Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in "Gestione d'Impresa"

Indirizzo "Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane"

Cattedra di "People Management and Reward"

GENERAZIONE Z:
UN PONTE VERSO IL FUTURO

Relatore

Prof. Gabriele Gabrielli

Candidato

Andrea Urselli

Matr. 715981

Correlatore

Prof.ssa Laura Innocenti

Anno Accademico 2020/2021

“Creati un futuro, creati un passato…

Tutto avviene adesso”

Barry Allen/Flash in “Zack Snyder’s Justice League”

INDICE pag.

INTRODUZIONE 1

CAPITOLO 1: GLI ATTEGGIEMENTI VERSO IL LAVORO DELLA GENERAZIONE Z

1.1 Differenze generazionali e atteggiamenti verso il lavoro: un confronto con il passato 2

1.1.1 Generazioni a confronto 2

1.1.2 La Generazione Z: la "quarta svolta" 8

1.2 Gli atteggiamenti verso il lavoro della Generazione Z 9

1.2.1 Progresso tecnologico, rinascita ed interconnessione 9

1.2.2 Il mondo dei digital native: tra innovazione ed "immersione" 10

1.3 L'importanza del "purpose" agli occhi della Gen Z 12

1.3.1 *Definizione di "purpose" e "mission" aziendale* 12

1.3.2 La crescente importanza del purpose tra generazioni 13

1.4 **La "Sindrome dell'Arto Fantasma"** 16

1.4.1 L'illusione di certezze infrante 16

1.4.2 Le incertezze del nuovo mondo dalla prospettiva delle imprese 17

1.4.3 Le incertezze del nuovo mondo dalla prospettiva degli Zers 20

1.4.4 Proattività, conoscenza e comprensione 21

1.5 Nuove opportunità e incertezze 23

1.5.1 Adattarsi, sopravvivere e svilupparsi nel "verde" odierno 23

1.5.2 Nuovi pilastri ed interrogativi 24

1.6 **Un mondo interconnesso** 27

1.6.1 *Creatore e creazione: due facce della stessa medaglia* 27

1.6.2 Evoluzione creatrice: La rampa del cambiamento 27

1.6.3 Mente estesa: un'espansione sequenziale 28

1.6.4 Big Data e Workforce Analytics 29

1.7 Nuove forme di lavoro per gli Zers 32

1.7.1 Creatività e self-employment 32

1.7.2 Nuove forme di lavoro 34

CAPITOLO 2: LE IMPRESE "VERSO" LA GENERAZIONE Z

2.1 Processo di selezione reciproca fra Zers e imprese 42

2.1.1 Guerra dei talenti, molteplici moventi ed "effetto farfalla" 42

2.1.2 Possibili resistenze al cambiamento 43

2.2 Le politiche di attraction, retantion ed engagement degli Zers 45

2.2.1 Attrarre, trattenere e motivare: definizioni di una nuova sfida 45
2.2.2 Un affresco di fattori in evoluzione 45
2.3 L'importanza delle politiche di employer branding 54
2.3.1 Il contratto psicologico: l'importanza delle aspettative 54
2.3.2 Definizione di employer branding 55
2.3.3 Fasi del processo di employer branding 58

CAPITOLO 3: ANALISI EMPIRICA
3.1 L'importanza del sondaggio nel processo di ricerca empirica 63
3.1.1 Definizione di sondaggio 63
3.1.2 I vantaggi della conduzione di un sondaggio nella ricerca quantitativa 63
3.2 Descrizione della ricerca quantitativa 65
3.2.1 Conduzione del sondaggio: somministrazione dei questionari 65
3.2.2 Struttura dei questionari 65
3.3 Descrizione dei dati e principali evidenze 67
3.3.1 "Anagrafica" 67
3.3.2 "Valori e motivazioni legati al lavoro" 68
3.3.3 "Condizioni e ambiente di lavoro" 75
3.3.4 "Valori organizzativi" 78
3.3.5 "Leadership e relazioni di autorità" 80
3.3.6 "Orientamento verso l'imprenditorialità" 82
3.3.7 "Innovazione" 87

CAPITOLO 4: LE IMPLICAZIONI MANAGERIALI
4.1 Simbiosi fra management e digitale 89
4.1.1 Creatore e creazione: un'unica realtà 89
4.2 La necessità di aggiornare il Candidate Journey 90
4.2.1 Definizione di Candidate Journey 90
4.2.2 Proposta di Candidate Journey 91

CONCLUSIONI 95

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI 96

RINGRAZIAMENTI 103

INTRODUZIONE

Con la presente tesi si intende esplorare la visione del mondo del lavoro della Generazione Z, focalizzando l'attenzione sugli atteggiamenti odierni di quella che potrebbe essere definita come la generazione "ponte" fra passato e futuro.

Oggigiorno questo tema è estremamente rilevante a seguito delle profonde trasformazioni tecnologiche e sociali che travolgono come un vortice il nostro presente, in cui i pilastri tradizionali di organizzazione del lavoro si dissolvono per lasciare spazio ad un più ampio e stratificato ventaglio di possibilità. Questa macro-trasformazione ha una portata talmente ampia da travolgere l'ambiente in cui viviamo sotto qualunque punto di vista (economico, sociale, lavorativo e culturale), portando gli Zers ad essere condizionati da molteplici fattori nella ricerca e selezione della propria esperienza lavorativa. Le numerose definizioni che connotano la generazione in esame, tra le quali "All Technology All Time Generation", "The Sharing Generation" o "digital natives"[1], sono la testimonianza di come gli atteggiamenti della Gen Z verso il lavoro sono continuamente plasmati dall'incessante e travolgente progresso tecnologico: quest'ultimo, oltre ad aver creato un unico e globalizzato "open space senza orario"[2] enfatizzato dalla drammatica pandemia Covid-19, induce a considerare nuovi percorsi di sviluppo e carriera (oltre alla tipica "carriera verticale"), nuove forme di organizzazione del lavoro in termini di luogo e tempo, stile di leadership e proprietà dei mezzi di produzione che destituiscono i capisaldi del classico lavoro subordinato e l'importanza dei valori aziendali.

Oltre ciò, i moventi di carattere prettamente economico o incentrati sulla "scalata gerarchica" vengono sempre meno se consideriamo che la mission, un buon clima organizzativo, la trasparente comunicazione, la sostenibilità, l'agire etico e le politiche di employer branding delle organizzazioni assumono sempre più importanza per i lavoratori, poiché sviluppo personale e professionale sono ormai considerate come due facce della stessa medaglia; tuttavia, sia la Gen Z che le imprese non hanno ancora la piena consapevolezza del massiccio e costante macro-cambiamento che li condiziona e li condizionerà negli anni a venire, portando a delineare un quadro molto complesso, ricco di prospettive ma incredibilmente incerto.

Indagare su questa tematica è fondamentale per aumentare la consapevolezza di Zers e imprese circa il nuovo mondo del lavoro e le implicazioni che la quarta rivoluzione industriale ed il Covid-19 hanno e avranno su di esso poiché la Generazione Z, come anticipato in precedenza, è un ponte fra ciò che era e ciò che sarà, un ponte che dovrà essere rinforzato in un mondo dove il grado di incertezza che lo caratterizza è direttamente proporzionale (se non più che proporzionale) alla varietà di opportunità che presenta.

[1] Barnes & Noble College, "Getting to Know Gen Z: Exploring Middle and High Schoolers' Expectations for Higher Education".
[2] Gabrielli G., Pirni A., & Presilla R. (2019). *Mutamenti. Corpo, Lavoro, Rete*. Aguaplano Libri, Novembre, Perugia, pag. 56.

CAPITOLO 1: GLI ATTEGGIEMENTI VERSO IL LAVORO DELLA GENERAZIONE Z

1.1 Differenze generazionali e atteggiamenti verso il lavoro: un confronto con il passato

1.1.1 Generazioni a confronto

Strauss e Howe[3] definiscono le generazioni come un insieme di persone nate in uno stesso arco temporale di circa 20 anni, periodo in cui eventi storici, influenze esterne, educazione, istruzione e valori plasmano le attitudini, le convinzioni ed il senso di appartenenza alle stesse.

Ogni generazione ha delle tendenze specifiche verso il mondo del lavoro a seconda dei contesti che le persone appartenenti a ciascuna di esse hanno vissuto e vivono, poiché essere nati in uno stesso periodo ed essere sottoposti ai medesimi stimoli influisce nella formazione di valori e attitudini per categorie generazionali[4].

Prima di esplorare quelle che sono le inclinazioni della Gen Z, occorre fare un excursus storico di ciò che contraddistingue le generazioni passate. L'analisi della seguente tabella riferita alla popolazione italiana può costituire un punto di partenza:

Figura 1
Fonte: Istat, 2016
https://www.istat.it/it/files//2011/01/Generazioni-nota.pdf

Quadro riassuntivo delle generazioni

Generazioni		Definizione	Età delle generazioni e anni di calendario corrispondenti				Nati tra l'anno di inizio e fine di ogni generazione (in migliaia)
Iniziale	Finale		20 anni		30 anni		
1926	1945	Generazione *della ricostruzione*	1946	1965	1956	1975	19.754
1946	1955	Generazione *dell'impegno* (Baby boom 1)	1966	1975	1976	1985	9.280
1956	1965	Generazione *dell'identità* (Baby boom 2)	1976	1985	1986	1995	9.385
1966	1980	Generazione *di transizione* (Generazione X)	1986	2000	1996	2010	12.817
1981	1995	Generazione *del millennio* (Millennial)	2001	2015	2011	2025	8.658
1996	2015	Generazione *delle reti* (I-Generation)	2016	2035	2026	2045	10.353

- Generazione della ricostruzione (1926-1945): definita anche come la generazione dei "veterani" per aver affrontato gli orrori del fascismo e della Seconda Guerra Mondiale e aver vissuto il periodo di quella che potrebbe essere una vera e propria "rinascita", è caratterizzata da:
  - persone con un alto senso dell'etica e del dovere, specialmente in ambito lavorativo;

[3] Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*. William Morrow & Company.
[4] Gabrielli, G., & Profili, S. (2016). *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*. ISEDI, Ottobre, pag. 322.

- un forte rispetto per la disciplina e l'autorità, riconoscendo l'importanza di un clima gerarchico all'interno delle organizzazioni;
- la fedeltà al datore di lavoro/impresa è tale al punto che i veterani si relazionano con un'organizzazione potenzialmente a vita, come una sorta di "matrimonio lavorativo";
- si preferisce la comunicazione formale scritta o face-to-face;
- la venerazione della tradizione e della formalità sottolinea quanto evidenziato in precedenza;

- Generazione dei Baby Boomers (1946-1965): frutto di un boom demografico successivo al Secondo Conflitto Mondiale, come si evince dalla Figura 1 è suddivisa in due sottogruppi, ovvero la Generazione dell'Impegno (1946 – 1955) contraddistinta dalla battaglia per i diritti civili e la Generazione dell'Identità (1956 – 1965) focalizzata sulla ricerca del proprio sviluppo personale in ambito lavorativo, sociale e politico. La notevole differenza rispetto alla generazione precedente risiede nell'aumento netto della speranza di vita (da circa 52 anni per le donne a circa 67,9 nel 1952[5]), la prova che i veterani hanno costruito le fondamenta per una nuova rifioritura.

  Secondo studi e interviste analizzate dalla Accademy of Management[6], le peculiarità che contraddistinguono questa generazione e che si riflettono sulla propensione verso il mondo del lavoro sono le seguenti:
  - L'importanza dei valori personali e l'agire coerentemente con gli stessi in misura maggiore rispetto alla generazione precedente: non si ricerca il successo fine a sé stesso, ma la propria idea di successo;
  - La lealtà verso una o poche imprese, la volontà di cercare un impiego a lungo termine e l'avversione verso la ricerca continua di nuove occupazioni;
  - La dimensione valoriale assume rilevanza a tal punto da influenzare la scelta dei modelli di carriera, scelta che non dipende più unicamente dalla possibilità di acquisire maggiore potere gerarchico nelle organizzazioni ma dalla possibilità di influenzare le stesse con i propri valori. Questo può essere considerato come il punto di partenza di quei concetti che saranno definiti con il nome di "selezione reciproca" e "approccio pluralistico";
  - Il bisogno di indipendenza ed il rifiuto di modelli organizzativi troppo "rigidi", con la conseguente preferenza di una leadership differente, creativa, con una mente più aperta, competente, e interessata al benessere dei dipendenti da trattare con assoluta equità;
  - Sono "maniaci" del lavoro, disposti a sacrificare il proprio tempo libero pur di ottenere ottime performance, tuttavia mostrano anche un primo interesse verso la qualità dell'esperienza di lavoro nell'impresa per la quale mostrano assoluta dedizione, un primo passo verso quello che sarà uno dei temi verso cui la generazione successiva sarà più sensibile, ovverosia il work-life balance;

[5] https://www.panorama.it/news/istat-ecco-sei-generazioni-di-italiani?rebelltitem=5#rebelltitem5
[6] Hall, D. T., & Richter, J. (1990). *Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall*. The Executive, Agosto, Vol. 4, No. 3.

- Generazione X (1966-1980): questa generazione può essere inquadrata come il punto di transizione fra diversi eventi che hanno segnato profondamente la storia dell'umanità (il declino del colonialismo, la fine della Guerra Fredda, l'allargamento dell'Est Europa a seguito della caduta del Muro di Berlino…) ed il mondo odierno. Definita anche come la generazione "invisibile"[7] data la natura non ben definita ed in rottura rispetto alla precedente, la Gen X è un altro ponte, un'altra via di transizione che parte dall'era e dai valori dei baby boomers per arrivare a ciò che potrebbe essere la "origin story" dei digital native.

  È curioso come molte delle tendenze che la contraddistinguono, se confrontate con i boomers, siano in netto contrasto nonostante denotino un punto di giunzione fondamentale fra passato e futuro, esattamente come lo è la Gen Z al giorno d'oggi. Perciò la Gen X è un prototipo di altri tempi, l'anticamera della situazione che si prospetterà per la Gen Z.

  Per quanto concerne gli Xers, si denota:

  - Un'enorme creatività che potrebbe (ma non è certo) tradursi in propensione verso l'imprenditorialità;
  - La spinta verso nuovi e versatili percorsi di lavoro e carriera che arricchiscano le esperienze personali dell'individuo, con la possibilità di switchare da un'impresa ad un'altra se necessario;
  - Un maggiore bisogno di indipendenza, di realizzazione di sé e distacco verso la tradizione, i valori familiari e le imprese come punto di riferimento stabile, di conseguenza si registra un forte individualismo volto alla ricerca della propria identità;
  - Un pensiero fuori dagli schemi, che va oltre le convenzioni per aprirsi alla sperimentazione ed a nuove possibilità, specie con minori opportunità di lavoro rispetto alla generazione precedente;
  - Un accentuato scetticismo generale a salvaguardia della propria indipendenza;
  - Una maggiore attenzione verso l'istruzione e l'elemento del work life – balance;
  - Sebbene le minori opportunità in termini di impiego (perlomeno tradizionale), la si inquadra come una generazione attiva, bilanciata e felice, sia nel lavoro che nel complesso della propria vita privata: tramite uno studio condotto su circa 4000 americani appartenenti alla Gen X[8] si ottiene rispettivamente un punteggio medio di 7 e di 8 su una scala da 1 a 10, dove 10 è il massimo del livello di satisfaction;
  - Nonostante vi sia ancora uno sbilanciamento verso il genere maschile (specie per quanto concerne il mondo del lavoro), l'istruzione e la forza lavoro vedono le donne sempre più protagoniste, e questa tendenza andrà a crescere negli anni successivi;
  - Inizia la prima diffusione dell'utilizzo del digitale, seppur in fase embrionale.

[7] Cassina, C., Filippini, M. & Lazzarich, D. (2015). *Introduzione a "80s & 90s. Per una mappa di concetti, pratiche e pensatori*. Politics - Rivista di Studi Politici, n. 1

[8] Miller, J. D. (2011). *Active, Balanced, and Happy: These young Americans are not bowling alone*. The Generation X Report – A Quarterly Research Report from the Longitudinal Study of American Youth, Volume 1, Issue 1.

Grazie ad una ricerca[9] condotta su 40 persone appositamente selezionate e derivanti da due distretti di scuole in North Carolina al fine di analizzare le differenze fra Baby Boomers (15 partecipanti) e Generazione X (25 partecipanti) in merito a sette dimensioni valoriali nel mondo del lavoro (collaborazione sul posto di lavoro, leadership, attitudine verso la tecnologia, tecniche di formazione, lealtà, commitment/retention e motivation) possiamo notare i seguenti aspetti:

- la Gen X è più propensa a lavorare e fornire supporto in un ambiente di lavoro collaborativo e comunicativo, mentre i Baby Boomers sarebbero più adatti all'insegnamento ed alla formazione del loro staff, probabilmente a seguito dell'esperienza acquisita negli anni; entrambe le generazioni preferiscono modelli di leadership più creativi e vicini alle esigenze dei collaboratori;
- i Baby Boomers sono disposti ad adattarsi alla tecnologia quando si ritiene sia efficace (pur mostrando diffidenza), mentre gli Xers sono propensi ad adottarla in maniera più massiccia;
- gli Xers preferiscono un'impostazione dei modelli di formazione più "decentralizzata", dove coloro che devono apprendere e coloro che formano sono posti in una condizione peer-to-peer, al contrario dei Boomers che preferiscono ambienti di lavoro più controllati, formali e focalizzati sulla figura del formatore;
- i Boomers tendono a fidelizzarsi ad un unico ambiente di lavoro, contrariamente agli Xers;
- entrambe le generazioni vorrebbero occupare posizioni stabili e/o sono aperte al cambiamento se si ritiene l'opzione migliore, tuttavia la Gen X mostra una tendenza più marcata verso i cambi di rotta dal punto di vista lavorativo;
- sebbene le motivazioni che spingono le due generazioni a dare il meglio nel mondo del lavoro siano molto simili, la Gen X si proietta nell'immediato futuro, mentre i Baby Boomers guardano al presente ed ai benefici di un rapporto di lavoro a lungo termine.

Inoltre, secondo uno studio condotto su 337 soggetti (di cui 117 della Gen X e 33 della Gen Y) incentrato sulle differenze valoriali fra le generazioni appena citate in Tailandia[10], emergono le seguenti evidenze:

- non emergono differenze sostanziali per quanto concerne le preferenze per l'autonomia, l'uguaglianza di trattamento ed il piacere di svolgere una determinata attività, sebbene alcuni studi simili rivelino che l'importanza di questi aspetti fra le due generazioni differiscano in Regno Unito, Giappone, Corea, Islanda, Hong Kong, Singapore e Colombia, Afghanistan, Filippine e Stati Uniti;

[9] Seipert, K. & Baghurst, T. (2014). *Contrasting Work Values Of Baby Boomers And Generation X Rural Public School Principals*. Public Administration Quarterly, Vol. 38, No. 3, 347-370.

[10] Mujtaba, B. G., Manyak, T. G., Murphy Jr, E. F., & Sungkhawan, J. (2010). Cross-cultural value differences of working adult Gen X and Gen Y respondents in Thailand. The International Journal of Management and Business, 1(1), 36-61.

- la Gen X considera le capacità, la logica, la passione, la collaborazione, il coraggio, il supporto e l'apertura mentale come valori fondamentali (logica e capacità in particolare), tuttavia la Gen Y si dimostra ancora più attenta nei confronti degli ultimi tre;
- sebbene i valori di ambizione, vita confortevole ed indipendenza valgano per entrambe le generazioni, esattamente come per il punto precedente la Gen Y ha posto ancora più enfasi sugli stessi, conducendo ad un'evoluzione (una sorta di "boost") dell'importanza loro riposta rispetto a quanto si era già cominciato a riscontrare con la Gen X;
- si riscontra che la Gen X pone maggiore attenzione alla capacità rispetto all'ambizione poiché, avendo avuto più opportunità di acquisire posizioni manageriali più elevate, le competenze acquisite con la maggiore esperienza lavorativa vincono sulle aspirazioni; al contrario, la Gen Y (essendo più inesperta dal punto di vista manageriale) ritiene che l'ambizione sia più importante delle capacità in sé, probabilmente perché la motivazione intrinseca può fungere da catalizzatore non soltanto per l'acquisizione ma anche (e soprattutto) per un'evoluzione continua delle competenze che si intendono acquisire;

Si può concludere che la Gen X può rappresentare "il punto zero", essendo i precursori di quelli che in futuro saranno i digital natives.

- Generazione Y (1981-1995): soprannominata come la generazione degli "Echo Boomers" per la similitudine in termini dimensionali (sebbene più contenuta) con la Generazione dei Baby Boomers ma anche conosciuta come la generazione dei "Millennials" o "Nexters", le persone appartenenti a questa categoria sono catapultate nel pieno dello sviluppo del progresso tecnologico e digitale, dove i mezzi di comunicazione istantanea ed i mass media trovano ampio spazio plasmando nuove abitudini e tendenze.

  L'ampia diffusione della tecnologia apre la strada verso nuovi sentieri, accompagnata da un certo grado di dipendenza dalla stessa per la sua natura rivoluzionaria; valori come l'inclusività, l'attenzione verso la diversità, la formazione scolastica e la creazione di relazioni "umane" ed informali ancor prima che lavorative assumono sempre più importanza, accompagnando il processo di rottura iniziato ancor prima con le generazioni passate.

  Il processo di disgregazione della tradizione ferrea, permeata di rigidità e formalità, accelera e aumenta di intensità, come un aereo appena costruito che prende quota per raggiungere terre inesplorate, non sapendo se porterà i passeggeri a destinazione, la quale metterà in crisi le certezze degli stessi Nexters e delle generazioni successive.

Per quanto concerne gli atteggiamenti verso il mondo del lavoro, da questo processo emergono nuovi tratti distintivi di questa generazione, tratti che influiscono sulla nuova impostazione di "contratto psicologico"[11] e che subiranno un'impennata negli anni a venire:

- Le persone ricercano, come per la Gen X, un miglior bilanciamento fra vita privata e lavoro, enfatizzando l'importanza del tempo libero;
- La ricerca di un maggior engagement verso l'attività esercitata diminuisce;
- Aumenta la necessità di soddisfare bisogni di affiliazione, di comunicare ed interagire il più possibile, complice anche la rivoluzione tecnologica;
- Il clima organizzativo, l'ambiente di lavoro, l'autonomia ed i riconoscimenti per i risultati raggiunti assumono notevole importanza, specie se diminuisce il bisogno di sentirsi in piena simbiosi con la mission dell'impresa;
- La formazione e l'accompagnamento verso quella che è l'esperienza di lavoro che il Millennial vivrà è di grande importanza, motivo per cui le pratiche di coaching e mentoring assumono una notevole rilevanza;
- Focalizzazione sulla crescita personale, con la conseguente apertura a opzioni di carriera e sviluppo differenti.

Ovviamente, questa nuova "rottura" con il passato rappresentata dai Nexters ha implicazioni a 360 gradi; infatti, diverse tappe verso la realizzazione personale subiscono dei ritardi, a tal punto che buona parte dei Millennials vive o ritorna a casa dai propri genitori[12] per un lasso di tempo più esteso rispetto al passato. Ciò è dovuto ad una serie di fattori (presi a sé ma anche interrelati fra di loro):

- Condizione economiche (la volontà di risparmiare risorse preziose in vista di opportunità migliori);
- Iscriversi a scuole di specializzazione;
- Il non aver trovato il lavoro che si aspettano di trovare.

Questa combinazione di fattori potrebbe tradursi in un maggior bisogno di comodità accentuato da una vita più sedentaria, l'inizio di quella che molti considererebbero una vita più "virtuale" che fisica, ma personalmente credo si tratti della paura di una moltitudine di incognite.

- Generazione Z (1996-2015), anche se la Kelley School of Business inquadra tale generazione tra il 1995 – 2010), e da questo confronto di range annuale si può intendere che fra il 2010 ed il 2015 si è a cavallo fra l'era dei nativi digitali e quella della cosiddetta Generazione Alpha.

[11] Van Der Smissen, S., Schalk, S. R., & Freese, C. (2013). *Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship*, Management Revue, Vol. 24, No. 4.
[12] Hoffman, E. B. (2010). *Working Effectively Across the Generations*, Perspectives on Work, Vol. 13, No. 2.

1.1.2 La Generazione Z: la "quarta svolta"

Oltre ad aver fornito una definizione di generazione, Strauss e Howe hanno elaborato una teoria già introdotta ne '91 ed approfondita nel '97, la cosiddetta "teoria della quarta svolta"[13]. Le quattro svolte identificano eventi generazionali che introducono una determinata fase di un ciclo di circa 80-90 anni, e ciascuna di queste fasi corrisponde ad una generazione.

Per le descrizioni precedentemente fornite e le definizioni degli stage, possiamo associare le quattro generazioni alle quattro fasi del ciclo (o "saeculum"); inoltre, uno studio[14] indagante sulle differenze generazionali, basandosi anche su dati quantitativi come il PIL e la crescita naturale della popolazione, ha rilevato tale correlazione:

- The High – Baby Boomers: i valori sociali e la fiducia verso le istituzioni sono alte, perciò si tende al conformismo;
- The Awekening – Generazione X: i valori sociali entrano in crisi a seguito del "risveglio" dell'autocoscienza;
- The Unrevealing – Generazione Y: l'affermazione del proprio "io" e l'individualismo diventa sempre più forte;
- The Crisis – Generazione Z: le convinzioni vengono spazzate via, l'individualismo (seppur presente) è accompagnato gradualmente dall'esigenza diametralmente opposta di ritornare ad essere uniti.

È curioso come la fase di Crisi corrisponda alla Generazione Z, dove tante certezze si dissolvono e nuovi semi di molteplici opportunità sono piantati, in attesa di fiorire per una nuova e generale rinascita.

[13] Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The fourth turning: An American Prophecy*. Broadway Books.
[14] Srinivasan V. (2012). *Multi generations in the workforce: Building Collaboration*. IIMB Management Review, 24, 48-66

1.2 Gli atteggiamenti verso il lavoro della Generazione Z

1.2.1 Progresso tecnologico, rinascita ed interconnessione

La Crisi, la fase definitiva del saeculum, preannuncia un nuovo ciclo di generazioni completamente diverso dal precedente, e l'apripista del nuovo ciclo è proprio la Gen Z.

Ad ogni crisi segue una fase di rinascita, di salita, di High secondo gli autori della Teoria della Quarta Svolta, tuttavia è bene comprendere cosa caratterizza coloro che vivono questa criticità per riuscire a carpire le ripercussioni e gli atteggiamenti verso il mondo del lavoro.

Dove la Gen Y è stata la pioniera dell'utilizzo della tecnologia, la Generazione Z è immersa nel mare in tempesta della stessa, e le sue onde travolgono come un vortice il nostro presente concedendoci un tempo troppo limitato per prendere fiato; la razza umana tende all'evoluzione, proiettandosi verso il futuro, ma in questa fase critica è il futuro che viene verso di noi[15], imponendoci di stare al passo per prevedere la prossima, imprevedibile tempesta.

I molteplici nomi con cui tale Generazione è conosciuta, tra cui IGen[16], Plurals[17] e nativi digitali evidenziano a gran voce l'influenza che il progresso tecnologico ha avuto, ha e continuerà ad avere sullo stile di vita delle persone e su ciò che loro desiderano; inoltre, la quarte rivoluzione industriale non ha delle implicazioni unicamente sulla superficie del sistema economico e sul modo di interagire, ma influenza anche e soprattutto lo stile di vita delle persone, le loro propensioni verso il mondo del lavoro, l'organizzazione del lavoro ed il concetto che gli individui hanno dello stesso e gli obiettivi che intendono perseguire.

Se la ricerca dell'identità e l'importanza del "proprio" percorso era iniziata gradualmente tramite i vari stage del saeculum partito con i Baby Boomers, oggigiorno si esplora e si condivide il proprio viaggio con altri individui.

L'eccessivo individualismo finisce per accostato paradossalmente all'esigenza di connettersi e crescere assieme, rinascendo attraverso l'unione delle nostre "unicità", ed è proprio da questa esigenza scaturisce la necessità di studiare la Gen Z.

[15] Gabrielli G., Pirni A., & Presilla R. (2019). *Mutamenti. Corpo, Lavoro, Rete*. Aguaplano Libri, Novembre, Perugia, pag. 57.
[16] Si dice che tale termine, largamente utilizzato in seguito, fu ideato dalla professoressa Jean Twenge, la quale intendeva pubblicarlo nel suo libro "Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable than Ever Before", ma fu ignorato dal suo editore. Successivamente, nel 2009, il demografico Cheryl Russel dichiara di essere stato il primo ad utilizzarlo.
[17] Termine accolto dall'agenzia statunitense "Frank N. Magid Associates" e dalla società "Turner Broadcasting System"

1.2.2 Il mondo dei digital native: tra innovazione ed "immersione"

Prima di poter fornire un overview di quelli che sono gli atteggiamenti verso il lavoro della Gen Z, è necessario ricapitolare gli elementi più "generali" che la contraddistinguono:

- Non si tratta unicamente di un massiccio ricorso al digitale, ma il termine "digital native" deriva dall'immersione nel mondo digitale di tale coorte generazionale sin dalla nascita; la tecnologia è passata dall'essere considerata come un mezzo per semplificare la vita delle persone all'aver creato veri e propri paradigmi entro i quali risulta sempre più indispensabile riuscire a vivere ed adattarsi;
- Si riscontra una predilezione decisamente più marcata rispetto al passato verso una comunicazione a due vie: il ricevimento di feedback da parte delle imprese per migliorare la propria performance (o di varia natura considerata l'attuale necessità delle imprese di interagire continuamente con l'ambiente interno ed esterno ad essa) è fondamentale ed è considerato dagli Zoomers un sinonimo di attenzione, ascolto e considerazione;
- l'affermazione della propria identità, la ricerca di un'occupazione o di passioni che rispecchino la propria personalità e la valorizzazione della diversità sono solo alcuni elementi che contribuiscono a delineare il quadro della Gen Z;
- vi è un alto livello di istruzione e sensibilità verso le tematiche relative alla sostenibilità ambientale[18];
- l'attenzione verso argomenti che vanno oltre lo svolgimento pratico del lavoro, ma che riguardano il "senso" ed il contenuto del lavoro per gli Zers: secondo un sondaggio condotto da Deloitte[19] su 1531 Zoomers, il 77% degli intervistati afferma di essere attratto da imprese che offrono un lavoro che sia in linea con i valori, a prescindere dalla consistenza e dalla composizione del compensiation package e ponendo particolare attenzione ad elementi che "correlano" le mere financial rewards (work-life balance, vantaggi e benefits, orario di lavoro flessibile…);
- è la generazione che ricorre all'utilizzo più massiccio dei social media: una recente indagine di GlobalWebIndex[20] rileva che il tempo trascorso dalla Gen Z nel 2018 sui social media è di circa 2 ore e 55 minuti al giorno, con un aumento del 18% rispetto lo scorso anno e maggiore rispetto alle altre generazioni messe a confronto (Baby Boomers, Gen X e Millenials), anche se l'aumento rilevante si registra fra il 2014 e il 2015 (+29%). I social network più utilizzati dagli Zers sono YouTube (89%), Facebook (77%) ed Instagram (74%); menzione speciale per l'utilizzo di WhatsApp (65%) in quanto si registra non solo un incremento da parte degli Zoomers dal 2016 al 2018 (+27%), ma anche e soprattutto da parte dei Boomers (+44%). La Gen Z non sfrutta i social network soltanto per creare e restare in contatto con le persone a livello globale, ma anche (ed è la conseguenza della ricerca del

[18] Ao, H. T., & Nguyen, C. V. (2020). *The Reaction of Vietnam's Generation Z to Online TV Advertising*. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(5), 177–184.
[19] Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. "Welcome To Generazion Z", Deloitte.
[20] Viens, A. (2019). *Social Media by Generation*. GlobalWebIndex, 21 Settembre.

contatto) per cercare informazioni di vario genere, ad esempio su prodotti da acquistare e su imprese verso le quali si intende fare application (quest'ultima è un'informazione da non sottovalutare, infatti verrà ripresa più avanti). Sebbene il largo ricorso ai social media, la Gen Z si dimostra molto vigilante nel suo utilizzo[21], specie se compromette le esperienze che l'individuo preferisce sperimentare dal vivo, denotando che l'esigenza di connettersi non è fine a sé stessa;

- una maggiore propensione verso l'imprenditorialità e/o verso percorsi di lavoro più creativi e peculiari, percorsi che le generazioni passate non avrebbero (almeno in parte) mai immaginato di poter intraprendere.

Tali caratteristiche ci consentono di ipotizzare quelle che possono essere le tendenze di questa generazione verso il "nuovo" mondo del lavoro, un mondo in conflitto fra tradizione e innovazione, fra "materiale" e digitale; tuttavia, tale situazione conflittuale va trasformata in convivenza, poiché tale contrapposizione bilaterale (identificabile con termini differenti) denota due facce della stessa medaglia, e come tali devono essere unite e bilanciate.

Oggi è quanto mai importante comprendere gli atteggiamenti e le tendenze della Gen Z verso il mondo del lavoro, e tali atteggiamenti denotano quanto la Teoria dei Fattori Duali elaborata da Herzberg e colleghi [22]possa trovare decisamente riscontro.

[21] Haddouche, H., & Salomone, C. (2018) *Generation Z and the tourist experience: tourist stories and use of social networks*, Journal of Tourism Futures, Vol. 4 Issue: 1, pp.69-79.
[22] Pilati, M., Tosi, H. L. (2017) *Comportamento Organizzativo. Individui, Relazioni, Organizzazione, Management*, EGEA, Febbraio 2017, pag. 81-83.

1.3 L'importanza del "purpose" agli occhi della Gen Z

1.3.1 *Definizione di "purpose" e "mission" aziendale*

Prima di procedere con la tematica dell'importanza del purpose sarebbe opportuno precisarne il significato, distinguendolo dal concetto di mission sebbene possa essere definito come parte integrante dello stesso: gli studiosi Campbell e Yeung nel 1991[23] hanno discusso sul possibile significato di mission aziendale e, attraverso diverse interviste con manager ed impiegati, credono che essa sia la risultante di quattro elementi:

- Purpose: il significato più profondo che vi è dietro l'attività d'impresa, legato a doppio filo con la sua identità e attinente alle domande "Perché esisto? Per chi o per cosa esisto? Qual è lo scopo ultimo che intendo raggiungere e a vantaggio di chi viene raggiunto?" Ognuna di queste domande contribuisce a creare un senso all'organizzazione e plasma l'approccio dei manager nell'adottare determinate strategie, comprese quelle relative alla gestione delle risorse umane. Si evince, inoltre, che il purpose non si dichiara unilateralmente, ma viene riconosciuto e percepito (singolarmente e/o collettivamente dagli stakeholders) anche esternamente attraverso ogni azione e reazione dell'impresa a favore (o sfavore) dell'ambiente in cui opera (inteso sia in senso metaforico che fisico, anche attraverso l'impatto sociale ed ambientale);
- Strategia: si fa riferimento all'insieme di decisioni aziendali attuate per generare e massimizzare il valore per tutti gli stakeholders con cui l'organizzazione si relaziona[24], perciò la metodologia a breve, medio e lungo termine con cui intendo raggiungere gli obiettivi prefissati e fare fede a quello che è il purpose aziendale, definendo l'area (o le aree) in cui competere ed il vantaggio competitivo che si intende ottenere;
- Valori: sono gli schemi di riferimento ideali o ideologici[25], le convinzioni di fondo che motivano l'organizzazione ad agire e portare avanti il disegno della mission;
- Standard comportamentali: i modelli comportamentali e le policy da seguire, ispirati allo "scheletro valoriale" dell'impresa, per poter raggiungere gli obiettivi prefissati.

Dalle quattro definizioni si può evincere come il purpose sia il cuore pulsante dalla mission, del brand e della filosofia dell'impresa, riconosciuto anche dalle percezioni degli stakeholder a seconda delle azioni compiute.

[23] Campbell, A. & Yeung, S. (1991). *Creating a sense of mission*. Long Range Planning 24 (4) pp.10-20, Oxford: Pergamon Press ©
[24] Fontana, F., & Boccardelli, P. (2015). Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita. Hoepli, Milano, pag. 3.
[25] Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). Comportamento Organizzativo. Individui, Relazioni, Organizzazione e Management, Egea, Terza Edizione, Febbraio, pag. 36.

Nel film Batman Begins, Batman confessa all'amica di infanzia Rachel di essere Bruce Wayne con la frase che lei stessa gli aveva detto in passato: "Rachel non importa chi sono, è ciò che faccio che mi qualifica".

1.3.2 La crescente importanza del purpose tra generazioni

La tematica del purpose è molto interessante se la poniamo in confronto con le generazioni passate; più andiamo indietro nel tempo e più il concetto di gerarchia e retribuzione acquisiscono solidità, e da ciò ne consegue che in passato il purpose assumeva una parte marginale nella mente di lavoratori e imprese; al contrario, avanzando verso il presente, la necessità di cercare imprese caratterizzate da una mission e da una serie di elementi correlati ad essa (tra i quali l'approccio del management) che consentono ai lavoratori di essere indipendenti, liberi, far emergere diversi lati di se stessi in differenti esperienze lavorative, assieme allo sviluppo del digitale ed il massivo utilizzo dei social network per restare connessi anche a distanza e creare mastodontiche reti invisibili mai viste prima, lo sviluppo di nuove opportunità offerte proprio dalla digital disruption ed il desiderio di flessibilità, comunicazione reciproca e dialogo sono solo alcune delle ragioni che spingono la Gen Z a considerare con maggiore attenzione il purpose nella scelta dell'organizzazione verso la quale si intende esercitare i propri sforzi.

Secondo una ricerca[26] condotta su quattro impiegati del Sultan Coffee sono emerse alcune attitudini degli Zers abbastanza rilevanti per comprendere i loro atteggiamenti e le loro propensioni verso la tipologia di percorso lavorativo che si intende intraprendere. Da tale ricerca possiamo ricavare quanto segue:

- La relazione con i manager gioca un ruolo importante: la preferenza verso una relazione sana, armoniosa e flessibile conferma la necessità di imprese e manager di aprirsi a stili di leadership più "gioviali" e meno improntati sulla formalità, dove ogni situazione conflittuale è gestita con assoluta tranquillità;
- Si predilige un buon clima organizzativo ed un ambiente di lavoro inclusivo;
- La motivazione intrinseca e la sintonia fra valori aziendali e personali del lavoratore (o del potenziale candidato) influiscono sul coinvolgimento della Gen Z, poiché con essa aumenta sia la probabilità che l'impegno profuso sia maggiore e sia che possa riscontrarsi un nesso di causa-effetto fra il livello di sforzo del lavoratore (o potenziale candidato nel candidarsi e desiderare di ottenere il ruolo) e la performance futura: ne consegue che il trarre giovamento anche solo dallo svolgimento di una determinata attività lavorativa è un fattore che non può essere ignorato;
- Si è maggiormente motivati se gli obiettivi sono difficili ma stimolanti, volti all'ottenimento di elevati livelli di performance (a supporto della teoria del Goal Setting);

[26] Septiawan, B., & Masrunik, E. (2020). *Motivation of Generation Z at Work", Universitas Islam Balitar Blitar*, JSMB Vol. 7 (2).

- Si ambisce al desiderio di ottenere un determinato "status", di essere riconosciuti per la qualità della prestazione svolta;
- Si pone un accento particolare sulla giustizia organizzativa[27] applicata dai manager, sia in termini di organizzazione equa del sistema di compensation per ciascun lavoratore che in termini di "lealtà" nelle procedure di distribuzione degli output (anche non prettamente monetari);
- Il background e lo scopo "sociale" dell'attività svolta dall'impresa sono determinanti per l'attrazione degli Zoomers verso determinate realtà lavorative.

Il complesso di queste evidenze dimostra l'importanza di rafforzare le proprie politiche di employer branding, essenziali attrarre candidati della Gen Z e assicurare una convivenza pacifica e costruttiva fra diverse generazioni all'interno dell'impresa; tramite queste si trasmette il purpose dell'attività imprenditoriale ai potenziali candidati della Gen Z, influenzando la loro percezione sull'impresa e la loro volontà di fare application; inoltre, si denota la necessità di aggiornare costantemente l'approccio del management: egli deve sì orientare la propria squadra verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma allo stesso tempo (in misura più o meno rilevante a seconda dell'universo lavorativo considerato) dev'essere percepito più come un "giardiniere"[28] o un mentore piuttosto che come un'autorità posta formalmente in una posizione gerarchica superiore.

Un'altra ricerca di Deloitte[29] ha evidenziato come la rinomanza, il prestigio, la sensibilità sociale e la reputazione siano sempre più la «chiave di volta» per attrarre nuovi, numerosi e validi candidati della Generazione Z, e come elementi «strumentali» (dimensione, performance, possibilità di sviluppo e carriera…) e «psicologici»[30] relativi all'employer e percepiti dall'applicant entrino in gioco sinergicamente nel suscitare l'interesse di quest'ultimo per l'organizzazione.

Per enfatizzare la rilevanza del purpose e della mission dell'impresa, secondo una rilevazione censuaria dell'Istat[31] il tema della sostenibilità sociale ed ambientale è uno dei parametri che le imprese intendono rispettare con maggior fermezza:

- Si è riscontrato che l'84,3% delle imprese osservate ha portato a termine almeno una azione di sostenibilità sociale e il 75,8% ha realizzato almeno una azione di sostenibilità ambientale, rilevando

[27] Colquitt, J. A., Conlon D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. H. L., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at The Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, 425 – 445.
[28] La metafora del "giardiniere" è una citazione del prof. Luca Giustiniano: la metafora fa riferimento al manager come ad una guida che permetta in piena autonomia (sebbene sotto la supervisione di appropriati di monitoraggio) di far "sbocciare" le capacità di ciascun individuo, al fine di ottenere la miglior performance possibile in un ambiente di lavoro sano (e non "tossico").
[29] O'Boyle, C.; Atack, J.; & Kelly, M. Generation Z Enters the Workforce.
https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html
[30] Gabrielli G. (2015). *People management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*. FrancoAngeli, Milano, pag. 140 – 141.
[31] Istat, Censimenti Permanenti Imprese (12 Giugno 2020): https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf

una maggiore propensione a realizzare più iniziative a favore della sostenibilità ambientale, specie se si osservano le imprese di grandi dimensioni (infatti i comportamenti sostenibili aumentano all'aumentare delle dimensioni aziendali);

- L'impegno delle imprese verso il tema della sostenibilità ambientale e sociale cresce in relazione alla coerenza della mission dell'impresa e della tipologia di attività svolta (infatti, sono proprio le industrie di trasformazione e di costruzione a focalizzarsi sulla riduzione dell'impatto ambientale, anche se si rileva un'attenzione non irrilevante per quanto concerne le aziende di servizi operanti nel settore della Sanità e dell'assistenza sociale);
- Le micro-imprese sono sempre più orientate all'incremento del benessere lavorativo, mentre le imprese di grandi dimensioni si indirizzano maggiormente su interventi inerenti alla salvaguardia ambientale;
- La propensione verso comportamenti sostenibili coinvolge la maggior parte delle imprese (due terzi di esse sono attenti alla riduzione dell'impatto ambientale), spingendo altre organizzazioni verso atteggiamenti isomorfici per salvaguardare la salute dei lavoratori, un clima lavorativo sano e la reputazione;
- Nonostante il relativo scarso vantaggio in termini di tassazione/sussidi specifici nell'adottare tali misure di sostenibilità 2018, 712 mila imprese (circa il 68,9% delle imprese osservate) dichiara di essersi impegnata per migliorare la qualità della vita lavorativa e lo sviluppo professionale del lavoratore tramite orari di lavoro più flessibili, promozione di percorsi di formazione e job rotation, misure di progressione economica, concessione di congedi a vario titolo, l'adozione di misure volte a garantire pari opportunità ai lavoratori (la prova che il concetto di "giustizia organizzativa" è sempre più rilevante per lo sviluppo sostenibile delle imprese) e l'incremento del loro coinvolgimento nella definizione degli obiettivi aziendale.

Quanto riscontrato spinge le imprese a dare risalto al purpose ed a nuovi schemi organizzativi a salvaguardia della loro esistenza, optando per un continuo "upgrade" dell'organizzazione aziendale in funzione di attrarre, motivare e trattenere risorse chiave dell'attuale e futura generazione. Se gli Zers percepiscono il purpose dell'impresa, un management in grado di comprenderli, di "aggiornarsi" e di rendersi eclettico qualora sia necessario apportare cambiamenti significativi, aumenta sia la capacità attrattiva delle organizzazioni ma anche, di riflesso, l'engagement ed il commitment affettivo, creando un organico di risorse umane che saranno motivate nel fornire il proprio contributo poiché percepiscono l'importanza dello stesso per sé stessi ed altri.

La gestione delle Risorse Umane implica l'adozione di una serie di comportamenti che, con un "effetto farfalla", influenzeranno le preferenze degli individui, specialmente degli Zoomers; questo articolato intreccio di variabili fra imprese e candidati/lavoratori si può tradurre nel cosiddetto "processo di selezione reciproca" e "approccio pluralistico" allo sviluppo e alla carriera degli individui.

1.4 La "Sindrome dell'Arto Fantasma"

1.4.1 L'illusione di certezze infrante

Il titolo di questo paragrafo rimanda ad una particolare sensazione anomala, definita per l'appunto "Sindrome dell'Arto Fantasma", consistente nel percepire la presenza di un arto dopo la sua amputazione[32]. La propriocezione è la ragion d'essere di questa particolare sensazione, ed in termini generali la spiegazione di questo particolare fenomeno della percezione propriocettiva dell'arto fantasma può essere in parte dovuto alla sopravvivenza a livello della corteccia cerebrale delle zone deputate all'analisi delle informazioni relative alla parte di corpo mancante[33]. Per comprendere maggiormente la ragion per cui si è scelto di utilizzare la metafora dell'arto fantasma sarebbe utile esaminare la definizione di "fantasma" fornita dal docente di neurologia Oliver Sacks nel suo saggio "L'Uomo Che Scambiò Sua Moglie Per Un Cappello": "*un "fantasma", nel linguaggio dei neurologi, è l'immagine o il ricordo persistente di una parte del corpo, di solito un arto, protratta per mesi o anni dopo la sua perdita*".[34]

La Sindrome dell'Arto Fantasma è la metafora di ciò che in questo paragrafo si intende esplorare: sia le imprese che gli Zers potrebbero credere oggigiorno di poter avere tutte le risposte per poter fronteggiare un mercato del lavoro (ed una situazione generale) in continua evoluzione (o "rivoluzione").

Il mondo del lavoro odierno, specialmente se consideriamo la fase di Crisi di questo saeculum in cui sono sorti gli Zers, è costantemente plasmato da un incessante e mastodontico processo di cambiamento che ridefinisce e coinvolge ogni ambito della nostra vita. Il progresso tecnologico è solo uno dei tanti "artisti" che ridisegnano il modo di interagire, lavorare ed organizzarsi, e tale artista contribuisce a creare nuovi pattern da conoscere ed a cui adattarsi per tendere verso l'evoluzione, e tali pattern coinvolgono sia le imprese che gli Zoomers; tuttavia, non tutti loro riescono e/o sono disposti a tendere verso il cambiamento, e per parte di loro ciò si spiega dalla loro sconfinata fiducia verso schemi mentali ed organizzativi preesistenti ed in opposizione con le peculiarità della "macro-trasformazione" in corso. Organizzazione ed individui potrebbero essere avversi o non conoscere a fondo le nuove tendenze ed il mondo del lavoro, credendo (poiché ne sentono l'esigenza) di avere la certezza di poter entrare in questo gigantesco vortice evolutivo uscendone illesi, senza sapere esattamente se tale percezione si rivelerà concreta o una mera illusione.

[32] Fonte: Enciclopedia Treccani

[33] Fossati, B. (2008), *Lo Spavento Per L'Arto Fantasma*. occhioclinico.it, n°2 Febbraio 2008, disponibile online: http://www.occhioclinico.it/cms/files/oc080218.pdf

[34] Sacks, O. (1988). "*L'Uomo Che Scambiò Sua Moglie Per Un Cappello*" (The Man Who Mistook His Wife for a Hat, 1985). Adelphi, Milano, Febbraio, pag.54

1.4.2 Le incertezze del nuovo mondo dalla prospettiva delle imprese

Le imprese, in particolare, credono di poter affidarsi alla solidità dei precedenti modelli organizzativi verificata in passato senza la necessità di cambiare mindset per aggiornarli/sostituirli. Si potrebbe porre l'accento su un modello organizzativo prettamente funzionale improntato su una solida gerarchia, su un rigido modello dove i "capi" sono il core e i lavoratori sono mere "branches" slegate da ciò che potrebbe essere configurato come un "network fisico/relazionale", oppure ancora su schemi organizzativi dove non si ritiene opportuno porre l'accento sul riconoscimento e la successiva valorizzazione del capitale umano, avendo l'assoluta certezza che tali forme possano ritenersi in linea con il mondo odierno; in sostanza, si verifica non di rado una forte resistenza al cambiamento. La resistenza al cambiamento è insita nell'animo umano, com'è insita nelle organizzazioni poiché composte da risorse umane, la cui valorizzazione si rende oggigiorno imprescindibile. Nel libro "Comportamento Organizzativo. Individui, Relazioni, Organizzazione e Management."[35] di Massimo Pilati e Henry L. Tosi si analizzano le principali cause scatenanti questa tipologia di resistenza:

- L'incertezza del nuovo, dell'ignoto ed il bisogno di essere ancorati alla sicurezza di ciò che si ha e/o si è già imposto comporta la paura di non riuscire ad apprendere e comprendere il nuovo, restando ancorati e bloccati nel proprio status quo; l'insicurezza relativa ai risultati futuri ipotizzati e sperati correlati al sostenimento nell'immediato di un certo quantitativo di costi monetari e non (di tempistiche richieste dall'apprendimento e/o dall'abitudine al cambiamento) enfatizza il timore delle imprese di "lanciarsi nel vuoto";
- La diffidenza verso il cambiamento derivante da esperienze passate o aspettative disattese genera barriere difensive, alimentando la resistenza e osteggiando l'innovazione;
- Gli attori coinvolti nel processo del cambiamento e la loro interazione giocano un ruolo fondamentale, in quando vi possono essere un insieme di forze che lo promuovono ed un altro che lo ostacolano, e la formazione di quest'ultimo conglomerato può essere dovuto sia in buona fede ma anche per scarsa informazione, sfiducia o partito preso;
- La scarsa chiarezza e trasparenza di quelli che sono i vantaggi organizzativi derivanti dal processo di cambiamento possono creare disengagement nei singoli membri;
- Tenendo conto che l'organizzazione aziendale è un complesso di elementi legati fra loro da un'interdipendenza reciproca (logiche e procedure di lavoro, interazioni e meccanismi di coordinamento fra le risorse, sistemi di carriera e remunerazione…), se non si comprende o non si hanno gli strumenti per gestire al meglio il cambiamento strutturale da implementare le azioni volte al suo conseguimento non produrranno effetti, se non quelli deleteri per l'organizzazione stessa;

[35] Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). *Comportamento Organizzativo. Individui, Relazioni, Organizzazione e Management*, Egea, Terza Edizione, Febbraio, pag. 385-387.

- Molto spesso è la cultura organizzativa, in quanto cuore pulsante dell'impresa, ad essere il principale intralcio nel promuovere e portare avanti un'iniziativa di cambiamento organizzativo, ed accade di frequente nelle imprese improntate su una rigida formalità e su un sistema decisionale molto accentrato, con scarso coinvolgimento e responsabilizzazione del personale posto ai livelli inferiori dell'organigramma aziendale;
- L'organizzazione può optare (tramite azioni o inazioni) per una ferma resistenza a qualunque tipologia cambiamento che comporti uno stravolgimento dell'intero assetto aziendale (seppur necessario in diversi contesti attuali), in quanto anch'essa è una scelta rientrante in un vero e proprio processo decisionale.

Queste sono alcune delle ragioni per cui le imprese optano per la permanenza di tali modelli organizzativi, arrivando a credere che possano funzionare tutt'ora per una mancanza di alternative non tanto migliori quanto fattibili; tuttavia, considerate le propensioni, gli atteggiamenti e le caratteristiche del comportamento umano della Gen Z, in molti casi è dimostrato che non risultano più idonei se non accompagnati da un processo di "rivoluzione organizzativa" adeguato. Certamente le imprese possono continuare ad adottarli, ma le esigenze degli Zers impongono un cambio costante di approccio a cui bisogna porre attenzione per stare al passo al fine di risultare attrattivi sul mercato del lavoro (pur non risultando un'impresa semplice). Ovviamente tale processo di cambiamento dovrà essere accuratamente studiato in tutte le sue fasi di scongelamento, trasformazione e ricongelamento per far sì che produca i risultati sperati e per creare un clima di fiducia in iniziative che, in molti casi, potrebbero destabilizzare la vita organizzativa.

Sono diversi i casi in cui le imprese hanno optato (con successo) per un cambio radicale dei propri modelli in funzione di un miglior fit con le contingenze esterne e le esigenze interne dei lavoratori, e sebbene il primo esempio non si riferisca all'arco temporale in cui è sorta la Gen Z si ritiene sia molto utile il suo inserimento sia per l'attinenza col tema che per le sue ripercussioni sui modelli che coinvolgeranno gli Zoomers:

- L'azienda Oticon, operante nel settore audiologico, sperimentò una pesante perdita di vantaggio competitivo negli anni '80 dovuta ad alcuni fattori, di cui alcuni evidenziati da Nicolaj J. Foss[36] nella sua ricerca avente oggetto l'impresa in questione. Ciò spinse il CEO Lars Kolind ad optare nel 1990 per un cambio organizzativo radicale tramite l'adozione della cosiddetta "Spaghetti Organization"; tale modello organizzativo ridefinì i canoni della gerarchia, configurandosi come un "radical internal hybrid"[37] (una forma gerarchica infusa di elementi di mercato): caratterizzata da una forte ambiguità strutturale, le linee dell'organigramma si intrecciano fra loro (da qui deriva il nome "Spaghetti"), i concetti tradizionali di gerarchia, ruolo e job description vengono messi in discussione per puntare il

[36] Foss, N. J. (2003) *Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization*, Organization Science 14.3, pag. 331-349.
[37] Zenger, T. R. (2002) *Crafting internal hybrids: Complementarities, common change initiatives, and the team-based organization*, International Journal of the Economics of Business, 9(1):79-95.

focus sul fattore "knowledge" dei lavoratori (il sapere viene applicato qualunque sia il loro compito), i competence center gestiti dai coach sostituiscono le classiche funzioni presiedute dai line manager (nelle prime non vige alcuna autorità al contrario delle seconde), vi è una maggiore autonomia e flessibilità nella costruzione dei team e nella partecipazione ai progetti, un controllo reciproco fra i soggetti ed una maggiore responsabilizzazione ed "imprenditorialità" del lavoratore, stimolato nel portare avanti la mission dell'impresa tramite la ridefinizione contestuale di ruolo e compensation system (focalizzato sia sul rendimento personale e che sui risultati generati per l'intera organizzazione). Tuttavia, anche a seguito delle criticità evidenziate dalla stessa ricerca di Foss (le quali il rischio di free ryding, un problema di gestione della "diluizione" dell'autorità e la possibilità di portare avanti più progetti in maniera superficiale portando l'impresa a non generare valore condiviso) la Spaghetti Organization risulta un modello molto intelligente per il configurarsi già in anticipo come una sorta di "ponte transitorio" fra il sistema adottato in passato ed i modelli più "Agile" che verranno;

- Spotify è passata dall'adottare un modello orientato al lean management chiamato SCRUM ad un modello "AGILE" più in linea con le esigenze del momento, in cui i principi vincono sulle pratiche, esattamente come la cosiddetta "servant leadership" sullo stile gerarchico/autoritario, con la conseguente formazione delle cosiddette "autonomous squad": essi non sono team interfunzionali, ma squadre operanti in autonomia, guidate dai valori aziendali e orientate al raggiungimento della mission di lungo termine loro affidata (calendarizzata in più checkpoint periodici). Spotify ritiene che tale modello rappresenti una via di mezzo che consenta di combinare efficacemente la direzione da parte di un leader e l'autonomia delle squads: in particolare, i leader devono conoscere e presentare chiaramente ed in maniera esaustiva il problema e chiedere ai membri delle varie squad di trovare la soluzione più adeguata, assicurando il giusto livello di autonomia per esprimere al meglio il potenziale di ciascuna risorsa umana e per rendere il processo di decision making e problem solving molto più "fluido"; tuttavia, è importante essere, allo stesso tempo, molto presenti per assicurare il tutto venga svolto in sincronia e per innestare nei collaboratori il desiderio di raggiungere l'obiettivo prefissato come se fosse il proprio;
- Geox, Gucci e Nike hanno strutturato un'organizzazione "a rete", fungendo da "hub" di un network di imprese specializzate nella realizzazione di parte dei materiali e prodotti per loro conto, permettendo di raggiungere un elevato livello di flessibilità ed espansione senza il sostenimento di particolari costi strutturali, garantendosi la possibilità di effettuare cambi "strutturali" (o di branches) molto più facilmente rispetto alle organizzazioni tradizionali ed assicurando la creazione di un'ampia interconnessione fra entità e soggetti diversi, la quale necessita di diverse figure per essere gestita al meglio e consente agli Zers di usufruire di nuove opportunità lavorative;

- Diverse imprese hanno abbracciato il concetto dell'open innovation[38], con la conseguenza di "aprire" parte della propria organizzazione tramite il coinvolgimento di soggetti terzi non dipendenti dell'impresa, ovvero il "crowd": l'approccio del management è orientato verso la "guidance", differenziandosi sensibilmente dalla gerarchia in quanto il potere non viene esercitato in maniera prettamente autoritaria dai capi, ma in modo tale da porre i collaboratori nelle condizioni di potersi esprimere e svilupparsi liberamente, esercitando un'attività di monitoraggio tramite sistemi virtuali così da non esercitare alcun tipo di pressione e garantire ugualmente il regolare svolgimento delle mansioni;

1.4.3 Le incertezze del nuovo mondo dalla prospettiva degli Zers

D'altro canto, spostando l'attenzione sugli Zers, secondo una ricerca condotta sugli studenti della Facoltà di Scienze Economiche e Sociali della Szent István University (Gödöllő, Ungheria)[39], l'estrema dinamicità dello scenario globale ha sì consentito di ambire ad obiettivi, piani e percorsi di carriera peculiari (soprattutto in grandi imprese come senior e middle manager, in cui il mix fra remunerazione, clima organizzativo, clima di team e varietà dei tasks gioca un ruolo importante) ma si sono, al contempo, registrati una lacuna non indifferente riguardo la conoscenza del mercato del lavoro e un senso di insicurezza relativamente alla reale possibilità di poter commercializzare le conoscenze accademiche acquisite; ciò contribuisce ad alimentare l'incertezza che ruota attorno all'universo lavorativo e la conseguente necessità di studiare le attitudini dei nativi digitali per acquisire e trattenere risorse chiave. Secondo un'analisi[40] del progetto di ricerca denominato "Trapped of flexible? Risk transitions and missing policies for young high-skilled workers in Europe" condotto fra il 2010 e il 2012, si rileva che i giovani highly skilled hanno la naturale tendenza a ricercare dei lavori che siano in linea con le proprie mansioni una volta concluso il loro percorso accademico, ma spesso si trovano di fronte a due tipologie di scenari:

- accettare un lavoro atipico, con un contratto di lavoro e termini contrattuali instabili (magari a breve termine o a progetto) e/o elementi organizzativi deleteri per il benessere psico-fisico del lavoratore ma che soddisfa il lavoratore sotto il profilo della natura dell'attività svolta;
- essere disposti ad accettare una mansione non attinente al proprio percorso di studi concluso, alle qualifiche possedute o verso cui non nutriamo alcun interesse reale ma che sia caratterizzato da una certa stabilità contrattuale e una remunerazione assicurata e costante.

[38] Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University, Press on Demand, 2006.
[39] Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., & Hajós, L. (2017). *The Appearance Of A New Generation On The Labour Market*. ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering Tome XV, Fascicule 1, Febbraio.
[40] Poggio, B., & Murgia, A. (2013). *Quando studiare non basta: racconti di giovani highly skilled nel mercato del lavoro flessibile*. FrancoAngeli, pag. 59-73.

Questa particolare situazione ritraente un trade-off fra "lavori che danno identità e lavori che pagano l'affitto" può essere definita come "trappola della passione"[41], in cui il neo-lavoratore è chiamato a scegliere ingiustamente fra la mansione che si desidera svolgere e la stabilità contrattuale, e da questo bilancio ne consegue che frequentemente il commitment continuativo[42] vince sul commitment affettivo e l'engagement.

Ciò non è solo dovuto al complesso di trasformazioni che stanno continuamente ridefinendo il mercato del lavoro, ma anche grazie alla crisi economico-finanziaria che ha impattato sui mercati europei (specialmente quello italiano) aumentando i già presenti fenomeni di segregazione orizzontale e verticale, unitamente alla scarsa presenza di politiche incentrate sulla valorizzazione delle competenze dei giovani highly skilled e sull'accesso a occupazioni maggiormente stabili e tutelate.

1.4.4 Proattività, conoscenza e comprensione

La digital disruption, le nuove forme di lavoro e di organizzazione del lavoro, la volatilità dei nuovi modelli organizzativi, la crisi economico-finanziaria precedentemente citata ed il variopinto quadro di interessi e propensioni della Gen Z pongono sia i membri della stessa che le imprese in una spirale di incertezze che necessitano di essere smussate. La conoscenza degli atteggiamenti verso il lavoro della Gen Z è di cruciale importanza se si guarda al fatto che, in uno scenario così mutevole, condizioneranno ulteriormente le propensioni della generazione Alpha e, a catena, di quelle a venire; da un lato è bene che le imprese siano proattive nel prevedere questi mutamenti in rapida successione, abbracciando l'evoluzione e non respingerla poiché si ritiene la scelta più facile (sebbene non la migliore) e studiando la Gen Z, dall'altro sarebbe opportuno per gli Zers conoscere a fondo la struttura (e le contraddizioni) del nuovo mercato del lavoro per accrescere la loro consapevolezza in merito ai percorsi che intendono intraprendere e la maniera migliore per poterli imboccare.

E' anche vero che in un panorama così instabile è difficile per le imprese adottare delle scelte pratiche tese ad un cambiamento radicale, anche perché le risposte potrebbero essere molteplici ed il più delle volte (vuoi per la resistenza al cambiamento, vuoi per la tendenza all'isomorfismo) il problema si traduce in quanto esprime Elster in "La Spiegazione del Comportamento Sociale": "fai come si è fatto in passato contro fai come ha fatto il vicino"[43]; tuttavia, Ducker afferma che "l'impresa innovativa si organizza per abbandonare ciò che è vecchio, obsoleto, non più produttivo"[44], anticipando ciò che sarebbe avvenuto e sottolineando (come

[41] Murgia, A., & Poggio, B. (2012). *La trappola della passione. Esperienze di precarietà dei giovani highly skilled in Italia, Spagna e Regno Unito*. Carocci, Gennaio, Roma.
[42] Il commitment continuativo (a differenza del "commitment affettivo" che afferisce al coinvolgimento emotivo del lavoratore) rileva la propensione delle persone a rimanere in azienda poiché, valutando i costi che dovrebbero sostenere in caso di uscita dall'organizzazione e le altre alternative a disposizione, la si ritiene scelta più valida.
[43] Elster, J. (2012). *La Spiegazione del Comportamento Sociale*. Il Mulino, Bologna.
[44] Drucker, P. (1987). *Frontiere del management*. Etas Libri, Milano.

evidenzia anche la ricerca di Antonio Cocozza per "Sviluppo & Organizzazione"[45]) l'esigenza di abbracciare necessariamente (ed in tempi brevi) nuove strategie e politiche di valorizzazione del capitale umano, nuove strutture, piattaforme, tecnologie e processi più snelli, maggiori e migliori programmi di formazione e nuovi modelli organizzativi dove la collaborazione e la responsabilizzazione delle unità organizzative siano il core ed il valore aggiunto dell'impresa, il tutto al fine di risultare il più poliedrici possibili per gestire i continui mutamenti ai limiti dell'imprevedibilità.

[45] Cocozza, A. (2014). *Innovazione, sviluppo organizzativo e knowledge worker*. Sviluppo & Organizzazione, 261, 33-43.

1.5 Nuove opportunità e incertezze

1.5.1 Adattarsi, sopravvivere e svilupparsi nel "verde" odierno

In uno scenario tanto intricato come quello in cui vivono i membri della Gen Z e della Generazione Alpha, restare aggiornati con ogni singola trasformazione dell'ecosistema che ci circonda è un'impresa davvero ardua. La Generazione Z è la prima ad essere nata e cresciuta completamente nell'universo del digitale, e quella che in un'epoca passata poteva essere considerata un punto di svolta nella storia dell'umanità ora è diventata una prerogativa essenziale.

Un'innovazione di prodotto come poteva essere il cellulare oggi diventa parte integrante del vivere quotidiano: grazie allo smartphone le persone acquistano, prenotano, si connettono, si pongono in collegamento con le imprese e, ovviamente, con l'intero mondo del lavoro, si consulta un catalogo di informazioni di vario titolo (soprattutto relative alle job opportunities) che definire vasto risulta riduttivo… Il modo di vivere e di ricercare lavoro è stato completamente stravolto proprio grazie alle varie innovazioni di prodotto apportate, e come succede sempre, le innovazioni di prodotto finiscono per diventare il "pane quotidiano" di ogni generazione che si sussegue. Nel 2017 si è registrato come il 75% circa dei nativi digitali abbiano effettuato almeno una prenotazione dal cellulare[46], e tale percentuale è (o meglio, "era" data l'emergenza Covid-19 che, in ogni caso, ha spostato il focus su altri aspetti del mondo digitale) in continua crescita (fino al 2020).

La connessione Internet e l'utilizzo dispositivi digitali come smartphone, laptop, tablet e via dicendo (lo smartphone è sicuramente il mezzo più "prediletto" dalla Gen Z per la comodità d'uso e l'estrema portabilità che lo contraddistingue) contribuiscono continuamente a plasmare il mondo in cui viviamo ed il mondo in cui la Gen Z trova e "crea" le proprie opportunità di lavoro. Non a caso si è utilizzato il verbo "creare", poiché una delle caratteristiche distintive degli Zoomers è proprio la creatività, specialmente se correlata alla "proattività" che è sempre più un "must have" al giorno d'oggi.

Lorne Malvo, un personaggio della serie tv "Fargo", nello sfuggire alla polizia creandosi a sorpresa un alibi di ferro e rispondendo al poliziotto che lo ha catturato su come abbia fatto, pone un interrogativo: "Sapevi che l'occhio umano vede più sfumature di verde che di ogni altro colore?" La risposta a questa domanda la si può trovare in un numero della rivista Focus D&R, che recita testualmente: "I nostri occhi percepiscono radiazioni di lunghezza d'onda fra 400 e 700 nanometri, che cromaticamente vanno dal rosso al verde al blu. Ma le sfumature che hanno lunghezze d'onda comprese fra i 490 e i 570 nanometri si distinguono meglio e sono quelle corrispondenti al verde.

[46] Ballabeni, C. (2019). *Prepararsi Al Decollo: La Generazione Z Comincia A Modellare Il Corporate Travel Del Futuro*, Al, Prepararsi. Connect.

L'origine del fenomeno è evolutiva. Infatti, il verde è il colore più comune in natura, e l'occhio dei nostri antenati, e prima ancora quello dei primati, ha imparato presto a vederne le sfumature per meglio comprendere le caratteristiche dell'ambiente e aumentare le chance di sopravvivenza. Il processo di percezione dei colori si sarebbe dunque evoluto per riuscire a distinguere, nel verde dominante di piante e fogliame, le tonalità che potevano segnalare la presenza di cibo e di altri predatori."[47]

Con la citazione al personaggio ed il conseguente rimando scientifico si intende esplicare il fatto che la Gen Z, essendo nata in un mondo interamente digitale dove il suo utilizzo non è solo utile ma propedeutico a gran parte delle attività basilari, ha imparato (e deve ancora imparare) a cogliere ogni singola sfumatura dell'ambiente digitale in cui è immersa, sfruttando al massimo la tecnologia attuale e proiettandosi verso quella futura, soprattutto in un contesto dove il lavoro si sta digitalizzando a seguito del distanziamento sociale. La possibilità di connettersi a distanza in maniera semi-istantanea diventa una vera e propria esigenza, poiché questa possibilità ha creato un nuovo paradigma che la Gen Z (e le imprese che si relazionano con essa) hanno bisogno di comprendere al meglio per adattarsi, sopravvivere e svilupparsi.

1.5.2 Nuovi pilastri ed interrogativi

La quarta rivoluzione industriale con l'avvento del digitale, l'ampia accessibilità delle risorse tecnologiche, l'utilizzo massiccio delle stesse e le propensioni degli Zers verso il mondo del lavoro dettate da un intreccio di interessi di varia natura contribuiscono a creare un mondo del lavoro ricco di nuove e singolari impostazioni che vanno al di là della semplice concezione di "lavoro subordinato" e "impresa tradizionale". In particolare, alcune delle opportunità ed interrogativi rilevati dal professor Gabriele Gabrielli nel saggio "Mutamenti, Corpo, Lavoro e Rete"[48] possono essere riassunti nei seguenti punti:

- La caduta di due pilastri del lavoro "etero-organizzato", ovvero il tempo e lo spazio, con la possibilità per il lavoratore di espletare la prestazione lavorativa anche tramite l'utilizzo di apposite piattaforme collaborative e devices sempre più smart non necessariamente in azienda (ma anche, e soprattutto al momento, a distanza da casa) con orari di lavoro molto più flessibili ed idonei a garantirgli un miglior work-life balance (in attinenza con le preferenze degli Zers);
- La possibilità di autodeterminare il proprio lavoro e di preservare (o di "costruire") la propria indipendenza spinge gli Zers non solo verso posizioni contraddistinte da una flessibilità spazio-temporale, ma a "lanciarsi" verso nuovi progetti grazie alle risorse tecnologiche disponibili e al loro semplice accesso: in particolare, si registra una rilevante tendenza verso nuovi percorsi di imprenditorialità basati interamente sul digitale: la nascita degli influencer, la centralità degli IPS, le

[47] Focus D&R 49 / Estate 2016, anteprima disponibile al seguente link: http://www.focus.it/mondo-focus/focus-e-speciali/focus-dr/49

[48] Gabrielli G., Pirni A., & Presilla R., *Mutamenti. Corpo, Lavoro, Rete*. Aguaplano Libri, Perugia, pag. 37-66.

piattaforme di crowdsourcing[49], la creazione di un network grazie all'esternalizzazione digitale ed il boom dei freelancer sono solo alcuni esempi di self-employment che principalmente si diffondono a macchia d'olio ai giorni nostri, e che basano la loro esistenza sul digitale e sull'interconnessione con l'ambiente esterno;

- Le imprese non hanno l'esclusiva del possedimento dei mezzi di produzione, ma data la loro disponibilità a buon mercato (dovuta al fatto che i beni tecnologici sono oramai considerati quasi alla stregua dei beni essenziali) ha permesso ai lavoratori di avere un più facile accesso agli stessi, permettendo di gestirli da sé ed aprirsi ad un più ampio ventaglio di possibilità lavorative. Ci si chiede, in particolare, quanto sarà decisivo l'avanzamento tecnologico nel definire la futura organizzazione del lavoro, in particolare quello subordinato data il progressivo accorciamento di quelle che sono le distanze fra le caratteristiche della classica concezione del "capo" e il neo-lavoratore attuale e futuro;
- La rilevanza di una leadership differente, più "orizzontale", circolare ed orientata alla crescita dei lavoratori in assonanza con i caratteri e le esigenze distintive della Gen Z;
- Considerando che l'organizzazione aziendale si pone in diretto collegamento con gran parte dei soggetti all'interno ed all'esterno di essa e tenendo conto che tutte le imprese di tutti i settori hanno questa prerogativa, la rete di legami creatasi e la rivoluzione digitale ha permesso di creare un mondo estremamente interconnesso dove il purpose, la sensibilità verso i temi ambientali e sociali e la reputazione occupano un ruolo da protagonista. In particolare, la reputazione è uno dei più importanti pilastri che regge l'immagine e la capacità delle organizzazioni di ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato, la capacità di essere di essere assunti o "commercializzabili" dal lato dei lavoratori e di essere, in generale, sostenibili nel tempo all'interno di un panorama così cangiante come quello del lavoro. È importante essere quanto più "catching" possibili in un mondo dove l'immagine pubblica influenza le percezioni a macchia d'olio, e si sa che le percezioni creano una realtà oggettiva che è difficile da scardinare col convincimento, ma solo con altre percezioni che modificano le proprie realtà soggettive, e tali percezioni possono solo essere indirettamente indotte tramite azioni a vario titolo che simboleggiano e trasmettono ciò che siamo;
- La quarta rivoluzione industriale ha prodotto effetti sia sul presente che su quello che sarà il futuro delle generazioni successive, dove non solo il digitale sarà "il verde" da conoscere ed esplorare per abituarsi alla sopravvivenza e consentire la crescita personale/professionale, ma l'avvento della robotica, gli algoritmi cardine dell'intero sistema digitale e gli "umanoidi". In particolare, questo punto è abbastanza controverso in quanto è l'emblema l'evoluzione tecnologica avvolge (e avvolgerà) ogni strato della nostra vita, in particolare il lavoro e le norme giuridiche che lo regolano. Oltre ai vantaggi che si otterrebbero dall'utilizzo di intelletti sintetici e piattaforme digitali guidate da un'intelligenze artificiali in continuo aggiornamento quali l'effettuare calcoli e procedure complesse molto più

[49] Howe, J. (2006). *The rise of crowdsourcing*. Wired magazine, 14.6: 1-4.

rapidamente (se non istantaneamente), ridurre la fatica per gli incarichi più gravosi e salvaguardare maggiormente la salute dei lavoratori, ottimizzare il processo produttivo e garantire un'efficace e rapida interconnessione, si pongono una moltitudine di interrogativi, fra i quali:

- L'avvento dei robot e l'avanzamento tecnologico in generale consentiranno di creare più posti di lavoro o porteranno ad una loro riduzione? I robot lavoreranno con le persone, per le persone o al posto delle persone? Si creeranno nuove tipologie di lavoro a seguito della condivisione dell'esperienza lavorativa fra androidi e umani? Chi saranno i protagonisti del sistema produttivo? Esaminando quest'ultimo quesito, l'interconnessione fra noi, il lavoro e il digitale fa sì che l'intero sistema produttivo si riconfigura come una "rete di connessione" in cui macchine, produttori e consumatori sono tutti collegati e un flusso continuo di dati consente allo stesso di reagire in tempo reale, favorendo l'innovazione[50]; questa considerazione ci porta a domandarci se i robot sono mezzi di produzione (sui quali si potrebbe discutere in merito alla proprietà degli stessi e alla divisione di una sorta di "dividendo tecnologico") oppure occupano un primo piano al pari delle persone, e questo dubbio potrebbe avere delle ripercussioni in merito alla quantità ed alla tipologia di posti di lavoro disponibili per gli Zers.
- Le "tradizionali" attività di impresa potranno avere accesso alle tecnologie ed alle risorse robotiche per sopravvivere? Sono disposte le imprese tradizionali ad "accogliere" queste innovazioni? La loro struttura permette di sposarsi con il progresso tecnologico?
- Come gestiranno i membri della Gen Z e delle generazioni a venire il rapporto con i robot, specialmente nel mondo del lavoro?
- Ammesso che la convivenza con le macchine intelligenti sia imprescindibile per allinearsi e progredire, quali implicazioni avrà sul Diritto del lavoro e quali modifiche dell'ordinamento giuridico dei vari paesi si renderanno necessarie per regolare il rivoluzionato mondo del lavoro? Chi saranno i destinatari della regolamentazione del lavoro?[51]

Per smussare tutte le incertezze che inevitabilmente la quarta rivoluzione industriale ha generato per la Gen Z e le imprese che devono relazionarsi con essa bisogna imparare a conoscerla a fondo, ponendo tutti i soggetti nelle condizioni di poter apprendere ogni singolo tratto del mondo digitale per sfruttare al meglio tutte le possibilità che l'industria 4.0[52] può offrire ed affrontare la tempesta evolutiva che ci sta travolgendo. È importante una coesione di fondo nell'intento di comprendere queste dinamiche, poiché l'interdipendenza che vi è fra i soggetti che operano all'interno delle imprese e coloro che si collocano al di fuori di esse è innegabile, così come è innegabile l'interrelazione con il macro-sistema digitale, gli algoritmi e la robotica.

[50] Taddeo G. (2020), *Nuove strategie per esplorare il campo emergente delle competenze digitali informali e per il mondo del lavoro 4.0. IUL Research* 1.1, pag. 106-117.
[51] Gottardi D. (2018). *Da Frankenstein ad Asimov: letteratura 'predittiva', robotica e lavoro*. Labour & Law Issues, 4.2: I. 1-13.
[52] Kagermann, H., Lukas, W. D., & Wahlster, W. (2011). *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*. VDI nachrichten, 13(1), 2-3.

1.6 Un mondo interconnesso

1.6.1 *Creatore e creazione: due facce della stessa medaglia*

Il vortice del cambiamento espanso e velocizzato dalle scoperte della quarta rivoluzione industriale ha costruito un mondo digitale che, qualunque sia la distanza, il paese e la cultura che ci caratterizza, ci pone tutti in continuo collegamento. Ogni singola e costante trasformazione che lo riguarda, esattamente come la teoria dell'effetto farfalla citata precedentemente, finisce per creare una nuova, piccola ma significativa tempesta che finisce per condizionare ulteriori aspetti della nostra vita quotidiana e della società in cui viviamo; inoltre, potrebbe dirsi che questo mondo interconnesso non riguardi soltanto i legami con altri soggetti, ma la nostra personale liason con tutto ciò che ci circonda, compresa e soprattutto la tecnologia. Al di là di tutte le scoperte ed i progressi tecnologici sin qui compiuti e che hanno portato alla nascita di questo inedito ed immenso ecosistema tecnologico in cui gli Zers sono immersi sin dalla nascita, ci si chiede in particolare quale potrebbe essere la ratio di questo sviluppo e del mutamento globale che ne consegue, poiché tale ragione potrebbe risiedere in un processo decisamente più "intimo" e personale.

Essendo noi stessi a generare il continuo processo di cambiamento e dato il fatto che è talmente incalzante al punto da travolgerci e, talvolta, "lasciandoci indietro" per ciò che concerne la comprensione in toto delle stesse fasi che lo compongono, di quando accadono, di cosa comportano e di come gestirle al meglio, per tentare di "dargli una cornice" e quantomeno cercare di definirlo, si potrebbe partire con un'associazione con un mutamento più intrinseco nell'animo umano, derivante dai concetti di "evoluzione creatrice"[53] e "mente estesa"[54].

1.6.2 Evoluzione creatrice: La rampa del cambiamento

Ogni essere umano, per sua natura, accoglie inconsciamente il processo di evoluzione, e non soltanto secondo un'ottica darwiniana, ma come una vera e propria reazione ad eventi/elementi esterni. I sentimenti che proviamo, le nostre percezioni, i nostri comportamenti ed i nostri desideri sono frutto di un incessante processo di cambiamento che avviene interiormente. Ogni essere umano attraversa degli "stadi" di evoluzione e mutamento che lo accompagnano in tutte le fasi della vita, ed alcuni di questi cambiamenti sono più prevedibili e manifesti, altri molto più celati e nascosti. In ogni momento, ogni singolo secondo, attraversiamo una (seppur minima) fase di cambiamento, uno stage nuovo della nostra esistenza, come se percorressimo una rampa composta da scale (sia a salire che a scendere) talmente piccole da confondersi con una normale pavimentazione. I cambiamenti impercettibili e che potremmo quasi accomunare a degli stage "statici" sono

[53] Bergson H. (2012), *Evoluzione Creatrice*. BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2012

[54] Clark A., & Chalmer D. (1998). *The extended mind*. Analysis, Vol. 58, No. 1 Gennaio, pp. 7-19. Published by: Oxford University Press on behalf of The Analysis Committee, Stable URL: http://www.jstor.org/stable/3328150.

proprio quelle piccole variazioni che conducono ad un macro-stato ancora più rilevante e di cui ci accorgiamo solo successivamente in seguito agli effetti prodotti e più rilevanti per la nostra situazione. Allo stesso modo, il gigantesco cambiamento che oggi affrontiamo è frutto di una serie di piccoli passi che noi e le generazioni passate abbiamo compiuto e che ci hanno condotto sin qui. L'esigenza di comunicare più velocemente ed a grandi distanze ci ha portato ad innovarci e creare le tecnologie di oggi, e la realizzazione di questo desiderio ha condotto al desiderio ed alla necessità di essere interconnessi, e tale interconnessione conduce alla globale all'interdipendenza reciproca. Se vi è interdipendenza reciproca, ogni cambiamento apportato a chilometri di distanza ed in un determinato momento produrrà volontariamente (ed anche inevitabilmente) delle conseguenze nel posto in cui siamo, al momento e nel futuro. Perciò si può dire che il mutevole macro universo che ci avvolge e che si formerà in futuro è frutto di un macro universo interno a ciascuno di noi, delle generazioni passate, degli Zers nel presente e della Generazione Alpha nel futuro.

1.6.3 Mente estesa: un'espansione sequenziale

Analizzando il concetto di mente estesa (richiamato anche dal saggio di Mark Prensky[55] a tal proposito), secondo i filosofi Andy Clark e David Chalmers il nostro cervello si sviluppa in modo tale da recepire e integrare le strutture esterne, facendo sì che possa adattarsi ed espandersi ulteriormente in un sistema unificato ed estremamente congiunto. Questo meccanismo è giustificato dal fatto che la mente umana, per quanto possa imparare e recepire continuamente, ha una capacità limitata che, al pari di una memoria di interna di un qualsiasi device, ha bisogno di essere "espansa" quando essa arriva alla saturazione: ciò lo si può fare tramite la cooperazione fra una serie di individui che "uniscono" le loro menti per dar vita alle creazioni più geniali; tuttavia, tali creazioni (dalle industrie più tradizionali ai sistemi ICT) possono non solo semplificare la vita delle persona, ma ridefinire lo stesso stile di vita, portando a generare nuovi paradigmi entro cui è necessario attestarsi. Da ciò, è nata l'interazione massiccia con le tecnologie da noi stesse create, tecnologie che si spingeranno al punto tale da dar vita ad altre creazioni (robot, intelligenze artificiali, piattaforme digitali) con cui sarà necessario convivere per stare al passo con un sistema in continuo mutamento, un sistema speculare dell'animo umano. Poiché oggigiorno l'essere umano ha bisogno di incrementare le proprie abilità cognitive, l'interazione con la tecnologia passa dal facilitare le vite al rendersi necessaria, e la "simbiosi" che si verifica fra una serie di individui interconnessi e la stessa tecnologia che consente e rende cruciale tale interconnessione permette un'ulteriore colossale estensione della mente umana. Si può dire, quindi, che l'interdipendenza globale deriva in un certo senso dal desiderio di "espandere" la mente umana, e tale espansione è stata resa possibile grazie all'interazione con la tecnologia; il rapido avvicendarsi di mutamenti contestuali e culturali spinge gli individui ad ampliare le proprie abilità, "liberare" le nostre menti (citando ulteriormente Mark Prensky) e, da ciò, il nostro potenziale.

[55] Prensky, M. (2015). *La mente aumentata. Dai nativi digitali alla saggezza digitale*. Edizioni Centro Studi Erickson.

D'altro canto, conoscere i risvolti della necessità di espandersi e, perciò, dell'interazione con le nuove tecnologie e con il mondo interconnesso così creato si rivela fondamentale per comprendere le dinamiche e gli atteggiamenti che intervengono nel mondo del lavoro e del digitale, un mondo con tanti colpi di scena in cui gli Zers occupano un posto in prima fila.

1.6.4 Big Data e Workforce Analytics

La relazione uomo-macchina, la quale si verifica in un numero sempre più crescente di contesti ed assume diverse connotazioni, è l'emblema dell'aspirazione della mente umana di poter non solo svolgere gli incarichi più gravosi in maniera molto più snella e sicura, ma anche di ampliare la propria capacità di raccolta dati in un mondo dove i Big Data sono la nuova "materia prima"[56]; la raccolta di feedback, i colloqui di lavoro informatizzati ed automatizzati, le pratiche di cv screening, i test online, i social media, le piattaforme digitali lavorative e lo smart working (oltre a tutti i dati riguardanti i consumi, le preferenze ed il grado di gradimento dei consumatori che, tuttavia, non sono oggetto di analisi), sono frutto di un'evoluzione tecnologica che, oltre a rivelarsi centrale nel mondo del lavoro (con particolare riguardo alla situazione pandemica, consentendo a molti lavoratori di effettuare le prestazioni lavorative mantenendo il distanziamento sociale), consentono un accumulo dei dati che la Gen Z e le imprese potrebbero sfruttare in diversi modi:

- una valutazione più attenta e celere del potenziale candidato (accostando le I.A. per le scremature dei CV ad interviews "virtuali" che pongono in collegamento recruiters e candidati da una parte all'altra del mondo);
- una predisposizione di un sistema di valutazione della performance lavorativa più efficace, creare nuove forme di collaborazione di lavoro che possano rispondere alle esigenze di autonomia e flessibilità richieste dagli Zers;
- proporre nuove ed intriganti proposte di lavoro tramite l'utilizzo dei social network ed un'ottimale combinazione degli stessi in base alle esigenze dell'impresa/lavoratore autonomo e dei feedback ricevuti dai candidati e dai diversi soggetti con cui ci si relaziona.

In particolare, i tre punti evidenziati possono accostarsi alla cosiddetta *workforce anlytics* o *people analytics*[57], un'attività consistente nell'analisi di una grande quantità di dati oggettivi raccolti al fine di migliorare le strategie e le decisioni in merito alla gestione delle risorse umane; attraverso diversi sistemi di analisi supportati dalla tecnologia, le informazioni raccolte sul soggetto preso in esame saranno correlate alle decisioni

[56] Degryse, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on the labour markets*. ETUI, Working Paper, February, pag.10.
[57] Dagnino, E. (2017*). People Analytics: lavoro e tutele al tempo del management tramite big data*. Labour & Law Issues, *3*(1), I. 1-31. https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/6860

aziendali da prendere in merito allo stesso soggetto ed in relazione a determinate fattispecie. Tramite la workforce analytics, le imprese possono:

- delineare profilo completo del candidato in fase di selezione per una scelta più oculata, e accostando diverse metodologie finalizzate alla raccolta e all'analisi di dati inerenti alle varie dimensioni che si intendono esplorare. Considerando che lo stesso processo di recruiting si sta digitalizzando, nel progetto portato avanti durante il Virtual Internship 2020/2021 si è rilevato che tra le modalità preferite dai Candidati per la raccolta di informazioni finalizzate alla loro selezione e che possono essere espletate con l'ausilio del digitale sono le seguenti:
  - Gamification: l'introduzione di elementi di gioco, di un "conflitto artificioso"[58] e divertente, all'interno di contesti "non giocosi"[59] (nel caso in questione di contesti aziendali). L'insieme di giochi, sfide e quiz si pone l'obiettivo di raccogliere le soft skills del candidato, le sue capacità di problem solving e quelle caratteristiche che potrebbero motivarlo intrinsecamente[60] e che spesso che rimangono sottotraccia così che la selezione si riveli più scrupolosa ed efficace (oltre che stimolante a seguito dell'inserimento di meccaniche che, in passato, potevano risultare outsider in un contesto lavorativo);
  - Test e business challanges in grado di rilevare componenti emozionali, motivazionali ed attinenti alla sfera comportamentale e reazionale dell'individuo (ad esempio, con l'applicazione del modello dei Big Five[61]), dinamiche di team, capacità di problem solving e conoscenze in merito ad un determinato ambito di competenza.
- creare un team di lavoro i cui membri possono essere "compatibili" fra loro, sia per ciò che concerne la sfera professionale che quella personale, in modo tale da portare avanti con successo le fasi di cui si compone il naturale ciclo di vita e sviluppo del gruppo descritte da Tuckman[62];
- conoscere e monitorare i gusti, le inclinazioni ed i fattori motivanti ed i fattori igienici[63] che incidono sulla soddisfazione e sull'insoddisfazione dei candidati/lavoratori della Gen Z e rafforzare in tal modo la propria employer branding.

Dal lato degli Zers, la l'interconnessione ha spinto l'impresa ad una maggiore esposizione mediatica, dove l'immagine e la reputazione aziendale incidono sull'importanza e sulla valenza delle proprie job proposals; in pratica gli Zers hanno la possibilità di:

[58] Salen, K., Tekinbaş, K. S., & Zimmerman, E. (2004). *Rules of play: Game design fundamentals*. MIT press.
[59] Seaborn, K., Fels, D. I. (2015). *Gamification in theory and action: A survey*, International Journal of Human-Computer Studies, *74*, pag. 14-31.
[60] Zichermann, G., & Linder, J. (2010). *Game-based marketing: inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests*. John Wiley & Sons.
[61] Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory*. Odessa, FL: Psychological assessment resources.
[62] Tuckman, B.W. (1967). *Development Sequence in Small Groups*, Psychological Bulletin. 63. pag. 384-399.
[63] Herzberg, F. (1987). *One more time, how do you motivate employees?*. Harvard Business Review, September-October, Vol. 65 Issue 5, pag. 109-120.

- comprendere ed effettuare un confronto fra molteplici employers, le mission che li contraddistingue e le loro proposte di lavoro, reperendo tali informazioni sul web e attraverso i canali social tramite il parere rilasciato da coloro che si sono interfacciati con l'impresa a vario titolo;
- inviare i cv più in maniera più veloce, comoda e, talvolta, a più imprese contemporaneamente, con la conseguente possibilità di effettuare a distanza anche più di un colloquio di lavoro, più test di selezione (valutando anche la loro struttura, specialmente se online, in quanto con essi si genera un "primo riflesso" di quello che potrebbe rappresentare l'employer per il candidato) e dare, così, la possibilità allo stesso lavoratore di partecipare attivamente ed a chilometri di distanza al processo di selezione reciproca che oggi avviene fra l'impresa e la Gen Z;
- tramite l'utilizzo e la connessione di employers e Zers alle piattaforme digitali di lavoro appositamente predisposte, consentire l'adozione di soluzioni molto più flessibili sia in termini di spazio-tempo e sia per ciò che concerne il contratto di lavoro in sé, spaziando fra formule di lavoro subordinato, parasubordinato e autonomo in maniera decisamente più semplice e, come specificato nel punto precedente, anche con più soggetti (con riferimento sia ai lavoratori che agli imprenditori). Ovviamente (e tendendo conto dei punti precedenti), prima di impostare la piattaforma l'employer dovrà esplorare o riesaminare i propri obiettivi e raccogliere quante più informazioni possibili ed in tempi brevi riguardanti le propensioni della Gen Z, ed il tutto è finalizzato per elaborare la formula contrattuale che risulti più "catching" e soddisfacente per il lavoratore; ciò perché, come si vedrà nel paragrafo successivo, potrebbe insorgere il cosiddetto problema/oppurtunità della "liminalità"[64].

[64] Tagliaventi, M.T., & Cutolo, D. (2020). *Betwixt And Between: La Liminalità Nelle Nuove Forme Di Lavoro*. STUDI ORGANIZZATIVI.

1.7 Nuove forme di lavoro per gli Zers

1.7.1 Creatività e self-employment

Il progresso tecnologico ha portato alla ridefinizione di molti aspetti riguardanti l'organizzazione del lavoro, e tali modifiche hanno portato alla diffusione di forme di lavoro "sui generis", più atipiche rispetto alle classiche forme di lavoro subordinato ed autonomo, i quali sono lo specchio di una trasformazione di natura culturale, sociale e civile[65].

L'accelerazione del macro-cambiamento generale in corso, favorito dalla digital transformation protagonista della Quarta Rivoluzione Industriale, ha enfatizzato la possibilità degli Zers di poter entrare a far parte della forza lavoro in molti modi diversi, mettendo in risalto quelle che sono le inclinazioni e gli obiettivi che sperano di poter raggiungere. Una fra queste tendenze riferite al mondo del lavoro (in parte citate nei paragrafi precedenti) e rilevata da uno studio di Boston Consulting Group[66] può consistere nell'orientamento verso sentieri di carriera più indipendenti e differenti dalla classica occupazione aziendale a lungo termine, caratterizzata dallo stesso tipo di lavoro routinario ed etero-diretto, indirizzandosi verso percorsi di entrepreneurship e self-employment: da una survey del 2014 condotta dalla Northeastern University[67] e citata dalla stessa BCG a supporto del proprio studio, risulta che il 63% degli studenti americani (506 intervistati tramite chiamata e 509 tramite la rete Internet) di età compresa fra i 16 e i 19 anni desidera acquisire maggiori informazioni in merito a come dare vita ad una nuovo e proprio business (26% estremamente importante, 37% molto importante), con la possibilità (desiderata dal 79% degli intervistati) di integrare tali percorsi e/o esperienze professionali nei loro programmi di studio, ed il 42% degli stessi studenti intende intraprendere un percorso di lavoro autonomo, o che presenti quelle caratteristiche per cui possa definirsi "autodeterminato"; inoltre, viene ribadito come i membri della Gen Z siano particolarmente sensibili ai temi quali la gestione della diversità, la giustizia organizzativa (ed in generale, per quanto concerne il riconoscimento dei diritti) ed il benessere psico-fisico: infatti, si rileva che la gran parte degli intervistati sostiene l'uguaglianza dei diritti per transgender (74%), la possibilità di poter sposarsi a prescindere dal proprio orientamento sessuale (73%), l'accesso gratuito ai servizi di assistenza sanitaria (64%), la possibilità di diventare americani a prescindere dal luogo in cui si è nati o da come si è giunti in America (55%). Questi ultimi dati supportano la tesi secondo cui la Gen Z è attratta maggiormente da quelle imprese contraddistinte da un background, una mission e uno stile di people management che riconosca e valorizzi la personalità e le qualità distintive di ciascun individuo, in quanto intende assicurarsi che, una volta entrati in azienda, si abbia la possibilità di lavorare in un contesto

[65] Semenza, R. (2000). Le nuove forme del lavoro indipendente. *Stato e mercato*, *20*(1), pag. 143-168.
[66] Bhalla, V., Dyrchs, S., & Strack, R. (2017). *Twelve forces that will radically change how organizations work*. Boston Consulting Group, 27 Marzo. Disponibile su: https://www. bcg. com/publications/2017/people-organization-strategytwelve-forces-radically-change-organizations-work. aspx.
[67] *Innovation Imperative: Portrait of Generation* Z. Northeastern University – FTI Consulting, 4th Annual Innovation Poll, November 18, 2014.

sicuro, caratterizzato da un buon clima organizzativo e che ponga le condizioni necessarie per favorire una crescita sia professionale che personale, parte integrante del benessere del lavoratore.

L'esigenza di "personalizzare" ed auto-organizzare la prestazione lavorativa pongono gli Zers in una spirale di inventiva, la quale ha finito per tramutare in vere e proprie professioni quelle che in passato potevano essere definite degli hobby: ad esempio, la figura dell'influencer e del content creator, grazie alle skills comunicative/relazionali, alle grandi capacità persuasive, all'ottimale sfruttamento del social media e alla possibilità di raggiungere un elevato quantitativo di followers a costo zero, ha assunto una rilevante importanza strategica per le imprese:

- Per la sponsorizzazione dei propri prodotti e del proprio brand;
- Per raggiungere ed allargare la propria clientela grazie al potere dei social media e costruire una propria "fanbase" attraverso la stessa fanbase degli influencer, creando in tal modo una vera e propria catena di followers;
- Per rafforzare le proprie politiche di employer branding, spingendo sia gli stessi influencer a collaborare con l'azienda che di elevare le proprie capacità di attraction nei confronti dei loro followers;
- Per una maggior efficacia della diffusione del "word of mounth" rispetto alle più tradizionali pratiche di Marketing basate sulle pubblicità televisive e sui soli siti internet aziendali, poiché gli influencer, i recensori online e i content creator sono percepiti dai consumatori e dai potenziali candidati della Gen Z come soggetti più "vicini" ai loro gusti ed interessi e, di conseguenza, più affidabile. Si rileva come nonostante i metodi tradizionali e "non tradizionali" di promozione siano ugualmente attrattivi, l'informalità con la quale vengono le opinioni vengono espresse, l'esternalità delle "celebrità non tradizionali/Instafamous/micro-celebrità" dal sistema impresa e, allo stesso tempo, il legame che c'è fra loro e da cui tali figure in ogni caso dipendono, non lo rende molto dissimile da un consumatore o utente abituale di un prodotto o servizio, instillando una percezione di familiarità con le esigenze dei followers; inoltre, il rapporto che si instaura fra queste micro-celebrità e il follower, l'attenzione riservata a tale rapporto e per i contenuti pubblicati sui social media e la familiarità percepita dal follower precedentemente citata influenza fortemente il livello di affidabilità dell'influencer, motivo per cui potrebbe svilupparsi un livello di fiducia e credibilità maggiore rispetto alle forme di advertising abituali; si verifica una sorta di immedesimazione fra il follower e l'influencer che promuove/recensisce spontaneamente i prodotti e/o le politiche del brand, e tale immedesimazione può innestare nel follower il desiderio di voler intraprendere un percorso di carriera per diventare una "self-made celebrity"[68]. Sponsorizzare prodotti su Instagram, realizzare una videorecensione, descrivere una propria esperienza lavorativa attraverso un video pubblicato sul proprio canale YouTube… Sono

[68] Jin, S. V., Muqaddam, A., & Ryu, E. (2019). *Instafamous and social media influencer marketing*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 37 No. 5, 2019 pp. 567-579.

tutte attività in cui gli influencer si cimentano e che diventano sempre più cruciali per le imprese, anche se il passaparola dovesse risultare negativo: oltre alla valenza del passaparola (intesa come l'aspetto positivo o negativo che può assumere il giudizio di chi lo trasmette in merito all'oggetto dello stesso) conta anche il livello del passaparola (inteso come la misura in base alla quale il soggetto trasferisce ad altri la propria esperienza)[69] in quanto se si attesta su livelli alti (a prescindere dalla valenza) costituisce pur sempre un feedback per le imprese in merito alle direzioni che dovrebbero/non dovrebbero percorrere per una buona gestione del proprio business e per assicurare una altrettanto buona candidate experience per ciò che concerne le politiche di gestione delle risorse umane (in particolare, l'organizzazione del Candidate Journey), ed è proprio qui che gli influencer giocano un ruolo importante. Con l'indifferenza e/o un passaparola poco diffuso non solo ne risentirà il brand a livello di rinomanza, ma le aziende non avranno un'ulteriore linea guida da seguire per andare incontro alle esigenze delle persone, ponendola in una situazione di statica incertezza.

1.7.2 Nuove forme di lavoro

Esaminando il report di Eurofund aggiornato al 2020[70] sulla ricerca condotta in tutti i Paesi dell'Unione Europea, UK e Norvegia (non tenente conto dello scoppio della pandemia Covid-19 poiché è stata condotta prima della sua larga diffusione), si denota come in questo panorama globale multiforme vi siano nuove forme di lavoro che portano a ridefinire schemi e relazioni lavorative:

- *ITC-based mobile work*: in Italia identificabile con il termine "lavoro agile" o smart working, descrive non tanto una nuova professione quanto una nuova organizzazione del lavoro, basato su un utilizzo intensivo delle tecnologie ITC e sulla possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in diversi luoghi che, talvolta, possono essere scollegati dalla/dalle sede/i dell'employer ed indicata/e nel contratto di lavoro (lo smart working da casa è un esempio, come anche la possibilità di effettuare la prestazione "per strada" tramite l'ausilio dello smartphone o del tablet…); sebbene la prima disciplina legale italiana in materia, la legge n°81/2017, definisce il lavoro agile come una particolare "esecuzione del rapporto di lavoro subordinato… senza precisi vincoli di orario o di lavoro con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa"[71], nel report vengono considerate anche quelle modalità di lavoro più smart legate al self-employment (le quali hanno registrato una crescita). Questa modalità di esecuzione della prestazione di lavoro consente, oltre alla riduzione dei costi organizzativi di asset tangibili e intangibili per l'employer, di rispondere alle esigenze di autonomia e flessibilità richieste dalla Gen Z (seppur entro i limiti del coordinamento della prestazione

[69] Santamato V.R. (2011). L'impresa di Servizi nel Cambiamento. FrancoAngeli, Settembre 2011, Milano.
[70] Mandle I. (2020). *New forms of employment: 2020 update*. Eurofound, 15 Dicembre 2020.
Disponibile online: https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/new-forms-of-employment-2020-update
[71] Art. 18, comma 1, l. n. 81/2017.

lavorativa con gli obiettivi aziendali), garantendo una migliore conciliazione tra le esigenze di vita e quelle lavorative[72], ed è qui che si trova un "match" con il benessere del lavoratore in termini di work-life balance.

Nel report si rileva che paesi come Finlandia, Repubblica Ceca, Austria, Estonia, Lussemburgo, Francia, Lituania, Polonia, Slovacchia e Norvegia sono tra i paesi che, sulla base dell'uso delle tecnologie ITC, delle regolamentazioni esistenti in materia e degli aspetti culturali, hanno una presenza incidenza maggiore di lavoratori e imprese che fronteggiano la realtà dello smart working, specialmente nel settore ITC, delle attività professionali e di natura scientifica, nel mercato mobiliare e finanziario.

Oltre ai vantaggi prima citati, è bene specificare che occorre conoscere l'altra faccia della medaglia per poter introdurre e gestire al meglio tale modalità: se non si è studiato a fondo il modo di organizzarlo ed il contesto più adatto, lo smart working potrebbe generare delle inefficienze di coordinamento, scarso supporto e non chiarezza degli obiettivi da raggiungere e/o di come utilizzare al meglio i mezzi a propria disposizione e (sebbene relativamente parlando) gestiti in autonomia e scarso contatto umano (specie durante la pandemia Covid-19), il quale incide notevolmente sulla psiche e sulla motivazione dei lavoratori nel dare il massimo. Tale formula, come le altre mostrate di seguito ed illustrate dal report, apporta innumerevoli vantaggi ma solo se implementata nel momento e nella maniera giusta poiché gli Zers e le imprese vivono in un mondo talmente mutevole dove, ora più che mai, il processo perfetto di progettazione organizzativa è un obiettivo sfuggente e irrealistico[73].

- *Platform work*: in Italia si considerano "piattaforme digitali i programmi e le procedure informatiche delle imprese che, indipendentemente dal luogo di stabilimento, organizzano le attività di consegna di beni, fissandone il prezzo e determinando le modalità di esecuzione della prestazione"[74]. Questa nuova forma di lavoro consente ai soggetti (imprese ed individui) di svolgere prestazioni di lavoro per conto di altri soggetti (imprese ed individui) tramite l'accesso ad una piattaforma digitale dove domanda ed offerta si incontrano. Le piattaforme digitali sono spesso associate al modello organizzativo crowd-based.

  Secondo una studio effettuato sui modelli organizzativi basati sul crowd[75], questo modello è caratterizzato da una parziale apertura (crowd open) nel caso di Lego, Dell e Reebok, dove la tecnologia per connettersi con i soggetti è un'aggiunta asservita alla raccolta di idee innovative, mentre nel caso di HTT con il progetto Hyperloop , i servizi di Deliveroo, Uber e Airbnb la stessa piattaforma (tramite la quale ci si apre al crowd) costituisce il fulcro dell'organizzazione (crowd-based), sfruttando

[72] Ghera E., Garilli A., & Garofalo D. (2018). *Lineamenti di Diritto del Lavoro: Per i Corsi di Studio di Economia e Scienze Politiche*. G. Giappichelli Editore, Torino, pag. 403-404.
[73] Donaldson L., & Joffe G. (2014). *Fit-the key to organizational design*. Journal of Organization Design, 3(3), pag. 38-45.
[74] D.lgs. n°81/2015, Capo V-bis, Art. 47-bis, comma 2.
[75] Giustiniano L., Griffith T. L., & Majchrzak A. (2019). *Crowd-Open and Crowd-Based Collaborations: Facilitating the Emergence of Organization Design.* In J. Sydow & H. Berends (Eds): Managing Interorganizational Collaborations – Process Views (Research in the Sociology of Organizations - RSO - Series, ed. by Michael Lounsbury), Emerald Insight, Forthcoming.

una miridade di collaborazioni esterne ma, al contempo, riducendo drasticamente i costi strutturali e rivoluzionando completamente l'ecosistema dei mercati (ad esempio Uber, grazie all'innovazione apportata nel settore, è passata dall'essere una start-up con un investimento iniziale di 250.000 dollari in un anno[76] ad una delle aziende leader a livello mondiale nel settore dei trasporti, con una valutazione di circa 48 miliardi di dollari nel 2017[77]). I soggetti che effettuano la prestazione lavorativa solitamente non dipendono dall'impresa, motivo per cui vengono considerati "lavoratori autonomi", il che consente loro di agganciarsi a differenti piattaforme (perciò a diverse imprese) scegliendo di svolgere una moltitudine di incarichi in totale autonomia e flessibilità.

Questo è un vantaggio per molti lavoratori, poiché non essendoci vincoli particolari con le imprese per cui si effettua la prestazione ci si può agganciare non solo a diverse piattaforme, ma anche a piattaforme concorrenti fra di loro: ad esempio, un lavoratore può lavorare sia per Uber che per Gojek e MyTaxi: secondo una testimonianza del professor Luca Giustiniano durante una delle sue lezioni sulle organizzazioni crowd-based, un tassista definì l'app che utilizzava per collegarsi alla piattaforma come "democratica", proprio per esplicare la possibilità di lavorare per più imprese.

I lavoratori che usufruiscono delle piattaforme digitali potrebbero versare in una condizione di "liminalità" (si usa il condizionale poiché nel caso di MyTaxi, ad esempio, non è così in quanto le prestazioni vengono effettuate non da privati ma da tassisti con licenza, con il doppio vantaggio di essere dipendenti e lavorare per altre imprese come privati) citata nel paragrafo precedente: con questo termine (derivante dal latino "limen = soglia") si identifica l'essere in bilico fra uno status e l'altro, nel caso in questione fra l'essere dipendenti dell'impresa e prestatori di lavoro autonomi. Questo limbo fra due mondi, per cui esistono differenti regolamentazioni, può sia creare vantaggi e sia dare vita a condizioni di "sofferenza" nei lavoratori (che ovviamente si ripercuotono sul rapporto di lavoro e sulla qualità della prestazione).

Per spiegare questo concetto è bene esplicare la differenza esistente fra identità d'impresa ed identità organizzativa: la prima afferisce a come l'organizzazione si sente, la seconda all'identificazione dei lavoratori con l'impresa (la misura in cui si sentono parte integrante della stessa). Tale confronto va correlato alla distinzione fra i dipendenti dell'impresa e coloro che sono coinvolti nella sua attività, assieme alla modalità di svolgimento delle prestazioni tramite piattaforme digitali: può accadere che parte dei soggetti che si ritrovano a collaborare con le imprese, usufruendo delle piattaforme digitali, possano sentirsi ideologicamente dipendenti dell'impresa nonostante giuridicamente siano lavoratori autonomi, e tale condizione di dualità può essere una sofferenza per il lavoratore se cerca un rapporto di lavoro più stabile (al contrario di coloro che amano l'enorme flessibilità che contraddistingue questa situazione lavorativa).

[76] Lashinsky, A. (2017). *Wild ride: Inside Uber's quest for world domination*. Penguin, pag. 141.

[77] *Uber in saldo: Softbank rileva il 15%. La compagnia valutata 48 miliardi, il 30% in meno rispetto al 2016*, su Repubblica.it, 29 dicembre 2017.

Specialmente durante l'emergenza Covid-19 questa modalità di lavoro andrà sempre più diffondendosi, portando vantaggi sia ai lavoratori della Gen Z (come i rider, in quanto ponte di collegamento fra le persone per la consegna di merci di ogni tipologia, in un contesto dove gli spostamenti sono stati, in diverse occasioni, limitati al necessario per ragioni di sicurezza) che alle imprese che decideranno di adottare tale soluzione, poiché in vista delle attuali ed ipotetiche future limitazioni dovute alla pandemia tale modalità potrà rendere l'organizzazione sempre più "smart", snella e poliedrica; tuttavia occorre tenere conto del rapporto che si potrebbe sviluppare con i dipendenti, in particolare dell'idea di rapporto che innestiamo (anche indirettamente) nella sua mente, curando il processo di comunicazione in modo da gestire eventuali abbassamenti di livelli di engagement;

- *Casual work*: in Italia definito come "lavoro intermittente", afferisce ad una tipologia di lavoro, solitamente a termine, dove la prestazione è svolta in maniera discontinua a seconda delle esigenze dell'employer: quest'ultimo chiede al collaboratore di svolgere un determinato compito o un progetto ogni qual volta l'impresa ne avverte l'esigenza, ma senza caratteri di continuità. I contratti di lavoro intermittente, sebbene non costituiscano un'idea di stabilità, hanno conosciuto una forte crescita sin dal 2017: si riporta che nel 2016 le attivazioni trimestrali di tali forme contrattuali a tempo determinato erano circa 71 mila, mentre nel 2017 sono state 152 mila (più del doppio) fino ad arrivare nel 2019 a 190 mila, con un brusco calo a partire da Marzo del 2020 a seguito della pandemia ma con un aumento del lavoro accessorio sotto forma di libretto di famiglia[78].

  Ciò testimonia come queste forme di lavoro precarie (in termini di "instabilità" del rapporto di lavoro/remunerazione della prestazione) siano aumentate con il complicarsi del quadro lavorativo generale, non sposandosi appieno con le competenze accademiche acquisite e portando alla conseguente crescita del commitment continuativo per la percezione di una scarsa possibilità di alternative migliori; inoltre, nonostante il calo del lavoro intermittente, si evince come nuove forme di lavoro offerenti equilibri incerti emergano man mano che il contesto lavorativo generale diventa sempre più complesso, con la regolamentazione giuridica che, al pari del top management di un'impresa, trova sempre più arduo stare al passo con le evoluzioni in corso e che investono in pieno sia gli Zers che le generazioni future;
- *Employee sharing*: in Italia conosciuto come "assunzione congiunta o codatorialità", la ricerca di Eurofund definisce due forme di employee sharing, simili nella struttura ma leggermente diverse nel purpose: la prima è lo "strategic employee sharing", il quale coinvolge un gruppo di imprenditori che, formando una sorte di rete interna fra loro, assumono e condividono uno o più dipendenti. Il network non ha finalità di lucro, ma è asservito a favorire il knowledge sharing fra le imprese che lo compongono attraverso una strategia di job rotation fra le stesse; la seconda è l'employee sharing "ad

[78] Centamore, G. (2020). *Lo Statuto intermittente dei lavoratori. Lavoro e diritto*, 24(4), 589-609.

hoc", imbastito con la finalità di mantenere i rapporti di lavoro (ed il relativo contratto) con il personale anche in momenti difficili per l'employer, inviandolo temporaneamente presso un'altra impresa.
Gli indubbi vantaggi di questa formula consistono:

- nella possibilità di favorire la crescita personale dei lavoratori attraverso la politica di job rotation, soprattutto per chi intende intraprendere un percorso di carriera a "spirale", beneficiando delle esperienze acquisite attraverso l'inserimento lavorativo in più imprese;
- la possibilità di mantenere i contratti di lavoro intatti nonostante le difficoltà economico-finanziarie dell'employer (specie in pandemia), consentendo temporaneamente di ridurre il peso dei costi fissi per il personale;
- un maggiore engagement se i lavoratori sono motivati intrinsecamente ed una maggiore condivisione di conoscenze per accrescere le competenze di tutti i membri dell'organizzazione aziendale;

Ovviamente occorre tenere conto di alcune variabili altrettanto importanti che entrano in gioco, sia di natura organizzativa che "psicologica":

- secondo una ricerca condotta sui fattori intrinseci ed estrinseci del knowledge sharing[79], non solo è necessario impostare un buon sistema di rewarding, equo e composto soprattutto da benefit condivisi (oltre le financial rewards che, tuttavia, occupano un ruolo marginale nello sviluppo della motivazione intrinseca) ma è altrettanto importante che si instauri un buon clima organizzativo, dove la fiducia e la complicità siano valori cardine delle relazioni organizzative. Ulteriori incentivi di natura estrinseca acquisiscono corpo se collaboratore è motivato intrinsecamente, perciò l'agire e comprendere la sua psiche, oggi più che mai con una Gen Z caratterizzata da un mosaico di moventi ed ambizioni, è parte integrante dell'attività del management;
- il punto precedente diventa ancora più rilevante se la job rotation comporta un lavoro troppo intenso per il lavoratore, poiché si potrebbe creare il rischio di creare stress;
- la coordinazione ed il "workflow" sono importanti per gestire al meglio queste forme di condivisione del personale e relativo knowledge, e ciò si può ottenere anche attraverso una buona politica di integrazione ed inclusione (sottolineando, ancora una volta, l'importanza delle politiche di diversity management);

- *Job sharing*: in particolare forma di relazione lavorativa, per cui non vi è una regolamentazione specifica ma si applica solitamente la disciplina valida per il lavoro part-time, più soggetti (solitamente

[79] Lin, H. F. (2007). *Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions*. Journal of information science, 33(2), 135-149.

due) sono assunti per un identico task. È una forma di lavoro che risponde a molte e particolari esigenze di flessibilità, di cui un articolo che ne esamina l'importanza (specie negli Stati Uniti)[80] riporta alcuni esempi:

- Rivitalizza il lavoro part-time, molto spesso considerato in maniera stereotipata come inferiore al full-time e "secondario": il job sharing, a differenza del classico part-time, coinvolge i lavoratori assunti per il completamento di un unico e condiviso task, e la dedizione verso il completamento dello stesso può assumere i caratteri di un lavoro full-time;
- Può essere una valida alternativa se ci sono scarse opportunità lavorative stabili ed a tempo pieno;
- Può consistere in una sorta di "transizione" fra il lavoro ed il momento del pensionamento, poiché nei due casi menzionati dall'articolo può accadere che i lavoratori anziani non riescano più a reggere un'occupazione full-time oppure siano spaventati dalla possibilità di non percepire abbastanza secondo il proprio piano pensionistico;
- Favorisce un miglior work-life balance, fattore importante per poter essere presenti per i propri figli;
- Può consistere in un ulteriore iniziativa di formazione e di esperienza lavorativa che può arricchire il proprio percorso;
- Risponde all'esigenza di chi non riesce a trovare un lavoro stabile e non precario che si confà alle proprie esigenze ed aspettative personali.

- *Voucher-based work*: in Italia definito come "lavoro occasionale" nelle due forme di Libretto Famiglia e Contratto di Prestazione Occasionale[81], ha come fulcro il cosiddetto voucher" il quale, acquisibile da terze parti come un'autorità governativa, regola la relazione fra prestatore di lavoro ed employer e la remunerazione per la prestazione svolta. Si rileva dallo studio di Eurofund che tale forma di lavoro, sebbene non stabile, abbia permesso a gran parte delle persone rimaste disoccupate a seguito dei processi di deindustrializzazione o perché considerate "low-skilled" di trovare occupazione, con vantaggi simili alle forme di lavoro part-time come il job sharing (work-life balance, flessibilità, autonomia) e la possibilità di legalizzare parte del lavoro sommerso, garantendo un certo grado di tutela sociale: in Belgio, a fronte della pandemia, si è provveduto ad aumentare il compenso orario e la tutela sul posto di lavoro con interventi mirati per territorio; tuttavia, i rischi maggiori sono ancora legati al fatto che i lavoratori che forniscono prestazioni occasionali spesso si ritrovano a ricevere una tutela minore sul posto di lavoro: in particolare si teme che un'utilizzabilità del lavoro occasionale incondizionata possa comportare, oltre al non perseguire particolari percorsi di sviluppo e carriera, una significativa "erosione del sistema di tutele"[82] poiché esso si differenzia dal punto di vista della

[80] Olmsted, B. (1979). *Job sharing: an emerging work-style*. Int'l Lab. Rev., 118, 283.
[81] Circolare INPS del 5 luglio 2017, n.107 avente come oggetto l'Art. 54 bis del decreto legge del 24 aprile 2017, n. 50, introdotto dalla Legge di conversione 21 Giugno 2017, n. 96. Libretto Famiglia e Contratto di Prestazione Occasionale.
[82] Faleri, C. (2019). *Il lavoro povero in agricoltura, ovvero sullo sfruttamento del (bisogno di) lavoro*. Lavoro e diritto, 33(1), 149-172.

regolamentazione giuridica dai contratti lavoro subordinato a tempo determinato (i quali prevedono una protezione dei lavoratori maggiore), motivo per cui l'intervento giuridico in materia è fondamentale.

- *Collaborative employment*: riguarda specifiche forme di collaborazione fra lavoratori autonomi, da cui deriva il modello delle società cooperative in Italia, ovvero "società a capitale variabile con scopo mutualistico"[83], dove per "mutualistico" si intende l'obiettivo di "fornire, a condizioni più vantaggiose di quelle praticate sul mercato, beni, servizi o occasioni di lavoro ai membri dell'organizzazione"[84].
  Le attività che caratterizzano questa forma di collaborazione, le finalità che perseguono e la loro intersecazione con il concetto di coworking dei lavoratori[85] denotano differenti configurazioni di cui il report di Eurofund riporta tre esempi: umbrella organization, offerente diverse tipologie di servizi amministrativi, il coworking risultante nella creazione di una comunità ove si condividono spazi e attività di lavoro (superando i confini del "lavoro gerarchico per la maggior parte del 20esimo secolo"[86]) e le società cooperative precedentemente citate.
  La possibilità di bilanciare vita privata e lavoro, in quanto il lavoro è autodeterminato degli stessi self-employed, coordinarsi al meglio, condividere le proprie esperienze, supportare il knowledge sharing e gestire l'attività in piena autonomia eliminando il problema dell'isolamento sociale che sperimentano altri liberi professionisti senza impiegati sono sicuramente enormi vantaggi che vanno annoverati e che confermano ulteriormente l'esigenza e la potenza del legame e del concetto di "interconnessione".
- *Interim management*: questa forma di impiego consiste nella concessione temporanea (o per uno specifico compito) di lavoratori esperti ed altamente specializzati ad altre imprese (una sorta di "leasing" di lavoratori high skilled); la gestione di questa forma di occupazione ancora in fase di studio, può variare lungo un continuum di forme più semplici e convenzionali ad altre più tecniche e sofisticate[87], a seconda delle esigenze/criticità dell'impresa a cui tali figure lavorative sono concesse.
- *Portfolio work*: secondo il report riguarda un'attività di negoziazione svolta ad-hoc da freelencers, lavoratori self-employed e micro imprese con una pluralità di clienti; tale forma permette un'elevata flessibilità nel soddisfare i bisogni più disparati dei clienti (di ogni genere), autogestire tutte le fasi del lavoro, creare un percorso di carriera altamente personalizzato, assumere una moltitudine di commesse appositamente selezionate e guadagnare attraverso ciò che piace fare, coniugando prestazione lavorativa e diletto.

[83] Art. 2511, comma 1, c.c.
[84] Abriani N., Calvosa L., Ferri jr G., Giannelli G., Guerrera F., Guizzi G., Motti C., Notari M., Paciello A., Regoli D., Rescio G. A., Rosapepe R., Stella Ritcher jr M., & Toffoletto A. (2012). Diritto delle società. Manuale breve, Giuffrè, Milano, pag. 481.
[85] Spinuzzi, C. (2012). *Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity*. Journal of business and technical communication, 26(4), 399-441.
[86] Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2019). *"Coworking is about community": but what is "community" in coworking?*. Journal of Business and Technical Communication, 33(2), 112-140.
[87] Goss, D., & Bridson, J. (1998). Understanding interim management. Human Resource Management Journal, 8(4), 37.

Queste sono le nuove o rinnovate tendenze verso il mondo del lavoro espresse non solo dalla Gen Z, ma anche dai cosiddetti "older workers" delle precedenti generazioni, ed essendoci la libertà fra le tante feature cardine del mondo del lavoro 4.0 la necessità di innovarsi (abbracciante ogni tipologia di lavoratore o impresa) può scaturire dalla contrapposizione di due poli opposti caratterizzanti la libertà stessa: da un lato vi è un polo positivo di autoespressione, indipendenza e controllo, dall'altro un polo negativo dovuto al fatto che le molteplici forme in cui si può esprimere la propria libertà, i cambiamenti culturali ed i rapidi e costanti progressi in ambito tecnologico si traducono in un mondo del lavoro "frammentato" ed altamente incerto, saturato di rischi, in cui la libertà va continuamente "rinegoziata"[88]. È necessario "voler innovarsi" per abbracciare al meglio gli aspetti positivi che questa libertà può offrire, così come è necessario monitorare e plasmare costantemente e dinamicamente le inedite forme di organizzazione del lavoro ed i vantaggi che comportano, per non essere prigionieri di vecchi concetti e metodi in continua ridefinizione o distruzione.

[88] Platman, K. (2004). '*Portfolio careers' and the search for flexibility in later life.* Work, employment and society, 18(3), 573-599.

CAPITOLO 2: LE IMPRESE "VERSO" LA GENERAZIONE Z

2.1 Processo di selezione reciproca fra Zers e imprese

2.1.1 Guerra dei talenti, molteplici moventi ed "effetto farfalla"

Gli obiettivi della Generazione Z sono talmente sfaccettati e diversificati che introducono nel mondo del lavoro la rottura del cliché secondo cui è solo il lavoratore che ha interesse a ricercare l'impresa verso la quale intende offrire il proprio contributo, ed infatti tale realtà viene smentita; sono le imprese che oggigiorno devono affrontare le conseguenze della "guerra dei talenti"[89]: lo shift dall'era industriale all'era dell'informazione, la richiesta di managers di grosso calibro in grado di rispondere alle sfide poste dal progresso tecnologico, l'interconnessione che ne consegue, la globalizzazione e la crescente propensione dei lavoratori a transitare da un'azienda ad un'altra[90] (da un sondaggio condotto su 50 ricercatori esperti nel settore executive, l'executive medio lavorerà in circa cinque aziende, sette fra dieci anni[91]) a seguito del complesso intreccio in continua evoluzione di interessi di lavoratori e imprese sono solo alcuni dei fattori più significativi che alimentano la ricerca dei talenti e l'attenzione posta verso il processo di Recruiting, la Gen Z ed il Talent Management.

Un altro elemento da considerare nel quadro appena delineato è che il clima organizzativo, elemento di fondamentale importanza per gli Zoomers, non lo si misura unicamente all'interno dell'impresa, ma anche dall'esterno attraverso "percezioni collettive a catena": il clima organizzativo rappresenta il vissuto di coloro che lavorano (o che hanno lavorato) all'interno delle imprese, e tali persone (direttamente o indirettamente) comunicheranno la loro esperienza collettiva ad altri soggetti che, a loro volta, svilupperanno delle percezioni che si tramuteranno in un'idea preliminare e fittizia (ma pur sempre rilevante) di ciò che potrebbe rappresentare l'azienda. Al giorno d'oggi, se l'esperienza trasmessa o vissuta è profondamente negativa, difficilmente l'impresa riuscirà ad acquisire risorse di talento nel suo organico. Gli interessi e gli atteggiamenti della Gen Z sono articolati a tal punto tale da creare una rete a doppio filo attorno agli stessi obiettivi dell'impresa, e tale intreccio ridefinisce il processo di ricerca e selezione del personale.

Ogni attività che i manager del settore HR mettono in campo per ricercare e selezionare le risorse umane produrrà delle conseguenze sulla percezione singolare e collettiva degli Zers, percezioni che contribuiranno a costruire una realtà oggettiva che sarà estremamente determinante per l'individuo nel selezionare l'organizzazione (nell'ottica dell'effetto farfalla); talvolta tale realtà oggettiva può derivare da errori di

[89] Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
[90] Gabrielli G. (2015). People management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone. FrancoAngeli, Milano, pag. 269.
[91] Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). *The war for talent*. The McKinsey Quarterly, (3), 44.

percezioni che plasmano sia la visione delle organizzazioni (magari focalizzandosi su stereotipi, prime impressioni o valutando i candidati/lavoratori ricorrendo al cosiddetto "effetto alone", svalorizzando il senso del processo di recruiting) ma anche quella delle persone se le imprese non intervengono per apportare i dovuti accorgimenti e restare al passo con i tempi.

Il processo di ricerca e selezione non è più a senso unico, ma le dinamiche (specialmente di natura psicologica) che intervengono fra la moltitudine di attori coinvolti assume una complessità tale da renderlo senza ombra di dubbio un processo "a due vie", un'attrazione fra due poli opposti che generano un nuovo organismo, e tale organismo prende il meglio da entrambi i fattori che lo hanno prodotto, ovvero impresa e persone. Ne consegue che le organizzazioni non hanno "l'esclusiva" nel selezionare le risorse umane, ma anche queste ultime partecipano in questo processo, ricercandole e selezionandole con meticolosità.

2.1.2 Possibili resistenze al cambiamento

Talvolta le imprese sono ben consce del quadro di interessi che entra in gioco, tuttavia non sempre si è in grado di effettuare uno switch in termini di "mindset" per poter andare incontro agli Zers:

- Gli atteggiamenti degli Zers verso il lavoro cambiano dinamicamente a seconda dei vari contesti in cui tali individui si sviluppano;
- Cambiare assetto organizzativo o politiche attinenti al processo di recruitment comporta dei rischi, perlomeno per quanto concerne lo "sradicare" una base da cui si era partiti per imboccare una strada incerta;
- I rischi potenziali possono tramutarsi in costi per le imprese che potrebbero non risultare sostenibili nel lungo termine;
- La paura per un futuro incerto può spingere le organizzazioni a restare nella "zona di confort", imperniata sulla propria rigidità;
- Secondo un'indagine[92] condotta su 77 organizzazioni, il possesso di soft skills è oggigiorno al terzo posto fra i criteri più gettonati per l'assunzione di nuovi candidati (dopo le cosiddette "hard skills" ed i titoli posseduti) tuttavia, sebbene le imprese necessitano di un organico aziendale in grado di padroneggiarle al meglio (e ciò in conformità alla necessità di dotarsi di manager di alto livello in grado di comprendere e destreggiarsi nel mare delle trasformazioni in atto), meno di un terzo dichiara di utilizzare strumenti specifici per la loro rilevazione poiché ritenute potenzialmente "invisibili" o verificabili necessariamente sul campo attraverso un tirocinio oppure un periodo di prova in azienda. Ne consegue che, nonostante il bisogno di reclutare individui in possesso di tali abilità, nell'impegnarsi su questo versante vi è alla base un senso di sfiducia derivante dalla mancanza di precise metodologie

[92] Dall'Amico, W., & Verona, S. (2016). *Quali sono le Soft Skill più richieste dalle imprese? Indagine transnazionale sulle richieste del mercato del lavoro rispetto a professionalità medio-alte e migranti*. Ceipiemonte Scpa, Torino.

di rilevazione e misurazione delle stesse (il 35% dichiara di non essere in grado di rilevare accuratamente le soft skills), specie se alcune organizzazioni (il 28% del campione preso in considerazione) partono dal presupposto che i potenziali candidati (durante le varie interviews o nel corso dei test somministrati) possono attuare dei meccanismi atti ad ingannare i recruiters, con la conseguenza che i manager HR potrebbero tradurre la mancanza di fiducia in comportamenti "collusivi" che finirebbero per vanificare gli obiettivi del processo di selezione reciproca fra imprese e membri della Gen Z e risultare deleteri per l'organizzazione aziendale. (inserire dell'OCSE e WTO).

Se le organizzazioni sono mosse da interessi di natura "economico-gestionale", professionale e sociale a seguito dell'inserimento di nuove persone nell'organico aziendale, la persona è caratterizzata da una serie di moventi derivanti dalle sue esigenze, dal suo passato nelle altre organizzazioni, dai contesti educativi in cui si è formata e da una moltitudine di peculiarità denotante la sua personalità[93]; considerando che i fattori psicologici possono essere tanto nascosti quanto spesso decisivi nel determinare le scelte di ogni individuo ed il suo livello di coinvolgimento e sforzo, cercare di scoprire e comprendere tali determinanti si rivelano attività decisamente più importanti e risolutive rispetto al passato.

E' necessario che i manager siano consapevoli che gestire questo particolare processo di selezione reciproca comporta una serie di atti (fra loro interdipendenti) che produrranno inevitabilmente un esito positivo o negativo sulla possibilità di risultare attrattivi agli occhi della Gen Z, e tale esito dipenderà dalla capacità combinatoria delle azioni messe in pratica durante tutto il Candidate Journey , dal rafforzamento delle politiche di employer branding, dall'attenzione rivolta verso il candidato e verso l'organizzazione del processo di recruitment e dall'impegno profuso verso la comprensione di tutte le variabili del comportamento umano che orienteranno le scelte del potenziale lavoratore Zoomer.

[93] Gabrielli G. (2015). *People management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*. FrancoAngeli, Milano, pag. 140 – 141.

2.2 Le politiche di attraction, retantion ed engagement degli Zers

2.2.1 Attrarre, trattenere e motivare: definizioni di una nuova sfida

Il processo di selezione reciproca fra Zers ed imprese è la ragione per cui queste ultime si stanno prodigando per trovare nuovi metodi al fine di attrarre i nuovi talenti nel mercato del lavoro, analizzare le loro skills professionali e personali (oggigiorno difficilmente individuabili a detta di molti per la difficoltà nella loro individuazione ed i meccanismi elusivi che potrebbero attuare gli individui, i quali potrebbero portare a sfiducia e ad atteggiamenti collusivi dei recruiters) e valorizzarle per trattenere e coinvolgere le risorse considerate chiave nell'attività di impresa.

Considerate le particolarità della Gen Z e la necessità di trovare risposte in un panorama altamente instabile che produce sempre più domande a ritmo incessante, la definizione delle politiche di attraction, retention ed engagement degli Zers è una determinane essenziale per lo sviluppo delle imprese di oramai ogni settore produttivo:

- per attraction si intende la capacità di risultare attrattivi orientando le preferenze dei candidati per quanto concerne la selezione dell'impresa verso cui fare application;
- per retention si intende la capacità delle imprese di trattenere le risorse umane all'interno dell'organizzazione aziendale;
- per "work engagement" si intende "uno stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e immersione"[94], dove il vigore equivale ad un elevato livello di energia profuso, resistenza e persistenza nell'affrontare il lavoro e le difficoltà annesse, la dedizione all'entusiasmo, all'affetto e all'orgoglio per la mansione svolta che va oltre la semplice identificazione a livello cognitivo, mentre l'immersione attiene al grado di coinvolgimento e concentrazione del lavoratore nello svolgimento della prestazione lavorativa. Sebbene l'engagement ed il commitment non siano esattamente la stessa, cosa è inevitabile come lo sviluppo di uno finisca per inficiare sullo sviluppo dell'altro.

2.2.2 Un affresco di fattori in evoluzione

Per una prima analisi e successiva comparazione con quelli che potrebbero essere attualmente i maggiori fattori di attraction, retention ed engagement, sarebbe utile riportare i contributi forniti da due ricerche che, messe in correlazione, possono fornire un'anteprima generale più completa. È bene specificare che molti fattori agiscono sia sulla capacità di trattenere le risorse chiave (retention) che sul work engagement, e viceversa; ciò

[94] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness studies, 3(1), 71-92.

si verifica poiché ognuna di queste dimensioni è strettamente interrelata all'altra, esattamente come impresa e lavoratore, modelli organizzativi e contesti, tecnologia e persone sono interdipendenti fra di loro, facendo riemergere ancora una volta il concetto di "mondo interconnesso".

Il primo contributo scientifico richiamato in materia risale al 2017[95] e riguarda l'analisi dei dati reperiti tramite questionari e interviews con 210 membri dello staff dell'impresa Evolution Gaming, di cui il 58% di età fra i 18 ed i 21 anni, assieme ad un 23% di persone di età fra i 22 ed i 24 anni (perciò lo studio in esame è relativo solo a questa realtà imprenditoriale, a cui verrà correlata la seconda ricerca); di seguito si riportano alcune percentuali ed i migliori risultati medi dei questionari richiedenti ai soggetti l'indicazione di un punteggio da 1 a 5 con riferimento a determinati fattori di visibilità, attrattività, principali benefit offerti (per questi tre argomenti maggiore è la preferenza, maggiore è il punteggio attribuito) e anche in relazione ai periodi di turnover e alle possibili ragioni per cui lasciare l'impresa (maggiore è il punteggio, maggiore è la loro rilevanza):

VISIBILITA' (JOB ADVERTISING)	ATTRATTIVITA'	BENEFIT OFFERTI	TURNOVER	MOTIVI PER LASCIARE L'IMPRESA
Passaparola (4,9)	Programma di lavoro flessibile (4,8)	La palestra (4,8)	42% di 87 persone pianificano di lavorare in un periodo compreso fra 6 mesi e 1 anno	Riluttanza nel lavorare per un lungo periodo di tempo in un'impresa (28%)
Social Media (4,8)	Il contenuto del lavoro stesso (4,6)	Ferie pagate (4,7)	Il 23% dei sondati pensa di restare in azienda da 1 a meno di 3 anni.	Scelta di posti di lavoro caratterizzati da migliori programmi di istruzione/formazione (23%)
Bar, ristoranti e cinema (4,6)	L'immagine dell'azienda (4,5)	Assicurazione sanitaria (4,6)	Solo l'8% delle persone pensa di rimanere nella	Acquisire maggiore esperienza (23%)

[95] Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017, September). *Methods of attraction and retention of generation Z staff*. In CBU International Conference Proceedings (Vol. 5, pp. 807-814).

			posizione di Game Presenter per un periodo compreso fra 3 a 5 anni, con il 23% di coloro che la ricoprono che pianificano di uscire in 6 mesi	
Mezzi pubblici (4,3)	Benefit (4,4)	Parcheggio gratuito (25% degli intervistati)		Burn-out (stress lavorativo) nella posizione di Game Presenter (13%)
Eventi speciali come i vari Recruiting Day organizzati da scuole, università e campagne tramite social network (4)	Ambiente di lavoro (4,3)	Giorni di riposo pagati per il compleanno (23%)		Mancanza di innovazione (8%)
	Formazione e sviluppo (4,2)	Eventi sportivi (20%)		
	Possibilità di carriera (3,9)	Cibo sano (19%)		

Unitamente a questi dati, lo staff intervistato ha indicato in una scala da 1 a 5 (dove 1 è il minimo e 5 il massimo) l'importanza relativa ad alcuni elementi che attingono alla sfera valoriale, i cui punteggi medi sono stati riportati in ordine decrescente di seguito:

- Programma di lavoro flessibile (4,8);

- Innovazione (4,6);
- Possibilità di promozione (4,5);
- Colleghi pronti ad aiutare (4,3);
- Manager comprensivi (4,2);
- Connessione sociale (4,2);
- Ambiente di lavoro sicuro e divertente (4);
- Work-life balance (3,9);
- Trust (3,6);
- Enfasi sull'individualismo (3,4).

Come evidenziato dalla ricerca (sebbene i risultati siano limitati a questa singola realtà imprenditoriale), la Gen Z è attratta da una pluralità di elementi che correlano il sistema di compensation; sicuramente la retribuzione fissa e variabile rappresentano sicuramente dei pilastri insormontabili ed imprescindibili, ma la possibilità di flessibilizzare tempo e spazio, crescere personalmente, essere ascoltati e supportati dal management, ricevere riconoscimenti e promozioni, intraprendere molteplici possibilità di carriera, ricevere benefit ed adottare stili lavorativi salutari sono solo alcuni tra gli elementi a cui la Gen Z presta una maggiore attenzione nella scelta di un'organizzazione, e ciò diventa ancora più rilevante se consideriamo la guerra dei talenti, la transitorietà dei percorsi di carriera ed il processo di selezione reciproca.

La seconda ricerca[96] richiamata in questa sede, pubblicata nel 2021, esamina le caratteristiche della Gen Z su cui i manager potrebbero far leva al fine di fornire dei consigli utili per sviluppare le proprie strategie di attraction, retention ed engagement; la ricerca si avvale del supporto fornito dal framework DITTO, il cui acronimo sta per "Diversity, Individualism and Teamwork, Technology, and Organization Support, e riflette le best practices che in ambito manageriale si dovrebbero seguire per supportare l'attrattività e la forza del brand agli occhi degli Zers (e non solo). Di seguito si riporta l'articolazione del framework, tramite la quale si evidenziano le caratteristiche degli Zers da tenere in osservazione e gli elementi da considerare nelle strategie HR:

- Diversity: data la maggiore attenzione riposta dalla Gen Z verso tematiche quali l'inclusività e la diversità, abbracciare genuinamente e promuovere effettive politiche di "diversity management" (le quali funzionano solo se si adotta un'effettiva cultura inclusiva) con la costituzione di diversity taskforces (tra cui anche alcune specificatamente dedicate alle diversità generazionali), programmi di reclutamento mirato e team composti da persone differenti può non solo aiutare l'organizzazione ad attrarre, supportare e trattenere i migliori talenti della Gen Z (ampliando la sfera delle risorse umane a

[96] Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. Business Horizons.

cui potrà attingere poiché tali risorse si identificheranno con l'organizzazione stessa), ma ciò avrà dei riflessi positivi anche sulla performance dei lavoratori data la sinergia delle skills e del knowledge di ciascuno, sulla riduzione delle situazioni conflittuali potenzialmente deleterie (con maggiori probabilità che risultino a tutti gli effetti "engaged") e sull'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo;

- Individualism and Teamwork: data l'inclinazione verso l'individualismo nell'imparare e nel comunicare tramite internet, le difficoltà nello sviluppare e nell'impegnarsi in relazioni sociali (soprattutto in un periodo in cui il distanziamento sociale potrebbe accentuale tale problematica), la promozione di programmi di socializzazione, sessioni di Q&A con leaders e managers del settore HR, la creazione di opportunità che consentano allo Zoomer di adattarsi al team work (sia in ufficio che a distanza) e migliorare le soft skill ad esso relative genera riflessi positivi su più fronti: la salute psichica del lavoratore stesso (il quale renderà di più con maggiori probabilità se non ha la percezione di sentirsi abbandonato), la capacità di lavorare in gruppo a distanza e virtualmente (oggigiorno, con la pandemia Covid-19, è una delle tematiche più importanti, specie considerando la sfera dell'engagement), la possibilità di lavorare in situazioni particolarmente stressanti e migliorare la qualità delle sinergie fra i lavoratori sono solo alcuni dei vantaggi che si ottengono con gli accorgimenti precedentemente elencati e che inconsciamente attraggono gli Zers verso l'una o l'altra realtà lavorativa;
- Technology: è indubbio che la tecnologia plasma continuamente il nostro modo di interagire e lavorare da soli e assieme, e considerati i recenti sviluppi relativi al Covid-19 è quanto mai importante convogliare la tendenza degli Zers ad apprendere nuove skill individualmente tramite internet in un percorso di comune apprendimento e miglioramento e promuovere l'ascolto delle esigenze dello Zoomer (come di qualunque altro lavoratore). L'approccio del manager orientato a tal fine può tradursi nella promozione di programmi di formazione sull'utilizzo del digitale e nell'adozione di piattaforme più "vicine" al lavoratore stesso ed in grado di garantire il monitoraggio della performance a distanza, una comunicazione virtuale agevole e gioviale e l'invio di celeri feedback;
- Organization support: considerata l'elevata probabilità che sentimenti come ansia e depressione possano attualmente aumentare e possano inficiare sia sulla salute psico-fisica del lavoratore che sulla sostenibilità delle imprese e la qualità della performance ricevuta, l'attenzione riposta verso i servizi di counseling, coaching e mentoring orientati al supporto di lavoratori e manager in fase di inserimento (e non) e tutte quelle iniziative promosse per il benessere di ogni membro dell'organizzazione sono elementi a cui la Gen Z presta un'attenzione sempre più marcata e che non possono essere ignorati. Il rendimento del lavoratore, come anche la decisione di presentare o meno una candidatura, dipenderà fortemente anche da questo aspetto.

Ponendo ulteriormente il focus sui moventi della Gen Z nel ricercare un'occupazione specifica (e, indirettamente, sui fattori attrattivi dei candidati di questa generazione), conducendo personalmente un

sondaggio su 42 persone (di cui 41 della Gen Z) si estrapolano le seguenti risposte in merito alla domanda "Cosa ti spinge a ricercare un'occupazione all'interno di una specifica impresa?":

Crescita personale	5	11.9%
Crescita professionale	3	7.1%
Crescita personale e professionale	2	4.8%
Retribuzione	2	4.8%
Crescita professionale e mission	2	4.8%
Crescita, prestigio aziendale, retribuzione	1	2.4%
La sintonia con i valori dell'impresa, l'attenzione per l'etica, il diversity managenent e la percezione di "flessibilità"	1	2.4%
Retribuzione e crescita	1	2.4%
Stabilità economica	1	2.4%
Crescita professionale e retribuzione	1	2.4%
Potere del brand, retribuzione e velocità di crescita professionale	1	2.4%
Un'azienda in cui poter crescere, possibilmente che faccia parte del settore in cui vorrei lavorare in futuro	1	2.4%
Crescita professionale e personale	1	2.4%
Crescita personale e retribuzione	1	2.4%
Valori dell'azienda	1	2.4%
Settore, crescita personale	1	2.4%
La sintonia con i valori dell'impresa e la possibilità di credere personalmente	1	2.4%
retribuzione e crescita personale	1	2.4%
Retribuzione - prestigio - formazione	1	2.4%
crescita professionale	1	2.4%

Retribuzione, interesse nell'attività dell'impresa,	1	2.4%
Mansioni	1	2.4%
La crescita professionale	1	2.4%
Crescita professionale e personale in primis, voglia di essere indipendente economicamente dalla mia famiglia	1	2.4%
retribuzione	1	2.4%
Retribuzione e riconoscenza del lavoro svolto da parte del capo	1	2.4%
Crescita personale e professionale	1	2.4%
Mission e crescita	1	2.4%
Crescita professionale	1	2.4%
Ambizione e soldi	1	2.4%
Crescita professionale, mission e retribuzione	1	2.4%
Deve essere in linea con le mie passioni e i miei valori	1	2.4%
Retribuzione e soddisfazione	1	2.4%

Comparando questo sondaggio con le due ricerche precedenti si può comprendere, nonostante l'importanza della consistenza e della stabilità della base paga (necessità avvertita in tutti i paesi esaminati e correlabile al propagarsi di contratti di lavoro precari), come le capacità di attraction, retention ed engagement dipendano da un insieme stratificato di fattori che con il tempo si sono consolidati ed ampliati di generazione in generazione:

- La possibilità di intraprendere percorsi lavorativi differenti e che rispondano a diverse finalità, fra cui la crescita personale (in termini sia di esperienze lavorative che di "emersione" delle proprie potenzialità) e professionale dei lavoratori (aumentando il livello di competenza nel proprio ambito di riferimento) e la garanzia di contratti stabili ma con possibilità di avanzamento di carriera ed opportunità di accrescere il proprio knowledge;
- Il minore punteggio della lealtà verso determinate realtà imprenditoriali e la volatilità dei percorsi di carriera evidenziate nella prima ricerca sottolineano la necessità di essere proattivi nel comprendere quante più dinamiche possibili relative al comportamento e i bisogni della Gen Z, motivo per cui il

processo di comunicazione, nell'assolvere alle sue funzioni caratteristiche del circuito comunicativo/espressivo/conativo/fàtico/poetico[97], deve essere quanto più seduttivo possibile nel creare contatto con gli Zoomers (specie in fase di applicazione delle politiche di employer branding) e successivamente attrarli, trattenerli e motivarli in un circolo virtuoso;

- L'opportunità di svolgere la prestazione lavorativa nella maniera più "lean" possibile tramite l'ausilio della tecnologia in grado di flessibilizzare gli orari di lavoro, il luogo dove la prestazione può essere svolta e garantire un ottimo bilanciamento fra vita lavorativa e privata;
- L'importanza dei programmi di formazione e di un sistema di compensation stratificato e possibilmente "customizzato" in base alle esigenze del lavoratore e dell'impresa: infatti, i benefit aziendali e le iniziative di welfare aziendale[98] rappresentano una determinante molto consistente nel rafforzamento delle politiche di employer branding, specie se questi ultimi benefit concessi non concorrono alla formazione del reddito imponibile[99] (con diminuzione delle imposte sul reddito del dipendente nonostante la maggiore consistenza delle forme di remunerazione estrinseche);
- La cultura ed il clima organizzativo, lo stile di gestione, la fiducia ed il rapporto con i manager assume un ruolo centrale per trattenere risorse chiave e consentire loro di emanare quell'energia, quella dedizione e quel coinvolgimento propri dei lavoratori che possono definirsi "engaged";
- La teoria dei fattori duali di Herzberg trova sempre più conferma, anche se gli stessi fattori motivanti, con il tempo, possono tramutarsi in fattori igienici di cui le imprese non possono fare a meno per sopravvivere;
- Il prestigio, l'immagine e la reputazione aziendali sono considerate lo specchio della stessa impresa, motivo la reazione dei soggetti con cui essa si rapporta (sia stakeholder interni che stakeholders esterni, fra cui i potenziali candidati della Gen Z) varierà sensibilmente in base alla percezione degli stessi soggetti in merito a questi elementi;
- La coerenza tra i valori del lavoratore e quelli aziendali (assieme alla percezione delle caratteristiche dell'ambiente circostante e del prestigio aziendale) accresce l'identificazione organizzativa, elemento fondamentale per il commitment affettivo ed una resa migliore in termini di performance secondo la teoria dell'aspettativa-valenza di Vroom[100], in quanto "l'identificazione organizzativa influenza i benefici estrinseci (l'aspettativa, perciò la probabilità che, a seguito di un determinato livello di sforzo,

[97] Volli, U. (2010). *Il nuovo libro della comunicazione. Che cosa significa comunicare: idee, tecnologie, strumenti, modelli. Il Saggiatore, Luglio, Milano, pag. 29.*

[98] Il welfare aziendale identifica un insieme di iniziative, servizi e beni, di natura prevalentemente non monetaria ma tangibile, che si aggiunge alla retribuzione. Le misure di welfare aziendale sono previste dall'impresa o dai suoi sistemi di governance a favore della generalità dei lavoratori (distinguendoli dai benefit specifici per meriti) e rispondono a diversi bisogni di natura sia organizzativa che sociale (differenziandosi dai benefit che assolvono finalità diverse da quelle sociali ed organizzative); tali bisogni, essendo meritevoli di tutela, godono di un "favor legis" sul piano fiscale.
Definizione contenuta nel capitolo 11 del seguente libro:
Gabrielli, G., & Profili, S. (2021). *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*. ISEDI, Ottobre, Torino, pag. 322.

[99] Legge n. 208 del 28 dicembre 2016, pubblicata in GU n. 302 del 30 dicembre 2015.

[100] Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York.

si ottenga un determinato beneficio) e il livello di soddisfazione personale attribuito al loro raggiungimento (la valenza, per l'appunto), essendo legata alla motivazione estrinseca da una relazione di incidenza significativa"[101].

Esaminando ulteriormente la componente dell'engagement ed il sondaggio personalmente condotto sui 42 soggetti (di cui 41 della Gen Z) si riscontra che in merito alla domanda "Secondo te, quale approccio dovrebbe adottare il manager per rafforzare il tuo impegno ed il tuo coinvolgimento nell'attività lavorativa che svolgi?" emerge che fiducia, responsabilizzazione nell'assegnazione di task impegnativi ma stimolanti, supporto e condivisione delle conoscenze tramite attività di mentoring, apertura mentale, feedback, gratificazione, rispetto e valorizzazione delle risorse umane e della mansione ricoperta sono tra gli elementi principali che un manager che un manager dovrebbe considerare per relazionarsi e motivare il lavoratore della Gen Z, e ciò diviene molto importante se si tiene conto del fatto che le organizzazioni sono composte da persone appartenenti a coorti generazionali differenti. Queste sono le ragioni per cui si necessita, soprattutto all'interno di imprese medio-grandi, un'attività di Internal Marketing[102] volta a:

- Appagare le esigenze "igieniche" dei lavoratori e motivarli, prevenendo l'insoddisfazione e generando soddisfazione (secondo la Teoria dei fattori duali, infatti, insoddisfazione e soddisfazione sono due dimensioni differenti): l'employee è considerato per certi versi un "customer", il target di questo processo di ricerca interno;
- Orientare l'azione delle persone verso il conseguimento degli obiettivi;
- Creare le condizioni affinché si possa studiare ed attuare un cambio del management (e del modello organizzativo qualora necessario);
- Porre le basi per la scoperta dei fattori motivanti e la fioritura di una "motivazione intrinseca" nei dipendenti (che impatterà sul significato attribuito agli elementi che agiscono sulla motivazione estrinseca), con la conseguente riduzione di tutte quelle forze che agiscono sull'aumento del "disengagement" (eccessivo turnover del personale, morale negativo, assenteismo, scioperi, reclami…).

È bene specificare, data l'intersecazione fra le variegate finalità (e propensioni) degli Zoomers ed i progetti aziendali, che il "contratto psicologico", la comunicazione ed il rafforzamento dell'employer branding (oltre ad essere strettamente interdipendenti) costituiscono le fondamenta del rapporto che si instaurerà (o si potrà instaurare, nel caso dei potenziali candidati) fra le imprese, i manager appartenenti a diverse generazioni e la Gen Z.

[101] Briganti, P., & Metallo, C. (2008) *Un'indagine empirica sul comportamento organizzativo dei volontari free/open source*. L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?, IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, 7 – 8 Febbraio.
[102] Mishra, T., & Sinha, S. (2014). *Employee motivation as a tool to implement internal marketing*. International Journal of Commerce, Business and Management, 3(5).

2.3 L'importanza delle politiche di employer branding

2.3.1 Il contratto psicologico: l'importanza delle aspettative

A monte delle politiche di attraction, retention ed engagement tenenti conto gli elementi e le preferenze menzionate nel paragrafo precedente, in un mondo interconnesso e saturo di un elevato livello di competitività affliggente quasi ogni settore, l'impresa ha bisogno di essere distinta, e per distinguersi deve essere conosciuta. Ciò impone un'esposizione a livello mediatico che avrà delle ripercussioni sulla sua capacità di attrarre talenti sul mercato del lavoro, una vera e propria sponsorizzazione del proprio brand, dove la comunicazione ed i mezzi con cui verrà attuata saranno una delle molteplici chiavi di volta per il successo.

Prima di esplicare l'importanza del processo di comunicazione e del conseguente rafforzamento delle politiche di employer branding sarebbe opportuno creare un raccordo fra il presente paragrafo ed il precedente riprendendo il concetto di "contratto psicologico". Tale nozione, introdotta per la prima volta da Argyris nel 1960[103], si è evoluta nel corso del tempo, andando di pari passo (per sua natura) con i cambiamenti culturali e sociali. Secondo la definizione di Argyris esso attiene ad un accordo implicito fra un gruppo di dipendenti ed i loro capi, fondato sullo scambio di una maggiore produttività e minori reclami in cambio di una leadership meno invasiva, adeguati carichi e norme di sicurezza sul lavoro; da questa prima definizione del contratto psicologico si intuisce che la soddisfazione delle parti si focalizza sullo "scambio di risorse tangibili, specifiche e principalmente economiche"[104] (perciò uno dei focus primari erano le financial rewards). Quindi, fondamentalmente, si prefigura come un contratto implicito improntato sulla mutualità, in cui le parti stabiliscono le reciproche aspettative; tuttavia, come anticipato precedentemente, con il tempo gli studi sul rispetto dei contratti e sulla natura delle aspettative dei soggetti in questione hanno portato all'evoluzione di tale concettualizzazione. Secondo Rousseau e McLean[105] non è la mutualità a creare il contratto psicologico, ma la credenza individuale dei soggetti nella mutualità. Il motivo è dettato dal fatto che il contratto psicologico è caratterizzato da percezioni, interpretazioni e forti emozioni, specie quando tali contratti vengono violati, portando alla rottura delle aspettative dei soggetti chiamati in causa; perciò, in questa nuova prospettiva, esso si identifica nella percezione individuale e soggettiva che il dipendente ha obblighi nei confronti dell'employer e che quest'ultimo ne ha altri nei confronti del dipendente[106]. La reciprocità del rispetto delle aspettative create è ciò in cui i soggetti individualmente credono nel momento in cui decidono di collaborare.

[103] Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
[104] Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., & Parzefall, M. (2008) *Psychological contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) The SAGE handbook of organizational behavior. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.
[105] Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. Research in organizational behavior, 15, 1-1.
[106] Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. Journal of organizational behavior, 19, 637-647.

Per crearsi delle aspettative, le imprese devono avere degli obiettivi: più curata sarà la definizione degli obiettivi di breve, medio e lungo termine e maggiore sarà la consapevolezza circa le risorse chiave da poter inglobare al proprio interno e le aspettative riposte in loro. Ovviamente, a seconda dell'approccio che l'impresa adotterà nel mettere in luce il proprio brand, far conoscere le opportunità di lavoro e nella gestione complessiva del processo di selezione e valutazione anche il potenziale candidato della Gen Z (o il lavoratore, dato che il contratto psicologico si può evolvere lungo un continuum, sia prima che dopo la stipulazione del contratto di lavoro "fisico", perciò durante lo svolgimento della prestazione lavorativa) svilupperà delle percezioni in merito che contribuiranno alla creazione della sua visione soggettiva dell'impresa come employer e all'ipotetica struttura del contratto psicologico verso cui andrà incontro; ciò sarà risolutivo nel fargli decidere se presentare una candidatura o meno, e se crearsi delle aspettative verso l'organizzazione e permettere a quest'ultima lo stesso. L'esplorazione del contratto psicologico rappresenta in questa sede la conclusione del paragrafo precedente ed il preambolo del concetto di employer branding, con lo scopo di enfatizzare l'importanza delle politiche dell'organizzazione in tal senso come fonte di attrazione di nuovi candidati della Gen Z (employer branding esterno) e come strategie di retention ed engagement dei talenti acquisiti (employer branding interno).

2.3.2 Definizione di employer branding

Il concetto di employer branding include al suo interno quello di "employment branding" di cui riporta la definizione del dottor John Sullivan: "*L'employment branding è una strategia di lungo termine, mirata a gestire la consapevolezza e le percezioni dei dipendenti, dei potenziali dipendenti e degli stakeholders relativi ad una particolare azienda. La strategia può essere orientata a guidare gli sforzi nel campo del reclutamento, fidelizzazione e gestione della produttività*."[107]

L'employer branding può considerarsi complessivamente come un'attività di "marketing" e promozione del proprio brand, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione (motivo per cui si era specificata la distinzione fra employer branding "interno" ed "esterno "), finalizzata al rafforzamento della propria brand awareness su diversi fronti (indirettamente anche quello commerciale, al fine di fidelizzare la clientela e i partner, nonostante non siano i target di questo processo) ma specialmente in relazione alla costruzione di un'ottima immagine aziendale come datore di lavoro differente e desiderabile[108] agli occhi dei lavoratori attuali e potenziali.

[107] Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. ER Daily, 23 Feb.
Disponibile su: https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/
[108] Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career development international.

Per riuscire nell'intento di incrementare la capacità attrattiva delle imprese, l'attività di employer branding può essere vista come un vero e proprio processo articolato in fasi[109], i cui risultati, una volta analizzati, forniranno informazioni propedeutiche per le fasi successive. I vari stage del processo dovranno tener conto di una mole di informazioni riguardanti quelle che potrebbero costituire le previsioni circa le preferenze, i desideri e gli orientamenti della Gen Z. Nel corso del 2021 il sottoscritto e gli altri colleghi del team appositamente costituito per il Virtual Internship (Andrea Urselli, Barbara Budelacci, Gaia Marinelli, Maria Ginevra Anatriello, Matteo Giordano e Mariagiulia Gigliozzi) abbiamo portato avanti un progetto improntato sulla ridefinizione del Candidate Journey avente come target la Generazione Z; per fare ciò si è condotto un sondaggio[110] su 143 persone suddivise in un numero piuttosto equilibrato ma leggermente maggiore per le donne (55,2% vs 44,8%) e di cui il 95,1% del totale appartengono alla Gen Z (Figura 2).

Del totale è emerso il 30,1% non ha mai sostenuto un colloquio di lavoro, ma le persone che ne hanno sostenuti almeno 2 sono pari al 56%.

Figura 2 (sondaggio Team Virtual Internship)

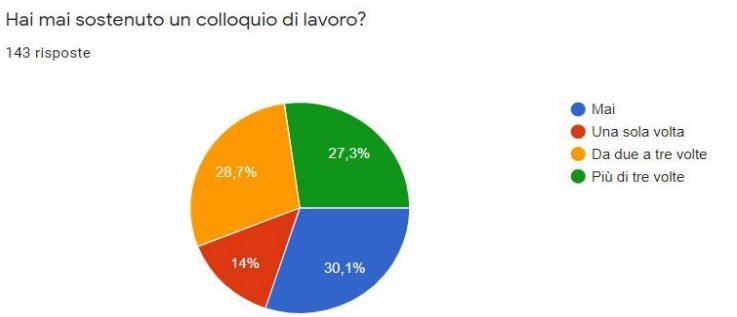


Figura 3 (sondaggio Team Virtual Internship)

Accostando la Figura 2 alla Figura 3, si può intuire che la maggior parte delle persone che hanno affrontato almeno 2 esperienze di lavoro sono orientate verso percorsi di carriera più sfaccettati, non soltanto puntanti sul conseguimento di un certo livello retributivo; decisamente più singolare ed interessante è la preferenza espressa per la crescita professionale: circa il 40,6% degli intervistati preferisce dei percorsi di carriera che offrono la possibilità di ampliare la propria competenza professionale nel loro ambito di riferimento, con la conseguente conferma che non è unicamente lo status gerarchico ciò che si ricerca, ma l'acquisizione di una crescente padronanza di un'area professionale[111] ed il riconoscimento della professionalità acquisita in materia; la carriera professionale implica tendenzialmente il desiderio di condurre una vita stabile nonostante la ricerca della propria identità: i dati del sondaggio (se visti nell'ottica della ricerca della stabilità lavorativa) trovano riscontro in una ricerca organizzata da McKinsey[112], la quale riporta che molti Zoomers si rivelano come persone orientate verso

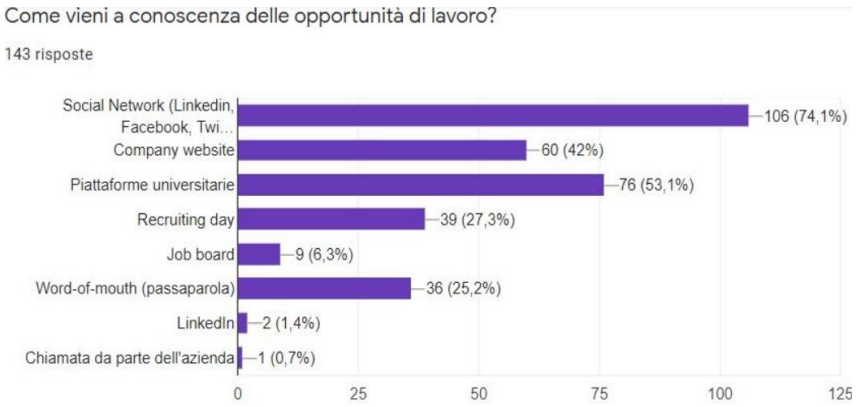
[109] Di Iulio, S., Florio, M. C., Fontana, R., Gregorio, S., & Sabato, V. (2013). *Employer Branding*. Fondazione ISTUD, Master Risorse Umane e Organizzazione, XIX edizione
[110] Team Virtual Internship 2020/2021.
[111] Costa G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill, Milano.
[112] Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company, 12.

percorsi di lavoro a medio/lungo termine, preferendo la sicurezza nel risparmiare nel corso del tempo un certo quantitativo di risorse rispetto ad un più alto stipendio e/o a lavori freelance o part-time.

Richiamando il sondaggio condotto personalmente sui 42 intervistati e riportato in precedenza nel paragrafo 2.2 possiamo riscontrare i seguenti dati:

- su 42 intervistati (23 donne, 19 uomini), 41 di essi appartengono alla Gen Z;
- nel ricercare un'occupazione presso una specifica impresa, la maggior parte degli intervistati è spinto dalla possibilità di poter crescere personalmente e professionalmente, registrando anche una buona propensione nel fare application in imprese caratterizzate da mission e valori che percepiscono come compatibili con i propri; la retribuzione ed il potere occupano una percentuale residua e sono accompagnate dalla considerazione per il brand, il prestigio aziendale, la possibilità di poter essere indipendenti e le varie opportunità di crescita che le stesse imprese possono offrire tramite i differenti percorsi di carriera. Non è da sottovalutare, considerati i punti precedenti, il contenuto delle mansioni offerte e la loro attinenza con gli obiettivi personali dei candidati/lavoratori;
- La maggior parte degli intervistati (17) hanno sottolineato la preferenza nel ricercare un'occupazione direttamente tramite i social network (Instagram, Facebook…), mentre il sito aziendale occupa la seconda scelta (11) fra le sei disponibili, ovvero Internet e portali di lavoro (6), Career Day ed eventi organizzati da università e/o da enti di orientamento (5), agenzie per il lavoro (2) e bandi e concorsi pubblici (1). Ne consegue che la predilezione verso i social network può essere la chiave di volta da sfruttare per poter attrarre un maggior numero di Zoomers, tenendo conto anche dei dati precedentemente raccolti con la ricerca di GlobalWebIndex e del seguente risultato ottenuto con il sondaggio del team: in quest'ultima in particolare si evidenzia nuovamente l'importanza dei social network su una scala più ampia, con il 74,1% dei rispondenti al sondaggio (con la possibilità di inserire risposte multiple) che hanno dichiarato di venire a conoscenza di nuove offerte di lavoro grazie ai social network (Figura 4); correlando quanto riscontrato assieme ai dati non indifferenti relativi alle piattaforme universitarie (53,1%) e al sito aziendale (42%) ne consegue che i canali social rappresentano il presente ed il futuro per poter captare ed orientare gli atteggiamenti dei membri della Gen Z;

Figura 4 (sondaggio Team Virtual Internship)



- Si registra in media un punteggio medio di 7,86/10 relativo all'importanza del tema della diversità generazionale nel mondo del lavoro;
- Gli intervistati pongono una maggiore enfasi sulla rilevanza del diversity management, specialmente in relazione alla gestione delle problematiche legate alla diversità di genere, etnia, orientamento sessuale e tutte quelle differenze che potrebbero creare ostacoli nella collaborazione fra persone differenti poste nello stesso ambiente di lavoro;
- Per quanto concerne le preferenze relative ad un prototipo ideale dell'approccio del management verso i propri collaboratori, il ricevimento di feedback per migliorare la propria prestazione (specie alle prime armi), la possibilità di un confronto aperto, la valorizzazione della persona e della posizione che occupa nell'organizzazione, il supporto costante, la flessibiltià, l'amichevolezza, l'apertura a nuove soluzioni, la gratificazione, l'essere più una guida rispetto ad un'autorità intesa in senso stretto, l'essere severi ma comprensivi, il mostrarsi determinati, motivati e "motivanti" negli obiettivi da raggiungere, il maggior coinvolgimento in attività che comportano la responsabilizzazione dei collaboratori e la fiducia negli stessi rappresentano il sunto delle risposte espresse dal sondaggio. Da ciò si denota come il management necessità di un continuo upgrade per creare commitment affettivo ed engagement nei lavoratori che affrontano la propria esperienza in azienda; ciò produrra un passaparola generale positivo che si estenderà al di fuori del confine aziendale per raggiungere altri Zers che, un giorno, potrebbero diventare i potenziali nuovi candidati.

2.3.3 Fasi del processo di employer branding

Data la mole di informazioni che necessitano di essere considerate si può dedurre quanto le strategie di employer branding interne ed esterne siano di importanza primaria per l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti, nuovo target indispensabile di quello che potrebbe essere un processo articolabile nei seguenti stage[113]:

- Analisi del target: comprendere chi sono i destinatari di questa particolare attività di promozione è la base da cui partire per poter costruire il corpo di questo processo, il quale va continuamente ridefinito e aggiornato in base all'obiettivo da raggiungere. Il target principale è costituito sia dal dipendente interno all'impresa e sia dal candidato potenziale da attrarre, e considerata la particolarità degli atteggiamenti della Gen Z, la guerra dei talenti in atto per acquisire le risorse migliori e la "transitorietà" di molti lavoratori è necessario prevedere quelle che sono le caratteristiche di tale generazione per garantire la migliore candidate experience, generare un passaparola con effetti positivi a medio-lungo termine sull'immagine aziendale e progettare costantemente e proattivamente un Candidate Journey che, in tutti i suoi step, risulti attrattivo per i candidati Zers. E' bene specificare che gli attuali e potenziali employees, sebbene siano i target principali, non siano gli unici soggetti interessati da questo

[113] Padula A. (2007). Marketing interno. Prospettive e applicazioni innovative. Hoepli, Agosto.

processo, poiché indirettamente si avranno ripercussioni sulle strategie di Customer-Relationship-Management fidelizzate all'attrazione, soddisfazione e ritenzione della clientela ("Se non catturi il cuore dei tuoi dipendenti, questi ultimi non conquisteranno quello dei tuoi clienti"[114]) e sull'affidabilità e desiderabilità come partner commerciali agli occhi di altre aziende;

- Employer branding positioning: per introdurre questa definizione, è utile menzionare i due concetti di "employer identity" e "corporate identity" esplicati da Eugenio Amendola[115]: per employer identity si intende l'identità di un'organizzazione in qualità di datore/luogo di lavoro, in particolare attiene al come vuole presentarsi di fronte all'attuale o potenziale dipendente, mentre per corporate identity ci si riferisce all'azienda come realtà istituzionale che, attraverso i propri valori, esperienze e bagaglio culturale cerca di conquistare la fiducia di tutti gli stakeholder con cui si interfaccia. Tali concetti fanno parte di una politica di marketing integrata, la quale sfocia nel processo di employer branding, poiché agire su un aspetto che riguarda la percezione dell'azienda come rispettosa dell'ambiente circostante in cui opera, attenta alla sostenibilità ambientale e sociale ed orientata alla massima soddisfazione possibile della clientela permetterà di ottenere con maggiori probabilità anche una migliore valutazione (perlomeno preliminare) e considerazione da parte dei potenziali candidati ed un maggiore coinvolgimento ed affezione dei collaboratori attuali dell'organizzazione. Perciò, tramite l'employer branding si cerca di posizionarsi in un determinato mercato target in modo tale che l'immagine percepita dai candidati/lavoratori corrisponda alla propria employer identity (oppure che la visione dell'impresa creata dai consumatori/partner/fornitori corrisponda/governo corrisponda alla corporate identity). A questo punto si può introdurre il concetto di employer brand positioning: esso è definito come "*l'insieme di iniziative volte a definire le caratteristiche dell'azienda come employer e a sviluppare la strategia di marketing più adatta per attribuire una certa posizione all'azienda/employer nella mente degli attuali e potenziali employees e che risulti altresì differenziata rispetto ai competitors"*[116]. Per "entrare nella mente" del candidato occorre che l'imprenditore metta in atto una serie di manovre volte a rendere pubblica ed enfatizzare la sua offerta, fare in modo che la stessa rispecchi l'identità che l'impresa intende rappresentare e comunicare al proprio target di riferimento e porre l'accento sui caratteri che la contraddistinguono rispetto ai competitor presenti sul mercato in cui opera.
- Creazione del messaggio: sulla base di come l'impresa si posiziona sul mercato del lavoro bisogna stabilire cosa si vuole offrire al candidato/lavoratore della Gen Z in termini di candidate/work experience, ed è qui che entra in gioco la Value Proposition dell'employer: in generale, la value proposition è definita come "la promessa fatta dal venditore che il valore di scambio sarà collegato al valore d'uso. Quando un cliente scambia del denaro con un venditore, sta implicitamente assumendo

[114] Marilyn Carlson Nelson - Ex presidente e CEO della catena Hotel Carlson.
[115] Amendola E. (2008). *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*. Anthea Consulting s.r.l., Bologna.
[116] Kolter, P., Armstrong, G., & Scott, W. G. (2009). *Principi di Marketing*. Person, Settembre.

che il valore di scambio risulterà almeno in un valore d'uso che soddisfa o supera lo stesso valore di scambio"[117]. Incrociando tale definizione con quella del contratto psicologico e della sua importanza sulle politiche attraction, retention ed engagement, si può effettuare un'associazione fra quella che è la value proposition in termini generici e quella che può definirsi l'Employer Value Proposition, ossia il contenuto del messaggio da trasmettere ai potenziali/attuali dipendenti attraverso il processo di employer branding. Da una ricerca[118] condotta su 302 lavoratori di nazionalità indiana di età compresa fra i 20-57 anni, collocati in differenti organizzazioni dislocate in varie parti della nazione, sono emersi due modelli di employer value proposition, uno per le strategie di employer branding interno ed uno per le strategie di employer branding esterno: per il primo, risulta attrattiva ed engaging una proposta di valore caratterizzata da sei fattori: potenziale di carriera, giustizia (distributiva e procedurale), coinvolgimento dei dipendenti, benessere, comfort e valori di stima (tra l'altro coerenti con i bisogni piu "alti" della piramide di Maslow[119]); il secondo evidenzia un modello di value proposition a 5 fattori: immagine e valori fondamentali inerenti la struttura del lavoro, la cultura aziendale, valori di riferimento e di orgoglio; la differenza nel numero di fattori attrattivi è dovuta a diverse cause, fra cui scarsità di opportunità di lavoro (specie quelle che sono in linea con i valori e le competenze accademiche degli Zers, legandoci ai paragrafi precedenti) e la tendenza verso la ricerca di occupazioni stabili rispetto a quelle con cui si registra un match con i propri valori personali a causa della carenza di informazioni sulle imprese e sulle loro politiche/valori in merito al lavoro svolto all'interno; la ricerca evidenzia non solo, ancora una volta, come i bisogni tendenti verso la sfera dell'autostima e della realizzazione personale siano sempre più ricercati e di come i fattori di motivazione estrinseca siano tanto efficaci quanto più è la spinta sui fattori di motivazione intrinseca, ma anche quanto è importante spingere sulle politiche di employer branding per ricercare ed attrarre quanti più talenti possibili e diffondere la propria Employer Value Proposition (il messaggio da trasmettere) al proprio target di employees e potenziali employeees, in modo da creare una sorta di "pre-engagement" attraverso l'immagine, la reputazione aziendale e la quantità di informazioni trasmesse tramite questa peculiare politica di marketing; inoltre, è anche importante differenziare il contenuto di questo messaggio a seconda del target di riferimento, poiché pur essendo vero che un buon rapporto con i colleghi, uno stipendio base sopra la media di mercato e riconoscimenti per il lavoro svolto siano degli elementi determinanti per l'employer identity, è anche vero l'attrattività nell'employer branding non è un concetto universale[120], variando a seconda del target di riferimento e del contesto (territoriale,

[117] Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'brien, M. (2007). *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. Journal of retailing, 83(1), 5-18.
[118] Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). *Value proposition framework: implications for employer branding*. Decision, 42(3), 307-323.
[119] Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, New York, pag. 97 e ss.
[120] Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). *Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 336-344.

culturale, personale…) in cui esso è immerso, ragione per cui è importante la customizzazione della value proposition a seconda del target su cui si intende puntare e del contesto in cui versa.

- Canali di trasmissione del messaggio: come è stato evidenziato anche dal progetto di ridefinizione del Candidate Journey, sarebbe consigliabile adottare un approccio "omnicanale", importante per comunicare con più efficacia e trasparenza la disponibilità ad assumere risorse umane di talento. Oltre al sito Internet aziendale, l'utilizzo di social network e collaborazioni universitarie sono canali importantissimi per la diffusione della propria employer value proposition in quanto consentono:
  - di presentare vari Recruiting Day e Graduate Program;
  - ridurre i costi relativi alla ricerca e selezione del personale;
  - ottimizzare i tempi del processo di recruiting, raggiungendo più candidati celermente;
  - instillare una migliore percezione del brand attraverso la mole di informazioni diffuse, creando una sorta di "pre-engagement"[121] nei potenziali candidati. Il candidato della Gen Z è in parte conscio che l'universo lavorativo è vario ed incerto, tanto pregno di opportunità quanto di insicurezze, motivo per cui l'interesse che svilupperà verso l'impresa dipenderà dal grado di incertezza che quest'ultima sarà in grado di smussare attraverso le informazioni fornite direttamente ed indirettamente (anche solo tramite la nomina e la reputazione del brand);
  - permettere al candidato di avere una chiara idea dei valori dell'impresa al fine di valutare la compatibilità dei propri valori con quelli della stessa, fondamentali per una probabile ottima resa in termini di performance e sviluppo di commitment affettivo;
- Monitoraggio e valutazione: attiene alla raccolta di feedback per verificare l'efficacia della trasmissione del messaggio al target, se i canali di trasmissione sono quelli giusti e se le politiche di attraction, retention ed engagement hanno funzionato a dovere. È necessario che ogni fase sia svolta accuratamente e continuamente secondo la logica di un processo iterativo[122], poiché la mancata risuscita di una fase compromette fortemente l'efficacia dell'intero processo.

In un mondo dove lo Human Resource Management è chiamato a "scegliere e farsi scegliere"[123], le strategie di employer branding sono una risorsa essenziale per la pubblicità dell'impresa, sia sul versante

[121] Te Kulve, H., & Rip, A. (2011). *Constructing productive engagement: Pre-engagement tools for emerging technologies*. Science and engineering ethics, 17(4), 699-714.

[122] Il termine utilizzato è ispirato ad uno dei metodi (illustrato nel corso di Progettazione Organizzativa durante l'anno 2019/2020) tramite i quali gestire un progetto in un'organizzazione project-based, ovvero il processo iterativo: l'articolazione di un simile processo è guidata non da una rigida sequenza di fasi predefinite, ma da una gestione sistematica dei rischi di progetto, per arrivare alla loro progressiva diminuzione.
Nel processo iterativo, in ogni iterazione (ciclo di lavorazione) vengono svolte le stesse identiche attività. Inizialmente, le prime iterazioni fungono da prototipo per valutare i rischi del progetto ed il grado di incertezza per quanto riguarda la scelta della tecnologia e la strutturazione del progetto; dopodiché, le successive iterazioni hanno lo scopo di costruire, in modo progressivo, nuove porzioni del progetto, via via integrate con le precedenti, e di verificarle con il committente e le altre parti interessate.

[123] Gabrielli G. (2015). *People management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*. FrancoAngeli, Milano, pag. 124.

dell'acquisizione delle migliori risorse di talento e sia su quello relativo la costruzione di un'ottima opinione pubblica, determinante per la sua sopravvivenza e l'identificazione nella mission che intende portare avanti.

Come confermato dai modelli di value proposition emersi durante la ricerca effettuata sui lavoratori indiani e dalle ricerche in merito alle caratteristiche della Gen Z e alla loro probabile propensione verso determinate realtà lavorative, gli Zoomers sono sempre più attratti dagli elementi "immateriali" della posizione offerta dall'impresa, specie a parità di proposte sul mercato riguardanti la consistenza delle financial rewards. Per tale ragione, le strategie di employer branding mirano a pubblicizzare quegli aspetti in grado di generare sia una buona percezione in merito agli elementi più "strumentali" (quindi dimensione dell'impresa, performance economiche, localizzazione geografica, struttura del compensation package, opportunità di carriera e sviluppo…) ma anche riguardo quegli attributi "psicologici" (come prestigio, propensione all'innovazione, proattività e dinamismo, sensibilità sociale, reputazione…) in grado di agire sugli aspetti più introspettivi del target selezionato; l'ottima pianificazione ed attuazione di tutte le fasi del processo di employer branding, assieme ad una altrettanto buona e calibrata impostazione della fase di selezione ed inserimento del personale, tengono conto della commistione di entrambe le tipologie di attributi, poiché l'enfatizzazione (all'interno ed all'esterno dell'organizzazione) delle stesse è un punto cruciale di un'attraente proposta di Candidate Journey e del consolidamento di una buona Employee Experience per gli Zers.

CAPITOLO 3: ANALISI EMPIRICA

3.1 L'importanza del sondaggio nel processo di ricerca empirica

3.1.1 Definizione di sondaggio

Nel corso del seguente capitolo si procederà ad analizzare empiricamente quelli che sono gli atteggiamenti della Gen Z verso il lavoro tramite la tecnica di ricerca del sondaggio. Per fornire una definizione di sondaggio occorre fare una comparazione con il significato di "indagine campionaria", richiamando enunciazioni e confronti effettuati da Piergiorgio Corbetta[124]: l'indagine campionaria consiste in una metodologia finalizzata alla raccolta di informazioni interpellando gli stessi individui oggetto della ricerca che si intende trattare ed appartenenti ad uno specifico campione di persone che possa definirsi "rappresentativo", il tutto mediante una procedura di interrogazione standardizzata, ovverosia ponendo gli stessi identici quesiti nella stessa forma per tutti gli individui partecipanti; inoltre, l'aspetto su cui occorre riflettere particolarmente per la distinzione con il sondaggio è il seguente: l'indagine campionaria mira a "studiare le relazioni esistenti fra le variabili", ovvero è orientata alla ricerca delle ragioni più profonde che danno origine a quei risultati ed alle eventuali correlazioni con altri fenomeni sociali tramite l'ausilio di particolari tecniche non adottate durante il sondaggio.

Il sondaggio, come rievoca il termine stesso "sondare", è una metodologia di ricerca quantitativa "puramente esplorativa volta ad accertare l'esistenza e la consistenza di un fenomeno"[125], sottoponendo gli individui ad interviste telefoniche, face-to-face, internet e somministrazione di questionari (come nel caso in questione); oltre a non raccogliere i dati da un campione rappresentativo della popolazione in esame, si distingue dall'indagine campionaria in quanto pone l'accento su dati inerenti opinioni, atteggiamenti e propensioni raccolti ai fini della ricerca, e non sulle radici più profonde da cui scaturiscono tali dati, sebbene quanto riscontrato nei capitoli precedenti rafforzi le considerazioni che emergeranno dall'analisi di un corpo di dati massiccio. I materiali empirici "grezzi" emersi saranno raccolti in un template rappresentate la cosiddetta "matrice di dati", la quale renderà gli stessi idonei ai fini dell'analisi empirica.

3.1.2 I vantaggi della conduzione di un sondaggio nella ricerca quantitativa

Nonostante le differenze alla base con l'indagine campionaria, sono diversi i vantaggi nell'utilizzare il sondaggio come metodo di ricerca, specialmente se la necessità consiste nel comprendere rapidamente e facilmente un insieme variegato di atteggiamenti di una generazione in continua evoluzione. Tenendo in considerazione anche quanto evidenziato dal professor Giancarlo Gasperoni[126] sia in merito alle possibili

[124] Corbetta, P. (2014). Metodologia e tecniche della ricerca sociale. Il Mulino, Bologna, pag. 160.
[125] Corbetta, P. (2014). Metodologia e tecniche della ricerca sociale. Il Mulino, Bologna, pag. 161.
[126] Gasperoni, G. (1998). *Sondaggio*. Rassegna italiana di sociologia, 39(1), 121-134.

problematiche riscontrabili e sia riguardo i pregi che caratterizzano questa tipologia di indagine, i benefici del sondaggio possono essere riassunti nei seguenti punti:

- Permette di attingere con maggiore semplicità ad un grande quantitativo di informazioni provenienti da una mole abbastanza ampia di soggetti differenti (per quanto appositamente selezionati in base ad alcune similitudini che, nel caso in questione, consistono nell'appartenere alla Generazione Z);
- Rende più agevole la trasformazione dei concetti in variabili osservabili (la cosiddetta "operativizzazione dei concetti", fondamentale per la raccolta dati nel processo di ricerca empirica), la sistemazione, comparazione e analisi dei dati tramite l'utilizzo della precitata matrice (C*V, ossia casi osservati per variabili)
- È uno strumento di ricerca molto accessibile grazie al quale il ricercatore è in grado di descrivere ed esplorare gli orientamenti della popolazione esaminata e la solidità degli stessi; è opportuno ribadire, come menzionato nel paragrafo 3.1.1, che il campione esaminato in questa sede non è rappresentativo della popolazione che si intende analizzare, ma è valido per gli studenti sondati.

L'analisi dei risultati del sondaggio su cu si focalizzerà il presente capitolo, unita ai sondaggi ed alle ricerche menzionate in precedenza, contribuirà a delineare un panorama più definito della tematica presa in esame e potrà fungere da spunto per ulteriori riflessioni nel campo delle Risorse Umane per imprese, manager (specie se appartenenti a coorti generazionali differenti rispetto ai lavoratori da coordinare/candidati) e gli stessi membri della Gen Z.

3.2 Descrizione della ricerca quantitativa

3.2.1 Conduzione del sondaggio: somministrazione dei questionari

L'analisi degli atteggiamenti verso il lavoro della Gen Z sarà svolta sui dati reperiti attraverso la ricerca quantitativa ideata dal Centro di Ricerca della Fondazione Lavoroperlapersona: tale ricerca, consistente in un sondaggio condotto attraverso la somministrazione di questionari, ha lo scopo di contribuire ulteriormente nella comprensione gli atteggiamenti dei giovani appartenenti alla Gen Z verso "il lavoro, l'innovazione e l'imprenditorialità e contribuire a evidenziarne le principali implicazioni manageriali".

I questionari sono stati somministrati a 348 membri della Gen Z provenienti dalle seguenti scuole secondarie di secondo grado:

- Liceo Scientifico "Leonardo da Vinci" (1-142b[127]);
- Istituto Omnicomprensivo "Rosselli-Rasetti" (143-206):
- Liceo Artistico Statale di Fermo e Porto San Giorgio (207-347).

3.2.2 Struttura dei questionari

I questionari somministrati si compongono di 19 domande, tra le quali figurano domande con alternative scalari[128] in cui il soggetto sondato è chiamato ad esprimere una propria valutazione in merito a determinate dimensioni grazie ad un ventaglio di giudizi predeterminati e predisposti su una scala di intensità, a scelta multipla ed inerenti alle informazioni anagrafiche dei soggetti partecipanti; i 19 quesiti sono finalizzati a recepire quante più informazioni possibili in merito a sei specifiche aree di interesse (oltre l'area relativa agli estremi personali) evidenziati dalla matrice dati utilizzata per ricollocare e rielaborare le risposte:

- ❖ Valori e motivazioni legati al lavoro: si esplora l'importanza attribuita ad alcuni fattori che agiscono sui moventi che spingono la Gen Z esaminata a ricercare determinate realtà organizzative nel mondo del lavoro;
- ❖ Condizioni e ambiente di lavoro: ci si concentra sull'importanza delle condizioni di contesto nella scelta del lavoro verso il quale si intende esercitare il proprio sforzo, a parità di attività, condizioni economiche ed alternative simili: tale ambito riguarda la modalità del lavoro a distanza, lo svolgimento dell'attività in maniera individuale o in team, la disponibilità a trasferirsi e ad effettuare straordinari ed il livello di flessibilità spazio-temporale inerente la prestazione da eseguire;

[127] Il questionario numero 142b segue il questionario 142, motivo per cui gli studenti sondati del Liceo Scientifico "Leonardo Da Vinci" sono 143.
[128] Guidicini, P. (1995*). Questionari, interviste, storie di vita: come costruire gli strumenti, raccogliere le informazioni ed elaborare i dati* (Vol. 256). FrancoAngeli, pag. 19.

- Valori Organizzativi: si evidenziano le caratteristiche valoriali inerenti all'organizzazione idealizzata dagli Zers;
- Leadership e relazioni di autorità: si pone enfasi sui comportamenti qualificanti il capo idealizzato dal campione esaminato: le dimensioni su cui si pone attenzione riguardano il livello di importanza attribuito all'attenzione riposta dal management nei confronti del proprio lavoro, dei propri risultati e della propria figura professionale e personale;
- Orientamento verso l'imprenditorialità: si indaga la propensione degli individui sondati verso percorsi imprenditoriali, esaminando l'eventuale correlazione con il background dei propri genitori, la disponibilità delle risorse necessarie, le probabilità di successo ed i programmi futuri;
- Innovazione: si analizza il pensiero degli Zers sondati in merito all'impatto che il progresso tecnologico avrà sull'occupazione e riguardo l'impiego sempre più massiccio dei robot all'interno delle organizzazioni.
- Anagrafica: si raccolgono le informazioni anagrafiche degli individui sottoposti al sondaggio (anno di nascita, genere, scuola superiore e classe frequentata al momento della rilevazione).

Nel paragrafo successivo si procederà a mostrare ed analizzare i risultati ottenuti dagli studenti sondati, partendo dall'area dell'Anagrafica per poi discutere quanto riscontrato per quanto concerne le sei aree inerenti agli atteggiamenti verso il lavoro. È bene specificare che un numero molto esiguo di soggetti ha fornito risposte nulle e/o non valide ad alcuni quesiti, tuttavia in numero non tale da compromettere la validità dei risultati del sondaggio.

3.3 Descrizione dei dati e principali evidenze

3.3.1 "Anagrafica"

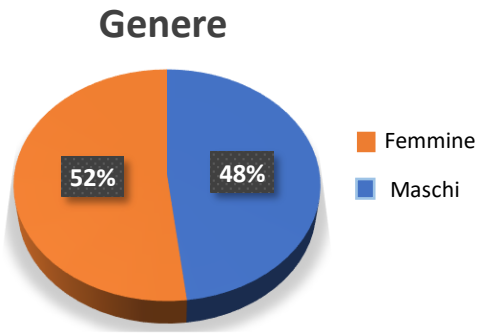
Le informazioni grezze raccolte con la somministrazione dei questionari sono state inserite in un apposito template che funge da "matrice dati", organizzate in maniera tale da essere idonee per l'analisi quantitativa.

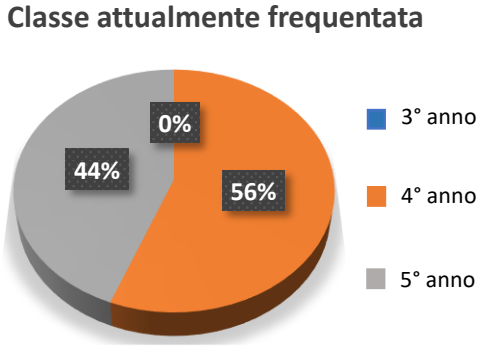
La matrice ottenuta è strutturata come segue:

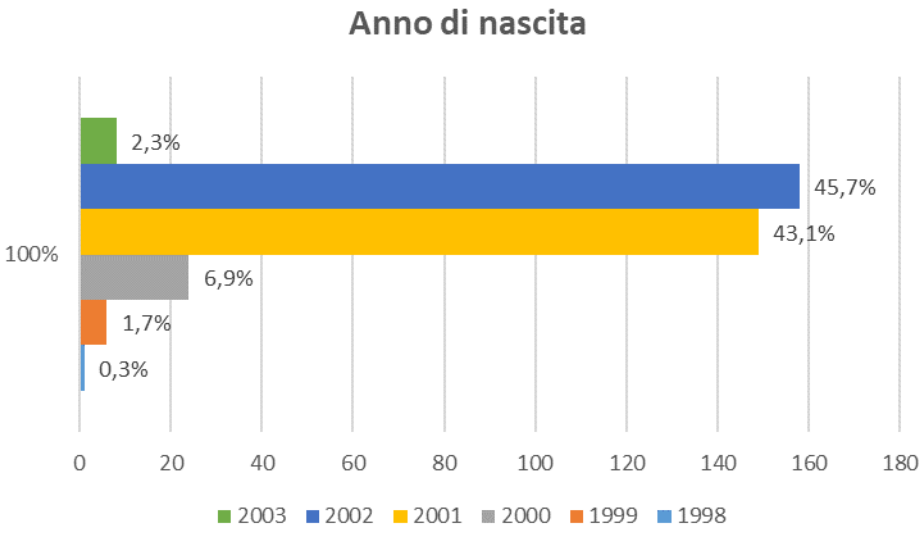
- 348 righe corrispondenti agli studenti ai quali sono stati somministrati i questionari, a loro volta suddivisi in 143 studenti del Liceo Scientifico "Leonardo da Vinci", 64 studenti dell'Istituto Omnicomprensivo "Rosselli-Rasetti" e 141 studenti del Liceo Artistico di Fermo e Porto San Giovanni;
- 91 colonne dedicate ai 19 quesiti (suddivisi negli ulteriori sotto-quesiti che le compongono) esploranti le sette aree di interesse: "Valori e motivazioni legati al lavoro", "Condizioni e ambiente di lavoro", "Valori Organizzativi", "Leadership e relazioni di autorità", "Orientamento verso l'imprenditorialità", "Innovazione" e "Anagrafica";
- Le risposte non fornite quando necessarie e doppie ove non richiesto sono state considerate come nulle, sebbene siano un numero abbastanza marginale.

Di seguito si riportano i principali dati che consentono di descrivere le caratteristiche anagrafiche della popolazione di riferimento:

- Come si nota può notare dal grafico a torta, il numero di ragazzi e ragazze rispondenti al sondaggio è abbastanza equilibrato: 166 maschi e 179 femmine su 345 sondati (3 risposte nulle);
- Numeri altrettanto equilibrati si registrano per quanto concerne gli studenti che frequentano il 4° ed il 5°anno, ovvero rispettivamente 194 e 153 studenti (1 risposta nulla) mentre non si rilevato alcuno studente frequentante il 3°anno di scuola superiore;
- Degli studenti del 4° e 5° anno, l'età è sì variabile ma abbastanza concentrata tra 17 ed i 18 anni (nati fra il 2001 e il 2002) all'epoca della rilevazione. L'immagine sottostante fornisce un quadro degli studenti sondati per data di nascita;





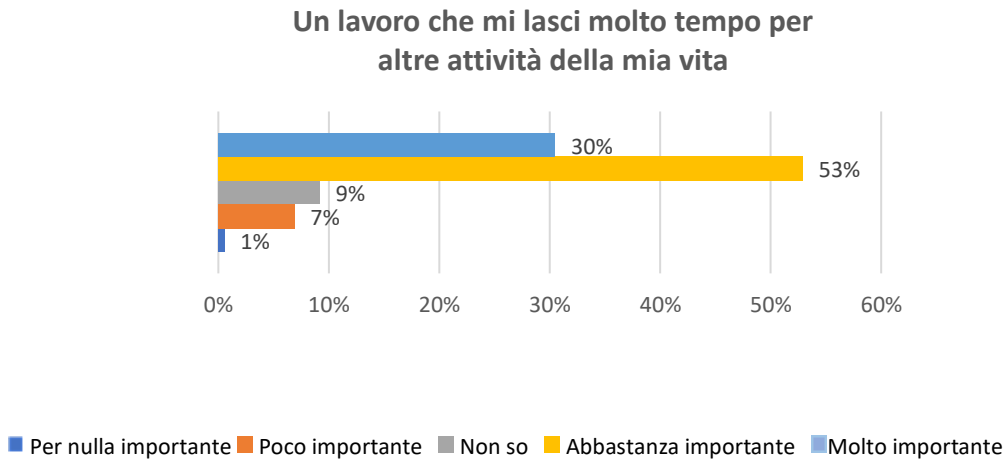


Tali dati, presi a sé, possono solo confermare che tutti i membri appartengono alla Gen Z, con una certa concentrazione di studenti in procinto di terminare il ciclo di studi secondari.

3.3.2 "Valori e motivazioni legati al lavoro"

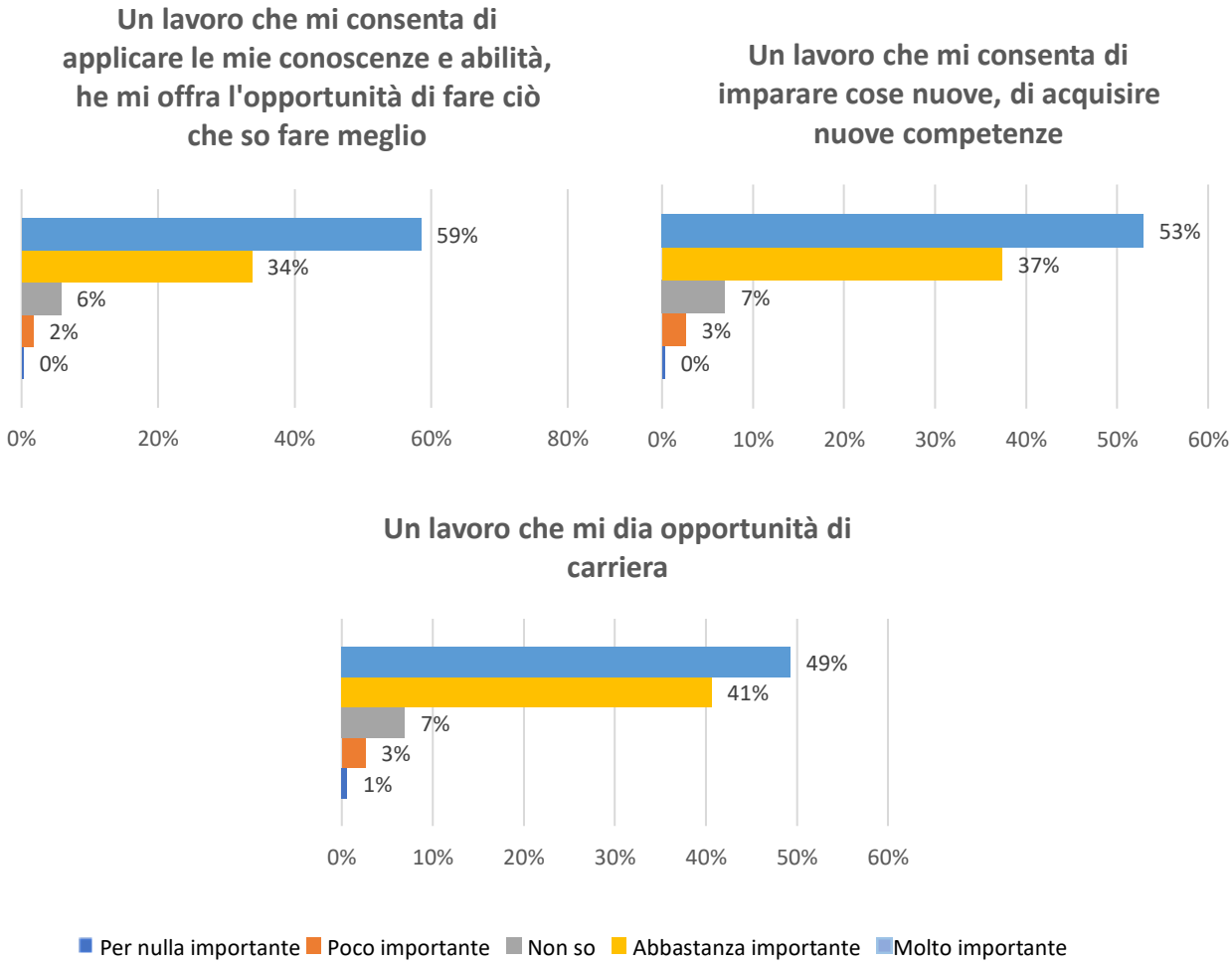
Di seguito si fornisce una overview di quelle che sono le risposte ai sotto-quesiti alla domanda numero 1, a sua volta divisa in ulteriori 21 sotto-quesiti di cui si mostrano i dati più rilevanti riscontrati:

- il 53% dei sondati ritiene abbastanza importante che il lavoro possa consentire di ritagliare lo spazio necessario per svolgere altre attività (assieme ad un non indifferente 30% che lo ritiene essenziale), dato correlabile al desiderio di un equilibrato "work-life" balance;

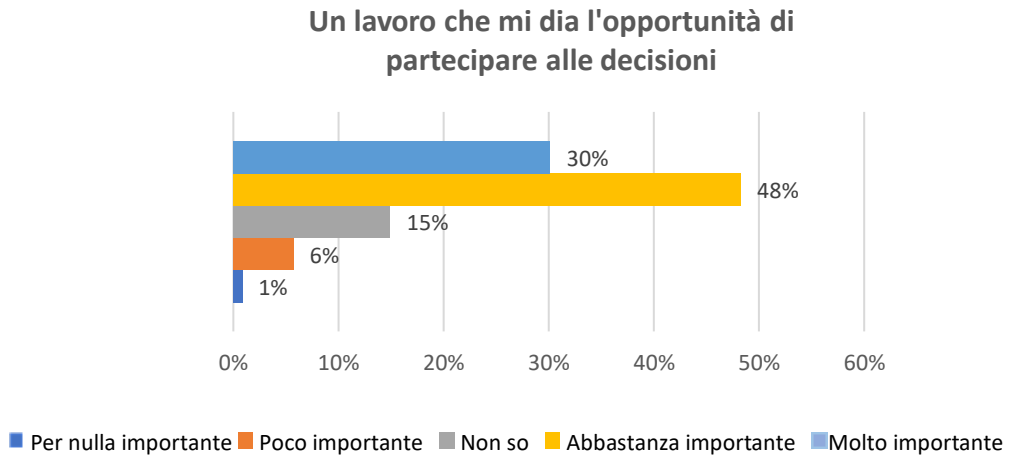


- la possibilità/desiderio di mettere in gioco il proprio bagaglio di abilità e conoscenze e l'aspirazione di acquisire sempre più knowledge grazie all'attività lavorativa svolta è decisamente rilevante

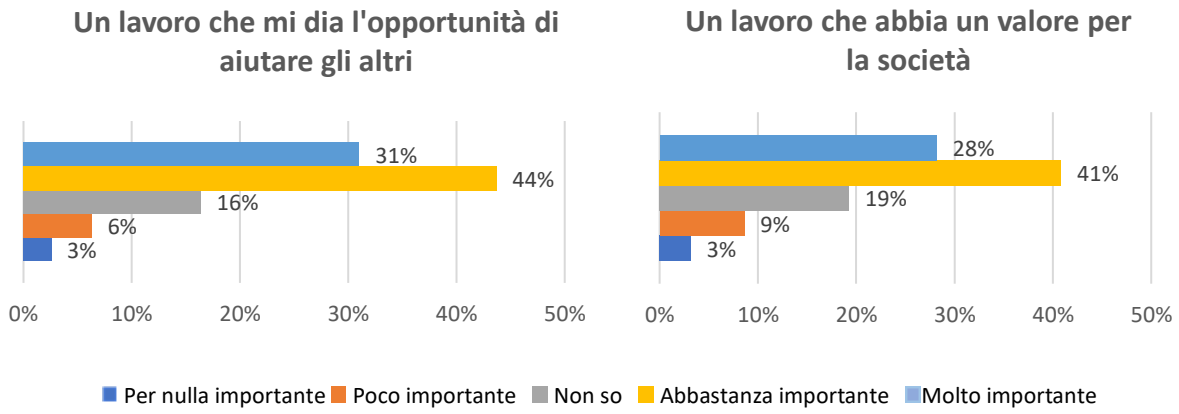
rispettivamente per il 93 % circa (34% + 59%) e per il 90% circa (53% + 37%) degli studenti sondati, e tale riscontro conferma quanto evidenziato nei sondaggi precedenti, ovverosia la preferenza sempre più marcata verso sentieri di carriera professionali improntati sulla specializzazione in specifiche aree di competenza, ragion per cui l'opportunità di fare carriera (di natura professionale e non, a seconda delle esigenze dell'individuo e del tipo di attività svolta) è anch'essa di considerevole importanza:



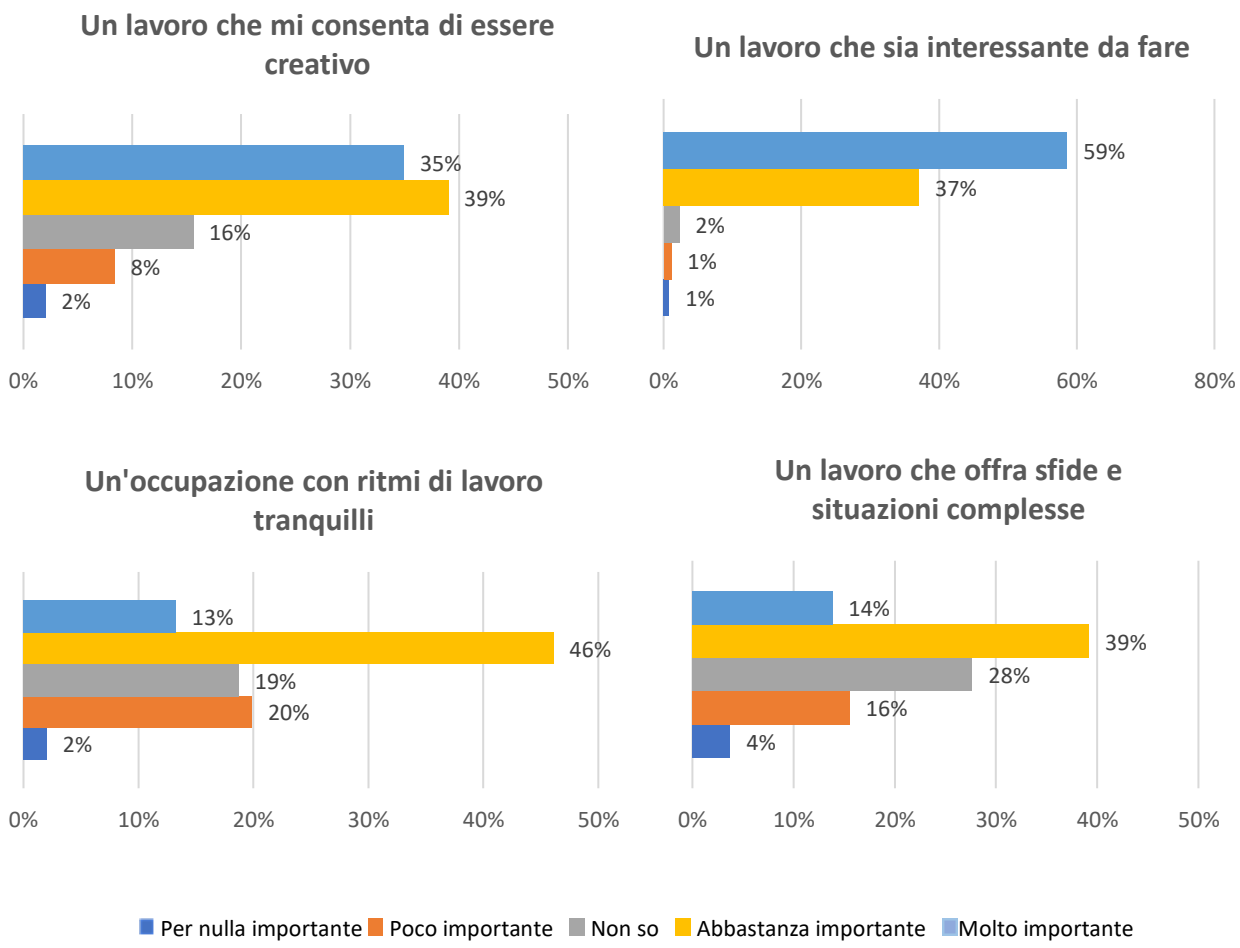
- si rileva un maggiore desiderio di responsabilizzazione e coinvolgimento nel processo decision making aziendale:



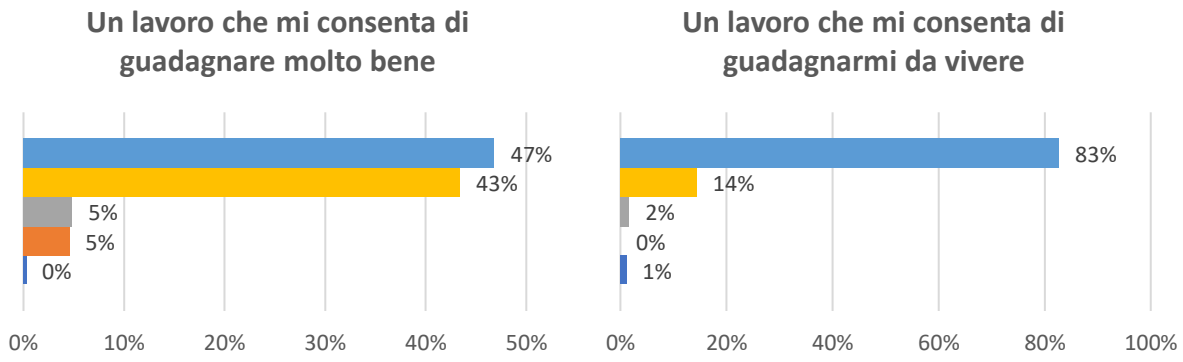
- ancora una volta viene evidenziata l'importanza del purpose aziendale (del senso più profondo del lavoro che si intende svolgere) in quanto il 44% dei sondati ritiene abbastanza importante la possibilità di poter aiutare gli altri grazie all'attività svolta (oltre che molto importante per il 31% di essi) e si registrano valutazioni particolarmente positive complessivamente per il 69% (41% + 28%) per ciò che concerne la valorizzazione del svolto nella e per la società, specie se la mission della stessa consiste proprio nell'aiutare gli stakeholders esterni a seconda del prodotto/servizio scambiato:

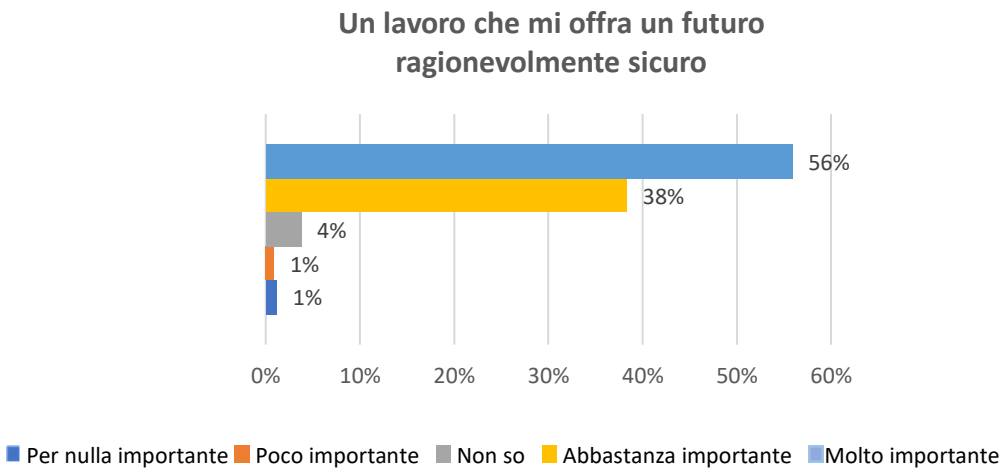


- L'opportunità di sfoggiare la propria creatività e di affrontare sfide e situazioni complesse al punto giusto da essere stimolanti rientrano fra i pilastri dei moventi e dell'engagement della Gen Z, dato correlabile alla preferenza verso attività lavorative il cui contenuto sia interessante ed influenzante, assieme alla tranquilla scansione dei ritmi di lavoro, la qualità dell'employee experience:

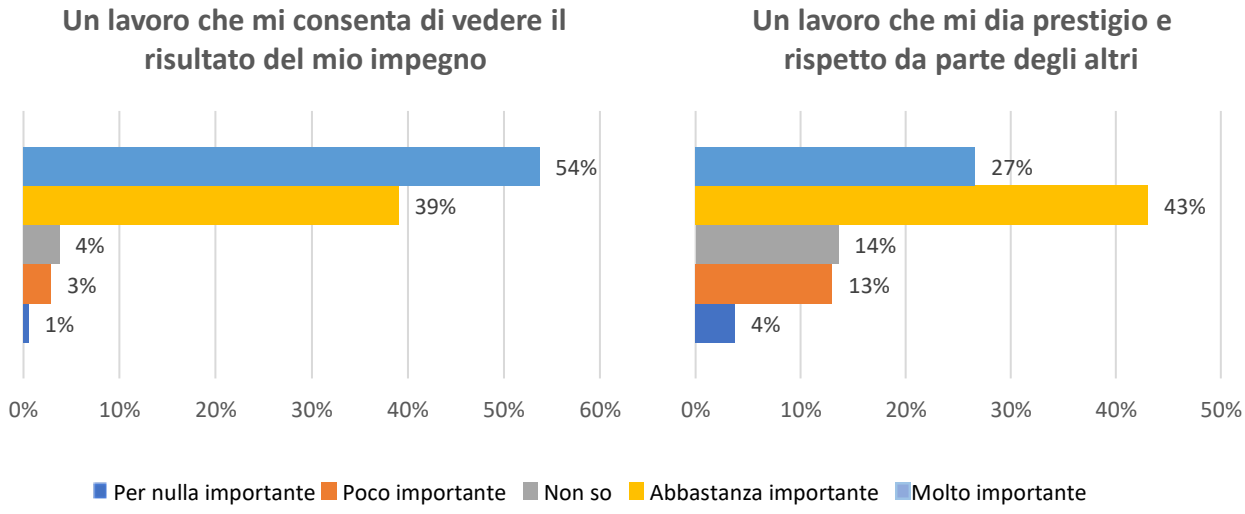


- Come confermano i grafici sottostanti, un buon livello retributivo (di base e non) è un fattore di attraction essenziale per la Gen Z: infatti, si registra rispettivamente un complessivo 90% (43% + 47%) di valutazioni molto positive ed un 83% di valutazioni estremamente positive per l'importanza di un lavoro che consenta di guadagnare molto bene e, perciò, di vivere dignitosamente; inoltre, il livello retributivo e le condizioni contrattuali devono essere preferibilmente idonei a garantire un futuro ragionevolmente sicuro, e quanto appena evidenziato è correlabile al desiderio di stabilità caratterizzante il percorso di carriera professionale verso il quale si è evidenziata in precedenza una marcata preferenza (sempre in merito all'area dei valori e delle motivazioni legati al lavoro):

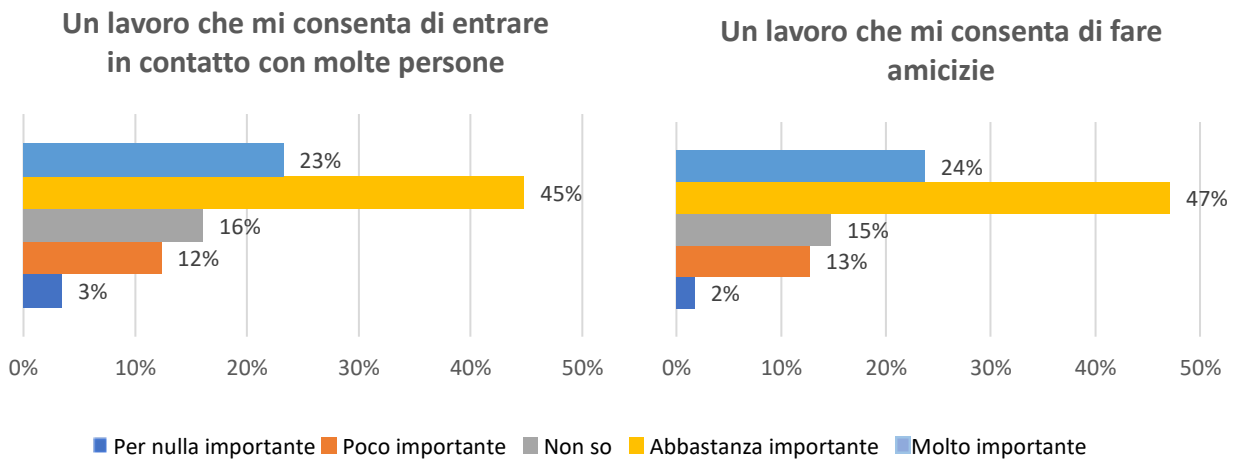




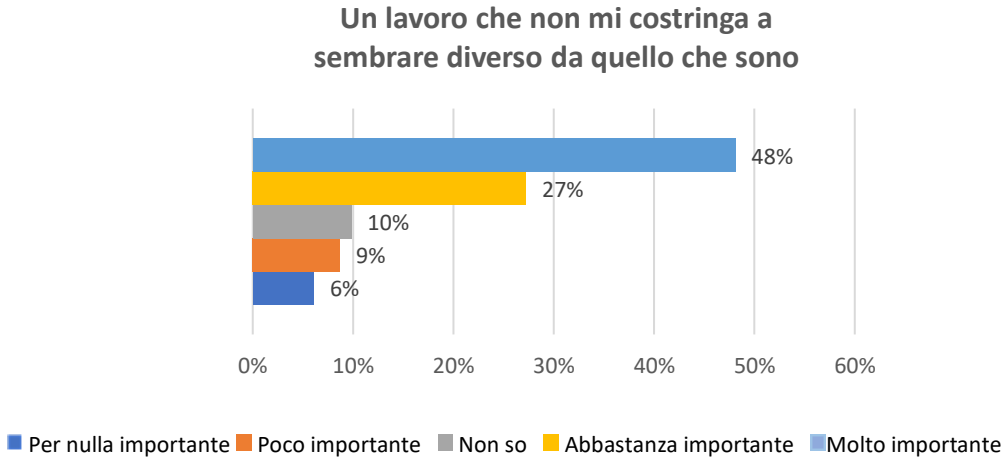
- La distribuzione delle frequenze in merito all'assenza del controllo dei capi e riguardo il pensiero all'occupazione svolta durante il post orario lavorativo non rilevata dati rilevanti, testimoniando che non sono tanto rilevanti l'essere "etero-diretti" e la caratterizzazione dei ritmi lavorativi quanto il come l'eterodirezione viene gestita in relazione alla tipologia di attività svolta o desiderata;
- Si può affermare che quasi la totalità degli studenti vorrebbe svolgere un'attività che consenta loro di verificare (e di venire riconosciuti) i risultati ottenuti dallo sforzo profuso, grazie ai quali si spera nel 70% circa (43% + 27%) di acquisire maggior rispetto e prestigio:



- La propensione verso il contatto umano e la possibilità di instaurare amicizie sul posto di lavoro (o grazie al lavoro) ci conferma, per circa rispettivamente il 68% (23% + 45%) ed il 71% degli studenti (24% + 47%), il grande rilievo del clima organizzativo o dell'impressione collettiva (e individuale) della possibilità di poter sperimentare quel tipo di percezione come fattore di attraction per i talenti Zers:

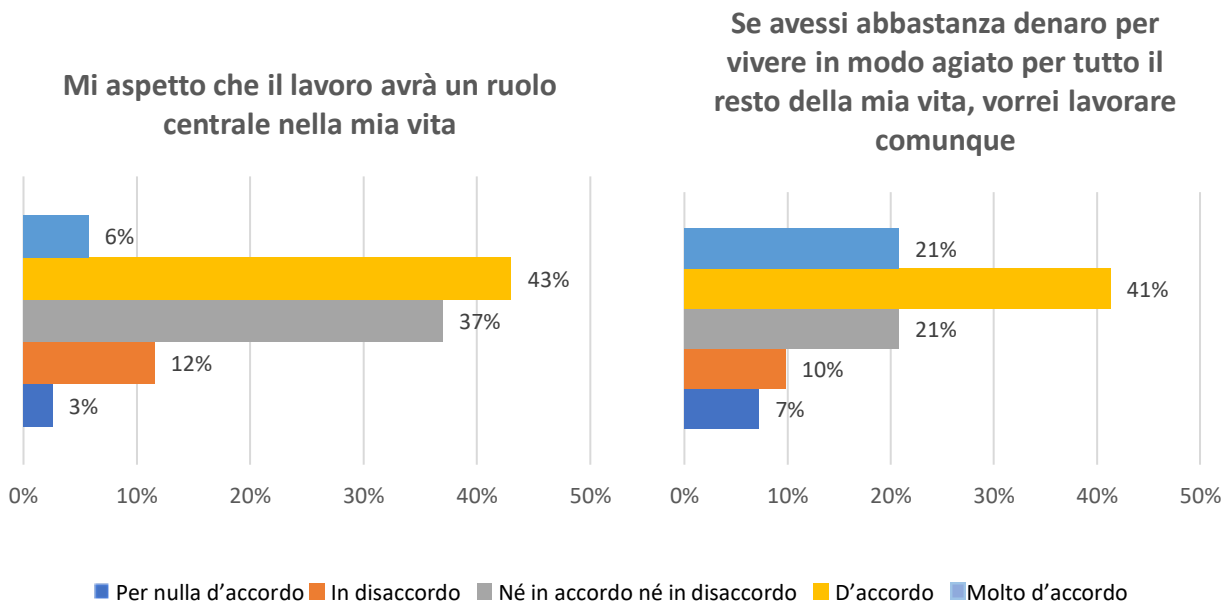


- L'identità degli Zers e la sincronia con quella aziendale si rileva una stella polare per il loro orientamento verso determinate realtà lavorative con cui sentono di poter entrare in simbiosi (valutazioni molto positive per al meno il 75% dei casi circa):



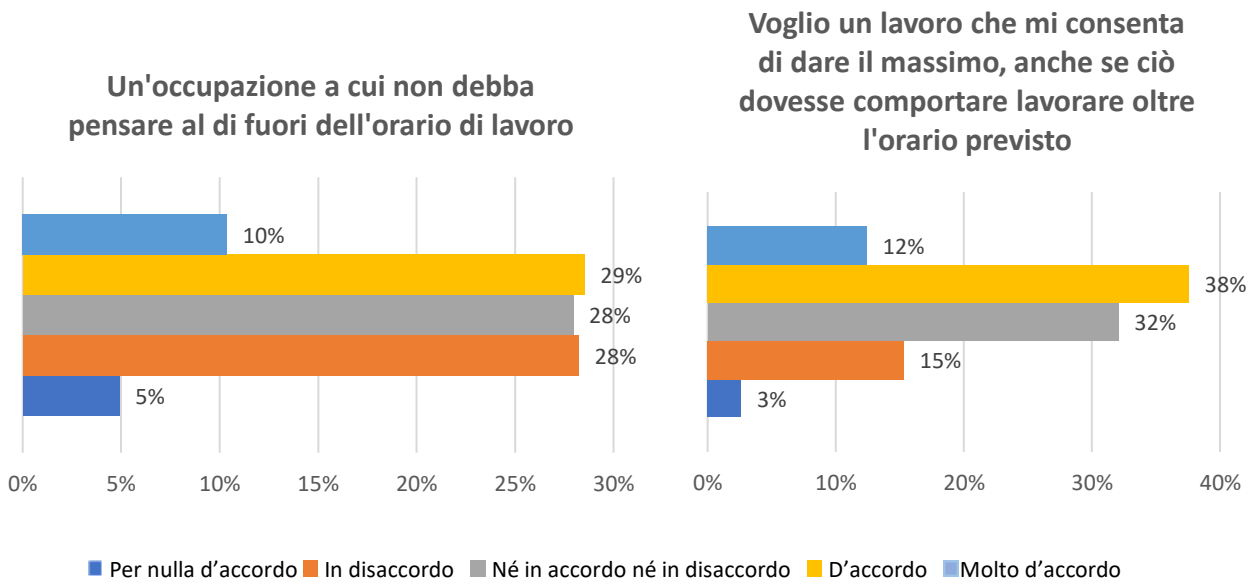
Le risposte al secondo quesito completano il quadro relativo ai valori ed alle motivazioni degli Zers legate al lavoro:

- Da quanto emerge dai grafici sottostanti è indiscussa la centralità del lavoro nella vita degli Zers, sebbene la sua rilevanza dipenda anche da una serie di fattori che riguardano il contenuto dello stesso e dalle ambizioni degli Zers che lo svolgeranno o che lo potranno svolgere, esattamente come il livello di sforzo profuso affinché i risultati vengano riconosciuti:



- Si rileva un certo margine di disponibilità a transitare fra diverse tipologie di occupazioni, suggerendo che il desiderio di stabilità possa configurarsi come profusione di energie in un'unica realtà imprenditoriale in senso stretto oppure come ricerca di una diversa tipologia di equilibrio legata ad un mix fra fattori economici e psicologici che permettono alla persona di sentirsi "in carriera" (un buon work life balance, un'impresa che offra opportunità di carriera più stratificate e/o remunerative…):

- Si individua una correlazione fra la le valutazioni incerte in merito al pensiero relativo alla propria occupazione al di fuori dell'orario di lavoro e la distribuzione uniforme (ed incerta, a sua volta) di frequenze riguardante la possibilità di ottenere il massimo lavorando anche oltre l'orario previsto, suggerendo nuovamente che la transitorietà tra varie tipologie di lavoro, lo svolgere con dedizione un'attività e la ricerca della stabilità lavorativa possano dipendere da tanti altri fattori:

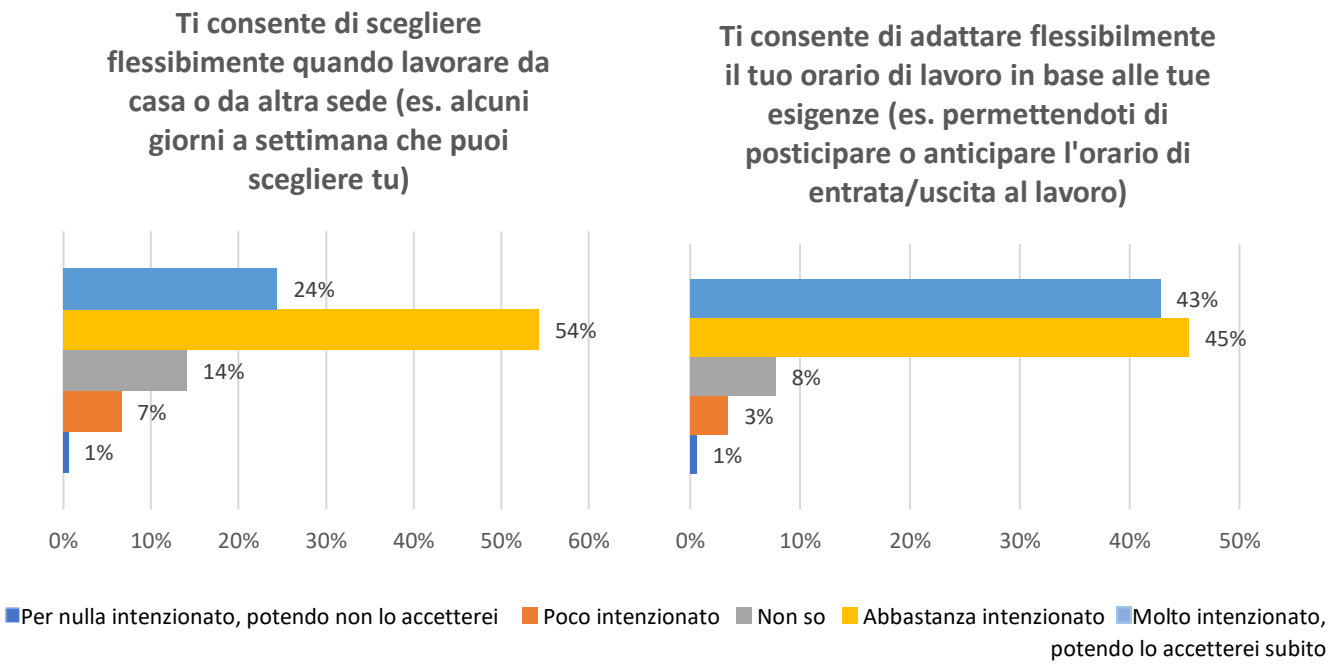


3.3.3 "Condizioni e ambiente di lavoro"

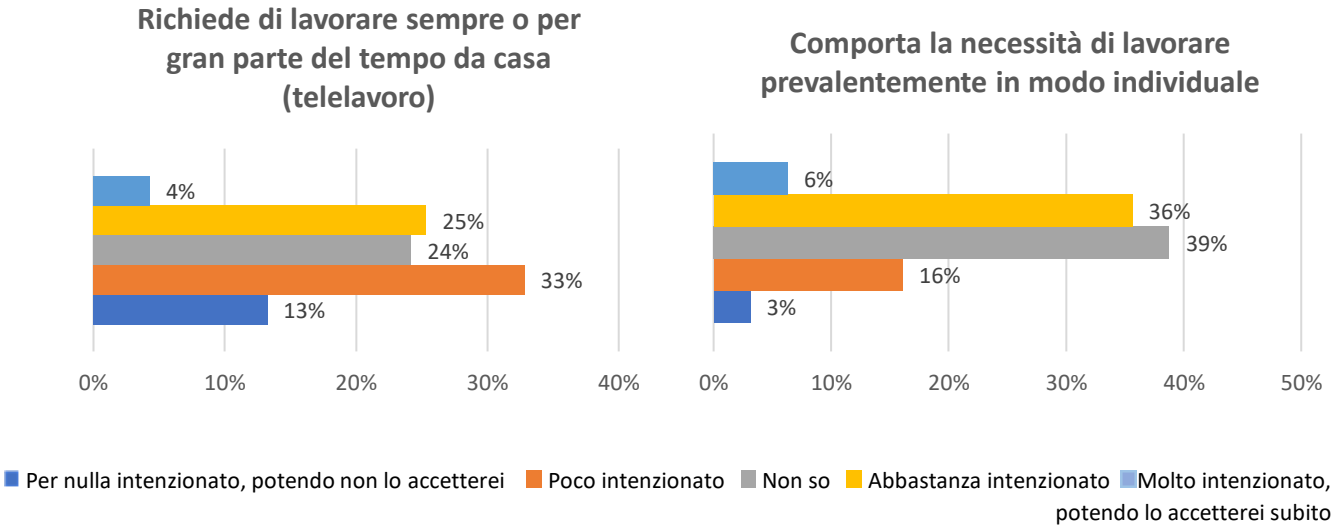
Esaminando il contesto lavorativo potenzialmente idealizzato dai membri della Gen Z (ed in grado di fare la differenza fra diverse proposte di lavoro), ulteriori previsioni a riguardo possono essere elaborate dall'analisi delle risposte al quesito numero 3.

Analizzando il complesso di dati estrapolati, sorgono le seguenti considerazioni:

- Le evidenze più rilevanti riguardano le preferenze abbastanza marcate verso la possibilità di flessibilizzare sia il luogo (78% circa di valutazioni molto positive, 54% + 24%) che, soprattutto, l'orario di lavoro (88% circa di valutazioni molto positive, 45% + 43%), in relazione all'esigenza degli Zers di auto-organizzare il lavoro (per quanto possibile) con un certo margine di autonomia, seppur nell'ottica dell'etero-direzione qualora si parli di lavoro dipendente. La flessibilità è ancora una volta confermata come un caposaldo delle caratteristiche sempre più ricercate dalla Gen Z in grado di fare la differenza fra la scelta di una o l'altra realtà lavorativa, a parità di condizioni economiche ed attività svolta:

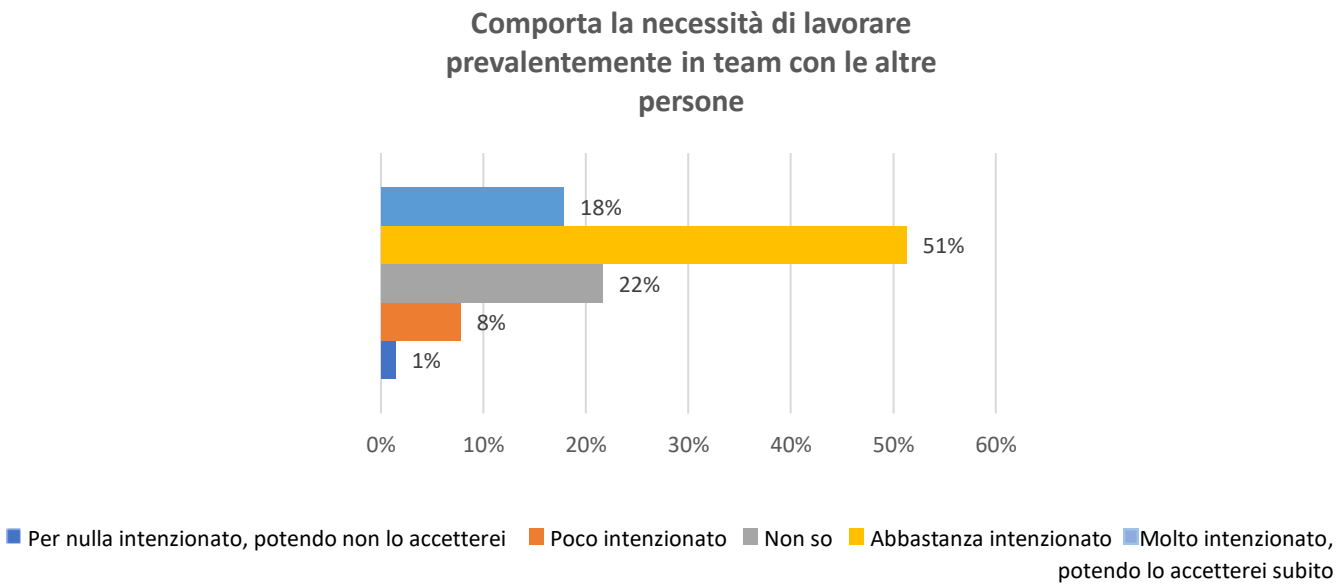


- Nonostante il proliferarsi delle forme di lavoro "senza tempo e senza luogo"[129], si riscontra un certo grado di disaffezione nei confronti delle modalità di lavoro a distanza svolte prevalentemente da casa e l'incertezza verso la possibilità di lavorare prevalentemente in maniera individuale:

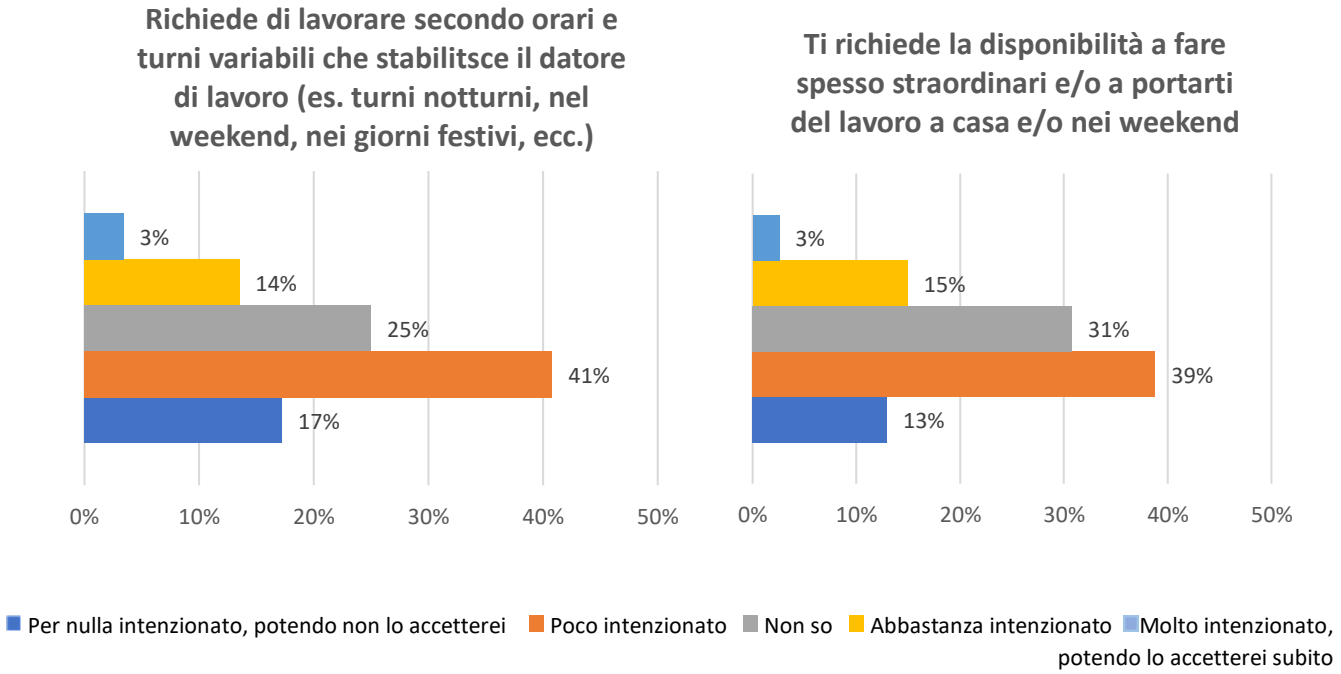


- Dai grafici sovrastanti e da quello sottostante si denota una maggiore predilezione verso il lavoro di squadra, supportando maggiormente l'evidenza della ricerca del contatto umano emersa dalle risposte del primo quesito:

[129] Gabrielli G., Pirni A., & Presilla R. (2019). *Mutamenti. Corpo, Lavoro, Rete*. Aguaplano Libri, Novembre, Perugia, pag. 48.



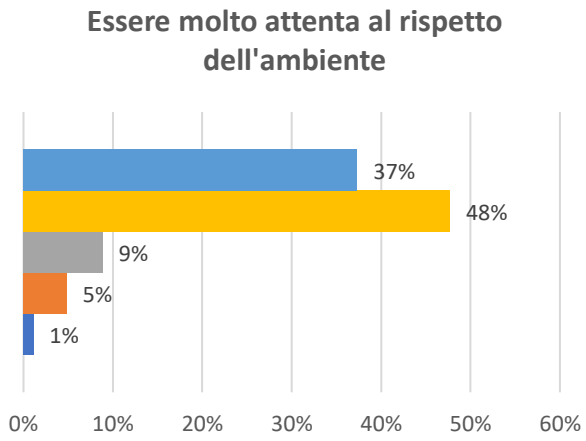
- Valutazioni decisamente poco positive si registrano verso la rigidità negli orari e turni di lavoro, la cui variabilità è stabilita unicamente dall'employer, e verso la disponibilità ad effettuare obbligatoriamente/frequentemente straordinari e/o continuare il lavoro anche al di fuori dell'orario lavorativo previsto e nei weekend:

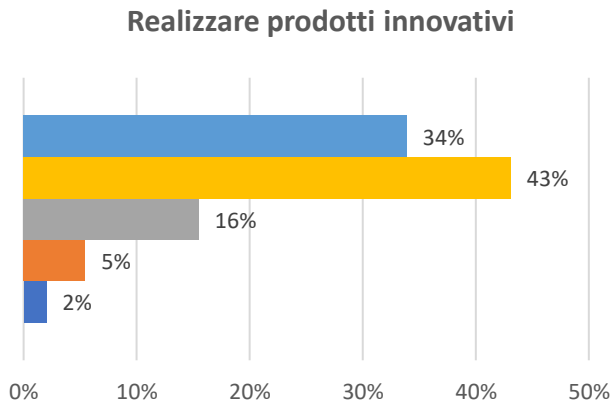


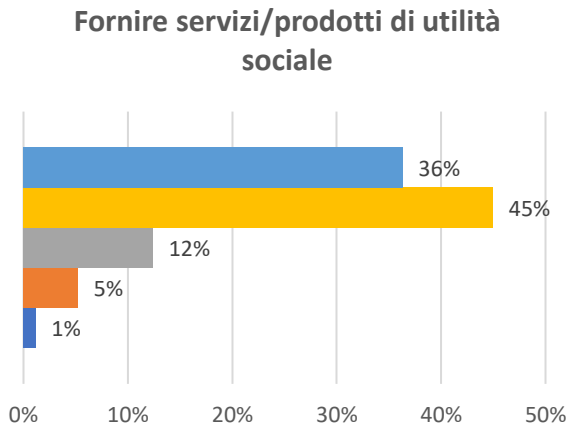
3.3.4 "Valori organizzativi"

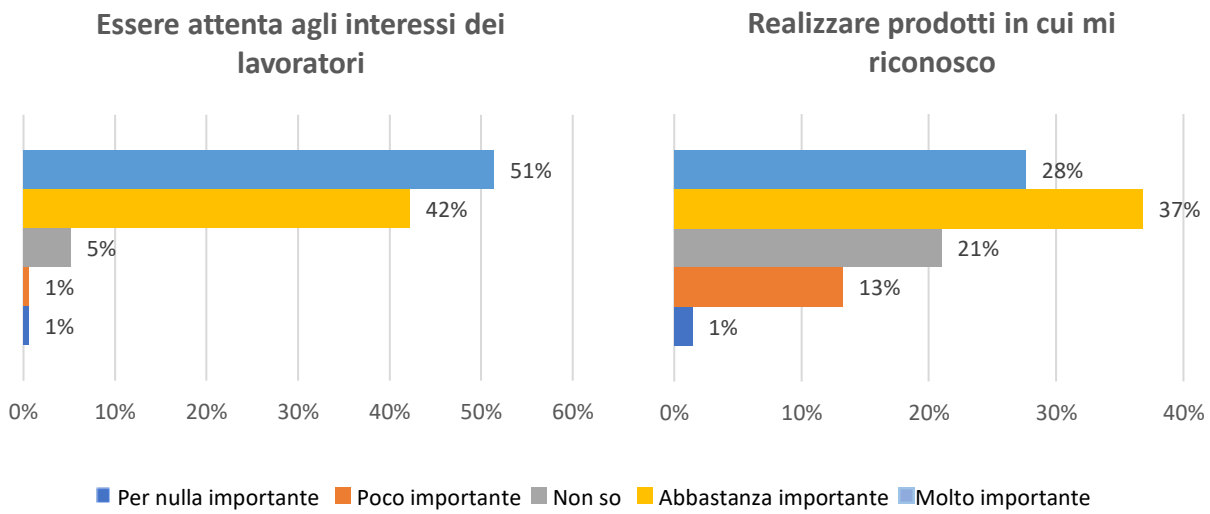
Entrando nel merito di quello che può riguardare il "cuore" dell'impresa, ciò che caratterizza il suo purpose ed i valori che la contraddistinguono, ai rispondenti al sondaggio è stato chiesto di esprimere una preferenza in merito ad alcune caratteristiche di un'ipotetica organizzazione ideale nella quale vorrebbero lavorare; i grafici mostrano le feature più gettonate dagli individui sondati:

- Ciò che si osserva nell'immediato è una chiara preferenza verso quelle organizzazioni la cui attività pone attenzione alle problematiche legate al rispetto dell'ambiente, alla realizzazione di prodotti innovativi (un primo cenno verso la propensione verso l'innovazione, ripresa nell'analisi del quesito successivo) alla produzione/fornitura di servizi di utilità sociale ed alla valorizzazione del lavoratore, del suo percorso di crescita professionale in azienda e degli interessi/necessità esternate. Una preferenza più debole si osserva, ma pur sempre presente, verso la realizzazione di prodotti con cui l'individuo monitorato può identificarsi:

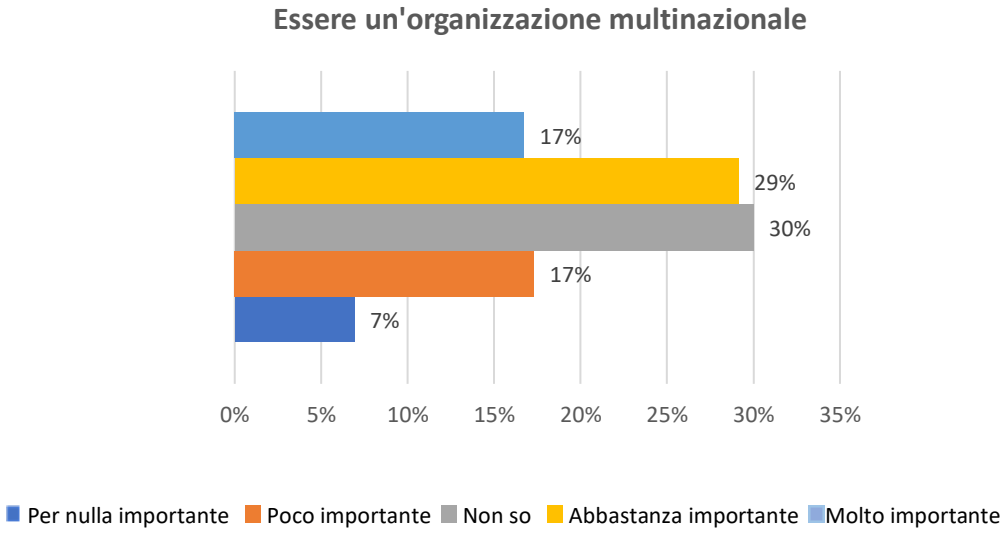






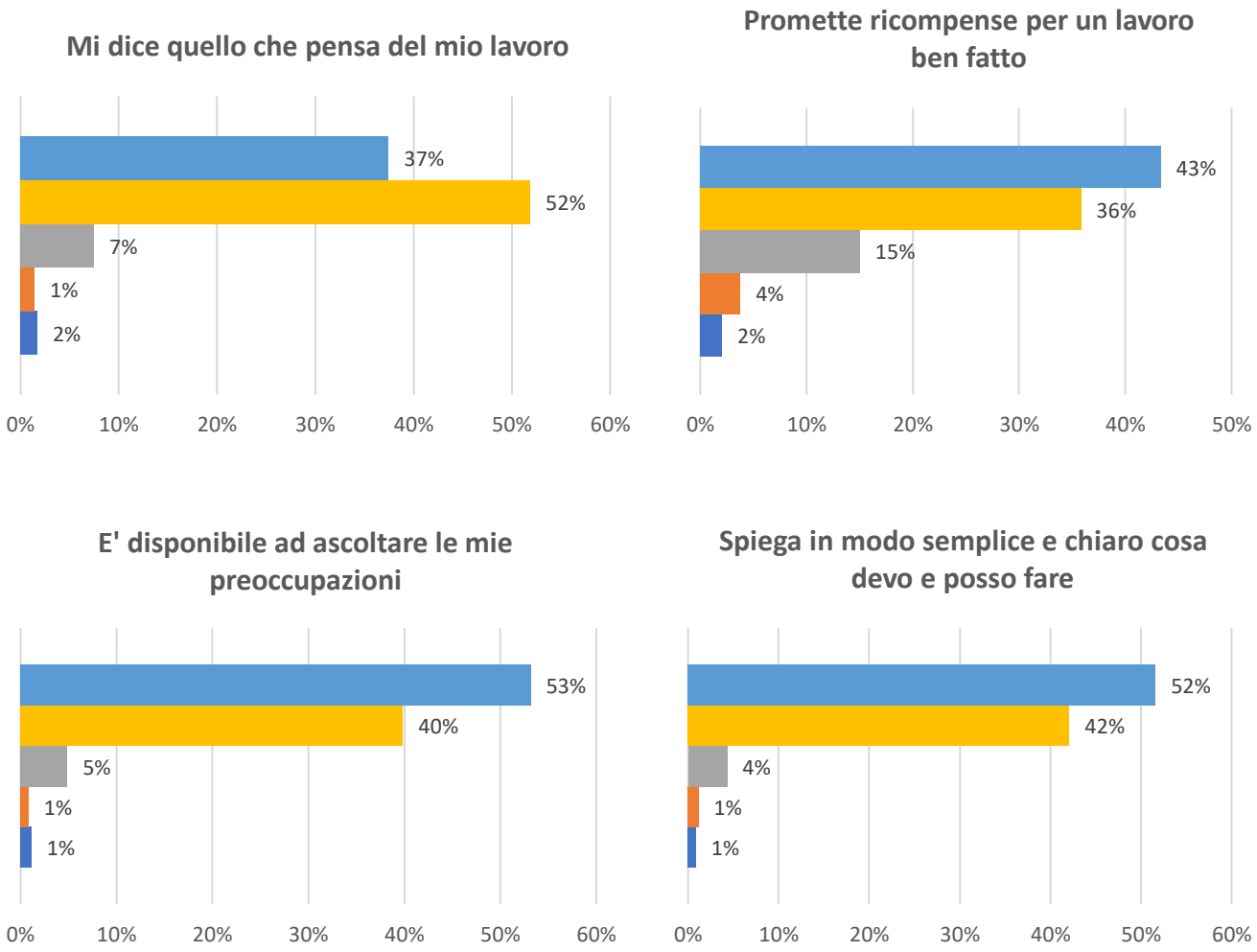


- La propensione verso quelle realtà creative, visionarie, in cui i leader si aprono all'innovazione di prodotto si lega a doppio filo con il desiderio di crescita professionale e personale degli Zers nell'acquisizione di nuove skill e nel desiderio di identificazione con la realtà aziendale e la sua mission; di contro, si rileva che il solo fatto di essere un'organizzazione multinazionale non costituisce un elemento di attraction estremamente rilevante per gli Zoomers esaminati (se si effettua il paragone con i precedenti grafici):

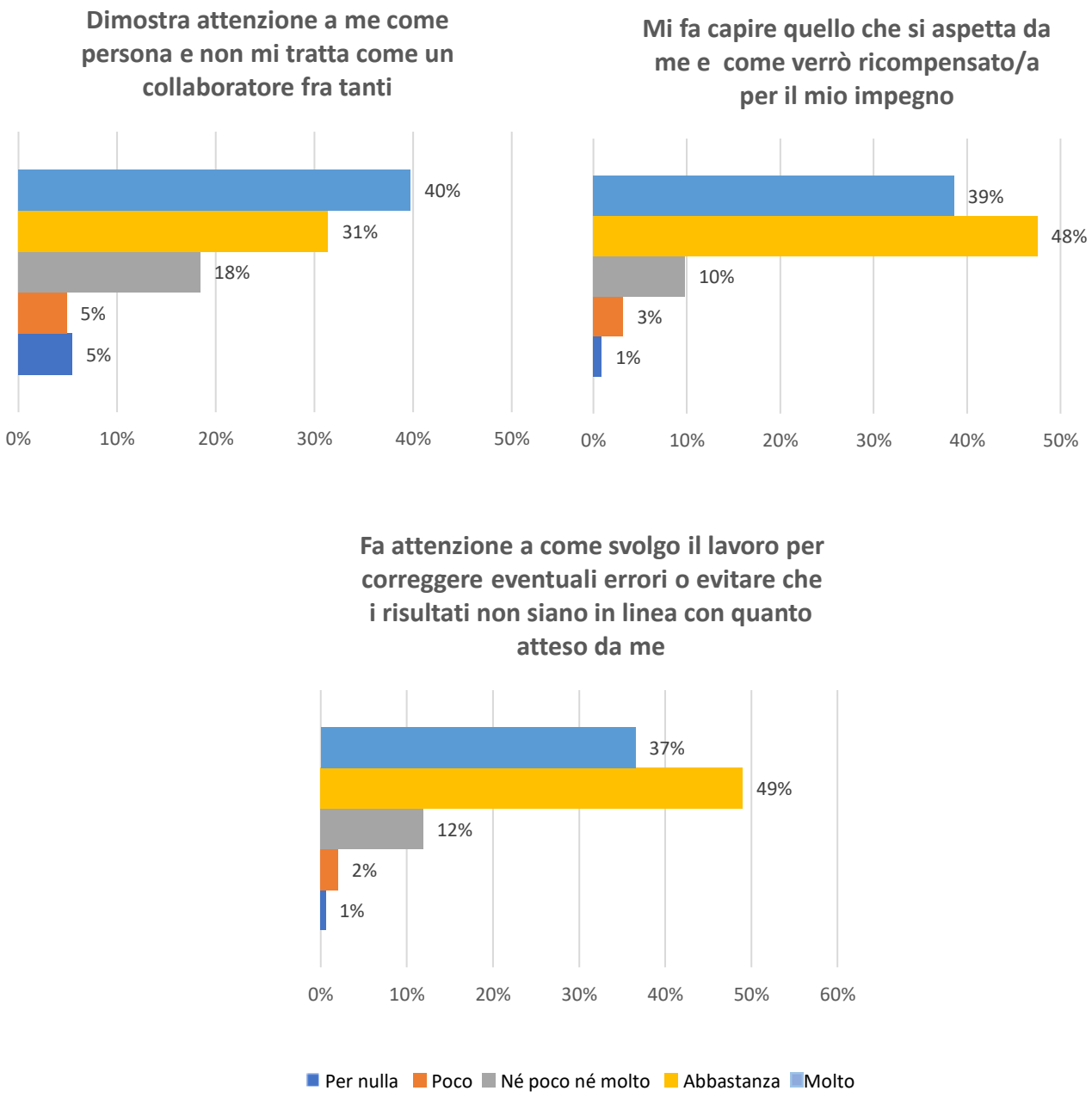


3.3.5 *"Leadership e relazioni di autorità"*

In questa sezione si provvederà a descrivere le caratteristiche del manager e/o di coloro che detengono la leadership all'interno delle organizzazioni (ovvero la capacità di influenzare i membri della stessa o del team di appartenenza per far comprendere e accettare le decisioni e le azioni da intraprendere, facilitando gli sforzi individuali e collettivi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati[130]) ritenute importanti dagli Zers esaminati in questa sede. Di seguito si mostrano le evidenze principali:



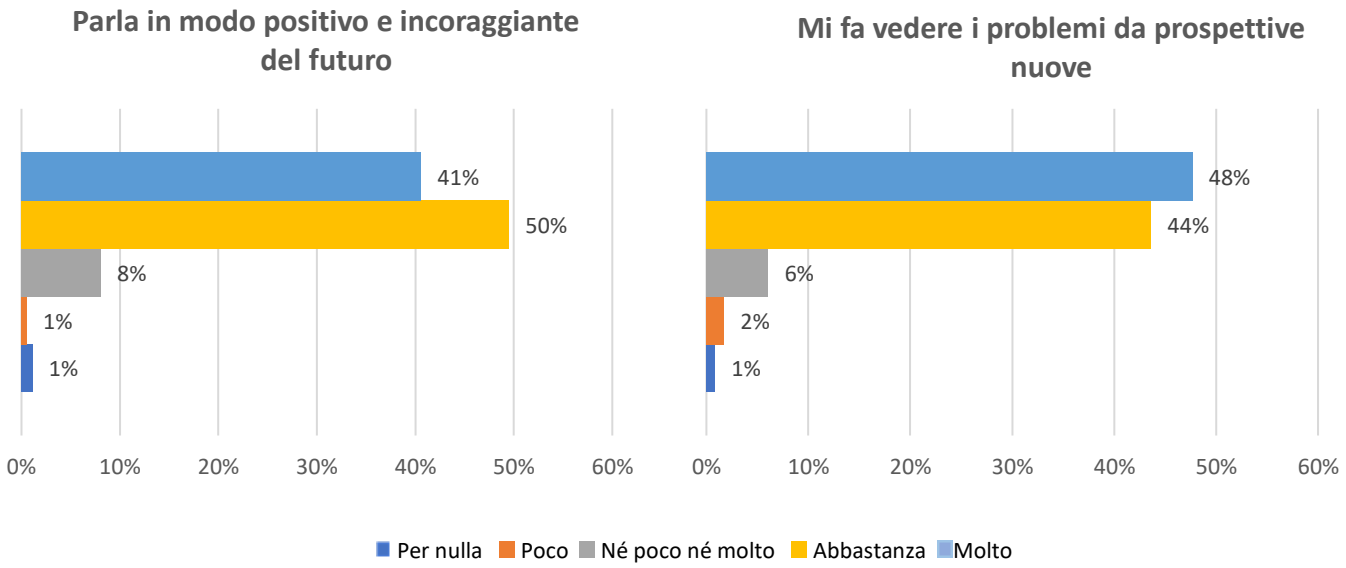
[130] Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). *Comportamento Organizzativo. Individui, Relazioni, Organizzazione e Management*. Egea, Terza Edizione, Febbraio, pag. 269.



Da questi dati emerge che gli Zers esaminati prediligono manager in grado prestare attenzione alla figura del lavoratore su più livelli, attenzione concretizzata nel:

- fornire celeri, costanti e chiari feedback volti alla sua crescita professionale e personale ed in vista dell'allineamento fra risultati standard (attesi) e conseguiti;
- l'ascolto delle problematiche evidenziate dai lavoratori, le quali possono essere l'epicentro di diverse situazioni conflittuali che, se non gestite accuratamente in modo tale da sfruttarne i vantaggi, possono portare ad inefficacia ed inefficienza delle decisioni adottate;
- comunicare con semplicità e chiarezza il contenuto e le modalità del lavoro da svolgere, oltre che le aspettative riposte nei collaboratori e le ricompense ottenibili a seguito del raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- valorizzare (oltre ai risultati ottenuti) la sua posizione, il ruolo che svolge e la sua specifica persona;

Inoltre, il desiderio di un manager meticoloso e premuroso verso la figura del lavoratore è accompagnato dall'immagine di un leader eclettico e aperto a nuove soluzioni al punto tale da fornire nuove e numerose prospettive delle stesse problematiche da affrontare ed ottimista nel prospettare il futuro dell'impresa e degli stessi membri che ne fanno parte:

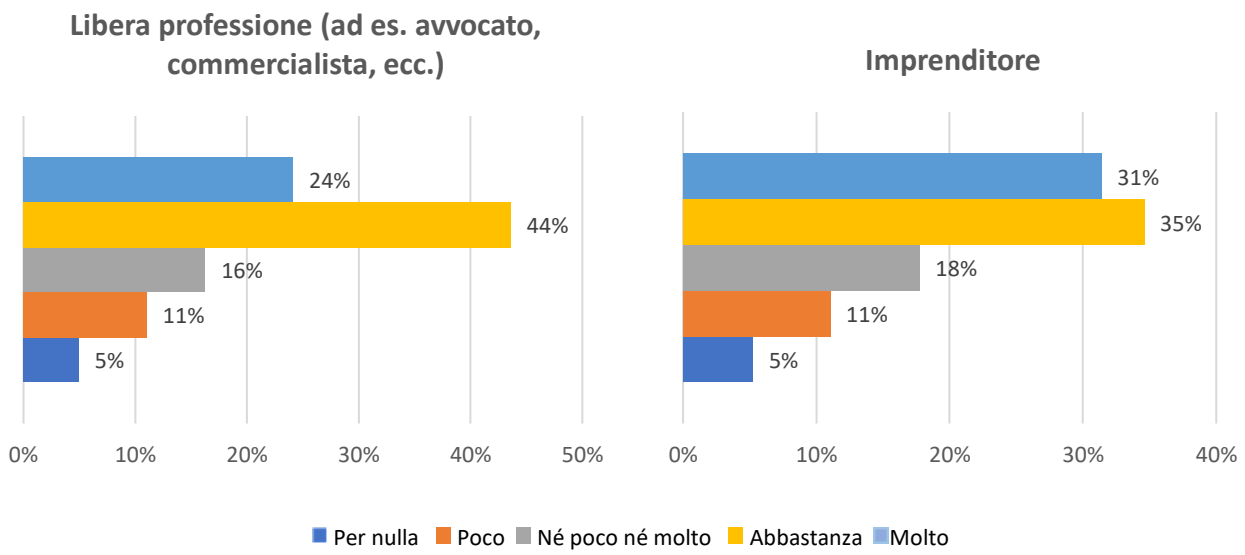


Al contrario, si è verificato che la non considerazione del lavoratore, anche intesa in termini di superficialità nel correggerlo in caso di sbagli, nel considerarlo un mero numero, nel non apportare i dovuti accorgimenti e cambiamenti ove necessario non rispecchia il prototipo esemplare di manager della Gen Z sondata, perciò bisogna porre attenzioni a questi elementi poiché parte della fonte del calo di attraction, retention ed engagement.

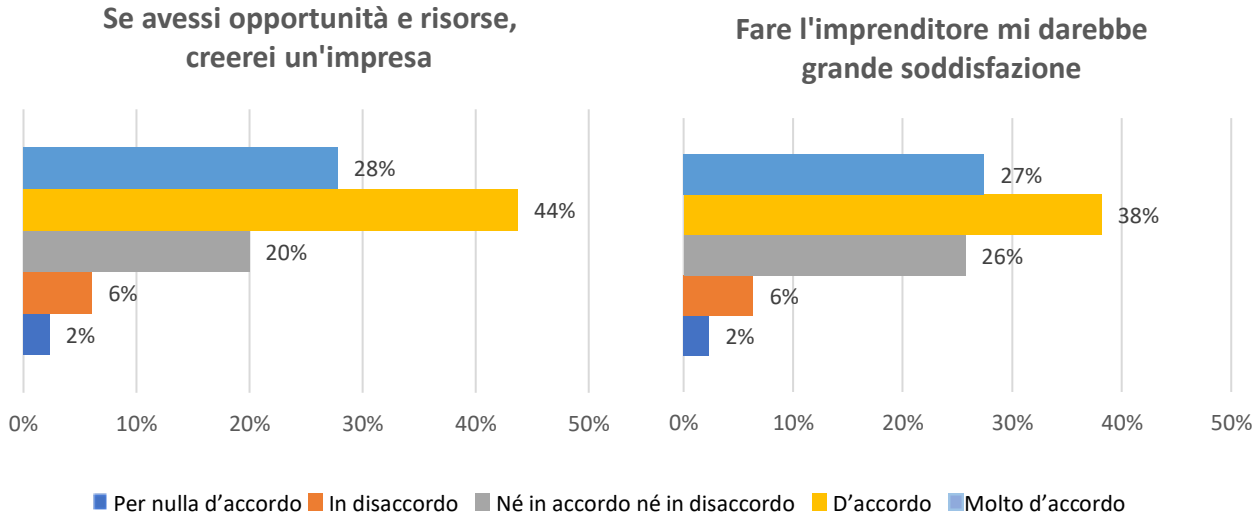
3.3.6 "Orientamento verso l'imprenditorialità"

Quest'area entra nel merito di quella che è la propensione verso l'imprenditorialità degli Zers; dati i sondaggi e le ricerche richiamate nei capitoli precedenti, si intende verificare se i soggetti rispondenti al sondaggio hanno una tendenza più o meno accentuata nell'intraprendere percorsi a carattere imprenditoriale e/o di self-employment. Per fare ciò si mostreranno ed analizzeranno singolarmente e nel loro insieme i dati più rilevanti relativi ai quesiti dal 6 al 13.

Cominciando con il numero 6 relativo a giudizi ai giudizi sull'attrattività dei percorsi professionali (bilanciando pro e contro di ciascuno), si evince una maggiore propensione verso il percorso da libero professionista (66% circa, 44% Abbastanza + 22% Molto) e verso l'imprenditoria (anch'esso 66% circa d valutazioni molto positive, di cui 35% + 31%); frequenze meno rilevanti per i percorsi da lavoro dipendente e freelencer:



Il quesito numero 7 evidenzia che il 72% circa degli studenti aprirebbe un'impresa se avesse le risorse necessarie, ed il 65% degli stessi afferma che ricaverebbe almeno abbastanza soddisfazione nell'esercitare il mestiere da imprenditore:

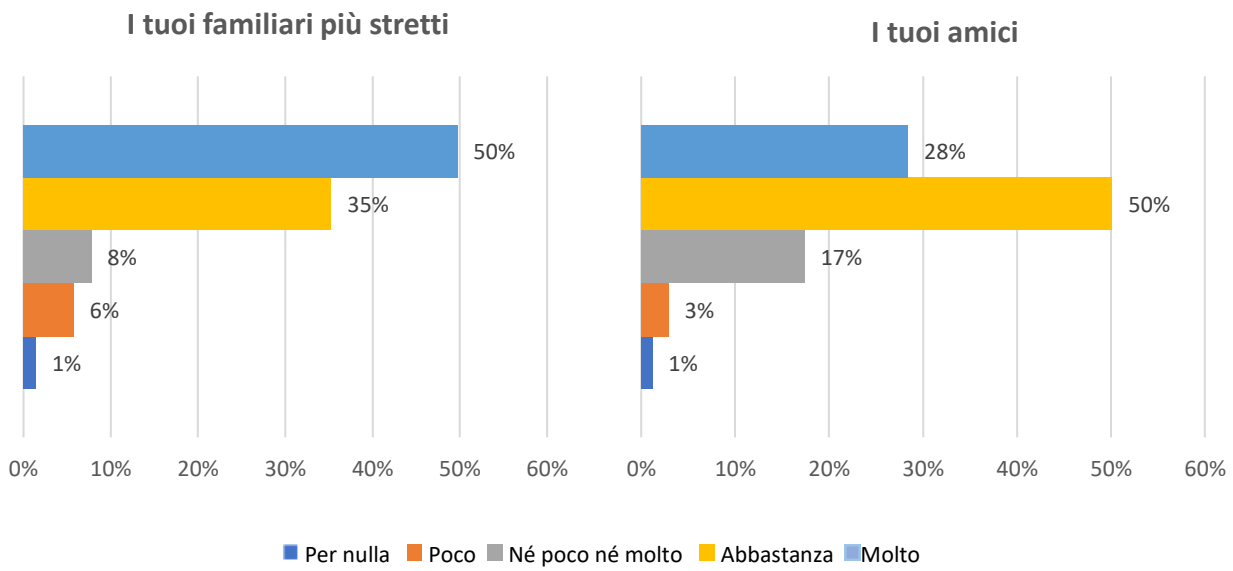


In definitiva, i quesiti 6 e 7 evidenziano come l'intraprendere la carriera da imprenditore investendo, qualora in possesso, le risorse necessarie possa costituire un'opzione non indifferente da parte degli Zers; si ricorda, inoltre, che frequentano il 4° ed il 5° anno di scuola superiore al momento della misurazione, perciò in procinto di affacciarsi al mondo del lavoro e/o universitario.

I quesiti numero 8 e 9 mettono in luce quello che può essere definito il "background" dello/a studente/ssa esaminato/a, il cui esame può essere utile al fine di evidenziare una correlazione fra esso e l'orientamento verso l'imprenditorialità.

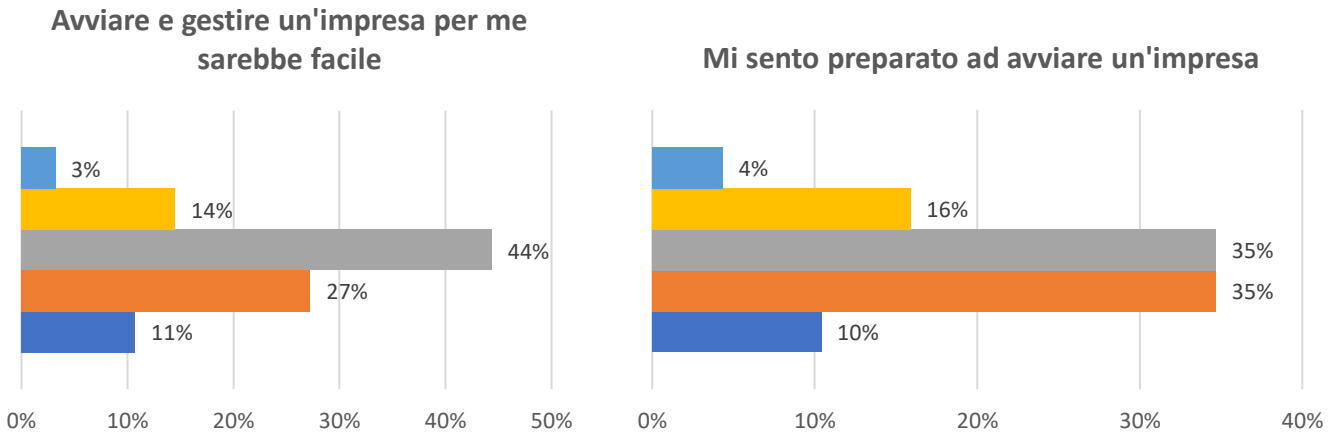
Dall'esame dei due quesiti, risulta utile unicamente riportare le evidenze del questo 8: da esso si evince come i familiari e gli amici siano i soggetti che approverebbero e sosterrebbero con più probabilità il percorso

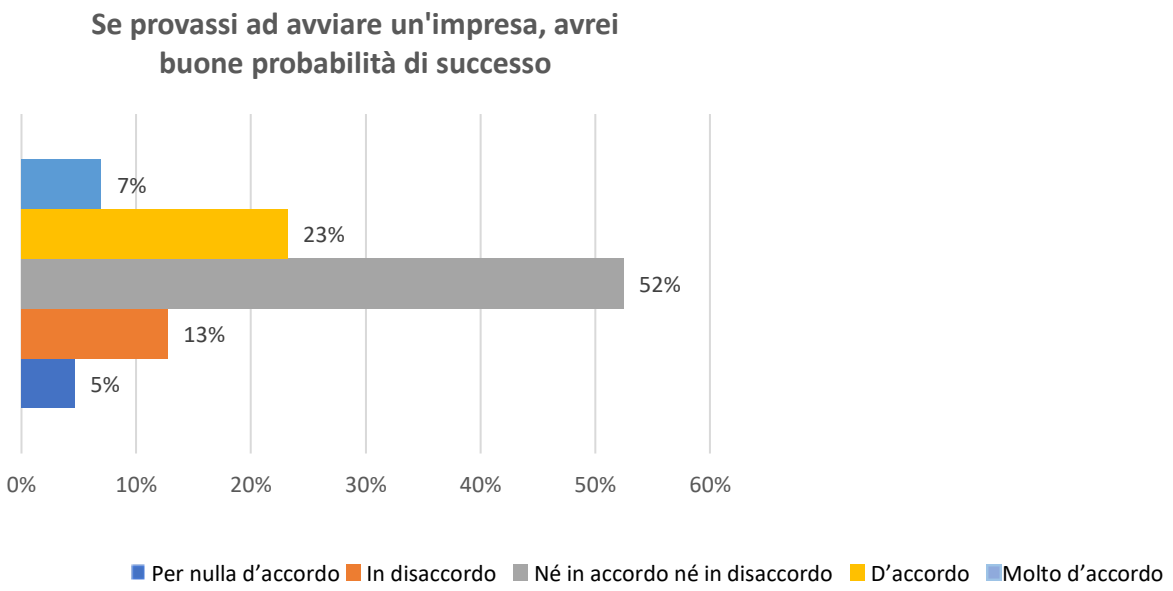
imprenditoriale eventualmente intrapreso dagli studenti monitorati (per i compagni di scuola i valori sono poco significativi):



Le risposte al quesito 9, riguardante le occupazioni svolte dai genitori, non hanno rilevato picchi particolari, né correlazioni con i dati precedenti e seguenti (la maggior parte svolge la professione di impiegato e operaio), ma non si rileva nulla di significativamente importante comprendere la propensione verso l'imprenditorialità.

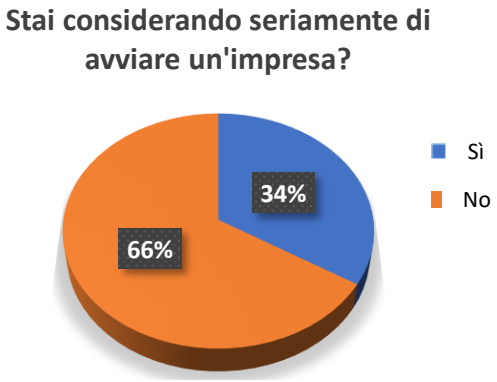
Esaminando le frequenze relative ai risultati dei quesiti 10, emerge una generale insicurezza in merito alla possibilità di avviare con facilità un'attività di impresa ed avere di conseguenza successo, in particolare:



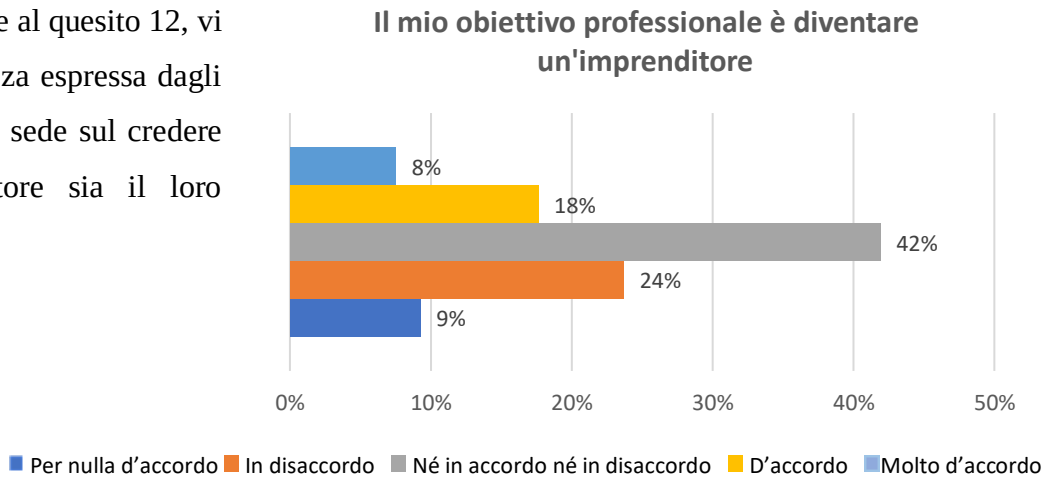


- il 44% è incerta sulla fattibilità di avviare e gestire con semplicità un'attività di impresa;
- il 35% di studenti non sa se è preparata ad intraprendere un percorso lavorativo di questa tipologia;
- Il 52% degli individui monitorati non ha la certezza di poter avere successo nell'avviare un'attività imprenditoriale.

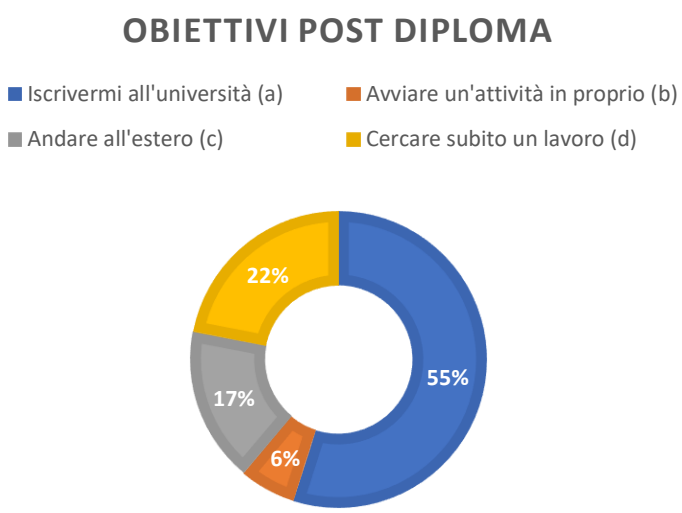
Secondo quanto evidenziato dalle risposte al quesito 11, il 66% di studenti rispondenti al sondaggio non stanno considerando l'idea di intraprendere seriamente (perlomeno al momento della rilevazione) una carriera imprenditoriale:



Secondo le risposte fornite al quesito 12, vi è una sostanziale incertezza espressa dagli Zers monitorati in questa sede sul credere che diventare imprenditore sia il loro obiettivo professionale:



Per completare le considerazioni in merito all'orientamento verso l'imprenditorialità, analizziamo quelli che sono i goal degli studenti post diploma di maturità (quesito 13, al qual era possibile fornire più risposte):



Dal grafico sulla sinistra è evidente come l'iscrizione all'università sia l'obiettivo più gettonato da parte degli Zers esaminati, seguita dalla ricerca di un'occupazione lavorativa.

Soltanto il 6% degli studenti sondati intende avviare un'attività in proprio, e ciò completa quanto riscontrato per i quesiti 10,11 e 12, motivo per cui possono essere fatte le seguenti considerazioni generali: nonostante l'allettante e non indifferente alternativa di percorsi lavorativi a carattere imprenditoriale, supportata anche dal possibile desiderio di distacco dallo stile lavorativo di impiegato/lavoro dipendente e di auto-organizzazione (si precisa che quest'ultima affermazione è frutto di una supposizione personale e non rilevabile/riscontrabile empiricamente), si denota un freno nel voler concretamente intraprendere questo percorso a causa dell'incertezza delle possibilità di successo e/o della disponibilità delle risorse investite in merito, preferendo acquisire un maggior numero di competenze e titoli grazie alla carriera universitaria e non per usufruire di un più ampio ventaglio di strade percorribili, ponendo come riserva la possibilità di avviare un'impresa.

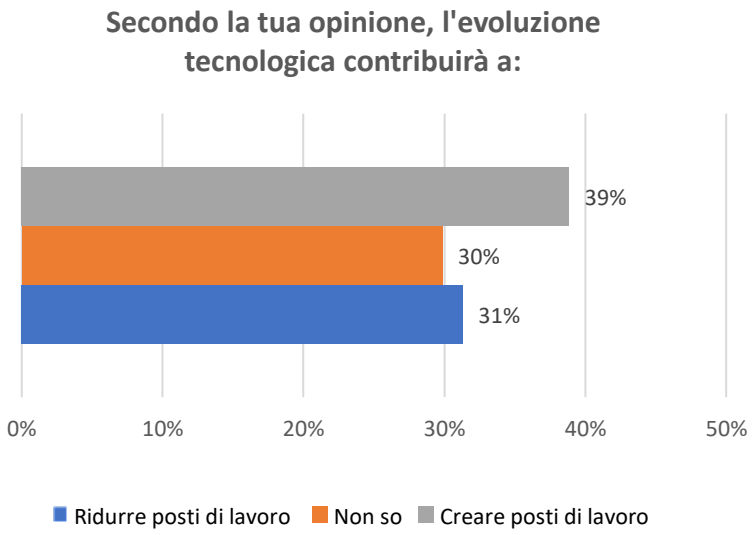
Per verificare se si rilevano differenze in relazione alla scelta inerente all'istituto frequentato, si è ripetuta l'analisi delle frequenze delle risposte ai quesiti 6,7,10,11 e 12 per gli studenti di ciascuno dei tre istituti: comparando la distribuzione di frequenze delle risposte con i risultati riferiti all'intera popolazione di studenti, non si riscontra alcuna differenza significativa, motivo la scelta della scuola secondaria di secondo grado non influisce sulla propensione degli studenti verso percorsi di carriera imprenditoriali e valgono le medesime considerazioni fatte in precedenza.

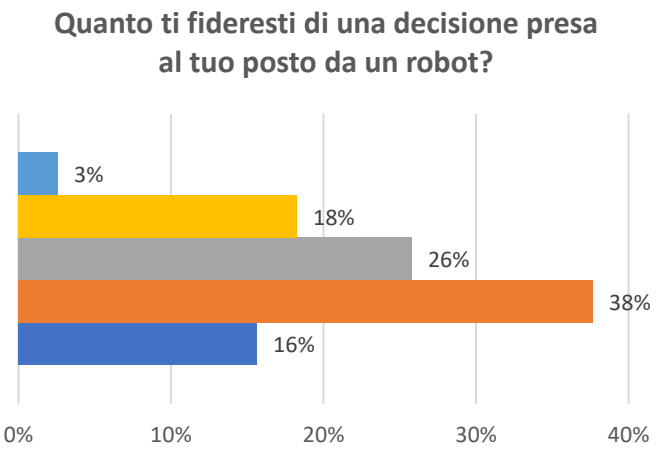
3.3.7 "Innovazione"

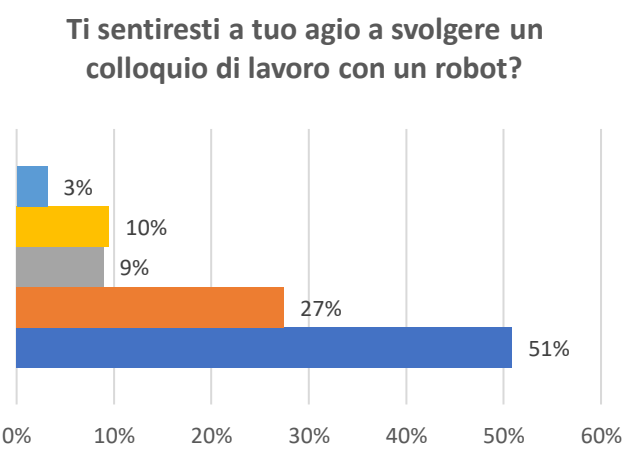
L'ultima area di interesse riguarda l'atteggiamento della Gen Z verso il progresso tecnologico ed il suo incessante sviluppo; gli Zoomers sono nati in un mondo dove il digitale è radicato in quasi ogni aspetto della vita personale, sociale e lavorativa, infatti non a caso sono definiti come "digital natives". Si è discusso nei capitoli precedenti di come la tecnologia condiziona e potrebbe condizionare il lavoro a venire, oltre alle implicazioni che andrebbero comprese per poterne sfruttare i vantaggi; tuttavia, è bene evidenziare in questa sede che emergono diversi dati interessanti per quanto riguarda l'opinione degli studenti sottoposti al sondaggio circa l'innovazione e l'impatto che avrà sul mondo del lavoro.

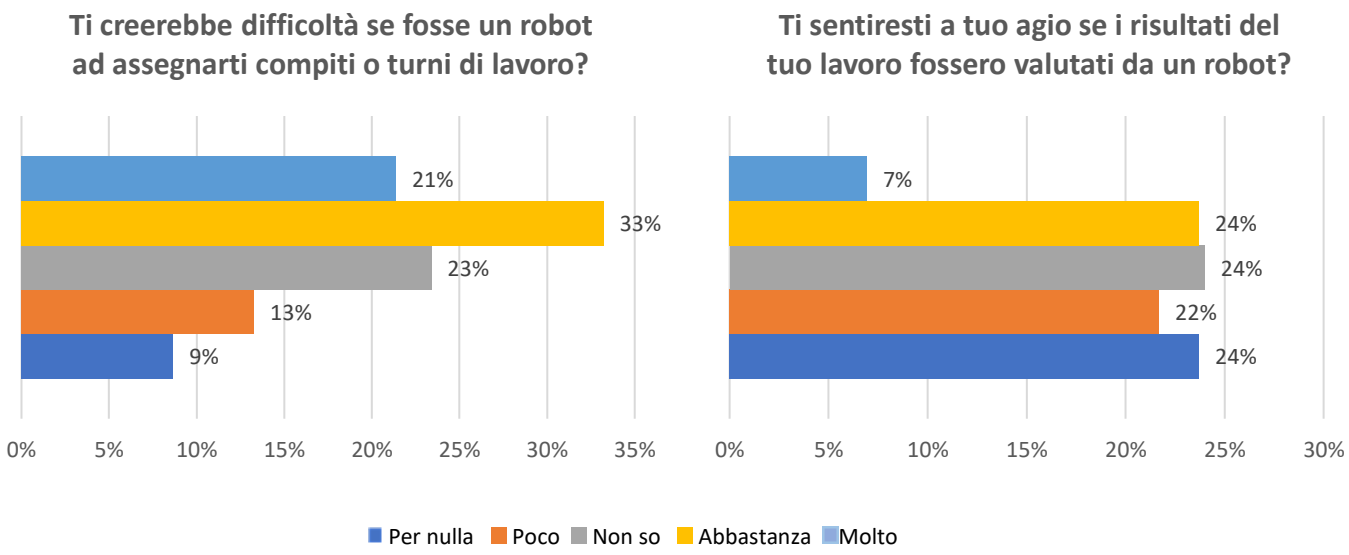
Di seguito verranno mostrati i risultati dei quesiti 14 e 15 riguardanti rispettivamente l'opinione in merito:

- alla possibilità che l'evoluzione tecnologica crei o meno posti di lavoro;
- all'inserimento dei robot nei processi di decision making, recruiting, assegnazione di compiti e valutazione dei risultati.









Dall'analisi globale delle risposte alle due domande evincono le seguenti considerazioni:

- Nonostante l'immersione nel "verde" della tecnologia e del suo progressivo evolversi, vi è un margine abbastanza rilevante di Zoomers diffidenti riguardo quelle che potrebbero essere gli effetti positivi di questo costante sviluppo sul mondo del lavoro ed in merito al maggiore coinvolgimento dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali: in particolare, emergono timori circa disponibilità dei posti di lavoro ed in merito alla corrente figura del "robot manager";
- Tale scetticismo può essere dovuto al fatto che, sebbene la tecnologia compia di giorno in giorno passi da gigante, la percezione degli Zoomers sondati potrebbe essere quella di non reputare l'attuale I.A. sufficientemente sviluppata per compiere scelte tipicamente "umane" e stare al passo con il complesso di variabili che i manager HR devono continuamente monitorare nel processo di decision making.

CAPITOLO 4: LE IMPLICAZIONI MANAGERIALI

4.1 Simbiosi fra management e digitale

4.1.1 Creatore e creazione: un'unica realtà

Dal sondaggio condotto sui 348 studenti emerge come, nonostante la nascita in un mondo dove la tecnologia costituisce il core di gran parte delle realtà lavorative e del quotidiano, vi sia una certa difficoltà a rapportarsi con essa nel momento in cui gioca un ruolo fondamentale nel mondo del lavoro: ad esempio, si guarda con sospetto l'impiego di intelligenze artificiali nella ricerca e selezione e nella definizione e attuazione di decisioni che impattano sullo stile e sull'attività lavorativa del collaboratore.

Questo è il motivo per cui bisogna che il management adotti un approccio proattivo nel tentare di carpire gli atteggiamenti della Gen Z, ponendosi nei loro panni e sfruttando lo stesso ecosistema digitale in cui gli Zers sono immersi e di cui usufruiscono quotidianamente; al contempo, è vitale aggiornarsi e restare al pari con l'innovazione tecnologica per assicurarsi di adottare I.A. innovative e basate su Key Performance Indicators (KPI) affidabili. E' inevitabile che l'evoluzione tecnologica porti con sé tante possibilità quanti dubbi che necessitano di essere smussati, ma è importante comprendere il complesso delle variabili in costante mutamento che l'ambiente digitale riserva e riserverà in futuro, così come è importante (oltre che inevitabile) la convivenza fra umani e robot; data l'inevitabile condivisione di spazi e poteri con i robot e dato il concetto di mente estesa (esplicato nel paragrafo 1.6.3) in cui i robot e la digital disruption assumono un ruolo da cooprotagonista, è necessario comprendere le implicazioni delle nostre stesse creazioni sul mondo del lavoro per garantire una convivenza proficua e costruttiva fra umani e I.A, un equilibrio produttivo fra i due mondi.

La ricerca dell'equilibrio nel particolare ecosistema in cui viviamo e che plasma il mondo del lavoro è come la ricerca di una particolare parola costituita da un numero molto elevato di lettere: ogni lettera è costituita da tratti neri e forme bianche, dove le seconde sono proprio generate dai tratti neri. Il rapporto ed il ritmo equilibrato fra il tratto nero e la plasmata controforma bianca è la chiave per la formazione dei caratteri tipografici e la comprensione delle lettere[131], e senza tale equilibrio non si può definire la parola ricercata. In tal caso, il nero è rappresentato dalle persone, mentre il bianco dall'universo digitale e l'avvento della robotica.

Oltre ciò, sarebbe opportuno ricorrere ad un sistema di Knowledge Management[132] che consenta di creare reti organizzative solide ed attrattive per gli Zers, condividendo saperi, tecnologia, valori e principi in cui gli stessi sentono di potersi identificare, e ciò è possibile attraverso l'attuazione di politiche di employer branding esterne ed interne ricorrenti al digitale ed alle tecnologie di rete che rende disponibili.

[131] *Anatomia delle lettere. Le ragioni dietro la formazione dei caratteri*. Università degli Studi di Ferrara, 2017.
[132] Quagini, L. (2004). *Business intelligence e knowledge management. Gestione delle informazioni e delle performances nell'era digitale* (Vol. 26). FrancoAngeli. pag. 149.

4.2 La necessità di aggiornare il Candidate Journey

4.2.1 Definizione di Candidate Journey

Dato quanto riscontrato in merito alla pluralità di tensioni che spingono la Gen Z verso nuove posizioni e percorsi lavorativi, verso manager aperti, valorizzanti la persona del lavoratore e orientati verso il suo sviluppo, assodata l'importanza di pianificare ed attuare le strategie di employer branding rivolte verso l'ecosistema aziendale interno ed esterno e considerato l'utilizzo sempre più marcato ed "ineludibile" della tecnologia in continua evoluzione, sarebbe opportuno per le imprese adottare un nuovo approccio per attrarre candidati della Gen Z e, allo stesso tempo, potenzialmente produrre un riflesso positivo sull'engagement dei dipendenti per l'incremento della notorietà e del prestigio del brand; ridefinire il cosiddetto "Candidate Journey" può essere una delle possibili alternative vincenti.

Il Candidate Journey può essere definito come il "viaggio" compiuto dal candidato verso l'impresa che tenta di attrarlo: esso è caratterizzato da una serie di "touchpoints" tramite il quale egli viene a conoscenza dell'organizzazione e, gradualmente, prende contatto con la stessa in un processo sequenziale; ogni touchpoint ha un effetto positivo o negativo sulla candidate experience, portando l'impresa a risultare più o meno attrattiva come datore di lavoro, motivo per cui occorre gestire gli stessi come singoli e nel loro insieme (dato che spesso il Candidate Journey non viene visto nella sua totalità[133] ma ci si focalizza su alcuni touchpoint piuttosto che su altri) nella maniera più ottimale possibile, consentendo ottenere diversi vantaggi richiamati da Bernhard Schelenz[134]:

- il miglioramento dell'efficacia di tutti i mezzi di comunicazione a cui si è fatto ricorso e delle strategie di marketing adottate, seguendo un approccio "olistico";
- la creazione di un'esperienza unica per il candidato e coerente con i valori "pubblicizzati dall'impresa";
- l'aumento della qualità del contatto con i potenziali ed attuali candidati, incrementando la sfera di risorse umane da cui può attingere e le possibilità di acquisire risorse di talento;
- la riduzione dei costi e dei tempi del processo di ricerca e selezione;
- l'ottimizzazione ed il controllo di quei processi che influiscono sulla creazione dell'immagine e della reputazione aziendale.

Analogamente a quanto avviene con il cosiddetto Customer Journey (la mappa che delinea i punti di contatto fra l'impresa ed il cliente, fondata sul fornire il massimo livello di "customer experience" per fidelizzare

[133] Schill, D., Kracklauer, D. A. H., & Rasche, D. C. (2017). *The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand*. In Cambridge Conference Series, December, pag. 8.
[134] Schelenz, B. (2015). *Der gute Ruf als Arbeitgeber: HR Touchpoint Management*. In: Brittlingmaier, T. and Schelenz, B. (eds.). Employer Reputation – Das Konzept Arbeitgebermarke neu denken. Freiburg: Haufe-Gruppe, pag.35.

quest'ultimo[135]), il Candidate Journey è caratterizzato da un percorso composto da veri step all'interno dei quali si costruisce il rapporto fra potenziale candidato e organizzazione.

L'ottimizzazione del Candidate Journey può consistere in un continuo e dinamico aggiornamento dello stesso, a seconda delle contingenze ed esigenze a cui l'impresa deve far fede.

4.2.2 Proposta di Candidate Journey

Nel delineare la "mappa" del Candidate Journey si è tenuta in considerazione l'esigenza di abbracciare il progresso tecnologico, sfruttando il digitale nelle sue molteplici applicazioni ma, al tempo stesso, preservando la necessità che il processo di recruiting sia quanto più "umano" possibile, in maniera tale da smussare col tempo le insicurezze evidenziate dalla Gen Z nel sondaggio. Il lavoro svolto con i ragazzi del team durante il Virtual Internship e il sondaggio sui 348 studenti ha permesso la costruzione dei seguenti touchpoints:

- AWARENESS: denota la fase in cui l'impresa fa sì che il potenziale candidato venga a conoscenza della propria offerta di lavoro. Si suggerisce di incrementare la presenza social per quanto riguarda la pubblicazione della job description, estendendola ad altri canali come Instagram (solitamente dedicato alla sponsorizzazione di prodotti) e YouTube (attraverso video che forniscono un output visivo più immediato e credibile agli occhi degli Zers). Il passaparola e le piattaforme utilizzate dalle organizzazioni correlano il quadro principale di questa fase, assieme alle collaborazioni universitarie tramite i Recruiting Day ed il servizio fornito dal Career Center.

  Data l'importanza della retribuzione e la rilevanza dei percorsi di carriera emersi dal sondaggio sui 348 studenti, si potrebbe rendere più "trasparenti" le politiche relative alla costruzione del compensation package e le possibili opportunità di carriera, anche tramite dei piccoli segnali lanciati attraverso i canali social, i più utilizzati dalla Gen Z e dalla generazione attuale: in particolare, tramite i social media o video su uno specifico canale Youtube i cui link sono riportati sui post pubblicati sugli stessi profili/pagine social, si ha l'opportunità di sponsorizzare la stessa job description, si pone al suo interno un particolare accento sull'esistenza concreta di un compensation package competitivo con il mercato (aspetto a cui la Gen Z tiene molto) e si rendono manifesti i possibili sentieri di carriera percorribili nell'eventualità in cui si venga inseriti nell'organico aziendale. Esternare le possibilità di sviluppo tramite canali social (oltre a porre enfasi sulla retribuzione competitiva e correlata alla mansione offerta) permette di avvicinarsi concretamente, semplicemente e flessibilmente (nell'ottica del processo di selezione reciproca, in coerenza con le preferenze esternate dai 348 studenti) al target del Candidate Journey, ovverosia le risorse umane di talento tra gli Zoomers.

[135] Luiss Guido Carli. Business modelling and planning. a.y. 2020-2021, Lecture 8, Roma, 8 Ottobre 2020, slide 18.

- CONSIDERATION: in questo step il candidato, dopo essere venuto a conoscenza dell'offerta di lavoro, cerca la ragione che può creare un match con l'impresa, motivo per cui prima di inviare il cv desidererà reperire quante più informazioni possibili in merito a cosa l'azienda può offrire, e tale mole di dati sarà determinante per la sua scelta di fare o meno application[136]: anche qui si può vedere come la remunerazione (benché cardine principale di ogni scambio commerciale fra il dipendente ed il datore di lavoro) è sempre accompagnata da una serie di elementi "collaterali" quali le politiche a sostengo dell'inclusività, della crescita personale e professionale, la mission aziendale ed il senso ultimo (il purpose) che la contraddistingue all'interno del settore di riferimento (qui entra in gioco la tipologia e la qualità dei prodotti/servizi offerti, il rispetto per l'ambiente, l'attenzione verso la figura dei lavoratori e verso le esigenze da loro esternate) e la compatibilità dei valori degli Zers con quelli dell'azienda. Richiamando ulteriormente i risultati del sondaggio condotto personalmente e riportati nel paragrafo 2.2 del capitolo 2, le preferenze espresse nell'ambito del sondaggio condotto sugli studenti delle scuole superiori e di quello condotto dal team durante il Virtual Internship mostrati nel paragrafo 2.3 del capitolo 2 (il 58,8% ha effettuato sostenuto almeno due colloqui di lavoro e la ricerca professionale è desiderata dal 40,6% degli intervistati), la ricerca di percorsi in grado di arricchire l'esperienza personale, consentire l'espressione della propria creatività (promuovendo anche percorsi di "carriera a spirale" tramite politiche di job rotation e percorsi di mobilità tra aree aziendali ed organizzazioni differenti[137]), far emergere il proprio potenziale, arricchire il bagaglio teorico/pratico in merito ad una specifica area di competenza, coinvolgere il lavoratore, far sì che apprenda e/o metta in gioco le proprie skill e valorizzare il ruolo ricoperto ed il significato per che riveste per l'impresa rappresentano le stelle polari per l'orientamento della Gen Z verso determinate entità imprenditoriali, e potrebbe rivelarsi utile (anche tramite i canali social utilizzati in fase di awareness) rendere il più possibile trasparente l'esistenza di tali percorsi, in vista di un match con le esigenze e gli obiettivi del potenziale candidato. Tali opportunità, come anche ciò che le contraddistingue ed il lavoro svolto effettivamente all'interno dell'impresa, possono essere "pubblicizzate" anche tramite video da pubblicare su uno specifico canale YouTube in quanto (oltre ad essere molto "cheap" come forma di pubblicità e molto più "catching" per il fatto di essere un prodotto multimediale e, visivamente, più accattivante agli occhi degli Zoomers), sfruttando la sua popolarità, si può raggiungere una mole di potenziali candidati molto vasta. Per ciò che concerne, invece, il contenuto della job description, si possono snellire i dati al suo interno (mostrando quelli più essenziali ed attrattivi per la Gen Z) e modificare l'ordine con cui le informazioni vengono riportate: in particolare, nella modifica apportata i requisiti obbligatori (e preferenziali) per poter precedere alla candidatura precedono la descrizione dell'organizzazione e della mansione offerta;

[136] Delucidazioni in merito fornite dall'articolo di Cristina Maccarrone, *Candidate Journey: cos'è, le fasi e come fare una mappa cognitiva*, 13 Giugno 2019, disponibile su: https://www.in-recruiting.com/it/candidate-journey-la-mappa-cognitiva/

[137] Gabrielli G. (2015). *People management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*. FrancoAngeli, Milano, pag. 228.

tale modifica scaturisce dall'esigenza che diversi membri della Gen Z non desiderano spendere molto tempo nel leggere lunghe job description per poi scoprire, alla fine, di non possedere i requisiti adatti per poter applicare.

Tale impostazione è adottabile anche e soprattutto in relazione alle evidenze del sondaggio sui 348 studenti, perché essa può essere uno dei tanti modi per comunicare velocemente, sinceramente e con trasparenza l'interesse dell'organizzazione nel voler affacciarsi al mondo degli Zers, nel voler assumere le risorse umane che stanno cercando e nel voler valorizzarle assieme al percorso lavorativo che potrebbero intraprendere, senza che il candidato venga illuso;

- INTEREST: questa è la fase in cui il candidato mostra interesse verso quella realtà imprenditoriale che ha reputato più "catching" nella trasmissione di informazioni quali le opportunità offerte ed i suoi valori, motivo per cui l'interesse (se instillato nella mente del candidato) verrà esternato tramite la decisione di fare application. Si è deciso di rendere ancora più "variopinta" tale fase, arricchendo la combinazione di cv e cover letter con un video di presentazione personale, in modo da caratterizzare il processo di recruiting da quel calore umano che diverse aziende vorrebbero trasmettere anche con la digital disruption e le modalità di lavoro e recruiting a distanza. La fase di interest è quel labile punto di congiunzione fra il venire a consocenza dell'impresa e la decisione di provare ad entrare a far parte facendo application; gestire accuratamente questa fase di intermezzo è cruciale, per cui le modalità per consentire di fare application devono essere semplici e chiare, in linea con il bisogno di chiarezza e semplicità da parte dei leader idealizzati dai 348 studenti;
- APPLICATION e SELECTION: durante la fase di application si ricevono i cv, le cover letter ed i video presentazione da sottoporre all'attenzione dei recruiters. A questo punto, andrebbe esplorata la fase di selezione che dovrebbe mantenere la caratteristica del calore umano ma, allo stesso tempo, sfruttare i vantaggi della digital transformation:
  - Utilizzare una preliminare fase di CV screening supportata da diversi KPIs ed intelligenze artificiali all'avanguardia al fine di valutare velocemente (ma senza superficialità) una moltitudine di candidati, fornendo loro il feedback e la percentuale di compatibilità con i valori aziendali e il ruolo offerto (anche in caso di esito negativo);
  - Successivamente organizzare colloqui vis-à-vis con coloro che hanno superato la prima fase di CV Screening per garantire una valutazione completa e approfondita degli stessi (dopo il/i colloqui finali è ancora più importante notificare al candidato arrivato fino alla fine l'esito e, qualora negativo, le motivazioni a supporto dello stesso);
  - In aggiunta alle interviste e qualora applicabile, sarebbe utile il cosiddetto "Assessment Center", ovvero uno strumento in grado di valutare il "potenziale del potenziale candidato" (oltre che del lavoratore): esso è caratterizzato da una griglia suddivisa in diverse aree composte da differenti item di valutazione, i quali saranno esaminati attraverso l'organizzazione di un set di strumenti riscontrati tra le preferenze del sondaggio condotto dal team (quindi "business games, test di

intelligenza e personalità, role playing, Big Five Model[138]) al fine di comprendere tutte le dimensioni che caratterizzeranno i nostri potenziali futuri dipendenti e prendere le scelte più accurate.

- HIRE: assunzione del nuovo lavoratore e mantenimento delle aspettative direttamente ed indirettamente instillate nella sua mente (il contratto psicologico).

Tale riorganizzazione, sebbene sia una proposta teorica di ciò che potrebbe essere implementato, potrebbe risultare estremamente vantaggiosa sia per il candidato ma anche per il rafforzamento delle strategie di employer branding delle imprese nel lungo termine, consentendo con molta probabilità di risultare ancora più attrattivi agli occhi della Gen Z e dei talenti che vi sono all'interno.

[138] Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). *Comportamento Organizzativo. Individui, Relazioni, Organizzazione e Management*. Egea, Terza Edizione, Febbraio, pag. 15-16.

CONCLUSIONI

Dalle ricerche in materia citate in questa tesi e l'analisi effettuata sul sondaggio condotto sui 348 studenti emerge un quadro variegato di atteggiamenti ed orientamenti della Gen Z verso il mondo del lavoro riassumibili nei seguenti punti:

- Si è orientati verso percorsi lavorativi in cui l'entità della retribuzione è il fattore principale di attraction, retention e engagement: tuttavia, le ricompense estrinseche acquisiscono maggior valore se i lavoratori Zers sono motivati intrinsecamente grazie alla percezione di un'impresa caratterizzata da un purpose con il quale intende "lasciare un segno", l'offerta di un "multiverso" di percorsi di carriera, un contenuto del lavoro ed obiettivi stimolanti, un maggior grado di responsabilizzazione e coinvolgimento nei processi di decision making aziendali ed un management proattivo, aperto e attento alla figura del collaboratore, al suo sviluppo e che si impegna scrupolosamente per far sì che venga estratto tutto il suo potenziale inespresso;

- La flessibilità spazio-temporale è un fattore di attraction cruciale, in quanto è in grado di influire sulla scelta del tipo di organizzazione verso la quale si intende concentrare i propri sforzi;

- Nonostante una piccola tendenza verso l'individualismo, come suggerisce la fase finale di questo seaculum (La Crisi) nella Teoria della Quarta Svolta, si avverte la necessità di "riscoprirsi/rinascere assieme" in questo nuovo mondo, di lavorare in team rimanendo in contatto tra noi e con il progresso tecnologico attualmente e continuamente in fase di sviluppo: motivo per cui il clima organizzativo e la possibilità di condividere esperienze e competenze giocano un ruolo essenziale;

- Date le propulsioni imprenditoriali ma incerte a causa dell'indisponibilità di risorse e/o paura della possibilità di ottenere o meno successo nell'avviarle in concreto, specie se le organizzazioni auto-costituite o i percorsi di self-employment sono caratterizzati dalla necessità di un costante rapporto con la tecnologia in continua evoluzione, sarebbe opportuno (anche da parte delle istituzioni) supportare ulteriormente le startup innovative, coloro che intendono avviare un'impresa e chi è orientato verso sentieri lavorativi autonomi considerati più "outsider", con regolazioni specifiche in grado di renderli più agevoli e convenienti da intraprendere; nel caso del rapporto fra manager e collaboratori sarebbe conveniente instaurare un clima di fiducia, in maniera tale da affidare un grado di responsabilizzazione gradualmente maggiore nel raggiungimento di impegnativi ma stimolanti obiettivi, e promuovere una continua formazione sull'ecosistema digitale/tecnologico.

Comprendere gli orientamenti della Gen Z e (sulla base di queste) le politiche di attraction, retention ed engagement più adatte a seconda delle contingenze del momento permette di costruire un ponte solido fra ciò che è stato e ciò che sarà, fra il passato e la Generazione Alpha: un ponte fra generazioni, verso e per il futuro.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Abriani N., Calvosa L., Ferri jr G., Giannelli G., Guerrera F., Guizzi G., Motti C., Notari M., Paciello A., Regoli D., Rescio G. A., Rosapepe R., Stella Ritcher jr M., & Toffoletto A. (2012). *Diritto delle società. Manuale breve*, Giuffrè, Milano, pag. 481.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). *Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 336-344.
- Amendola E. (2008). *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*. Anthea Consulting s.r.l., Bologna.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). *The psychological contract in retrospect and prospect*. Journal of organizational behavior, 19, 637-647.
- Ao, H. T., & Nguyen, C. V. (2020). *The Reaction of Vietnam's Generation Z to Online TV Advertising*. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(5), 177–184.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career development international.
- Ballabeni, C. (2019). *Prepararsi Al Decollo: La Generazione Z Comincia A Modellare Il Corporate Travel Del Futuro*, Al, Prepararsi. Connect.
- Barnes & Noble College, "Getting to Know Gen Z: Exploring Middle and High Schoolers' Expectations for Higher Education".
- Bergson H. (2012), *Evoluzione Creatrice*. BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2012
- Bhalla, V., Dyrchs, S., & Strack, R. (2017). *Twelve forces that will radically change how organizations work*. Boston Consulting Group, 27 Marzo. Disponibile su: https://www. bcg. com/publications/2017/people-organization-strategytwelve-forces-radically-change-organizations-work. aspx.
- Briganti, P., & Metallo, C. (2008). *Un'indagine empirica sul comportamento organizzativo dei volontari free/open source. L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?*. IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, 7 – 8 Febbraio.
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). *Creating a sense of mission*. Long Range Planning 24 (4) pp.10-20, Oxford: Pergamon Press ©
- Cassina, C., Filippini, M. & Lazzarich, D. (2015). *Introduzione a "80s & 90s. Per una mappa di concetti, pratiche e pensatori*. Politics - Rivista di Studi Politici, n. 1
- Centamore, G. (2020). *Lo Statuto intermittente dei lavoratori.* Lavoro e diritto, 24(4), 589-609.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). *The war for talent*. The McKinsey Quarterly, (3), 44.

- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University, Press on Demand.
- Clark A., & Chalmer D. (1998). *The extended mind. Analysis*, Vol. 58, No. 1 Gennaio, pp. 7-19. Published by: Oxford University Press on behalf of The Analysis Committee, Stable URL: http://www.jstor.org/stable/3328150.
- Cocozza, A. (2014). *Innovazione, sviluppo organizzativo e knowledge worker. Sviluppo & Organizzazione*, 261, 33-43.
- Colquitt, J. A., Conlon D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. H. L., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at The Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, 425 – 445.
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna, pag. 160, 161.
- Costa G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill, Milano.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory*. Odessa, FL: Psychological assessment resources.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., & Parzefall, M. (2008) *Psychological contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) The SAGE handbook of organizational behavior. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.
- Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., & Hajós, L. (2017). *The Appearance Of A New Generation On The Labour Market. ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara* – International Journal of Engineering Tome XV, Fascicule 1, Febbraio.
- Dagnino, E. (2017). *People Analytics: lavoro e tutele al tempo del management tramite big data*. Labour & Law Issues, 3(1), I. 1-31. https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/6860
- Dall'Amico, W., & Verona, S. (2016). Quali sono le Soft Skill più richieste dalle imprese? Indagine transnazionale sulle richieste del mercato del lavoro rispetto a professionalità medio-alte e migranti. Ceipiemonte Scpa, Torino.
- Degryse, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on the labour markets*. ETUI, Working Paper, February, pag.10.
- Di Iulio, S., Florio, M. C., Fontana, R., Gregorio, S., & Sabato, V. (2013). *Employer Branding*. Fondazione ISTUD, Master Risorse Umane e Organizzazione, XIX edizione.
- Donaldson L., & Joffe G. (2014). Fit-the key to organizational design. Journal of Organization Design, 3(3), pag. 38-45.
- Drucker, P. (1987). *Frontiere del management*. Etas Libri, Milano.
- Elster, J. (2012). *La Spiegazione del Comportamento Sociale*. Il Mulino, Bologna.

- Faleri, C. (2019). *Il lavoro povero in agricoltura, ovvero sullo sfruttamento del (bisogno di) lavoro*. Lavoro e diritto, 33(1), 149-172.
- Fontana, F., & Boccardelli, P. (2015). Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita. Hoepli, Milano, pag. 3.
- Foss, N. J. (2003) *Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization*, Organization Science 14.3, pag. 331-349.
- Fossati, B. (2008), *Lo Spavento Per L'Arto Fantasma*. occhioclinico.it, n°2 Febbraio 2008, disponibile online: http://www.occhioclinico.it/cms/files/oc080218.pdf
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company, 12.
- Gabrielli G. (2015). *People management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*. FrancoAngeli, Milano, pag. 124, 140 – 141, 228, 263, 269.
- Gabrielli G., Pirni A., & Presilla R. (2019). *Mutamenti. Corpo, Lavoro, Rete*. Aguaplano Libri, Novembre, Perugia, pag. 37-66.
- Gabrielli, G., & Profili, S. (2016). *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*. ISEDI, Ottobre, pag. 322.
- Gasperoni, G. (1998). *Sondaggio*. Rassegna italiana di sociologia, 39(1), 121-134.
- Ghera E., Garilli A., & Garofalo D. (2018). *Lineamenti di Diritto del Lavoro: Per i Corsi di Studio di Economia e Scienze Politiche*. G. Giappichelli Editore, Torino, pag. 403-404.
- Giustiniano L., Griffith T. L., & Majchrzak A. (2019). *Crowd-Open and Crowd-Based Collaborations: Facilitating the Emergence of Organization Design*. In J. Sydow & H. Berends (Eds): Managing Interorganizational Collaborations – Process Views (Research in the Sociology of Organizations - RSO - Series, ed. by Michael Lounsbury), Emerald Insight, Forthcoming.
- Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. "Welcome To Generazion Z", Deloitte.
- Goss, D., & Bridson, J. (1998). *Understanding interim management*. Human Resource Management Journal, 8(4), 37.
- Gottardi D. (2018). *Da Frankenstein ad Asimov: letteratura 'predittiva', robotica e lavoro*. Labour & Law Issues, 4.2: I. 1-13.
- Guidicini, P. (1995). *Questionari, interviste, storie di vita: come costruire gli strumenti, raccogliere le informazioni ed elaborare i dati* (Vol. 256). FrancoAngeli, pag. 19.
- Haddouche, H., & Salomone, C. (2018) *Generation Z and the tourist experience: tourist stories and use of social*
- Hall, D. T., & Richter, J. (1990). *Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall*. The Executive, Agosto, Vol. 4, No. 3.

- Herzberg, F. (1987). *One more time, how do you motivate employees?*. Harvard Business Review, September-October, Vol. 65 Issue 5, pag. 109-120.
- Hoffman, E. B. (2010). *Working Effectively Across the Generations*, Perspectives on Work, Vol. 13, No. 2.
- Howe, J. (2006). *The rise of crowdsourcing*. Wired magazine, 14.6: 1-4.
- *Innovation Imperative: Portrait of Generation Z*. Northeastern University – FTI Consulting, 4th Annual Innovation Poll, November 18, 2014.
- Istat, Censimenti Permanenti Imprese (12 Giugno 2020): https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf
- Jin, S. V., Muqaddam, A., & Ryu, E. (2019). *Instafamous and social media influencer marketing*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 37 No. 5, 2019 pp. 567-579.
- Kagermann, H., Lukas, W. D., & Wahlster, W. (2011). *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*. VDI nachrichten, 13(1), 2-3.
- Kolter, P., Armstrong, G., & Scott, W. G. (2009). *Principi di Marketing*. Person, Settembre.
- Lashinsky, A. (2017). *Wild ride: Inside Uber's quest for world domination*. Penguin, pag. 141.
- Lin, H. F. (2007). *Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions*. Journal of information science, 33(2), 135-149.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'brien, M. (2007). *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. Journal of retailing, 83(1), 5-18.
- Mandle I. (2020). *New forms of employment: 2020 update*. Eurofound, 15 Dicembre 2020.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, New York, pag. 97 e ss.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Miller, J. D. (2011). *Active, Balanced, and Happy: These young Americans are not bowling alone*. The Generation X Report – A Quarterly Research Report from the Longitudinal Study of American Youth, Volume 1, Issue 1.
- Mishra, T., & Sinha, S. (2014). *Employee motivation as a tool to implement internal marketing*. International Journal of Commerce, Business and Management, 3(5).
- Mujtaba, B. G., Manyak, T. G., Murphy Jr, E. F., & Sungkhawan, J. (2010). Cross-cultural value differences of working adult Gen X and Gen Y respondents in Thailand. The International Journal of Management and Business, 1(1), 36-61.
- Murgia, A., & Poggio, B. (2012). *La trappola della passione. Esperienze di precarietà dei giovani highly skilled in Italia, Spagna e Regno Unito*. Carocci, Gennaio, Roma.
- *networks*, Journal of Tourism Futures, Vol. 4 Issue: 1, pp.69-79.

- O'Boyle, C.; Atack, J.; & Kelly, M. Generation Z Enters the Workforce. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html
- Olmsted, B. (1979). *Job sharing: an emerging work-style*. Int'l Lab. Rev., 118, 283.
- Padula A. (2007). *Marketing interno. Prospettive e applicazioni innovative*. Hoepli, Agosto.
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). *DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation*. Business Horizons.
- Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). *Comportamento Organizzativo. Individui, Relazioni, Organizzazione e Management*, Egea, Terza Edizione, Febbraio, pag. 15-16, 36, 59-73, 81-83, 269, 385-387.
- Platman, K. (2004). *'Portfolio careers' and the search for flexibility in later life*. Work, employment and society, 18(3), 573-599.
- Prensky, M. (2015). *La mente aumentata. Dai nativi digitali alla saggezza digitale*. Edizioni Centro Studi Erickson.
- Quagini, L. (2004). *Business intelligence e knowledge management. Gestione delle informazioni e delle performances nell'era digitale* (Vol. 26). FrancoAngeli. pag. 149.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). *The contracts of individuals and organizations*. Research in organizational behavior, 15, 1-1.
- Sacks, O. (1988). "*L'Uomo Che Scambiò Sua Moglie Per Un Cappello*" (The Man Who Mistook His Wife for a Hat, 1985). Adelphi, Milano, Febbraio, pag.54
- Salen, K., Tekinbaş, K. S., & Zimmerman, E. (2004). *Rules of play: Game design fundamentals*. MIT press.
- Santamato V.R. (2011). *L'impresa di Servizi nel Cambiamento*. FrancoAngeli, Settembre 2011, Milano.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness studies, 3(1), 71-92.
- Schelenz, B. (2015). *Der gute Ruf als Arbeitgeber: HR Touchpoint Management*. In: Brittlingmaier, T. and Schelenz, B. (eds.). *Employer Reputation – Das Konzept Arbeitgebermarke neu denken*. Freiburg: Haufe-Gruppe, pag.35.
- Schill, D., Kracklauer, D. A. H., & Rasche, D. C. (2017). *The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand*. In Cambridge Conference Series, December, pag. 8.
- Seaborn, K., Fels, D. I. (2015). *Gamification in theory and action: A survey*, International Journal of Human-Computer Studies, 74, pag. 14-31.
- Seipert, K. & Baghurst, T. (2014). *Contrasting Work Values Of Baby Boomers And Generation X Rural Public School Principals*. Public Administration Quarterly, Vol. 38, No. 3, 347-370.

- Semenza, R. (2000). *Le nuove forme del lavoro indipendente*. Stato e mercato, 20(1), pag. 143-168.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). *Value proposition framework: implications for employer branding*. Decision, 42(3), 307-323.
- Septiawan, B., & Masrunik, E. (2020). *Motivation of Generation Z at Work", Universitas Islam Balitar Blitar*, JSMB Vol. 7 (2).
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017, September). *Methods of attraction and retention of generation Z staff*. In CBU International Conference Proceedings (Vol. 5, pp. 807-814).
- Spinuzzi, C. (2012). *Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity*. Journal of business and technical communication, 26(4), 399-441.
- Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2019). *"Coworking is about community": but what is "community" in coworking?*. Journal of Business and Technical Communication, 33(2), 112-140.
- Srinivasan V. (2012). *Multi generations in the workforce: Building Collaboration*. IIMB Management Review, 24, 48-66
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*. William Morrow & Company.
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The fourth turning: An American Prophecy*. Broadway Books.
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. ER Daily, 23 Feb.
- Taddeo G. (2020), *Nuove strategie per esplorare il campo emergente delle competenze digitali informali e per il mondo del lavoro 4.0*. IUL Research 1.1, pag. 106-117.
- Tagliaventi, M.T., & Cutolo, D. (2020). *Betwixt And Between: La Liminalità Nelle Nuove Forme Di Lavoro*. STUDI ORGANIZZATIVI.
- Te Kulve, H., & Rip, A. (2011). *Constructing productive engagement: Pre-engagement tools for emerging technologies*. Science and engineering ethics, 17(4), 699-714.
- Tuckman, B.W. (1967). *Development Sequence in Small Groups*, Psychological Bulletin. 63. pag. 384-399.
- Van Der Smissen, S., Schalk, S. R., & Freese, C. (2013). *Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship*, Management Revue, Vol. 24, No. 4.
- Viens, A. (2019). *Social Media by Generation*. GlobalWebIndex, 21 Settembre.
- Volli, U. (2010). *Il nuovo libro della comunicazione. Che cosa significa comunicare: idee, tecnologie, strumenti, modelli*. Il Saggiatore, Luglio, Milano, pag. 29.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York.
- Zenger, T. R. (2002) *Crafting internal hybrids: Complementarities, common change initiatives, and the team-based organization*, International Journal of the Economics of Business, 9(1):79-95.

- Zichermann, G., & Linder, J. (2010). *Game-based marketing: inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests*. John Wiley & Sons.

RINGRAZIAMENTI

Prima di tutto ringrazio i miei genitori per avermi dato la possibilità di affrontare questo percorso e far sì che ciò accadesse: senza di voi, non avrei realizzato questa tesi in questa università, e vi devo tutto.

Ringrazio mia sorella, il mio complice perfetto, la metà della mia anima, per essermi sempre vicina, ogni giorno ed in ogni momento: sono onorato che tu sia mia sorella. Con la tua energia, la tua forza e la tua pazzia (i classici 5 minuti in cui sbarelli meravigliosamente a random) riempi le mie giornate di una miriade di colori meravigliosi. Hai tutto il mio cuore, ora e per sempre.

Ringrazio nonno Mimino, nonna Ninetta, Nonna Giulia, zia Rossella e zio Salvatore per essere le persone meravigliose che mi hanno accompagnato con anima e cuore in questo viaggio chiamato "vita". La meraviglia ed il valore che vi contraddistingue è incommensurabile. Non potrò mai ripagarvi abbastanza per l'amore che ogni giorno mi avete donato, vi ringrazio con tutto me stesso.

Ringrazio tutti i miei amici, e qui li nominerò uno ad uno perché sì, voglio darmi al sentimentalismo a modo mio (voglio precisare che non è una classifica ma mi lascio andare ad un personale flusso di coscienza):

- Aldo, detto anche Cataldo, soprannominato anche come A.C. Style 2.0 e 3.0 sul mio cellulare a seconda del numero memorizzato, denominato anche "JMLASSIE'PUUAAAAAAN" e tanto altro ancora che renderebbe meglio dal vivo: sei come un fratello per me, e solo per essermi sempre vicino, anche con il semplice pensiero, hai tutto il mio rispetto ed il mio cuore;
- Dario: con te sono cresciuto con il rock, con te sono cresciuto con l'hip hop, con te sono cresciuto discutendo di film, anime e serie, con te mi sono infervorato e divertito come i pochi assieme al precitato Conte Cataldo di Paolos Angeles, soprattutto con i nostri patetici e famigerati video dei 18esimi roba che i found footage possono accompagnare solo. Senza di te, il nostro trio non esisterebbe;
- Sara… Ahhh Sara, sei tanto una rompiscatole a livelli cosmici quanto una persona come poche al mondo, con una forza che può sollevare anche l'Everest se solo tu lo volessi. I momenti in cui mi hai consigliato, confortato, sopportato, scassato a morte e voluto bene sono impressi dentro di me con un inchiostro indelebile che nessuno potrà mai cancellare. Ti voglio un bene infinito;
- Cristina, la mia eterna rivale, la mia Vegeta personale, no scherzo, hai anche dei difetti. Mi sei stata accanto nella gioia e nei momenti più meh, e la tua amicizia, per quanto mi riguarda, ha un valore prezioso che non potrà mai essere determinato per quanto è grande. Come tutti coloro che ho citato in questa sede, sei parte integrante della mia anima.
- Roberta, sei una delle persone più dolci al mondo, e la tua dolcezza riempie di calore e leggerezza le giornate con te e Sara. Sei una persona, una donna ed una mamma eccezionale, un esempio per ogni essere umano che esista sull'intero pianeta Terra;

- Nicola, ti fai desiderare eh, e non poco dato che non ci sentiamo/vediamo molto, però ogni volta che succede è uno spettacolo. Assieme abbiamo passato le superiori, l'università a Taranto, vissuto l'amicizia con Sara, Aldo, Dario e Roberta e ci siamo divertiti in una maniera che non avrei mai immaginato. Stupidità, intelligenza e saggezza contraddistinguono la tua bellissima persona che sono onorato di aver conosciuto.
- Ringrazio Angelo, che spero un giorno mi spingerà ad andare al cinema per vedere un horror di qualità ("La Casa Delle Bambole" a parte) e, se succederà, ti farò una statua che neanche il David di Michelangelo. Ti ringrazio per esserci stato in certi momenti in cui mi sentivo particolarmente a pezzi, per essere mio amico ed il mio "compagno d'horror", anche se a volte hai dei gusti che in tal senso fanno pietà ma ti voglio bene comunque;
- And "Last But Not Least" Marianna: premessa… partiamo dal presupposto che mi fai paura, però con te mi sono aperto come mai avrei pensato, tant'è che di me sai vita, morte e miracoli. Il nostro è un legame speciale che vivrà e ci unirà per sempre, siamo il Jimmy e la Kim della situation. Ti voglio bene.

Ringrazio il professor Gabriele Gabrielli, la professoressa Laura Innocenti e la professoressa Francesca Zaccaro per avermi dato la possibilità di redigere la presente tesi.

Infine, ringrazio i miei compagni di corso e le stupende persone che ho conosciuto alla Luiss Guido Carli e che hanno fatto parte della mia meravigliosa esperienza universitaria, fra cui devo decisamente richiamare un nome in particolare:

- Valentina: la nostra conoscenza è sorta in maniera completamente casuale, e se la vita fosse una serie tv questa sarebbe la storyline più randomica che abbia mai vissuto finora. Non pensavo che, nonostante il tempo limitato trascorso a Roma per cause di forza maggiore, saresti diventata talmente tanto importate. Senza che tu lo sapessi e senza che io me ne accorgessi con le nostre conversazioni, le passeggiate a Roma, i waffle giganti da Selina e soprattutto con la tua persona mi facevi sentire vivo, proprio nel periodo in cui il mio cuore era più nero del solito.

  Ogni tua parola, le volte in cui ti sento, mi infonde linfa vitale da ogni lettera che la compongono, una melodia che tra intelligenza, bellezza e ignoranza simpatica risuona in me ogniqualvolta che ci penso. Perciò posso dirti che, incondizionatamente, per tutta la mia vita sarai sempre parte di me.

  Ti voglio bene.

  P.S. Un giorno mi dovrai far assaggiare quella blasfemia sotto forma di cibo chiamata "Pizza Chupa Chups", già mi sento empio al solo pensiero, ma vabbè, si vive una volta sola.

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in "Gestione d'Impresa"

Indirizzo "Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane"

Cattedra di "People Management and Reward"

GENERAZIONE Z:
UN PONTE VERSO IL FUTURO

Relatore

Prof. Gabriele Gabrielli

Candidato

Andrea Urselli

Matr. 715981

Correlatore

Prof.ssa Laura Innocenti

Anno Accademico 2020/2021

INDICE pag.

INTRODUZIONE 1

CAPITOLO 1: GLI ATTEGGIEMENTI VERSO IL LAVORO DELLA GENERAZIONE Z

1.1 Differenze generazionali e atteggiamenti verso il lavoro: un confronto con il passato 2

1.1.1 Generazioni a confronto 2

1.1.2 La Generazione Z: la "quarta svolta" 8

1.2 Gli atteggiamenti verso il lavoro della Generazione Z 9

1.2.1 Progresso tecnologico, rinascita ed interconnessione 9

1.2.2 Il mondo dei digital native: tra innovazione ed "immersione" 10

1.3 L'importanza del "purpose" agli occhi della Gen Z 12

1.3.1 *Definizione di "purpose" e "mission" aziendale* 12

1.3.2 La crescente importanza del purpose tra generazioni 13

1.4 **La "Sindrome dell'Arto Fantasma"** 16

1.4.1 L'illusione di certezze infrante 16

1.4.2 Le incertezze del nuovo mondo dalla prospettiva delle imprese 17

1.4.3 Le incertezze del nuovo mondo dalla prospettiva degli Zers 20

1.4.4 Proattività, conoscenza e comprensione 21

1.5 Nuove opportunità e incertezze 23

1.5.1 Adattarsi, sopravvivere e svilupparsi nel "verde" odierno 23

1.5.2 Nuovi pilastri ed interrogativi 24

1.6 **Un mondo interconnesso** 27

1.6.1 *Creatore e creazione: due facce della stessa medaglia* 27

1.6.2 Evoluzione creatrice: La rampa del cambiamento 27

1.6.3 Mente estesa: un'espansione sequenziale 28

1.6.4 Big Data e Workforce Analytics 29

1.7 Nuove forme di lavoro per gli Zers 32

1.7.1 Creatività e self-employment 32

1.7.2 Nuove forme di lavoro 34

CAPITOLO 2: LE IMPRESE "VERSO" LA GENERAZIONE Z

2.1 Processo di selezione reciproca fra Zers e imprese 42

2.1.1 Guerra dei talenti, molteplici moventi ed "effetto farfalla" 42

2.1.2 Possibili resistenze al cambiamento 43

2.2 Le politiche di attraction, retantion ed engagement degli Zers 45

2.2.1 Attrarre, trattenere e motivare: definizioni di una nuova sfida 45
2.2.2 Un affresco di fattori in evoluzione 45
2.1 L'importanza delle politiche di employer branding 54
2.3.1 Il contratto psicologico: l'importanza delle aspettative 54
2.3.2 Definizione di employer branding 55
2.3.3 Fasi del processo di employer branding 58

CAPITOLO 3: ANALISI EMPIRICA
3.1 L'importanza del sondaggio nel processo di ricerca empirica 63
3.1.1 Definizione di sondaggio 63
3.1.2 I vantaggi della conduzione di un sondaggio nella ricerca quantitativa 63
3.2 Descrizione della ricerca quantitativa 65
3.2.1 Conduzione del sondaggio: somministrazione dei questionari 65
3.2.2 Struttura dei questionari 65
3.3 Descrizione dei dati e principali evidenze 67
3.3.1 "Anagrafica" 67
3.3.2 "Valori e motivazioni legati al lavoro" 68
3.3.3 "Condizioni e ambiente di lavoro" 75
3.3.4 "Valori organizzativi" 78
3.3.5 "Leadership e relazioni di autorità" 80
3.3.6 "Orientamento verso l'imprenditorialità" 82
3.3.7 "Innovazione" 87

CAPITOLO 4: LE IMPLICAZIONI MANAGERIALI
4.1 Simbiosi fra management e digitale 89
4.1.1 Creatore e creazione: un'unica realtà 89
4.2 La necessità di aggiornare il Candidate Journey 90
4.2.1 Definizione di Candidate Journey 90
4.2.2 Proposta di Candidate Journey 91

CONCLUSIONI 95

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI 96

RINGRAZIAMENTI 103

RIASSUNTO TESI

La presente tesi si focalizza sulla ricerca di quelli che sono gli atteggiamenti della Generazione Z verso il mondo del lavoro, considerate le trasformazioni sociali, economiche, organizzative e tecnologiche in atto.

Ciascuna di queste trasformazioni è il catalizzatore del processo evolutivo dei desideri degli individui, e di generazione in generazione tali metamorfosi hanno rappresentato tanto un punto di rottura con il passato quanto una riaffermazione dell'evoluzione della mente umana lungo un continuum.

Le propensioni e l'approcciarsi della Gen Z verso l'odierno mondo del lavoro dipende da una pluralità di contingenze che non possiamo più unicamente associare alla sola necessità di "avere un lavoro e guadagnare", sebbene quest'ultima costituisca una delle principali motivazioni per cui si ricerca un'occupazione; l'importanza di queste contingenze assume una maggiore rilevanza anche grazie all'avvento della digital disruption che non solo ha modificato i pattern entro cui le imprese di diversi settori lavorativi si ritrovano a vivere, ma tali modifiche incidono sulla qualità del processo di reclutamento e sul grado di attraction, retention ed engagement dei candidati/lavoratori Zers.

Se le generazioni passate hanno assistito all'avvento delle Rivoluzioni Industriali e alla nascita del mondo digitale, gli Zers sono nati e vivono quotidianamente nel mare in tempesta di quest'ultimo, e data l'estrema dinamicità (la "tempesta") che lo contraddistingue, gli atteggiamenti, i desideri e le competenze possedute dalla Gen Z (e richieste dalle imprese) mutano continuamente assieme agli obiettivi delle organizzazioni e alle loro strategie di employer branding.

Richiamando i concetti di mente estesa ed evoluzione creatrice, il progresso tecnologico è frutto stesso del desiderio di cambiamento, crescita ed espansione della mente umana; ciò ha contribuito a generare un mondo talmente interconnesso in cui ogni mutazione (percettibile o impercettibile) attinente a qualsiasi elemento che lo contraddistingue funge da effetto farfalla per tutti gli altri, così come la necessità del distanziamento sociale a causa della pandemia Covid-19 ha inevitabilmente portato ad un boost tecnologico per tentare di assicurare in diversi casi (sebbene non in tutti) la possibilità di lavorare a distanza e/o di svolgere le proprie mansioni con una certa flessibilità spazio-temporale, la quale a sua volta si radica nella mente degli Zers portando a ritenere questo aspetto un elemento di rilevanza nel processo di selezione dell'organizzazione verso la quale si decide di fare application a parità di retribuzione di base.

La quarta rivoluzione industriale con l'avvento del digitale, l'ampia accessibilità delle risorse tecnologiche, l'utilizzo massiccio delle stesse e le propensioni degli Zers verso il mondo del lavoro dettate da un intreccio di interessi di varia natura contribuiscono a creare un mondo del lavoro ricco di nuove e singolari impostazioni che vanno al di là della semplice concezione di "lavoro subordinato" e "impresa tradizionale". Il progresso tecnologico ha portato alla ridefinizione dell'organizzazione del lavoro in diverse realtà lavorative, e tali

modifiche hanno portato alla diffusione di forme di lavoro "sui generis", più atipiche rispetto alle classiche forme di lavoro subordinato ed autonomo, i quali sono lo specchio di una trasformazione di natura culturale, sociale e civile: il lavoro da influencer e content creator, l'ITC-based mobile work, il Platform work, il Casual work, l'Employee sharing, il Job sharing, il Voucher-based work, Collaborative employment, l'Interim management ed il Portfolio work sono alcune tra le nuove forme di lavoro che rompono diversi pilastri del passato ed il cui ricorso negli ultimi anni è stato notevolmente accentuato. La digital disruption ha sì portato alla diffusione sempre più ampia di percorsi lavorativi sempre più ramificati, ma tali ramificazioni sono possono crescere in maniera imprevedibile ed impercettibile, influendo sia sulla confusione degli Zers in merito alla possibilità di intraprendere l'una o l'altra strada, a seconda di quanto si ritengano "commercializzabili" le proprie competenze sul mercato del lavoro e/o a seconda delle favorevoli/sfavorevoli condizioni di contesto dell'individuo, che sulla possibilità delle imprese di comprendere atteggiamenti e desideri di una generazione in continua evoluzione. La libertà di scelta di questi sentieri è almeno pari all'incertezza che il progresso tecnologico e le trasformazioni che ne conseguiranno portano con sé, motivo per cui occorre comprenderne le principali implicazioni per poter abbracciare al meglio tutti i possibili benefici, sia dal lato delle imprese per entrare in sintonia con il mondo degli Zers che dal lato di quest'ultimi per conoscere sé stessi e trovare il "match" con le opportunità che tale mondo offre.

L'evoluzione tecnologica ha accentuato quello che, secondo il concetto di evoluzione creatrice, si stava già (consapevolmente o inconsapevolmente) affermando col passare delle generazioni caratterizzanti l'attuale saeculum, ovvero il cosiddetto "processo di selezione reciproca", all'interno del quale non è soltanto il lavoratore che ha interesse a farsi assumere dall'impresa, ma è anche quest'ultima ad avere la necessità di attrarre e trattenere risorse umane di talento in grado di sostenerla nel lungo periodo ed accompagnarla nell'incalzante e gigantesco vortice del cambiamento.

Specialmente considerando la cosiddetta "guerra dei talenti" attualmente in atto, il processo di selezione reciproca assume ancora più consistenza con l'intensificarsi ed il continuo aggiornamento delle politiche di employer branding. Attrarre le risorse di talento, trattenerli ad uno specifico ecosistema valorizzando "i loro talenti", coinvolgerli emotivamente e far sì che l'organizzazione sia il mare dove sfociano l'energia, la dedizione ed il vigore delle persone dipenderà fortemente dalla maniera in cui le strategie di employer branding saranno messe in gioco.

L'employer branding può considerarsi come una strategia di "marketing" e promozione del proprio brand per il medio/lungo termine, avente come target principali sia i soggetti che attualmente lavorano per l'impresa (employer branding interno) che i potenziali futuri candidati (employer branding esterno); il complesso di decisioni costituenti tale strategia è finalizzato al rafforzamento della propria brand awareness su diversi fronti, ma specialmente in relazione alla costruzione di un'ottima immagine aziendale come employer che si distingue sul mercato e desiderabile agli occhi degli attuali e potenziali lavoratori (la quale influisce indirettamente

anche sulla sua reputazione a livello commerciale, la prova di come ogni variazione di una qualsivoglia variabile, in un mondo così interconnesso, produca delle piccole/grandi conseguenze su diversi fronti che occorre prevedere). L'importanza di tale attività di marketing, considerabile come un vero e proprio processo suddiviso in fasi sequenziali, risiede nel fatto che si pubblicizzano quegli aspetti dell'organizzazione in grado di generare sia una buona percezione in merito alle caratteristiche più "strumentali" ma anche riguardo quegli elementi che potrebbero definirsi "psicologici" in grado di agire sugli aspetti più introspettivi del target selezionato; l'ottima pianificazione ed attuazione di tutte le fasi del processo di employer branding, assieme ad una altrettanto buona e calibrata impostazione della fase di selezione ed inserimento del personale, tengono conto della commistione di entrambe le tipologie di attributi, in quanto cruciale per un'attraente proposta di Candidate Journey e per una buona Employee Experience.

Entrando nel cuore pulsante di ciò che tratta la presente tesi, esso è rappresentato dall'analisi condotta sui dati reperiti tramite una ricerca realizzata dal Centro di Ricerca della Fondazione Lavoroperlapersona con l'obiettivo di "favorire una migliore comprensione degli atteggiamenti dei giovani appartenenti alla Gen Z verso il lavoro, l'innovazione e l'imprenditorialità ed evidenziarne le principali implicazioni manageriali".

Le informazioni "grezze" (secondo la terminologia utilizzata nella ricerca per rinominare i dati non ancora organizzati in maniera tale da risultare idonei per l'analisi) sono state raccolte tramite la somministrazione di questionari a 348 studenti appartenenti a tre scuole secondarie di secondo grado nell'arco del 2019:

- Liceo Scientifico "Leonardo da Vinci" (143 studenti);
- Istituto Omnicomprensivo "Rosselli-Rasetti" (64 studenti):
- Liceo Artistico Statale di Fermo e Porto San Giorgio (141 studenti).

I questionari (la cui struttura è riportata nel dettaglio nella tesi a cui tale riassunto fa riferimento) sono composti da 19 quesiti, all'interno dei quali (nella maggioranza dei casi) sono presenti altri "sotto-quesiti", miranti ad esplorare 6 specifiche aree di interesse (oltre l'anagrafica) riguardo la realtà dei membri della Gen Z esaminata:

1. Valori e motivazioni legati al lavoro;
2. Condizioni e ambiente di lavoro;
3. Valori organizzativi;
4. Leadership e relazioni di autorità;
5. Orientamento verso l'imprenditorialità;
6. Innovazione.

Le informazioni grezze sono state inserite in un apposito template che funge da "matrice dati", al fine di renderle idonee per l'analisi quantitativa.

La matrice ottenuta è strutturata come segue:

- 348 righe corrispondenti agli studenti ai quali sono stati somministrati i questionari, a loro volta suddivisi in 143 studenti del Liceo Scientifico "Leonardo da Vinci", 64 studenti dell'Istituto Omnicomprensivo "Rosselli-Rasetti" e 141 studenti del Liceo Artistico di Fermo e Porto San Giovanni;

- 91 colonne dedicate ai 19 quesiti (suddivisi negli ulteriori sotto-quesiti che le compongono) esploranti le sette aree di interesse: "Valori e motivazioni legati al lavoro", "Condizioni e ambiente di lavoro", "Valori organizzativi", "Leadership e relazioni di autorità", "Orientamento verso l'imprenditorialità", "Innovazione" e "Anagrafica".

- Le risposte non fornite quando necessarie e doppie ove non richiesto sono state considerate come nulle, sebbene siano un numero abbastanza marginale e non rilevanti per la mole dei risultati ottenuti.

Dall'analisi dell'Area "Anagrafica" illustrata dalla matrice emerge quanto segue:

- il numero di ragazzi e ragazze rispondenti al sondaggio è abbastanza equilibrato: 166 maschi e 179 femmine su 345 sondati (3 risposte nulle);

- numeri altrettanto equilibrati si registrano per quanto concerne gli studenti che frequentano il 4° ed il 5°anno, ovvero rispettivamente 194 e 153 studenti (1 risposta nulla) mentre non si rilevato alcuno studente frequentante il 3°anno di scuola superiore. Degli studenti del 4° e 5° anno, l'età è sì variabile ma abbastanza concentrata tra 17 ed i 18 anni (nati fra il 2001 e il 2002) all'epoca della rilevazione.

Se ne deduce che gli studenti monitorati con tale sondaggio, alla data della rilevazione, sono in procinto di affacciarsi a quella che sarà la vita lavorativa, motivo per cui i dati che seguiranno acquisiranno più forza in relazione a cosa si intende riscontrare; inoltre, il bilanciamento nel numero tra maschi e femmine suggerisce tendenze e atteggiamenti comuni tra generi verso il mondo del lavoro.

Di seguito si riporta quanto riscontrato in merito a ciascuna delle aree precedentemente elencate e contrassegnate dal numero dello stesso elenco:

1. La consistenza della retribuzione è il fattore principale di attraction, tuttavia è accompagnata da una serie di altri fattori altrettanto rilevanti. L'esigenza di conciliare vita privata e vita lavorativa è una delle feature più importanti ricavate dall'analisi di quest'area, motivo per cui il work-life balance è estremamente ricercato dalla Gen Z esaminata; oltre ad esso, la possibilità di acquisire sempre più

knowledge e competenza grazie all'attività lavorativa (la quale orienta verso percorsi di carriera improntati su una crescita più personale e professionale piuttosto che gerarchica), un maggiore desiderio di responsabilizzazione e coinvolgimento nel processo decision making aziendale e l'affrontare sfide impegnative ma stimolanti ed interessanti contribuiscono a rendere ancora più variegato e stratificato il quadro di interessi della Gen Z.

Si può dedurre che la ricerca di una carriera incentrata sulla possibilità di incrementare le proprie skills nei propri ambiti di riferimento può essere correlata alla possibile tendenza verso sentieri di carattere "professionale", i quali sono in linea con l'esigenza manifesta di sfoggiare la propria creatività (anche attraverso percorsi "a spirale") e, al tempo stesso, potersi assicurare un futuro ragionevolmente sicuro con un livello buon retributivo (poiché ciò rimanda al concetto di "stabilità", e sebbene ad essa possano essere attribuite diverse chiavi di lettura, rimane pur sempre una feature dei percorsi di carriera professionale).

Non emergono particolari evidenze in merito alla preferenza di essere etero-diretti, suggerendo che non è tanto l'esistenza dell'etero-direzione ad essere importante quanto il come è messa in gioco all'interno dell'organizzazione e, di conseguenza, come potrebbe inficiare sulla work experience.

Nonostante una certa tendenza verso l'individualismo emersa durante le ricerche richiamate nella tesi e frutto della riscoperta della propria identità identificativa della Gen X, la Gen Z esaminata predilige posti di lavoro in cui si ha l'occasione di entrare in contatto con molte persone, e ciò implica una maggiore attenzione sul far sì che si generi un buon clima organizzativo.

Infine, esaminando ulteriormente l'area inerente i Valori e le Motivazioni legate al lavoro, emerge l'indiscussa centralità del lavoro stesso, sebbene la sua rilevanza dipenda anche da una serie di fattori che riguardano il suo contenuto e le ambizioni/situazioni personali degli Zers che lo svolgeranno o che lo potranno svolgere, esattamente come il livello di sforzo profuso affinché i risultati vengano riconosciuti (o nella speranza che vengano riconosciuti secondo la teoria dell'aspettativa-valenza);

2. Esaminando il contesto lavorativo potenzialmente idealizzato dai membri della Gen Z, i dati più rilevanti riguardano le preferenze abbastanza marcate verso la possibilità di flessibilizzare sia il luogo che l'orario di lavoro in relazione all'esigenza degli Zers di auto-organizzare la propria vita lavorativa (per quanto possibile) con un certo margine di autonomia, seppur nell'ottica dell'etero-direzione qualora si parli di lavoro dipendente; perciò la flessibilità, l'autonomia e la garanzia di un certo margine di indipendenza ancora una volta sono confermati come pilastri delle caratteristiche sempre più ricercate dalla Gen Z, sia che si tratti di percorsi di carriera "autonomi" ed a carattere imprenditoriale che per quanto concerne il lavoro dipendente, motivo per cui a parità di tipologia di attività e compensation package, tali elementi faranno la differenza.

Nonostante il progresso tecnologico che consente (in certi casi "impone") l'esecuzione della prestazione lavorativa a distanza, si riscontra un certo grado di disaffezione nei confronti delle modalità di lavoro svolta prevalentemente da casa, assieme a valutazioni decisamente poco positive verso la rigidità e turni di lavoro unicamente stabiliti dall'employer e la possibilità di dover effettuare obbligatoriamente/frequentemente straordinari e/o continuare il lavoro anche al di fuori dell'orario lavorativo previsto e nei weekend.

L'opzione della disponibilità ad effettuare trasferte in territorio nazionale e/o all'estero mostra una distribuzione di frequenza ambigua, ed attraverso l'analisi dei dati raccolti è possibile supporre che essa sia dipendente dalle caratteristiche del lavoro, dalla personalità e dalle contingenze riguardanti lo specifico membro della Gen Z a cui il lavoro viene offerto; inoltre, come evidenziato nel punto 1 per quanto concerne il bisogno di entrare in contatto con le persone ed in merito al buon clima organizzativo, si osserva una maggiore predilezione verso i contesti lavorativi in cui è previsto il lavoro di squadra, motivo per cui è necessario porre attenzione a tutte le fasi di formazione del team;

3. Entrando nel merito di quello che può riguardare il "cuore" dell'impresa, ovvero l'importanza del purpose aziendale (parte integrante della stessa mission rispondente alla domanda "Perché esisto? Per chi o per cosa esisto? Qual è lo scopo ultimo che intendo raggiungere e a vantaggio di chi viene raggiunto?", cosa che si rileva essere una stella polare per l'orientamento degli Zoomers verso determinate realtà lavorative con cui sentono di poter entrare in simbiosi), ciò che si osserva nell'immediato è una chiara preferenza verso quelle organizzazioni la cui attività pone attenzione alle problematiche legate al rispetto dell'ambiente, alla produzione/fornitura di servizi di utilità sociale, alla valorizzazione del lavoratore, del suo percorso professionale in azienda e degli interessi/necessità da lui stesso esternate. La propensione verso quelle realtà creative in cui i leader si aprono all'innovazione di prodotto si lega a doppio filo con il desiderio di crescita professionale e personale degli Zers nell'acquisizione di nuove skills e nel desiderio di identificazione con la realtà aziendale e la sua mission, nonostante la realizzazione di prodotti in cui il lavoratore si possa riconoscere non costituisce a sé un fattore di attraction estremamente rilevante assieme, soprattutto, al solo fatto di essere un'organizzazione multinazionale;

4. Il management idealizzato dagli Zers deve essere in grado di assolvere ad alcuni "obblighi" nei confronti dei collaboratori, ovverosia riguardanti il giusto approccio e la giusta organizzazione del processo di comunicazione i quali, se non assolti, compromettono fortemente il commitment affettivo ed il loro livello di engagement: fra questi obblighi, vi sono il fornire celeri, costanti e chiari feedback, ascoltare le problematiche evidenziate dai lavoratori, comunicare con semplicità e chiarezza il contenuto e le modalità del lavoro da svolgere, evidenziare le aspettative riposte nei loro confronti e le ricompense ottenibili a seguito del raggiungimento degli obiettivi prefissati e valorizzare tutto ciò che

attiene al ruolo ed alla persona di ogni singolo lavoratore. Oltre ciò, il guardare al futuro con positività, l'aprirsi a nuove soluzioni ed il fornire nuove prospettive delle problematiche da affrontare completa il quadro del leader idealizzato dagli Zers, cosa che influenza l'efficacia delle politiche di attraction, retention ed engagement.

Da ciò ne consegue che ogni elemento che rimanda ad una percezione di superficialità e/o non considerazione della figura del lavoratore diminuirà le probabilità di successo (sia dal punto di vista della performance dello Zers che dal punto di vista delle imprese nel rendersi attrattive ed ottenere buoni risultati);

5. Analizzando quanto riscontrato in merito alle propensioni degli studenti verso i percorsi a carattere imprenditoriale e comparando i risultati di tutti gli studenti con quelli ottenuti analizzando le frequenze delle risposte per ciascuna scuola, si evince che avviare un'impresa rimane un'alternativa molto valida e soddisfacente per gli Zers, oltre alla possibilità di intraprendere percorsi inerenti il self-employment; tuttavia, è opportuno specificare che si riscontra un timore abbastanza accentuato (sebbene non totale) nell'avviare in concreto un'attività imprenditoriale, probabilmente a causa dell'incertezza del successo e dell'ammontare di risorse da investire. Il background di larga parte dei genitori di Impiegato e Operaio, il desidero di indipendenza e autonomia ed il distacco da uno stile lavorativo simile potrebbe costituire uno dei moventi per il possibile avvio di un'attività imprenditoriale, sebbene queste siano solo supposizioni in questa sede non verificabili;

6. Nonostante la completa immersione nel mondo della tecnologia e del suo progressivo evolversi, vi è un margine abbastanza rilevante di Zoomers diffidenti riguardo le applicazioni della stessa nel mondo del lavoro, specie se riguarda lo sviluppo di robot ed intelligenze artificiali in grado di svolgere le mansioni che di consueto sarebbero svolte dalle persone; tale scetticismo potrebbe essere dovuto alla non convinzione degli stessi "abitanti del mondo digitale" in merito all'adeguatezza dell'I.A. a compiere scelte "umane" in ambito manageriale, sia per ciò che concerne il processo di recruiting che per il decision making aziendale; inoltre, la percentuale di persone che ritengono che i posti di lavoro possano di diminuire con l'impiego dei robot è abbastanza larga, quasi pari a quella di coloro ritengono sia proficuo per l'avvenire. In definitiva, nonostante il fatto di essere nati in un mondo dove il digitale è parte integrante delle nostre vite quando in precedenza era l'innovazione per eccellenza, emergono dubbi circa la corrente figura del "robot manager" e la disponibilità dei posti di lavoro post impiego androidi.

Considerando il complesso dei riscontri ottenuti scaturisce inequivocabilmente la rilevanza del management nella fidelizzazione del candidato/lavoratore della Gen Z, nello sviluppo del commitment affettivo e del suo livello di engagement attraverso un approccio proattivo nella comprensione delle propensioni degli Zoomers;

oltre ciò, sarà importante entrare in simbiosi con lo stesso ecosistema digitale in cui gli Zers sono immersi e di cui usufruiscono quotidianamente, tentando di restare (per quanto possibile e salvo cause di forza maggiore) al pari con ogni aggiornamento che lo interessa e interesserà di giorno in giorno. Inoltre, data l'inevitabile condivisione di spazi e poteri decisionali/manageriali con i robot e dato il concetto di mente estesa riguardante nello specifico gli stessi robot i robot e la digital disruption, è necessario comprendere le implicazioni delle nostre stesse creazioni sul mondo del lavoro per garantire una convivenza proficua e costruttiva fra umani e I.A, la perfetta coesistenza dei due mondi come parte di un tutt'uno.

La digital transformation ha generato degli impatti considerevoli sul modo in cui i talenti vengono ricercati e le prestazioni vengono eseguite, di cui alcuni esempi sono costituiti da:

- La digitalizzazione del processo di recruiting;
- La modalità di lavoro a distanza/telematica a salvaguardia della salute dei lavoratori durante il Covid-19.

Tenendo conto dell'impiego del digitale nel processo di ricerca e selezione delle risorse umane, del sondaggio sui 348 studenti e considerando il lavoro svolto dal sottoscritto ed altri ragazzi del team (menzionato nella presente tesi e costituito da Andrea Urselli, Barbara Budelacci, Gaia Marinelli, Maria Ginevra Anatriello, Matteo Giordano e Mariagiulia Gigliozzi) durante il Virtual Internship 2020/2021, si è optato per una proposta di Candidate Journey la cui mappa è costituita dai seguenti touchpoints:

- AWARENESS: denota la fase in cui l'impresa fa sì che il potenziale candidato venga a conoscenza della propria offerta di lavoro. Si suggerisce di incrementare la propria presenza social per quanto riguarda la pubblicazione della job description, estendendola ad altri canali come Instagram (solitamente dedicato alla sponsorizzazione di prodotti) e YouTube (attraverso video che forniscono un output visivo più immediato e credibile agli occhi degli Zers). Il passaparola e le piattaforme utilizzate dalle organizzazioni correlano il quadro principale di questa fase assieme alle collaborazioni universitarie tramite i Recruiting Day ed il servizio fornito dal Career Center;
- CONSIDERATION: in questo step il candidato cerca di reperire quante più informazioni possibili in merito a cosa l'azienda rappresenta e cosa può offrirgli. Il potenziale candidato farà molta attenzione sia alla percezione in merito ad un potenziale compensation package competitivo con il mercato ma anche a tutti quegli elementi che impattano sulla compatibilità fra le dimensioni valoriali dell'impresa e le proprie, come la natura del purpose e la presenza di politiche a sostengo dell'inclusività, della crescita personale e professionale, oltre che al possedimento delle feature necessarie per applicare;
- INTEREST: arrivati in questo stage, l'interesse del candidato sarà manifesto verso quelle realtà organizzative reputate più "catching", motivo per cui si deciderà di fare application. Si è optato per

una combinazione di cv e cover letter con un video di presentazione personale, in modo tale da umanizzare lo stesso ambiente digitale di cui il recruting si serve sempre più frequentemente, e si consiglia una quanto più semplice semplificazione del processo tramite cui il candidato fa application;

- APPLICATION e SELECTION: in fase di selezione, i recruiters riceveranno i cv, le cover letter ed i video di presentazione e, mantenendo la caratteristica del calore umano ma, allo stesso tempo, sfruttando i vantaggi della digital transformation, il processo di recruiting proseguirà come segue:

    - una preliminare fase di CV screening con il suppporto di una pluralità di KPIs, restituendo un feedback con la percentuale di compatibilità con i valori aziendali;

    - Organizzazione di colloqui vis-à-vis (virtuali e non) con coloro che hanno superato la prima fase di CV Screening per garantire una valutazione completa e approfondita degli stessi;

    - In aggiunta alle interviste e qualora applicabile, sarebbe utile il cosiddetto "Assessment Center", strumento che si serve di una griglia suddivisa in diverse aree composte da differenti item di valutazione, i quali saranno esaminati attraverso l'organizzazione di un set di strumenti appositamente studiati. I risultati di questa "matrice" forniranno una valutazione del candidato a 360 gradi, e potranno essere forniti dagli stessi candidati anche tramite lo svolgimento dei test per via telematica.

- Hire: assunzione del nuovo lavoratore.

Tale riorganizzazione dei vari touchpoints del Candidate Journey potrebbe risultare utile per sviluppare, a doppio filo, strategie di employer branding efficaci per l'attraction, retention ed engagement degli Zers.

Il dinamico mix fra progresso tecnologico in costante evoluzione, pandemia globale e guerra dei talenti porta imprese e Zoomers a riscoprirsi e reinventarsi di continuo, in quanto protagonisti di questo nuovo universo. Le strategie di employer branding, non essendo soluzioni standardizzate e non esistendo la "one best way", devono essere sempre presenti e plasmate a seconda delle circostanze che si presentano, ma ciò impone uno switch di mindset. Si consiglia, perciò:

- una flessibilizzazione ed un'apertura costante dal lato delle imprese alla comprensione della propria attuale e potenziale forza lavoro ed alla ricerca del perfetto connubio fra "tecnologia e umanità" nella gestione aziendale (specie per quanto riguarda il campo HR);

- Il supporto psicologico fornito dai manager e l'accento sull'interazione ed il lavoro di squadra, anche e soprattutto quando la prestazione è svolta da remoto, sinonimo di un management attento e desiderabile dagli Zers esaminati;

- aiuti di vario titolo da parte delle istituzioni, al fine di rendere possibili ed armoniose le metamorfosi che le imprese devono affrontare per sopravvivere ed evolversi in un determinato mercato qualora le sue regole siano cambiate per cause di forza maggiore;

- un costante processo di ricerca e scoperta da parte della Generazione Z del mondo del lavoro odierno, in quanto punto di congiunzione fra ciò che è stato e ciò che sarà, fra passato e futuro.

La costante ricerca ed esplorazione di quelli che possono essere definiti gli “atteggiamenti”, gli orientamenti, le propensioni ed i timori della Generazione Z verso il neo/interconnesso mondo del lavoro è di fondamentale importanza per la costruzione di un ponte su cui le precedenti, la corrente e la nuova generazione, nonostante le differenze, potranno proseguire fianco a fianco verso il proprio sviluppo personale e professionale, in piena armonia, in un contesto in cui i legami sono tanto minati quanto vitali.

Per riportare l’espressione utilizzata nelle “Conclusioni" della tesi, tale contributo può essere un tassello di quel “ponte fra generazioni, verso e per il futuro”.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Abriani N., Calvosa L., Ferri jr G., Giannelli G., Guerrera F., Guizzi G., Motti C., Notari M., Paciello A., Regoli D., Rescio G. A., Rosapepe R., Stella Ritcher jr M., & Toffoletto A. (2012). *Diritto delle società. Manuale breve*, Giuffrè, Milano, pag. 481.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). *Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 336-344.
- Amendola E. (2008). *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*. Anthea Consulting s.r.l., Bologna.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). *The psychological contract in retrospect and prospect*. Journal of organizational behavior, 19, 637-647.
- Ao, H. T., & Nguyen, C. V. (2020). *The Reaction of Vietnam's Generation Z to Online TV Advertising*. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(5), 177–184.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career development international.
- Ballabeni, C. (2019). *Prepararsi Al Decollo: La Generazione Z Comincia A Modellare Il Corporate Travel Del Futuro*, Al, Prepararsi. Connect.
- Barnes & Noble College, "Getting to Know Gen Z: Exploring Middle and High Schoolers' Expectations for Higher Education".
- Bergson H. (2012), *Evoluzione Creatrice*. BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2012
- Bhalla, V., Dyrchs, S., & Strack, R. (2017). *Twelve forces that will radically change how organizations work*. Boston Consulting Group, 27 Marzo. Disponibile su: https://www. bcg. com/publications/2017/people-organization-strategytwelve-forces-radically-change-organizations-work. aspx.
- Briganti, P., & Metallo, C. (2008). *Un'indagine empirica sul comportamento organizzativo dei volontari free/open source. L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?*. IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, 7 – 8 Febbraio.
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). *Creating a sense of mission*. Long Range Planning 24 (4) pp.10-20, Oxford: Pergamon Press ©
- Cassina, C., Filippini, M. & Lazzarich, D. (2015). *Introduzione a "80s & 90s. Per una mappa di concetti, pratiche e pensatori*. Politics - Rivista di Studi Politici, n. 1
- Centamore, G. (2020). *Lo Statuto intermittente dei lavoratori.* Lavoro e diritto, 24(4), 589-609.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). *The war for talent*. The McKinsey Quarterly, (3), 44.

- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University, Press on Demand.
- Clark A., & Chalmer D. (1998). *The extended mind. Analysis*, Vol. 58, No. 1 Gennaio, pp. 7-19. Published by: Oxford University Press on behalf of The Analysis Committee, Stable URL: http://www.jstor.org/stable/3328150.
- Cocozza, A. (2014). *Innovazione, sviluppo organizzativo e knowledge worker. Sviluppo & Organizzazione*, 261, 33-43.
- Colquitt, J. A., Conlon D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. H. L., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at The Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, 425 – 445.
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna, pag. 160, 161.
- Costa G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill, Milano.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory*. Odessa, FL: Psychological assessment resources.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., & Parzefall, M. (2008) *Psychological contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) The SAGE handbook of organizational behavior. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.
- Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., & Hajós, L. (2017). *The Appearance Of A New Generation On The Labour Market. ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara* – International Journal of Engineering Tome XV, Fascicule 1, Febbraio.
- Dagnino, E. (2017). *People Analytics: lavoro e tutele al tempo del management tramite big data*. Labour & Law Issues, 3(1), I. 1-31. https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/6860
- Dall'Amico, W., & Verona, S. (2016). Quali sono le Soft Skill più richieste dalle imprese? Indagine transnazionale sulle richieste del mercato del lavoro rispetto a professionalità medio-alte e migranti. Ceipiemonte Scpa, Torino.
- Degryse, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on the labour markets*. ETUI, Working Paper, February, pag.10.
- Di Iulio, S., Florio, M. C., Fontana, R., Gregorio, S., & Sabato, V. (2013). *Employer Branding*. Fondazione ISTUD, Master Risorse Umane e Organizzazione, XIX edizione.
- Donaldson L., & Joffe G. (2014). Fit-the key to organizational design. Journal of Organization Design, 3(3), pag. 38-45.
- Drucker, P. (1987). *Frontiere del management*. Etas Libri, Milano.
- Elster, J. (2012). *La Spiegazione del Comportamento Sociale*. Il Mulino, Bologna.

- Faleri, C. (2019). *Il lavoro povero in agricoltura, ovvero sullo sfruttamento del (bisogno di) lavoro*. Lavoro e diritto, 33(1), 149-172.
- Fontana, F., & Boccardelli, P. (2015). Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita. Hoepli, Milano, pag. 3.
- Foss, N. J. (2003) *Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization*, Organization Science 14.3, pag. 331-349.
- Fossati, B. (2008), *Lo Spavento Per L'Arto Fantasma*. occhioclinico.it, n°2 Febbraio 2008, disponibile online: http://www.occhioclinico.it/cms/files/oc080218.pdf
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company, 12.
- Gabrielli G. (2015). *People management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*. FrancoAngeli, Milano, pag. 124, 140 – 141, 228, 263, 269.
- Gabrielli G., Pirni A., & Presilla R. (2019). *Mutamenti. Corpo, Lavoro, Rete*. Aguaplano Libri, Novembre, Perugia, pag. 37-66.
- Gabrielli, G., & Profili, S. (2016). *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*. ISEDI, Ottobre, pag. 322.
- Gasperoni, G. (1998). *Sondaggio*. Rassegna italiana di sociologia, 39(1), 121-134.
- Ghera E., Garilli A., & Garofalo D. (2018). *Lineamenti di Diritto del Lavoro: Per i Corsi di Studio di Economia e Scienze Politiche*. G. Giappichelli Editore, Torino, pag. 403-404.
- Giustiniano L., Griffith T. L., & Majchrzak A. (2019). *Crowd-Open and Crowd-Based Collaborations: Facilitating the Emergence of Organization Design*. In J. Sydow & H. Berends (Eds): Managing Interorganizational Collaborations – Process Views (Research in the Sociology of Organizations - RSO - Series, ed. by Michael Lounsbury), Emerald Insight, Forthcoming.
- Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. "Welcome To Generazion Z", Deloitte.
- Goss, D., & Bridson, J. (1998). *Understanding interim management*. Human Resource Management Journal, 8(4), 37.
- Gottardi D. (2018). *Da Frankenstein ad Asimov: letteratura 'predittiva', robotica e lavoro*. Labour & Law Issues, 4.2: I. 1-13.
- Guidicini, P. (1995). *Questionari, interviste, storie di vita: come costruire gli strumenti, raccogliere le informazioni ed elaborare i dati* (Vol. 256). FrancoAngeli, pag. 19.
- Haddouche, H., & Salomone, C. (2018) *Generation Z and the tourist experience: tourist stories and use of social*
- Hall, D. T., & Richter, J. (1990). *Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall*. The Executive, Agosto, Vol. 4, No. 3.

- Herzberg, F. (1987). *One more time, how do you motivate employees?*. Harvard Business Review, September-October, Vol. 65 Issue 5, pag. 109-120.
- Hoffman, E. B. (2010). *Working Effectively Across the Generations*, Perspectives on Work, Vol. 13, No. 2.
- Howe, J. (2006). *The rise of crowdsourcing*. Wired magazine, 14.6: 1-4.
- *Innovation Imperative: Portrait of Generation Z*. Northeastern University – FTI Consulting, 4th Annual Innovation Poll, November 18, 2014.
- Istat, Censimenti Permanenti Imprese (12 Giugno 2020): https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf
- Jin, S. V., Muqaddam, A., & Ryu, E. (2019). *Instafamous and social media influencer marketing*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 37 No. 5, 2019 pp. 567-579.
- Kagermann, H., Lukas, W. D., & Wahlster, W. (2011). *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*. VDI nachrichten, 13(1), 2-3.
- Kolter, P., Armstrong, G., & Scott, W. G. (2009). *Principi di Marketing*. Person, Settembre.
- Lashinsky, A. (2017). *Wild ride: Inside Uber's quest for world domination*. Penguin, pag. 141.
- Lin, H. F. (2007). *Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions*. Journal of information science, 33(2), 135-149.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'brien, M. (2007). *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. Journal of retailing, 83(1), 5-18.
- Mandle I. (2020). *New forms of employment: 2020 update*. Eurofound, 15 Dicembre 2020.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, New York, pag. 97 e ss.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Miller, J. D. (2011). *Active, Balanced, and Happy: These young Americans are not bowling alone*. The Generation X Report – A Quarterly Research Report from the Longitudinal Study of American Youth, Volume 1, Issue 1.
- Mishra, T., & Sinha, S. (2014). *Employee motivation as a tool to implement internal marketing*. International Journal of Commerce, Business and Management, 3(5).
- Mujtaba, B. G., Manyak, T. G., Murphy Jr, E. F., & Sungkhawan, J. (2010). Cross-cultural value differences of working adult Gen X and Gen Y respondents in Thailand. The International Journal of Management and Business, 1(1), 36-61.
- Murgia, A., & Poggio, B. (2012). *La trappola della passione. Esperienze di precarietà dei giovani highly skilled in Italia, Spagna e Regno Unito*. Carocci, Gennaio, Roma.
- *networks*, Journal of Tourism Futures, Vol. 4 Issue: 1, pp.69-79.

- O'Boyle, C.; Atack, J.; & Kelly, M. Generation Z Enters the Workforce. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html
- Olmsted, B. (1979). *Job sharing: an emerging work-style*. Int'l Lab. Rev., 118, 283.
- Padula A. (2007). *Marketing interno. Prospettive e applicazioni innovative*. Hoepli, Agosto.
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). *DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation*. Business Horizons.
- Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). *Comportamento Organizzativo. Individui, Relazioni, Organizzazione e Management*, Egea, Terza Edizione, Febbraio, pag. 15-16, 36, 59-73, 81-83, 269, 385-387.
- Platman, K. (2004). *'Portfolio careers' and the search for flexibility in later life*. Work, employment and society, 18(3), 573-599.
- Prensky, M. (2015). *La mente aumentata. Dai nativi digitali alla saggezza digitale*. Edizioni Centro Studi Erickson.
- Quagini, L. (2004). *Business intelligence e knowledge management. Gestione delle informazioni e delle performances nell'era digitale* (Vol. 26). FrancoAngeli. pag. 149.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). *The contracts of individuals and organizations*. Research in organizational behavior, 15, 1-1.
- Sacks, O. (1988). "*L'Uomo Che Scambiò Sua Moglie Per Un Cappello*" (The Man Who Mistook His Wife for a Hat, 1985). Adelphi, Milano, Febbraio, pag.54
- Salen, K., Tekinbaş, K. S., & Zimmerman, E. (2004). *Rules of play: Game design fundamentals*. MIT press.
- Santamato V.R. (2011). *L'impresa di Servizi nel Cambiamento*. FrancoAngeli, Settembre 2011, Milano.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness studies, 3(1), 71-92.
- Schelenz, B. (2015). *Der gute Ruf als Arbeitgeber: HR Touchpoint Management*. In: Brittlingmaier, T. and Schelenz, B. (eds.). *Employer Reputation – Das Konzept Arbeitgebermarke neu denken*. Freiburg: Haufe-Gruppe, pag.35.
- Schill, D., Kracklauer, D. A. H., & Rasche, D. C. (2017). *The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand*. In Cambridge Conference Series, December, pag. 8.
- Seaborn, K., Fels, D. I. (2015). *Gamification in theory and action: A survey*, International Journal of Human-Computer Studies, 74, pag. 14-31.
- Seipert, K. & Baghurst, T. (2014). *Contrasting Work Values Of Baby Boomers And Generation X Rural Public School Principals*. Public Administration Quarterly, Vol. 38, No. 3, 347-370.

- Semenza, R. (2000). *Le nuove forme del lavoro indipendente*. Stato e mercato, 20(1), pag. 143-168.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). *Value proposition framework: implications for employer branding*. Decision, 42(3), 307-323.
- Septiawan, B., & Masrunik, E. (2020). *Motivation of Generation Z at Work", Universitas Islam Balitar Blitar*, JSMB Vol. 7 (2).
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017, September). *Methods of attraction and retention of generation Z staff*. In CBU International Conference Proceedings (Vol. 5, pp. 807-814).
- Spinuzzi, C. (2012). *Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity*. Journal of business and technical communication, 26(4), 399-441.
- Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2019). *"Coworking is about community": but what is "community" in coworking?*. Journal of Business and Technical Communication, 33(2), 112-140.
- Srinivasan V. (2012). *Multi generations in the workforce: Building Collaboration*. IIMB Management Review, 24, 48-66
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*. William Morrow & Company.
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The fourth turning: An American Prophecy*. Broadway Books.
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. ER Daily, 23 Feb.
- Taddeo G. (2020), *Nuove strategie per esplorare il campo emergente delle competenze digitali informali e per il mondo del lavoro 4.0*. IUL Research 1.1, pag. 106-117.
- Tagliaventi, M.T., & Cutolo, D. (2020). *Betwixt And Between: La Liminalità Nelle Nuove Forme Di Lavoro*. STUDI ORGANIZZATIVI.
- Te Kulve, H., & Rip, A. (2011). *Constructing productive engagement: Pre-engagement tools for emerging technologies*. Science and engineering ethics, 17(4), 699-714.
- Tuckman, B.W. (1967). *Development Sequence in Small Groups*, Psychological Bulletin. 63. pag. 384-399.
- Van Der Smissen, S., Schalk, S. R., & Freese, C. (2013). *Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship*, Management Revue, Vol. 24, No. 4.
- Viens, A. (2019). *Social Media by Generation*. GlobalWebIndex, 21 Settembre.
- Volli, U. (2010). *Il nuovo libro della comunicazione. Che cosa significa comunicare: idee, tecnologie, strumenti, modelli*. Il Saggiatore, Luglio, Milano, pag. 29.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York.
- Zenger, T. R. (2002) *Crafting internal hybrids: Complementarities, common change initiatives, and the team-based organization*, International Journal of the Economics of Business, 9(1):79-95.

- Zichermann, G., & Linder, J. (2010). *Game-based marketing: inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests*. John Wiley & Sons.