



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra: Remunerazione e Gestione delle Risorse Umane

Il fenomeno del job hopping: un'analisi empirica

Prof.ssa Francesca Zaccaro

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CORRELATORE

Matr. 752451

---

Arianna  
Santoro

Anno Accademico: 2022/2023

## Sommario

Introduzione .....	3
CAPITOLO I.....	6
L'AGE DIVERSITY NELLE ORGANIZZAZIONE .....	6
1.1 Forza lavoro eterogenea: come definire la differenza di età?.....	7
1.2 Età e generazioni .....	9
1.2.1 Cenni alle teorie generazionali .....	10
1.3 Uno sguardo alle generazioni .....	12
1.3 I Millennials .....	14
1.3.1 Oltre gli stereotipi: un'immagine distorta della nuova generazione .....	15
1.3.2 Il rapporto con la tecnologia: il sesto senso dei millennial .....	17
1.4 L'age management .....	18
1.4.1 Pianificazione delle risorse umane: team staffing e knowledge retention .....	19
1.4.2 Job design.....	21
1.5 Rimodulazione delle pratiche HR age inclusive .....	22
CAPITOLO II .....	25
JOB HOPPING: OVERVIEW DEL FENOMENO .....	25
2.1 Le principali caratteristiche del job hopping .....	26
2.2 Perché i Millennials?.....	27
2.2.1 Età, genere e formazioni: tre chiavi di lettura del fenomeno .....	28
2.2.2 Organizzazioni e Millennials: quali sono le loro aspettative?.....	30
2.2.3 Contesti organizzativi e Millennials: il nuovo paradigma della leadership .....	32
2.2.4 Motivazione e set valoriale .....	33
2.3 Fattori predittivi: cosa sono e come individuarli.....	34
2.4 Contratto psicologico: l'importanza dell'aspettativa di carriera .....	36
CAPITOLO III.....	39
CONTENERE LA DIFFUSIONE DEL JOB HOPPING: STRATEGIE DI CONTRASTO .....	39
3.1 Rafforzare il contratto psicologico: piani di carriera e formazione.....	40
3.2 L'importanza del benessere.....	44
CAPITOLO IV .....	47
PRESENTAZIONE DELL'INDAGINE SVOLTA .....	47
4.1 Definizione della domanda di ricerca e metodologia di analisi .....	48
4.2 Analisi qualitativa: presentazione dei business case .....	49
Storeis.....	51

Mia Platform .....	56
Considerazioni.....	59
4.3 Analisi quantitativa .....	62
Presentazione del questionario .....	63
Risultati ottenuti .....	68
Work-life balance e livelli di benessere .....	70
Formazione e opportunità di sviluppo.....	71
Comunicazione e feedback.....	72
Rapporto con l'azienda e contenuto del lavoro .....	73
Creazioni di relazioni con i colleghi e con il manager .....	74
Sintesi delle principali evidenze osservate.....	75
Limiti della ricerca .....	80
CONCLUSIONE.....	81
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI .....	86

## Introduzione

Definiti *megatrend*, le transizioni digitali, ambientali e demografiche rappresentano alcuni dei fattori di trasformazione dell'economia che influenzando la società e la struttura occupazionale, forzano le aziende a svolgere analisi di mercato nel medio periodo. Ad esempio, l'invecchiamento della popolazione nelle economie avanzate, dovuto all'aumento dell'aspettativa di vita e all'abbassamento dei tassi di natalità, sta ridefinendo la composizione dell'organico aziendale, rendendolo multigenerazionale. Conseguenza della suddetta trasformazione, *“ad ogni livello della gerarchie organizzative, la diversità di età sta sostituendo l'omogeneità associata alla tradizionale stratificazione organizzativa basata sull'età”*<sup>1</sup>

*L'age diversity* ha catturato l'attenzione di una molteplicità di attori, quali manager, responsabili HR e i Governi, affinché potessero prontamente agire, riformando i sistemi pensionistici, previdenziali e progettare adeguati programmi di welfare (The Economist, 2014). Ormai riconosciuta l'obsolescenza di un approccio univoco per la gestione delle risorse umane, l'adozione di strategie di *age management* dovrebbe, almeno in parte, marginalizzare l'insorgenza di stereotipi *age-based* e promuovere un orientamento al confronto tra le diverse generazioni. Ma, sebbene *ascoltare l'età* si configuri come requisito necessario per l'attuazione di pratiche di HRM, teoria e pratica non sempre risultano ben allineate nei contesti organizzativi. Difatti, le nuove generazioni spesso ritengono di essere discriminate e poco considerate nella realizzazione delle pratiche di gestione.

Oggi i Millennial rappresentano gran parte della forza lavoro e produttiva, non soltanto in Italia ma anche nel resto del mondo. Generazione di transizione fra passato e futuro, quest'ultimi hanno assistito al diffondersi di Internet, all'evoluzione della Industry 4.0 e alla progressiva diffusione dei social network; tuttavia, presentano alti livelli di sfiducia legati ai tumulti sociali, politici ed economici degli ultimi decenni nonché alla recessione economica dei primi anni 2000'. Pessimisti riguardo alle loro carriere e vite in generale, i Millennial presentano una diversa concezione del lavoro rispetto alle generazioni precedenti: “lavorano per vivere” e si dichiarano maggiormente propensi a cambiare il

---

<sup>1</sup> Tratto da A. Sammarra e S. Profili, *La diversità di età nei contesti di lavoro*, 2017 p. 5

proprio lavoro qualora non dovesse renderli pienamente soddisfatti o in grado di garantire adeguate ed eque ricompense. Infatti, da quanto è emerso dall'analisi condotta da Gallup nel 2013, soltanto il 29% dei lavoratori Millennial dichiara di essere pienamente soddisfatto ed impegnato nel lavoro che svolge; mentre il 55% afferma di non impegnarsi e soltanto il 16% risulta insoddisfatto e disimpegnato. Dunque, la loro ambizione li porta a cercare nuove sfide, annoiarsi più velocemente e andarsene più facilmente da ambienti di lavoro sfavorevoli o ad alta pressione

Si definisce *job hopping* la tendenza di saltare da un'azienda all'altra, per periodi di tempo relativamente brevi e per ottenere stipendi più alti e ridurre il livello di stress. L'ingresso dei Millennial nel mercato del lavoro ha contribuito alla diffusione del fenomeno, influenzato principalmente dalla crescente instabilità economica, la quale ha reso sempre più difficile l'inserimento lavorativo per i neolaureati ed il cambiamento radicale nel modo in cui i millennial concepiscono la vita. La diffusione del job hopping costituisce una reale minaccia per la continuità aziendale, subordinato alla perdita di know-how e valore aggiunto che ciascuna risorsa apporta all'organizzazione. In seguito alla consultazione della letteratura internazionale vigente, tra le principali cause scatenanti la scelta del cambio frequente del posto di lavoro rientrano la ricerca di nuovi stimoli progettuali e di sviluppo, la ricerca di un migliore work life balance e, non meno importante, la volontà di migliorare il proprio pacchetto retributivo<sup>2</sup>. Per contenerne la diffusione e le conseguenze negative correlate al turnover periodico<sup>3</sup>, gli employer dovrebbero promuovere iniziative mirate e politiche retributive in grado di accrescerne l'engagement e, soprattutto, la soddisfazione.

L'obiettivo dell'elaborato consiste nell'analizzare quanto finora affermato sia nella letteratura internazionale che mediante un'analisi empirica di tipo quali-quantitativo. Il primo capitolo tratterà in maniera approfondita quanto emerso dalla *review* della letteratura sul fenomeno dell'*age diversity* e di come sia possibile superare le suddette criticità prevedendo una rimodulazione delle pratiche HR. Verrà introdotta l'interpretazione del concetto di generazione, per poi compiere un confronto tra le

---

<sup>2</sup> Un cambio di lavoro comporta in media un aumento del 15-20% del proprio salario

<sup>3</sup> Il costo del turnover dei Millennial è stimato a 30 miliardi di dollari all'anno.

differenti coorti generazionali presenti nelle organizzazioni, focalizzando l'attenzione sui Millennials per identificare caratteristiche, valori e atteggiamenti che li distinguono.

Si prosegue nel secondo capitolo con l'introduzione del fenomeno del *job hopping*, evidenziandone le motivazioni e i principali fattori che influiscono sulla scelta del "salto". Segue la spiegazione della probabile ragione sottostante alla diffusione di tale tendenza tra i Millennials, illustrando gli stereotipi e i pregiudizi a loro attribuiti ma non sempre basati su osservazioni empiriche, e le aspettative nutrite nei confronti delle organizzazioni e del rapporto con la leadership aziendale.

Nel terzo capitolo vengono mostrate alcune delle *best practice* promosse dalla letteratura per contenere il tasso di dimissioni volontarie entro le soglie accettabili. Ad esempio, innalzare il livello di soddisfazione lavorativa dei Millennials potrebbe tradursi nell'adozione di strategie volte a rafforzare il contratto psicologico e i livelli di benessere. Oltre la previsione di maggiori ricompense monetarie, è emersa l'importanza di un corollario di strumenti volti a garantire l'adeguato sviluppo delle risorse, quali piani di carriera personalizzati sulla base dell'esigenze specifiche e l'erogazione di formazione, volta a rafforzare e far sviluppare competenze.

Infine, nell'ultimo capitolo verrà proposta l'indagine svolta per convalidare, o eventualmente, confutare quanto assunto dalla letteratura internazionale. L'analisi si articola in due fasi: qualitativa e quantitativa. Il primo approccio riporta la testimonianza di *Storeis* e *Mia-Platform*, ovvero due realtà aziendali premiate nel 2021 dalla rivista *Best Place to Work* come "*Best Workplace for Millennials*". Per l'analisi quantitativa, invece, è stata ideata una survey per analizzare i livelli di soddisfazione delle differenti generazioni componenti l'attuale organico aziendale, ai fini di dimostrare una discrepanza in termini percentuali tra coloro appartenenti alle coorti più "anziane" ed i Millennials.

Ci si interroga se il *job hopping* sia effettivamente correlato alla frivolezza delle nuove generazioni, desiderose di ottenere alti stipendi e rapido sviluppo professionale, oppure costituisca una risposta al mancato ascolto delle loro esigenze e bisogni da parte del management e dei responsabili HR. La scorretta gestione *dell'age diversity* in azienda potrebbe rappresentare un fattore di insoddisfazione e incentivare il salto verso un'altra azienda? Esistono *best practice* oltre la previsione di alte ricompense monetarie?

## CAPITOLO I

### L'AGE DIVERSITY NELLE ORGANIZZAZIONE

Il mondo del lavoro sta subendo innumerevoli trasformazioni: nei paesi industrializzati, l'invecchiamento della popolazione<sup>4</sup> costituisce una delle principali minacce alla produttività complessiva, che necessita una soluzione. La diminuzione dei tassi di natalità e l'aumento della speranza di vita hanno reso necessario, dapprima, l'intervento dei Governi per garantire un'efficace ristrutturazione del sistema pensionistico, ma ha coinvolto anche le aziende, affinché vengano adottate politiche di *age management* e scongiurate eventuali discriminazioni sul lavoro connesse all'età.

Tuttavia, l'invecchiamento della popolazione lavorativa costituisce soltanto una faccia della medaglia, in quanto un'altra problematica strettamente connessa è rappresentata dalla crescente diversità di età nei contesti lavorativi. Attualmente, nelle organizzazioni convivono differenti generazioni, ciascuna con esperienze di vita, valori e atteggiamenti diversi che influenzano la loro mentalità e il modo in cui si relazionano con il lavoro. Sebbene *l'age diversity* è intesa quale vantaggio per le organizzazioni, può comportare innumerevoli difficoltà nella gestione delle risorse umane, accentuando l'insorgenza di due problematiche: la *leadership gap*<sup>5</sup> e la ristrutturazione dell'organico aziendale.

Gestire una forza lavoro variegata rappresenta una sfida significativa per i responsabili dell'HR e per i leader aziendali. Bisogna acquisire consapevolezza delle differenze generazionali e comprenderne le peculiarità, così da poter adottare un approccio sartoriale in grado di promuovere il cambiamento, la diversità e l'inclusione nella gestione delle risorse umane.

---

<sup>4</sup> Attualmente la percentuale di popolazione anziana in azienda sta gradualmente aumentando, stimando che nel 2050 possa raggiungere il 20% dell'organico aziendale complessivo.

<sup>5</sup> Si definisce *leadership gap* la carenza di leader esperti e qualificati in grado di prendere il controllo e di guidare l'organizzazione. La mancanza di tali risorse potrebbe minacciare la *continuità aziendale*, nonché il *trasferimento di conoscenze* e la gestione delle competenze.

## 1.1 Forza lavoro eterogenea: come definire la differenza di età?

I trend demografici hanno irreversibilmente modificato la composizione della forza lavoro: la mobilità internazionale dei lavoratori e l'aumento della quota rosa hanno arricchito l'eterogeneità nelle organizzazioni. Il *diversity management* categorizza le forme di diversità in due cluster principali: le differenze esplicite, che fanno riferimento a tratti individuali immediatamente visibili<sup>6</sup>, e le differenze implicite, che riguardano caratteristiche non manifeste come il livello di istruzione o le abilità (Harrison, Prince, Bell, 1998; Harrison et al., 2002; Guillaume et al., 2012).

L'età viene inclusa tra le differenze esplicite poiché presenta un'evidente manifestazione; tuttavia, tale classificazione potrebbe sottostimare alcune differenze che vanno oltre al mero aspetto fisico, riguardando per lo più l'aspetto psicologico e valoriale dell'individuo. È stato dimostrato che le differenze di età sono connesse a divergenze riguardanti le abilità, le motivazioni e le competenze individuali, spesso correlate all'esperienza acquisita nel corso degli anni. Ad esempio, la teoria selettiva socio-emotiva di Carstensen (2006) assume che le capacità di regolazione emotiva crescono all'aumentare dell'età; ciò è dovuto al mutamento degli obiettivi personali nel corso della propria vita e, soprattutto, alla maggiore esperienza acquisita<sup>7</sup>, che porta a privilegiare le emozioni positive a discapito di quelle negative. Blanchard e Fields (2007) hanno evidenziato come le persone più mature presentino maggiori abilità nell'affrontare problemi interpersonali e situazioni emotivamente complesse, a differenza dei più giovani. Anche la motivazione è soggetta a mutamenti nel corso dell'età: i giovani, riconoscendo di avere un futuro più ampio e maggiori opportunità, potrebbero essere più sensibili a soddisfare il bisogno di crescita, mostrandosi fortemente motivati nell'acquisizione di nuove competenze e sviluppo professionale.

---

<sup>6</sup> Rientrano tra le differenze esplicite il genere, l'età, l'istruzione.

<sup>7</sup> L'esperienza acquisita durante il corso degli anni va a costituire l'"intelligenza cristallizzata". Quest'ultima comprende tutte quelle capacità di giudizio, saggezza che dipendono dall'esperienza e dalla cultura che una data persona ha acquisito. A differenza dell'intelligenza fluida, la quale fa riferimento ai processi cognitivi di base che intervengono nel trattamento delle informazioni e nella soluzione dei problemi (memoria di lavoro, tempi di reazione).

Al contrario, gli older worker, riconoscendo minori opportunità e prossimi all'età pensionabile, potrebbero risultare maggiormente motivati da dimensioni intrinseche quali l'autonomia e l'applicazione delle proprie competenze.

La teoria del capitale umano (Becker, 1964) riconosce come i dipendenti di diverse età possano apportare il proprio contributo all'organizzazione, in termini di istruzione, formazione ed esperienza, contribuendo con le loro abilità tecniche e conoscenze personali al conseguimento della performance aziendale (DeLong, 2004). Così, se i lavoratori senior offrono contributi fondamentali grazie all'esperienza accumulata durante gli anni, i lavoratori più giovani apportano conoscenze accademiche aggiornate, competenze digitali e tecnologiche (Ebrahimi et al., 2008). Se correttamente gestita, la diversità generazionale consente di valorizzare tutti i lavoratori e di influire positivamente sui risultati di business; tuttavia, essa potrebbe innescare conflitti e discriminazioni tra le risorse. Il prevalere di benefici rispetto alle criticità è connesso a innumerevoli fattori che possono influire sull'impatto che la diversità esercita sul benessere, sulle integrazioni sociali e sulle variabili di risultato; molti dei quali sono influenzabili direttamente dall'azione manageriale. La loro identificazione potrebbe fornire al management utili indicazioni per adottare l'approccio migliore nella gestione della diversità.

La letteratura internazionale è concorde nel definire *l'age diversity* quale arma a doppio taglio (Milliken, Martins, 1996), categorizzando l'influenza della diversità in due macro-cluster: a) variabili di integrazione sociali, le quali includono la coesione, il conflitto, la comunicazione, l'identificazione e la fiducia all'interno dell'ambiente lavorativo; b) variabili di risultato, che comprendono misure di performance organizzative, di team, e individuali. Secondo Harrison e Klein (2007), la diversità assume connotazioni differenti e richiede misure diverse a seconda del livello di analisi scelto: individuale, di gruppo o organizzativo. A livello individuale, la diversità si definisce come il grado di dissimilarità relativa di un individuo rispetto agli altri membri del gruppo o dell'organizzazione, commisurata su un attributo demografico specifico. Tale interpretazione è strettamente connessa all'approccio di *relational demography* (Chattopadhyay et al., 2004; Riorda, 2000; Tsui, Gutel, 1999). Assumendo che all'interno di un'organizzazione, il grado di dissimilarità relativa possa variare da un individuo all'altro, l'impatto della diversità sarà connesso all'indice di dissimilarità relativo. Tale approccio prevede la definizione di

“dissimilarità verticale”, il quale riflette la divergenza di età nella diade capo-collaboratore. La differenza di età è stata oggetto di studio in relazione a molteplici variabili, fra cui il turnover, l'intenzione di lasciare l'azienda, l'identificazione, i comportamenti di cittadinanza organizzativa, il knowledge sharing, il conflitto, lo stress e il benessere (Guillaume et al. 2012).

A livello di gruppo o di organizzazione, la diversità viene definita quale distribuzione delle differenze tra i membri di un'unità con riferimento ad un determinato fattore (Harrison, Klein, 2007). In questo modo *l'age diversity* la si può interpretare in tre differenti accezioni: a) *separazione*, in tal caso si evidenziano le differenze di posizioni e opinioni tra i membri del team, emergendo contrapposizioni ed eventuali conflitti; b) *varietà*, facendo riferimento al variegato portafoglio di informazioni, conoscenze ed esperienze di ciascun componente; c) *disparità*, indicando le differenze nella distribuzione di risorse e asset, come ad esempio la retribuzione o lo status.

Pertanto, si configura necessario acquisire consapevolezza delle dinamiche relazionali connesse alla diversità ai fini di indentificare le determinanti che favoriscono l'emergere di benefici e vantaggi<sup>8</sup>, così come quelli che possono causare separazione e conflitto<sup>9</sup>.

## 1.2 Età e generazioni

L'approccio generazionale evidenzia come nelle organizzazioni non è rilevante l'età cronologica, bensì l'appartenenza dei collaboratori alle coorti generazionali. Si definisce generazione un insieme di individui che condivide un periodo di nascita ben preciso e che, in virtù di tale variabile temporale, condividono esperienze storiche, culturali, sociali ed economiche simili. I membri di ciascuna coorte spesso manifestano atteggiamenti, comportamenti e valori comuni. Tuttavia, è importante evitare di incorrere in generalizzazioni affrettate, poiché le esperienze individuali possono variare notevolmente all'interno di una stessa generazione. Risulterebbe riduttivo e avventato associare ad un

---

<sup>8</sup> Aumento della creatività, della qualità dei processi decisionali e di problem solving.

<sup>9</sup> Rendere le dinamiche interpersonali più complesse e portare conseguenze negative in termini di commitment e soddisfazione sul lavoro, di conflitto fra persone e gruppi, di comportamenti discriminatori.

individuo determinati tratti di personalità ritenendo quale elemento discriminante esclusivamente il “fattore biologico”, ovvero l’età di nascita.

### 1.2.1 Cenni alle teorie generazionali

I primi studi scientifici riguardanti le generazioni e le corrispettive peculiarità sono stati pubblicati soltanto agli inizi del ‘900, sebbene fosse comunemente diffusa la percezione di una divergenza di atteggiamenti e opinioni tra individui di età differenti.

*Karl Mannheim*, nel suo scritto “*The problem of generations*” (1952), reinterpreta il concetto di generazione, ponendo le basi per gli studi successivi. Egli ritiene che gli individui appartenenti ad un gruppo sociale manifestino un senso di appartenenza, riconoscendo non soltanto una congruenza di valori ma anche un’affinità con coloro che sono cresciuti nel medesimo contesto socioculturale (Karl Mannheim, 1928). Viene introdotto il concetto di “*generation cohort*”, ovvero come gli eventi esogeni e le precedenti generazioni siano in grado di influenzare l’identità sociale di ciascun individuo. Pertanto, sarà possibile osservare cluster di individui che, condizionati dal contesto in cui sono cresciuti, presentano tratti distinti rispetto ad altri membri della stessa generazione. La teoria di *Karl Mannheim* ha generato un forte impatto nella comunità accademica, poiché affianca alla variabile temporale altri fattori in grado di influenzare le generazioni, come il contesto geografico, sociale e culturale. Inoltre, per la prima volta viene introdotta l’influenza della “*location*”, che può innescare caratteristiche differenti tra membri appartenenti alla medesima generazione, le c.d. “*generation units*”.

Ispirandosi agli studi di Mannheim (1952), Strauss e Howe hanno elaborato la loro “*generational theory*” (1997) che, ritenuta una pietra miliare negli studi generazionali, trova applicazione nell’analisi delle tendenze socioeconomiche. La teoria dei cicli generazionali assume che le esperienze vissute dagli individui, durante la loro giovinezza, ne influenzino il comportamento e il modo in cui affrontano le sfide sociali, politiche ed economiche. Inoltre, gli studi sociologici di Strauss e Howe si focalizzano sulla società, nel suo complesso: l’innovazione della loro ricerca risiede nell’aver aggregato le fasi di vita degli individui alle fasi cicliche della società. Ciò comporta che le giovani

generazioni agiscono attivamente nel tessuto sociale, influenzandolo e modificandolo. Questo processo porta ad una rivoluzione della società, definita “*turning*”, che si manifesta ogni venti anni in coincidenza con il succedersi delle generazioni.

Il modello individua quattro fasi cicliche:

a) *Primavera*, costituisce un’epoca di *rinnovamento sociale e istituzionale*, con un forte senso di comunità e ideali condivisi. Le generazioni "Profeta" cercano di creare un'utopia sociale. Le istituzioni sono forti e la società è ottimista per il futuro;

b) *Estate*, periodo caratterizzato da un *crescente individualismo* e da *sconvolgimenti culturali*. Le generazioni "Navigatore" emergono al potere, tentando di attuare un cambiamento sociale e politico;

c) *Autunno*, ciclo caratterizzato da un *indebolimento* delle istituzioni, della fiducia pubblica e dell'unità sociale. Le generazioni "Esploratore" sono concentrate sul perseguimento degli interessi personali. La società si mostra frammentata, assistendo all’*esaltazione dell’individualismo*;

d) *Inverno*, fase di *grave crisi sociale, economica o politica*. Le generazioni "Artista" sono chiamate a rispondere alla crisi. Durante questo *turning* si verifica un'importante *riorganizzazione sociale e istituzionale*.

Occorre evidenziare le somiglianze tra quest’ultima fase e le attuali condizioni economiche e sociali del mondo occidentale<sup>10</sup>; i tumulti economici e politici hanno irrimediabilmente influenzato la struttura sociale nella quale sono cresciute le giovani generazioni. Appare immediata la periodicità intrinseca di ogni fase, ad ogni *turning* si assiste al mutamento della società che si evolve e modifica in relazione alla trasformazione dei principali attori, anch’essi in continuo cambiamento.

Senz'altro limitare il fenomeno generazionale ad un mero schema ciclico potrebbe risultare poco rappresentativo; tuttavia, è impossibile negare che nel corso dei secoli siano emerse evidenti tendenze cicliche negli eventi storici. La controversa “*accuratezza per essere una mera coincidenza*” (Alexander, 2002) di tali avvenimenti ha suscitato

---

<sup>10</sup>In seguito alla crisi economico-finanziaria dei primi decenni del nuovo millennio, gran parte delle economie occidentali hanno vissuto un periodo di grave recessione economica.

numerose critiche. Tra le differenti argomentazioni, lo studioso Lind (1997) ritiene che sia difficile controbattere e confutare la loro teoria in quanto gli autori sono stati molto vaghi nella definizione degli eventi, non fornendo utili previsioni di schemi adattabili all'immediato futuro. L'autore Brooks (2000) riconoscendo un'assenza di metodo scientifico nella loro analisi e la carenza di argomentazioni a supporto della tesi, propone una sua personale visione evidenziando la tendenza delle nuove generazioni a mostrarsi maggiormente cooperativi rispetto alle scorse generazioni, contribuendo alla creazione di un'identità di gruppo. Nonostante ciò, Strauss e Howe sono stati i primi autori a focalizzare l'attenzione del loro studio sulla generazione dei "Millennials", il quale costituisce un utile framework di base per futuri studi.

### 1.3 Uno sguardo alle generazioni

Coordinare un organico aziendale variegato, promuovendone la diversità, rappresenta una priorità per i manager e i responsabili dell'HR al fine di garantire un ambiente di lavoro inclusivo, in cui ogni lavoratore si senta valorizzato ed essenziale per la crescita e il successo dell'azienda.

Ciascun collaboratore differisce per numerosi aspetti, quali il genere, l'età, l'etnia e il background culturale. Se tali divergenze vengono comprese e ben gestite sarà possibile conseguire un valore aggiunto per il team di lavoro e, in generale, per l'organizzazione. Tuttavia, sussiste la probabilità che tali diversità si trasformino in barriere per la comunicazione e in ostacoli per la collaborazione, minacciando il buon funzionamento aziendale. Si definisce "*gap generazionale*" la divergenza di opinioni, valori e approcci tra persone di diverse età che convivono in complessi contesti sociali. Individuare e assumere consapevolezza sulle caratteristiche di ciascuna generazione potrebbe comportare innumerevoli vantaggi per l'organizzazione; di seguito verranno presentate alcune delle principali caratteristiche di ciascuna generazione.<sup>11</sup>

La prima generazione, nota come "*Silent Generation*" o "*Veterani*", è composta da individui nati tra il 1925 e il 1945. Sebbene siano cresciuti durante il periodo prebellico,

---

<sup>11</sup> Per compiere la classificazione è stata adottata la suddivisione suggerita da Brodahl e Carpenter (2001).

caratterizzato dalla diffusione del nazi-fascismo e dalle politiche economiche restrittive<sup>12</sup>, sono entrati nel mondo del lavoro rincorrendo il *sogno americano*. I membri di questa generazione sono considerati tradizionalisti, rispettosi dell'autorità e fedeli verso la propria organizzazione. Hanno manifestato un forte senso del dovere e dedizione, ritenendo la sicurezza del posto di lavoro un valore estremamente importante. Attualmente molti di loro sono in pensione, avendo superato i 65 o i 70 anni.

I *Baby Boomer*, nati tra il 1946 e il 1964, hanno beneficiato delle condizioni favorevoli dell'economia del dopoguerra. Il loro ingresso nel mondo del lavoro è avvenuto in un mercato in forte espansione economica e con bassi tassi di disoccupazione; pertanto, hanno riscontrato poche difficoltà nel trovare lavoro ed una scarsa competizione. Rispettosi della gerarchia, i baby boomer sono sensibili al riconoscimento, al successo personale e all'autonomia professionale. Sebbene abbiano vissuto l'obsolescenza delle loro conoscenze personali a causa dell'introduzione della tecnologia, molti di loro hanno accolto il cambiamento adeguandosi all'utilizzo dei PC, dei cellulari e di internet.

*Indipendenti, autosufficienti e ben istruiti*, la generazione X è costituita da coloro nati tra il 1965 e il 1980. Sono la prima generazione a crescere in un mondo profondamente diverso rispetto alle precedenti (Scheef & Thielholdt, 2004), riscontrando un mercato del lavoro più competitivo e con tassi di disoccupazione più elevati. Soprannominati "*latchkey kids*"<sup>13</sup>, hanno assistito a grandi cambiamenti socioculturali come l'aumento del tasso di divorzi, l'ingresso della donna nel mondo del lavoro e le lotte all'inclusione. Testimoni del tramonto della società industriale e della crescita del terziario, la generazione X si mostra favorevole al cambiamento, con una maggiore mobilità sia in termini di carriera che di organizzazione. Sono a loro agio con l'innovazione e presentano competenze linguistiche straniere. Attualmente, molti di loro occupano posizioni manageriali di rilievo e di leadership, promuovendo una cultura aziendale basata sui risultati e sulla meritocrazia.

---

<sup>12</sup>Eventi come la Grande depressione, l'atterraggio sulla luna, la guerra in Korea e in Vietnam hanno accompagnato la loro crescita.

<sup>13</sup> Termine in grado di rimarcare la loro autonomia e indipendenza.

### 1.3 I Millennials

Nati tra il 1982 e il 2000, i Millennials costituiscono una generazione di rottura tra passato e futuro. Generazione natia digitale, ha assistito alla rapida diffusione di Internet, all'evoluzione della Industry 4.0 e al rapido sviluppo dei social network; tali fattori hanno profondamente influenzato il modo in cui comunicano, lavorano e interagiscono con il mondo. Pertanto, non sorprende *“che i Millennial siano sostanzialmente differenti rispetto alle generazioni precedenti”* (Hershatter & Hepstein, 2010). Testimoni degli scontri culturali per la valorizzazione della diversità etnica e di genere, i membri di questa coorte presentano un approccio interculturale, definendosi "cittadini del mondo".

Descritti da R. Alsop come *“Trophy Kids”*, si ritiene che tale generazione abbia sperimentato una maggiore stabilità emotiva riconducibile all'eccessiva presenza dei genitori durante la loro crescita. Infatti, Hershatter & Epstein (2010) sostengono che la continua ricerca di approvazione è subordinata ad un errato comportamento iperprotettivo della famiglia, c.d. *“elicottero genitoriale”* (Much et al., 2014), improntato sul continuo monitoraggio e intervento in ogni aspetto della loro vita, senza lasciare spazio all'autonomia e all'indipendenza dei figli.

Altro aggettivo che gli viene attribuito è *“needy”* o *“preziosi”*, legato alla necessità di ottenere costantemente riconoscimenti. Tale componente narcisistica si traduce nel bisogno di essere affiancati da una figura di mentore che li gratifichi e li elogi. Inoltre, avendo trascorso la loro infanzia e formazione scolastica sul concetto *“l'importante non è vincere, ma partecipare”*, è possibile notare la diffusa tendenza tra i Millennials di evitare la competizione (Kaifi, 2012), prediligendo cooperazione e lavoro di gruppo.

I Millennials rappresentano un mistero di contraddizioni. Etichettati quali ottimisti, in realtà presentano alti livelli di sfiducia e diffuso pessimismo dovuti dai tumulti sociali e politici, disuguaglianza economica e governi disfunzionali (Jeremy Rifkin, 2014). Dai risultati della survey condotta dalla Deloitte (2019)<sup>14</sup>, è emerso che l'ottimismo economico è ai minimi storici. Generazione sconvolta, i Millennials presentano una forte mancanza di fiducia nelle istituzioni sociali e tradizionali, nonché si definiscono delusi e

---

<sup>14</sup> Il campione di riferimento era costituito da 13.416 Millennials.

insoddisfatti della loro vita, della situazione finanziaria e dal modo in cui vengono utilizzati i loro dati. L'instabilità finanziaria, gli scandali di corruzione e la fragilità degli equilibri ecologici hanno notevolmente influito nel loro desiderio di moralizzare il mondo della finanzia e della politica.

Agevolati da una maggiore accessibilità all'istruzione, i Millennials presentano un tasso di preparazione maggiore rispetto le precedenti generazioni. La forte base educativa ha contribuito a plasmare le loro aspirazioni professionali e le loro prospettive di carriera, presentando un desiderio di crescita personale. Quest'ultima caratteristica, abbinata all'abilità avanzata nell'uso della tecnologia li rendono eccessivamente interessati per le organizzazioni (Nolan, L.S. ,2015).

### 1.3.1 Oltre gli stereotipi: un'immagine distorta della nuova generazione

I membri della “*net generation*” vengono percepiti come portatori di valori e comportamenti che differiscono notevolmente dalle precedenti generazioni. Spesso descritti con termini poco lusinghieri quali “inefficaci, inefficienti o immorali” (Barzilai-Nahon & Mason, 2010), ai Millennials vengono attribuiti stereotipi derivanti da fonti popolari, non sempre riscontrati empiricamente (Baker Rosa & Hastings,2018; Kadakia,2017; Wang et al.,2008). La letteratura manageriale europea riassume, nel modello delle 6 I, quelli che costituiscono i principali pregiudizi associati a tale coorte:

a) *individualista*: descritta come una generazione egocentrica e orientata verso sé stessa, i Millennials risulterebbero interessati esclusivamente al proprio successo e alla gratificazione immediata;

b) *interconnesso/ipерconnesso*: etichettati come dipendenti dai dispositivi elettronici e dai social media, manifestano una costante necessità di essere connessi e di condividere online ogni aspetto della loro vita;

c) *impaziente*: si ritiene che i Millennials abbiano una bassa tolleranza per l'attesa e nutrano aspettative in merito all'accesso istantaneo alle informazioni;

d) *inventivo*: preferiscono adottare nuove prospettive e cercare soluzioni alternative, invece di conformarsi alle tradizioni e alle norme sociali;

e) *informale*: mostrano una scarsa accettazione dell'autoritarismo, tendendo a rifiutarlo, e manifestano una certa diffidenza nei confronti della propria leadership aziendale;

f) *indifferente*: rispetto le precedenti generazioni, presentano un minor senso di appartenenza nell'organizzazione. Ciò influisce in una maggiore *instabilità lavorativa*, che sfocia nella tendenza a cambiare frequentemente lavoro per cercare nuove opportunità.

È legittimo interrogarsi se i tratti menzionati possano effettivamente rappresentare un'intera generazione o se siano semplicemente un archetipo. In mancanza di evidenze empiriche in grado di dimostrare tali affermazioni, la descrizione fornita potrebbe essere considerata come un'immagine distorta dei Millennials.

Al contrario, è possibile affermare con certezza che i Millennials sono una generazione urbana<sup>15</sup> in quanto molti giovani hanno preferito stabilirsi nelle città, sospinti dall'evoluzione del mercato del lavoro e dai redditi più elevati. Il fenomeno della *youthification*<sup>16</sup> delle città è correlato a diversi fattori quali l'allungamento degli anni di studio, la posticipazione dell'età per il matrimonio, nonché le maggiori opportunità professionali e di svago. Altre caratteristiche comuni, supportate da evidenze empiriche, derivano da fenomeni tecnologici, economici e sociali. Correlato all'utilizzo di app quali *Uber* e *Airbnb* e dalla condizione economica sempre meno favorevole per i giovani<sup>17</sup>, i Millennials manifestano un differente paradigma della proprietà, optando per la condivisione anziché l'acquisto. Inoltre, dimostrano una maggiore sensibilità ambientale, preferendo i trasporti pubblici e i servizi di car sharing rispetto al possesso effettivo dell'auto, non più simbolo di "distinzione sociale". *Green eco-friendly*, i Millennials sono disposti a pagare un lieve sovrapprezzo per prodotti rispettosi dell'ambiente.<sup>18</sup> Infine, è attribuibile a tale generazione il superamento dei vincoli del mondo fisico. Grazie

---

<sup>15</sup> Ad esempio, in America il 71% della popolazione è concentrata nelle zone urbane, contro il 72,4% nell'Unione Europea.

<sup>16</sup> Termine utilizzato da Markus Moos, professore all'università canadese di Waterloo, che descrive l'aumento della concentrazione di giovani adulti nei contesti urbani.

<sup>17</sup> Diminuzione del potere d'acquisto, diminuzione del reddito effettivo e inflazione galoppante.

all'introduzione degli spazi di *co-working* e strumenti digitali, viene ad assottigliarsi la frontiera dello spazio fisico lavorativo. È importante sottolineare che anche in tal caso si discorre di trend da non generalizzare per tutti i Millennials, al fine di evitare di promuovere un'immagine distorta di quest'ultimi. È fondamentale che nelle organizzazioni vi sia consapevolezza dei tratti presentati ma, allo stesso tempo, si verifichi il superamento degli stereotipi di tipo *age-based* (Van Selm e Van der Heijden, 2014) per evitare la sussistenza di atteggiamenti ostili nei confronti dei lavoratori più giovani.

### 1.3.2 Il rapporto con la tecnologia: il sesto senso dei millennial

Networked, collaborativi e altamente social, i Millennials mostrano familiarità con i mezzi di comunicazione. Infatti, rispetto alle generazioni “più anziane”, sono cresciuti in un'epoca in cui Internet, i social media ed i dispositivi mobili costituiscono parte integrante della loro vita quotidiana (Lebowitz, 2018). Le loro competenze tecnologiche rappresentano un vantaggio competitivo nel mondo del lavoro. Le ricerche<sup>19</sup> condotte dal neuroscienziato Gary Small hanno dimostrato la sussistenza del fenomeno “*brain gap*”, ovvero gli individui che presentano una maggiore familiarità con la tecnologia risulterebbero predisposti al multitasking e rapidi nel recepire e filtrare le informazioni. Pertanto, si potrebbe intendere la tecnologia come uno strumento utilizzato dai Millennials per conoscere e rapportarsi con il mondo; il loro “*sesto senso*”.

Riconoscendola come una parte integrante della loro identità, occorre indagare se la necessità di essere costantemente connessi, anche sul luogo del lavoro, possa rappresentare un comportamento da vigilare, se non limitare. Lo studio condotto dall'*American Management Association* nel 2008 evidenzia che il 75% delle imprese, facenti parte del campione, affermano di monitorare l'uso della tecnologia da parte dei dipendenti. Tali azioni di controllo potrebbero influire positivamente sull'efficienza organizzativa e disincentivare comportamenti inappropriati sul luogo di lavoro.

---

<sup>19</sup> L'esperimento si è svolto mappando le differenze che si sviluppano nel circuito neuronale in seguito all'acquisizione delle competenze tecnologiche.

Tuttavia, un approccio eccessivamente restrittivo potrebbe comportare effetti controproducenti (Kim S., 2018) quali ad esempio l'insorgenza di un sentimento di sfiducia<sup>20</sup> nei confronti dell'organizzazione e una ridotta capacità di recupero<sup>21</sup> dalla mole e dai ritmi di lavoro. Allo stesso tempo, un approccio troppo permissivo potrebbe comportare delle carenze in termini di produttività. Scarsa attenzione ed eccessiva perdita di tempo potrebbero essere delle conseguenze qualora venga rilasciata ampia discrezionalità ai dipendenti.

Ricerca un approccio equilibrato in grado di combinare elementi di deterrenza con un atteggiamento di *laissez-faire* potrebbe condurre ad un risultato ottimale in termini di sostenibilità e performance nel breve periodo (Kim S., 2018). Stabilire delle linee guida e *policies* chiare sull'uso appropriato della tecnologia durante le ore lavorative contribuisce alla creazione di fiducia reciproca tra dipendenti e manager, nonché promuove il lavoro in team e coinvolge maggiori soggetti nel processo decisionale. Affrontare con successo questa sfida contribuisce a creare un ambiente di lavoro arricchito, dinamico e produttivo.

## 1.4 L'age management

Figurandosi quale fattore di diversificazione, *l'age management* rientra tra le politiche del *diversity management* al fine di promuovere l'integrazione e la collaborazione nell'organizzazione. L'adozione di politiche inclusive, volte a valorizzare l'eterogeneità, contribuirebbe a promuovere l'innovazione e creare un valore aggiunto per l'azienda, sradicando eventuali stereotipi e pregiudizi comunemente diffusi. L'invecchiamento e la composizione variegata della forza lavoro sollecitano le aziende a rispondere proattivamente, abbandonando eventuali politiche di gestione che presentano una valenza discriminatoria e introducendo pratiche age inclusive in grado di riconoscere le differenze e valorizzarle.

---

<sup>20</sup> I collaboratori potrebbero non sentirsi liberi di esprimere sé stessi, vivendo così una situazione di disagio emotivo.

<sup>21</sup> Distrarsi durante le pause per connettersi con amici e familiari contribuisce a rendere più sostenibile la giornata lavorativa.

Pertanto, l'adozione di logiche di *age management* richiede una profonda riorganizzazione dell'organico aziendale, associata ad un ripensamento della cultura, delle pratiche organizzative e, in generale, del sistema di gestione delle risorse umane.<sup>22</sup> Nel nostro Paese, ad esempio, l'innalzamento dell'età pensionabile e le politiche di contenimento delle nuove assunzioni fanno sì che, nella maggior parte delle organizzazioni, la distribuzione per età della popolazione stia subendo un progressivo spostamento verso l'alto. Nel settore privato, la forza lavoro è rappresentata in gran parte da dipendenti con un'età compresa tra i 40 e i 49 anni; con tale distribuzione asimmetrica, i collaboratori rientranti in una fascia d'età differente potrebbero risultare come una minoranza e sentirsi emarginati (Kanter, 1977), compromettendo così il loro livello di soddisfazione lavorativa e il loro impegno nell'organizzazione.

Il successo di politiche *age inclusive* è basato principalmente sulle capacità dei manager e dei responsabili dell'HR di individuare le esigenze del proprio organico, in termini quantitativi e qualitativi (Innocenti, 2016), per adottare un adeguato approccio gestionale volto a garantire le medesime condizioni affinché ciascun collaboratore possa esprimere il proprio potenziale, indipendentemente dall'età.

### 1.4.1 Pianificazione delle risorse umane: team staffing e knowledge retention

L'eterogeneità potrebbe comportare delle criticità per talune pratiche di pianificazione delle risorse umane, quali le decisioni inerenti alla composizione dei team e la gestione dei flussi di pensionamento per preservare la conoscenza aziendale.

Nel primo caso, le scelte inerenti al *team staffing*<sup>23</sup> dovrebbero basarsi su accurate valutazioni commisurate sia al grado di dissimilarità d'età relativa, che all'eterogeneità complessiva del team. Quest'ultima caratteristica potrebbe produrre conseguenze

---

<sup>22</sup> In tal caso si fa riferimento alle politiche di reclutamento e selezione, la formazione aziendale e allo sviluppo di carriera, la flessibilità organizzativa in termini di tempo e spazio di lavoro, disegno delle mansioni e composizioni dei team e le politiche di remunerazione e benefit.

<sup>23</sup> Con tale termine si fa riferimento al processo di selezione e assemblaggio dei membri di un team, con l'obiettivo di creare squadre efficaci e ben bilanciate tenendo in considerazione le abilità, le competenze, le esperienze e le personalità dei singoli membri al fine di risultare performanti.

rilevanti nelle dinamiche di gruppo, quali integrazione sociale, comunicazione, condivisione di conoscenze e processi decisionali (Molleman, Slomps, 2006; Pelled, 1996). Perciò, compiere un'ottima selezione dei membri del team si configura quale pratica essenziale per evitare l'insorgenza di barriere invisibili che possano generare conflitti e ostacolare la collaborazione.

Sebbene i risultati empirici non forniscano chiare indicazioni sull'impatto *dell'age diversity* nelle dinamiche di gruppo, alcuni studi evidenziano come tale diversità consenta di promuovere la creatività, l'innovazione e la qualità dei processi decisionali. L'impatto della diversità di età, inoltre, potrebbe risultare amplificato dalla natura del task da svolgere. La performance potrebbe risentirne positivamente quando i membri eterogenei del team sono chiamati a svolgere compiti complessi e sfidanti, mentre l'effetto potrebbe essere nullo, o addirittura negativo, quando occorre svolgere compiti routinari, focalizzati su attività standardizzate (Mannix, Neale, 2005). Ancora, gli studi hanno dimostrato come le criticità connesse alla diversità demografica del team possano diminuire se viene concesso il tempo necessario affinché i membri possano familiarizzare tra loro, approcciandosi con i differenti punti di vista e facilitando la collaborazione. I manager dovrebbero prevedere una fase di *startup* più estesa per gruppi eterogenei e far acquisire una maggiore consapevolezza di come vengono distribuite le competenze e le conoscenze all'interno del gruppo (Wegner, 1987) per poter ottenere performance migliori. Infatti, maggiore sarà l'eterogeneità del team, maggiore risulterà lo scambio di conoscenze e informazioni quando i partecipanti hanno una "mappa chiara e corretta di chi sa cosa all'interno del team".

Nel caso della gestione dei flussi di pensionamento, invece, si rende necessario adottare efficaci processi di *knowledge retention*<sup>24</sup>, al fine di evitare la dispersione della conoscenza posseduta dai collaboratori prossimi alla pensione. La previsione di sistemi in grado di identificare e valutare la conoscenza a rischio si configura essenziale per renderla accessibile a chi resta (Rau, Adams, 2012).

La letteratura sul *knowledge management* presenta due approcci: la codificazione e la personalizzazione (Hansen et al., 1999; Profili, 2004): il primo approccio si basa sulla

---

<sup>24</sup> Processo attraverso il quale un'organizzazione cerca di preservare la conoscenza critica dei suoi collaboratori, soprattutto per coloro prossimi alla pensione o che intendono abbandonarla.

conversione della conoscenza *people to document*, trasformandola in forma scritta per creare sistemi di repository di conoscenza in grado di garantirne la conservazione e il riutilizzo in maniera efficace e su larga scala. La seconda strategia, invece, si basa su un approccio *people to people*, sfruttando processi interpersonali di trasferimento e condivisione della conoscenza. In tal caso possono essere adottati differenti strumenti per garantirne la conservazione, quali i programmi di apprendistato, il *job shadowing*, il *coaching* e *mentoring*.

### 1.4.2 Job design

Si definisce *job design* la pianificazione dei compiti e delle modalità lavorative assegnate a ciascun collaboratore all'interno dell'organizzazione, con l'obiettivo di definire ruoli lavorativi significativi, efficienti e soddisfacenti. Tale processo comprende l'analisi, la progettazione e la modifica della struttura e del contenuto delle posizioni lavorative, riguardando non soltanto le responsabilità attribuite e le attività svolte, ma anche alle relazioni tra chi le esercita e l'ambiente organizzativo circostante (Morgeson, Humphrey, 2006).

Le implicazioni legate al cambiamento demografico hanno spinto i manager ed i ricercatori a focalizzare l'attenzione sul processo di *job design*, poiché quest'ultimo può influenzare la motivazione, la soddisfazione lavorativa e la *job performance* individuale di ciascun collaboratore (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2007).

Anche l'Unione Europea riconosce l'importanza delle politiche necessarie a migliorare le condizioni degli *older worker* e ne promuove la configurazione di ruoli allineati alle esigenze dei lavoratori. Ad esempio, le analisi empiriche compiute da Zacher (2009) e Frese (2011) hanno dimostrato come i lavoratori anziani presentino una maggiore motivazione quando gli vengono assegnati ruoli con un elevato livello di complessità e di controllo sul proprio lavoro. Ciò consente di valorizzare le proprie competenze e l'esperienza accumulata nel corso della loro carriera; al contrario, ruoli con discreti livelli di complessità potrebbero richiedere abilità di tipo fisiche e dunque non corrispondenti agli *older worker*.

Le specifiche dei ruoli impattano la soddisfazione, l'engagement e la performance in maniera diversificata, a seconda dell'età di ciascun collaboratore (Truxillo et al., 2012). Grazie all'esperienza maturata e l'intelligenza cristallizzata, i lavoratori più maturi sono in grado di lavorare con maggiori margini di autonomia, a differenza delle risorse più giovani (Cattell, 1971; Kanfer, Ackerman, 2004). Ciò consentirebbe agli *older worker* di reinventare il proprio lavoro, stabilendo obiettivi e attività allineate alle loro abilità e attitudini. D'altro canto, i lavoratori più giovani potrebbero necessitare di un maggiore supporto e controllo esterno per poter interpretare il proprio ruolo.

Altro fattore che potrebbe influenzare positivamente la soddisfazione e la performance dei lavoratori, soprattutto per i lavoratori più giovani, è la varietà delle attività (*task variety*). Infatti, secondo la teoria SOC<sup>25</sup> e la teoria selettiva socio-emotiva, svolgere attività differenti consente alle figure più junior l'opportunità di accumulare capacità e competenze necessarie per conseguire una crescita professionale (Carstensen et al., 1999). Diversamente, i lavoratori più maturi apprezzano la varietà di competenze (*skill variety*), sfruttando l'opportunità di valorizzare quanto appreso durante la propria carriera. Quanto finora affermato sottolinea l'importanza della personalizzazione dei ruoli in funzione delle caratteristiche degli individui; tuttavia, molte organizzazioni non riconoscono la giusta importanza al processo di job design. Affinché si voglia accrescere la motivazione e la produttività della propria forza lavoro, spetterà ai manager ed i responsabili dell'HR avviare interventi di *job redesign*, concependo ruoli personalizzati alle preferenze e valori delle differenti generazioni.

## 1.5 Rimodulazione delle pratiche HR age inclusive

L'invecchiamento della popolazione e i cambiamenti demografici, soprattutto nei paesi maggiormente sviluppati, hanno condotto i manager e i responsabili dell'HR a confrontarsi con considerevoli sfide. Infatti, oltre a dover gestire efficacemente la produttività, la motivazione e l'*engagement* dei lavoratori più anziani<sup>26</sup>, i responsabili

---

<sup>25</sup> L'acronimo SOC sta per "teoria della selezione, ottimizzazione e compensazione".

<sup>26</sup> Poiché rappresentando una quota fondamentale della forza lavoro aziendale, potrebbero comportare delle criticità alla performance complessiva.

delle risorse umane devono essere in grado di non trascurare le esigenze ed i bisogni di coloro che hanno da poco fatto l'accesso nel mondo del lavoro. In molte organizzazioni e settori, i giovani rappresentano una minoranza della forza lavoro, promuovendo quella che viene definita sindrome dell'accerchiamento, che potrebbe generare un impatto negativo sull'*engagement*, la performance e la *retention*.

È necessario configurare politiche HR *age sensitive* in grado di riconoscere le specificità di ciascuna classe d'età e, contemporaneamente, garantire un ampio ventaglio di interventi mirati (Alberton, Blazquez & Martone, 2013). Ridisegnare un'adeguata strategia di *people management* in grado di rispondere alle sfide emergenti richiede la presenza di alcuni requisiti essenziali, quali : a) approccio reattivo in grado di anticipare eventuali criticità e affrontarle anticipatamente; b) inclusione e contesto organizzativo, in quanto ogni iniziativa deve essere valutata e commisurata al contesto di riferimento<sup>27</sup> e a vantaggio di tutti i lavoratori, indipendentemente dalla fase di carriera; c) *accountability*, le iniziative promosse non devono provenire esclusivamente dalla sezione HR, ma estendono la partecipazione a tutti gli attori che contribuiscono alla performance aziendale, inclusi il top management, il sindacato, i capi e i dipendenti stessi; d) l'impatto, poiché l'obiettivo finale riguarda il cambiamento degli atteggiamenti e del modo in cui si concepisce la divergenza di età, prima del comportamento; e) comunicazione, deve essere costante e rivolta sia all'interno che all'esterno affinché sia possibile mostrare l'impegno per garantire l'inclusione; f) valutazione periodica, per poter ottenere un effettivo riscontro sull'efficacia delle iniziative promosse.

È necessario che le imprese imparino a riconoscere e, soprattutto, ascoltare i bisogni e le aspettative dei propri collaboratori, così da poter attuare delle risposte su misura per ciascuna fascia di età. Risulta necessario l'utilizzo di strumenti di ascolto per garantire una corretta segmentazione dei risultati in funzione dell'età, oltre all'adozione di strumenti ad hoc<sup>28</sup> per implementare specifiche iniziative di *age management*. La previsione e l'implementazione di pratiche HR *age inclusive*, in grado di valorizzare l'eterogeneità nei contesti lavorativi, presuppone un'*accountability* e un impegno diffuso:

---

<sup>27</sup> Occorre comprendere che non esiste una "*one best diversity strategy*".

<sup>28</sup> Strumenti quali survey, interviste, focus e analisi più sofisticate.

oltre la divisione HR, la quale svolgerà un ruolo chiave nella promozione di iniziative e nell'effettiva adozione di quest'ultime, viene richiesto in approccio olistico.

Il supporto del *top management* è essenziale per garantire l'applicazione delle iniziative promosse dal team HR, promuovendo programmi di formazione mirata, sensibilizzando i propri collaboratori in merito alla tematica e garantendo efficienti flussi comunicativi. L'*accountability* si estende anche al coinvolgimento dei capi e dei collaboratori: con riferimento ai primi, è necessario procedere con un'attività di sensibilizzazione e assunzione di consapevolezza affinché possano correttamente interiorizzare le pratiche di HRM promosse, evitando di inciampare in stereotipi *age-based* tali da influenzare le decisioni in merito all'allocazione delle responsabilità e dei compiti. Programmi di sensibilizzazione devono essere indirizzati anche ai propri lavoratori, incentivando quest'ultimi ad acquisire maggiore consapevolezza delle proprie capacità e sfruttare le opportunità di formazione e sviluppo in tutte le fasi della propria vita lavorativa.

Coinvolgere tutti i principali attori dell'organizzazione è fondamentale per riconoscere l'importanza delle pratiche di age management e per promuovere un cambiamento culturale e comportamentale.

## CAPITOLO II

### JOB HOPPING: OVERVIEW DEL FENOMENO

La crescente domanda di professionisti qualificati e l'avvento di nuove tecnologie che richiedono competenze specializzate hanno condotto le organizzazioni a partecipare alla "guerra dei talenti". Il termine fa riferimento all'intensa competizione tra aziende per reclutare e mantenere i migliori talenti disponibili sul mercato del lavoro. Ma se attrarli costituisce già di per sé una sfida rilevante, la maggiore difficoltà riguarda il coinvolgerli e trattenerli. In seguito alla diffusione della pandemia Covid- 19, infatti, molti lavoratori hanno modificato le loro priorità, alimentando la tendenza dell'abbandonare volontariamente l'attuale occupazione per ottenere maggiore flessibilità e margini di autonomia.

Fenomeni come la "*Great resignation*"<sup>29</sup> e il "*job hopping*", rappresentano una *reale minaccia* per le aziende: basti considerare che nel 2021, il *tasso di turnover volontario* è aumentato per il 73%<sup>30</sup> (La Repubblica, 2022). Malgrado fosse già diffuso tra le precedenti generazioni, il fenomeno del job hopping ha subito una rapida accelerazione con l'ingresso dei Millennials nel mercato del lavoro. Pertanto, garantire la stabilità delle proprie risorse umane si configura quale necessità per i membri dell'HR e i datori di lavoro (Deery, 2008), per evitare di incorrere nelle problematiche dovute al turnover volontario<sup>31</sup>. Gli employers dovrebbero acquisire maggiore consapevolezza della nuova concezione del lavoro<sup>32</sup>, così da attuare politiche mirate a scoraggiare l'abbandono e ad accrescere il benessere e l'engagement generale.

---

<sup>29</sup> La *great resignation* rappresenta un cambiamento di mentalità verso il lavoro e riflette una crescente insoddisfazione o desiderio di cercare nuove opportunità in linea con i valori personali e realizzazione professionale. La decisione di abbandonare il proprio lavoro non è motivata solo dall'esigenza di migliori stipendi, ma soprattutto da un diffuso malessere, emotivo e psicologico, avvertito sul lavoro che le organizzazioni non riescono ad affrontare e, talvolta, comprendere.

<sup>30</sup> <https://www.repubblica.it/dossier/economia/valore>

<sup>31</sup> Ad esempio, si stima una perdita complessiva pari a 30 miliardi di dollari all'anno connessa al turnover volontario dei Millennials.

<sup>32</sup> Ormai antiquato il concetto di "*vivere per lavorare*", i lavoratori presentano una minore "*fedeltà*" verso l'organizzazione dove sono impiegati.

## 2.1 Le principali caratteristiche del job hopping

Si definisce job hopping la tendenza di saltare da un'azienda all'altra, in periodi di tempo relativamente brevi, per ottenere stipendi più alti e opportunità di crescita professionale<sup>33</sup>. L'ingresso dei Millennials nel mercato del lavoro ha contribuito al dilagarsi del fenomeno, il quale risulta influenzato dalla crescente instabilità economica<sup>34</sup> e dal radicale cambiamento nel modo in cui quest'ultimi concepiscono la vita ed il lavoro. Infatti, il job hopping rispecchia il mutamento delle aspettative di carriera dei giovani lavoratori, subordinato al superamento dell'importanza della stabilità lavorativa (Fallick et al., 2006).

Sebbene oggi la diffusione del job hopping sia favorita dalla facilità con cui i giovani, consultando piattaforme digitali<sup>35</sup>, possono informarsi sulle opportunità che li circondano, nella letteratura del 900' è stato introdotto per la prima volta il precursore di quest'ultimo, noto come "*sindrome del vagabondo*". Proposto da Ghiselli nel 1974, il termine descriveva la diffusa tendenza dei dipendenti di cambiare lavoro o organizzazione, incitati da impulsi "istintivi". Soltanto durante gli anni Novanta, l'autore Dougherty (1993) limita il fenomeno del job hopping a transizioni inter-organizzative legate a valutazioni razionali (Maertz e Griffeth, 2004).

Il job hopper, infatti, ha piena consapevolezza sui vantaggi e sulle conseguenze subordinati alla scelta: spera di ottenere, oltre un aumento salariale, l'avanzamento di carriera e l'acquisizione di *know-how* e nuove competenze. In tal modo verrebbe favorito lo spillover della conoscenza e la riallocazione delle risorse verso organizzazioni più innovative e attrattive (Fallick et al., 2006). Inoltre, le giovani risorse, cambiando frequentemente realtà aziendale, ampliano le proprie conoscenze, interagendo con personale qualificato nel proprio campo così da poter apprendere da loro e migliorare le proprie competenze. Potrebbero individuare, così, mentori che possono offrire consigli e supporto nel processo di crescita.

---

<sup>33</sup> La Definizione del job hopping è tratta da "Determinants of job-hopping: an empirical study in Belgium", K. Steenackers, M.A. Guerry, 2016

<sup>34</sup> la quale ha reso sempre più difficile l'inserimento lavorativo per i neolaureati.

<sup>35</sup> Applicazioni quali LinkedIn, Indeed, HelpLavoro, InfoJob e Monster consentono di candidarsi per lavori a livello nazionale e internazionale.

Il networking, inoltre, consente di rafforzare la visibilità della risorsa e garantire l'accesso a essenziali informazioni di mercato, opportunità emergenti e sfide del settore. Infine, le frequenti transazioni inter-organizzative potrebbero facilitare il *job matching*, consentendo al lavoratore di individuare l'organizzazione in linea con i propri valori e caratteristiche, garantendogli orgoglio e senso di appartenenza (Pranaya, 2014).

Tuttavia, il job hopper potrebbe apparire poco fedele o incoerente verso l'organizzazione: il datore di lavoro potrebbe avere problemi nel fidarsi, presentando il timore che quest'ultimo possa cercare un'altra opportunità nel breve periodo. Ma oltre la mancanza di fiducia e la difficoltà nell'affidargli responsabilità, la scelta influisce negativamente anche sulla sfera psicologica del candidato, il quale potrebbe mostrarsi insoddisfatto e stressato a causa dell'incessante ricerca di opportunità migliori e all'incertezza del doversi adattare a nuovo ambiente. Occorre considerare anche l'impatto sul clima aziendale in seguito all'abbandono del job hopper: il team potrebbe risentirne negativamente, generando una carenza di soddisfazione e produttività complessiva (Sheehan, 1993), oltre a causare problemi di continuità nel flusso di lavoro. La perdita di un membro potrebbe far scaturire un effetto demoralizzante sugli altri, specialmente se il collaboratore era molto apprezzato o svolgeva un ruolo rilevante all'interno del team.

## 2.2 Perché i Millennials?

Prima di procedere con l'analisi di quelle che rappresentano le principali determinanti che incitano al job hopping, dalla *review* della letteratura sono emerse delle corrispondenze tra il fenomeno e le caratteristiche personali dei Millennials.

Premettendo che il job hopping presenti radici già dalla fine dello scorso secolo, i Millennials ne hanno accelerato la diffusione e ampliato l'impatto delle conseguenze nelle realtà aziendali. Grazie al supporto della letteratura internazionale vigente, occorre indagare se tale correlazione sia dovuta ad un mutamento delle esigenze generazionali<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Riconoscendo che il job hopping sia un fenomeno esclusivo delle nuove generazioni, dovuto dalle peculiarità manifestate da quest'ultimo.

Età, genere e livello di istruzione potrebbero rappresentare tre chiavi di lettura per interpretare il fenomeno.

### 2.2.1 Età, genere e formazioni: tre chiavi di lettura del fenomeno

Tendenzialmente, il job hopping è praticato dai lavoratori con un'età compresa tra i 25 e i 35 anni. L'indagine condotta dalla rivista “*the Guardian*” (2014) evidenzia tale propensione dei Millennials: il 90% dei giovani intervistati mostra l'intenzione di non voler rimanere nella stessa azienda per più di cinque anni, mentre il 37% preferisce rinunciare al secondo anno. Occorre domandarsi se tale esigenza sia correlata alle caratteristiche della nuova generazione o esprima la volontà dei neo-lavoratori di individuare l'azienda pienamente compatibile. Ipotizzando l'esistenza di una correlazione tra dipendenti eterogenei e organizzazioni, la teoria del *job matching* (Jovanovic, 1979) assume che la realizzazione professionale di ciascun individuo dipenderà in parte dalla compatibilità tra le caratteristiche personali di quest'ultimo e le peculiarità dell'azienda. Prima di accettare un'offerta lavorativa, ciascun lavoratore dedicherà tempo e risorse affinché sia in grado di individuare la controparte migliore. Dopo aver accettato l'offerta, sarà valutata la qualità del match e i dipendenti insoddisfatti della scelta cercheranno un'altra organizzazione, maggiormente conciliabile alle loro esigenze (Greve e Fujiwara-Greve, 2003). Il modello presentato consentirebbe di spiegare il perché i giovani lavoratori risultano maggiormente predisposti alle transazioni inter-organizzative: i Millennials sono alla ricerca dell'abbinamento perfetto (Miller, 1984). Di conseguenza, sarà possibile osservare un'alta incidenza di turnover all'inizio della loro carriera lavorativa, ma dopo che il lavoratore avrà individuato il *match* ideale con l'azienda, tale tendenza diminuirà, fino a stabilizzarsi ad un livello accettabile.

La letteratura internazionale vigente ha dimostrato come i Millennials siano una generazione molto istruita: lo studio condotto da Barnes & Noble College (2015) dimostra come l'89% dei giovani intervistati associno al loro sviluppo professionale futuro l'incidenza dell'educazione universitaria. Infatti, presentando alti tassi di istruzione, i Millennials sono proiettati verso carriere ambiziose e con standard elevati. Pertanto, il job hopping andrebbe a configurarsi quale opportunità di crescita professionale, consentendo

al lavoratore di rivendicare maggiore autonomia e potere decisionale. La teoria del capitale umano, sviluppata da Gary S. Becker<sup>37</sup>, considera l'istruzione quale investimento per la crescita economica e la produttività, sia individuale che sociale. L'acquisizione di conoscenze e abilità renderà l'individuo "*commerciabile*", aumentandone il potenziale e contribuendo al progresso economico della società. Dunque, i lavoratori con una maggiore istruzione potrebbero aspirare a svolgere impieghi prestigiosi, con guadagni più alti e maggiore mobilità sociale. Altro modello a sostegno dell'ipotesi, concepito da Spencer (1973), prende il nome di "teoria dei segnali". A causa dell'asimmetria informativa<sup>38</sup> sulla produttività del lavoratore prima della relazione lavorativa, i datori di lavoro adottano quale criterio di selezione, per la potenziale produttività della risorsa, il livello di istruzione. Dunque, l'elevata formazione dei Millennials li rende più attrattivi sul mercato del lavoro e li incoraggia a ricercare migliori opportunità di carriera. Ciò fornirebbe una spiegazione del perché i dipendenti più istruiti, con un maggiore orientamento alla carriera risultano maggiormente inclini a correre il rischio di cambiare azienda (Royalty, 1998), rispetto ai colleghi meno istruiti.

Infine, altro fattore personale da tenere in considerazione riguarda il genere. Sebbene alcuni studiosi (Allen et al., 2010; Griffeth et al., 2000) non ritengano il genere quale "*segnale d'allarme*" del job hopping, a livello empirico sono emerse delle sostanziali differenze, specialmente all'inizio della loro carriera. Generalmente, si ritiene che le donne attribuiscono maggiore rilevanza all'equilibrio vita e lavoro, poiché si addossano maggiori responsabilità nella gestione della famiglia e dei figli (Hook, 2010). La loro scelta di abbandono, dunque, potrebbe essere influenzata dalla volontà di essere più presente per la famiglia. La teoria delle preferenze sviluppata da Hakim (2000) riassume la propensione delle donne riguardo al lavoro e alla vita privata in tre cluster ben distinti. Un primo gruppo è rappresentato da coloro che considerano la famiglia e i figli quale priorità principale, attribuendo al lavoro un'importanza secondaria. Vi sono, poi, donne ambiziose e ostinate a perseguire l'eccellenza professionale; proiettate esclusivamente sul

---

<sup>37</sup> Economista statunitense, ha ricevuto il Premio Nobel per l'economia nel 1992 per il suo contributo in tal ambito. La teoria del capitale umano ha generato un impatto significativo sul modo di concepire l'istruzione e l'investimento nelle risorse, considerandole quali fattori chiave per lo sviluppo economico e sociale di un paese.

<sup>38</sup> L'asimmetria informativa si verifica quando in una transizione una delle parti coinvolte ha maggiori informazioni rispetto all'altra. Tale disequilibrio potrebbe incentivare l'insorgere di comportamenti opportunistici e azzardo morale.

loro lavoro, accettano il compromesso di rinunciare all'idea di avere figli. Infine, il cluster più numeroso (60%) è costituito da coloro che desiderano far combaciare entrambi gli aspetti, tentando di garantire un equilibrio tra gestione della famiglia e perseguimento della carriera.

Il modello delle preferenze potrebbe spiegare l'elevata percentuale di turnover nei primi anni delle lavoratrici, per poi stabilizzarsi con l'avanzare dell'età, quando si raggiunge una determinata autonomia familiare. Tuttavia, riassumere le determinanti della scelta esclusivamente sul modello delle preferenze di genere potrebbe risultare limitativo. Difatti, quanto finora affermato potrebbe risultare antiquato, considerando il nuovo paradigma promosso dalle recenti generazioni, il quale riconosce le responsabilità familiari imputabili ad entrambe le parti, non più esclusivamente di pertinenza delle donne. L'esigenza di far combaciare la dimensione lavorativa con quella personale costituisce un obiettivo primario, indipendentemente dal genere. L'esigenza del *work-life balance* non deve intendersi quale *trade off*, direzionando risorse esclusivamente ad un aspetto o ad un altro, bensì come un bilanciamento tale da poter direzionare un'equa quantità di energie e tempo per entrambe le dimensioni (Greenhaus, Collins e Shaw, 2003).

### 2.2.2 Organizzazioni e Millennials: quali sono le loro aspettative?

Animati dal desiderio di realizzazione personale e spirito di squadra, i Millennials potrebbero essere in grado di ridefinire il concetto di lavoro molto più rapidamente rispetto alle generazioni precedenti. L'unico interrogativo è se le organizzazioni saranno in grado di comprendere i loro bisogni ed esigenze o andranno ad accentuare il gap generazionale, tentando di contrastare il cambiamento.

La letteratura internazionale ha individuato una serie di caratteristiche proprie dei Millennials, riconoscendo una divergenza in termini di “*visioni del mondo, atteggiamenti nei confronti dell'autorità e prospettive sul lavoro*” (Gursiy et al., 2008). Pertanto, l'applicazione di approcci tradizionali potrebbe risultare difficile e inefficace. È possibile riassumere in cinque cluster i driver che accomunano i Millennials sul posto di lavoro: a)

istruzione; b) *work life balance e flessibilità lavorativa*, c) *purpose aziendale*; d) *competenze high-tech e innovazione* e e) *sviluppo professionale e lavoro stimolante*.

Attualmente, i Millennials sono la generazione con un tasso di istruzione maggiore rispetto alle precedenti. L'elevato livello di preparazione contribuisce non soltanto ad una maggiore sicurezza in sé e sulle proprie capacità, ma conduce i Millennials a nutrire aspettative di carriera, talvolta irrealistiche, e stabilire standard elevati (Rattner, 2015). Manifestando un forte "*desire for overachieving*" (Smith & Nichols, 2015), tale coorte risulta propensa a ricercare opportunità di carriera per ottenere maggior riconoscimento, approvazione e paga cospicua. Il desiderio di crescita e sviluppo nell'organizzazione potrebbe rappresentare uno dei fattori di differenziazione tra questa generazione e le altre già presenti. Il Pew Survey (2010) evidenzia l'importanza che i Millennials attribuiscono alle relazioni familiari<sup>39</sup>. Quest'ultimi si dimostrano disposti a rinunciare ai classici impieghi di otto ore giornaliere per lavori maggiormente flessibili, in grado di garantirgli maggior tempo da dedicare alla loro vita privata.

Altro aspetto rilevante concerne l'interesse per la *Corporate Social Responsibility*. Grazie ai social media, i Millennials sono pienamente consapevoli delle problematiche ambientali e sociali, ciò si traduce nella richiesta di maggiore trasparenza e autenticità da parte delle aziende con cui collaborano. Infatti, dalla letteratura (Firfiray & Mayo, 2017) si evince il desiderio di rivolgersi ad organizzazioni che rispecchino i loro valori etici e culturali.

Ricercano lavori stimolanti che permettano di esprimere la loro creatività. I Millennials apprezzano la responsabilità e l'autonomia, privilegiando lavori che soddisfino le loro passioni e sono maggiormente consapevoli delle opportunità che il mercato globalizzato può offrire. Infatti, influenzati dalla crisi economica e finanziaria dei primi anni del nuovo millennio<sup>40</sup>, presentano una visione più disillusa della sicurezza del posto di lavoro (Hauw & Vos, 2010; Kowske et al., 2010). Sono consapevoli che non lavoreranno per la stessa organizzazione fino al raggiungimento dell'età pensionabile. Pertanto, rivalutato con un'accezione positiva il concetto di *precarariato*, le nuove risorse assumono "un

---

<sup>39</sup> Pew Research Center, "Millennials: Confident. Connected. Open to Change", 2010.

<sup>40</sup> Avendo assistito all'improvvisa perdita del lavoro dei loro genitori.

approccio proattivo nel tentativo di apparire più attraenti sul mercato del lavoro” (Hauw & Vos, 2010).

### 2.2.3 Contesti organizzativi e Millennials: il nuovo paradigma della leadership

Con l'ingresso dei Millennials nel mercato del lavoro si assiste ad un'evoluzione della concezione di leadership. Se prima la figura del leader era caratterizzata da un approccio autocratico, nel quale le decisioni venivano assunte senza coinvolgere i dipendenti; oggi si predilige un approccio partecipativo. Le nuove generazioni prediligono gerarchie meno rigide, in grado di promuovere dialoghi istruttivi e collaborazione. I leader vengono visti come mentori e facilitatori dello sviluppo dei dipendenti, che promuovono la cultura del feedback e la meritocrazia. Il rapporto che va ad instaurarsi tra i dipendenti Millennials e i datori di lavoro potrebbe risultare complicato, a causa delle divergenze riguardanti aspettative, priorità e caratteristiche.

Dalla review della letteratura sono state identificate alcune leve sulla quale i datori di lavoro dovrebbero investire:

- a) *Coaching*: uno strumento valido per mantenere i Millennial coinvolti nel loro lavoro. Comunicare in maniera rapida e tempestiva un feedback, chiaro e comprensibile, aiuterà il dipendente a comprendere in che direzione sta procedendo nello svolgimento delle sue mansioni e nel raggiungimento degli obiettivi (Özçelik G., 2015). La frequente valutazione aiuterà a mantenere una relazione aperta e trasparente, contribuendo al loro coinvolgimento e alla loro crescita professionale;
- b) *Collaboration*: descritti come “collaboratori naturali”, la nuova generazione preferisce lavorare in team, soprattutto se ha ben chiari gli obiettivi da raggiungere e le scadenze da rispettare;
- c) *Measures*: fin dalla loro formazione scolastica, i Millennials sono stati abituati a sistemi di misurazione e valutazione; pertanto, si aspettano di confrontarsi con scale

valutative anche nelle aziende. I datori di lavoro dovrebbero introdurre criteri di job assesment qui, obiettivi e basati su indicatori di performance.

#### 2.2.4 Motivazione e set valoriale

L'indagine condotta dal *Pew Research Center*<sup>41</sup> ha evidenziato come un significativo numero di Millennials abbia accettato un lavoro che *non apprezza* o un'opportunità non retribuita per acquisire esperienza da inserire nel curriculum<sup>42</sup>. Questo fenomeno suggerisce che molti giovani, sebbene collaborino con un'organizzazione, non sentano di esserne coinvolti. Tale carenza potrebbe generare un impatto negativo in termini di *engagement* e performance aziendale: le aziende dovrebbero acquisire piena consapevolezza sulle aspettative dei Millennials, in quanto tale generazione rappresenta uno dei principali stakeholder che, se oggi entra a far parte dell'organico aziendale, sarà leader del domani (Alonso-Almeida & Llach, 2019). Secondo Tyler e Blader (2003), la motivazione al lavoro riflette l'orgoglio, la posizione e l'identificazione che ogni dipendente ha con l'organizzazione. Per motivazione si definisce il processo psicologico che spinge un individuo a intraprendere azioni, ad impegnarsi in determinate attività e a perseguire obiettivi, al fine di soddisfare i propri bisogni e raggiungere una gratificazione personale. Un individuo, se motivato, potrà allocare energia per massimizzare la soddisfazione dei bisogni (Pritchard e Ashwood, 2008). La motivazione può derivare da fattori intrinseci<sup>43</sup>, come desiderio di autorealizzazione, soddisfazione personale o interesse per l'attività, oppure da fattori estrinseci<sup>44</sup>, come ricompense materiali, riconoscimento sociale o pressione esterna.

---

<sup>41</sup> . [www.pewresearch.org](http://www.pewresearch.org).

<sup>42</sup> Il 49% dei Millennials ha accettato lavori non apprezzati, mentre il 25% ha affermato di aver accettato un'opportunità lavorativa non retribuita.

<sup>43</sup> La motivazione intrinseca fa riferimento ad uno stato in cui le persone sono motivate a svolgere un'attività perché la ritengono interessante, piacevole e gratificante; senza bisogno di ricompense esterne quali compenso aggiuntivo o riconoscimento.

<sup>44</sup> La motivazione estrinseca fa riferimento ad uno stato in cui gli individui sono motivati a svolgere un'attività per ottenere ricompense e riconoscimenti esterni, come denaro, popolarità o benefici materiali. Tuttavia, la motivazione estrinseca è psicologicamente meno stabile rispetto alla motivazione intrinseca in quanto dipende da fattori esterni, mutevoli nel tempo.

Mediante la raccolta di dati su Facebook, Kultalahti & Viitala (2014) hanno evidenziato come i Millennials risultino maggiormente motivati se svolgono un lavoro flessibile, dinamico e sfidante, nonché maturino un buon rapporto con i colleghi e il datore di lavoro. Oltre la mera ricompensa monetaria, le giovani risorse desiderano sentirsi coinvolti in qualcosa di più grande, contribuendo al perseguimento di una causa comune o ad un obiettivo significativo. Ciò implica la ricerca di un allineamento tra le loro convinzioni personali e le pratiche aziendali. La responsabilità sociale diventa un elemento cruciale per le aziende che vogliono attrarre e trattenere i Millennial.

Secondo il Pew Survey (2010) i Millennials sono orientati verso organizzazioni che riflettono i loro valori. I valori del lavoro rappresentano ciò che gli individui ritengono debba essere soddisfatto in risposta al ruolo ricoperto (Brown, 2002), contribuendo a spiegare cosa motivi le persone nel raggiungimento degli obiettivi (Leuty, 2013). Tali driver influenzano gli atteggiamenti, i comportamenti, nonché la scelta e lo sviluppo di carriera (Choi, 2013). Sebbene i valori possano variare da una persona all'altra, in base alle priorità e alle aspettative individuali, ci sono alcune tendenze comuni che emergono per la generazione dei Millennial, quali equità e giustizia sociale, trasparenza, inclusività e diversità.

I Millennials ricercano un ambiente di lavoro in grado di valorizzare la diversità di background, di promuovere un clima di rispetto e accettazione dove è possibile essere sé stessi. Inoltre, desiderosi di imparare e crescere professionalmente, ricercano opportunità di sviluppo e di leadership, tentando di essere coinvolti in progetti significativi e influenti per l'organizzazione.

## 2.3 Fattori predittivi: cosa sono e come individuarli

Generalmente, i datori di lavoro ritengono quale driver principale del job hopping la componente monetaria, sottostimando tutto ciò che riguarda la dimensione psicologica e relazionale del lavoratore. Pertanto, basano le loro politiche di azione su fattori economici che, per quanto potrebbero essere apprezzate, non sempre si configurano quale strategia adeguata.

*L'insoddisfazione lavorativa* (Griffeth et al., 2001), ad esempio, costituisce un segnale d'allarme della volontà di abbandono aziendale: colmare tale mancanza, innalzando la fidelizzazione dei propri collaboratori, dovrebbe rappresentare una priorità per ciascun datore di lavoro (Porter-Steers, 1973). Secondo diversi studi, sono molteplici le determinanti che comportano la sussistenza dei segnali di insoddisfazione, spesso influenzati dal non sentirsi realizzati a livello personale e professionale. In tal caso, non è il lavoro o l'azienda di per sé il problema, bensì il modo in cui ciascun collaboratore percepisce il proprio lavoro.

L'insoddisfazione può derivare da molteplici fattori, tra cui la mancanza di stimoli professionali, un ambiente di lavoro tossico, salari non competitivi o orari di lavoro stressanti; ciò costituisce un grave problema in quanto potrebbe generare delle ripercussioni significative sulla salute fisica e mentale dell'individuo.

La teoria dei fattori duali (Herzberg, 1959) riassume in due cluster distinti le variabili che influenzano la soddisfazione e l'insoddisfazione dei lavoratori. I fattori motivanti, strettamente connessi al contenuto del lavoro svolto, inducono il lavoratore a sentirsi soddisfatto e ad impegnarsi nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti, stimolandone la motivazione ed il senso di realizzazione. Riconoscimento, attribuzione di responsabilità, realizzazione personale e opportunità di crescita ne costituiscono alcune variabili. I fattori igienici, invece, riguardano principalmente gli aspetti esterni al lavoro: la loro assenza potrebbe causare insoddisfazione nel lavoratore. Sono variabili essenziali che contribuiscono alla creazione di un ambiente di lavoro adeguato, ne costituiscono un esempio lo stipendio ed i benefit, le condizioni di lavoro, le relazioni con i colleghi e con i datori di lavoro e le policy aziendali. Per il fenomeno del job hopping, sia i fattori igienici che motivanti possono comportare una notevole influenza sulle valutazioni del lavoratore e possono variare in base al settore economico di appartenenza, al contesto socioculturale e alle esigenze individuali.

Oltre al desiderio di ottenere un aumento salariale o nuove opportunità di carriera, la scelta del job hopper è condizionata da fattori strettamente connessi all'ambiente<sup>45</sup> e al

---

<sup>45</sup> Si considerano fattori connessi all'ambiente lo stile di supervisione, la dimensioni dell'unità di lavoro, la natura dell'interazione del gruppo di pari e i buoni rapporti con i colleghi.

contenuto<sup>46</sup> del lavoro. Assumono rilevanza anche i fattori personali di ciascun lavoratore<sup>47</sup>, quali ad esempio l'obbligo morale nei confronti del datore di lavoro, il senso di responsabilità o l'attitudine personale ad impegnarsi nelle cose che scelgono. Infine, il contratto psicologico e le aspettative<sup>48</sup> nutrite dal lavoratore rappresentano altri fattori anticipatori del fenomeno, variabili purtroppo poco considerate dalla letteratura vigente.

## 2.4 Contratto psicologico: l'importanza dell'aspettativa di carriera

Il contratto psicologico riassume l'insieme delle aspettative e delle percezioni, emotive e psicologiche, che ciascuna risorsa nutre nei confronti dell'organizzazione in cui lavorerà o dove è attualmente impiegata. Configurandosi essenziale nei rapporti lavorativi, il contratto psicologico è in grado di influenzare il coinvolgimento, la motivazione e la soddisfazione dei collaboratori. Se le aspettative attese non verranno soddisfatte, si potrà verificare un *“break-up”* con conseguenti effetti negativi sulla fiducia e l'engagement: dunque, costituisce un fattore predittivo da tenere in costante monitoraggio, in quanto potrebbe presagire l'intenzione di abbandono volontario.

L'autore Rousseau (1990) considera il carrierismo un fattore in grado di esercitare una notevole influenza sulle aspettative nutrite degli individui nei confronti delle aziende. Ambiziosi ed ostinati, i Millennials sperano di poter conseguire una crescita professionale all'interno dell'organizzazione: se ciò non dovesse avvenire, non indugerebbero a ricercare tale opportunità in altri contesti. Analizzando il fenomeno da questa prospettiva, trova applicazione la *“teoria dello sviluppo vocazionale”* elaborata da Super tra il 1957 e il 1969. Partendo dal presupposto che nel percorso professionale di ciascun individuo esistano delle tappe evolutive di maturazione<sup>49</sup>, il modello definisce la carriera quale processo dinamico e in continua evoluzione, influenzato da molteplici fattori, tra cui le caratteristiche individuali, l'ambiente sociale e le opportunità presentate. Da poco entrate

---

<sup>46</sup>Si considerano fattori legati al contenuto del lavoro lo stress e la ripetitività del lavoro, l'autonomia del lavoro e la responsabilità, ambiguità di ruolo ed il conflitto

<sup>47</sup> personalità, età, permanenza in carica

<sup>48</sup> È importante considerare come la risorsa percepisce l'organizzazione ed il lavoro che andrà a svolgere, nonché il contratto psicologico che si crea prima dell'ingresso.

<sup>49</sup> Crescita, esplorazione, stabilizzazione, mantenimento e declino.

nel mondo del lavoro, le giovani risorse stanno attraversando la fase dell' "exploration": si tratta di un momento di transizione, durante il quale quest'ultimi devono acquisire consapevolezza di sé, delle proprie abilità e interessi, così da poter valutare le migliori opportunità in base alle loro aspettative. La fase esplorativa, spesso caratterizzata da frequenti cambi di azienda, terminerà soltanto quando l'individuo riuscirà ad ottenere la realizzazione delle proprie ambizioni professionali, la fase dell'"establishment".

I nuovi modelli di carriera hanno costretto le organizzazioni ad abbandonare le rigide strutture gerarchiche: il tradizionale concetto di *carriera lineare*<sup>50</sup> risulta ormai superato, oggi sostituito da approcci orizzontali e metodologie basate sul lavoro a progetto o a processi. Il rapido sviluppo delle tecnologie ed i processi di globalizzazione hanno comportato il graduale sgretolamento, e conseguenziale ampliamento, dei confini di carriera: la "boundaryless career" riassume la diffusa tendenza di molti lavoratori nell'ottenere lo sviluppo atteso mediante percorsi di carriera personalizzati e trasversali (DeFilippi e Arthur,1994). In tal modo i collaboratori sono incoraggiati ad acquisire maggiori competenze e ad esplorare diverse aree funzionali aziendali, superando i limiti tradizionali delle posizioni e delle divisioni di ruoli. La nuova gestione dei modelli di carriera richiede maggiore proattività ai lavoratori: quest'ultimi dovranno manifestare capacità quali adattabilità al contesto e piena consapevolezza delle proprie capacità, interessi e talenti. La *boundaryless career* è adatta per ambienti organizzativi in rapida evoluzione, dove la necessità dell'organizzazione e le aspettative dei dipendenti sono notevolmente mutevoli. Il modello, inoltre, richiede un cambiamento culturale e organizzativo affinché venga implementato con successo: i manager ed i responsabili dell'HR devono sostenere attivamente l'apprendimento, la mobilità e il valore delle esperienze trasversali affinché l'organizzazione possa godere appieno dei vantaggi.

Inoltre, l'evoluzione del mercato del lavoro ha consentito lo sviluppo del concetto di *carriera proteiforme* (Hall, 1996): i lavoratori tendono ad assumersi la responsabilità di gestire la propria carriera, circoscrivendo il potere di azione delle aziende, le quali dovranno soltanto offrire opportunità di crescita e sviluppo. Ciò comporta un

---

<sup>50</sup> Generalmente si definiva lo sviluppo di carriera una progressione lineare verso posizioni più elevate, con accrescimento di responsabilità e mansioni.

cambiamento nel contratto psicologico instaurato tra il lavoratore e l'organizzazione, quest'ultima dovrà erogare servizi di *career counseling* che siano in grado di fornire un aiuto nella ridefinizione delle proprie possibilità di carriera.

Altre componenti rilevanti del contratto psicologico sono a) le *aspettative di ruolo*, ovvero responsabilità, attività e funzioni che il collaboratore si aspetta di svolgere; b) il coinvolgimento sociale<sup>51</sup>, riferendosi al supporto e sostegno che il lavoratore spera di ottenere dai colleghi, superiori e, in generale, dall'organizzazione; c) *meritocrazia ed equità*. Occorre chiarire che le componenti presentate possono variare considerevolmente da un individuo all'altro, nonché possono subire l'influenza dei fattori personali e delle precedenti esperienze lavorative.

---

<sup>51</sup> Manifestano un forte tratto di affiliazioni rispetto le precedenti generazioni.

## CAPITOLO III

### CONTENERE LA DIFFUSIONE DEL JOB HOPPING: STRATEGIE DI CONTRASTO

Il job hopping costituisce una reale minaccia per le organizzazioni e, in generale, per il mercato del lavoro: carenza di lavoratori qualificati nelle organizzazioni, perdita di competenze essenziali e performance ridotte ne costituiscono alcune delle conseguenze (Govaerts et al., 2012). Ciò si traduce in un'effettiva perdita economica, dovuta ai costi amministrativi, di *recruiting* e di formazione associati al turnover del personale.

Per poter attenuarne la diffusione, i responsabili dell'HR e gli employers dovrebbero promuovere delle iniziative in grado di accrescere *l'engagement* e il benessere delle risorse, comprendendo come meglio ricompensare i propri lavoratori. Gran parte dei fattori scatenanti del job hopping sono connessi all'insoddisfazione e all'assenza di motivazione. Pertanto, gli employers dovrebbero basare le loro strategie di engagement e fidelizzazione soffermandosi sulla “*gratificazione*” complessiva<sup>52</sup>: promuovere un ampio sistema di incentivi per riconoscere il loro contributo, apprezzarne il lavoro e la performance. Rimodulare il sistema di ricompense affinché vengano soddisfatti i bisogni e le aspettative dei lavoratori potrebbe costituire un ottimo deterrente per il job hopping in quanto, oltre ad attrarre e incentivare livelli elevati di performance, consentirebbe di mantenerli in azienda. Ma, per poter godere dei benefici, è fondamentale che il modello di *rewarding* adotti una prospettiva contingente<sup>53</sup> alle peculiarità dei lavoratori e risulti allineato con la cultura organizzativa promossa (Boxall, Macky, 2009).

I fattori di ricompensa sono classificati in due cluster: le ricompense monetarie (*financial reward*) e le ricompense non monetarie (*non financial reward*) (Armstrong, 1999).

Il primo aggregato comprende i premi e gli incentivi di natura economica, facilmente qualificabili in termini monetari. Ad esempio, rientrano in tale classificazione la retribuzione fissa, i bonus, i piani pensionistici integrativi e gli incentivi di lungo termine.

---

<sup>52</sup> Si ritiene che lo stipendio, generalmente inteso quale fattore igienico, non presenti una valenza gratificante.

<sup>53</sup> È necessario che le organizzazioni basino i loro programmi di azione non più su una visione “*one size fits all approaches*”, bensì su misura del campione di riferimento.

Le ricompense non monetarie, invece, includono riconoscimenti e premi in grado di creare *“un valore gratificante per il lavoratore perché agiscono sul loro atteggiamento verso il lavoro, sulla soddisfazione e sull’impegno”* (Gabrielli,2016)<sup>54</sup>. Pertanto, oltre la previsione di ricompense monetarie, riconoscimenti come lo sviluppo e la carriera, la formazione, l’ambiente di lavoro e gli stili di leadership possono promuovere meccanismi psicologici di fidelizzazione delle proprie risorse. Difatti, le iniziative adottate consentirebbero di rendere visibile l’apprezzamento rivolto al proprio organico da parte del management (Gabrielli, 2005).

Analizzando le preferenze dei Millennials, in termini di remunerazione, quest’ultimi attribuiscono grande importanza alle ricompense intrinseche, ovvero tutto ciò che stimola l’appagamento delle aspirazioni personali, incrementando l’autostima o il senso di realizzazione, ed estrinseche, ovvero tutto ciò che proviene “dall’esterno” dell’individuo, suddivise in monetarie e non monetarie. Le ricompense non monetarie includono i riconoscimenti e apprezzamenti, la possibilità di lavorare in orari flessibili o di adottare modalità di lavoro da remoto, opportunità di sviluppo professionale, benefici per la salute ed il benessere mediante programmi di wellness e l’attribuzione di opportunità di leadership. Pertanto, risulta opportuno domandarsi se la previsione di maggiori ricompense economiche possa davvero costituire un deterrente all’abbandono volontario, o sarà opportuno modificare la strategia di ricompense, optando per un approccio olistico.

### 3.1 Rafforzare il contratto psicologico: piani di carriera e formazione

Rafforzare il contratto psicologico potrebbe esplicitarsi nell’adozione di politiche aziendali che vadano a valorizzare le proprie risorse, sottoponendole a continui stimoli e garantendogli una crescita professionale. Gli employers dovrebbero prevedere dei percorsi individuali, in grado di accompagnare i lavoratori dall’inizio del rapporto lavorativo fino allo svolgimento delle loro mansioni.

---

<sup>54</sup> Tratto da A. Sammarra e S. Profili, La diversità di età nei contesti di lavoro, 2017

In seguito al processo di selezione e all'accettazione dell'offerta, il team dell'HR dovrà adottare delle iniziative in grado di ottimizzare il processo di *on-boarding*, per far sì che la nuova risorsa riesca ad ambientarsi rapidamente nel team di lavoro. Ad esempio, affiancare alla risorsa un *buddy* che possa supportarla nei primi periodi di assestamento influirà positivamente sulle aspettative nutrite dalla risorsa e innalzerà il coinvolgimento e lo spirito di squadra. Sia che si tratti di uno stage, che di un rapporto lavorativo di media-lunga durata, la previsione di un processo di *on-boarding* ben strutturato<sup>55</sup> è necessaria per la creazione di un primo legame con l'azienda.

Valorizzare le risorse significa anche riconoscerne la *centralità* nel contesto aziendale, garantendo precorsi di carriera chiari e ben definiti che consentano ai Millennials di immaginare un futuro all'interno dell'azienda, instaurando in loro fiducia e rispetto reciproco. Sono sempre più frequenti gli interventi mirati all'individuazione delle ambizioni professionali individuali e alla pianificazione di percorsi di carriera flessibili e adattabili alle esigenze di ciascun individuo (Bal, van Kleef, Jansen, 2015). Riconsiderare il concetto di carriera, adattandolo ai cambiamenti demografici ed alle trasformazioni organizzative, si configura necessario per accrescere l'*employability* dei dipendenti e rispondere alle esigenze di sviluppo professionale delle nuove generazioni. Ciò richiede una maggiore valorizzazione dei percorsi di carriera trasversali che consentono l'acquisizione di competenze differenziate e un significativo investimento nella comunicazione e nella formazione.

La pratica di mass *career customization*<sup>56</sup> riflette la necessità di adattare e personalizzare i percorsi di carriera in base alle differenti esigenze dei collaboratori, per soddisfarne le aspettative ed i bisogni. Tale strategia di pianificazione consente ai dipendenti di selezionare attivamente le opportunità di sviluppo, di formazione e le esperienze lavorative che meglio si adattano alle proprie necessità, compiendo scelte individuali in relazione ad aspetti chiave organizzativi quali ritmo e carico di lavoro, luoghi, orari e responsabilità di ruolo (Bal, van Kleef e Jansen, 2015). L'approccio può includere la

---

<sup>55</sup> Un processo di on-boarding ben strutturato si articola in differenti fasi, quali: welcome day, tour dell'ufficio, incontro con il team e il datore di lavoro e assegnazione del materiale d'ufficio.

<sup>56</sup> La teoria sulla *career customization* assume quali basi di sviluppo la teoria sul work-adjustment (Baltes et al., 1999) e sullo scambio sociale (Allen et al., 2013), le quali ritengono che gli individui saranno maggiormente motivati e performanti se gli viene attribuita l'opportunità di adattare le condizioni di lavoro in funzione ai loro bisogni e capacità.

possibilità di acquisire nuove competenze, assumere incarichi diversificati, lavorare in progetti inter-funzionali ed esplorare settori o ruoli differenti all'interno dell'organizzazione. Dagli studi empirici è emerso come la *mass career customization* consenta di accrescere la soddisfazione lavorativa e di appagare le aspettative sulla carriera. I margini di discrezionalità nel selezionare le opportunità di avanzamento e sviluppo garantiscono maggiore motivazione ed impegno, connessa all'opportunità attribuita ai membri dell'azienda di addossarsi responsabilità e autonomia. Ma, affinché si possa garantire la realizzazione degli obiettivi di carriera desiderati, è necessario investire sulla formazione delle risorse così da poter migliorare e sviluppare abilità e competenze (Özçelik G., 2015).

La formazione si configura quale insieme di processi, iniziative e strumenti definiti e pianificati all'interno dell'organizzazione, al fine di sviluppare e potenziare competenze, sia tecniche che trasversali, essenziali per svolgere con efficacia il proprio ruolo organizzativo (Winterton, 2007; Gabrielli, Di Renzo, Mormino, 2016). Intesa quale strumento di sviluppo<sup>57</sup> delle risorse umane, la formazione consente di valorizzare l'organico aziendale, garantendo la realizzazione delle strategie di impresa e un incremento di soddisfazione delle aspettative di crescita individuali (Profili, 2016).

Si rende possibile, così, colmare il divario tra le competenze richieste per svolgere le attività lavorative e quelle possedute dai dipendenti: ciò avviene attraverso l'offerta di programmi formativi su varie tematiche, tra cui lo sviluppo tecnico, le soft skill, la gestione del cambiamento e le nuove tecnologie. Promuovere maggiori iniziative volte alla formazione delle proprie risorse umane costituisce un valore aggiunto per le organizzazioni, poiché i dipendenti ne riconoscono l'importanza e ne individuano i benefici ad essa attribuiti. Tuttavia, la formazione necessita di essere pianificata e gestita con cura: è indispensabile identificare le esigenze sia dell'organizzazione che dei dipendenti affinché si possano definire obiettivi chiari e valutare con efficacia i programmi formativi.

Configurandosi quale investimento strategico, la formazione dovrebbe essere continua e adattabile, in grado di poter rispondere in maniera efficace ai cambiamenti delle

---

<sup>57</sup> Gli strumenti di sviluppo delle risorse umane costituiscono delle attività volte a valorizzare

dinamiche aziendali e delle competenze richieste dal mercato, oltre a favorirne l'integrazione sociale e la condivisione di conoscenze tra lavoratori differenti. Mediante i processi di apprendimento personalizzati, le risorse potrebbero acquisire non solo nuove abilità, ma anche un maggior senso di autostima, rendendoli più produttivi ed efficienti. Inoltre, lo sviluppo di abilità di *management*<sup>58</sup> potrebbe garantire basi solide ai Millennials per diventare futuri leader sui quali l'organizzazione può fare affidamento (Thompson N. W., 2011). Quanto assunto durante la formazione può essere in seguito condiviso con l'intero organico aziendale, attraverso pratiche quali il "*reverse mentoring*" (Özçelik G., 2015). I Millennials, affiancando colleghi maggiormente esperti, trasmettono le conoscenze acquisite<sup>59</sup> e le competenze che li contraddistinguono, come ad esempio le loro abilità nell'ambito informatico.

Anche al termine del processo di formazione, i Millennials continueranno a mostrare il bisogno di supporto da parte dei colleghi e dei datori di lavoro, considerando quest'ultimi quali mentori ed instaurando una rete di "sicurezza"<sup>60</sup>. Lo studio condotto da Orrel (2009) ha evidenziato come il 60% dei Millennials intervistati manifesti l'esigenza di confrontarsi giornalmente con i propri datori giornalmente e di ottenere un riscontro chiaro e specifico (Özçelik G., 2015). Perciò, i manager dovrebbero riconoscere e l'importanza della comunicazione e dei feedback periodici, così da poter supportare i Millennials nella determinazione dei loro obiettivi e nella valutazione del risultato finale<sup>61</sup>. Uno *stile comunicativo* efficace consente di soddisfare le aspettative attese dei Millennials, evitando le difficoltà nel comprendere il proprio ruolo e la significatività del lavoro svolto<sup>62</sup>. Infine, è necessario che la comunicazione non si sviluppi solo in una direzione, bensì in maniera bidirezionale, consentendo ai Millennials di potersi liberamente esprimere: condividere informazioni e includerli nel processo decisionale

---

<sup>58</sup> Ad esempio, si fa riferimento a competenze quali analisi dei punti di forza e debolezza, gestione dei fallimenti e del non raggiungimento delle aspettative con gli annessi fattori responsabili.

<sup>59</sup> Grazie ai percorsi di formazione ideati per il loro sviluppo professionale.

<sup>60</sup> Durante lo svolgimento delle mansioni lavorative, i Millennials hanno la consapevolezza di poter fare affidamento sul loro mentore, ponendogli domande e chiedendogli consigli (Thompson, N. W., 2011).

<sup>61</sup> La mancanza di un riscontro verrà considerata come un feedback negativo; mentre le generazioni precedenti non si aspettavano osservazioni e commenti semplicemente per aver portato a termine i loro compiti, i Millennials vogliono costantemente sapere come stanno procedendo in modo tale da non doverlo presupporre da soli. (Thompson N. W., 2011).

<sup>62</sup> I Millennials tendono a demotivarsi qualora debbano svolgere mansioni che non comprendono o se non gli vengono comunicate efficacemente le scadenze (Thompson N. W., 2011).

può rappresentare un ottimo deterrente al job hopping, nonché un fattore critico di successo aziendale (Völker L., 2018).

### 3.2 L'importanza del benessere

L'adozione di politiche aziendali in grado di garantire un innalzamento del benessere complessivo potrebbero configurarsi quali antidoto alle frequenti transizioni inter-organizzative.

L'indagine condotta dalla rivista “*The Economist*” (2014) afferma che il 50% delle imprese partecipanti, europee e italiane, hanno incluso tra le principali criticità da sanare (Towers Watson, 2014) : a) l'adeguamento dell'offerta di benefit alla crescente eterogeneità aziendale; b) la promozione della flessibilità del luogo e degli orari di lavoro e c) l'implementazione di piani di ricompensa di tipo flessibile, che consentano ai dipendenti di selezionare i servizi che meglio si adattano alle loro esigenze.

Nelle realtà aziendali, la scelta di investire sul benessere si traduce nel prendersi cura delle risorse umane, consentendogli di esprimere il proprio potenziale e garantendogli una crescita, personale e professionale, in grado di arricchire l'azienda stessa. Secondo il report “*State of the global workplace 2022*”<sup>63</sup> di Gallup, in Europa soltanto il 14% dei dipendenti si sente davvero coinvolto nella propria attività lavorativa. Da ciò emerge l'assenza di un equilibrio tra progetti di vita o aspirazioni delle persone e un percorso di carriera definito: le responsabilità e gli impegni di lavoro rischiano di interferire nella loro sfera privata. Fenomeni quali *burnout*, riconsiderazioni delle priorità individuali e il *quit quitting*<sup>64</sup> potrebbero rappresentare un campanello d'allarme, in grado di presagire un eventuale distacco mentale nei confronti del lavoro.

Altro fattore capace di danneggiare l'ambiente e la salute dei collaboratori, è leadership distruttiva/tossica, che spesso si traduce nell'incapacità di gestire team e nell'innalzare i livelli di stress. Concretizzare una corretta leadership consente di creare un clima

---

<sup>63</sup> Magazine Gallup, 2022

<sup>64</sup> Con il termine si fa riferimento ad un senso di distacco tra l'individuo e l'organizzazione, che porta la risorsa al non impegnarsi nello svolgere le proprie mansioni, letteralmente “*fare lo stretto necessario*”.

aziendale sereno e partecipativo, in grado di estrapolare il meglio da ciascun componente del team. Motivazione, collaborazione, coinvolgimento, corretta circolazione delle informazioni e fiducia delle persone sono elementi che consentono di migliorare la salute mentale e fisica dei collaboratori e la produttività: promuovere ed instaurare un rapporto di fiducia con il manager di linea consente ai lavoratori di rispecchiarsi in una figura di leader che sappia comprenderne le esigenze ed i bisogni. Per disincentivare la tendenza all'abbandono dell'azienda ed innalzare il livello di benessere, si rende necessario ridurre la distanza tra il manager ed i collaboratori, appoggiando uno stile di leadership di prossimità, incentrato sul sostegno e sul concetto di sostenibilità aziendale (A. Berretta, 2021).

Ciò potrebbe generare un incremento della performance dovuta ad un innalzamento del tasso di soddisfazione, soprattutto se affiancata a politiche aziendali in grado di promuovere una maggiore flessibilità lavorativa. Infatti, in seguito alla pandemia, gran parte dei lavoratori ricerca maggiore flessibilità, così da poter ridurre lo stress e il rischio di burnout, nonché accrescere la motivazione. Ad esempio, la crescita dei servizi, la diversificazione dei ruoli manageriali, la frammentazione delle mansioni e l'incremento dei team inter-funzionali costituiscono alcuni dei principali fattori che evidenziano l'importanza della flessibilità quale competenza fondamentale. I lavoratori necessitano di lavorare in maniera autonoma e creativa per poter affrontare in maniera proattiva i continui cambiamenti aziendali e organizzativi.

Le organizzazioni, dunque, devono progettare ambienti di lavoro e iniziative in grado di garantire la massima discrezionalità di azione alle proprie risorse, adottando pratiche per flessibilizzare il lavoro agendo sul “quando”, “dove”, e “come” le persone svolgono le proprie mansioni. Garantire il soddisfacimento dell'esigenza di flessibilità, oggi, risulta facilitato grazie la “*gig economy*”<sup>65</sup>, l'assetto normativo a tutela dei lavoratori e l'utilizzo di tecnologie che rendono agevole ed immediato lavorare da remoto.

In seguito all'approvazione della legge 196/1997, le aziende possono offrire ai propri collaboratori altre tipologie contrattuali, oltre il tradizionale “contratto a tempo

---

<sup>65</sup> L'attuale mercato del lavoro è caratterizzato dalla prevalenza di *lavoratori freelance* o con contratti a breve termine e da una diminuzione degli occupati impiegati in maniera stabile.

interminato”<sup>66</sup>. Definiti “*contratti flessibili*”<sup>67</sup>, le nuove forme di impiego apportano numerosi benefici, consentendo alle aziende di far fronte alle emergenze e all’improvvisa mancanza di personale e ai lavoratori di trovare l’occupazione adatta alle proprie esigenze. Altro importante traguardo riguarda l’approvazione della legge 81/ 2017 che, regolamentando la pratica dello *Smart working*, garantisce al lavoratore da remoto parità di trattamento e di diritti di quello in sede.

Gli accordi di lavoro flessibile (Rau & Hyland, 2002) aiutano i collaboratori a gestire correttamente le proprie responsabilità lavorative, focalizzando l’attenzione sul *flexplace* e *flextime*. In tal modo si attribuisce ampia discrezionalità alle risorse sull’organizzazione del dove e quando completare il proprio lavoro, così da ottimizzare l’allocazione del tempo, dell’attenzione e delle risorse energetiche<sup>68</sup>, nonché aiutarli a ridurre tensione e stress. Secondo quanto emerso dall’osservatorio sullo "smart working" del MIP (Politecnico di Milano) il 37% delle aziende adotta qualche forma di telelavoro, ma solo l’8% adotta una *forma di flessibilità completa*.

Tuttavia, secondo alcuni studiosi, l’eccessiva flessibilità potrebbe assottigliare, se non eliminare, i confini psicologici e fisici che sussistono tra il lavoro e i ruoli familiari (Allen & Shockley, 2009; Kossek & Michel, 2011). Quando la separazione tra le due realtà non è ben definita, gli individui potrebbero non distinguere correttamente il ruolo familiare da quello lavorativo, innalzandone le opportunità di conflitto (Ashforth, Kreiner e Fugate, 2000; Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006; Lapierre & Allen, 2006).

---

<sup>66</sup> Tratto da <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1997/07/04/097G0227/sg>

<sup>67</sup> Contratto a termine, stagionale, a chiamata e il contratto di prestazione occasionale.

<sup>68</sup> Ad esempio, da una prospettiva basata sul tempo, questa discrezionalità può consentire ai dipendenti di adattare il proprio programma così da gestire meglio le attività domestiche e di assistenza ai dipendenti (ad esempio, partecipare a eventi scolastici con i bambini durante l'orario di lavoro tipico), ridurre il tempo trascorso in viaggio da e verso il luogo di lavoro e creare un ambiente e/o un programma che favorisca la produttività personale.

## CAPITOLO IV

### PRESENTAZIONE DELL'INDAGINE SVOLTA

Guidati da un forte “*desire for overachieving*” i Millennials si identificano come i principali responsabili della diffusione del fenomeno del *Job hopping*, innalzando la competitività sul mercato del lavoro e la domanda di professionisti qualificati. Le evidenze empiriche evidenziano come la scelta di dimissione non sempre è dovuta alla volontà di ottenere maggiori ricompense o velocizzare il percorso di carriera, bensì potrebbe intendersi quale risposta all'assenza di soddisfazione e mancato ascolto delle esigenze. Come conseguenza diretta dei cambiamenti demografici, oggi l'organico aziendale risulta eterogeneo in termini di età, ma talvolta le giovani risorse potrebbero percepirsi quale minoranza nell'assetto organizzativo, stereotipati e poco valorizzati.

A tal punto è opportuno interrogarsi se la volontà di “saltare” da un'azienda all'altra sia correlata ad una frivolezza delle nuove generazioni che, desiderose di ottenere alti stipendi e rapido sviluppo professionale, ritengono il job hopping quale soluzione oppure costituisca una risposta al mancato ascolto delle loro esigenze e bisogni da parte del management e dei responsabili HR. Premettendo che le risorse non possano essere “trattenute” in azienda contro la loro volontà e normalizzando l'idea che le organizzazioni presentino dei fisiologici tassi di turnover, si vuole indagare se sussistano strumenti in grado di contenere il fenomeno del job hopping e innalzare la fidelizzazione delle risorse. Ad esempio, se le aziende pianificassero delle strategie di *total reward* volte ad incrementare il livello di soddisfazione lavorativa, si potrebbe assistere ad una riduzione del tasso di dimissione volontaria? Aziende ritenute attrattive dai Millennials, optano per un posizionamento retributivo superiore rispetto ai benchmark di riferimento oppure gratificano le proprie risorse mediante l'erogazione di servizi innovativi?

Con il presente capitolo si intende indagare sul fenomeno presentato mediante la raccolta dati effettuata per poter ricercare ulteriori elementi che possano contribuire ad una migliore comprensione e individuare le caratteristiche che il job hopping assume in Italia.

## 4.1 Definizione della domanda di ricerca e metodologia di analisi

La metodologia adottata si serve di un approccio articolato in tre *step*: il primo è la raccolta delle evidenze letterarie di riferimento, il passaggio successivo si sostanzia nell'individuazione della domanda di ricerca che si vuole dimostrare ed infine la terza fase si concretizza nella scelta della metodologia di analisi e degli strumenti di supporto. A tal proposito si precisa che la metodologia utilizzata è mista, ossia prevede un approccio analitico di tipo quali-quantitativo, col fine di garantire un duplice punto di osservazione rispetto all'oggetto dello studio. Di seguito verrà presentata la domanda di ricerca individuata:

H1: L'eterogeneità nei contesti organizzativi potrebbe costituire un fattore scatenante dell'abbandono volontario dei Millennials, poiché non sentendosi pienamente ascoltati e soddisfatti ricercano opportunità migliori altrove.

H2: Le risorse impiegate in aziende molto giovani come percepiscono le attuali pratiche organizzative adottate? Sono in grado di soddisfare le loro aspettative ed esigenze?

H3: Adottare strategie di *total reward*, focalizzandosi su componenti non monetari, potrebbe costituire un deterrente al fenomeno del job hopping o, quantomeno, contenerne la diffusione?

Nel tentativo di fornire una risposta univoca agli interrogativi presentati, l'indagine si articola in due step: un'analisi qualitativa, costituita dalla testimonianza di due aziende ritenute "*best workplace*" per i Millennials, ed un'analisi quantitativa, basata sui risultati ottenuti dalla survey promossa e direzionata ai lavoratori multigenerazionali impiegati nel settore IT. In tal modo, si vuole coniugare i vantaggi e la solidità statistica dell'analisi quantitativa con la ricchezza caratterizzata dalle metodologie qualitative, confrontando i livelli di soddisfazione degli intervistati e presentando le *best practice* delle realtà aziendali consultate.

## 4.2 Analisi qualitativa: presentazione dei business case

La scelta di affiancare l'analisi quantitativa con la presentazione di due *business case* è dettata dalla volontà di fornire degli *insight* sulle iniziative promosse da quest'ultime, che potrebbero costituire dei buoni spunti di riflessioni per l'ideazione di politiche mirate e per incentivare un radicale cambiamento delle pratiche di HRM nei contesti maggiormente dilaniati dal *job hopping*. Infatti, grazie alle testimonianze di *Storeis* e *Mia-Platform* è stato possibile osservare dei metodi di gestione ritenuti attrattivi e coinvolgenti dai giovani talenti. Si tratta di iniziative che hanno garantito ad entrambe una posizione nella classifica "*best workplace for Millennials*"<sup>69</sup>, realizzata nel 2021 dalla rivista *Best place to Work*: le aziende incluse nella classifica si distinguono per l'ambiente aziendale in grado di valorizzare e massimizzare il potenziale delle proprie risorse, promuovendo la condivisione dei valori e la diffusione di relazioni tra i collaboratori. Le due realtà aziendali intervistate, entrambe italiane, operano nel settore della tecnologia, informazione e internet, ritenuto ad alta presenza di *job hopping*. Le interviste si sono svolte con due membri della funzione HR: E. D'Angeli, senior Tech Recruiter and People&Culture per Mia-Platform e G. Celadin, People &Culture specialist per Storeis.

Le domande presentate sono redatte sulla base di quanto emerge dalla letteratura internazionale e sono state formulate per indagare sui principali fattori di deterrenza alle dimissioni volontarie. Guidati dal "*desire for overachieving*", i Millennials rincorrono opportunità di miglioramento della loro carriera, manifestando la volontà di "saltare" da un'azienda all'altra in un intervallo di tempo ben scandito, generalmente dai 2 ai 5 anni. Con le domande di seguito riportate si vuole approfondire la conoscenza sui principali deterrenti al *job hopping*, indicati della letteratura di riferimento: a) *equo compenso*; b) *lavoro stimolante*; c) *piani di carriera e opportunità di crescere*; d) *clima favorevole e amichevole*; e) *work-life balance e flessibilità*; f) *buona comunicazione*; g) *adeguati programmi di welfare e well-being*.

---

<sup>69</sup> La survey condotta da "Best Place to Work" è basata sulle opinioni raccolte di 94000 collaboratori di 210 aziende analizzate. Del campione di riferimento, circa il 17% era costituito da collaboratori appartenenti alla generazione dei Millennial. Grazie l'applicazione dell'indicatore *Trust Index*, è possibile analizzare le principali dimensioni che influenzano il clima aziendale e il livello di soddisfazione, quali a) la motivazione e l'engagement, b) brand reputation; c) worker satisfaction; d) business e e) talent attraction

- 1) *Come descrivereste l'ambiente di lavoro e come si struttura l'organizzazione gerarchica? La leadership aziendale è partecipativa?*
- 2) *Quali strategie avete adottato per garantire un employer branding attrattivo per i talenti sul mercato e come riuscite a valorizzarne le competenze e la creatività?*
- 3) *Come riuscite a garantire collaborazione, sostegno e creazione di legami tra le vostre risorse? Prevedete delle attività di team building?*
- 4) *Come investite sulle vostre risorse? Prevedete dei percorsi di carriera chiari e ben delineati per i vostri collaboratori e riuscite a soddisfare le loro aspettative di carriera?*
- 5) *Con che frequenza vengono rilasciati feedback costruttivi sul loro lavoro svolto?*
- 6) *Considerando la dinamicità e l'elevato turnover del settore d'appartenenza, riscontrate difficoltà nel mantenere in azienda i vostri collaboratori? Secondo la vostra opinione, quali sono i fattori sulla quale bisogna puntare per scoraggiare la ricerca di altre aziende?*
- 7) *Ritenete che il lavoro svolto dai vostri collaboratori sia in grado di influenzare positivamente la loro vita privata e di garantire un adeguato work-life balance?*
- 8) *È consuetudine ritenere che i Millennials preferiscono lavorare per aziende in grado di rispecchiare i loro valori etici e sociali. Ritenete che il vostro impegno sociale e ambientale sia in grado di creare un valore aggiunto per i vostri collaboratori e, eventualmente, rappresentare un ulteriore deterrente al volontario abbandono dell'azienda?*

## Storeis

Fondata nel 2018 a Padova, *Storeis* è una società di *consulenza e-commerce e omnichannel retail*, che incorpora un'agenzia di *digital marketing*. Si inserisce tra le principali aree di expertise spaziando dall'online advertising alla SEO, dal UX alla Digital Intelligence. Ritenendo che ogni *store* abbia la propria storia che merita di essere raccontata, Storeis offre supporto nella definizione della strategia di distribuzione digitale, concretizzandola attraverso la propria agenzia di *digital marketing* interna. L'azienda vanta un

portafoglio di clienti variegato, fornendo il loro servizio e collaborando con brand prestigiosi specializzati nei settori Fashion, Luxury, Sport, Beauty e Consumer Electronics. In pochi anni Storeis ha realizzato un brillante percorso di crescita, conseguendo un aumento del fatturato nel 2022 pari al 74% e vantando oggi un organico aziendale costituito da 68 collaboratori, suddivisi in quattro specifiche aree: SEO, Advertising, CRM e E-mail marketing. Di recente è stata istituita una quinta area addetta alla comunicazione: sezione imprescindibile per sponsorizzare e divulgare l'operato ed i risultati aziendali alla totalità degli stakeholder, interni ed esterni.

Storeis è situata al centro di Padova: è una scelta volontaria per poter contribuire positivamente allo sviluppo del tessuto economico locale, sfruttando i vantaggi dell'economia di prossimità. Col fine di soddisfare le specifiche esigenze dei propri clienti, in Storeis si realizzano progetti fondati su piani d'azioni condivisi e basati su quattro pilastri, imprescindibili per garantire gli standard promessi: a) *Think*, pianificare efficacemente la strategia da adottare, dal business plan alla realizzazione della roadmap di investimento; b) *Share*, rendere partecipe il cliente nei processi di *insourcing*, investendo sulle competenze dei team aziendali, garantendogli formazione e supporto; c) *Plan*, traducendo in azioni quanto stabilito nella strategia, fissando gli obiettivi di *business* ed d) *act*, agire prevedendo i piani d'azione, attivando leve di marketing e realizzando le ambizioni di crescita.

Ogni scelta e azione intrapresa è guidata dai valori aziendali, condivisi da ciascun collaboratore e comunicati ai propri clienti. Per conquistare la fiducia dei propri *stakeholder*, in Storeis viene costantemente garantita la trasparenza degli obiettivi fissati

e i risultati conseguiti, mediante la realizzazione di analisi oggettive. Altro valore è rappresentato dalla proattività, parte integrante del DNA aziendale: si promuove l'iniziativa dei propri lavoratori affinché possano realizzare il c.d. “*miglio in più*” nell'ideare ed elaborare soluzioni innovative ed efficaci e sostenendo la creatività di ognuno. La volontà di migliorarsi è riscontrabile anche nell'impegno assunto da Storeis che, riconoscendo la propria responsabilità nello sviluppare la comunità a cui appartiene, conduce iniziative volte a contribuire alla sostenibilità ambientale e territoriale. Promotori delle politiche *plastic-free* e attenti nel differenziare i rifiuti, il suo impegno sociale è rivolto anche al supporto di nuove *startup*, prevedendo progetti di *mentoring* digitali per garantirne la crescita.

Sostenendo qualsiasi forma di inclusione, l'organico aziendale risulta bilanciato nella composizione di genere: con una percentuale del 53% di presenza femminile, viene pienamente garantita la *gender equality*. Inoltre, Storeis si configura quale realtà molto giovane presentando l'80% dei lavoratori under 40, con una età media che si aggira intorno ai 30. Viene garantita la massima flessibilità, prevedendo forme di lavoro ibride e adottando lo *smart working* per la quasi totalità dei giorni lavorati. Ed infatti, se già prima della pandemia era attribuita ai dipendenti la possibilità di lavorare da remoto, oggi è stato decretato l'obbligo di presenza in ufficio soltanto un giorno a settimana, in base al team di appartenenza. Così è possibile garantire la massima autonomia nello stabilire dove e quando lavorare, indipendentemente dalla seniority della risorsa. Inoltre, favorendo il *work from anywhere* è possibile contribuire agli obiettivi di sostenibilità ambientale promossi da Storeis, riducendo, ad esempio, le emissioni di CO2 per gli spostamenti verso il posto di lavoro, e migliorare il benessere personale contribuendo ad abbassare i livelli di stress connessi al lavoro.

Ciascun team è composto da risorse specifiche ed il numero varia a seconda dell'area dedicata; ad esempio, il team più numeroso è rappresentato dall'area *advertising*, composto da 26 collaboratori. Per ciascuna area funzionale sono previste due figure manageriali, l'*head of* ed il *director*, addette alla gestione e al presidio delle attività svolte. Nello specifico, l'*head of* svolge mansioni prettamente organizzative riguardanti la suddivisione dei progetti e la gestione dei membri imputati alla loro realizzazione. Il *director*, invece, è il responsabile dello sviluppo commerciale e strategico dell'area di competenza. I rapporti tra leader e collaboratori sono molto informali, evidenziando

l'assenza di una struttura fortemente gerarchizzata dell'azienda, bensì il richiamo ad una partecipazione attiva di tutti i componenti di Storeis nella pianificazione e organizzazione dei piani d'azione e della roadmap di obiettivi. Con specifico riferimento a quest'ultimi, ad ogni risorsa viene attribuito un file obiettivi da realizzare interamente entro la scadenza dei sei mesi, qualora si tratti di una figura junior, o di un anno. Per monitorare lo stato di avanzamento, vengono organizzati dei momenti di confronto ogni tre mesi, dove i convocati dovranno: presentare quanto finora realizzato, esprimere eventuali problematiche o criticità e, se necessitano, ricevere consigli e ausilio per il completamento dei *goal*. Oltre agli incontri concordati, il team di P&C promuove sessioni *one to one* per le figure sia junior che senior, poiché in Storeis si ritiene essenziale promuovere il dialogo per garantire un ambiente positivo e inclusivo. Inoltre, con cadenza mensile vengono organizzati dei momenti di confronto con le figure apicali, durante la quale il fondatore mostra la "rotta" aziendale, festeggiando i successi ottenuti, gli eventuali nuovi clienti e condividendo informazioni rilevanti.

Sebbene Storeis sia stata fondata nel 2018, in pochi anni è riuscita a garantirsi un *employer branding* di successo e attrattivo per i giovani talenti presenti sul mercato. In seguito alla testimonianza apportata dalla *People & Culture specialist*, G. Celadin, è scaturito che uno dei principali driver di distinzione è il "senso di orgoglio" dei propri collaboratori. Già dalla survey condotta da *Best Place to Work*, è emerso che il 97% dei collaboratori si dichiarano "orgogliosi" di appartenere alla realtà aziendale di Storeis, sentimento connesso al senso di equità, credibilità e rispetto promosso. Ciascun membro si sente pienamente coinvolto ed ascoltato nel processo decisionale, soprattutto quando le disposizioni influiscono direttamente sul loro lavoro o sul clima aziendale. Inoltre, lavoratori orgogliosi e felici sono in grado di promuovere e sponsorizzare l'azienda sul mercato del lavoro, ed è tale caratteristica che rende ulteriormente attrattiva Storeis tra i professionisti del settore IT.

La funzione di comunicazione, imputata della diffusione del brand e della creazione dell'*employer branding*, è stata concepita soltanto nel 2021; pertanto ciò che ha concesso all'azienda di conseguire un'effettiva crescita, organica e di fatturato, è stato il c.d. "*word of mouth*" promosso dai lavoratori. Ciò che ha reso Storeis "in voga" tra i Millennials è la testimonianza diretta dei propri collaboratori che, divulgando le loro esperienze positive in azienda, hanno inculcato la curiosità e la volontà di testare personalmente i

livelli di soddisfazione promossi. Inoltre, Storeis cerca di far combaciare lo svolgimento delle mansioni con un approccio volto al “divertimento”. Parte costituente del DNA aziendale, si ricerca l’aspetto ludico, soprattutto quando il quantitativo di lavoro e l’impegno richiesto per onorare le scadenze potrebbero risultare eccessive. Si percepisce un diffuso un senso di collaborazione e di sostegno tra i membri di ciascun team, ciò non sempre legato alle volontà delle figure di leadership, bensì al legame di appartenenza e alle relazioni instaurate. Infatti, da quanto scaturisce dalla survey promossa da Best Place to Work, i collaboratori concordano nell’affermare la presenza di un elevato grado di coesione (97%).

Considerando la tendenza osservabile nel settore IT e le dimensioni aziendali, che definiscono Storeis di medie dimensioni, presentare un tasso di *retention* approssimabile al 90% è sicuramente un buon punto di partenza per l’analisi dell’elaborato. Difatti risulta immediato interrogarsi come un’azienda, che operi in uno dei settori caratterizzati dalla consistente presenza del job hopping, riesca a mantenere i propri talenti e se adotti un posizionamento retributivo superiore rispetto alle proprie *competitor*. La referente intervistata, però, ha affermato che la strategia retributiva adottata da Storeis non si basa su un’analisi dei *benchmark* di settore, bensì deriva dalla volontà di garantire un adeguato riconoscimento al servizio svolto dai propri collaboratori. Oltre la RAL, ad ogni risorsa viene erogato un premio annuale a seconda degli obiettivi raggiunti<sup>70</sup>, un budget annuale di circa €1000 da poter impiegare nella formazione, nonché benefit aziendali come l’accesso alla dispensa o gli appartamenti<sup>71</sup> ad uso foresteria da utilizzare quando è richiesta la presenza in sede.

I responsabili HR, in accordo con i manager d’area, riconoscono l’importanza dei piani di carriera per ciascun collaboratore; pianificazione basata anche sulle aspettative individuali. Difatti, ascoltare le preferenze è fondamentale per poter garantire programmi di crescita in linea con quest’ultime poiché affidare maggiori responsabilità non sempre potrebbe rappresentare un fattore motivante per la risorsa. Oltre a garantire le opportunità di crescita, la board aziendale decide di investire sulla risorsa anche assumendosi l’impegno di potenziare le abilità e le competenze di ciascuno: basti considerare che

---

<sup>70</sup> Eventualmente il collaboratore può decidere di tramutarlo in welfare

<sup>71</sup> Appartamenti utilizzati principalmente dai colleghi provenienti dalle zone limitrofe Padova, ad esempio Nord- Centro Italia.

soltanto nel 2022 Storeis ha investito oltre 1.400 giorni in formazione, rafforzando e sviluppando le loro abilità tecniche. In Storeis si sostiene una formazione continua rivolta non soltanto alle competenze tecniche necessarie all'espletamento delle mansioni, bensì anche alle soft skill e alle conoscenze in ambito economico-finanziario.

Con cadenza settimanale si svolgono attività di formazione di area per potenziare le conoscenze tecniche e sviluppare competenze *cross team*, così da garantire una visione olistica sui servizi erogati. Sono previsti, poi, corsi di formazione sulle soft skill, spesso tenuti da membri esterni all'organizzazione, per incentivare l'apprendimento della lingua inglese attraverso delle sessioni di *Business English* settimanali in gruppi ristretti o far assumere familiarità con la cultura del feedback e il *public speaking*. Infine, si sono svolti dei corsi di formazione su materie economiche/finanziarie. Considerando l'età media dei collaboratori, il team di *People&Culture* ha ritenuto necessaria la previsione di corsi, svolti da referenti esterni, per far acquisire consapevolezza su argomenti quali il TFR, l'apertura di un mutuo a tasso fisso e variabile, l'interpretazione della busta paga. Il riscontro è stato molto positivo, creando un valore aggiunto in termini di fidelizzazione delle risorse. Inoltre, è stato messo a disposizione un referente per eventuali consulenze finanziarie nel caso si avessero dei dubbi e perplessità.

## Mia Platform

Innovativa *tech company* italiana, Mia-Platform è stata fondata nel 2013 a Milano. Inizialmente denominata *Makeitapp*, l'azienda supportava il mercato dello sviluppo delle applicazioni *mobile*, costituendo la prima piattaforma dove sviluppatori, *graphic designers* e *content creators* potevano collaborare per sviluppare idee. Nel 2016 nasce ufficialmente Mia-Platform per garantire un *backend as a service* con un *backoffice* per la gestione centralizzata dei contenuti web. Giovane, dinamica e in grande crescita, l'azienda entra a far parte della CNCF<sup>72</sup> nel 2019 e viene riconosciuta da Gartner per essere una delle prime società al mondo per aver applicato il paradigma del Digital Integration Hub. Ad oggi, Mia-Platform è riuscita a condurre una strategia di crescita efficace, garantendosi una posizione tra le 1.000 aziende in rapida crescita in Europa, secondo la classifica annuale del *Financial Times*, e posizionandosi tra le prime dieci aziende tecnologiche europee. Attualmente sta conducendo un processo di internazionalizzazione, grazie all'apertura di due sedi all'estero: Londra ed Amsterdam.

Grazie alle competenze tecnologiche avanzate delle proprie risorse, Mia-Platform consente alle aziende di affrontare il loro percorso di trasformazione digitale e di diventare *Platform Company*. L'azienda presenta un portafoglio di clienti variegato che spazia tra il settore assicurativo, bancario, fintech, mobilità e trasporti, sanità, cibo e bevande; nonché rilevanti partnership con *Confluent*, *Google Cloud*, *MongoDB*, *Kubernetes*.

Riconosciuta per ben tre anni consecutivi come “*Best Workplace to work*” dalla rivista *Best Place to work*, Mia-Platform è volta a promuovere lo sviluppo della comunità dove opera, facilitando l'accesso alle tecnologie cloud e offrendo un'esperienza di sviluppo tra la progettazione, le *operations* e la sicurezza. Inoltre, acquisendo responsabilità dei prodotti offerti e riconoscendo il suo impatto sulla comunità e sull'ambiente, Mia-Platform si impegna nel garantire un impatto positivo per la sostenibilità e la crescita economica, sociale e ambientale: “*impegnati for a better development*”<sup>73</sup>. I valori diffusi tra i collaboratori e fondanti la cultura aziendale, incoraggiano il  *sognare in grande*:

---

<sup>72</sup> cloud native computing foundation

<sup>73</sup> Tratto da <https://mia-platform.eu/it/company/chi-siamo/>

difatti, l'azienda promuove l'iniziativa individuale dei collaboratori affinché possano avviare progetti in grado di generare il cambiamento. Mia-Platform crede nell'autorealizzazione di ciascuna risorsa, così da poter *crescere e migliorare insieme*<sup>74</sup>.

Configurandosi quale realtà dinamica, l'azienda crede nel talento di ciascun collaboratore e investe nella loro crescita mediante programmi di formazione e di confronto. Oggi, Mia Platform presenta un organico aziendale composto da 150 risorse, con una presenza femminile del 25% specialmente nell'area marketing e sales, ed un'età media compresa tra i 29 e 30 anni. L'organizzazione aziendale non si presenta eccessivamente gerarchica, bensì la si definisce *flat*; quanto affermato non esclude la opportunità di compiere un percorso verticale di carriera, ma genera conseguenze in termini di rapporti tra le figure apicali e la generalità dei collaboratori. La leadership è collaborativa e si applica quale metodologia gestionale *l'agile*, indipendentemente dall'area funzionale e dal team di appartenenza. Ispirandosi alle tecniche di gestione tipiche delle *startup*<sup>75</sup>, il management incoraggia la piena partecipazione e la collaborazione di ciascun membro, garantendo al contempo flessibilità e adattabilità alle specifiche progettuali.

La dinamicità è possibile riscontrarla anche nella volontà di Mia-Platform di tenersi continuamente aggiornata sulle innovazioni tecnologiche e di implementarle nelle metodologie di lavoro. Secondo l'opinione dell'intervistata E. D'Angeli, senior *Tech Recruiter* e *People&Culture specialist*, la continua ricerca dell'innovazione costituisce uno dei principali driver di attrazione dei talenti sul mercato. Ad esempio, Mia-Platform rientra tra le prime aziende in Italia, nel settore di riferimento, ad aver adottato il software Kubernetes<sup>76</sup>, sviluppato nel 2015. La possibilità di cimentarsi con strumenti innovativi e di recente creazione stuzzica la curiosità e il desiderio di molti giovani programmatori che vogliono approcciare con linguaggi di scrittura innovativi, ampliando le loro conoscenze oltre i confini attuali. L'importanza attribuita allo sviluppo, in Mia-Platform, assume una duplice valenza: sviluppo inteso quale contributo concreto alla ricerca e

---

<sup>74</sup> Tratto da <https://mia-platform.eu/it/company/chi-siamo/>

<sup>75</sup> Sebbene Mia-Platform presenti una consolidata struttura divisionale per funzioni e un organico consistente, la scelta della gestione sul modello startup è funzionale per la ricerca della flessibilità e della piena comunicazione.

<sup>76</sup> Kubernetes è un software open-source per l'automazione del deployment, scalabilità e gestione di applicativi in containers.

divulgazione scientifica/tecnologica, e sviluppo individuale di ciascun collaboratore attraverso la previsione di percorsi di *continuous improvement*<sup>77</sup>.

Potendo contare sul sostegno della community di appartenenza, l'azienda incentiva la realizzazione di progetti *open source* volti a tradurre in azione i loro ideali sulla sostenibilità e l'impatto positivo ambientale: ad esempio il progetto *Kube-Green* consente di ottimizzare l'impiego di risorse, limitando gli sprechi energetici. Mia-Platform coinvolge i propri lavoratori a contribuire attivamente nel tessuto economico e sociale, instaurando un circolo virtuoso dove quest'ultimi si configurano quali ingranaggi nel condurre le loro iniziative e sviluppare i propri interessi. Inoltre, per promuovere e far conoscere Mia Platform a qualsiasi interessato, è stato ideato il programma Evangelist. Ciascun collaboratore che sponsorizza o divulga l'operato aziendale mediante l'elaborazione di articoli, la partecipazione a blog e conferenze o le dirette Twitch, colleziona dei punti spendibili in formazione o altre attività didattiche. Qualsiasi azione in grado di garantire la diffusione della cultura, delle metodologie di lavoro e del prodotto aziendale può essere trasformata in formazione. Grazie all'attività di Evangelist è possibile far leva sulla curiosità e sulla proattività delle proprie risorse per far conoscere alla totalità degli stakeholder la realtà di Mia-Platform.

“*Crescere e migliorare insieme*”<sup>78</sup> significa per l'azienda investire sulle proprie risorse, garantendo dei percorsi di crescita in linea con le loro preferenze. Nel mese di febbraio, ogni lavoratore svolge un colloquio con il coordinatore della sezione P&C, durante il quale si valuta la scheda obiettivi assegnatogli, il raggiungimento di quest'ultimi e il chiarimento di eventuali problematiche insorte durante l'anno. Dopo aver fissato i nuovi obiettivi, vengono programmati degli *alignment*, ovvero dei momenti di confronto volti a garantire dei feedback intermedi sull'operato. Previsti a giugno e ottobre, gli *alignment* consentono a ciascuna risorsa di confrontarsi direttamente con l'area manager, valutando insieme il percorso ed evidenziandone gli interessi, punti di forza ed eventuali criticità. Il processo di erogazione dei feedback è ideato per innalzare i livelli di soddisfazione e fornire il massimo ascolto delle esigenze individuali, nonché consente di festeggiare i risultati ottenuti, premiandone l'impegno. Inoltre, per garantire la massima trasparenza e

---

<sup>77</sup> I corsi di formazione vengono garantiti sia per le figure altamente specializzate nel core business, che per coloro impiegati nelle aree di marketing e sales.

<sup>78</sup> Tratto da <https://mia-platform.eu/it/company/chi-siamo/>

meritocrazia in un contesto in forte crescita dimensionale, è stata introdotta la possibilità ai collaboratori di esprimere dei giudizi totalmente anonimi e rivolti alle figure apicali.

Al contempo, accompagnare le risorse nel percorso di crescita individuale significa anche acquisire consapevolezza delle loro aspirazioni, prevedendo percorsi di carriera personalizzati e meritocratici. Oltre ai tradizionali percorsi di carriera verticale, per premiare l'impegno e la proattività delle proprie risorse vengono pianificate iniziative di *job rolls* funzionale o le figure del *Master of*. L'attribuzione del riconoscimento *master of* è rivolto principalmente ai collaboratori che, pur ritenendosi ambiziosi, non aspirano a ricoprire ruoli con elevate responsabilità. L'assegnazione del titolo gli consente di definirsi specialisti nell'area di riferimento e di ottenere un incremento retributivo, al netto delle attività connesse alle figure manageriali.

Riguardo al posizionamento retributivo, Mia-Platform svolge periodicamente delle indagini di mercato considerando i benchmark di riferimento e le principali aziende competitor italiane. Con le *salary review* si vuole garantire la credibilità e la parità di trattamento ai propri collaboratori, nonché attrarre i talenti interessati ad approfondire la conoscenza di Mia-Platform. Il compenso erogato, oltre a presentarsi in linea con il mercato di riferimento, viene stabilito considerando l'impegno profuso da ciascun collaboratore e il carico di lavoro da svolgere. Il team di P&C riconosce che in taluni periodi il raggiungimento degli obiettivi potrebbe innalzare i livelli di stress; tuttavia, viene garantita la massima flessibilità in termini di orari e luogo. Si cerca, così, di garantire livelli di benessere accettabili, promuovendo numerose attività in orario post lavorativo, come ad esempio l'iniziativa della birra in ufficio o la possibilità di trattenersi in sede per svolgere attività extra-lavorative che rafforzino i rapporti tra colleghi.

## Considerazioni

Compiere delle considerazioni in merito alle interviste condotte, è possibile affermare che sia Mia-Platform che Storeis abbiano ben presenti i tratti distintivi dei Millennials e che tentino di soddisfarne i bisogni facendo leva specialmente sulla formazione. Sebbene siano presenti delle verosimiglianze tra le pratiche adottate dalle due realtà aziendali, si

vuole analizzare singolarmente le *practices* di ciascuna per mostrare in che modo riescano a creare valore aggiunto tale da frenare la diffusione del job hopping.

Ricordando le caratteristiche distintive dei Millennials, individuate dalla review della letteratura e presentate nei capitoli precedenti, si ritiene che Mia-Platform abbia basato le proprie pratiche di gestione facendo leva sui driver dell'innovazione, esaltazione individuale e strategie di *job design*. Difatti, le nuove generazioni nate digitali, prediligono lavori stimolanti con l'utilizzo di tecnologie innovative: Mia-Platform è stata tra le prime aziende in Italia a adottare il *software Kubernetes* pochi mesi dopo la sua realizzazione, così da stimolare la curiosità e attribuire la possibilità ai collaboratori di cimentarsi nella programmazione con nuovi linguaggi. La costante ricerca dell'innovazione e la partecipazione a progetti *open source* promossi dalla community d'appartenenza, rende stimolante lo svolgimento delle proprie mansioni, evitando la monotonia e la routine dei processi. Si ritiene d'ausilio anche la volontà di esaltare e valorizzare ciascun collaboratore, tale da far emergere un senso d'appartenenza. Ad esempio, richiedendo la partecipazione attiva nella sponsorizzazione e divulgazione dell'azienda nel mercato di riferimento, il programma Evangelist combina la volontà di fidelizzare le proprie risorse con quella di garantirgli la formazione desiderata, trasmettendo l'idea che ciascun lavoratore identifichi l'azienda. Altro deterrente all'insorgenza del job hopping è attribuibile all'esaltazione del singolo. Sebbene i servizi erogati da Mia-Platform derivino dall'azione congiunta del team incaricato, saperne riconoscere il contributo individuale e attribuirgli la giusta attenzione soddisfa il bisogno dei Millennials del ricevere continui apprezzamenti. Difatti, esaltando ciascun successo individuale è possibile innalzare i livelli di sicurezza e fiducia, rendendo ciascun collaboratore consapevole dell'importanza del proprio contributo nella realizzazione del prodotto finale.

Presentando un tasso di retention pari al 97%, invece, Storeis risulta esposta al job hopping in misura ridotta. Dall'intervista è emerso quale fattore distintivo l'importanza attribuita ai valori, condivisi da ciascun collaboratore e promossi ai propri stakeholder. L'esaltazione della cultura aziendale e il rispecchiarsi di ogni lavoratore in quest'ultima contribuisce al sentirsi parte della famiglia Storeis: efficace deterrente all'abbandono volontario.

Altro fattore critico di successo è rappresentato dalla struttura gerarchica dei ruoli: pur presentando una divisione funzionale, con articolate diramazioni e suddivisioni in team, la scelta di attribuire a ciascun'unità due figure manageriali potrebbe rendere più agevole il confronto e la possibilità di individuare in quest'ultimo un mentore. Durante l'intervista è stata più volte sottolineata l'importanza attribuita all'ascolto, che garantisce ai lavoratori la possibilità di contare sull'ausilio del team di appartenenza e li coinvolge nell'assunzione di disposizioni rilevanti per l'organizzazione. La partecipazione attiva nel processo decisionale consente alle risorse di percepirsi quale parte integrante dell'organizzazione, nonché permette di fargli acquisire consapevolezza sull'importanza del loro contributo per la performance generale. La promozione di incontri *one to one* ricorrenti e la possibilità di interfacciarsi con due figure manageriali contribuisce all'acquisizione della piena consapevolezza delle proprie capacità. Difatti, la recezione di feedback costruttivi è pensata per promuovere l'autonomia d'azione di ciascun collaboratore che, ottenendo un riscontro sul proprio operato, risulta ben consapevole del come svolgere le proprie mansioni in linea con le sue peculiarità caratteriali.

In tal modo, avendo ben chiari quelli che sono i suoi punti di forza ed eventuali aree di criticità, il lavoratore potrà iniziare un percorso di miglioramento, con l'ausilio dell'azienda.

Infine, si ritiene efficace anche il modo in cui Storeis abbia stabilito i percorsi di carriera, talvolta rapidi e basati sui driver motivazionali dei propri collaboratori. Saper comprendere le aspettative di ciascun collaboratore può giocare un ruolo fondamentale nella previsione di strategie di retention: pertanto, non sempre un aumento salariale è la risposta adatta a fidelizzare la risorsa, anzi potrebbe generare l'effetto contrario, innalzandogli i livelli di stress connessi alle maggiori responsabilità e portandolo a ricercare migliori opportunità, in linea con le proprie esigenze, in altre realtà organizzative.

Ma, sebbene l'assenza delle criticità connesse ad un organico multigenerazionale possa facilitarne la gestione, ciò non esclude la possibilità che si verifichi il fenomeno del job hopping: infatti, durante l'intervista con la referente di Mia-Platform, è emerso che anche la loro realtà presenta casi di abbandono volontario. Il job hopping colpisce indistintamente le aziende, l'unica linea d'azione per ridurne la diffusione è rappresentata

dalla pianificazione di politiche di gestione ad hoc. Da entrambe le testimonianze si è compresa l'importanza della previsione di politiche di *total reward* volte a valorizzare i propri collaboratori: termini quali flessibilità, formazione e crescita sono stati più volte citati dalle referenti, accentuandone l'importanza e le diverse declinazioni. Oltre i driver sopra presentati, un valore aggiunto per la generazione dei Millennials è la responsabilità sociale assunta da entrambe le aziende, promossa mediante la salvaguardia dell'ambiente o lo sviluppo delle economie locali. Queste piccole azioni fanno leva sui valori promossi dai Millennials, rendendoli parte del cambiamento.

In sintesi, le interviste hanno consentito di comprendere perché i Millennials considerano le due aziende “*Best Workplace*”. Le *practice* adottate consentono di far leva sui driver motivazionali distintivi di questa giovane generazione: innovazione, opportunità di sviluppo, leadership informale, modalità ibride di lavoro e responsabilità sociale. Non sorprende quindi che Mia-Platform e Storeis riescano a marginalizzare e contenere il fenomeno del job hopping.

### 4.3 Analisi quantitativa

Il filone della letteratura inerente al fenomeno del job hopping ha evidenziato l'impatto dell'insoddisfazione sulla scelta dell'abbandono volontario. Ritenendo irrealizzabile la possibilità di eliminare totalmente la presenza del fenomeno, poiché gli employer non possono trattenere le risorse in azienda contro la loro volontà, è tuttavia possibile prevedere iniziative volte a gratificare i dipendenti ed innalzare i loro livelli di fidelizzazione. Partendo dall'interpretazione fornita dalla teoria dei fattori duali di Herzberg, la soddisfazione è alimentata da driver non necessariamente economici, bensì connessi a fattori motivanti, quali: a) *lavoro stimolante*; b) *opportunità di crescita e riconoscimento*; c) *clima favorevole e positivo*, e) *flessibilità* e f) *comunicazione e feedback*.

L'obiettivo della survey è di indagare sui fattori citati per quantificare la soddisfazione del campione di riferimento.

## Presentazione del questionario

Sulla base dello strumento diagnostico utilizzato, è stata scelta quale modalità di somministrazione quella collettiva. La survey si articola in differenti blocchi di quesiti, ciascuno necessario per fornire una panoramica precisa sulle percezioni degli intervistati.

Nella prima sezione vengono raccolti i dati anagrafici, così da poter accuratamente tracciare ed indentificare la popolazione campionaria. Coloro che hanno deciso di collaborare hanno fornito informazioni sul genere, sull'età, sullo status familiare e sul livello di istruzione. Il blocco successivo indaga sui principali driver, individuati dalla review della letteratura, che influiscono sui livelli di soddisfazione di ciascun lavoratore. Occorre chiarire che per soddisfazione si intende la misura in cui le persone si sentono realizzate nel proprio lavoro, declinata in dimensioni quali le relazioni con i colleghi o con il datore di lavoro, lo sviluppo professionale e acquisizione di competenze, lo sviluppo di nuove abilità e il work-life balance.

La survey è stata progettata affinché le risposte fornite risultassero totalmente anonime, per evitare distorsioni nella risposta e garantire una maggiore sincerità di coloro che ne hanno preso parte. Il linguaggio scelto è semplice e chiaro, caratterizzato principalmente da quesiti a risposta chiusa. Per ottenere feedback veritieri e precisi dalla popolazione intervistata, sono state formulate le seguenti domande:

a) *la qualità del rapporto con l'azienda, il management ed i colleghi;*

a. <i>So cosa il manager si aspetta da me</i>
b. <i>I miei responsabili sanno cosa sto facendo</i>
c. <i>I miei responsabili agiscono in modo etico e meritocratico – “fanno la cosa giusta”</i>
d. <i>I responsabili evitano favoritismi</i>
e. <i>Il mio responsabile mostra apprezzamento per un lavoro ben fatto e per un impegno particolarmente inteso</i>
f. <i>Il mio responsabile valorizza le mie competenze e creatività</i>
g. <i>I miei responsabili mostrano un interesse sincero per la mia persona</i>
h. <i>Sei soddisfatto del tuo team?</i>
i. <i>Ti senti supportato dal tuo team?</i>
j. <i>Quanto ti senti a tuo agio con i tuoi superiori e colleghi?</i>
k. <i>Ritieni che il tuo manager tratti tutti i membri del gruppo allo stesso modo?</i>
l. <i>Reputi che l'organizzazione abbia una politica di promozione equa per tutti i dipendenti?</i>
m. <i>Nel mio ambiente di lavoro posso essere me stesso/a</i>
n. <i>Nel mio ambiente di lavoro c'è un'atmosfera amichevole</i>

b) *il rapporto con la cultura aziendale e la significatività del lavoro svolto*

a. Hai chiaro la mission aziendale e puoi identificarti con essa?
b. C'è una chiara comprensione degli obiettivi strategici dell'organizzazione?
c. Comprendi qual è il tuo contributo nel raggiungimento degli obiettivi dell'azienda
d. Hai tutti gli strumenti di cui hai bisogno per portare a termine il tuo lavoro?
e. Ritieni che il tuo manager tratti tutti i membri del gruppo allo stesso modo?
f. Ritieni di lavorare in un ambiente giovane?
g. Pensi che l'organizzazione abbia una politica di promozione equa per tutti i dipendenti?
h. Sento che il mio contributo è determinante
i. Sono orgoglioso di ciò che <i>realizziamo insieme</i>
j. Sono orgoglioso di dire alle persone dove lavoro

c) *Flusso comunicativo e feedback*

a. Riscontri difficoltà ad ottenere informazioni rilevanti per il tuo lavoro quotidiano?
b. L'azienda ti informa adeguatamente sulle innovazioni e sui cambiamenti?
c. Hai abbastanza strumenti per <i>comunicare con i tuoi colleghi</i> ?
d. Ricevi feedback costruttivi dal tuo manager?
e. Il tuo manager comunica in modo chiaro e professionale le aspettative riposte su di te?

d) *Opportunità di crescita e formazione impartita*

a. Ritieni di superare i tuoi limiti quando ti vengono assegnate mansioni difficili e impegnative?
b. Sei soddisfatto delle opportunità di crescita promosse dall'azienda e c'è un piano chiaro su come farlo?
c. Hai acquisito le necessarie conoscenze per svolgere i tuoi compiti?
d. Ritieni adeguata la formazione fornita dall'azienda?
e. Il tuo datore di lavoro ti consente di sviluppare e potenziare le tue competenze?
f. Ritieni che ci sia per te un'opportunità di sviluppo <i>individuale</i> all'interno dell'azienda?

e) *Work-life balance e flessibilità organizzativa*

a. L'ambiente di lavoro ti aiuta a trovare il <i>giusto equilibrio</i> tra lavoro e vita privata?
b. Pensi che il tuo manager capisca cosa significa avere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata?
c. Ritieni che il tuo lavoro abbia un'influenza positiva sulla tua vita privata?
d. L'azienda ti consente di lavorare da remoto (smart working)?
e. Ritieni necessaria l'applicazione di politiche di smart-working nell'organizzazione?
f. Preferiresti lavorare maggiormente in smart-working?
g. Ritieni adeguato il livello di innovazione nei processi aziendali?
h. Ritieni che gli strumenti tecnologici utilizzati in azienda siano adeguati?

f) *Retribuzione e benefit*

a. Sei sufficientemente informato sui programmi di welfare e well-being promossi dall'azienda?
b. Saresti interessato a partecipare a corsi di formazione sulla gestione del budget personale?
c. Saresti interessato a partecipare a corsi di formazione su come realizzare il fondo pensionistico?
d. Ti interesserebbe ottenere consulenza finanziaria da esperti in azienda?
e. Ti interesserebbe prendere parte a consulenze psicologiche erogate dall'organizzazione?
f. Sei soddisfatto del programma di welfare erogato dall'organizzazione?
g. Ritieni di essere adeguatamente retribuito per il lavoro svolto?
h. In una settimana tipica, con che frequenza ti senti stressato/a al lavoro?

Tutte le dimensioni indagate nel questionario sono state misurate attraverso scala Likert a 4 punti (1 = per niente; 4= molto); la scelta di applicare quattro possibilità di risposta è stata pensata per escludere la possibilità dell'intervistato di adottare una posizione intermedia. La previsione di quattro parametri di risposta<sup>79</sup>, invece, ha costretto il campione a dover assumere una posizione sbilanciata: molto soddisfatto, abbastanza soddisfatto, poco soddisfatto o per niente soddisfatto

L'elaborazione e l'interpretazione dei dati raccolti è avvenuta mediante l'applicazione delle statistiche descrittive di base, così da poter rilevare, classificare e sintetizzare le informazioni necessarie. Per l'analisi dei dati sono stati utilizzati degli indici di posizione, quali media, moda e mediana, così da fornire un'idea approssimativa sulle percezioni di ciascun intervistato in merito alle aree indagate e stabilire i livelli di soddisfazione media per ciascuna coorte generazionale. Si è ritenuto necessario costruire una distribuzione di frequenza per comprendere da quante osservazioni è costituita ciascuna classe ed ottenere una prima fotografia della popolazione di riferimento sulla quale verrà poi condotta l'indagine. Per la distribuzione di frequenza, gli elementi discriminanti adoperati sono la coorte generazionale d'appartenenza, il genere e il livello di istruzione. Gli indici di posizione, invece, hanno consentito di valutare l'ordine di grandezza delle manifestazioni e di localizzare la distribuzione, ovvero individuare attorno a quale carattere si concentra.

---

<sup>79</sup> Per la creazione della survey si è ritenuto opportuno applicare la scala di Likert con l'esclusione del parametro neutrale, per invogliare gli intervistati ad esprimere un'opinione estrema escludendo l'influenza di bias cognitivi.

Lo studio ha coinvolto una popolazione costituita da 125 intervistati provenienti da aziende impiegate nel settore tecnologico. La scelta dell'unico settore d'appartenenza è correlata alla volontà di individuare punti di contatto o discrepanze con l'analisi qualitativa svolta in precedenza. Il 53% del campione è composto da uomini, mentre la concentrazione femminile si aggira intorno al 47%. Il 63,4% presenta uno status familiare nubile/celibe, il 32,5% è sposato e il 4,1% è divorziato. Per l'indagine non è stata richiesta l'età, bensì la generazione d'appartenenza, concentrandosi principalmente sulla coorte dei Millennials. Difatti, è possibile assistere alla seguente distribuzione: il 7,3 % dei lavoratori sono rappresentati dai Boomers (1944- 1964), il 24,4 % dalla Generazione X (1965-1979), il 64,2% dai Millennials (1980-2000) ed il 4,1% dalla Generazione Z (dal 2000 in poi). L'ultima generazione citata, rappresentando una minoranza nell'attuale mercato del lavoro, è stata esclusa dall'analisi.

In merito al livello di istruzione, la maggioranza degli intervistati è in possesso di un titolo accademico (43,1% laurea magistrale o a ciclo unico e il 21,1% laurea di primo livello), il 25,2% è in possesso del diploma superiore e l'8,9% ha conseguito un master. Occorre precisare che i partecipanti sono stati preventivamente informati sull'argomento e sugli obiettivi della ricerca.

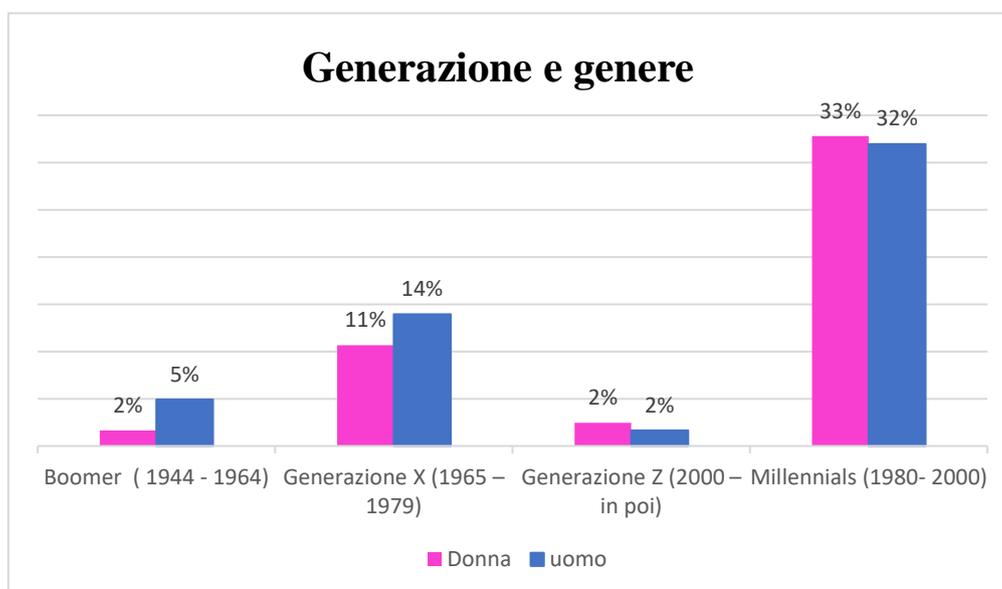


Figura 1: composizione del campione per genere e generazione d'appartenenza.

Prima di accedere al blocco di domande riguardanti i driver motivazionali individuati dalla letteratura, è stato chiesto agli intervistati se avessero mai sentito parlare *del job hopping* e se nel loro percorso professionale lo abbiano praticato mentre erano già impiegati in azienda. Qualora avessero fornito una risposta positiva, gli veniva richiesto di fornire una breve spiegazione sulla cosa li abbia spinti a dimettersi.

Basandosi sulle risposte fornite, è emerso che il 46,70% della campione ha praticato almeno una volta il job hopping per ricercare migliori opportunità in altre aziende; nello specifico, il 21,30% è costituito da donne e il 25,4% degli uomini. Osservando il grafico riportato, è possibile rilevare quanto risulti diffuso il fenomeno soprattutto nella generazione dei Millennials. Sebbene in molti abbiano giustificato la loro scelta di dimissioni con l'aver ottenuto offerte più vantaggiose in termini di carriera e di retribuzione, alcune delle risposte ottenute potrebbero ritenute essere interessanti. Ad esempio, un intervistato ha affermato che la scelta è stata guidata dalla volontà di abbandonare la propria comfort zone, oppure riportando la risposta di un altro *“ho messo in discussione le mie priorità, privilegiando la quotidianità”*.

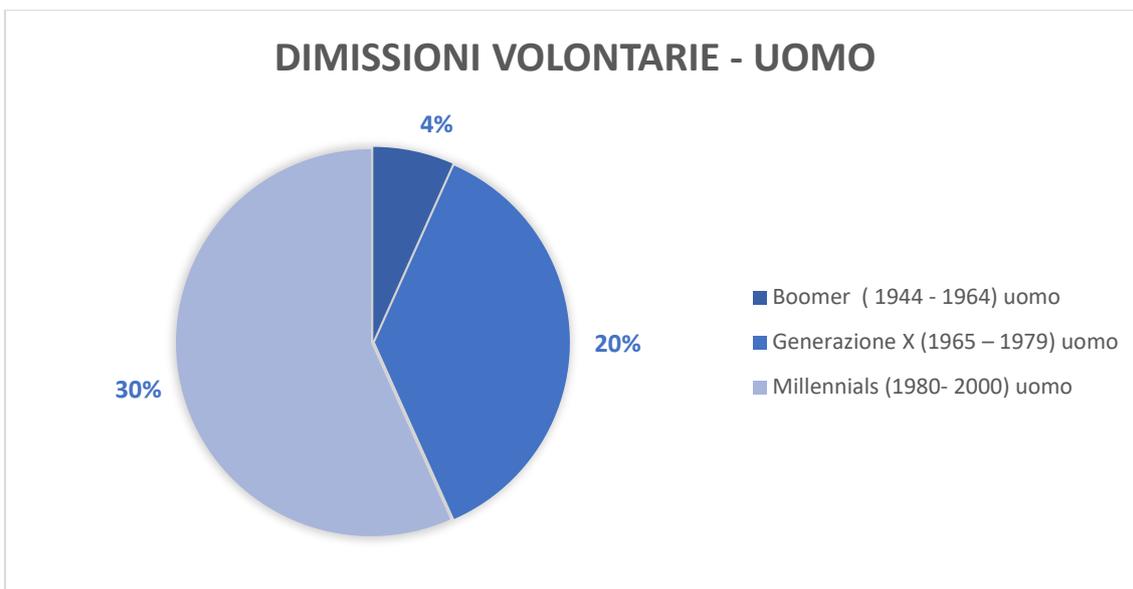


Figura 2: diffusione del job hopping nella popolazione uomo

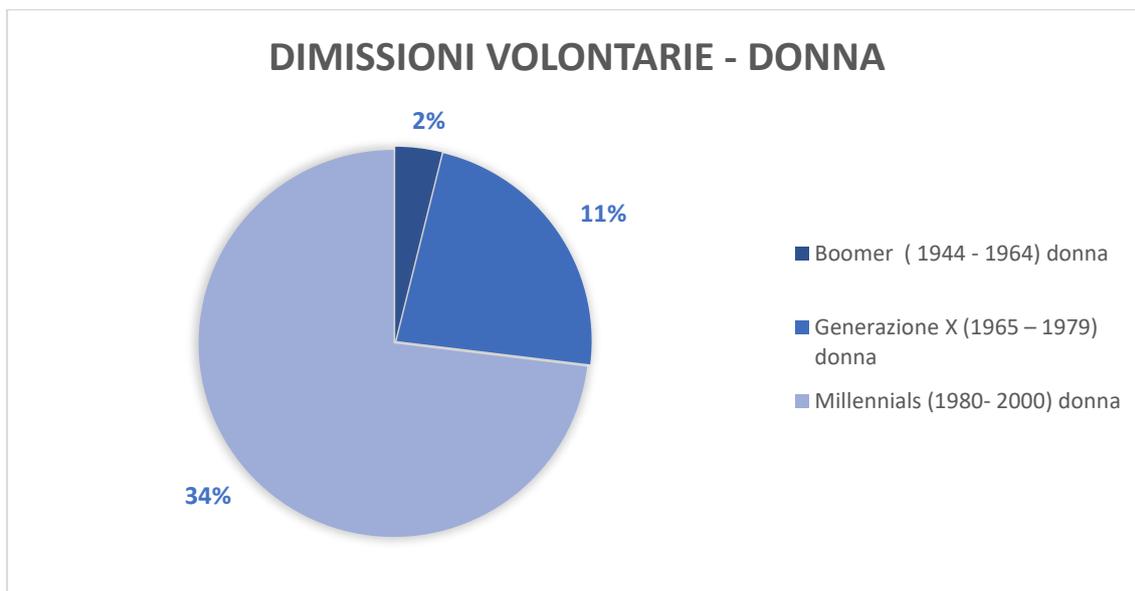


Figura 3: diffusione del job hopping nella popolazione donna

## Risultati ottenuti

In generale, i risultati ottenuti per ciascuna classe si distanziano dalle aspettative nutrite. Dalle risposte fornite è possibile osservare una diffusa percezione positiva: la frequenza media delle risposte analizzate si aggira intorno al valore “3”, che nella scala di valutazione applicata fa riferimento al “*solitamente soddisfatto*”. Le percezioni dei lavoratori intervistati in merito alle dimensioni presentano la medesima moda e mediana, indipendentemente dal genere, coorte generazionale e livello di istruzione. Dunque, è possibile affermare che sussiste una diffusa soddisfazione in merito a tutti gli aspetti, quali work-life balance, percorsi di carriera, contenuto del lavoro e comunicazione e feedback.

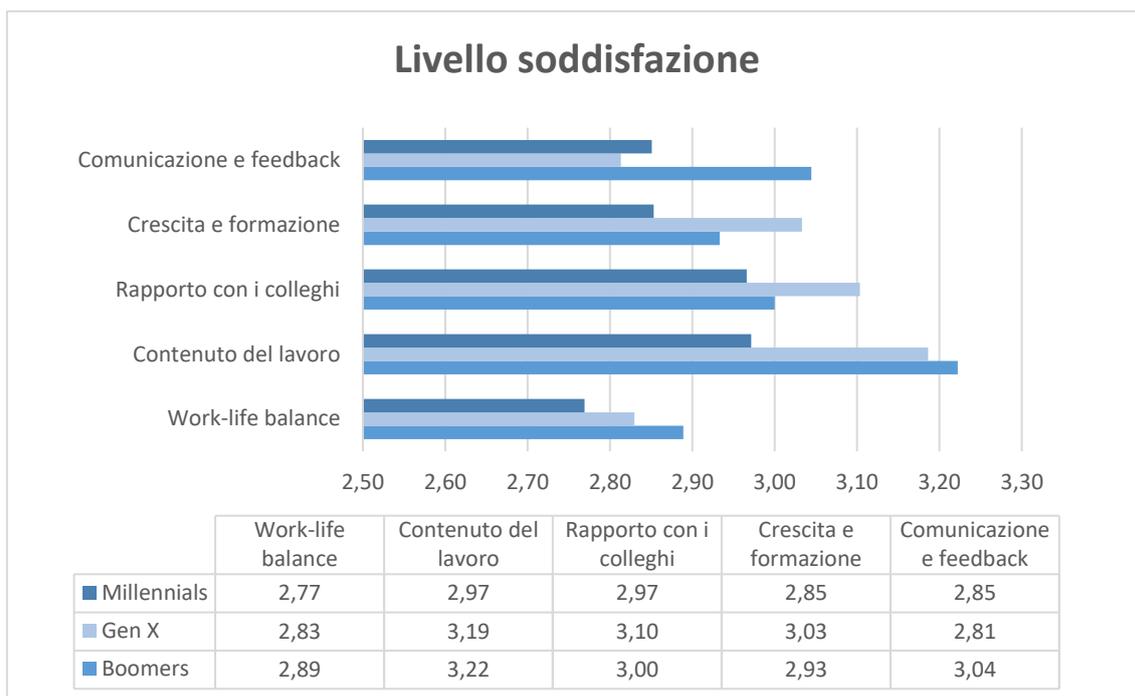


Figura 4: livello di soddisfazione per ciascuna coorte generazionale

La coorte generazionale dei boomers si presenta quale categoria con maggiori livelli di gradimento: quest'ultimi presentano percezioni eccessivamente positive per il livello di comunicazione e il contenuto/significatività del proprio lavoro, ad eccezione del cluster riguardante la formazione ed i percorsi di carriera. Per tali valori che si distanziano dalla tendenza positiva è possibile attribuire quale spiegazione il cambiamento dei driver motivazionali. Da quanto assunto dalla letteratura, con l'avanzare dell'età e con l'acquisizione di esperienza, i lavoratori mutano i loro bisogni e, soprattutto, i driver motivazionali; pertanto, i Boomer intervistati potrebbero non riscontrare particolari stimoli, per innalzare i livelli di soddisfazione, nella partecipazione a corsi di formazione o nella possibilità di cogliere opportunità di carriera in quanto sono prossimi alla pensione.

Nel caso della Generazione X, invece, non si riscontrano particolari anomalie in termini di percezioni. Anch'essi si posizionano approssimativamente intorno al valore "abbastanza soddisfatto", mostrando dei livelli di appagamento omogenei in tutti i cluster presi in esame.

La coorte dei Millennials, in accordo con le previsioni connesse alla letteratura, evince livelli di soddisfazione più bassi, sebbene si tratti di pochi punti percentuali. Di seguito, verranno presentati i risultati di ciascun cluster, focalizzandoli esclusivamente sulla coorte dei Millennials per individuare eventuali criticità connesse alle percezioni individuali e per evidenziare quelle che costituiscono le principali domande che esprimono un basso gradimento.

## Work-life balance e livelli di benessere

Le loro percezioni in merito ai livelli di benessere e work-life balance si differenziano dall'andamento generale del campione, mostrando un deficit in merito alla flessibilità e capacità di coordinare gli aspetti di vita quotidiana con il carico di lavoro impartito.

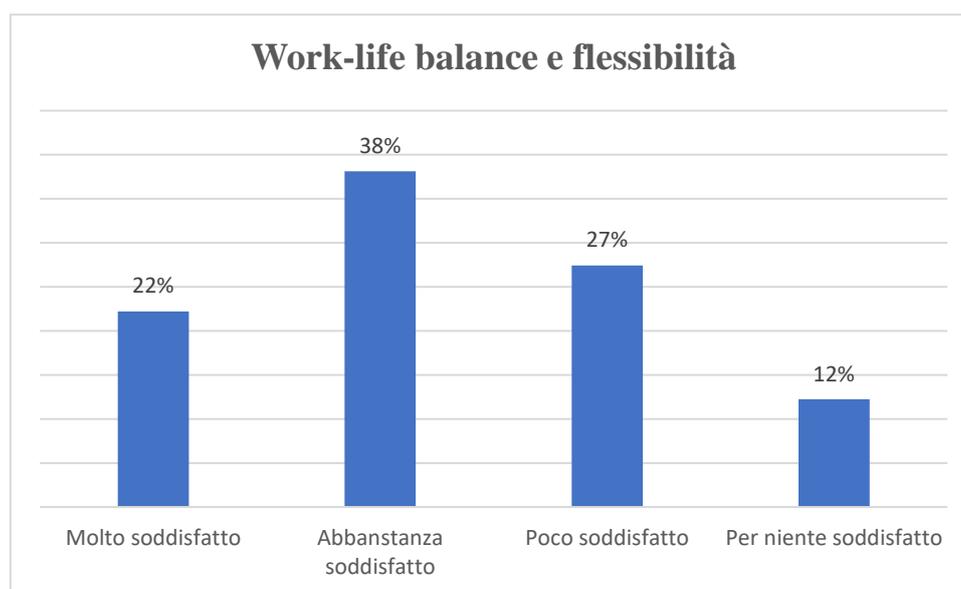


Figura 5: percezioni dei Millennials sull'equilibrio vita-lavoro e benessere individuale.

Sebbene il 38% dei Millennials si ritiene abbastanza soddisfatto delle politiche di work-life balance adottate e della flessibilità, in termini di luogo e tempo, il 27% ritiene che quanto previsto dall'organizzazione non è sufficiente a garantirgli il giusto equilibrio. Occorre evidenziare che il settore analizzato, ovvero l'IT, potrebbe talvolta presentare ritmi di lavoro serrati, con necessità di sforzi consistenti. La presenza di elevati livelli di

stress e la mancata applicazione di pratiche volte a promuovere una maggiore flessibilità, denota una carenza di focus sulla dimensione del benessere, non soltanto fisico ma soprattutto psicologico ed emotivo. Si tratta di un deficit non riscontrabile nelle altre coorti generazionali, che presentano esigenze differenti. Ed infatti, i quesiti totalizzanti un punteggio basso nel blocco analizzato sono “*Ritieni che il tuo lavoro abbia un’influenza positiva sulla tua vita privata?*” e “*L’ambiente di lavoro ti aiuta a trovare il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata?*”.

## Formazione e opportunità di sviluppo

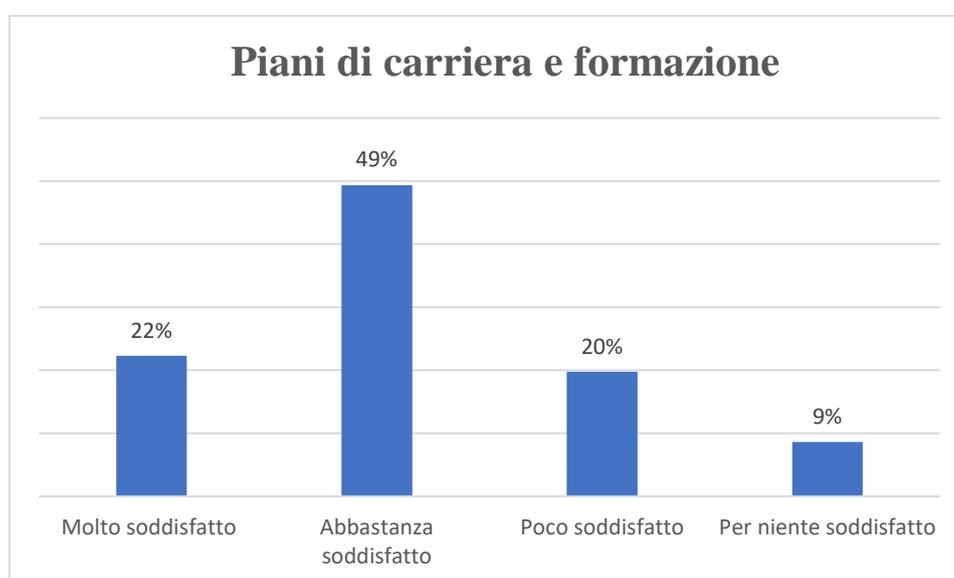


Figura 6: percezioni dei Millennials sull’opportunità di crescita e sul potenziamento skill

Non si riscontrano criticità. In generale, gli intervistati presentano livelli di soddisfazione al di sopra della media. Infatti, ad eccezione del 9% e del 20%, rispettivamente “per niente soddisfatto” e “poco soddisfatto”, il 71% si distribuisce tra i punti più alti di appagamento.

Per le singole domande, invece, il trend risulta alquanto simile con quanto osservato per le altre coorti generazionali, ad eccezione della domanda “*Sei soddisfatto delle opportunità di crescita promosse dall’azienda e c’è un piano chiaro su come farlo?*”, dove il 32% afferma di essere poco soddisfatto ed il 13% presenta la totale mancanza di soddisfazione. Ciò si potrebbe intendere quale mancato ascolto delle aspettative di

Millennials e l'assenza della previsione di un percorso di crescita: driver essenziale per fidelizzare le giovani risorse.

Un altro risultato sintomatico del deficit di engagement riguarda la formazione: in totale il 37% dichiara di non essere pienamente soddisfatto della formazione erogata e dell'assenza di incentivi a seguire corsi per potenziare le proprie competenze.

## Comunicazione e feedback

A differenza dei cluster finora analizzati, quest'ultimo presenta delle percentuali di gradimento molto più alte rispetto al trend individuato. Ciò significa che i dipendenti intervistati percepiscono in maniera positiva la comunicazione e l'erogazione di feedback da parte dei responsabili. Nello specifico, il quesito *“L'azienda ti informa adeguatamente sulle innovazioni e sui cambiamenti?”* ha ricevuto il maggior apprezzamento, evidenziando l'interesse degli intervistati sul tutto ciò che riguarda l'innovazione e su come venga positivamente percepito il coinvolgimento promosso dall'azienda.



Figura 7: percezioni dei Millennials sulla comunicazione e ricezione di feedback

## Rapporto con l'azienda e contenuto del lavoro

Sebbene le percentuali dei Millennials siano sensibilmente più basse rispetto a quanto affermato dalle altre coorti generazionali, non si evidenziano parametri fuori dalla norma.

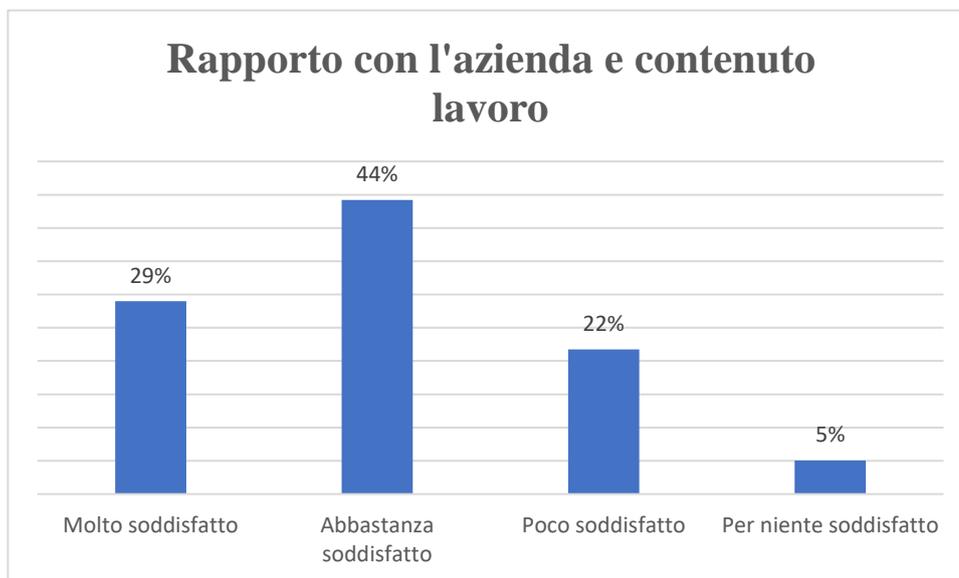


Figura 8: percezioni dei Millennials sulla cultura aziendale e contenuto del lavoro.

Le percezioni si concentrano intorno al valore “*abbastanza soddisfatto*”, mostrando un discreto appagamento. Nell’analisi non si sono riscontrati valori discordi, ad eccezione del quesito “*Sento che il mio contributo è determinante*”, il quale ha ottenuto il 35% di valori negativi. Ciò si potrebbe tradurre nell’incapacità, di una parte del campione, di comprendere il fine di ciò che stanno compiendo, influenzando negativamente sulla loro motivazione. Anche per la domanda “*Ritieni che ci sia per te un’opportunità di sviluppo individuale all’interno dell’azienda?*”, il 35% dei Millennials si è mostrato in disaccordo. Potrebbe trattarsi di un deficit sintomatico della volontà di abbandono volontario dell’azienda. Infatti, se le giovani risorse non percepiscono l’opportunità di sviluppo individuale<sup>80</sup>, è prevedibile osservare una generale riduzione della soddisfazione e la conseguenziale volontà di rincorrere tali opportunità altrove.

---

<sup>80</sup> non necessariamente in termini di carriera, bensì anche per quanto riguarda le responsabilità e le competenze cross team.

## Creazioni di relazioni con i colleghi e con il manager

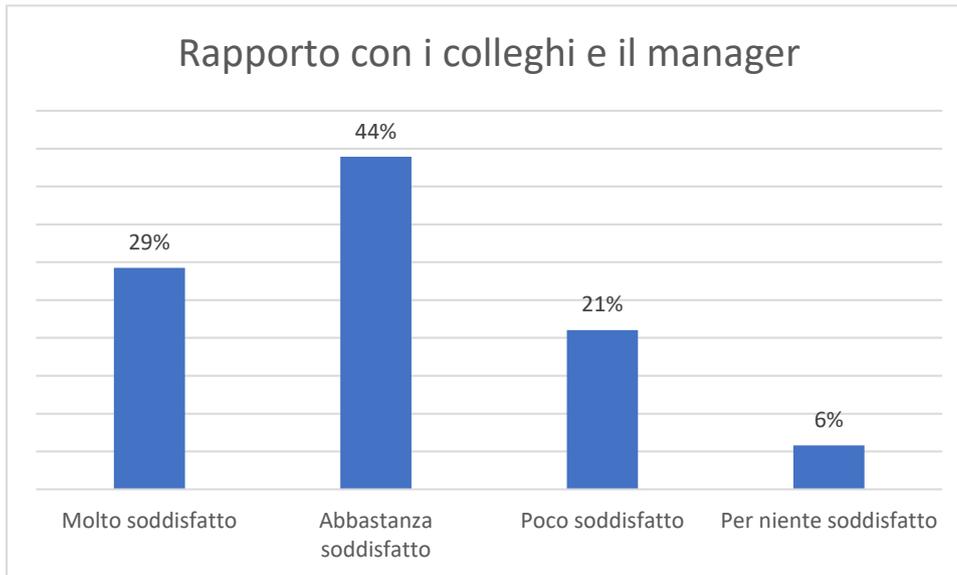


Figura 9: percezioni dei Millennials sui rapporti con i colleghi ed il management aziendale

Anche per il cluster “rapporto con i colleghi ed il manager”, l’analisi non presenta valori fuori dalla moda. Tuttavia degni di menzione, in un’ottica negativa, sono i valori inerenti alla meritocrazia e equità di trattamento, che presentano percentuali che oscillano tra i 30-35%. La diffusa percezione di favoritismi da parte del manager potrebbe innescare meccanismi psicologici nocivi per l’engagement e, in generale, demotivare i propri collaboratori. Le percentuali presentate potrebbero definirsi quale campanello d’allarme, pertanto necessitano di essere monitorate. Altra criticità riscontrata nel 28% del campione analizzato riguarda l’assenza di valorizzazione da parte dei datori di lavoro. Valorizzare non deve tradursi nel semplice “*potenziare le capacità*”, bensì nell’ascoltare le proprie risorse e conoscerle, riconoscendo i loro punti di forza e le aree da migliorare. L’assenza di tale aspetto, nel lungo periodo, potrebbe comportare una rottura del contratto psicologico, correlato al mancato soddisfacimento delle aspettative create.

## Sintesi delle principali evidenze osservate

Si è ritenuto legittimo basare l'indagine sulle percezioni degli intervistati per comprendere come il campione valutasse la propria organizzazione, anche se i risultati potrebbero risultare distorti a causa di *bias* cognitivi. Infatti, indagare su parametri soggettivi consente di prendere piena consapevolezza del punto di vista dei lavoratori, in tal caso dei Millennials, per analizzarne la soddisfazione e intuire l'eventualità di dimissioni se i livelli dovessero risultare eccessivamente bassi.

Complessivamente, il risultato ottenuto è positivo in termini di appagamento, considerando le specificità del settore analizzato. Difatti, rispetto a quanto si credeva di ottenere, il campione ha riportato valori nella norma: dallo scenario tracciato non si evincono casi eccessivamente critici, bensì percezioni positive che aggirano intorno all'“*Abbastanza Soddisfatto*”.

Nel caso dei Millennials, invece, i risultati pervenuti consentono di convalidare, almeno in parte, quanto finora individuato dalla letteratura sul job hopping. I livelli di soddisfazione dei Millennials, per ciascun cluster di domande, differiscono sensibilmente rispetto a quelli presentati dalle altre coorti generazionali. Le percezioni riguardanti la formazione, il rapporto con l'azienda, i flussi comunicativi e il work-life balance risultano inferiori, con taluni casi limite che potrebbero configurarsi quali campanelli d'allarme. Ad esempio, si fa riferimento alle domande sopra evidenziate come l'incapacità di riconoscere il proprio contributo nella realizzazione della performance aziendale o la ritenuta incapacità del manager di valorizzare la risorsa in base alle capacità possedute.

Nel cluster riguardante il rapporto con l'azienda è stato inserito un quesito volto ad approfondire come gli intervistati percepivano l'organico aziendale in termini di distribuzione d'età. Trattandosi di organizzazioni impiegate nel settore digitale, il risultato atteso riguardava una popolazione tendenzialmente giovane con un'età media di 30/35 anni. In realtà l'analisi non hanno del tutto confutato le aspettative in quanto la maggioranza degli intervistati Millennials riconosce una predominanza di giovani risorse nell'organico aziendale. Tuttavia, il 32% del campione ritiene tale affermazione poco veritiera per il proprio contesto lavorativo, lasciando presupporre la presenza di lavoratori eterogenei in termini di età.

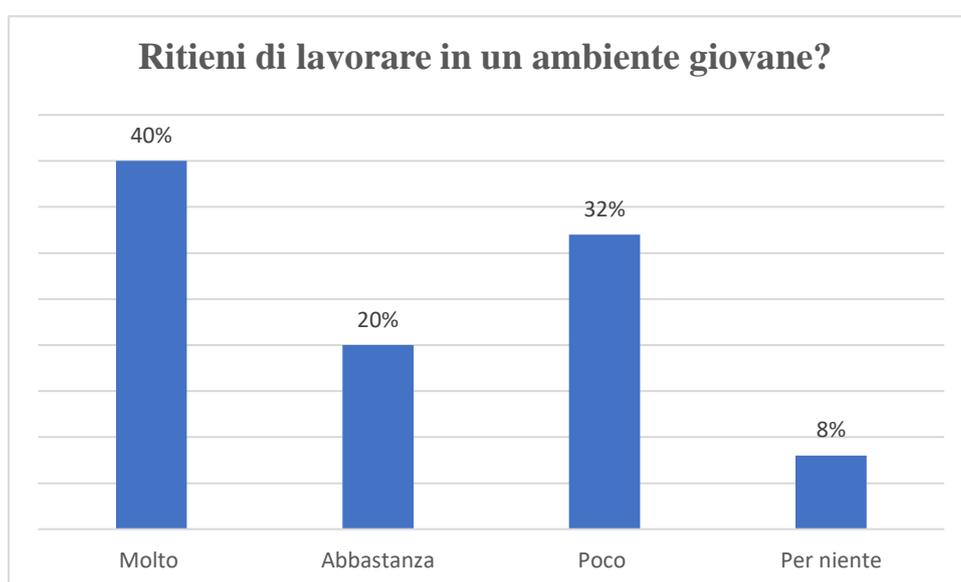


Figura 10: grafico sul come i Millennials percepiscono la composizione d'età in azienda

La scelta di indagare sul come il campione percepisca la distribuzione d'età nell'azienda d'appartenenza è connessa alla domanda di ricerca. Ricordando l'ipotesi di partenza dell'elaborato, collaboratori insoddisfatti risultano incentivati a ricercare sul mercato aziende che possano garantire migliori opportunità, ma tale carenza spesso potrebbe derivare da politiche di HRM che prevedono un'unica linea d'azione per un organico estremamente eterogeneo.

In seguito alle dimensioni analizzate, la survey terminava con due quesiti volti a far ragionare attentamente gli intervistati sull'azienda in generale e sull'eventualità di proseguire il proprio percorso in tale contesto: *“In generale, ti ritieni soddisfatto*

dell'azienda e del tuo lavoro?” e “Con quale probabilità cercherai un altro lavoro fuori dall'azienda?”. La scelta di concludere l'indagine con questi due requisiti non è casuale, bensì è legata all'intento di porre l'intervistato nella condizione di ponderare la risposta utilizzando quali spunti di riflessione i fattori precedentemente citati. Occorre premettere che i risultati di seguito riportati si riferiscono esclusivamente alla categoria Millennials.

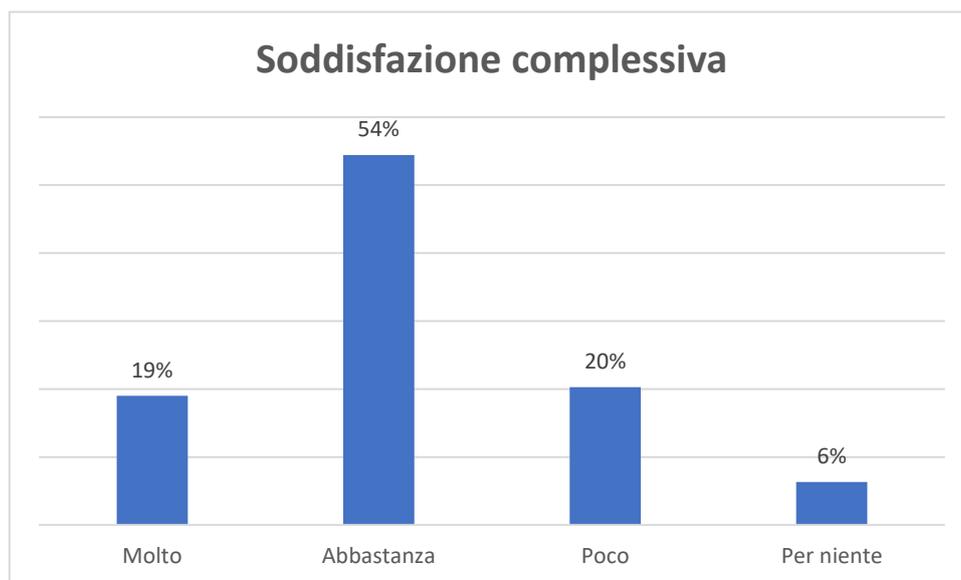


Figura 11: livelli di soddisfazione indicati dai Millennials

Dall'indagine emerge un riscontro alquanto positivo, con percentuali molto alte in prossimità del parametro “*abbastanza soddisfatto*” (54%): la maggioranza presenta un altro gradimento in merito all'organizzazione d'appartenenza e al lavoro svolto. Tuttavia, sussiste una minoranza del campione (20% poco soddisfatto e 6% per niente soddisfatto) che è in disaccordo con il trend positivo. Analizzando nel dettaglio le risposte fornite dai Millennials insoddisfatti, è stato possibile osservare che la quasi totalità delle risposte si concentrava sui parametri più bassi della scala valutativa, mostrandosi coerente con il livello di insoddisfazione generale.

A tal punto, si è ritenuto opportuno indagare se coloro che hanno risposto con “per niente soddisfatto” a quest'ultima domanda abbiano considerato la possibilità di cambiare azienda. Complessivamente, del 6% del campione che si ritiene del tutto insoddisfatto, 4 su 5 hanno definito certa l'intenzione di cambiare nel breve periodo l'azienda, mentre soltanto uno ha ritenuto in parte probabile tale eventualità. Per quanto riguarda il 20% del

campione che si è definito “poco soddisfatto”, 8 su 16 hanno affermato di voler cambiare azienda, 4 ritengono abbastanza probabile l'imminenza del cambio, mentre 3 reputano in parte possibile l'eventualità di lasciare l'azienda e soltanto un intervistato ha escluso la possibilità di lasciare l'attuale occupazione. Coloro che invece hanno presentato elevati livelli di gradimento non hanno del tutto escluso la possibilità di lasciare l'azienda, ma sono certi di non volerlo fare nell'immediato

Sebbene non si abbiano informazioni circa le caratteristiche dei contesti lavorativi dove sono impiegati gli intervistati, dalle risposte fornite ed i livelli di soddisfazione manifestati è possibile compiere un confronto con quanto riportato delle aziende intervistate. Mia-Platform e Storeis, definite “*Best Workplace for Millennials*”, presentano livelli di soddisfazione più che positivi.

I dati consultati, presentati da *Great Place to Work*<sup>81</sup>, derivano dalla survey condotta dalla rivista nel 2021. Alla domanda “*Vengo trattato/a come parte integrante dell'azienda, a prescindere dal mio ruolo*”<sup>82</sup> la totalità degli intervistati di Storeis ha concordato con l'affermazione, lasciando trasparire il rispetto e la considerazione attribuita a ciascuna risorsa, sia per le figure altamente specializzate nel core business che per le risorse impiegate nelle aree funzionali; coinvolgimento ulteriormente sottolineato dal 98% degli intervistati che concorda con “*i responsabili coinvolgono le persone nelle decisioni che influiscono sul lavoro o sull'ambiente lavorativo*”. La soddisfazione lavorativa viene alimentata dal sentirsi partecipe ai successi aziendali, nonché dal contribuire al conseguimento di decisioni e goals rilevanti.

Anche per Mia-Platform è possibile osservare dei livelli di soddisfazione elevati: ad esempio alla domanda “*in questa azienda vengono assunte persone in sintonia con i nostri valori e la nostra cultura organizzativa*”, il 91% della popolazione aziendale si dichiara d'accordo. Pertanto, si evince un rapporto positivo con l'azienda, dove i collaboratori si mostrano in armonia con la cultura ed i valori promossi, nonché l'importanza del comprendere in che modo è rilevante il proprio contributo. Quest'ultima caratteristica non deve essere lasciata in secondo piano, poiché se i lavoratori non fossero in grado di

---

<sup>81</sup> Tratto da <https://www.greatplacetowork.it/classifiche-migliori-aziende/best-workplaces-for-millennials-2021/>

<sup>82</sup> Tratto da <https://www.bestworkplaces.it/aziende/storeis/>

riconoscere l'importanza del proprio contributo, potrebbero demoralizzarsi e non impegnarsi nello svolgimento delle mansioni. Nella survey condotta, ad esempio, una percentuale dei Millennials intervistati, approssimabile al 38%, ha affermato di non aver ben chiaro il proprio contributo nel perseguimento degli obiettivi aziendali o di non comprendere la significatività del proprio lavoro.

Altro confronto riguarda lo stile di leadership adottato nei contesti analizzati: entrambe le aziende mostrano livelli di soddisfazione elevati. Ad esempio, alla domanda *“i responsabili mantengono le loro promesse”*, l'82% degli intervistati di Mia-Platform presenta opinioni positive; viceversa, dai risultati dalla survey condotta scaturisce una diffusa insoddisfazione. Circa il 35% della popolazione ha denunciando la mancanza di meritocrazia e di eticità. La presenza di presunti favoritismi genera un diffuso malcontento e ne abbassa la motivazione: due conseguenze gravi per la performance aziendale. È logico presupporre che qualora il dipendente percepisca la presenza di favoritismi, si riterrà insoddisfatto poiché non potrà conseguire la crescita desiderata in un contesto in cui le decisioni non sono pienamente meritocratiche, conducendo nel tempo a ricercare opportunità di sviluppo in altre aziende.

Dunque, il campione analizzato ha reso possibile dimostrare l'ipotesi di partenza, ovvero che i Millennials insoddisfatti sono maggiormente propensi ad abbandonare l'azienda; ma tale insoddisfazione non necessariamente è correlata alla retribuzione percepita, bensì riguarda altri fattori non monetari, connessi alla pura gratificazione e valorizzazione della risorsa. Difatti, volendo sintetizzare i risultati ottenuti dall'indagine svolta, è possibile affermare che in ciascuna delle aree approfondite sussistono delle percentuali sintomatiche dell'insorgenza di job hopping. Ad esclusione del cluster feedback e comunicazione, dove la soddisfazione generale si aggira intorno all' *“abbastanza soddisfatto”*, sussistono alti livelli di insoddisfazioni soprattutto per tutto ciò che riguarda il rapporto con l'azienda, le opportunità di carriera e l'assenza di benessere. Risulta immediato come il job hopping si va a configurare quale risposta all'insoddisfazione dei Millennials, spinti dalla volontà di ricercare opportunità migliori, intese non necessariamente con un aumento salariale o di carriera ma in migliore work-life balance o significatività del lavoro svolto.

## Limiti della ricerca

Nello svolgere l'indagine ci si è soffermati quasi esclusivamente sulle dimensioni non monetarie connesse al total reward. Malgrado nella survey è presente un cluster di quesiti volti a individuare le percezioni di ciascun lavoratore in merito all'adeguatezza della propria retribuzione, tale dimensione non è stata ritenuta rilevante ai fini dell'analisi.

La motivazione risiede nella metodologia adottata per lo svolgimento dell'indagine: trattandosi di una survey rivolta esclusivamente a lavoratori impiegati nel settore IT, per garantirne l'anonimato non è stata richiesta l'azienda d'appartenenza. Dunque, le risposte ottenute non provengono da un unico complesso, bensì da una moltitudine di aziende che potrebbero adottare differenti posizionamenti retributivi. Pertanto, basare l'indagine anche sul parametro della retribuzione monetaria avrebbe potuto condurre a risultati non pienamente validi. La scelta di analizzare le percezioni in merito alle più ampie forme di gratificazione rientranti nelle politiche di total reward non monetarie si è ritenuta più efficace per la domanda di ricerca.

Inoltre, dalle fonti letterarie sul job hopping risulta che oltre ai Millennials, la tendenza al salto potrebbe riguardare anche la Generazione Z, poiché i rappresentanti di quest'ultima coorte presentano già una predisposizione al fenomeno. Tuttavia, nell'analisi condotta, si è rivolta l'attenzione esclusivamente sulle preferenze dei Millennials, poiché si ritiene che i rappresentanti della Generazione Z, entrati effettivamente nel mondo del lavoro, sono ancora relativamente una minoranza per compiere un'analisi dettagliata, bisognerà attendere ancora qualche anno prima di poter compiere un'indagine simile su quest'ultimi.

## CONCLUSIONE

Il mondo è in continua evoluzione. Il susseguirsi di cambiamenti comporta delle conseguenze talvolta irreversibili nel tessuto economico, sociale e ambientale di ciascuna Nazione. Per rispondere in maniera proattiva e anticipare i mutamenti connessi ai megatrend, le aziende devono costantemente monitorare il mercato nella quale operano, così da assicurarsi una posizione predominante rispetto ai propri *competitors* nella guerra dei talenti. Come evidenziato nei capitoli precedenti, i trend demografici e l'invecchiamento della popolazione potrebbero comportare delle criticità per i responsabili dell'HR e gli *employer* poiché eventuali politiche di gestione standardizzate potrebbero non rispondere efficacemente alle esigenze delle proprie risorse umane.

Riconoscendo l'elevata competitività presente nel mercato del lavoro, nessuna impresa può assumersi il rischio di un decadimento motivazionale di una quota consistente dei propri dipendenti, siano essi maturi o giovani. Ad esempio, nel nostro Paese, l'Anpal Servizi ha riscontrato un innalzamento di circa il 20% del tasso di dismissione nel biennio 2020-2021 rispetto quanto registrato nel 2015: quasi 3 milioni di professionisti italiani hanno volontariamente rassegnato le proprie dimissioni. Ad accrescere la preoccupazione degli employer è la diffusione del fenomeno del job hopping tra le nuove generazioni.

Costituendo una percentuale significativa dell'attuale forza lavoro, i Millennials spesso vengono stereotipati quali lavoratori poco leali nei confronti dell'azienda, pronti a concedersi al migliore offerente. Tuttavia, bisogna considerare che le nuove generazioni presentano una diversa concezione della vita lavorativa, attribuendo importanza a valori differenti rispetto le precedenti coorti. Pertanto, considerare quale unico driver del "salto" la volontà di conseguire un aumento retributivo, potrebbe risultare affrettato e poco veritiero. L'indagine svolta con il presente elaborato ha consentito di affermare empiricamente gli assunti teorici individuati dalla letteratura sul job hopping, determinando quelli che rappresentano i principali fattori che incitano al salto verso un'altra azienda.

Dall'analisi dei risultati della survey condotta, è emerso che la percezione del lavoratore di non essere valorizzato può innescare dei processi cognitivi in grado di influenzare negativamente i livelli di soddisfazione. Premettendo che valorizzare le proprie risorse

significativi apprezzare e riconoscere le competenze, le qualità e il personale contributo che ciascuna di loro è in grado di apportare, gran parte dei Millennials intervistati ne denunciano la mancanza, soprattutto nei confronti della leadership. Apprezzamento che viene ampiamente promosso, invece, nelle due realtà aziendali intervistate: sia Mia-Platform che Storeis hanno testimoniato sull'importanza dell'esaltazione del singolo individuo, valorizzandone le competenze e garantendogli lo sviluppo desiderato.

Difatti, volendo compiere un'analisi comparativa tra i risultati della survey e le testimonianze delle aziende consultate, è emerso che per frenare la rapida diffusione del job hopping, scoraggiando la scelta dei lavoratori di dimettersi, è fondamentale colmare le aspettative nutrite dai Millennials. Le aziende devono saper soddisfare lo spiccato “*desire for overachieving*” delle giovani generazioni: ad esempio, Mia-Platform riesce a farlo promuovendo iniziative che contemporaneamente innalzano i livelli di engagement dei propri collaboratori, come il programma Evangelist. Storeis, invece, soddisfa il bisogno di formazione delle proprie risorse prevedendo corsi incentrati non soltanto sulle competenze tecniche, bensì anche su tematiche economiche/finanziarie. Nella survey, invece, è stato testato l'eventuale interesse del campione di partecipare a corsi di formazione sul come realizzare un fondo pensionistico o sulla gestione del budgeting annuale; i risultati hanno evidenziato un elevato coinvolgimento soprattutto per la categoria dei Millennials. Per quanto concerne i percorsi di carriera, dalle testimonianze aziendali si evidenzia l'importanza di pianificare le opportunità di sviluppo in linea con i driver motivazionali di ciascun collaboratore. Oltre all'opportunità di crescere verticalmente, le due aziende progettano altre forme di carriera quali la possibilità di diventare un *master of* dell'area funzionale in cui si inserisce o sviluppare competenze *cross team*. I risultati pervenuti dal campione, invece, hanno rilevato una diffusa convinzione tra i Millennials dell'assenza di pianificazione; dunque, è opportuno interrogarsi sul come le risorse possano immaginare un futuro nell'azienda se i datori di lavoro non hanno pianificato le loro possibilità di crescita.

Volendo concludere proponendo un'opinione personale basata su quanto assunto dalla letteratura di riferimento e dall'evidenze empiriche ottenute, ritengo errato inquadrare il job hopping in un'ottica soltanto negativa. La presenza del fenomeno, nel tessuto economico internazionale, potrebbe configurarsi sintomatico di un'errata pianificazione e adozione delle pratiche HR. Difatti, abbandonando l'idea che i Millennials saltano da

un'azienda all'altra poiché sono guidati dal “capriccio” di ottenere uno scatto di carriera in tempi brevi, l'abbandono volontario dovrebbe fornire numerosi spunti di riflessione ai responsabili dell'HR e gli employers. Si rende necessario interrogarsi sul perché le giovani risorse si accollano il rischio di abbandonare un'occupazione lavorativa per qualcosa di incerto. *Quali sono i driver che li spingono a tale “salto nel vuoto?”*. Tentare di rispondere all'interrogativo compiendo delle periodiche analisi di clima o exit interview potrebbe non fornire sufficienti dati per ideare strategie di contrasto efficaci, sottostimandone le eventuali conseguenze.

In accordo con quanto affermato dalla letteratura di riferimento, la survey ha consentito di indagare sulle principali aree che incidono sulla soddisfazione, delineandone una panoramica generale. Ciò che è emerso, infatti, è un discreto livello di soddisfazione per i Boomers e per la generazione X, che non presentano valori eccessivamente discordanti dal trend “abbastanza soddisfatto”. Tuttavia, i Millennials si distinguono dalle altre coorti non soltanto per i livelli di soddisfazione più bassi, bensì per taluni valori preoccupantemente bassi inerenti ai quesiti sul livello di stress, cultura aziendale e significatività del lavoro.

Oggi il concetto di benessere ha assunto un'importanza primaria, tuttavia non sempre quanto affermato viene tradotto in azioni concrete: difatti sono sempre più frequenti casi di burnout e alti livelli di stress alla quale sono sottoposti i lavoratori. La letteratura è concorde nel definire che i Millennials presentano una differente concezione del rapporto con il lavoro, in tal caso il job hopping si potrebbe inquadrare quale conseguenza all'incompatibilità di coordinare gli aspetti di vita lavorativa a quella personale. Tale mancanza di equilibrio si riversa nella volontà di ricercare in altre aziende tale aspetto. Ad esempio, dall'indagine condotta il 38% degli intervistati percepisce che il suo lavoro influenzi negativamente la propria vita, pertanto sarà possibile prevedere che almeno una parte abbandonerà nel breve periodo la propria occupazione, oppure accetterà senza il minimo ripensamento un'altra offerta in grado di garantirgli maggiori livelli di benessere.

Altro fattore che necessita di essere rimarcato è il rapporto con l'azienda e l'allineamento con la cultura aziendale. *Come può una risorsa rimanere in un ambiente nella quale non si senta valorizzato o se non si rispecchia nei valori promossi dall'organizzazione?* Nel secondo capitolo è stata presentata la teoria del job match, la quale tenta di dare una

spiegazione al perché i Millennials sono i principali promotori del job hopping. I lavoratori da poco entrati in azienda necessitano di tempo prima di interiorizzare la cultura ed i valori promossi. Rispecchiarsi con i valori e conoscere approfonditamente la cultura aziendale è il primo deterrente per il job hopping, molto più efficace di un aumento salariale. Sebbene possa sembrare irrealistico, fidelizzare le proprie risorse con dei fattori motivazionali estrinseci non sempre produce l'effetto desiderato; puntare, invece, sulla soddisfazione, valorizzazione e il senso di appartenenza rafforza il contratto psicologico tale da consentire alla risorsa di immaginarsi in azienda in un'ottica di medio-lungo periodo. Conoscere come il proprio contributo sia rilevante e avere ben chiara la significatività del proprio lavoro mostra come ogni lavoratore rappresenti un *“ingranaggio necessario nella macchina aziendale”*. Immaginare il proprio futuro in azienda significa anche investire sul collaboratore e delineare un percorso di carriera confacente alle proprie aspirazioni. Difatti, dall'evidenze empiriche ottenute è risultato che coloro che presentavano l'intenzione di cercare opportunità lavorative altrove, denunciavano l'assenza di aspettative di carriera nutrite dai propri superiori: *come può un lavoratore immaginarsi in azienda nel lungo periodo se non sussistono opportunità di crescita per quest'ultimo?*

Pertanto, alla luce di quanto finora affermato qualora un'azienda risulti essere ripetutamente intaccata dal job hopping, invece di attribuire la colpa ai propri collaboratori, definendoli poco fedeli o desiderosi di fare carriera velocemente, dovrebbe dapprima comprenderne le motivazioni dietro alla scelta, per interrogarsi sull'effettiva efficacia delle pratiche adottate. Ad esempio, ritengo che tra le varie aree d'azione occorra investire dapprima sul senso d'orgoglio: sentimento riferito sia all'azienda d'appartenenza che al lavoro svolto. È interessante, ad esempio, mostrare le percentuali ottenute alla domanda *“Sono orgoglioso di dire alle persone dove lavoro”*: il 73% dei Millennials intervistati si definisce tale. L'orgoglio per la propria organizzazione costituisce uno dei principali fattori in grado di preservare il contratto psicologico dei lavoratori, nonché deterrente all'abbandono volontario.

Ritenere che *l'age diversity* nelle aziende comporti soltanto criticità e un diffuso malcontento è errato, poiché tale diversità, se ben gestita, produce innumerevoli benefici e incoraggia il cambiamento e l'innovazione. Premettendo che le aziende intervistate, Mia-Platform e Storeis, presentino dimensioni contenute e sono omogenee in termini di

distribuzione d'età, è logico presupporre che progettare iniziative mirate risulta alquanto semplificato. Invece, qualora si facesse riferimento a grandi complessi aziendali costituiti da una molteplicità di lavoratori multigenerazionali, è normale ritenere che la pianificazione delle pratiche di HRM risulti molto più complessa e dispendiosa. Da ciò si evince la bravura dei responsabili dell'HR e degli employers nel saper soddisfare le variegate esigenze delle proprie risorse, ma anche la necessità di rimodulare le ormai obsolete pratiche di gestione adottando un approccio di *age management*. Saper valorizzare la propria composizione multigenerazionale non è un'azione immediata e semplice per i manager; tuttavia, si configura necessaria per la retention delle risorse, senior e junior.

Concludendo, il job hopping potrebbe intendersi quale risposta delle giovani risorse che, sentendosi marginalizzati e insoddisfatti dell'attuale azienda dove sono impiegati, sono disposti ad accollarsi il rischio dell'ignoto per ottenere un miglioramento, sia esso correlato a maggiori livelli di benessere, opportunità di crescita o *matching* con l'organizzazione. I responsabili HR e gli employers devono riconoscere che il job hopping non è la malattia, bensì il primo passo per il miglioramento e per la creazione di pratiche di HRM ideate appositamente per le nuove generazioni.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI

- Appel-Meulenbroek, H. A. J. A., Vosters, S. M. C., Kemperman, A. D. A. M., & Arentze, T. A. (2019, January). Workplace needs and their support; are millennials different from other generations. In *Proceedings of the Twenty Fifth Annual Pacific Rim Real Estate Society Conference (PRRES 2019), Melbourne, Australia*.
- Assi, J., Lisi, A., Solcà, P., & Lucchini, M. (2015). Generazioni a confronto: Quali disuguaglianze di benessere, stili di vita ed inclusione sociale?
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becton, Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 44*(3), 175–189.
- Buzza, J. S. (2017). Are you living to work or working to live? What millennials want in the workplace. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 5*(2), 15-20.
- Botteri, T., & Cremonesi, G. U. I. D. O. (2019). Millennials e oltre. *Nuove generazioni e paradigmi manageriali*. Milano: Franco Angeli, 11-19.
- Caudron, S. (1997, Marzo). Can Generation Xers be trained? . *Training & Development*, p. 20- 24.
- CNN, & Pew Research Center. (2017, Agosto). Population in the United States in 2016, by generation (in millions). Tratto da Statista: <https://www.statista.com/statistics/797321/us-population-by-generation/>
- Cone Inc. (2006). *The Millennial Generation: Pro-social and empowered to change*. Boston.
- Crumpacker, D., & Crumpacker, M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age- based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, Vol. 36, 349-69.
- Dalton, A. (2017, Dicembre 22). Smartphones In The Workplace. Tratto da Insights For Professionals: <https://www.insightsforprofessionals.com/blog/smartphones-in-the-workplace>

- Dancy, Dottie. *Lived Experiences of Job-Hopping Millennials during the COVID-19 Pandemic*. Diss. Walden University, 2023.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations? *Journal of business and psychology*, 25, 293-302.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 204-219.
- Dimock, M. (2018, Marzo 1). Defining generations: Where Millennials end and post Millennials begin. Tratto da Pew Reserch Center: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennial-begin>
- Dishman, L. (2016, Giugno 6). Why Coding Is Still The Most Important Job Skill Of The Future. Tratto da Fastcompany: <https://www.fastcompany.com/3060883/why-coding-is-the-job-skill-of-the-future-for-everyone>
- Dolot, Anna. "The characteristics of Generation Z." *E-mentor* 74.2 (2018): 44-50.
- Gabcanovà, I. (2011). The Employees - The most important asset in the organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 1-12.
- Gabrielova, & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *BusinessHorizons.*, 64(4), 489–499.
- Ganco, M., Ziedonis, R. H., & Agarwal, R. (2015). More stars stay, but the brightest ones still leave: Job hopping in the shadow of patent enforcement. *Strategic Management Journal*, 36(5), 659-685.
- Ganco, M., Ziedonis, R.H., & Agarwal,R. (2015). More stars stay, but the brightest ones still leave: job hopping in the shadow of patent enforcement. *Strategic Management journal*, 36.
- Gao, Luo, J., & Tang, T. (2015). Effects of managerial labor market on executive compensation: Evidence from job-hopping. *Journal of Accounting and Economics*, 59(2-3), 203–220.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male - and female - dominated industries. *The British Psychological Society*, 301-315.

- Howe, N., & Strauss, W. (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Three Rivers Press.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007, Luglio). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Tratto da Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> Hymowitz, C. (2007, Luglio 9). Managers Find Ways to Get Generations to Close Culture Gaps. *Wall Street Journal*, p. B.1.
- Huang, P., & Zhang, Z. (2016). Participation in Open Knowledge Communities and Job-Hopping: Evidence from Enterprise Software. *MIS Quarterly*, 40(3), 785–806.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? all of life? reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112.
- Konczak, Lee J., et al. "The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace by Ron Alsop." (2011): 263-265.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L. and Ng, E.S.W. (2015), "How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 No. 1, pp. 8-21.
- Mahmoud, Ali B., et al. "The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations." *International Sociology* 35.4 (2020): 393-414.
- Merico, M (2012). Giovani, generazioni e mutamento nella sociologia di Karl Mannheim. *Studi Di Sociologia*, 50(1), 109–129.
- Momento dei Millennials, I. (1960). Le sfide dell'impresa sociale nel terzo millennio. Il tramonto dei baby-boomers: è il tempo dei millennials. *Idea*, 1943, 19.
- Pawar, Jyothi, and Ruchira Sanjay Pandit. "A Study on the Trend in Job Hopping Post Pandemic Among Millennials and Gen Z." *PARIDNYA-The MIBM Research Journal* 9.1 (2023): 01-12.
- Porter, T. H., Gerhardt, M. W., Fields, D., & Bugenhagen, M. (2019). An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials. *The Journal of Social Psychology*, 159(2), 138-152.

- Puspitasari, A. S. A., & Darwin, M. (2021). Effect of work-life balance and welfare level on millennial employee performance through work engagement. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 334-344.
- Rasli, M. A. B. M., et al. "Intrinsic and Extrinsic Factors of Job Hopping: A Perspective from Final Year Business Student." *World Applied Sciences Journal* 25.11 (2017).
- Reshma, K. S. "Job hopping syndrome among millennials." (2020).
- Rivers, Deborah L. *A grounded theory of millennials job-hopping*. Diss. Walden University, 2018.
- Rivers, Deborah L. *A grounded theory of millennials job-hopping*. Diss. Walden University, 2018.
- Sammarra A., Profili S. La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management. Franco Angeli, 2017.
- Steinmetz, K. (2015, Ottobre 26). Help! My Parents Are Millennials. TIME, p. 35-43.
- Stelter, N. Z. (2002). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 88 - 99.
- Stepler, R. (2017, Marzo 9). Led by Baby Boomers, divorce rates climb for America's 50+ population. Tratto da Pew Research Center: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/09/led-by-baby-boomers-divorce-rates-climb-for-americas-50-population>
- Steenackers, K., & Guerry, M. (2016). Determinants of job-hopping: An empirical study in Belgium. *International Journal of Manpower*, 37(3), 494-510.
- Suleman, R., & Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader*, 39-44.
- Tanucci, G. "Capitale umano al lavoro. prospettive di ricerca e d'intervento." *Atti del Convegno Quality of Human Capital: Well Being at Work* (2015): 18-21.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living.

- Università Cattolica del Sacro Cuore & Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. (2018). Accesso, usi, rischi e opportunità di internet per i ragazzi italiani. Parole O\_Stili.
- Tetteh, I., Spaulding, A., & Ptukhina, M. (2021). Understanding the job-hopping syndrome among millennial employees in the U.S. food and agribusiness sector: A national survey. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 24(1), 89-104.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 222-240.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the millennial generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Wesner, M. S., & Miller, T. (2008). Boomers and Millennials Have Much in Common. *Organization Development Journal* Vol. 26, 89-96.
- Wilson, Michael, and Leslie E. Gerber. "How generational theory can improve teaching: strategies for working with the millennials." *Currents in teaching and learning* 1.1 (2008): 29-44.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Zhao, Y. (2018). Managing chinese millennial employees and their impact on human resource management transformation: An empirical study. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 472-489.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM

<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-lavori-crescita-2022-le-25-professioni-ascesa/>

<https://forbes.it/2020/11/26/migliori-aziende-italiane-dove-lavorare-nel-2020-secondo-i-millennials/>

[https://www.repubblica.it/dossier/economia/valore-italia/2022/05/25/news/le\\_grandi\\_dimissioni\\_tra\\_malessere\\_emotivo\\_e\\_ricerca\\_di\\_stipendi\\_piu\\_alti-351192839/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/valore-italia/2022/05/25/news/le_grandi_dimissioni_tra_malessere_emotivo_e_ricerca_di_stipendi_piu_alti-351192839/)

<https://www.theguardian.com/sustainable-business/millennials-jobs-five-years-pay-priority>

<https://factorial.it/blog/job-hopping/>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1997/07/04/097G0227/sg>

<https://www.parlamento.it/parlam/leggi/03030l.htm>

<https://www.greatplacetowork.it/risorse/blog-media/flessibilita-e-benessere-organizzativo-le-nuove-politiche-di-welfare>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

<https://www.ilsole24ore.com/art/job-hopping-e-mismatch-dinamismo-mercato-lavoro-porta-nuovi-rischi-AE6lteeC>

<https://storeis.it/chi-siamo/about-us/>

<https://mia-platform.eu/it/company/chi-siamo/>