LUISS

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Organizzazione aziendale

Diversity Management: la generazione Z e il mondo del lavoro

Prof.ssa Laura Innocenti
RELATORE

222861
CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

Sommario

Introduzione ... 1
Capitolo primo: Diversity Management ... 3
Origine ed evoluzione ... 8
Caratteristiche del Diversity Management ... 11
Benefici e criticità delle politiche di Diversity Management ... 17
Valorizzazione e gestione della diversità ... 18
Differenze di genere ... 19
Differenze culturali ... 23
Differenze di abilità ... 25
Differenze di età ... 27
Capitolo secondo: generazioni a confronto ... 35
Baby Boomers ... 37
Generazione X ... 38
Generazione Y ... 39
Generazioni a confronto ... 41
Visione del lavoro ... 42
Importanza della tecnologia ... 42
Rapporto con le organizzazioni ... 43
Capitolo Terzo: generazione Z ... 46
Introduzione alla generazione Z ... 46
Background storico e culturale ... 48
Tratti distintivi ... 50
Visione del lavoro ... 50
Importanza della tecnologia ... 52
Rapporto fra la generazione Z e le organizzazioni aziendali ... 55
Stile di leadership ... 57
Politiche di *reward* ... 58
Covid-19: impatto sulle nuove generazioni e il lavoro ... 59
Conclusione ... 62
Bibliografia ... 64
Sitografia ... 68

Introduzione

Il concetto di diversità è molto ampio e può essere analizzato sotto diversi punti di vista. In questo elaborato viene analizzato l'approccio che le aziende dovrebbero avere nei confronti della diversità e in particolar modo nei confronti dell'età, secondo un modello fondato sull'appartenenza a diverse generazioni.

Il Diversity Management (DM) è la disciplina manageriale che si occupa della gestione della diversità all'interno delle organizzazioni; l'obiettivo principale di tale disciplina non è quello di azzerare la diversità in azienda ma piuttosto valorizzarla. Con la globalizzazione e le nuove tecnologie, infatti, la diversità all'interno delle organizzazioni deve essere percepita come un valore aggiunto. Le aziende hanno compreso che è possibile ottenere un grande vantaggio competitivo sul mercato esaltando le differenze esistenti e orientando in modo coerente le proprie politiche HR.

Il primo capitolo di questo elaborato tratta nello specifico le caratteristiche del DM: viene inizialmente offerta una panoramica sull'origine del termine diversità e sulla sua diffusione in tutto il mondo. Vengono inoltre evidenziati tutti i benefici che le organizzazioni possono ottenere dallo sviluppo di politiche di DM. Alla fine del capitolo vengono analizzate le principali categorie di diversità che possono essere oggetto di gestione da parte delle aziende. Le diversità di genere, le diversità culturali, le diversità di abilità e le diversità di età. Proprio quest'ultima diversità è il nucleo di questo elaborato.

Il secondo capitolo approfondisce, infatti, le differenze di età. Questa analisi, come anticipato, si basa sul modello generazionale e in particolar modo sulla classificazione delle generazioni in funzione degli anni di nascita distinguendo in *Baby Boomers*, generazione X, generazione Y e generazione Z. Il capitolo si focalizza sulle prime tre generazioni, mentre la generazione Z è oggetto del capitolo successivo. Inizialmente vengono illustrate le caratteristiche che ogni generazione possiede e soprattutto quali sono gli eventi che hanno inciso sulla vita degli appartenenti alle diverse generazioni, portando alla formazione di tali caratteristiche. Nella seconda parte vengono invece analizzate le differenze tra le tre generazioni in particolar modo dal punto di vista degli aspetti rilevanti in un'ottica aziendale: la visione del lavoro, l'approccio alla tecnologia e il rapporto con l'organizzazione.

Il terzo e ultimo capitolo, infine, approfondisce la generazione che al giorno d'oggi sta muovendo i primi passi nel mondo del lavoro: la generazione Z. Per analizzare le sue caratteristiche viene usato lo stesso schema utilizzato nel capitolo secondo: inizialmente il testo studia gli eventi che questa generazione ha vissuto e come questi hanno influito sul loro comportamento, in secondo luogo analizza gli Zeta dal punto di vista della loro visione del lavoro, del loro approccio alla tecnologia e del loro rapporto con l'organizzazione. Questa seconda parte analizza anche le azioni che tali organizzazioni possono e devono mettere in campo per valorizzare al meglio le caratteristiche della generazione Z. Infine, in considerazione della particolare situazione che stiamo vivendo, legata alla pandemia di Covid-19 che sta colpendo il mondo in questo periodo, vengono evidenziate le conseguenze già visibili sulla motivazione e sull'approccio al lavoro dei più giovani e le possibili opportunità che questi ultimi stanno cogliendo dalla situazione attuale.

In conclusione, guardando al futuro, in un mondo in continuo e sempre più rapido cambiamento, si dà evidenza di come oggi gli studiosi si stiano interrogando sull'effettiva capacità di questo approccio, basato sulla divisione in categorie generazionali, di aiutare le organizzazioni a restare sul mercato, adattando la propria cultura al cambiamento. Il nuovo approccio strategico che si sta delineando punta infatti sulla valorizzazione della resilienza: in quest'ottica, forse, nel prossimo futuro l'obiettivo delle politiche delle aziende sarà lo sviluppo delle capacità delle proprie risorse umane di adattarsi al cambiamento, qualunque sia la loro età.

Capitolo primo: Diversity Management

La diversità è diventata un perno centrale all'interno delle aziende per diverse ragioni. (Catellucci *et al.*, 2019). Innanzitutto, negli ultimi decenni sono stati fatti grandi passi avanti nell'ambito dei diritti nel mondo del lavoro che hanno consentito l'ingresso anche a gruppi a cui prima era precluso: esempio evidente è la possibilità per le donne di ricoprire qualsiasi ruolo all'interno delle organizzazioni. In secondo luogo, una spinta importante alla diversità è stata sicuramente data dalla globalizzazione che ha portato le imprese ad interessarsi ad abitudini di culture diverse da quella di origine. Anche la crescente presenza di fusioni e acquisizioni internazionali ha portato ad un'eterogeneità interna alle aziende che spesso rappresenta un punto di forza per quanto riguarda la concorrenza sul mercato. In più l'economia che si è maggiormente sviluppata negli ultimi decenni è quella del settore terziario, quindi quello inerente ai servizi. Questo ha comportato la necessità, per le aziende operanti in tale settore, di personale culturalmente diversificato che potesse quindi comprendere al meglio le necessità e i bisogni di differenti clienti. Tali ultimi aspetti sono stati tutti agevolati dall'imponente "rivoluzione" tecnologica che sta investendo questo secolo e che ha consentito di accorciare le distanze. L'interdipendenza che si è venuta a creare nel mercato internazionale ha portato ad un'eterogeneità delle risorse interne e ha spinto le imprese a concepire la diversità come un aspetto da valorizzare.

Proprio di questo si occupa il Diversity Management (DM).
"Il DM è una disciplina manageriale che si occupa delle modalità di gestione ottimale dei gruppi identitari che operano all'interno di un'organizzazione". (Martone, 2009, p.3). L'idea di fondo della gestione della diversità è quella di poter creare un vantaggio competitivo tramite l'inclusione dei differenti gruppi identitari nei processi di generazione del valore. Il DM si concentra prevalentemente sulla valorizzazione delle differenze di genere, di abilità, di cultura e di età.

Lo stesso termine "diversità" deve essere analizzato sotto molteplici aspetti. Infatti da un lato, secondo il criterio oggettivo, il "diverso" viene individuato nel concetto di minoranza, ovvero il gruppo di individui numericamente inferiore rispetto alla maggioranza. Dall'altro lato abbiamo invece il cosiddetto criterio soggettivo che

individua la diversità non nella realtà oggettiva ma piuttosto nel modo in cui i diversi individui interpretano gli eventi.

"La diversità deve essere declinata nelle sue numerose dimensioni, tante quante sono le caratteristiche che differenziano le persone tra di loro" (Profili, Innocenti 2016, p.312). Un modello che analizza tutte le dimensioni della diversità è quello proposto da Gardenswartz e Rowe (1994). Rappresentato graficamente da cerchi concentrici, tale modello individua quattro livelli di diversità in base al grado di influenzabilità dei caratteri degli individui. Nei livelli esterni troviamo infatti caratteristiche che dipendono dall'ambiente esterno, sia lavorativo che familiare. Nei livelli più interni, invece, sono posti tutti quegli aspetti che sono difficilmente influenzabili.

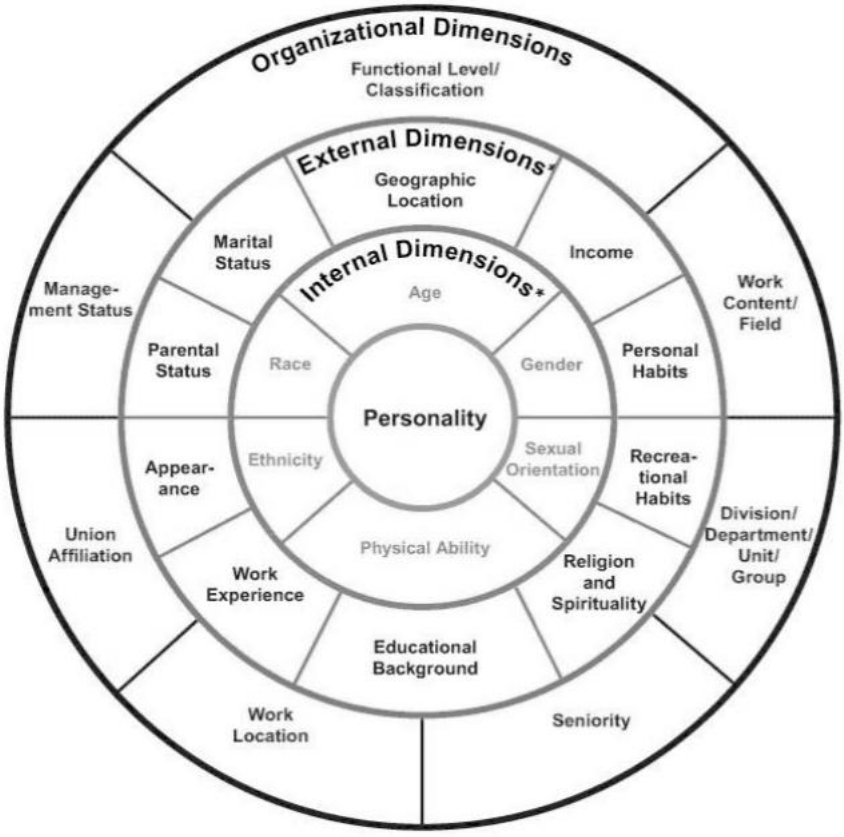

Figura 1.1 - Modello di Gardenswartz e Rowe.

Cominciando l'analisi dai livelli interni abbiamo:

- Personalità.

  "L'insieme, relativamente stabile, delle caratteristiche psicologiche di una persona: valori, atteggiamenti e comportamenti assunti dagli individui nella vita adulta" (Pilati, 2016 p.70). Sono dunque queste le caratteristiche che differenziano maggiormente un individuo da un altro. Ci sono diverse linee di pensiero sull'origine della personalità: alcuni studiosi sostengono infatti che la personalità sia frutto della genetica e quindi dell'eredità dei nostri genitori; altri studiosi, invece, sostengono che questa si sviluppi a seguito delle influenze dell'ambiente in cui l'individuo cresce e più nello specifico in base all'educazione con la quale viene allevato. Studi più recenti hanno invece collegato le due differenti teorie affermando che la personalità è frutto sia di fattori genetici sia di fattori socio-culturali. Appena nati gli individui posseggono delle caratteristiche personali (fattori genetici) che poi si sviluppano grazie all'influenza dell'ambiente esterno (fattori socio-culturali). Infatti, le nostre esperienze, il nostro modo di interpretare gli eventi, costruiscono, mattoncino dopo mattoncino, la nostra personalità. Per queste ragioni ci sono molte caratteristiche che accomunano individui della stessa generazione, proprio perché influenzati dall'ambiente in cui sono cresciuti. Nonostante la personalità non abbia un impatto notevole nelle situazioni formali, in cui regole e divieti limitano la libertà di scelta dei lavoratori, le aziende devono fare leva su questa dimensione per incrementare la produttività, ascoltando e rispettando i caratteri individuali di ciascun individuo. Ma in particolar modo le aziende devono, in fase di *recruitment*, analizzare questi aspetti della personalità connessi al ruolo che l'individuo dovrà ricoprire all'interno dell'azienda.

- Dimensioni interne.

  Sono parte di questo livello tutte quelle caratteristiche che non dipendono da scelte dell'individuo ma raccolgono fattori demografici e fisici delle persone e per questo tendono ad essere oggetto delle leggi anti-discriminazione, proprio per evitare di far ricadere sul lavoratore delle conseguenze di aspetti a lui non imputabili. Rientrano in questa categoria aspetti come l'età, il genere, il gruppo etnico, la capacità mentale e fisica e l'orientamento sessuale. Sono quindi tutti aspetti difficilmente modificabili.

- Dimensioni esterne.

  Rientrano in questa dimensione tutte quelle caratteristiche che possono essere in parte modificate dall'individuo e che si compongono prevalentemente in base alle condizioni personali e familiari. Fanno parte quindi di questa categoria aspetti come la localizzazione geografica, il reddito, le abitudini personali, i passatempi abituali, la religione, l'istruzione, le esperienze di lavoro, l'aspetto, la condizione familiare e lo stato civile.

- Dimensioni organizzative.

  Sono le dimensioni su cui l'azienda può intervenire maggiormente e descrivono la diversità all'interno del mondo del lavoro, concentrandosi sui ruoli, le relazioni e le responsabilità all'interno dell'organizzazione. Rientrano in questa categoria quindi aspetti come lo status manageriale, il luogo di lavoro, l'iscrizione al sindacato, il livello funzionale e il contenuto del lavoro. Queste caratteristiche, pur essendo gestite primariamente dall'azienda, possono portare a discriminazione, ad esempio con riferimento alla differenziazione tra i diversi ruoli lavorativi.

Secondo tale modello le diversità che creano maggiori problematiche sono quelle inerenti alle caratteristiche più interne in quanto sono difficilmente modificabili.

In questo ambito è importante sottolineare la differenza che vi è tra le cosiddette azioni positive e il DM. "Le azioni positive infatti sono azioni che sanciscono l'obbligo di assumere determinate quote di lavoratori appartenenti a minoranze in risposta a richieste del legislatore" (Profili, Innocenti, 2016 p.311). Le *affermative action* hanno portato alla luce un ulteriore problema, quello *reverse discrimination*, quindi una discriminazione nei confronti del gruppo maggioritario o dominante. Un chiaro esempio lo possiamo individuare trattando della diversità di genere: acquisire un determinato ruolo in rappresentanza delle quote rosa ha sottolineato la mancanza di meritocrazia in tale circostanza. Il DM, invece, è improntato all'esaltazione della diversità e quindi rappresenta la consapevolezza che la diversità in azienda deve essere valorizzata e i *recruiter* sono spinti alla ricerca della diversità per ottenere un'eterogeneità delle risorse interne, fonte di vantaggio competitivo. Nello schema di seguito vengono evidenziate le differenze tra l'*Equal Employment Opportunity*, la filosofia alla base delle *affermative*

action, e la logica del DM, in termini di obiettivo, attivazione, dimensione temporale, modalità, meccanismi di implementazione, incentivi, orientamento, assunto di base e approccio.

	Equal Employment opportunities	**Diversity Management**
Obiettivo	Ingresso nel mercato del lavoro	Crescita professionale
Attivazione	Vincolata e imposta a livello normativo	volontaria
Dimensione temporale	Breve Logica di strumento	Lungo Logica del processo
Modalità	Quantitativo	Qualitativo
Meccanismi di implementazione	Guidato dalla legge	Guidato dalla produttività
Incentivi	Rischio di sanzioni e vincoli esterni	Etica e vantaggi economici, sociali e competitivi.
Orientamento	Focalizzato sui problemi	Focalizzato sulle opportunità
Assunto di base	Assimilazione	Integrazione
Approccio	Retroattivo	Proattivo

Figura 1.2 - Politiche per le pari opportunità e Diversity Management (adattamento Catellucci et al., 2009, p.13).

Tutte le azioni di DM necessitano di un grande impegno da parte del management dell'azienda che deve assicurare che tali azioni non ostacolino il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Infatti, gli interventi di DM non hanno il solo obiettivo di diversificare il capitale umano interno all'organizzazione, ma devono anche essere in linea con gli obiettivi aziendali e aiutare l'azienda al più efficace raggiungimento degli stessi. A tal fine, l'organizzazione deve essere in grado di rimuovere gli stereotipi e i pregiudizi presenti in azienda. Gli stereotipi rappresentano immagini mentali e spingono le persone ad inquadrare un altro soggetto già solo nel momento dell'incontro. I pregiudizi sono invece "valutazioni precostituite che si manifestano come attitudini irrazionali e ostili nei confronti di individui o di gruppi, che possono portare a comportamenti discriminatori" (Profili, Innocenti, 2016, p.314). Le azioni di DM devono quindi concentrarsi anche sull'abbattimento dei preconcetti che si vengono a creare sui luoghi di lavoro a causa, ad esempio, di differenze di trattamento.

Origine ed evoluzione

La prima tipologia di diversità riscontrata e che ha visto le prime manifestazioni di dissenso è stata la diversità razziale e culturale. Il "sogno americano" ha da sempre reso l'America meta di migrazione ed è proprio nel mix di culture che costella questa nazione così grande che parliamo per la prima volta di diversità. Il concetto di *diversity* nasce negli Stati Uniti a cavallo tra gli anni Cinquanta e gli anni Sessanta. Periodo noto per le azioni contro le discriminazioni e per le lotte non-violente. Nel 1965 ci furono tre marce da Selma a Montgomery, in Alabama, che segnarono la storia del movimento per i diritti civili negli Stati Uniti. Gli anni Sessanta furono quindi gli anni del *Civil Right Movement*: in questo periodo ci furono le prime conquiste formali per l'abbattimento delle discriminazioni raziali. Un primo grande passo avanti è rappresentato dall'istituzione, il 2 luglio del 1965 in America, *dell'Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), un'agenzia federale del governo statunitense con il compito di tutelare i diritti civili delle minoranze sul posto di lavoro, amministrando e applicando leggi. Tutt'oggi è ancora in attività per garantire parità di diritti ed evitare distinzioni di genere, sesso, razza, religione, età o disabilità. A partire dagli anni Ottanta l'eterogeneità nel mondo del lavoro diventa ancora più evidente per effetto dei crescenti flussi migratori nel Nord del Paese e dell'aumentare della presenza femminile nel mondo del lavoro. Molte aziende cominciano così a comprendere l'importanza e il valore attribuibile alla presenza di risorse umane eterogenee e la possibilità di trarre un vantaggio competitivo dalla diversità.

In Europa possiamo parlare di *diversity* a partire dagli anni Novanta per vari motivi. Innanzitutto alcuni gruppi di influenza iniziano a spingere verso l'approvazione di misure di contrasto alle discriminazioni razziali. In secondo luogo, la Commissione Europea influenza molto il modo di approcciarsi alla diversità nel mondo del lavoro. Infine, le multinazionali presenti nel territorio europeo adattano le loro politiche in tema di risorse interne alle novità che si erano riscontrate negli Stati Uniti e quindi comprendono il vantaggio derivante da azioni di DM (Buemi, Conte, Guazzo, 2015). In realtà, già negli anni Settanta erano state introdotte una serie di direttive volte a garantire la parità di genere in ambito retributivo e lavorativo, che si aggiunsero al divieto di differente trattamento in base alla nazionalità. Però il vero passo avanti si registra negli anni Novanta in cui non solo vengono garantiti eguali diritti ma viene garantito anche un trattamento

uguale per necessità uguali e un trattamento differente in casi differenti. Inoltre con il Trattato di Amsterdam del 1999 la Comunità Europea si impegna a contrastare qualsiasi tipo di discriminazione. Nel 2000 viene adottata la Carta di Nizza (Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea) che all'art. 21 comma 1 recita: "*è vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali."*

Il 2000 vede anche l'adozione di due direttive. La prima Direttiva 2000/43/CE garantisce un trattamento eguale indipendentemente dall'etnia e individua due diverse tipologie di discriminazione: la discriminazione diretta che è quella che viene messa in atto per porre una persona o un gruppo di persone in una situazione di svantaggio, e la discriminazione indiretta che si verifica quando un criterio, un parametro o una norma pone in una situazione di svantaggio una persona o un gruppo di persone, nonostante apparentemente risulti neutro. La seconda Direttiva 2000/78/CE garantisce, invece, la parità di trattamento in ambito occupazionale indipendentemente dalla religione, dall'abilità, dalle convinzioni personali, dall'età e dalle tendenze sessuali. Nel 2009 viene resa giuridicamente vincolante la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea attraverso gli accordi presi con il Trattato di Lisbona e questo rende ancora più stabile la lotta contro le discriminazioni intrapresa dalla Comunità Europea.

L'Unione Europea è quindi in prima linea in materia di pari opportunità e si impegna ad assistere i singoli Paesi nell'individuazione dei migliori sistemi normativi per garantire il principio di non discriminazione. Oltre a questo ruolo di direzione, la Comunità Europea, promuove una serie di attività che mirano a valorizzare la diversità in tutti gli ambiti della vita quotidiana. È proprio in questo contesto che vengono redatte le Carte della Diversità, che sono dei documenti, predisposti su base volontaria, che sottolineano la volontà dei singoli paesi di intraprendere azioni di DM contro ogni tipologia di discriminazione. Il principio di base su cui si fondano è la capacità strategica intrinseca nella diversità. Attualmente hanno adottato la Carta della Diversità 15 paesi membri dell'Unione Europea. Ogni Carta si adatta poi all'interno del Paese e viene sottoscritta da enti pubblici e privati.

- La prima Carta ad essere adottata è quella Francese (*Charte de la Diversité en entreprise*) nel 2004. Questa Carta si rivolge prettamente ad aziende private e i soggetti che la sottoscrivono si impegnano a rispettare tutti i criteri presenti nei sei articoli incentrati sulla promozione e implementazione di politiche antidiscriminatorie.
- Nel 2005 anche il Belgio sottoscrive una Carta, *la Charte de la Diversité de la Region de Bruxelles-Capitale*. Attualmente, il Belgio ha sottoscritto 3 differenti carte in base alla suddivisione politica delle regioni.
- Il terzo paese a sottoscrivere la Carta è la Germania (*La Charta der Vielfalt*) nel 2006 alla quale oggi aderiscono prevalentemente enti privati.
- Nel 2009 sia l'Italia che la Spagna sottoscrivono la Carta. La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro italiana, nasce grazie al sostegno del Ministero del Lavoro e delle Pari Opportunità. La *Fundacion Diversidad-Charter de la Diversidad en Espana* nasce invece a seguito del progetto dell'Istituto Europeo per la Gestione della Diversità.
- Nel 2010 si aggiungono alla lista anche l'Austria e la Svezia rispettivamente con la *Charta der Vielfalt* e la *Diversity Charter Sweden*.
- Nel periodo che va dal 2011 al 2014 viene definita in Danimarca la *Det Danske Charter for Mangfoldighed.*
- Nel 2012 si registra l'incremento maggiore di sottoscrizioni di Carte della diversità in quanto Finlandia, Irlanda, Polonia, Estonia e Lussemburgo si adeguano ai principi per la parità di trattamento nei diversi ambiti della vita sociale. In tutti questi casi vediamo la partecipazione sia di enti pubblici che di aziende private.
- Nel 2014 viene presentata nella Repubblica Ceca la *Diversity Charter* e in questa circostanza i primi ad aderire sono le grandi multinazionali presenti nel territorio.
- Nel 2015 infine si aggiungono i Paesi Bassi con la *Charter Diversiteit*.

Per consentire il dialogo tra i diversi documenti, cui aderiscono diversi enti pubblici e privati nei diversi paesi, dal 2010 la Commissione Europea finanzia una piattaforma, la *European Platform of Diversity Charter*, con lo scopo di diffondere le differenti azioni di DM e coinvolgere più enti e aziende possibili. Inoltre, questo sistema consente di superare la divisione che si verrebbe a creare senza la condivisione delle politiche di non-

discriminazione adoperate dai differenti paesi. Tuttavia vi è un aspetto negativo legato a questi documenti, in quanto risultano comunque basati su impegni volontari. Inoltre il più delle volte solo legati ad aspetti politici dei singoli paesi invece di essere applicati con il mero obiettivo di abbattere le discriminazioni. Infine, i principi espressi nelle Carte della legalità si adattano facilmente ad ambiti privati mentre sono più difficili da applicare alle esigenze delle pubbliche amministrazioni.

Per quanto riguarda il panorama italiano, il DM, si sviluppa grazie anche alla maggiore diversificazione che è presente nel mondo del lavoro all'inizio degli anni Novanta. Questa è dovuta innanzitutto ad un maggior ingresso sul mercato del lavoro di donne con caratteristiche culturali e titoli di studio tali da eliminare il *gender gap* fino a quel momento rilevante. Inoltre, in questo periodo, vediamo crescere anche la presenza di immigrati per effetto dei flussi migratori provenienti dal Nordafrica. Con l'inizio del nuovo secolo vediamo anche allungarsi la vita media della popolazione, determinando la presenza nelle aziende di lavoratori con età molto differenti e quindi con mentalità diverse. Tuttavia, nonostante la sottoscrizione della Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro del 2009, il panorama italiano delle aziende fatica ad adattarsi a politiche di DM. In Italia vi è una netta prevalenza di piccole e medie imprese (PMI) che comporta quindi una difficoltà maggiore, soprattutto dal punto di vista delle risorse, nell'investire in progetti di tale portata. Infatti, le significative azioni intraprese all'interno del nostro Paese sono state portate a termine da gruppi multinazionali e grandi imprese. Infine, per quanto riguarda il settore pubblico fino ad oggi vi sono stati interventi limitati e non vi è ancora uno schema e un indirizzo comune per tutte le PA.

Caratteristiche del Diversity Management

Il DM non è costituito da modelli precisi che vengono applicati indistintamente in aziende di qualsiasi tipologia e dimensione ma piuttosto tutte le azioni di DM devono essere modellate e adattate alla specifica realtà organizzativa. Per far sì che gli interventi di DM risultino efficaci è necessario analizzare diversi aspetti come: le dimensioni dell'impresa, il suo funzionamento, le sue risorse umane e la loro stratificazione, la cultura aziendale e il modo con cui essa interagisce con l'ambiente esterno. Attivare, quindi, azioni di DM è una procedura che comporta una modifica profonda dell'assetto organizzativo. L'intera

azienda e gli attori che entrano in contatto con questa devono essere inclusi in tale cambiamento: dal cliente che viene portato a superare i pregiudizi e le dicerie, al marketing che deve ricercare nuovi segmenti di mercato ai quali rivolgersi, fino all'area R&S. Impegno maggiore viene richiesto al settore HR che deve selezionare personale eterogeneo e sviluppare, percorsi di formazione *ad hoc* per favorire la crescita professionale. Altre tipologie di attività di DM che possono essere inserite nell'organizzazione sono, ad esempio, corsi di formazione sui temi della diversità per sensibilizzare i lavoratori sul tema oppure evidenziare e supportare le differenti esigenze che si vengono autonomamente a creare una volta attivate azioni di DM. Questi appena citati sono solo alcuni esempi delle innumerevoli azioni che possono essere incentivate all'interno delle organizzazioni e questo perché, come detto, ogni modello viene poi plasmato per le specifiche esigenze della singola azienda dando vita così a molteplici modelli personalizzati. L'aspetto che però accomuna tutte le attività di DM è l'impegno richiesto in termini economici, organizzativi e culturali con una prospettiva di lungo termine. Infatti, tendono a sviluppare interventi di questo genere le aziende di grandi dimensioni o gruppi di aziende, mentre nelle piccole imprese queste azioni risultano più complicate da implementare a causa delle risorse necessarie. Un altro aspetto importante per lo sviluppo di interventi di attività di DM è la tipologia di impresa in cui vengono inseriti. Infatti un'impresa multinazionale presenta un elevato grado apertura alla globalizzazione e quindi è consapevole del vantaggio che si può trarre dalla diversità, mentre le organizzazioni locali spesso tendono ad inquadrare la diversità come un fattore di poco rilievo se non addirittura un problema. Infine, risulta essenziale un imponente interesse da parte del vertice aziendale che investe nel *diversity* assumendo il rischio di un cambiamento così radicale dell'assetto organizzativo. Alcuni esempi di interventi di DM possono essere schematizzati come segue

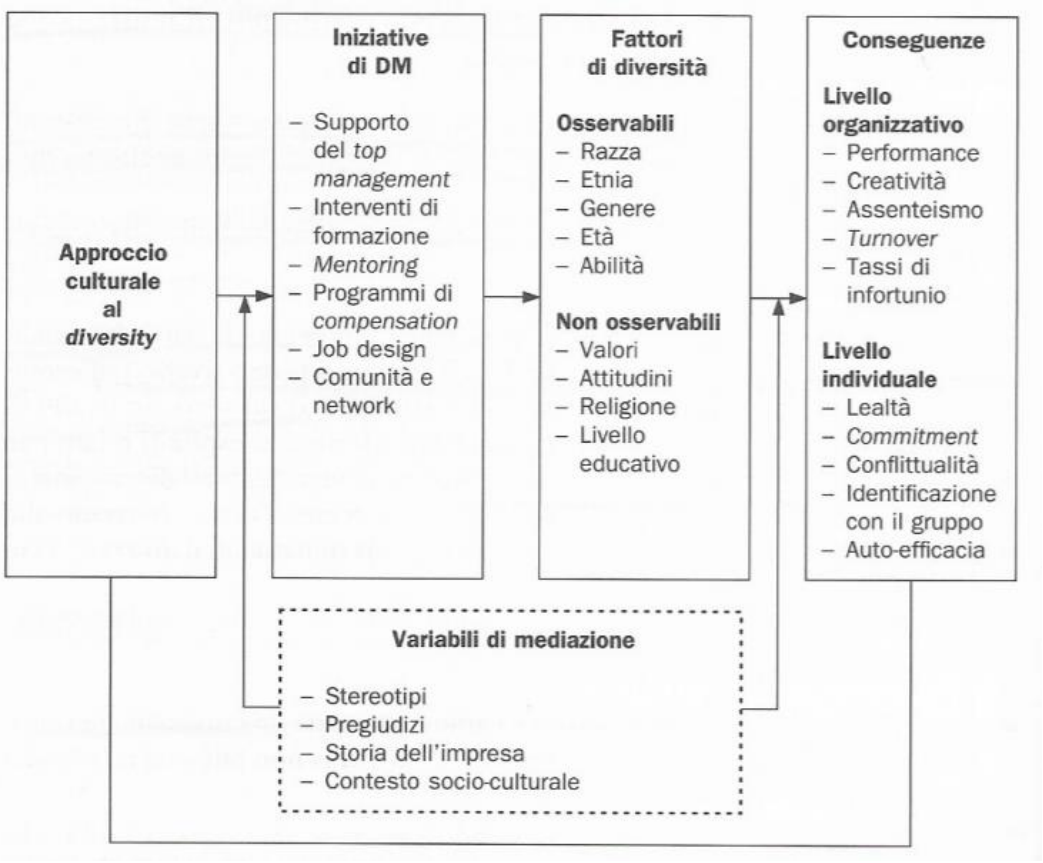

Figura 1.3 - Esempi di iniziative di DM (Profili, Innocenti, 2016, p.314)

Le politiche di DM per essere efficaci hanno bisogno di specifici processi che le rendano concrete. Come afferma Martone (Castellucci et al., p.23) sono due i percorsi principali attraverso cui si sviluppa una politica di DM:

- la creazione di un clima e di una cultura del DM;
- l'adozione di adeguati modelli di gestione del DM.

Il clima e la cultura sono concetti fondamentali nella gestione delle risorse umane. Il clima può essere definito come il modo in cui i dipendenti percepiscono l'atmosfera lavorativa. Questa è il risultato delle politiche e delle procedure messe in atto nell'organizzazione. Il tema del clima aziendale è basilare nelle organizzazioni e per questo è oggetto di diversi studi e ricerche. Una delle teorie più rilevanti è quella proposta da Moran e Volkewin (1992) che individua in particolare quattro approcci:

- approccio strutturale, secondo il quale il clima è considerato oggettivamente e quindi derivante dai tratti dell'organizzazione stessa;
- approccio interattivo, secondo il quale il clima è il risultato dell'interazione che vi è tra i vari gruppi interni all'organizzazione;
- approccio percettivo, secondo il quale il clima è definito in base a come vengono percepiti e interpretati da parte dei lavoratori delle situazioni o degli eventi che avvengono all'interno dell'organizzazione;
- approccio culturale, secondo il quale la cultura risulta un elemento fondamentale per la formazione del clima organizzativo.

Per quanto riguarda il rapporto tra il clima e l'approccio alla diversità possiamo definire *diversity climate* la percezione che hanno i lavoratori dell'impegno dell'azienda contro le discriminazioni. Quindi l'obiettivo delle organizzazioni è far sì che i dipendenti percepiscano un *diversity climate* positivo e che quindi lavorino in un clima inclusivo. Questa tipologia specifica di clima è fondamentale poiché influenza in modo significativo gli atteggiamenti degli individui e quindi la loro resa e i risultati di carriera. Per questo motivo è necessario un costante monitoraggio del *diversity climate* al fine di mantenere un clima positivo. Uno dei metodi che viene utilizzato per valutare il *diversity climate* è la scala proposta da McKay, Avery & Morris (2008), che si compone di quattro elementi che l'organizzazione deve monitorare relative alle percezioni di:

1. equità del trattamento;
2. clima organizzativo inclusivo;
3. rispetto delle opinioni;
4. interesse del Top Management sul DM.

La cultura organizzativa, invece, è "l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corrette di pensare e comportarsi". (Daft, 2017 p.371). Può essere assimilata ad un iceberg in quanto è composta da caratteristiche visibili che sono appunto in superficie, quali ad esempio le storie, i comportamenti e gli slogan che rappresentano una piccolissima parte di tutte le caratteristiche che identificano la cultura. Gli altri elementi non sono visibili, si trovano al di sotto della superficie, e sono i valori fondamentali, le credenze e le attitudini. Grazie alla cultura il lavoratore può identificarsi

nell'organizzazione e questo gli consente di lavorare in modo sereno e di conseguenza lo rende più efficiente e produttivo. Essendo caratterizzata da diverse dimensioni la cultura può essere analizzata sotto diversi aspetti.

Se consideriamo le necessità richieste dall'ambiente esterno e il focus strategico possiamo identificare quattro tipologie di cultura:

- cultura della missione: si basa sulla professionalità, l'ambizione e aggressività;
- cultura burocratica: si basa sull'ordine, la disciplina e la prevedibilità;
- cultura di clan: si basa sulla partecipazione, il coinvolgimento e il senso di responsabilità;
- cultura adattiva: si basa sulla creatività, flessibilità e assunzione di rischi.

Se invece andiamo ad analizzare l'approccio dell'organizzazione alle nuove sfide e nuove esigenze dell'ambiente esterno possiamo suddividere due tipologie di culture:

- la cultura costruttiva: in cui il vertice è attento alle necessità di cambiamento;
- la cultura distruttiva: in cui il vertice tende a non assumersi i rischi legati al cambiamento.

Fondamentale per l'impresa che vuole intraprendere azioni di DM è quindi partire dal clima e dalla cultura e trasformare il luogo di lavoro in un ambiente inclusivo. La presenza di una cultura inclusiva all'interno dell'organizzazione deve partire però da alcuni concetti di base (Pless & Maak, 2004):

- principio di "*recognition*": gli individui sono maggiormente efficienti quando si sentono trattati in modo equo;
- comprensione reciproca: la cultura inclusiva si avrà solo nel momento in cui i vertici ascolteranno diverse opinioni;
- pluralità di posizione e mutuo consenso: la cultura aziendale deve essere costruita e condivisa con i diversi gruppi identitari;
- fiducia: che deve essere presente alla base di tutti i rapporti interorganizzativi.

Una volta identificati gli elementi di base per lo sviluppo di una cultura inclusiva, la direzione HR può implementarla attraverso quattro approcci alternativi (Profili, Innocenti, 2016, p.315). Un primo approccio è improntato all'ampliamento della diversità

attraverso il quale l'azienda si muove verso una maggiore eterogeneità delle risorse umane partendo dall'assunto che il rapporto tra persone con background diversi comporti automaticamente un cambiamento culturale dell'organizzazione. Un secondo approccio è invece improntato alla sensibilizzazione sulla diversità e quindi partendo dall'assunto che questa ha un impatto positivo sulla performance, spinge i collaboratori di gruppi identitari differenti a collaborare. Il terzo approccio è l'audit della cultura che ha l'obiettivo di identificare le problematiche che coinvolgono i gruppi minoritari in modo da soddisfare i bisogni e innescare in questo modo il cambiamento culturale. L'ultimo approccio è la strategia di miglioramento della performance che lega gli obiettivi aziendali agli interventi di DM.

Una volta condivisi la cultura e il clima organizzativo vi è, quindi, la necessità di adottare un modello di gestione del DM. Martone propone un modello caratterizzato da quattro elementi:

- fattori di spinta;
- tipi di strategie;
- effetti sul personale;
- risultati.

Secondo tale modello le organizzazioni per implementare le politiche di DM hanno bisogno di importanti fattori di spinta che possono essere rappresentati sia da pressioni interne, e quindi da parte dei dipendenti, che da pressioni esterne che invece vengono individuate nell'ambiente in cui opera l'organizzazione. In questo modo l'organizzazione deve trovare la migliore strategia per poter rispondere a queste spinte. Le strategie possono essere diverse come ad esempio la mediazione o l'assimilazione; tuttavia la conseguenza comune a tutte le strategie è rappresentata da importanti effetti sul personale che spingono i lavoratori a sviluppare un maggiore senso di appartenenza e di identificazione con l'azienda. Infine, questo cambiamento impatta, positivamente o negativamente, sui risultati. Questi ultimi costituiscono a loro volta un fattore di spinta e per questo motivo il modello viene rappresentato in modo continuativo.

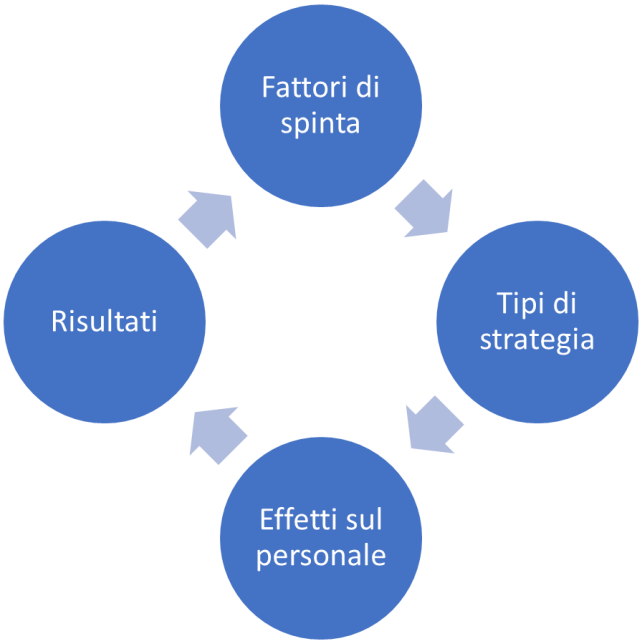

Figura 1.4 - Modello di gestione DM (Martone, 2009)

Benefici e criticità delle politiche di Diversity Management

Una corretta applicazione delle politiche di DM comporta molti benefici, non solo dal punto di vista etico e sociale, ma anche in termini organizzativi ed economici. I vantaggi sono innumerevoli e difficili da individuare tutti. Innanzitutto, migliora l'ambiente lavorativo e di conseguenza la condizione psicologica dei lavoratori che quindi risulteranno essere più efficienti e produttivi. Legato a ciò deve essere sottolineato il fatto che un ambiente lavorativo sereno riduce il *turnover* del personale diminuendo i costi dell'azienda. Inoltre, operando in questo modo l'azienda mostra interesse nei confronti dei dipendenti e quindi agisce secondo una condotta etica che migliora l'immagine aziendale e la reputazione dell'organizzazione nell'ambiente esterno. Le aziende che posseggono al loro interno un mix di culture e *know-how* sono più propense all'innovazione e al continuo adattamento all'ambiente esterno; solo in questo modo si può sperare in una durata medio-lunga dell'organizzazione. Risulta molto complesso elencare tutti i possibili vantaggi che possono essere ricavati dagli interventi di DM ma possiamo suddividerli in due macro aree: vantaggi economici e vantaggi morali.

Nonostante vi sia generale accordo, ci sono alcuni studiosi, come ad esempio Basset-Jones (2005), che ritengono che la diversità all'interno delle organizzazioni non porti tutti

i benefici decantati. Secondo tale approccio la presenza di risorse umane eterogenee danneggerebbe la coesione e la fiducia e condurrebbe al conflitto. Quanto alla presenza del conflitto, come affermano Tosi e Pilati (2008), possiamo affermare che un certo livello di conflitto all'interno dell'organizzazione è positivo e addirittura vantaggioso, in quanto genera creatività, fornisce alternative e crea situazioni di confronto. Tuttavia, nel caso in cui le politiche della diversità non vengono implementate nel modo corretto, il conflitto risulta un elemento di perdita per l'organizzazione.

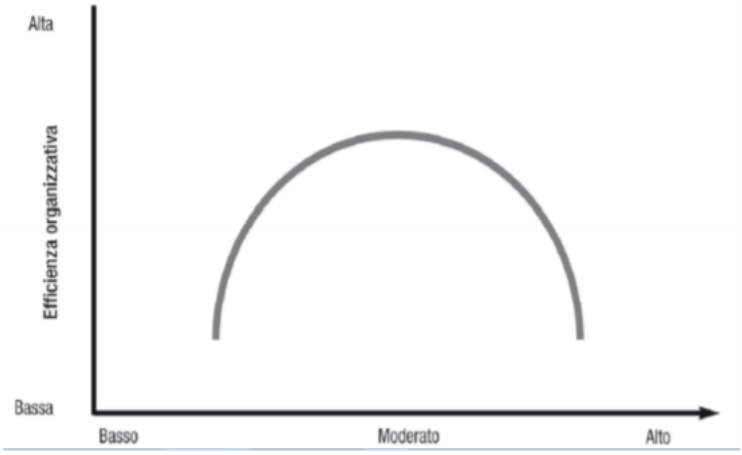

Figura 1.5 - Livello ottimale di conflitto (Tosi et.al, 2008)

In conclusione, come per qualsiasi cambiamento all'interno dell'organizzazione, gli interventi di DM portano dei benefici solo se gestiti nella maniera corretta, altrimenti rischiano di provocare delle perdite e introdurre dei conflitti all'interno dell'organizzazione.

Valorizzazione e gestione della diversità

Gli interventi di Diversity Management si concentrano principalmente su forme di diversità culturale ed etnica, di genere, di età e di abilità fisica.

Differenze di genere

Una delle differenze su cui maggiormente si dibatte è la discriminazione di genere che vi è nel mondo del lavoro. Al centro delle discussioni vi è sempre stato il binomio donne e lavoro. Infatti, la problematica della discriminazione di genere ha radici molto lontane che si rifanno ai pregiudizi nei confronti delle donne. Alle donne sono sempre state riferite caratteristiche come l'affettività, la pazienza, il calore e la meticolosità che vengono giudicati più adeguati alla sfera domestica, mentre la sfera lavorativa lascia poco spazio all'emotività (Piva, 1994). Inizialmente la mancanza di quote femminili all'interno delle organizzazioni era attribuita al fatto che queste non avessero un'istruzione adeguata in quanto alle donne è stato consentito l'accesso ai licei e alle università solo nel 1874 anche se solo nel 1900 il numero di iscrizioni femminili cominciò ad essere rilevante. Tuttavia, il titolo di studio non aprì comunque le porte al mondo del lavoro. Infatti, nonostante il superamento del gap di alfabetizzazione, istruzione e aspettativa di vita, le donne risultano comunque discriminate in ambito politico ed economico. L'unico motivo che costituisce un blocco per l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro è la presenza di stereotipi e pregiudizi, male comune alle varie tipologie di discriminazione.

Uno dei metodi utilizzati in Italia per superare i pregiudizi e consentire l'ingresso delle donne nell'ambiente lavorativo è stata l'istituzione delle cosiddette quote rosa (2006). Queste indicano la percentuale di lavoratori di sesso femminile che devono essere presenti all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, si tratta di azioni positive che presentano diverse criticità. Prima tra tutte è il rapporto che di conseguenza si instaura all'interno dell'organizzazione in quanto le donne, in rappresentanza delle quote rosa, "devono essere assunte" e questo fa sorgere dubbi sulla meritocrazia che dovrebbe essere alla base del *recruitment*.

Le donne risultano discriminate sotto diversi aspetti organizzativi, dalla selezione alla retribuzione. Inoltre, in particolare per le madri, risulta necessario un *work-life balance* adeguato. Statistiche Istat hanno infatti rilevato che con un incremento delle donne nel mondo del lavoro c'è stato un conseguente decremento delle nascite. Per questo le donne si trovano spesso davanti ad una decisione da prendere, escludendo o la vita lavorativa o la vita privata. È quindi proprio sotto questo aspetto che le aziende devono intervenire per consentire alle donne di lavorare e di prendersi cura della famiglia attraverso un *work-life*

balance adeguato. Possono essere messi in campo diversi strumenti di *work-life balance*, quali ad esempio una maggiore elasticità sugli orari di lavoro concedendo contratti *part-time*, l'erogazione di servizi per il dipendente e la famiglia come la presenza dell'asilo oppure modalità di lavoro alternativo come lo *smart working*.

Una volta superata la barriera all'entrata, all'interno delle organizzazioni si trovano però altre problematiche legate alla diversità di genere. Infatti, l'obbligo legislativo di una percentuale di quote rosa ha portato le aziende a riservare determinati compiti a queste "quote". Si è venuta così a formare la cosiddetta segregazione occupazionale (Profili, Innocenti, 2016, p.317). Per segregazione occupazionale si intende una distribuzione non uniforme delle diverse occupazioni (Strober,1978), distinta in segregazione occupazionale orizzontale e verticale. Si parla di segregazione occupazionale orizzontale quando vengono riservati alle donne un numero ristretto di ruolo organizzativi. Si parla di segregazione occupazionale verticale quando alle donne è preclusa la possibilità di sviluppare la propria carriera verticalmente: si parla in tal caso di *glass ceiling*, soffitto di cristallo.

La Comunità Europea si è costantemente battuta per l'eguaglianza di genere nella vita sociale e politica fin dal 1957 con il Trattato di Roma, con cui venne istituto il principio di parità di retribuzione. Inoltre, uno degli obiettivi propri di Europa 2020 è quello di accrescere la partecipazione femminile nel mondo del lavoro. L'Unione Europea, attraverso atti legislativi e sostegni finanziari aiuta i Paesi membri nella promozione di una maggiore uguaglianza lavorativa. Questo perché i dati statistici dell'Eurostat rilevano, in tutti i Paesi europei, un tasso occupazionale maschile nettamente superiore al tasso occupazionale femminile.

Nel 2018 il tasso medio di occupazione dei paesi europei era pari al 73,1%, pur con rilevanti disparità interne all'Unione Europea. Infatti, come possiamo notare dalla cartina che segue, quattordici Paesi mostrano un tasso superiore o uguale al 75% mentre all'estremo opposto abbiamo Paesi come ad esempio la Spagna o l'Italia o addirittura la Grecia con un tasso occupazionale del 59,5%.

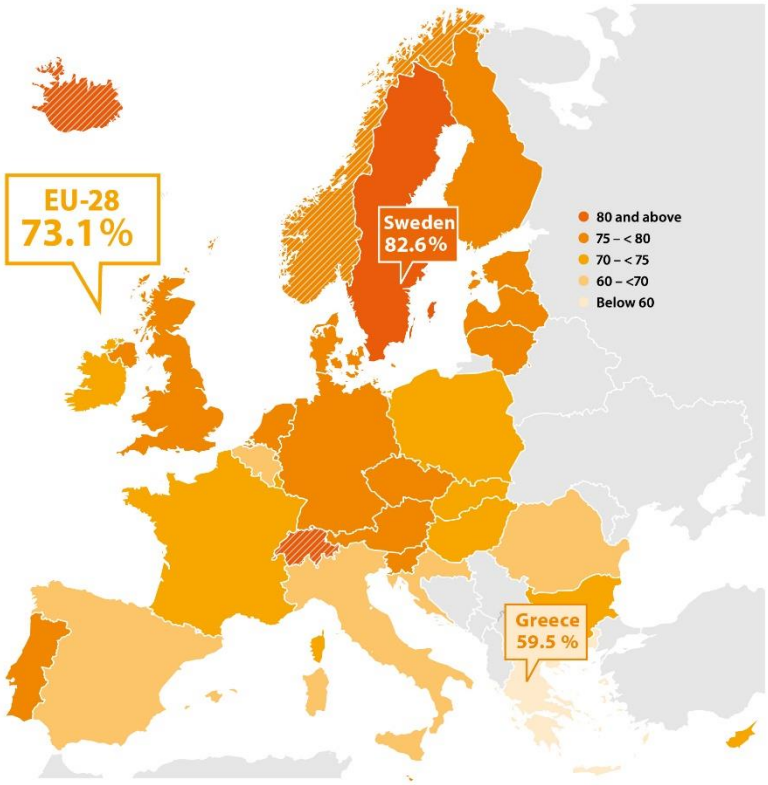

Figura 1.6 - Tasso di occupazione in Europa (Eurostat, 2019)

Analizzando i dati presenti sulla piattaforma dell'Eurostat si rileva che la differenza tra l'occupazione femminile e maschile presenta ancora una rilevante differenza. Notiamo, infatti, come dal 2002 al 2018 il tasso di occupazione è cresciuto in tutti i paesi europei con un aumento di 9,9 p.p. Per quando riguarda la crescita del tasso di occupazione femminile è stata maggiore della crescita del tasso di occupazione maschile; ciononostante nel 2018 il tasso di occupazione maschile risulta comunque più alto. Come possiamo notare dai grafici sotto riportati, nel 2002 il tasso di occupazione femminile europeo era del 58,2%, mentre nel 2018 il tasso di occupazione femminile europeo risulta pari a 67,4%. Per quanto riguarda invece il tasso di occupazione maschile europeo, nel 2002 questo era pari a 75,4%, mentre nel 2018 è salito solo a quota 79%. Il tasso di occupazione femminile è quindi cresciuto di 9,2 punti percentuali, mentre il tasso di occupazione maschile è cresciuto di solo 3,6 punti percentuali. Tuttavia, si può notare come il *gender gap* sia ancora imponente in quanto nel 2018 vi era comunque una grande differenza nel tasso di occupazione.

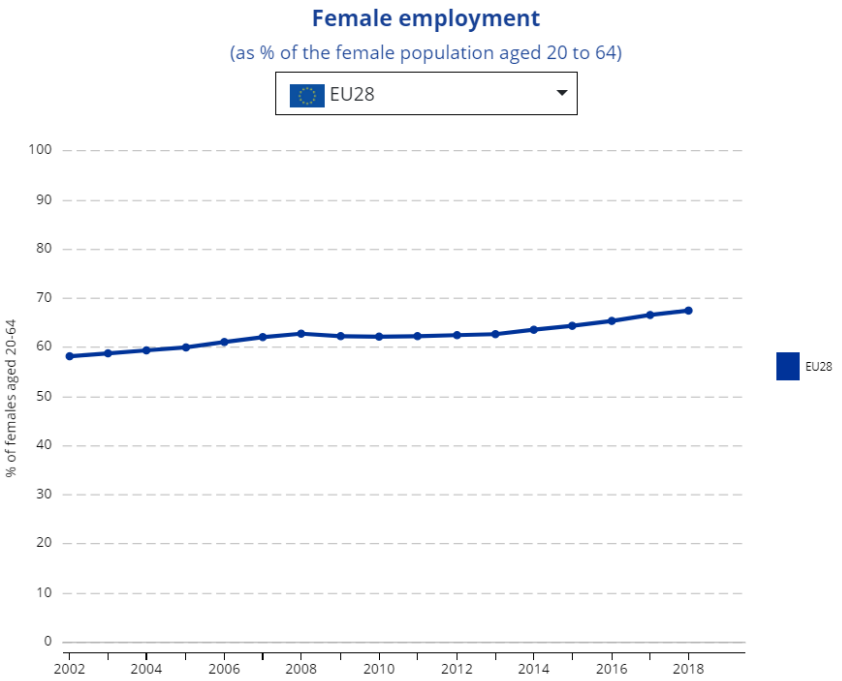

Figura 1.7 - Tasso di occupazione femminile in Europa 2002-2018 (Eurostat)

Figura 1.8 - Tasso di occupazione maschile in Europa 2002-2018 (Eurostat)

Differenze culturali

Il tema dell'appartenenza a gruppi etnici e il tema della razza sono presenti da molti anni in paesi come gli Stati Uniti d'America in quanto meta da sempre di migrazioni. In Italia il concetto di gruppo etnico è più recente. "Il concetto di razza nasce nel Settecento per definire gruppi di persone con caratteristiche simili, che si riteneva fossero accomunati dalla medesima evoluzione biologica" (Profili, Innocenti, 2016, p.323). Il termine "razza" tuttavia viene identificato come un dispregiativo; si tende, quindi, a parlare di gruppi etnici. Un gruppo etnico può essere definito come un insieme di individui accumunato dalla lingua, dalle usanze o più generalmente dalla stessa cultura.

All'interno delle organizzazioni, specialmente nelle aziende multinazionali, si incontrano dipendenti appartenenti a diversi gruppi etnici e purtroppo spesso vi è discriminazione. Sono state per questo introdotte diverse norme e trattati volti a risolvere tale problema. Ad esempio, l'UNESCO nel 2005 ha approvato la Convenzione per la protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali e nel 2002 è stata indetta la "Giornata Mondiale della Diversità Culturale".

Il tema della cultura individuale è un tema molto delicato che le organizzazioni devono affrontare attentamente. Sono molti gli strumenti a disposizione che il settore HR aziendale può utilizzare. Innanzitutto, è necessario un raccordo tra la cultura aziendale e la cultura del singolo individuo. Per individuare la cultura aziendale è stato sviluppato il modello di Hofstede (inizio anni '70). Questo modello si compone di cinque dimensioni:

1. Distanza dal potere: le aziende possono essere quindi caratterizzate da un'elevata distanza dal potere, e quindi presentare una gerarchia forte in cui i subordinati non mettono in discussione le decisioni dei leader, oppure una bassa distanza dal potere in cui viene incentivata l'autonomia e i leader si basano sulla collaborazione dei subordinati.
2. Individualismo/collettivismo: le aziende possono essere caratterizzate da culture in cui ogni individuo dà la precedenza al proprio interesse oppure da culture in cui l'interesse del gruppo prevale sull'interesse del singolo.
3. Mascolinità/femminilità: le organizzazioni possono essere caratterizzate da aspetti come la competizione e la carriera oppure possono privilegiare aspetti come un clima lavorativo sereno.

4. Avversione all'incertezza: le aziende possono essere caratterizzate da un'elevata avversione all'incertezza e quindi non compiere azioni potenzialmente rischiose, oppure possono essere caratterizzate da una bassa avversione all'incertezza e quindi tendere all'innovazione.
5. Orientamento breve/lungo termine: le organizzazioni possono identificarsi in valori come la parsimonia oppure puntare al rapido raggiungimento degli obiettivi di breve periodo senza preoccuparsi per il futuro.

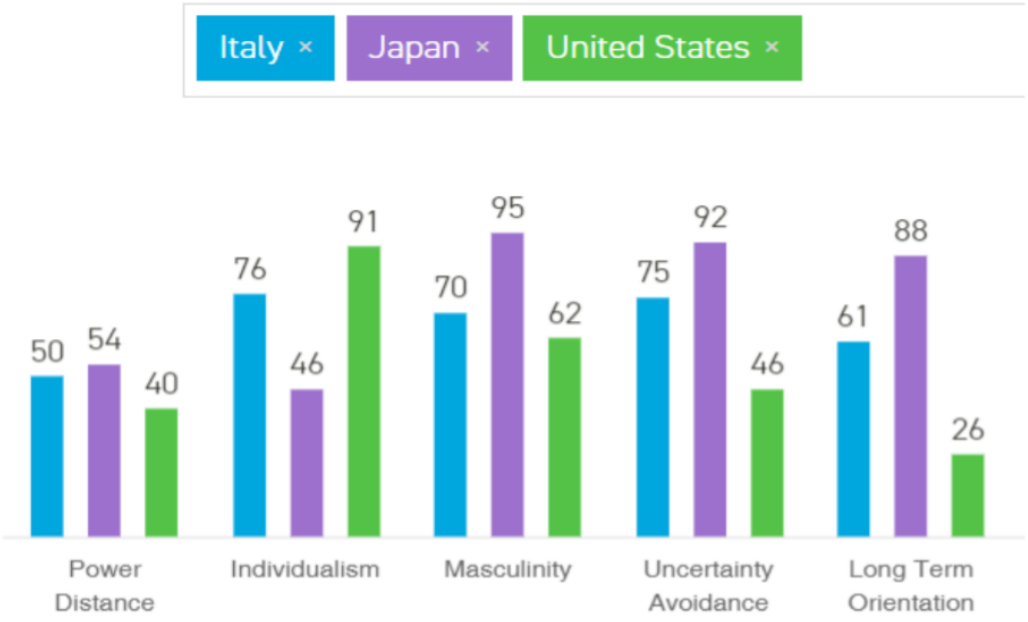

Figura 1.9- confronto tra Italia, USA e Giappone in relazione alle cinque dimensioni del modello di Hofstede (Hofstede Insights; 2019)

Tale modello risulta ovviamente solo un punto di partenza su cui basare lo sviluppo degli interventi di DM e come tutti i modelli di gestione può presentare delle variazioni in base all'azienda in cui viene applicato.

Tipicamente, il motivo per cui si vengono a creare delle discriminazioni culturali sul posto di lavoro è dato dall'etnocentrismo. Per etnocentrismo si intende l'idea che la cultura cui si appartiene sia superiore alle altre. L'individuo etnocentrico infatti tende a non adattarsi ma piuttosto ad imporre la propria cultura agli altri individui. L'atteggiamento di questi soggetti è opposto all'atteggiamento richiesto negli interventi di DM. Per l'appunto il DM

non si pone come obiettivo quello di azzerare la diversità presente nelle aziende ma piuttosto valorizzare questa differenza per il conseguimento di un vantaggio competitivo.

Ci sono molti metodi che possono essere implementati per valorizzare le differenti culture all'interno dell'organizzazione (Rugman e Collinson, 2009) non solo tenendone conto nei processi HR, ma anche incentivando la collaborazione tra dipendenti di differenti sedi e nazionalità. Anche compiendo piccole azioni le aziende riescono a creare un clima inclusivo. Un esempio lo possiamo trovare all'interno dell'azienda ZTE, una multinazionale cinese che progetta e produce dispositivi di telecomunicazioni: nella sede di Roma, essendoci molti dipendenti di nazionalità cinese, è stata predisposta un'unica mensa in cui viene cucinato sia il cibo cinese sia il cibo italiano e che è aperta per una fascia temporale molto lunga durante il pranzo perché nella cultura cinese si tende a mangiare prima rispetto alla cultura italiana. Questo è solo una delle tante azioni che troviamo nelle grandi multinazionali per creare un clima inclusivo e incentivare le relazioni tra culture differenti.

Differenze di abilità

Il termine disabilità viene definito dall'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità): "È un termine generale che comprende handicap, limitazione nelle attività e restrizione nella partecipazione". Un handicap è un problema relativo ad una funzione o ad una struttura del corpo. Per limitazione nelle attività si intende la difficoltà che il soggetto incontra nello svolgere un compito. Per restrizione nella partecipazione si intende la difficoltà che l'individuo incontra non potendo essere coinvolto pienamente in tutte le situazioni. La disabilità quindi è un fenomeno complesso che coinvolge il rapporto che si viene a creare tra il soggetto e la società. Viene quindi definito disabile colui che ha difficoltà nello svolgere azioni quotidiane o ha difficoltà nella comunicazione.

In un'economia come quella attuale, in cui la competizione è al centro del mercato, la presenza di persone disabili in azienda ha portato alla discriminazione di questa categoria di persone. Infatti, un lavoratore disabile, se non viene dotato di tutti gli strumenti che gli consentano di lavorare con le stesse potenzialità di un lavoratore non disabile, potrebbe rallentare i processi aziendali. Come per tutte le discriminazioni è l'azienda che si deve impegnare per far sì che queste non si vengono a creare. Sono diverse le azioni che le organizzazioni possono mettere in atto per agevolare l'ingresso dei disabili in azienda.

Ad esempio, risulta importante modificare il *layout* delle strutture per consentire l'accesso ai portatori di disabilità che comportano difficoltà nei movimenti.

Dal punto di vista legislativo, in Italia sono stati numerosi gli interventi per favorire l'ingresso dei disabili in azienda. Il primo intervento risale alla Legge n.482/1968 in cui veniva previsto l'obbligo, per alcune categorie di azienda, di assumere una quota di personale disabile. Questa legge si può quindi inserire nell'insieme di azioni positive, con le relative criticità sopra illustrate. Questo sistema è superato con la Legge n.68/1999 in cui per la prima volta si parla di collocamento mirato. Infatti, non si parla di mero obbligo di assunzione di personale disabile ma piuttosto di un obbligo di un vero e proprio inserimento di questi individui con esigenze speciali all'interno dell'organizzazione. Importante aspetto introdotto da questa legge è la chiamata nominativa che consente all'azienda di selezionare il lavoratore disabile da assumere. Prima invece si parlava solo di chiamata numerica ovvero effettuata tramite i Centri Provinciali per l'impiego. Il regolamento previsto dalla Legge n.68/1999 stabilisce:

- Per le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 15 e 35 vi è l'obbligo di assumere un lavoratore disabile tramite chiamata nominativa.
- Per le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 36 e 50 vi è l'obbligo di assumere due lavoratori disabili, uno tramite chiamata numerica e uno tramite chiamata nominativa.
- Per le aziende con un numero di dipendenti superiore a 50 il 7% dei lavoratori deve essere composto da lavoratori disabili. Questi devono essere assunti per il 60% tramite chiamata nominativa e per il 40% tramite chiamata numerica.

Anche gli organismi sovranazionali si sono interessati affinché le differenze di abilità non creino discriminazioni all'interno delle organizzazioni. Il 13 dicembre 2006 l'ONU ha adottato la Convenzione sui diritti delle persone con disabilità. Tale convenzione annovera alcuni principi generali fondamentali contro la discriminazione come ad esempio: le pari opportunità, l'accessibilità, il rispetto della dignità, autonomia individuale e indipendenza delle persone.

Differenze di età

L'età è l'ultimo oggetto di discriminazione che viene analizzato in questo elaborato. In ambito lavorativo, con il termine età non si intende solo ed esclusivamente l'aspetto numerico ma vi sono connessi altri fattori. Possiamo infatti analizzare 5 differenti approcci all'invecchiamento sul lavoro (Sterns e Doverspike, 1989):

- età cronologica,
- età funzionale,
- età psicosociale,
- età organizzativa,
- stadio di vita.

Per quanto riguarda l'età cronologica, questa si riferisce al periodo di tempo che intercorre dalla nascita dell'individuo al momento in cui la stessa si rileva. Sono, però, in corso alcune revisioni di fondo di questo approccio in quanto non solo i diversi studi condotti in campo economico e psicologico individuano diverse fasce di età per distinguere gli adulti dai giovani o dagli anziani, ma anche l'aspettativa di vita si è allungata e questo ha portato riconsiderare le divisioni. Infatti, non essendovi più età prestabilite per eventi significativi nella vita degli individui come ad esempio il matrimonio o l'interruzione degli studi, il periodo della vita in cui si affrontano i maggiori cambiamenti si è ampliato al punto che anche l'età dell'invecchiamento viene considerata, cronologicamente, in base a diversi aspetti. È proprio su questo approccio di base che viene costruito il modello generazionale, che prescinde dall'età anagrafica al momento della rilevazione, concentrandosi al contrario sulla data di nascita da cui deriva l'inquadramento del soggetto in una "generazione" piuttosto che in un'altra.

Per quanto riguarda l'età funzionale, questa si riferisce sia all'età biologica che all'età psicologica, in quanto si basa sui cambiamenti fisiologici. L'invecchiamento, secondo questo approccio, è infatti connesso alla perdita di alcune abilità fisiche e fisiologiche come l'udito, la vista o la memoria. Tuttavia, si deve tener conto di tutte quelle abilità cognitive che invece tendono ad incrementarsi con l'età, come ad esempio quelle legate alla saggezza. Perno di questo approccio è rappresentato dalle aspettative del luogo

lavorativo. Infatti, è ampiamente ritenuto che la definizione di età funzionale dipenda dalla tipologia di lavoro svolta dall'individuo. Un individuo che svolge un lavoro d'ufficio verrà definito anziano in un diverso periodo della sua vita rispetto ad un individuo che svolge lavori più fisici come il traslocatore o il muratore. Ciò comporta che l'interesse dell'azienda per le abilità fisiologiche dei propri dipendenti è strettamente legata al compito che tali individui poi svolgono.

"L'età psicosociale include sia la propria percezione dell'età sia la percezione che gli altri hanno della nostra età". (Sammara, Profili, 2017, p.24). L'età psicologica, quella che lo stesso individuo si attribuisce, spinge i soggetti a focalizzarsi su aspetti differenti del mondo del lavoro. Gli individui che si reputano maturi ricercano i ruoli di guida e mentore e tendono invece a scartare i ruoli sperimentali. L'età sociale, quella che gli altri attribuiscono ad un individuo, invece, porta i lavoratori a chiedersi quanto essi vengano considerati anziani e quindi se vengono reputati dai colleghi adeguati a svolgere quel determinato ruolo.

L'età organizzativa è un concetto che è stato significativamente rivisitato negli ultimi decenni in quanto si basava prevalentemente sulla durata del rapporto tra il lavoratore e l'organizzazione. Infatti, proprio tale rapporto si è modificato nel tempo in quanto, se prima gli individui svolgevano gran parte della loro vita lavorativa all'interno di una singola azienda, al giorno d'oggi si parla addirittura di *boundaryless career*, ovvero carriere senza confini. L'approccio dell'età organizzativa si basa quindi sul rapporto che il lavoratore ha instaurato nel tempo con i colleghi e su quanto si riconosce nella cultura aziendale. L'età organizzativa, però, si riferisce anche all'età occupazionale, ovvero allo stadio di carriera in cui si trova l'individuo. A studiare questo approccio all'invecchiamento è stato il modello di Super (1984). Questo modello divide la vita in cinque fasi e in ognuna di queste identifica il processo di sviluppo. Individua la fase di crescita, di esplorazione, di consolidamento, di mantenimento e di disimpegno.

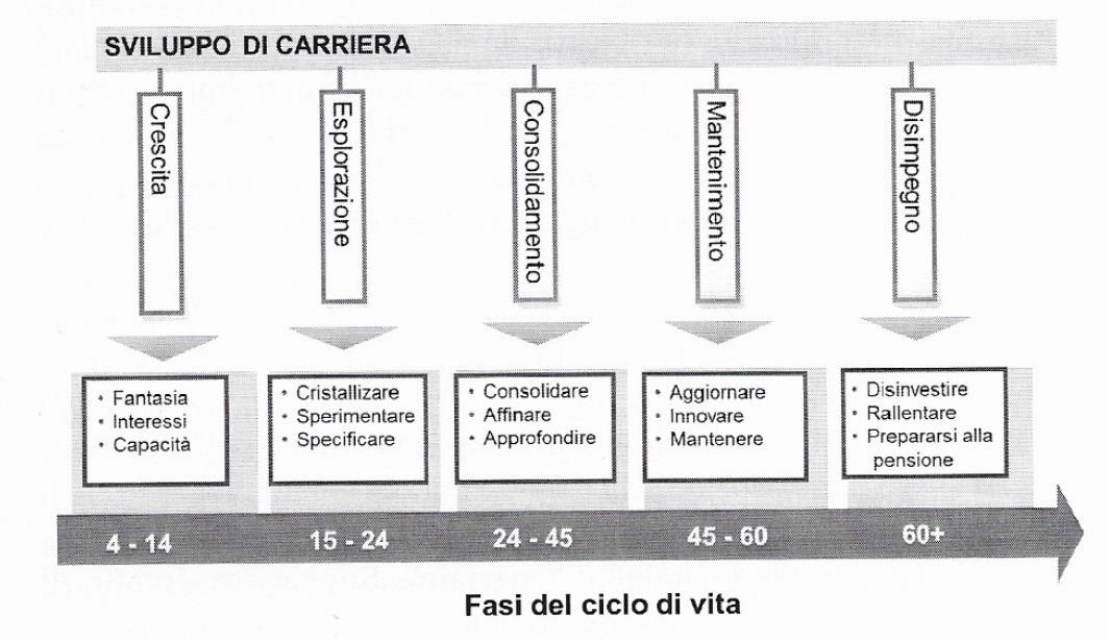

Figura 1.10- modello degli stadi di carriera (Sammara, Profili, 2017).

Tuttavia, il modello Super dovrà essere oggetto di modifiche in quanto attualmente, come già evidenziato, grazie alla globalizzazione, ai cambiamenti nelle strutture familiari, alla crescita della vita media e al miglioramento dello stato di salute, l'approccio degli individui al mondo del lavoro e nello specifico alle carriere si è profondamente modificato.

Infine, lo stadio di vita si riferisce invece allo status familiare: alcuni studi hanno analizzato l'impatto che le diverse fasi della vita familiare hanno su aspetti lavorativi come la retribuzione e la motivazione. È evidente, infatti, che sarà diverso l'approccio al lavoro, anche a parità di età anagrafica, per un soggetto che sia single o sposato e con famiglia, così come per un soggetto che abbia figli in età prescolare, scolare o adulta.

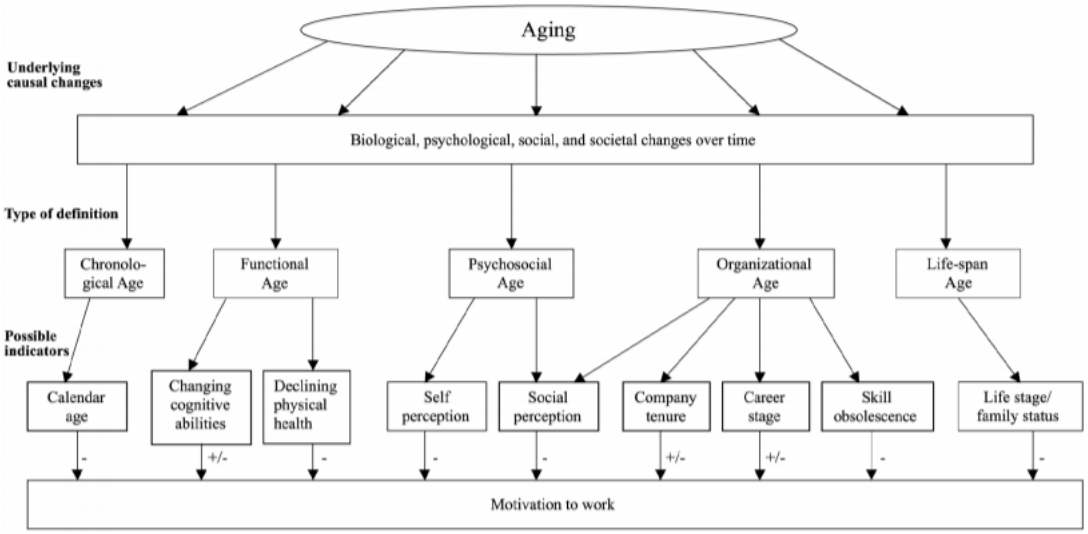

Figura 1.11- riepilogo dell'impatto dei vari concetti di età sulla motivazione (Kooij *et al.*, 2007)

Il tema dell'*age management* è un tema che è stato affrontato recentemente dalle organizzazioni in quanto hanno intuito il forte impatto che un attento studio dell'età dei propri lavoratori, e di conseguenza le necessità ad essa collegate, ha sulla *performance* organizzativa. I *manager,* infatti, possono e devono individuare adeguate leve per ogni generazione così da motivare e coinvolgere efficacemente i lavoratori.

Altro aspetto importante da analizzare dal punto di vista della gestione delle risorse umane è l'ingresso delle nuove generazioni all'interno dell'organizzazione. Tale aspetto ha assunto nel tempo sempre maggior rilevanza: il minor tasso di natalità ha infatti ha comportato una minore domanda di lavoro giovanile e quindi la percentuale di giovani presenti in azienda si è ridotta notevolmente. È pertanto importante per le organizzazioni conoscere i bisogni e le necessità della generazione più giovane in modo tale da risultare più attraente e abbassare così l'età media in azienda.

Per l'appunto in Italia i dati raccolti dall'ISTAT prevedono che le future nascite non saranno sufficienti a compensare i futuri decessi, date anche le previsioni relative all'allungarsi delle aspettative di vita: entro il 2065 la vita media per gli uomini sarà 86,1 anni e per le donne 90,2 anni (80,6 e 85 nel 2016).

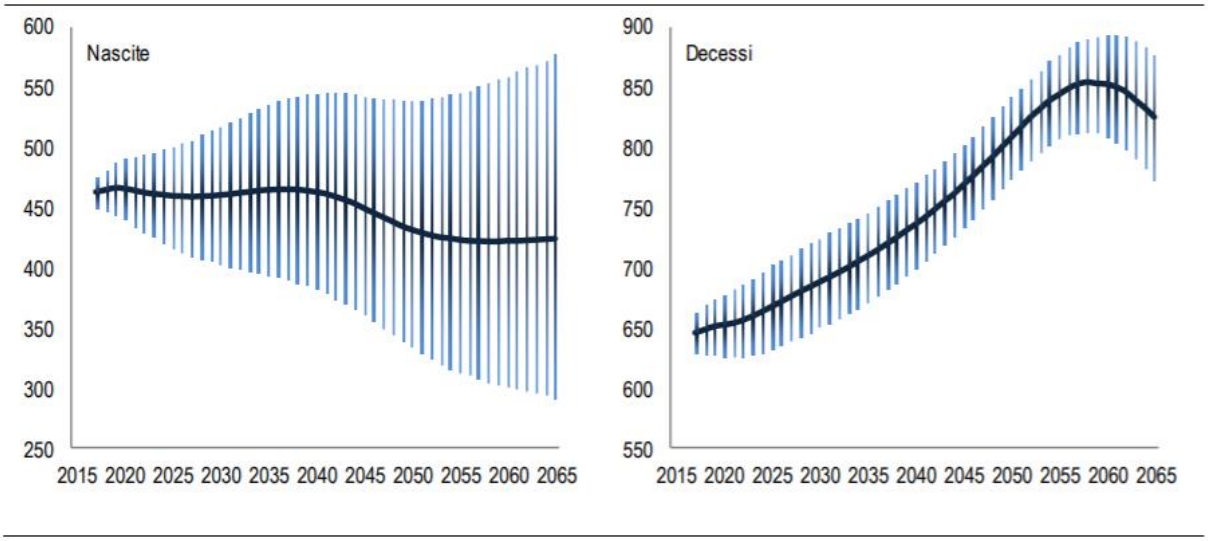

Figura 1.12- Nascite e decessi in Italia anni 2017-2065 (ISTAT, 2018).

Inoltre, attraverso un'analisi degli stessi dati si possono prevedere importanti cambiamenti demografici, come illustrato dalle piramidi della popolazione. La piramide riferita all'anno 2017 evidenzia già una struttura piuttosto sbilanciata, con un'età media di circa 45 anni e una quota di ultrasessantacinquenni superiore al 22%. Nelle fasce di età che riguardano la prima infanzia invece i valori sono molto bassi e ciò sottolinea il calo delle nascite. Nel 2025 le previsioni indicano comunque una gran parte della popolazione nelle fasce di età tra i 47 e i 62 anni e la popolazione attiva scende al 63,2% rispetto al 64,2% del 2017. Previsioni più drammatiche sono attese per il 2045, periodo in cui la popolazione attiva dovrebbe scendere ulteriormente di 10 p.p. con un'età media di 49,6 anni (ISTAT).

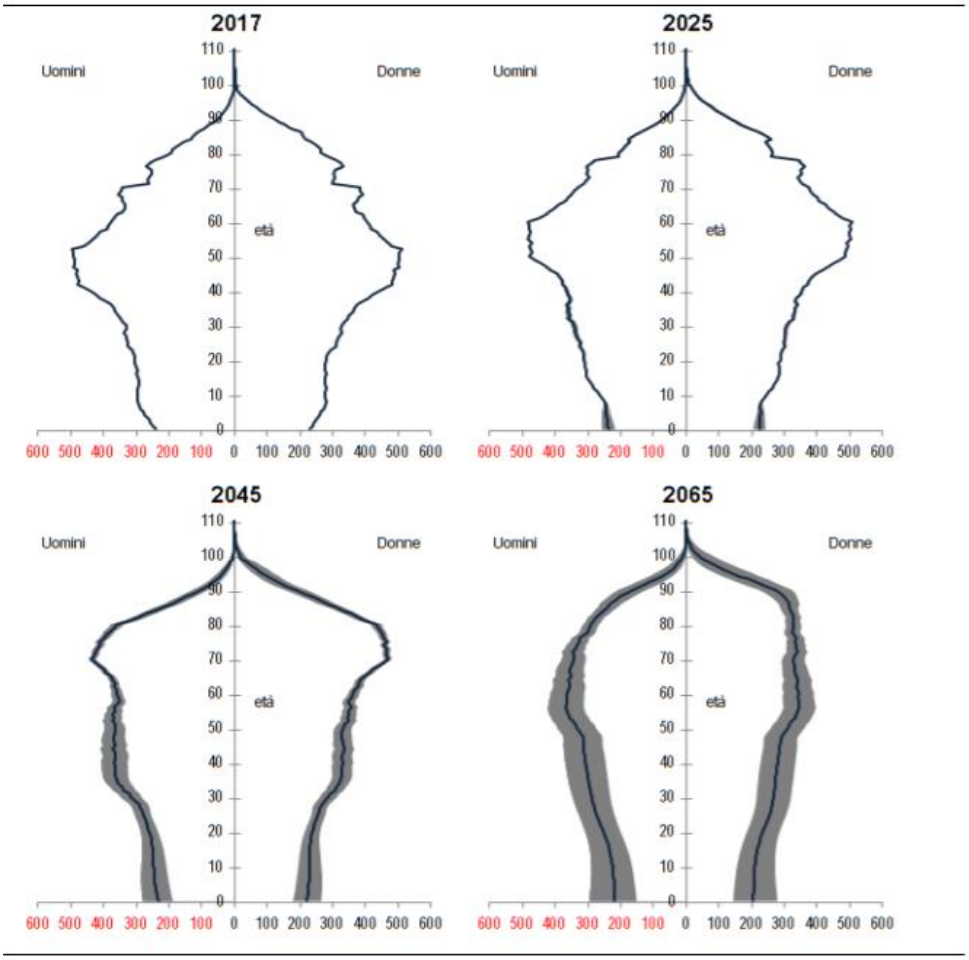

Figura 1.13- Piramide della popolazione residente anni 2017-2065 (ISTAT, 2018)

Dall'analisi dei dati sopra riportata emerge con evidenza la ragione che ha spinto le imprese ad applicare politiche di HR improntate all*'age-inclusive* e alla valorizzazione dell'*age diversity*.

Gli interventi che possono essere messi in atto dal management a tutela delle discriminazioni di età sono differenti. Fondamentale risulta la pianificazione del personale e quindi, ad esempio, la mappatura della popolazione aziendale in modo tale da analizzare in primis le necessità e i bisogni dei dipendenti e successivamente individuare quali sono le competenze presenti in azienda per sfruttarle al meglio. Importanti sono anche le fasi di reclutamento e selezione. Infatti, l'azienda per svolgere al meglio il suo lavoro senza discriminazioni deve scegliere bacini di reclutamento che garantiscano l'uguaglianza di trattamento per tutte le fasce di età e, inoltre, deve formare al meglio i

reclutatori al fine di evitare qualsiasi tipo di stereotipo. Un altro aspetto cui l'azienda deve dare il giusto peso è l'utilizzo del *job crafting*: individuare la compatibilità tra il lavoratore e il ruolo ricoperto in modo tale che il lavoratore assuma comportamenti proattivi così da rendere il proprio lavoro più soddisfacente e coerente con le proprie inclinazioni ed abilità (Slemp e Vella–Brodrick, 2014). Anche dal punto di vista della formazione, l'applicazione di pratiche volte alla valorizzazione dell'*age diversity* spinge l'azienda a rivalutare l'intero sistema avviando iniziative di *mentoring* e *reverse mentoring* e garantendo pari opportunità. Altri esempi di pratiche che possono essere messe in atto dalle organizzazioni in questa direzione sono riportati nella tabella che segue.

Pratiche HR	Esempi di iniziative a supporto dell'*age diversity*.
Pianificazione del personale	• Monitorare la distribuzione per età della popolazione aziendale; • Effettuare proiezioni per prevedere l'evoluzione della demografia aziendale; • Decidere lo *staffing* dei *team* di lavoro tenendo conto di variabili rilevanti come la complessità del *task*, l'orizzonte temporale, la mappatura delle competenze; • Implementare iniziative di knowledge *retention*.
Reclutamento e selezione	• Comunicare la "domanda di lavoro" garantendo pari opportunità; • Scegliere acini di reclutamento garantendo l'inclusone di tutte le fasce di età; • Proiettare l'immagine di un'organizzazione inclusiva e attenta a valorizzare *l'age diversity*; • Sensibilizzare i selezionatori rispetto al rischio di stereotipi; • Utilizzare metodi di valutazione che non avvantaggino alcune classi di età.
Job design	• Utilizzare il *job crafting*; • Accrescere autonomia, complessità e significatività dei ruoli per i lavoratori maturi; • Accrescere la varietà dei *task* per i lavoratori giovani; • Lavorare sull'ergonomia del luogo di lavoro.
Performance management	• Monitorare i dati che emergono dal processo di valutazione per identificare eventuali comportamenti discriminatori; • Formare e sensibilizzare i capi sul rischio di bias valutativi legati all'età; • Estendere il numero e la tipologia di valutatori; • Valutare le competenze e comportamenti non solo i risultati; • Valorizzare il *feedback* e orientare la valutazione allo sviluppo;

	• Assegnare obiettivi di gruppo per favorire il confronto intergenerazionale.
Formazione	• Garantire pari opportunità di accesso; • Monitorare il concreto accesso degli *older worker* alle iniziative di formazione; • Personalizzare gli interventi formativi sulle caratteristiche degli *older worker*; • Comporre le aule e le *community of practice* garantendo la diversità di età; • Avviare iniziative di *mentoring* e *reverse mentoring* per avvicinare lavoratori di età diverse.
Sviluppo e carriera	• Ripensare i tempi della carriera; • Essere creativi nel gestire le "*late career*"; • Fornire servizi di career counseling; • Definire percorsi di carriera trasversali.
Rewarding	• Ripensare i modelli di *total reward* pertenere conto *dell'age diversity*; • Allenare la capacità di "ascolto" dell'organizzazione per comprendere i diversi bisogni; • Utilizzare la flessibilità per motivare gli *older worker*.

Figura 1.14- Pratiche HR per la valorizzazione dell'*age diversity* (Sammara, Profili, 2017)

Capitolo secondo: generazioni a confronto

Con il termine generazione si intende "l'insieme degli individui aventi pressappoco la stessa età; talvolta, più genericamente, tutte le persone, anche di differente età, che vivono nello spazio di tempo di cui si parla" (Treccani). "Una generazione, come categoria sociale, offre una base più sicura per la generalizzazione della personalità rispetto ad altre categorie sociali come il sesso, la razza o la religione". (Strauss, Howe, 1991).

Convenzionalmente un intervallo generazionale ha una durata di circa 20 anni, che rappresentano il tempo medio che intercorre tra la nascita di un individuo e la nascita dei figli dello stesso. Inoltre, questo intervallo consente di suddividere la durata della vita degli individui (circa 80 anni) in quattro fasi: la giovinezza, l'età adulta, la mezza età e l'anzianità (Strauss e Howe, 1991).

Ci sono stati numerosi dibatti sull'esistenza o meno di differenze e similarità tra i diversi intervalli generazionali. Infatti, studiosi come Smola e Sutton (2002) e Jorgensen (2003), ritengono che il concetto di generazione debba essere solo legato al concetto di età anagrafica e quindi i differenti valori, bisogni e approcci al mondo del lavoro dipendano solo ed esclusivamente dalla differente fase della vita che il singolo individuo sta vivendo. Tuttavia, grazie ad una ricerca sostenuta da Schuman e Scott (1989) è emersa la reale presenza di similitudini tra individui appartenenti alla stessa generazione: intervistando 1400 persone, infatti, sono riusciti a dimostrare che i ricordi degli individui appartenenti alla stessa generazione sono spesso uguali e soprattutto riferiti agli anni della loro formazione.

Nonostante attualmente vi sia fra gli studiosi sostanziale accordo sull'esistenza di reali similarità all'interno della stessa generazione, e di conseguenza differenze tra generazioni diverse, ci si è molto interrogati su quali siano le cause che determinano tali similarità. Di grande rilevanza risultò, già nei primi anni Cinquanta del secolo scorso, il pensiero di Mannheim (1952) il quale sosteneva che tra i membri di una stessa generazione si crea un legame concreto e per questa ragione non esisterebbero le generazioni se non ci fosse interazione sociale tra gli esseri umani. Questo aspetto è stato approfondito in tempi più recenti da McMullin, Comeau e Jovic (2007) che affermarono che una generazione si basa sull'interazione tra gli individui ma in particolare sull'interazione con gli eventi sociopolitici che si verificano nel corso della vita. In sostanza, le differenze generazionali,

nei valori, nelle aspettative e negli atteggiamenti, sono la conseguenza di processi sociali, economici e politici; di particolare impatto risultano essere tutti gli eventi che una determinata generazione ha affrontato negli anni della sua infanzia. In un ambiente lavorativo, quindi, gli atteggiamenti e i valori delle risorse umane presenti da poco tempo in azienda sono diversi da quelli delle generazioni precedenti. Inoltre, in presenza di situazioni demografiche come quella illustrata nell'ultimo paragrafo del primo capitolo, in un'azienda possono essere presenti fino a quattro generazioni contemporaneamente e questo ha spinto i manager a comprendere al meglio queste differenze generazionali per migliorare la performance dei lavoratori e incrementare quindi la produttività dell'organizzazione.

L'utilizzo di un approccio basato sulle generazioni per l'analisi delle risorse presenti all'interno dell'organizzazione presenta però due problematiche. La prima è la significatività del gruppo generazionale in termini di impatto degli eventi sulle singole generazioni. Se prendiamo come esempio la generazione dei *Baby Boomers,* gli eventi collettivi che li riguardano sono significativi. Ciò risulta ancora più evidente nella generazione dei *Veterans,* la generazione precedente, che ha vissuto la guerra e subito le conseguenze sulla propria famiglia. Se invece andiamo ad analizzare le generazioni successive, gli eventi che vengono individuati come significativi sono eventi che non hanno influito in modo diretto sull'esperienza personale del singolo individuo, non essendo stati vissuti in prima persona, ma spesso sono stati visti in televisione come nel caso del crollo del muro di Berlino o dell'attacco alle Torri Gemelle ("distanza personale"). La seconda problematica riguarda la dimensione regionale degli eventi che in alcuni casi sono rilevanti per le singole generazioni, quali ad esempio gli attentati del 2005 per i londinesi o gli attentati di mafia nei quali sono morti i giudici Falcone e Borsellini del 1992. Tuttavia, secondo questo approccio, un'esperienza come quella del COVID 19 risulterà certamente un elemento di grande rilievo per la significatività della generazione che la sta vivendo.

Pur con queste precisazioni, convenzionalmente si è adottata la classificazione americana che può essere facilmente adattata anche al contesto italiano (Di Nardo, 2018):

- *Baby Boomers*, nati tra il 1943 e il 1960;
- generazione X, nati tra il 1961 e il 1981;

- generazione Y, o *Millennials*, nati tra il 1982 e il 1995;
- generazione Z, nati tra il 1995-2010.

Si procede ora con l'analisi delle caratteristiche delle singole generazioni, ad eccezione dell'ultima che sarà oggetto di specifica trattazione nel capitolo successivo, per poi esplicitarne i principali elementi di confronto.

Baby Boomers

Gli individui nati tra il 1943 e il 1960 fanno parte della generazione cosiddetta dei *Baby Boomers*. L'appellativo nasce grazie al *boom* demografico che interessò in particolar modo la società americana in questo periodo storico. Gli italiani di questa generazione sono tutte quelle persone che hanno condiviso o partecipato attivamente agli avvenimenti del '68. Questo periodo storico di ottimismo e prosperità ha sviluppato in loro grande fiducia nel cambiamento e soprattutto la convinzione di poter contribuire al progresso economico e sociale. Il lavoro ha quindi avuto un ruolo fondamentale per la generazione dei *Baby Boomers* sia dal punto di vista economico che dal punto di vista personale. Attualmente, gli individui di questa generazione sono arrivati quasi al termine della loro carriera, o sono già in pensione, e attraverso il loro lavoro hanno contribuito al progresso economico del Paese. Dal punto di vista personale ciò ha contribuito a formare la loro identità, forgiando alcuni aspetti del loro carattere come la lealtà nei confronti dell'azienda, avendo dedicato gran parte della loro carriera ad un'unica organizzazione, e l'impegno in ambito lavorativo. Inoltre, proprio per questo loro attaccamento al lavoro, tendono a definirsi in base al proprio lavoro e alla propria carriera e in particolar modo in base ai titoli, alle promozioni e alle ricompense non monetarie.

Baby Boomers	
Periodo di nascita	1943-1960
Eventi principali nel mondo occidentale.	Assassinio di Kennedy, Martin Luther King, emancipazione femminile, Sessantotto
Caratteristiche generali	Stacanovismo, idealismo, etica del lavoro, competitività, materialismo, ricerca di gratificazioni personali.
Invenzione simbolo	Computer.

Figura 2.1- caratteristiche generazionali (adattamento Bombelli, 2013).

Generazione X

Gli individui nati tra il 1961 e il 1981 fanno parte della generazione X. A questa categoria fu attribuito tale appellativo con la pubblicazione del libro di Douglas Coupland che la denominò in questo modo in quanto rappresenta coloro che hanno raggiunto la maggiore età alla fine del XX secolo. In questa categoria è particolarmente evidente il problema legato alla localizzazione geografica degli eventi che definiscono il gruppo secondo il modello generazionale, in quanto, in questo periodo, possiamo trovare molte differenze tra i paesi occidentali, come ad esempio tra gli Stati Uniti e l'Italia. Gli Stati Uniti stavano vivendo un periodo di grande insicurezza e debolezza economico-finanziaria mentre l'Italia stava vivendo un periodo di crescita, sviluppo e consumismo, in cui ha cominciato ad acquisire valore nelle economie mondiali. Questo periodo storico in Italia ha contribuito ad influenzare anche gli aspetti personali di tali individui. La generazione X è infatti composta da persone indipendenti, individualiste e competitive. Anche per questo motivo vengono definiti "*workaholic*" in quanto il lavoro rappresenta uno strumento per il raggiungimento dell'indipendenza e della propria affermazione al punto di diventarne *addicted*. Avendo fatto il loro ingresso nel mondo del lavoro in un periodo di grande

crescita economica hanno riposto molta fiducia nelle organizzazioni e sono orientati quindi verso una carriera verticale; per questo motivo tendono a non creare legami con i colleghi. È evidente una grande differenza con i *Baby Boomers*, in quanto la generazione X è sì disposta a lavorare duramente ma il risultato, più che in compensi non monetari, promozioni e titoli, deve consistere in un beneficio personale (Mc Guire et al., 2007). Tuttavia, questa generazione ha dovuto affrontare, all'apice della sua carriera, la recessione del mondo occidentale. Inoltre, a causa dell'innalzamento dell'età pensionabile, si trovano a dover condividere, da un lato i posti di comando con i *Baby Boomers* che non sono potuti andare in pensione, e dall'altro la generazione successiva che possiede valori più allineati con i bisogni dell'economia globale.

Generazione X	
Periodo di nascita	1961-1981
Eventi principali nel mondo occidentale.	AIDS, Guerra del golfo, caduta del muro di Berlino.
Caratteristiche generali	Autonomia, elasticità, cinismo, sfiducia verso l'autorità, indipendenza, competenza tecnologica.
Invenzione simbolo	Telefono cellulare

Figura 2.2- caratteristiche generazionali (adattamento Bombelli, 2013).

Generazione Y

Gli individui nati tra il 1982 e il 2001 fanno parte della generazione Y. Vengono denominati oltre che *Millennials* anche "generazione www" e "generazione digitale". Gli eventi per loro più significativi sono sicuramente l'11 settembre, la nascita di Google, la crisi finanziaria del 2008 e le guerre in Iraq e in Afghanistan che, nel bene e nel male,

hanno fortemente condizionato la crescita del *Millennials*. Nel caso dell'Italia, a questi eventi se ne accompagnano altri altrettanto incisivi come gli omicidi dei due magistrati Falcone e Borsellino o lo scandalo Parmalat. Proprio grazie all'innovazione tecnologica, la generazione Y è composta da individui che amano sperimentare, apprezzano la diversità e sono orientati verso il *team work*. Tendono ad essere individui con atteggiamenti multitasking e sono estremamente flessibili. Uno dei valori fondamentali di questo gruppo generazionale è il *work-life balance* prestando, al contrario della generazione precedente, molta attenzione all'equilibrio fra il tempo dedicato al lavoro e quello destinato agli altri aspetti della vita quali ad esempio la famiglia e i rapporti sociali. Purtroppo, durante la loro infanzia hanno spesso vissuto la perdita del lavoro da parte dei genitori e il loro ingresso nel mondo del lavoro non è stato agevolato dalla situazione economica del Paese. Questo li ha portati ad essere sprezzanti nei confronti del mondo del lavoro. Le loro richieste alle organizzazioni sono prevalentemente due: la prima riguarda la libertà di movimento e quindi una maggiore autonomia nel lavoro; la seconda è la possibilità di formarsi il più possibile e di poter fare esperienze stimolanti e diversificate (Bombelli,2013).

Generazione Y	
Periodo di nascita	1982-1995
Eventi principali nel mondo occidentale	11 settembre, Google, scandali aziendali (Enron, Parmalat), guerra in Iraq e Afghanistan, crisi finanziaria del 2008, disoccupazione elevata
Caratteristiche generali	Diritti acquisiti, coscienza civile, forte coinvolgimento nei rapporti genitori/figli, alfabetizzazione digitale, apprezzamento della diversità, capacità di multitasking, equilibrio vita privata/carriera, competenza tecnologica.
Invenzione simbolo	Google e Facebook.

Figura 2.3- caratteristiche generazionali (adattamento Bombelli, 2013).

Generazioni a confronto

Le tre generazioni affrontate rappresentano un'istantanea dell'attuale situazione nelle aziende, nelle quali da pochi anni si stanno affacciando gli individui che fanno parte della generazione Z di cui si parlerà dopo. Solo dall'analisi delle singole generazioni possono emergere con evidenza importanti differenze che devono essere apprezzate a fondo e adeguatamente gestite dalle organizzazioni per consentire una pacifica convivenza e una conseguente maggiore produttività. Sono molti gli aspetti in relazione ai quali si riscontrano differenti approcci tra le tre generazioni. Di seguito li analizziamo sotto tre principali profili: la visione del lavoro, l'importanza della tecnologia, il rapporto con l'organizzazione e le azioni che questa pone in essere nei loro confronti.

Visione del lavoro

Diversi studi sulle culture aziendali dei vari paesi hanno provato che i lavoratori italiani sono tra coloro che trascorrono più tempo al lavoro. La generazione dei *Baby Boomers*, in particolare modo, tende a legare il concetto di impegno con il numero di ore lavorative e di conseguenza il fatto di trascorrere molto tempo lavorando risulta essere per loro un motivo di vanto. Questo concetto di impegno è cambiato nella generazione X, che comunque si caratterizza per la quantità di tempo dedicata al lavoro (*workaholic*), ma in un'ottica competitiva e finalizzata alla carriera. Pur con la stessa attenzione alla carriera la generazione Y è, invece, molto attenta al bilanciamento della vita professionale con la vita personale (*work-life balance*) in modo da salvaguardare gli interessi personali.

Quello della carriera, quindi, è un aspetto che viene visto in modo simile tra la generazione X e la generazione Y ma vissuto in modo totalmente diverso rispetto alla generazione dei *Baby Boomers*. Infatti, questi ultimi non hanno mai vissuto la carriera come unico scopo ma piuttosto hanno accettato la presenza di una gerarchia di responsabilità dando per scontato la presenza di determinati ruoli. In confronto alla generazione X, la generazione Y viene spesso accusata di "voler tutto subito". Questo è un aspetto su cui le organizzazioni devono prestare molta attenzione in quanto la generazione Y risulta essere l'ultima entrata in azienda e, dato il prolungamento dell'età pensionabile, ha davanti a sé una carriera di circa 45-50 anni. Pertanto offrire una carriera precoce rischia di portare ad una maggiore instabilità poiché ci si ritrova presto in una condizione in cui l'organizzazione non è più in grado di garantire l'ulteriore sviluppo richiesto dall'individuo.

Importanza della tecnologia

La tecnologia è l'elemento che determina le maggiori differenze in termini di modalità di lavoro, in quanto l'approccio alla tecnologia sottolinea la marcata differenza tra la generazione Y e le generazioni precedenti. La generazione che risulta più lontana da un approccio più attuale è sicuramente la generazione dei *Baby Boomers* che, a causa dell'evoluzione tecnologica, si è trovata a dover imparare una nuova modalità di lavoro. La tecnologia non era, infatti, ancora disponibile nel periodo di crescita dei *Baby Boomers,* mentre ha costituito le fondamenta della crescita delle generazioni successive. I *Baby Boomers* hanno vissuto in azienda lavorando attraverso incontri di persona o

utilizzando il telefono e il fax; la generazione X è entrata nel mondo del lavoro nel periodo di scoperta del mondo Internet, utilizzano le email e navigano molto in internet e sono per questo motivo denominati *Digital Adopters* (InTribeTrend, 2019); la generazione Y è cresciuta, ancor prima di entrare nel mondo del lavoro, con le nuove tecnologie e nuovi metodi di comunicazione come Facebook e Linkedin. Per questo motivo, non hanno dovuto acquisire competenze tecnologiche nel contesto lavorativo ma sono entrati nel mondo del lavoro avendo già nel proprio bagaglio culturale conoscenze tecniche superiori rispetto a quelle delle generazioni precedenti.

La diversa importanza della tecnologia impatta in maniera significativa sugli stili di apprendimento delle diverse generazioni. Quella dei *Baby Boomers*, essendo composta da individui più anziani, preferisce modalità di apprendimento basate sull'esperienza e sulle conoscenze acquisite nel corso della vita lavorativa. Per quanto riguarda la generazione più giovane, invece, questa predilige altre modalità di apprendimento più interattive e strutturate attraverso modalità più tecnologiche come l'interazione virtuale piuttosto che basate su documenti scritti o su lezioni orali; sono, inoltre, abituati ad avere a disposizione tutte le informazioni necessarie in qualunque momento in quanto reperibili in rete. Questo nuovo metodo di apprendimento ha avuto effetti importanti sulla memoria. Infatti, le generazioni più giovani non sentono il bisogno di memorizzare le informazioni, sempre disponibili. Un altro metodo per la formazione dei giovani che spesso viene utilizzato dalle organizzazioni, è "l'apprendimento attraverso il gioco": vengono divisi in gruppi, in quanto più inclini a collaborare che affrontare dei compiti da soli. Questo perché risultano essere facilmente distraibili e hanno scarse capacità di concentrazione (Massimo Servadio, 2019).

Rapporto con le organizzazioni

Numerosi sono gli aspetti che differenziano il rapporto delle diverse generazioni con le organizzazioni. Innanzitutto, possiamo analizzare il rapporto che si viene a creare nel momento in cui l'azienda e il lavoratore firmano un contratto. Infatti, per quanto riguarda i *Baby Boomers*, questi sono entrati in azienda con l'obiettivo di fare carriera all'interno della stessa, il che comporta una forte adesione ai valori aziendali. Il rapporto che invece instaura la generazione X con l'organizzazione è un rapporto più meritocratico e basato solo ed esclusivamente sull'impegno. La generazione Y risulta essere totalmente

all'opposto rispetto alle prime due generazioni perché, come abbiamo già avuto modo di vedere, ha affrontato un ingresso nel mondo del lavoro molto più lento e questo ha portato ad un legame con l'organizzazione molto precario e instabile.

Quindi l'azienda deve orientare e mirare le proprie politiche di formazione e le politiche di *retention* tenendo conto di tali differenze, tuttavia è rilevante per la stessa tenere conto anche del rischio di esclusione da tali politiche percepito dalle diverse generazioni. All'interno di un'organizzazione coloro che sentono più tale rischio sono generalmente i più anziani. Infatti, i *Baby Boomers* spesso sono stati esclusi da percorsi formativi e di sviluppo a causa della loro età in quanto l'economia globale ha accelerato improvvisamente lasciando indietro coloro che non sono riusciti a restare al passo. Tuttavia, soprattutto in alcune aziende, l'anzianità è un punto a favore del lavoratore poiché il patrimonio di conoscenze accumulato negli anni risulta essere una risorsa fondamentale per l'organizzazione. Per creare un clima positivo per la generazione dei *Baby Boomers* è quindi importante che l'organizzazione continui a coinvolgere tutti i lavoratori in percorsi di formazione cercando di valorizzare il più possibile le conoscenze acquisite. Per quanto riguarda la generazione X, questa sembrerebbe sentire meno delle altre la percezione di esclusione dalle politiche di crescita. Tuttavia, questa "tranquillità" non deve spingere l'organizzazione a trascurarli. Infatti, diversi studi riportano un senso di "secondarietà" da parte della generazione X rispetto alle altre generazioni a cui le organizzazioni dedicano la maggior parte della loro attenzione per motivi opposti. Questo è comprendibile poiché si deve tener conto che la generazione X risulta essere la meno fedele all'organizzazione in quanto l'obiettivo principale di tali individui è lo sviluppo della carriera personale non necessariamente all'interno di una sola organizzazione e questo spinge le aziende a non investire nella loro formazione se non in abbinamento a specifiche politiche di *retention*. Infine, quanto alla generazione Y, ha dovuto affrontare importanti problemi di disoccupazione e per questo la sensazione di esclusione li ha accompagnati nel loro ingresso nel mondo del lavoro. Una volta entrati all'interno di un'azienda, "la percezione di esclusione nei contesti specifici è più forte nelle organizzazioni tradizionali, soprattutto dove osservano dei privilegi impliciti delle generazioni precedenti, in termini di poca attenzione alla concreta meritocrazia" (Bombelli, pag. 32). Questo senso di esclusione viene percepito in maniera più marcata

in caso di inserimento della generazione Y nelle aziende tradizionali che nella gran parte manifestano una mancanza di interesse nei confronti dell'innovazione.

Infine, in relazione ad aspetti quali la comunicazione, la valutazione e i *feedback*, si rilevano divergenze significative nelle preferenze delle tre generazioni. La generazione più anziana preferisce pochi *feedback* ma precisi, è restia ad accettare i *feedback* dalle generazioni più giovani e preferisce una comunicazione interpersonale, specialmente per argomenti complessi. "La Generazione X è stata la prima nella storia a chiedere feedback per sapere come sta andando" (Sirtori, 2018) La generazione Y risulta avere esigenze totalmente opposte. Infatti, preferisce *feedback* continui, questo perché sente la necessità di veder riconosciuti i propri meriti.

Capitolo Terzo: generazione Z

Introduzione alla generazione Z

“Un paese si regge e ha prospettive se sa mettere in campo le sue energie per valorizzare al massimo le potenzialità che i giovani possono e devono esprimere” (Palermo, 2018, pag. 11). I giovani, rispetto agli adulti, sono maggiormente in linea con il proprio tempo, hanno per questo una marcia in più e devono essere considerati come portatori di qualcosa di inedito. Infatti, le nuove generazioni maturano nel mondo che cambia e riescono ad interpretare questo cambiamento meglio di chiunque altro.

La generazione Z è costituita da tutti coloro che sono nati tra il 1995 e il 2010; sono la seconda generazione che entra nel mondo del lavoro nel nuovo millennio ma la prima ad esserci cresciuta, il che comporta che i giovani appartenenti a questa generazione siano i primi veri Nativi Digitali. Come per tutte le categorie di generazioni non vi è una linea netta che distingue la generazione Z dalla generazione precedente dei Millennials. Infatti, i più giovani della generazione Y possono essere considerati anticipatori degli atteggiamenti e dei valori della generazione Z e di conseguenza gli individui più anziani della generazione più recente presentano similitudini con la generazione precedente.

Ad esempio, la generazione Z è molto attenta alla problematica ambientale, in continuità con le generazioni precedenti. Tuttavia, con la concretezza che la caratterizza è la prima generazione che punta sui fatti e non sulle parole. La generazione Z è molto attiva per la costruzione di un mondo migliore, i giovani sono infatti preoccupati per le sorti del mondo in cui vivono e per il mondo che lasceranno alle generazioni future. Diversi movimenti degli ultimi anni sono guidati da attivisti di giovane età che sono riusciti a coinvolgere la maggior parte dei loro coetanei. I giovani, quindi, pretendono la stessa attenzione per l’ambiente dalle aziende in cui andranno a lavorare.

Molti sono gli aspetti che caratterizzano gli individui della generazione Z: essi, ad esempio, affrontano la carriera e il lavoro attraverso un nuovo concetto di confine e di mobilità. Già dal percorso di studi, infatti, tendono a spostarsi molto e sono anche spinti a farlo, basti pensare al programma di mobilità studentesca dell’Unione Europea Erasmus, *European Community Action Scheme for the Mobility of University Students*. Strettamente legato al tema della mobilità internazionale è il tema della conoscenza di più

lingue: l'80% dei giovani sotto i 34 anni conosce una seconda lingua oltre l'italiano (Istat, 2015).

Perno fondamentale della generazione Z risulta essere la tecnologia ("generazione 2.0"). La rivoluzione tecnologica che stiamo vivendo è solo agli inizi e non sappiamo quali risvolti potrà avere in ambito lavorativo. L'unica certezza è che le giovani generazioni stanno vivendo a pieno questa condizione e hanno dimostrato di saperla padroneggiare con destrezza. Tutto ciò che di innovativo ci stanno donando le nuove tecnologie sta modificando il mondo del lavoro (Bignardi et al, 2018).

Il lavoro rimane anche per i giovani appartenenti a questa generazione l'interesse principale. Anche a causa dei cambiamenti del mondo del lavoro, gli Zeta tendono ad accettare ormai lavori a termine, nonostante alcuni studi sottolineino la persistenza del mito del "posto fisso" (Di Nardo, 2018). Questo perché il lavoro viene inteso da questa generazione come la chiave per accedere alla vita sociale.

Dall'altro lato però si registra il fenomeno dei *Neet* (*Neither in Employment nor in Education or Training*) termine coniato dal governo della Gran Bretagna per indicare i giovani nella fascia di età compresa tra i 18 e i 24 anni che non lavorano, non studiano e non si mobilitano in alcun modo. Questo fenomeno in Italia è particolarmente accentuato: più di un quarto di giovani italiani, che fanno parte della generazione Z, può essere incluso in questa categoria. Nel 2017 infatti il 25,7% della generazione Z veniva identificato come Neet, un valore nettamente al di sopra della media europea del 14,3% (Eurostat, 2017).

Peraltro, il mondo del lavoro che la generazione Z affronta risulta ambiguo. L'avvento di "Industria 4.0", con una sempre maggiore automatizzazione dei processi produttivi, da un lato viene letta come portatrice di una potenziale maggiore disoccupazione, dall'altro apre certamente alla possibilità di fare di più e meglio grazie ai nuovi processi messi in campo (Bignardi et al., 2018). Gli Zeta devono, quindi, prepararsi e incrementare conoscenze e competenze per essere al passo con tale evoluzione. Ma non basta: devono essere pronti a guidare il cambiamento. Quest'ultimo aspetto risulta di fondamentale importanza per questa generazione più che per le altre in quanto è una generazione destinata a vivere oltre i 90 anni e quindi probabilmente si allungherà anche la loro permanenza nel mondo del lavoro, costringendoli così ad affrontare differenti scenari nell'arco della loro vita lavorativa.

Alla luce di queste considerazioni le nuove generazioni rappresentano per le aziende un potenziale importante.

Molte organizzazioni stanno infatti adattando i propri modelli organizzativi per stare al passo con il cambiamento e valorizzare al meglio le nuove opportunità. Le aziende si stanno, ad esempio, adattando alle nuove metodologie di comunicazione e socializzazione, stanno creando nuove professioni e sono quindi alla ricerca di nuove competenze e abilità. Depositari di queste abilità sono i giovani che "sono il motore del cambiamento e dell'innovazione sul quale investire" (Di Nardo, 2018). Proprio per questo motivo le aziende prestano grande attenzione a porre in essere quanto possibile per aumentare l'*attraction* e per trovare modalità di *retention.* Tutto ciò viene affrontato dalle organizzazioni investendo in *Employer Branding* e in tutte quelle attività che consentono loro di migliorare il posizionamento dell'azienda nel mercato.

Background storico e culturale

Prima di entrare in profondità nei bisogni, nelle aspettative della generazione Z sul mondo del lavoro e sul loro rapporto con le aziende è importante analizzarne background storico e culturale.

Gli Zeta sono nati nel periodo di insicurezza e incertezza sociale scaturita in seguito ad eventi di grande rilievo quali l'attacco alle Torri Gemelle e la conseguente lotta al terrorismo e la crisi economica e la Grande Recessione seguite al fallimento di Lehman Brothers. All'inizio del 2001 Steve Jobs presentava il primo Ipod, nei luoghi pubblici era già presente la rete wi-fi ed era già stato introdotto Google. Vediamo quindi la tecnologia presente fin dai primi anni di infanzia della generazione Z. La presenza di internet ha consentito ai giovani di informarsi sulle novità del mondo molto rapidamente, quindi eventi come l'attacco alle Torri Gemelle, l'11 settembre del 2001, e la guerra in Afghanistan sono stati documentati e trasmessi in tutto il mondo. Nel 2004, negli Stati Uniti, venivano legalizzati i matrimoni omosessuali e nel 2008, sempre negli USA venne eletto il primo Presidente Afroamericano, Barack Obama, che rimase in carica fino al 2017. Questi ultimi sono solo alcuni degli eventi che hanno consentito una crescita della generazione Z con una visione multietnica e globalizzata del mondo. Questa avversione ai confini marcati e alle discriminazioni è stata sottolineata in occasione delle elezioni americane successive, nel 2017, in cui il 67% degli elettori di età compresa tra i 18 e i 29

anni non ha votato per il repubblicano, attuale presidente degli Stati Uniti, Donald Trump, ma ha votato per la candidata democratica Hillary Clinton (Infodata, Il Sole24ore). Stessa cosa è accaduta nel 2016 con la Brexit in quanto la decisione di far uscire l'Inghilterra dall'Unione Europea non rispecchiava il pensiero della maggior parte dei giovani compresi tra i 18 e i 24 anni (Infodata, Il Sole24ore). I giovani della generazione Z sono però cresciuti anche ascoltando discorsi in famiglia sulla recessione, poiché nel 2008 vi fu la bancarotta di Lehman Brothers e la maggior parte delle loro famiglie dovettero affrontare le conseguenze che questa portò anche nel mercato del lavoro italiano. Nel 2010 entrano in capo i social network e vediamo infatti un boom di utenti iscritti a livello globale nelle piattaforme come Facebook, anche se lanciata già nel 2004, e Twitter, fondata già nel 2006. Successivamente sono stati creati innumerevoli social media come Snapchat, Instagram e il più recente TikTok che hanno completamente sconvolto il modo di comunicare e rapportarsi con la società. Da questo punto di vista risulta normale pensare alla vita dei giovani come una vita a stretto contatto con la tecnologia e con i social media. Inoltre, grazie alle nuove piattaforme, è stato possibile diffondere il problema ambientale che impatta, in un modo o nell'altro, in tutti i paesi del mondo. Sono nati di conseguenza diversi i movimenti ambientalisti a capo dei quali, come esponente massimo, troviamo una ragazzina di 17 anni svedese, Greta Thunberg.

La generazione Z è quindi una generazione informata, sempre al passo con i tempi e che è consapevole di poter contribuire al miglioramento del mondo in cui vive.

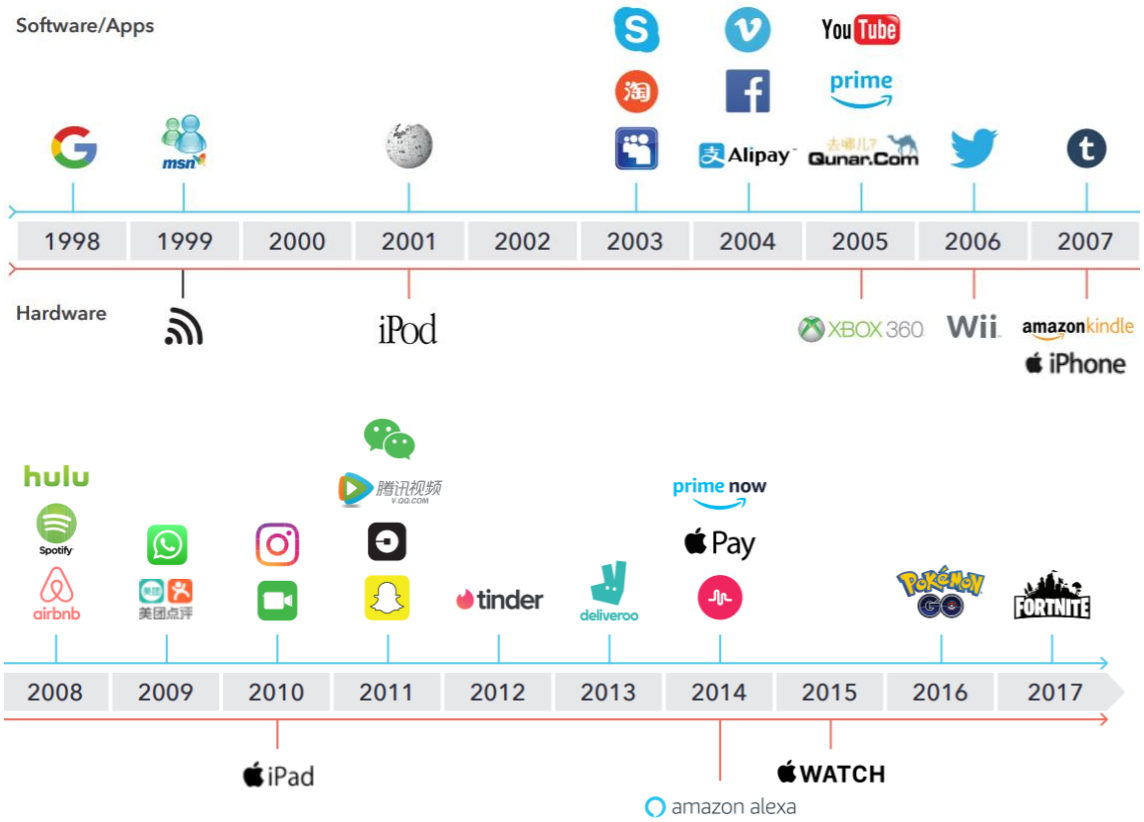

Figura 3.1- Novità tecnologiche da 1998 al 2017 (Fonte: OC&C, 2019)

Tratti distintivi

Dopo un quadro generale degli eventi che hanno accompagnato la generazione Z nel percorso di crescita, possiamo approfondirne le caratteristiche sotto tre profili, in coerenza con l'analisi effettuata nel capitolo secondo riferita alle generazioni precedenti: la visione del lavoro, l'importanza della tecnologia e il rapporto con l'organizzazione e le azioni che questa pone in essere nei loro confronti.

Visione del lavoro

Una ricerca promossa dalla "Fondazione lavoro per la persona" ha sottoposto 1200 giovani italiani tra i 15 e i 19 anni ad un questionario: il dato fondamentale che è emerso è che il 59% dei giovani prevede che il lavoro avrà un ruolo centrale nella sua vita e il 55% sceglierebbe di lavorare anche se potesse farne a meno. Questi dati rappresentano l'importanza che la generazione Z attribuisce al lavoro, visto come un ingresso nella vita sociale.

Uno degli aspetti che ha influenzato di più l'atteggiamento della generazione Z nei confronti del lavoro è sicuramente la globalizzazione. Sono giovani che pensano oltre i confini del proprio paese: fin dalle scuole superiori sono spinti a viaggiare e conoscere nuove culture e nuovi ambienti attraverso modalità come quella dello scambio culturale. Tutto ciò gli ha consentito di crescere con uno spirito intraprendente e con molta voglia di lasciare la propria impronta nel mondo (Puiu, 2017). La generazione Z è inoltre conosciuta per la sua rapidità di adattamento ai cambiamenti esterni e per la naturalezza nel prendere decisioni importanti (Desai & Lele, 2017). Ciò li spinge a cambiare facilmente ambiente lavorativo e ad accettare anche un cambiamento di città o addirittura di nazione senza troppi problemi. Nel momento in cui non si trovano a proprio agio, abbandonano ciò che li rende insoddisfatti anche se ciò significa affrontare un cambiamento importante. Per questo motivo gli Zeta raramente accettano compromessi in ambito lavorativo come in ambito personale. La libertà di movimento senza vincoli è di fondamentale importanza per la generazione Z in quanto sono alla ricerca di nuovi ambienti e di nuove esperienze (Puiu, 2017).

Una caratteristica che influenza l'approccio della generazione Z verso il mondo del lavoro è sicuramente il realismo. Al contrario della generazione precedente, i Millennials, più idealisti e meno concreti nel realizzare ciò che sognano, gli Zeta sono estremamente pratici e pragmatici. È una generazione convinta della sua posizione e che ha ben chiari gli obiettivi da raggiungere. Infatti, fin dall'infanzia hanno avuto chiare le problematiche del mondo e le opportunità da cogliere.

Questa concretezza fa sì che tra gli obiettivi ben fissati della generazione Z vi è la realizzazione finanziaria. Fanno parte di questa categoria, infatti, giovani che hanno visto i propri genitori perdere il lavoro a causa della grande recessione e hanno visto i propri fratelli più grandi avere molte difficoltà e a volte non riuscire ad entrare nel mondo del lavoro una volta conclusi gli studi. Per queste motivazioni uno degli obiettivi è il raggiungimento rapido di una stabilità economica. Uno studio di Adecco (2019) ha confermato la realizzazione finanziaria come una delle priorità degli Zeta, sottolineando la possibilità che questa sia raggiunta attraverso una propria attività che li soddisfi. La generazione Z ha infatti un grande spirito di imprenditorialità che spesso li spinge fin da giovanissimi a costruirsi una propria attività. Sono giovani estremamente innovativi,

consapevoli e motivati, tutte caratteristiche che li spingono a non perder tempo e a "rimboccarsi le maniche".

Importanza della tecnologia

I social media hanno aiutato molti giovani ad assecondare il loro spirito imprenditoriale. Esempio indiscutibile è la piattaforma YouTube che ha portato alla nascita di una nuova categoria di lavoratori i cosiddetti "*influencer*". Attraverso il proprio spazio su questo social, i giovani, hanno affrontato diversi argomenti, dai più frivoli ai più impegnativi, che hanno attirato l'attenzione, rendendo il semplice parlare davanti alla telecamera un vero e proprio lavoro. Infatti, i giovani della generazione Z sono alla ricerca di persone genuine, semplici e non sempre impeccabili, al contrario delle generazioni precedenti in cui vi era il mito della perfezione. Ad esempio, Elisa Maino, classe 2003, a soli 15 anni ha raggiunto e superato un milione di followers sulla piattaforma YouTube, successo raggiunto semplicemente raccontando la sua vita davanti ad una telecamera. Questo ha attirato l'attenzione di diverse aziende che hanno cominciato a collaborare con lei per pubblicizzare diversi prodotti e ciò le ha consentito di trasformare il suo passatempo in un lavoro.

Questo spiccato aspetto della creatività che contraddistingue la generazione Z viene coltivato fin dall'infanzia e sviluppato in età scolastica, poiché credono che questa sarà necessaria per la risoluzione dei problemi globali (Adobe, 2016). Oltre ad essere la generazione più formalmente istruita della storia (Desai & Lele, 2017) è anche la generazione che comprende maggiormente l'importanza dell'istruzione.

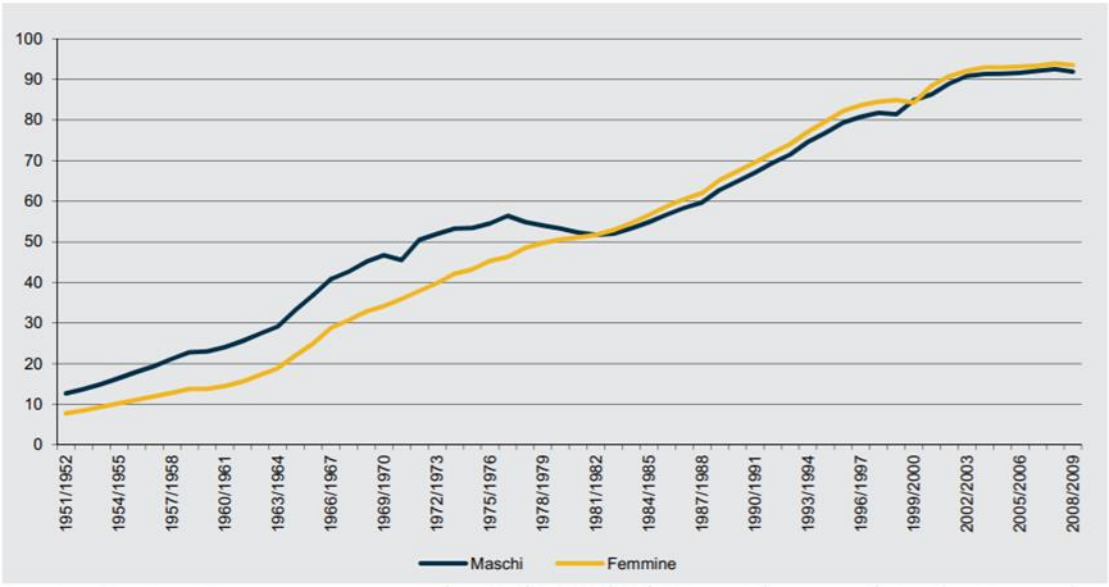

Figura 3.2- Tasso di iscrizione alle scuole secondarie di primo grado (Istat, 2009)

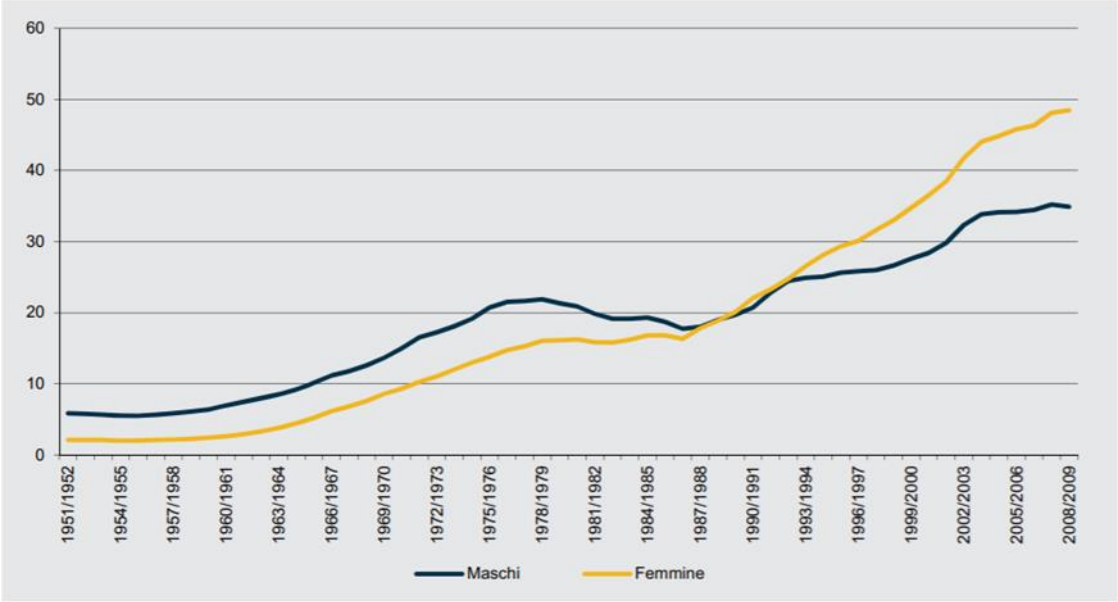

Figura 3.3- tasso di iscrizione all'università (Istat, 2009)

Un elemento caratterizzante, in relazione all'istruzione, sono le modalità di apprendimento: la generazione Z trova assolutamente naturale l'utilizzo di tutta la tecnologia a disposizione e predilige modalità dirette ed immediate.

Questa generazione è nata e cresciuta con la tecnologia e con internet e per questo motivo le viene attribuito anche l'appellativo di generazione 2.0. L'aspetto del carattere dei giovani che si è sviluppato a causa di questa quotidianità tecnologica è sicuramente l'impazienza. Infatti, gli Zeta sono cresciuti con l'idea di non dover perdere neanche un minuto del loro tempo e per questo motivo si dedicano per lassi di tempo limitati allo svolgimento di numerose attività. Il multitasking risulta infatti essere alla base del loro modo di fare, sono sempre connessi a più dispositivi e questo perché fin da piccoli sono stati abituati a svolgere diverse attività contemporaneamente. Un esempio di questa loro impazienza è il successo riscontrato, da parte di questa generazione, per servizi on demand, come Netflix e Sky, che consentono di vedere ciò che si vuole nel momento in cui lo si vuole in modo tale da non perdere tempo. Questa voglia di risparmiare il tempo la notiamo anche nel modo che questa generazione utilizza per comunicare: la creazione delle emoticon e delle *gif* consente loro di rispondere rapidamente mandando un messaggio chiaro.

Proprio a causa di questa vita frenetica che si sono costruiti, è necessaria molta originalità e l'utilizzo di modalità a loro familiari per attirare la loro attenzione. In questo senso si stanno evolvendo i social network. L'ultima moda, TikTok, è un social che si basa su singoli video di massimo trenta secondi e attraverso questo brevissimo lasso di tempo si deve essere abbastanza originali da attirare l'attenzione ed essere ricordati. La medesima cosa accade su un'altra piattaforma molto famosa, Instagram, in cui sono state di recente inserite le Stories, ovvero delle foto o dei video che durano massimo quindici secondi e dopo ventiquattro ore vengono cancellate. Questo ultimo aspetto porta però al "timore di perdersi qualcosa", definito con un acronimo – FOMO, ossia *Fear of missing out*- che descrive a pieno questa generazione.

In termini di impatto sul modo di approcciarsi al mondo del lavoro, tuttavia, una particolarità che li distingue dalla generazione precedente nell'utilizzo della tecnologia e di internet è sicuramente una maggiore coscienza. Infatti, sono in grado di comprenderne sia le potenzialità sia i possibili pericoli in cui si può incorrere; diffidano dal dare informazioni private e danno molto peso alla reputazione essendo a conoscenza dell'importanza che questa ricopre nell'ambito lavorativo.

Rapporto fra la generazione Z e le organizzazioni aziendali

Uno degli aspetti più tipici della generazione Z che influisce sul rapporto con le organizzazioni aziendali è l'apertura alla diversità. Questo è certamente il risultato di lotte per l'uguaglianza in tutti gli ambiti della vita portate avanti dalle generazioni precedenti. Tuttavia, diversi studi mostrano come la generazione Z prediliga il lavoro multiculturale, rendendo la diversità prassi (Morning Consult, 2019). Questa apertura mentale degli Zeta al "diverso" è stata resa possibile anche grazie ai molti passi avanti che sono stati fatti negli anni della loro infanzia. Un esempio è infatti la maggiore apertura di questa generazione alle comunità LGBTQ, che è dovuta anche alle grandi conquiste che queste comunità hanno fatto dal punto di vista formale. Sempre dal punto di vista dell'uguaglianza, la generazione Z è fermamente convinta che la parità dei sessi si trovi alla base dei diritti fondamentali dell'umanità. Questo loro atteggiamento si è sviluppato anche perché fin da piccoli sono stati educati con pensieri totalmente opposti rispetto alle generazioni precedenti. Gli Zeta sono stati infatti educati prevalentemente da insegnanti donne e sono cresciuti in famiglie con madre lavoratrice. Proprio queste idee con cui sono stati educati dalla società che li circondava hanno diretto le loro visioni future.

A conferma di quanto detto finora, uno studio di EY ha evidenziato che la maggior parte degli Zeta preferisce lavorare in aziende di grandi dimensioni e ciò è spiegato anche dalla loro voglia di lavorare in un ambiente multiculturale come quello delle multinazionali.

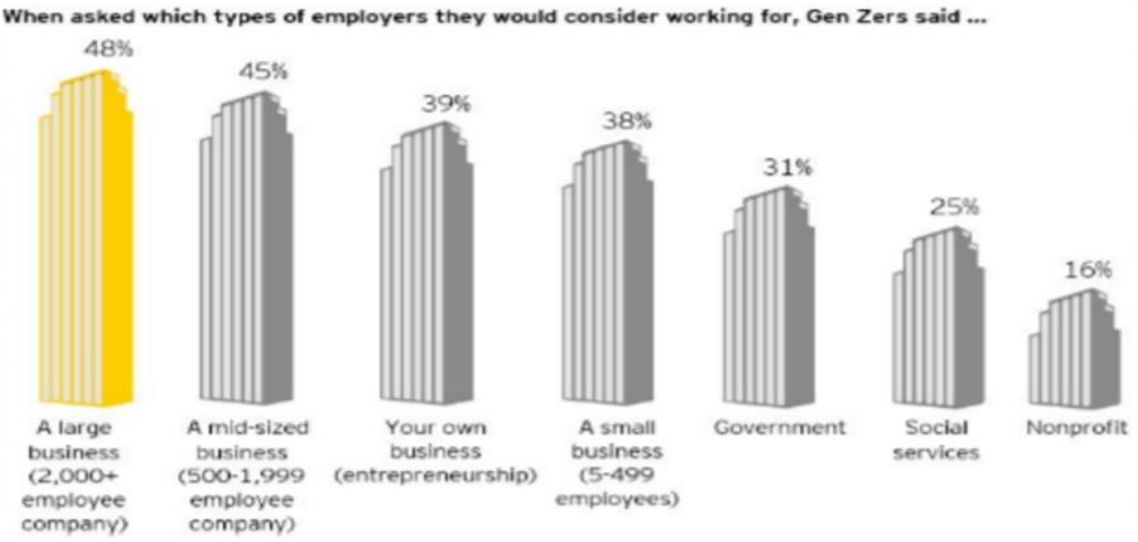

Figura 3.4- Preferenze lavorative (EY, 2016)

Lo studio "*Study highlights: Generation Z values, trust in workplace*" di EY analizza anche alcuni aspetti che sono considerati importanti dalla generazione Z per quanto riguarda l'ambiente di lavoro:

- Politiche di *reward* eque, in quanto non solo sono totalmente contrari alle discriminazioni ma in più prediligono un atteggiamento meritocratico.
- Formazione e sviluppo di carriera, poiché, come abbiamo visto, la generazione Z è una generazione che ha interesse ad accrescere la propria formazione all'interno delle organizzazioni.
- Salari giusti e benefit adeguati.
- *Work-life balance*, che, al contrario di alcune generazioni precedenti, risulta essere per gli Zeta un aspetto di fondamentale importanza.
- Ambiente differenziato poiché preferiscono lavorare in un ambiente multiculturale.

D'altro canto, dal punto di vista delle organizzazioni, la generazione Z è una generazione sfaccettata e con molte potenzialità. Proprio per questo motivo le aziende si stanno organizzando per accogliere al meglio gli Zeta nel mondo del lavoro e per sfruttare al meglio queste loro potenzialità.

Come già accennato la generazione Z è una generazione molto istruita e talentuosa che viene qualificata con attributi quali capacità, motivazione ed energia e che predilige il "*learning on the job"* e il "*learning by doing*" (Bignardi et al., 2018). È necessario quindi, sviluppare un metodo di apprendimento su misura. Infatti i giovani appartenenti alla generazione Z prediligono una continua formazione basata su brevi video o informazioni dirette ed esplicite e per questo le organizzazioni devo garantire l'accesso agli Zeta a tutte le piattaforme che possono essere utili per la loro formazione. È, inoltre, fondamentale che le aziende, per attirare e fidelizzare i giovani lavoratori costruiscano un solido modello di *talent management* che consenta loro di attuare praticamente ciò che gli è stato insegnato teoricamente in precedenza.

Figura 3.5- Preferenze di apprendimento della generazione Z (Hays, 2017)

Un elemento importante sotto questo profilo è la modalità di apprendimento che distingue la generazione Z, che si caratterizza per un maggiore apprendimento attraverso l'utilizzo di casi studio, lavori in team e dibattiti (Puiu, 2017).

Dal punto di vista delle organizzazioni, quindi, la generazione Z risulta essere una generazione molto interessante; tuttavia, come accennato in precedenza, le aziende devono essere consapevoli di essere di fronte a giovani disponibili alla mobilità e al cambiamento e che difficilmente sono disposti ad accettare compromessi. Tra gli aspetti sui quali le aziende possono lavorare maggiormente per attrarre e trattenere gli Zeta all'interno dell'organizzazione analizziamo lo stile di leadership e le politiche di *reward*.

Stile di leadership

Gli studiosi suddividono due tipologie di leader in base a due "intelligenze" (Gabrielli e Profili, 2016). Da un lato abbiamo l'intelligenza cognitiva che viene individuata grazie alla capacità di diventare un modello da seguire, delegando, spiegando e insegnando. Dall'altro abbiamo l'intelligenza emotiva che consiste nella capacità di comprendere le emozioni dei soggetti con cui si entra in contatto. Dal punto di vista pratico dell'organizzazione quest'ultima qualità è sicuramente molto più complicata da individuare e preparare rispetto all'intelligenza cognitiva che è facilmente identificabile anche attraverso un semplice colloquio. Ciò che viene analizzato per individuare l'intelligenza emotiva sono di solito le competenze personali come la motivazione e la consapevolezza, e le competenze sociali come la capacità di comunicare e interagire con

gli altri. Risulta quindi evidente che una mentalità come quella della generazione Z predilige un leader con una spiccata intelligenza emotiva (Randstad, 2016). Questo perché, come detto in precedenza, gli Zeta stanno crescendo in un mondo in cui le persone sono sempre più connesse e la comunicazione si sta evolvendo e intensificando. Perciò la nuova generazione preferisce un contatto diretto con i leader e desidera che i manager tengano in considerazione le loro idee (Dan Schawbel,2014).

Lo studio di EY, precedentemente citato, ha individuato 5 caratteristiche che deve possedere un leader in un'organizzazione per assicurarsi la fiducia della generazione Z:

- avere rispetto;
- comportarsi eticamente;
- promuovere e ricompensare i lavoratori senza alcuna discriminazione;
- comunicare apertamente e in modo trasparente;
- prendere decisioni in modo lungimirante.

Politiche di *reward*

Una delle funzioni essenziali della gestione delle risorse umane è quella di costituire e sviluppare un sistema di *reward* che consenta di soddisfare i bisogni individuali e la necessità di sviluppo intrinseca delle organizzazioni. Avere un buon sistema di ricompense consente di "attrarre, motivare e trattenere i collaboratori che detengono le competenze chiave per l'organizzazione, così come di incentivare livelli elevati di performance" (Sammara, Profili, 2017). Essendo quindi strettamente legato all'aspetto motivazionale, che risulta essere molto personale, le politiche di *reward* dovrebbero essere progettate in base alle preferenze dei singoli individui (Lawer, 2000). Come accennato in precedenza, la generazione Z è alla ricerca di un lavoro soddisfacente, stimolante e che garantisca sicurezza e stabilità economica, oltre ad un work-life balance adeguato. Uno studio di Towers Watson (2012-2013) ha evidenziato che vi è differenza nelle preferenze remunerative di differenti generazioni anche perché le diverse fasi della vita di un uomo i suoi bisogni mutano. Per quanto riguarda la soddisfazione sul posto di lavoro, invece, numerose ricerche hanno evidenziato come per i giovani della generazione Z le ricompense intrinseche, quindi tutte le ricompense che portano ad un appagamento delle aspirazioni personali, diventano centrali e l'organizzazione deve quindi attribuirne

un maggior peso. Molte organizzazioni si stanno, infatti, mobilitando nello studio delle caratteristiche, delle preferenze e dei bisogni della generazione Z in modo tale da inserire in azienda delle mansioni che consentano di massimizzare il *person-job fit*, definito come "l'allineamento tra le caratteristiche del candidato, ricomprendenti quindi qualità, preferenze e valori, con le caratteristiche del lavoro" (Gabrielli, Profili, 2016, pag 148).

Un altro aspetto delle preferenze in termini di *reward* è molto influenzato dal background storico della generazione Z. Infatti, come precedentemente evidenziato, grand parte degli Zeta, durante l'infanzia, ha assistito alla perdita del lavoro da parte dei genitori. Per questo motivo una delle preferenze della generazione Z in termini di *reward* riguarda i *security reward*s ovvero tutte quelle ricompense che donano stabilità lavorativa ed economica. Quindi le organizzazioni, per attrarre i giovani, devono mettere in pratica dei piani di sviluppo a lungo termine. L'azienda però oltre a sviluppare dei piani basati sulle preferenze dei nuovi entranti, dovrà studiare anche i piani di *reward* utilizzati dalla concorrenza così da poter implementare non solo l'*attraction* ma anche la *retention*.

È infine di fondamentale importanza per le organizzazioni intuire il periodo e le esigenze dei propri lavoratori poiché specialmente le esigenze si modificano nel tempo non solo in base alla fase di vita del singolo individuo, ma anche in base al periodo storico/economico che si sta affrontando e quindi in una situazione di recessione le politiche dovranno concentrarsi maggiormente sulla retribuzione o altre tipologie di ricompense estrinseche, mentre nei periodi di stabilità economica le preferenze dei lavoratori potrebbero dirigersi, invece, verso ricompense intrinseche.

Covid-19: impatto sulle nuove generazioni e il lavoro

A partire da marzo 2020 l'Italia è stata colpita da un'epidemia, successivamente evolutasi in pandemia, che ha interrotto bruscamente il normale svolgimento delle attività da parte delle aziende. La crisi sanitaria causata dal Covid-19 viene da molti considerata come la crisi peggiore dal secondo dopo guerra e ha portato conseguenze che lasceranno una scia per decenni. Se questo clima di incertezza e instabilità economica per la generazione Y impatterà probabilmente in termini di natalità, abbassando ulteriormente il tasso, sulla generazione Z l'impatto presumibilmente ostacolerà i giovani nella costruzione della propria indipendenza e di una famiglia (Rosina, Luppi, 2020).

L'Osservatorio Giovani dell'Istituto Toniolo, in partnership con il Dipartimento per le politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri e l'Università Cattolica del Sacro Cuore, ha condotto, infatti, un'indagine su un campione di giovani tra i 18 e i 34 anni. I risultati, purtroppo, avvalorano la tesi di una sfiducia a seguito della crisi sanitaria. Infatti, il 60% dei giovani crede che l'emergenza sanitaria avrà un impatto negativo sul loro futuro (Rosina, Luppi, 2020). Come abbiamo evidenziato dalle caratteristiche della generazione Z, sono giovani con un grande spirito di imprenditorialità e progettualità e per questo motivo non c'è da stupirsi se i dati riguardanti i progetti di vita dei giovani, precedentemente alla crisi sanitaria, erano molto positivi. Dallo studio citato risulta infatti che ad inizio anno, gli Zeta, erano pronti ad intraprendere dei cambiamenti importanti di passaggio alla vita adulta.

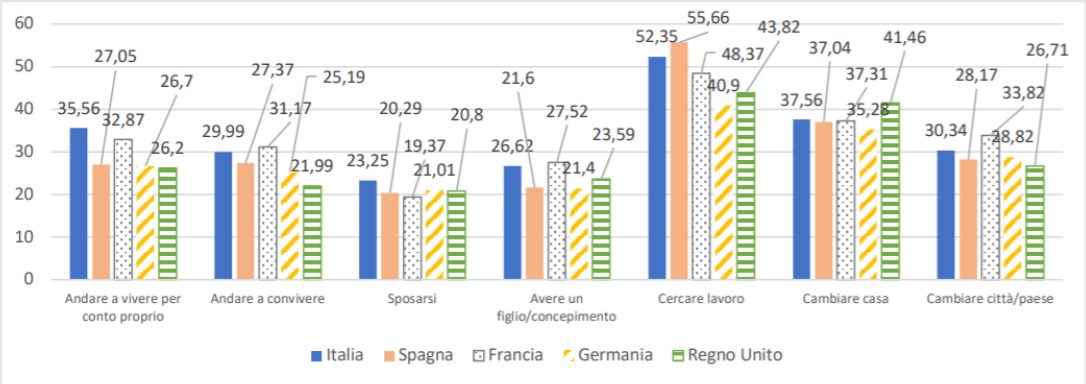

Figura 3.6- Giovani che hanno dichiarato di avere progetti per il 2020 (Dipartimento per le politiche della famiglia, 2020)

A seguito della crisi sanitaria si è purtroppo registrato un mutamento dei dati sopra riportati e i giovani italiani sembrano più propensi ad abbandonare o ripianificare i progetti che avevano in mente ad inizio 2020.

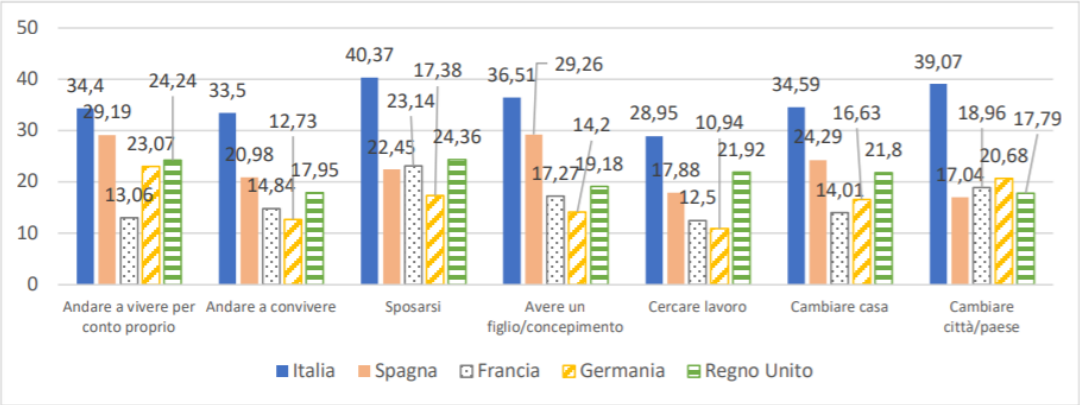

Figura 3.7- Giovani che hanno abbandonato o ripianificato i progetti durante il 2020 (Dipartimento delle politiche della famiglia,2020)

D'altro canto, uno studio condotto da Deloitte ha evidenziato come la pandemia che sta colpendo il mondo intero abbia fatto crescere nei giovani un desiderio di ricostruire una società equa, sostenibile e inclusiva. Questo quadro emerge dalla Millennial Survey di Deloitte Global che viene realizzata annualmente nel mese di gennaio. Data la straordinarietà degli avvenimenti del 2020 quest'anno lo studio si è sviluppato in due fasi, intervistando i giovani sia a Gennaio 2020 sia successivamente. I risultati delineano si una preoccupazione di fondo per l'impatto economico, finanziario e sociale della pandemia Covid-19, ma dall'altro rilevano da parte dei giovani una visione ottimistica fondata sull'opportunità di poter ricominciare costruendo basi più solide e sostenibili nella speranza che l'esperienza della pandemia conduca verso un mondo migliore.

Conclusione

La società e il mondo del lavoro si evolvono ad una velocità sempre crescente. Da un lato le organizzazioni devono sforzarsi per stare sempre al passo con il cambiamento, dall'altro anche i bisogni e i valori dei lavoratori cambiano. Oggi il concetto di impresa è sempre più legato a termini come velocità, evoluzione e innovazione, e per questo motivo le aziende devono costantemente monitorare l'ambiente esterno e adattare la propria cultura al cambiamento. Come abbiamo visto, i lavoratori che entrano in azienda in periodi diversi, hanno caratteristiche, bisogni e preferenze che presentano differenze significative. Gli eventi che hanno vissuto e l'impatto che hanno avuto sulle loro aspettative, così come il livello di evoluzione tecnologica nelle diverse fasi di vita e di ingresso nel mondo del lavoro, caratterizzano in modo rilevante le diverse generazioni: l'approccio al lavoro, in relazione all'importanza della carriera e all'attenzione al *work-life balance*, l'importanza della tecnologia, che influisce sulle modalità di apprendimento e di comunicazione, e quindi il rapporto con le organizzazioni, che è fortemente influenzato dalle capacità e dalle aspettative, sono infatti molto diversi fra una generazione e l'altra.

Per poter stare al passo con il cambiamento le aziende devono investire sulla propria forza lavoro, adeguando le proprie politiche di formazione, *attraction* e *retention* e, in generale, il proprio approccio alle necessità e alle caratteristiche delle diverse generazioni.

Tuttavia, in un mondo in cui l'unica costante è il cambiamento, le recenti prospettive delineano alternative a tali modelli di DM basati sulle differenze generazionali. Secondo tali nuovi approcci, la strategia delle organizzazioni per lo sviluppo delle risorse umane dovrebbe basarsi sulla costruzione della resilienza (Deloitte, 2020). Questo significa investire sui lavoratori affinché abbiano tutti gli strumenti necessari ad acquisire e rafforzare la capacità di adattarsi al cambiamento e al futuro incerto. La carriera, al giorno d'oggi, è molto dinamica e ha perso il classico collegamento età-progressione di carriera. Inoltre, essendo presenti in azienda fino a 4 generazioni contemporaneamente, la capacità di fronteggiare eventuali cambiamenti risulta necessaria: basti pensare che individui oltre i 60 anni si trovano spesso a lavorare con individui poco più che ventenni e addirittura potrebbero essere loro a dover lavorare sotto la responsabilità dei più giovani. Per questo motivo, molte organizzazioni stanno abbandonando il modello generazionale a favore del

concetto di "*perennials*". Il termine "*perennials*" indica persone di tutte le età che vanno oltre gli stereotipi e che si spingono oltre i margini di crescita definiti dal loro gruppo generazionale nel quale non si riconoscono (Pell, 2018). L'importante per le organizzazioni diventa quindi non più la generazione a cui appartengono le risorse presenti in azienda ma piuttosto che tali risorse posseggano una spiccata capacità di adattamento al cambiamento e alle innovazioni.

"L'intelligenza è la capacità di adattarsi al cambiamento" (Stephen Hawking).

Bibliografia

Adecco (2019). “The Difference Between Gen Z and Millennials in the Workplace”.

Adobe (2016). “Gen Z in the Classroom: Creating the future”. Adobe Education Creativity Study.

Alfieri S., Bignardi P. e Marta E. (2019). “Adolescenti di valore. Indagine generazione Z 2017-2018”

Barkley & Futurecast. (2017). “Getting to Know Gen Z: How the Pivotal Generation is Different from Millennials”. Barkley.

Barnes & Nobel College. (2015). “Getting to Know Gen Z: Exploring middle and high schoolers expectations for higher education”.

Bassett-Jones, N. (2005). “The paradox of Diversity Management, creativity and innovation”. Creativity and innovation management.

Bencsik, A., Horváth-Csikós G., & Juhász T. (2016). “Y and Z Generations at workplaces”. Journal of Competitiveness.

Benson J. e Brown M. (2011). “Generation at work: are there differences and do they matter?”. The international journal of human resource management.

Bershidsky, L. (2014). “Here comes generation z”. Bloomberg.

Bianculli V., Bisenzi E., Pini M., (2018), “Generazioni a confronto Voci, dati e parole sulle trasformazioni sociali nell’epoca della tecnoliquidità”. Net reputation

Bignardi P., Marta E. e Alfieri S. (2018) – “Generazione Z. guardare il mondo con fiducia e speranza”. Vita e pensiero.

Bombelli M.C. (2013) “Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse”. Guerini e associati.

Buemi, M., Conte, M., & Guazzo, G. (2016). “Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti”. FrancoAngeli.

Castellucci P., Martone A., Minelli E., Rebora G., Traquandi L. (2009) “Diversity Management. La diversità nella gestione aziendale”. IPSOA.

Cheung, J., Glass, S., McCarty, D., & Wong, C. (2017). “Uniquely Generation Z”. IBM Corporation.

Cilliers, E. J. (2017). “The Challenge of Teching Generation Z”. International Journal of Social Sciences.

Cox, T. (1994). “Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice”. Berrett-Koehler Publishers.

Daft R. (2017) “Organizzazione aziendale”. Maggioli Editore.

De Vita L. (2013). “Il Diversity Management in Europa e in Italia. L’esperienza delle Carte della diversità”. FrancoAngeli.

Deichmann, D., & Stam, D. (2015). “Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas”. The Leadership Quarterly.

Deloitte insights (2020). “The social enterprise at work: paradox as a path forward.” 2020 Deloitte Global Human Capital Trends.

Desai, S., Lele, V. (2017). “Correlationing Internet, Social Networks and Workplace – A case of Generation Z students”. Journal of Commerce and Management Thought.

Di Nardo F. (2018). “I giovani e la sfida del lavoro”. Guerini Next

Dorien Kooij, Annet de Lange, Paul Jansen and Josje Dikkers (2007) “Older workers’ motivation to continue to work: five meaning of age. A conceptual review”. Emerald.

Durkin, D. (2008). “Youth Movement”. Communication World.

Ernst & Young. (2015). “Global Generations”.

Fondazione Bruno Visentini (2017) “Rapporto 2017, Il divario generazionale tra conflitti e solidarietà. Vincoli, norme, opportunità: generazioni al confronto”. Dialoghi.

Gabrielli G., Profili S. (2016). “Organizzazione e gestione delle risorse umane”. II edizione. ISEDI.

Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). “Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male - and female - dominated industries”. The British Psychological Society.

Goleman, D. (2000). “Leadership That Gets Results”. Harvard Business Review.

HAYS. (2017). “What Workers Want”.

Howe N. and Strauss W. (2007) “The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve”. Harvard business review.

Howe N. e Nadler R. (2007) “*Millennials* in the workplace. Human resource strategies for a new generation”. Lifecourse.

Igel, C., & Urquhart, V. (2015). “Generation Z, Meet Cooperative Learning”. Middle School Journal.

Innocenti (2013) “Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance”. FrancoAngeli.

Innocenti L, Profili S, Sammarra A (2013). “Comportamenti di cittadinanza organizzativa alla prova dell’età: evidenze da un’analisi multilivello”. Organizing in turbulent times: the challenges ahead.

Innocenti L., Profili S., Sammarra A. (2013), “Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes”. Personnel Review.

Innocenti L., Sammarra A., Profili S. (2014), “Does a positive age diversity climate enhance organizational citizenship behaviors?”. The British Academy of Management.

Jenkins, R. (2017). “The Most Effective Way to Lead Generation Z”.

Jenkins, R. (2017). “This is How Generation Z Will Communicate at Work”.

Jorgensen B. (2003) "*Baby Boomers*, generation X and generation Y: policy implications for defence forces in the modern era". Foresight.

Mannehim K. (1952) "The problem of generation, in Essay on the sociology of knowledge" ed. K. Mannehim, Routledge.

Mathur, M., & Hameed, S. (2016). "A study on behavioral competencies of the Z Generation". International Conference on Management and Information Systems.

Mauri L., Visconti M. (20014) "Diversity Management e società multiculturale". Teorie e prassi. FrancoAngeli.

McGuire D., By R. e Hutchings K. (2007) "Towards a model of human resources solutions for achieving intergenerational interaction in organizations". Journal of European industrial training.

McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). "Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate". Personnel psychology.

McMullin J., Comeau T. e Jovic W. (2007) "Generation affinities and discourse of difference: a case study of highly skilled information technology workers". British journal of sociology.

Merriman, M. (2018). "What if the next big disruptor isn't a what but a who?". Ernst & Young.

Monga M. (2019). "Nativi digitali". Guerini Next

Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). "The cultural approach to the formation of organizational climate". Human relations.

Padua D. (2007). "Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali". Morlacchi.

Piva P. (1994)" Il lavoro sessuato. Donne e uomini nelle organizzazioni". Anabasi, Milano.

Pless, N., & Maak, T. (2004). "Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice". Journal of business ethics.

Puiu, S. (2016). "Generation Z – A new type of consumers". The Young Economists Journal.

Roccisano F. (2019) "Osservatorio sul mercato del lavoro. Lavoro femminile, gender gap e strumenti di work-life balance. Approfondimento sull'occupazione femminile in Italia: dimensioni del fenomeno, criticità e possibili aree di intervento". Centro studi e ricerca itinerari previdenziali

Rosina A., Luppi F. (2020) "Covid-19: rischio tsunami sui progetti di vita dei ventenni e trentenni italiani", Milano.

Rugman A. M., Collison S. (2009), "International Business". Pearson Education Limited.

Sammara A., Profili S. (2017) "La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management." FrancoAngeli.

Sandeen C. (2008) "Boomers, Xers and Millennials: Who are they and what do they really want from continuing higher education?". Continuing Higher.

Schuman H. e Scott J. (1989) “Generations and collective memories”. American Sociological Review.

Servadio M., (2019), “Modalità di apprendimento dei Millennials e della Generazione Z”, Punto Sicuro.

Smola K. e Sutton C. (2002) “Generational differences: revisiting general work values for the new millennium”. Journal of organizational behavior.

Stansell, A. (2019, February 20). “The Next Generation of Talent: Where Gen Z Wants to Work”.

Sterns H.L., Doverspike D. (1989) “Aging and the Retraining and Learning process in organizations”, in I. Goldstein, R. Katzel, “Training and Development in Work Organizations” Jossey-Bass.

Strauss, W., and Howe N. (1991). “Generations: The History of America’s Future 1584 to 2069”. William morrow and Company.

Sunderberg, J. (2014). “How LinkedIn has changed recruitment in the UK”.

Super D.E. (1984), “Career and Life Development”, in D. Brown, L. Brooks (Eds), “Career Choice Development”, Jossey-Bass.

Thomas C. Reeves and Eunjung Oh, “Generational differences”, University of Georgia, Athens, Georgia.

TOSI H, L., & Pilati, M. (2008). “Comportamento Organizzativo. Attori, relazioni, organizzazione e management”. Egea.

Trevino, N. (2018). “The arrival of Generation Z on college campuses”. The Athenaeum.

Visconti L. M. (2007) “Diversity Management e lavoratori migranti. Linee guida per la gestione del caso Italia”. Egea.

Wey Smola K e D. Sutton C. (2002) “Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium” Journal of Organizational Behaviour.

Sitografia

http://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/Documents/IntroduzioneCPO20130404.pdf

http://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/Documents/LeCartedellaDiversit%C3%A0_.pdf

https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/04/02/valori-generazione-z/?refresh_ce=1

https://blog.enjoyyourlearning.it/lavoro-multigenerazionale-tra-stereotipi-e-verit%C3%A0-baby-boomers-vs-millennials

https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination_en

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_it.pdf

https://it.surveymonkey.com/mp/millennials-vs-gen-x-differences-and-similarities-in-the-workplace/

https://magazine.scrconsulenza.it/cultura-aziendale-e-pregiudizio/

https://morningconsult.com/wp-content/uploads/2019/06/Morning-Consult-Understanding-Gen-Z.pdf

https://ricerca.lavoroperlapersona.it/generazione-zeta-valori-motivazioni-e-atteggiamenti-verso-il-lavoro-e-linnovazione-2/

https://ricerca.lavoroperlapersona.it/la-generazione-zeta-sfida-la-leadership-delle-imprese-come-prepararsi/

https://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/documents/age_management_isfol.pdf

https://www.educationmarketing.it/blog/2018/12/generazioni-a-confronto-dove-eravamo-rimasti/

https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge

https://www.ey.com/en_gl/digital/generation-z-millennial

https://www.ey.com/en_gl/media-entertainment/how-media-and-entertainment-leaders-are-responding-to-gen-z

https://www.generationmover.com/generazioni/

https://www.intribetrend.com/generazioni-a-confronto/

https://www.istat.it/it/files//2019/03/cap_7.pdf

https://www.istat.it/it/files/2014/09/Generazioni-a-confronto.pdf

https://www.istat.it/it/files/2018/05/previsioni_demografiche.pdf

https://www.istat.it/it/files/2019/02/Report-Stime-indicatori-demografici.pdf

https://www.ninjamarketing.it/2017/04/10/baby-boomer-x-y-e-z-generazioni-a-confronto-e-dove-trovarle/

https://www.occstrategy.com/media/1925/una-generazione-senza-confini.pdf

https://www.rapportogiovani.it/new/wp-content/uploads/2020/04/Report-PROGETTI-GIOVANI-E-IMPATTO-COVID-def_rev.pdf

https://www.webindustry.it/it/mag/generazioni-a-confronto-nel-mondo-digitale-

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf