Development. In Brown D., & Brooks L., *Career Choice Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Twenge J.M. ((2017)). The iPhone turns 10 – and it’s isolated us, not united us. *The Conversation*.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsing Values Decreasing. *Journal of Management*, 1117-1142.
- Walker A. (2005). The emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 685 - 697.
- Watson, T. (2014). *Welfare aziendale e Flexible Benefit: una ricetta per aumentare engagement e produttività del capitale umano*.