



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra Comunicazione d'impresa e gestione risorse umane

**Evoluzione del Mercato del Lavoro:
Quite Quitting, Great Resignation e le prospettive
Future.**

Prof. Domenico Carrieri

RELATORE

Matr. 257331

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

Introduzione e descrizione del lavoro.....	3
Capitolo 1. “La correlazione tra il <i>Quite Quitting</i> e la <i>Great Resignation</i>. Il contesto d’origine della <i>Great Resignation</i> e il suo sviluppo in Europa.....	12
1.1 <i>La Great Resignation negli Stati Uniti d’America.....</i>	14
1.2 <i>La Great Resignation in Europa e in Italia.....</i>	24
Capitolo 2. “La crisi della stabilità lavorativa: come l'automazione ridefinisce le aspettative professionali.....	35
Capitolo 3. “Uno sguardo al futuro: un’introduzione alla <i>YOLO</i> <i>Economy</i> e ad alcune sue applicazioni pratiche.....	40
Sitografia.....	44
Bibliografia.....	48
Ringraziamenti.....	49

L'Introduzione.

Questo elaborato di tesi è il frutto di approfondite ricerche riguardo al fenomeno del *Quite Quitting*, apportando rivelazioni ufficiali pubblicate da enti governativi e importanti Istituti di ricerca. Si procede successivamente con l'analisi di dati macroeconomici che stanno alla base dei sopracitati fenomeni e infine si propone, nel capitolo finale, una soluzione al problema attraverso l'introduzione della *YOLO economy*.

Il mondo degli affari è in questi tempi recenti contrassegnato da 3 punti importanti. Il primo è lo sviluppo e la digitalizzazione delle innovazioni dell'industria 4.0 e delle tecnologie correlate. La seconda è la pandemia di Covid-19 e la terza è la crisi geopolitica. Se analizziamo il termine "industria 4.0", è un processo che ha avuto origine dalla nuova rivoluzione industriale portando ad un'industria del tutto automatizzata e interconnessa. Le nuove tecnologie digitali avranno un impatto significativo all'interno delle quattro linee guida di sviluppo che seguono: La prima riguarda l'uso dei dati, la potenza di calcolo e la connettività, e si declina in *big data*, *open data*, *Internet of Things*, *machine-to-machine* e *cloud computing* per la centralizzazione e l'archiviazione delle informazioni; La seconda è *analytics*: nonostante l'alto potenziale della raccolta di dati nel creare valore, oggi solo l'1% dei dati raccolti viene utilizzato dalle imprese, che potrebbero invece ottenere vantaggi a partire dal *machine learning*, ovvero dai computer che imparano dai dati progressivamente raccolti e analizzati e dalla relativa esperienza; Il terzo aspetto dello sviluppo è l'interazione tra uomo e macchina, che coinvolge le interfacce *touch*, sempre più popolari, e la realtà aumentata.

Infine, c'è un intero settore interessato alla transizione dal digitale al "reale", tra cui la manifattura additiva, la stampa 3D, la robotica, le comunicazioni, le interazioni *machine-to-machine* e le nuove tecnologie per immagazzinare e utilizzare l'energia in modo mirato, includendo la razionalizzazione dei costi e l'ottimizzazione delle prestazioni.

Gli studiosi stanno cercando di comprendere in che modo cambierà il lavoro, quali nuove professionalità saranno da implementare e quali invece presto potrebbero scomparire. Dalla ricerca *The Future of the Jobs*, presentata al *World Economic Forum* del 2016, è emerso che, nei prossimi anni, fattori tecnologici e demografici influenzeranno profondamente l'evoluzione del mercato del lavoro. L'impatto sarà la creazione di 2 milioni di nuovi posti di lavoro da una parte, mentre dall'altra ne scompariranno 7 milioni

e vi sarà un saldo netto negativo di oltre 5 milioni di posti di lavoro. A livello di gruppi professionali le perdite saranno maggiori nelle aree amministrative e della produzione: rispettivamente 4,8 e 1,6 milioni di posti verranno meno. Secondo la ricerca compenseranno in parte queste perdite l'area finanziaria, il management, l'informatica e l'ingegneria.

Cambiano, proprio per tali motivi, le competenze e le abilità ricercate: nei prossimi anni il *problem solving* rimarrà la soft skill più ricercata, ma diventeranno più importanti il pensiero critico e la creatività.

Altro fattore scatenante i numerosi cambiamenti nel mondo del lavoro è stata la diffusione della pandemia da COVID-19. L'emergere di tale virus rappresenta uno degli eventi più significativi e devastanti della storia recente, penetrando profondamente e influenzando ogni aspetto della vita quotidiana e dell'economia globale.

Le restrizioni che hanno colpito molte imprese durante la pandemia hanno avuto un impatto significativo sul mercato del lavoro: la perdita di impieghi e la diminuzione dell'orario di lavoro all'inizio del contagio sono state maggiori di quelle osservate durante la crisi finanziaria globale del 2008-2010. Secondo il rapporto *What just happened? COVID-19 lockdowns and change in the labour market*, l'occupazione è diminuita vertiginosamente nell'UE e in tutti gli Stati membri all'inizio della crisi, per poi ridimensionarsi: durante il primo trimestre 2020 si è registrata una perdita di 5 milioni di posti di lavoro; tra il secondo e il quarto trimestre si è invece passati ad una perdita di 3 milioni. La fascia di lavoratori che ha registrato una perdita maggiore risulta quella relativa ai lavoratori a tempo determinato; infatti, le perdite di tale categoria ammontano ad oltre tre quarti in relazione alla perdita netta di posti di lavoro nella totalità dei trimestri dell'anno 2020.

Figure 9: Change in employment levels and hours worked (%), by employment contract and self-employment, EU27, 2019–2020

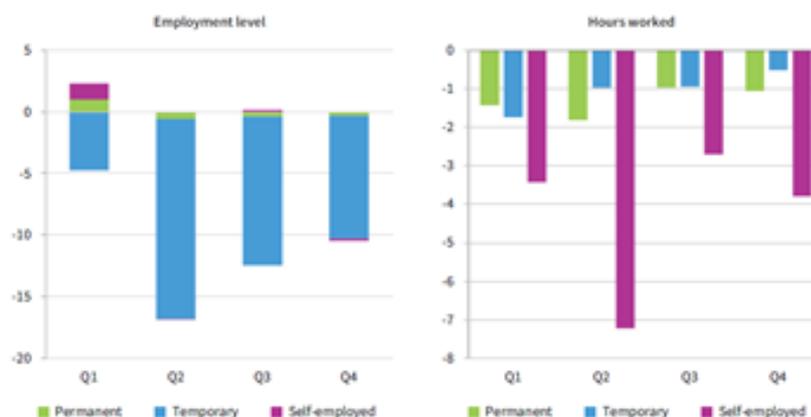


Immagine 1. L'impatto dell'emergenza Covid-19 sul lavoro.

Fonte: Eurofond Assolombarda

La riduzione di capitale umano, nonché un'aumentata probabilità di licenziamento, si è registrata maggiormente considerando i lavoratori con una bassa retribuzione di entrambi i sessi. Le categorie che prima della crisi pandemica vertevano in difficoltà, con l'avvento della stessa si sono ritrovate ad affrontare un peggioramento della condizione socioeconomica. I settori maggiormente coinvolti dal calo delle ore lavorate, risultano essere quelli principalmente intaccati dalle chiusure dovute ai vari *lockdown* governativi: gli *hotel*, ristoranti, attività commerciali fisiche ma anche attività ritenute essenziali come per esempio la produzione alimentare.

La pandemia esplosa non solo ha causato una crisi sanitaria senza precedenti, ma ha anche avuto un impatto significativo sul mondo del business, accelerando la trasformazione già in atto e portando a nuove dinamiche: vengono introdotte nuove modalità di lavoro, dette *smart working*; implementate le videoconferenze preferendole rispetto a riunioni in presenza; le piattaforme di collaborazione online e le soluzioni *cloud* sono diventate strumenti essenziali, trasformando il telelavoro da opzione marginale a prassi comune. Questa rivoluzione ha portato con sé sia sfide, come la gestione della sicurezza informatica e il mantenimento della produttività, sia opportunità, tra cui la flessibilità lavorativa. Tuttavia, il cambiamento ha anche alimentato insicurezze tra i dipendenti, come la difficoltà di mantenere un equilibrio tra vita professionale e privata e le preoccupazioni per la stabilità del posto di lavoro in un contesto economico incerto.

In conclusione, è possibile riconoscere che negli ultimi anni, la situazione politica internazionale ha avuto un enorme effetto sul panorama lavorativo mondiale, causando stress psicologico e ansia tra i lavoratori di diversi settori. Un clima di instabilità economica che influisce direttamente sulle condizioni di lavoro è stato creato dalle tensioni globali, dai conflitti in corso e dall'instabilità politica.

È un periodo di turbolenze che ha un grande impatto non solo sull'organizzazione, ma anche sui dipendenti e la loro psicologia.

Il *Quite quitting* nasce in questo contesto di sfide come reazione alla cultura del lavoro e della competizione sfrenata, come opposizione ai sacrifici a tutti i costi, in favore di un approccio maggiormente rilassato ai propri compiti lavorativi e viene tradotto in italiano con “abbandono silenzioso”.

Esiste un significativo grado di ambiguità riguardo all'origine del termine utilizzato per descrivere questo fenomeno, tuttavia, secondo quanto riportato dal Los Angeles Times, si ritiene che la prima utilizzazione della locuzione *quiet quitting* sia stata fatta da Bryan Creely, un recruiter aziendale di Nashville che successivamente ha intrapreso la professione di career coach. Egli avrebbe impiegato detta frase il 4 marzo 2022 in un video diffuso attraverso le piattaforme sociali TikTok e YouTube. Altre fonti, quali *Business Insider*, spiegherebbero altresì come questo termine è stato usato per la prima volta da Zaid Khan, un ingegnere di New York, che ha reso popolare questo termine attraverso la piattaforma di intrattenimento TikTok. Non vi è però ambiguità riguardo al significato.

Il *Quite Quitting* viene conseguito attraverso abitudini quali: rifiuto di fare gli straordinari, rifiuto di aderire a progetti e di assumersi qualsiasi responsabilità che non rientri nell'orario di lavoro e nelle mansioni legate strettamente al contratto prestabilito. Questo sentimento viene accentuato in contesti lavorativi che non mettono in primo piano la valorizzazione del lavoratore, il quale viene considerato esclusivamente come una mera risorsa aziendale atta a conseguire obiettivi imposti dai suoi supervisori. Vi è pertanto una proporzione diretta tra la considerazione che l'azienda ha del lavoratore e l'impegno che questi impiega nella realizzazione dei progetti aziendali: nel caso di più debole considerazione da parte dell'impresa nei confronti della risorsa, quest'ultima reagirà con minore dedizione nei confronti degli obiettivi aziendali.

La coltivazione di un contesto lavorativo sano e valorizzante non risulta ancora essere una priorità. Gallup, società americana di analisi e consulenza con sede a Washington in America, ha pubblicato il *report State of Global Workplace* nel 2023, in cui dimostra che in tutte le regioni del globo la maggioranza dei lavoratori non si considera emotivamente coinvolta nella propria mansione.

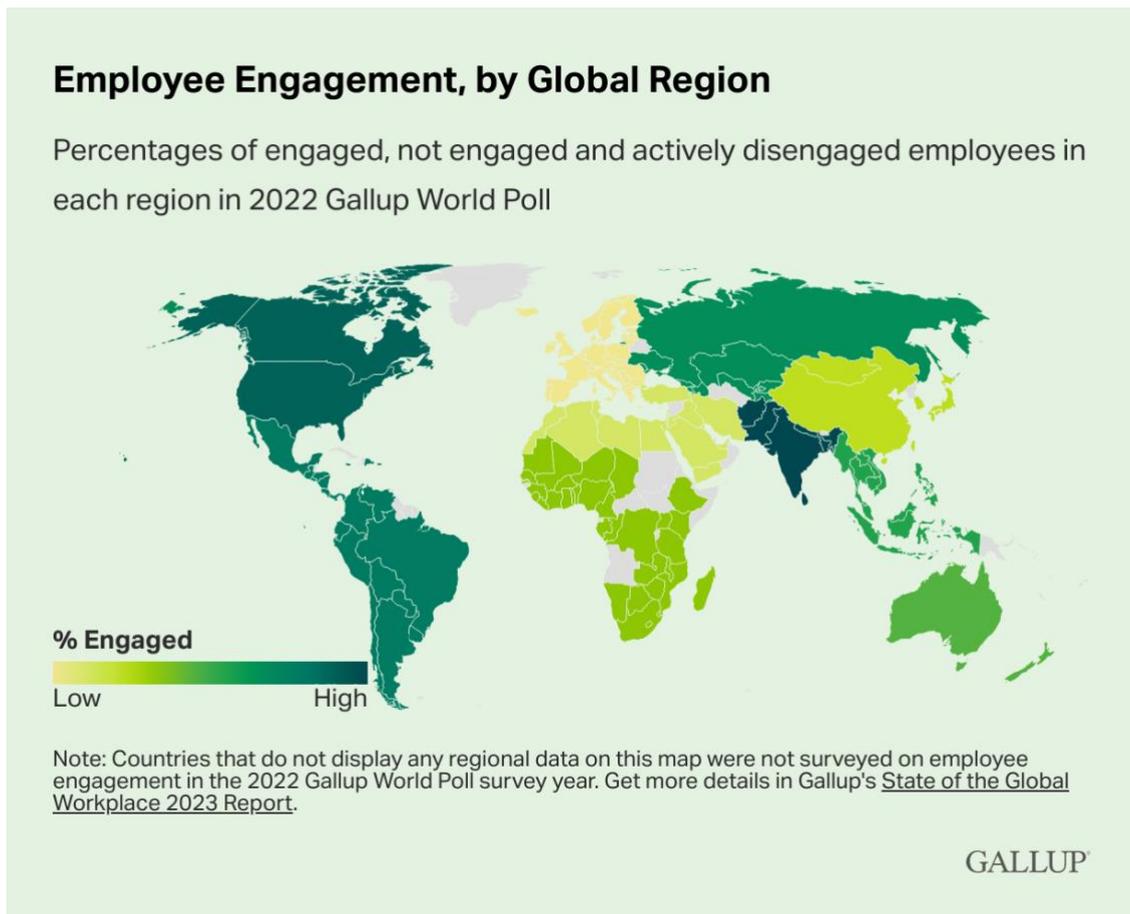


Immagine 2. Livello di coinvolgimento lavorativo in base alle regioni nel mondo.

Fonte: Gallup

- STATI UNITI E CANADA → ENGAGED: 31% | NOT ENGAGED: 52% | ACTIVELY DISENGAGED: 17%
- AMERICA LATINA E CARAIBI → ENG. : 31% | NOT ENG.: 59% | ACTIVELY DISENG.: 11%
- EUROPA → ENG.: 13% | NOT ENG.: 72% | ACTIVELY DISENG. : 15%

- MEDIO ORIENTE E NORD AFRICA → ENG.: 15% | NOT ENG.: 62% | ACTIVELY DISENG.: 23%
- AFRICA SUBSAHARIANA → ENG.: 20% | NOT ENG.: 60% | ACTIVELY DISENG.: 20%
- ASIA DEL SUD → ENG.: 33% | NOT ENG. : 46% | ACTIVELY DISENG. : 21%
- EURASIA POST-SOVIETICA → ENG.: 27% | NOT ENG.: 59% | ACTIVELY DISENG.: 14%
- ASIA DELL'EST → ENG.: 17% | NOT ENG. : 62% | ACTIVELY DISENG. : 21%
- ASIA DEL SUD EST → ENG.: 26% | NOT ENG.: 68% | ACTIVELY DISENG. : 6%
- AUSTRALIA E NUOVA ZELANDA → ENG.: 23% | NOT ENG.: 67% | ACTIVELY DISENG.: 11%

Considerando la distinzione di genere su scala mondiale, stando alla ricerca, le donne mostrano un livello di motivazione lavorativa del 25%, superiore rispetto al 22% degli uomini.

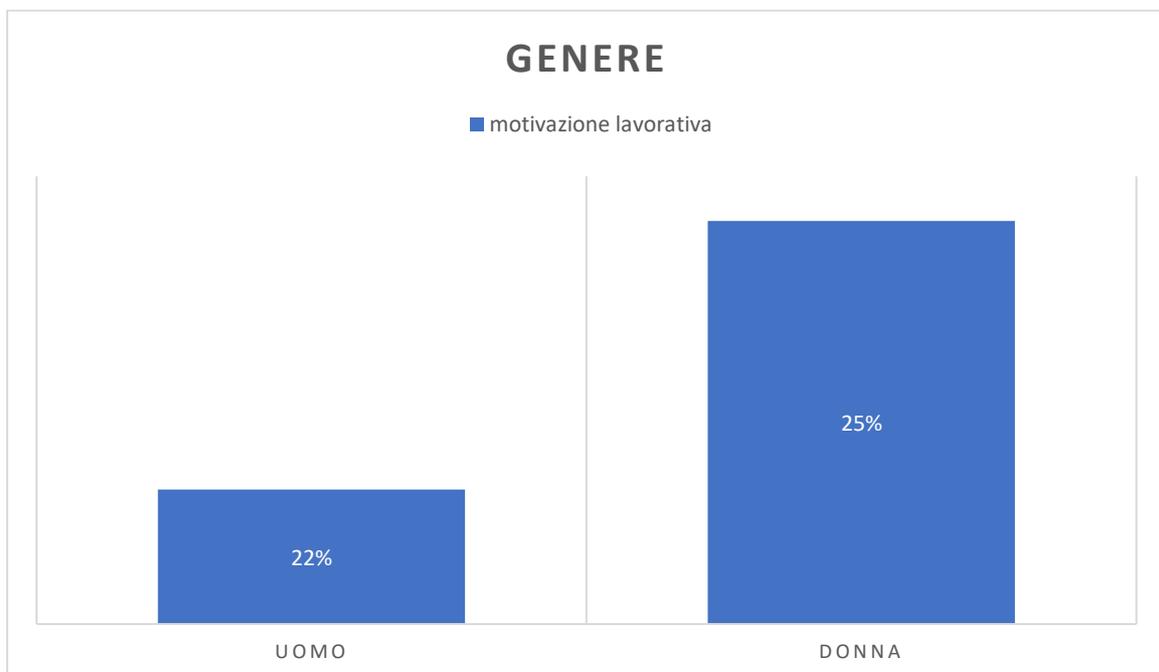


Immagine 3. Motivazione lavorativa: distinzione in base al genere.

Fonte: Gallup.

Analizzando l'aspetto anagrafico, si osserva che gli individui di 40 anni o più sono maggiormente coinvolti nel lavoro con un tasso del 24%, in confronto a quelli più giovani, che si attestano al 23%.

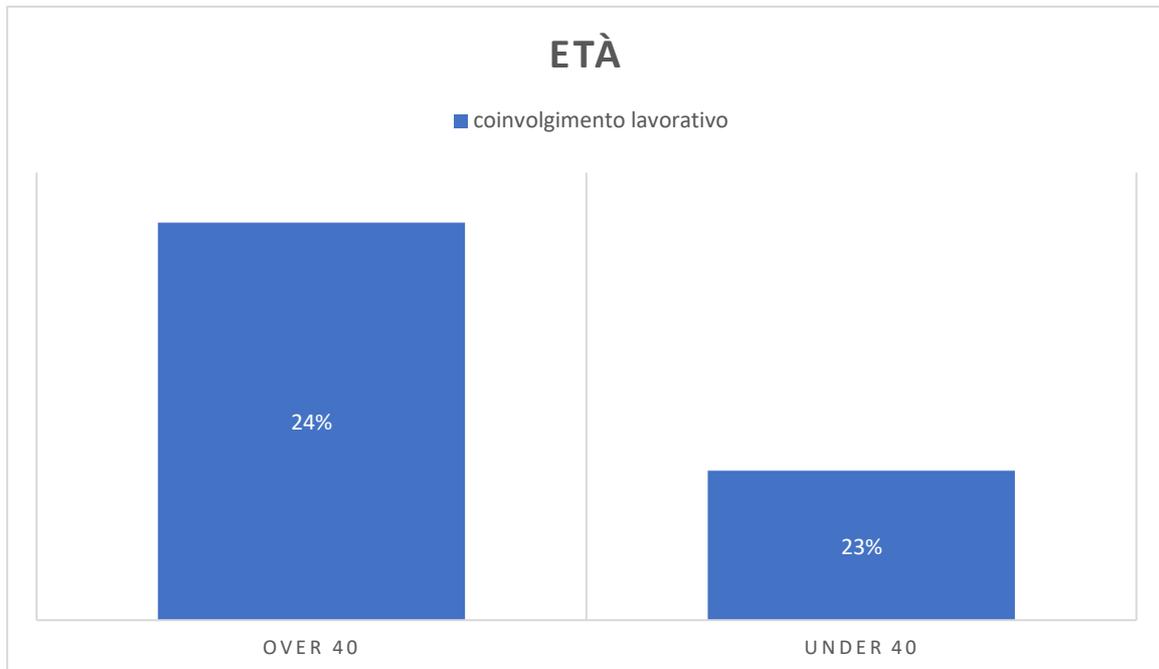


Immagine 4. Motivazione lavorativa: distinzione in base all'età.

Fonte: Gallup

A favore della tesi che nelle organizzazioni l'*engagement* dei dipendenti non risulta una priorità, vi è la ricerca *International Workforce and Wellbeing Mindset Study* che indica quanto sia diffuso il problema dello stress tra i dipendenti.

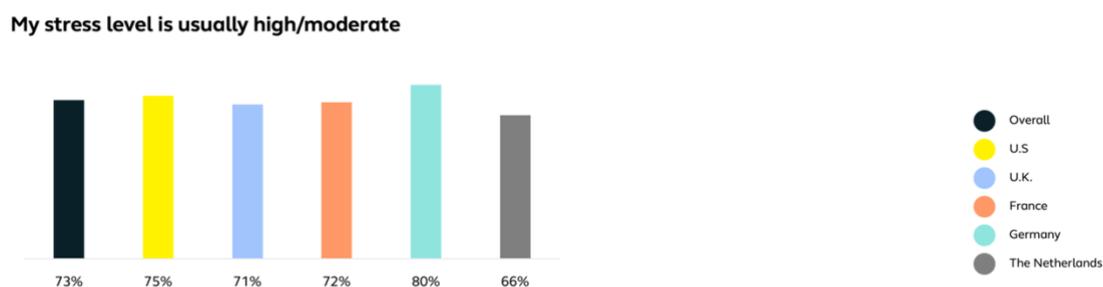


Immagine 5. *Livello di stress percentuale per paese.*

Fonte: *Alight*

Negli Stati Uniti e in alcuni Paesi dell'Europa occidentale, il 73% dei lavoratori dichiara livelli di stress moderati o elevati, mentre solo il 34% ritiene che i propri datori di lavoro siano realmente interessati alla loro salute. Infatti, molte persone per propria volontà hanno deciso di abbandonare il proprio impiego, accettando i rischi della precarietà – seppur temporanea – in cambio della prospettiva di migliorare la propria qualità della vita e di poter dedicare più tempo ed energie alla coltivazione di passioni e attività non legate alla sfera professionale: Il Ministero del Lavoro ha registrato 2,2 milioni di pensionamenti volontari nel 2022, con un aumento del 13,8% rispetto all'anno precedente. Le ragioni di questo fenomeno, che non accenna a diminuire, sono legate al *burnout* e al desiderio di evitare lo stress da lavoro, e più in generale possono essere attribuite all'assenza di una solida leadership organizzativa che sappia collegare le esigenze personali dei dipendenti con gli obiettivi organizzativi.

La rilevanza del *Quite Quitting* nello scenario economico attuale è evidente: a livello globale, la società Gallup afferma che questo fenomeno costa all'economia un ammontare pari a 8.8 trilioni di dollari. Il 51% delle persone che abitano nelle regioni intervistate afferma che sta cercando attivamente o passivamente un nuovo lavoro: ciò che viene ricercato maggiormente corrisponde ad un migliore benessere generale, una paga più alta e maggiori opportunità di crescita. Infatti, alla domanda: "Se potessi cambiare un elemento del tuo lavoro corrente affinché sia piacevole lavorarci, quale sarebbe?" l'85% di chi ha risposto ha affermato di voler cambiare caratteristiche relative a quanto sopra citato. Per la precisione, il 41% cambierebbe la cultura aziendale e il coinvolgimento emotivo; il 28% la retribuzione e i benefit; mentre il 16% il benessere generale.

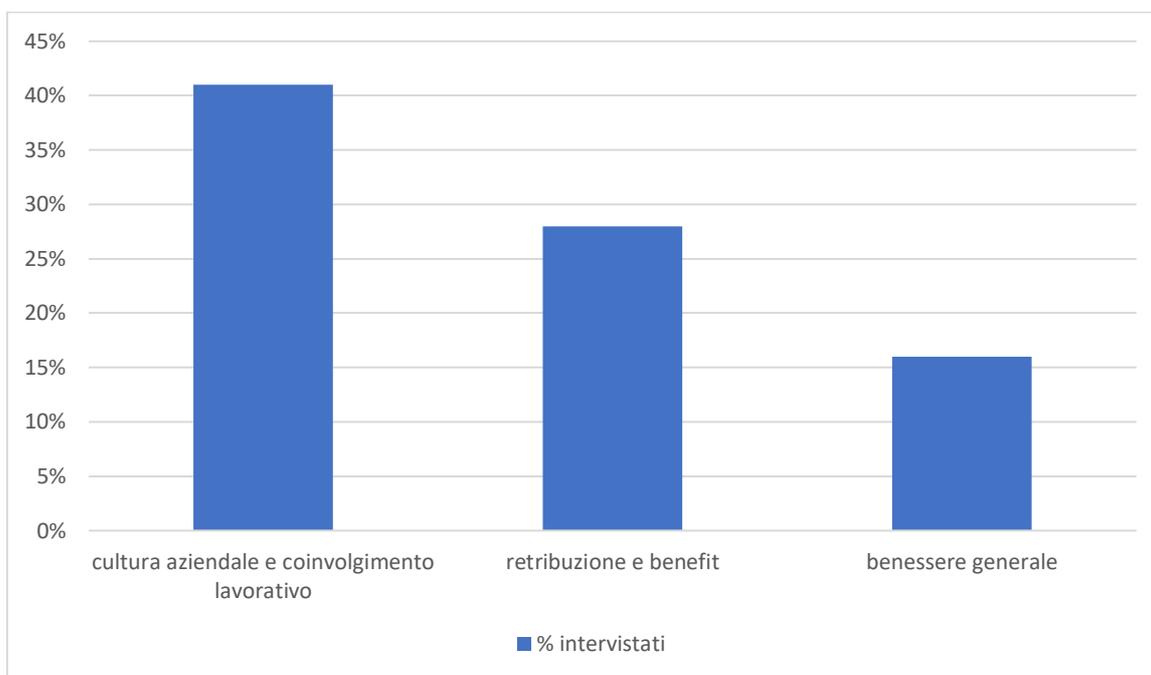


Immagine 6. Percentuale intervistati favorevoli a un cambiamento in ambito lavorativo.

Fonte: Gallup

Cap. 1 La correlazione tra il *Quite Quitting* e la *Great Resignation*. Il contesto d'origine della *Great Resignation* e il suo sviluppo in Europa.

Great Resignation è un termine inglese coniato per la prima volta da Anthony Klotz, un professore americano della *Texas A&M University*, e potrebbe essere tradotto in italiano con “Grandi Dimissioni”. Questo fenomeno indica un abbandono di massa dei posti di lavoro da parte dei dipendenti, che è nato negli Stati Uniti intorno al 2021. I fenomeni del *Quite Quitting* e della *Great Resignation* sono correlati: entrambi derivano dall'insoddisfazione lavorativa dei dipendenti, da una maggiore ricerca di significato e coinvolgimento all'interno del proprio luogo di lavoro; entrambi i fenomeni hanno preso piede a seguito dell'avvento della pandemia, evento impattante che ha ridimensionato le priorità delle persone, le quali hanno messo al primo posto la salute mentale e l'equilibrio tra vita privata e lavoro rispetto alla carriera e ai guadagni.

Pur sembrando queste manifestazioni identiche nella loro natura, tuttavia si differenziano, mettendo in evidenza il fatto che entrambe sono due facce della stessa medaglia. Il *Quite Quitting* risulta essere una risposta passiva all'insoddisfazione della propria mansione: il lavoratore non firma le dimissioni allo scopo di un lavoro nuovo, ma adotta atteggiamenti volte a completare le attività senza dedicare tempo, entusiasmo, impegno e coinvolgimento maggiori rispetto a quanto non sia richiesto. D'altro canto, la *Great Resignation*, prevede che il soggetto sia attivamente coinvolto nel miglioramento della propria condizione lavorativa: preferisce licenziarsi e mettersi alla ricerca di un nuovo lavoro.

Negli ultimi anni si sono verificati tali comportamenti, che hanno messo in luce una generale mancanza di comprensione, da parte di chi assume, dei bisogni e dei valori delle generazioni più giovani; portando a carenze di coinvolgimento nei confronti del lavoro per cui si viene assunti.

Le generazioni protagoniste di questo cambiamento sono soprattutto la Generazione Z, ovvero i nati tra il 1995 e il 2010 e i Millennials, ovvero i nati tra il 1980 e il 1994. Secondo una ricerca di *Randstad* chiamata *HR Trends and salary survey*, infatti, le dimissioni durante il biennio 2021-2022 sono aumentate per il 44% delle aziende coinvolte, evidenziando come nel 76% dei casi si trattasse dei Millennials, nel 28% dei

casi della Generazione X e nel 27% della Generazione Z. I Baby Boomers, ovvero i nati tra il 1946 e il 1964, rappresentano solo il 2% delle dimissioni totali.

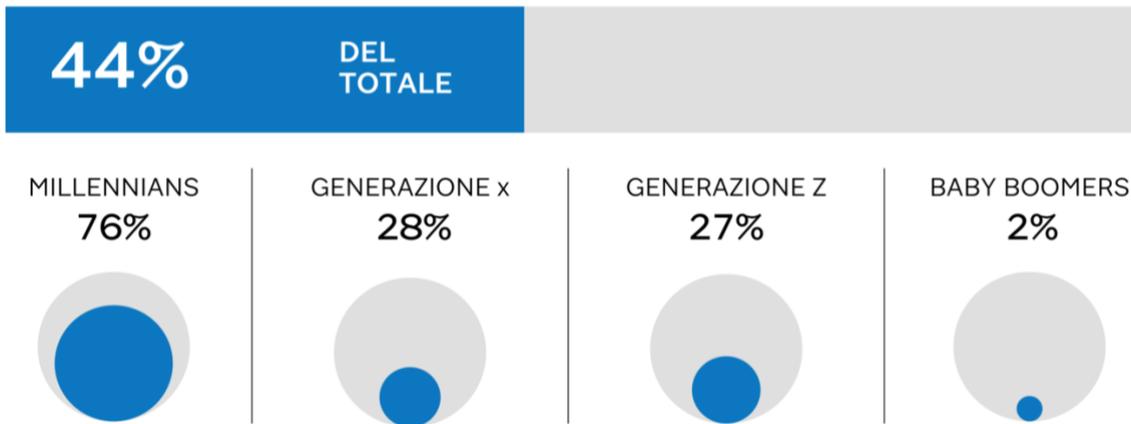


Immagine 7. Aumento dell'incidenza nel biennio 2021-2022 e chi si è dimesso.

Fonte: Randstad.

Per quanto concerne le motivazioni di tali scelte, il 47% afferma di non essere soddisfatto del proprio incarico e il 34% di non provare alcun interesse per lo stesso, mentre per il 30% vi è mancanza di obiettivi chiari e condivisi nell'azienda. Stando alle parole di Maria Pia Sgualdino, *head of Randstad Professionals*: “C'è ... una forte concentrazione del fenomeno tra i più giovani. Le profonde differenze tra senior e più giovani richiamano alla necessità di segmentare le strategie HR per generazioni: bisogna essere consapevoli che classi di età diverse hanno esigenze diverse e mostrarsi disponibili ad ascoltare punti di vista e bisogni differenti, superando la logica del “si è sempre fatto così””.

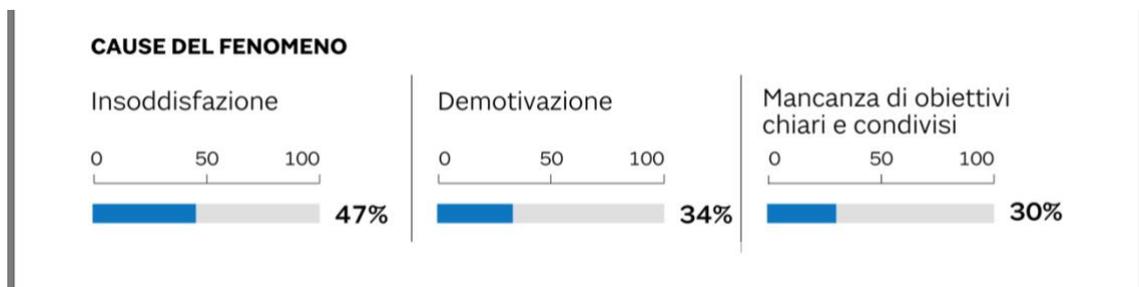


Immagine 8. Cause dell'incidenza nel biennio 2021-2022.

Fonte: Randstad

La ricerca prosegue indicando come in tema di benessere, solo il 47% dei manager riconosce di avere all'interno della propria azienda una capacità di *engagement* soddisfacente, unita ad un livello di *work-life balance* positivo. Proprio questo è uno dei principali motivi presi in considerazione dai giovani per non entrare a lavorare con un'azienda: i millennials ritengono attrattive solo il 32% delle aziende, mentre la Generazione Z solo il 27%.

Stando alle parole di Sgualdino, oggi le aziende hanno necessità di riconoscere: “come il tema del benessere, sia fisico che mentale, sia molto sentito dalle persone. In particolare per le nuove generazioni, il lavoro non è più solo legato alla necessità funzionale, ma deve generare benessere emotivo per inserirsi nel progetto di vita. Le persone oggi non sono più disposte a sopportare ambienti di lavoro poco “sani”, dal punto di vista fisico ed emotivo, chiedono equilibrio tra vita e lavoro”.

1.1 La *Great Resignation* negli Stati Uniti d'America.

Le nazioni del globo, a seguito dell'esplosione del virus da SARS-CoV-2, hanno fatto fronte a notevoli cambiamenti dal punto di vista del mercato del lavoro. In particolar modo, negli Stati Uniti d'America, nel 2021 si è registrato un picco nell'abbandono del posto di impiego da parte dei lavoratori: stando ai dati forniti dal *US Bureau of Labor Statistics*, più di 47 milioni di americani hanno firmato le dimissioni, toccando il picco di circa 4 milioni solo nel periodo di fine 2021.

Tuttavia, con la seguente riapertura dei mercati e una lenta ripresa dell'economia in tutti i suoi aspetti, il *trend* dell'abbandono si è ridimensionato.

Nel 2022, più di 50 milioni di americani hanno firmato per il proprio licenziamento, convinti di poter trovare altrove retribuzioni e opportunità di carriera più elevate in un mercato del lavoro in continua evoluzione. Dopo aver raggiunto un picco tra il novembre 2021 e l'aprile 2022, quando una media di quasi 4,5 milioni di persone ha lasciato il lavoro, questo movimento ha perso costantemente slancio fino al 2023. Fino a quell'anno, la tendenza è costantemente diminuita, con 10 dei primi 11 mesi dell'anno in cui il numero di pensionamenti è sceso sotto i 4 milioni.

Monthly quits in the United States

January 2012 to January 2024



Immagine 9. *Abbandoni mensili negli Stati Uniti d'America. Periodo dal Gennaio 2012 al gennaio 2024.*

Fonte: *Wikipedia.*

Secondo una ricerca del *Pew Research Center*, condotta su 6627 adulti Americani non pensionati, le principali motivazioni di questa tendenza riguardano per il 63% degli intervistati una paga non adeguata alla mansione e mancate opportunità di avanzamento di carriera e il 57% riconosce di non sentirsi valorizzato appieno nel proprio luogo di lavoro. Dal medesimo studio emerge che vi sono percentuali significative di intervistati, pari al 48%, per cui l'azione di prendersi cura dei propri figli è risultata una motivazione valida per mettersi alla ricerca di una nuova mansione e il 43% conferma che la carenza di *benefits* aziendali quali un'assicurazione medica e le ferie retribuite ha portato alla stessa decisione.

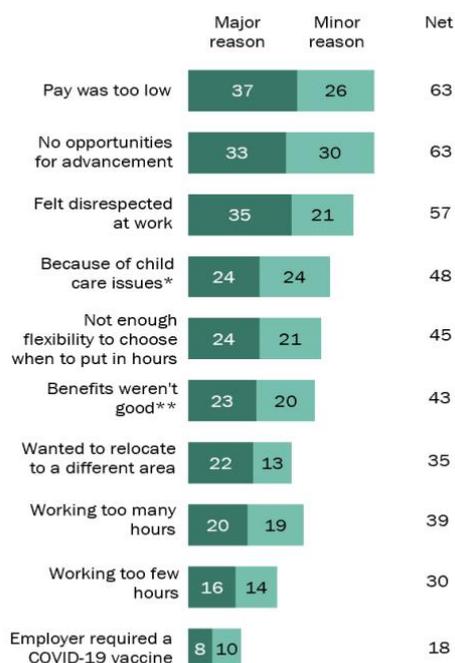
Stando ai dati del *World Economic Forum*, nell'arco del 2022 il trend è continuato: guardando solo al mese di ottobre, 4 milioni di americani, pari al 2,6% dell'intera forza lavoro, hanno abbandonato il posto di impiego

Il 31% degli intervistati ha confermato che la scelta di abbandonare il proprio mestiere è dovuta al Coronavirus, ma ciò che si evince dalla ricerca è come questa risposta varia in base al livello di educazione raggiunto dagli intervistati: Coloro che non hanno una laurea,

ovvero il 34% della popolazione in questione, hanno più probabilità di coloro che hanno una laurea triennale o un livello di istruzione superiore, ovvero il 21%, di dire che la pandemia ha avuto un ruolo nella loro decisione.

Top reasons why U.S. workers left a job in 2021: Low pay, no advancement opportunities

Among those who quit a job at any point in 2021, % saying each was a ____ why they did so



*Among those with children younger than 18 living in the household.
 **Question provided health insurance and paid time off as examples.
 Note: Figures may not add to subtotals due to rounding.
 Source: Survey of U.S. adults conducted Feb. 7-13, 2022.

PEW RESEARCH CENTER

Immagine 10. *Principali motivazioni degli americani alla base dell'abbandono del proprio posto di lavoro nel 2021.*

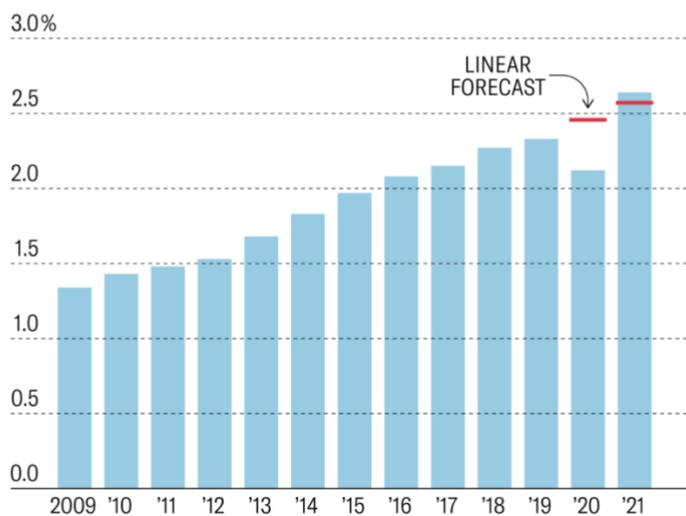
Fonte: *Pew Research Center.*

Per quanto sia necessario ritenere che la pandemia abbia avuto un impatto decisivo nelle scelte di milioni di lavoratori nell'ambito delle dimissioni di massa, uno studio di due accademici americani ci conferma che questa non può essere considerata la causa scatenante di tale fenomeno. Il problema delle dimissioni risulta andare avanti da decenni. Questa è la tesi sostenuta da uno studio di Joseph Fuller e William Kerr.

Average Monthly Quit Data

Data on total employment from 2009 through 2019 reveals that the Great Resignation is not a pandemic-driven anomaly.

Share of workers voluntarily leaving jobs



Source: Bureau of Labor Statistics, author's calculations

HBR

Immagine 11. *Dati sulle percentuali mensili di abbandono.*

Fonte: *Bureau of Labor Statistics.*

Stando al grafico sopra, possiamo vedere come in media la percentuale degli abbandoni sia aumentata di anno in anno, dal 2009 al 2019, di una percentuale del 0.10%, per poi frenare bruscamente nel 2020. Secondo lo studio, alla base di questi cambiamenti del mondo del lavoro figurerebbero 5 fattori correlati tra loro:

retirement (pensionamento), *relocation* (ricollocaamento), *reconsideration* (riconsiderazione), *reshuffling* (riorganizzazione), e *reluctance* (riluttanza).

Nel 2021 si è verificato un maggior numero di pensionamenti e perdipiù anticipati rispetto alla tipica età pensionabile: si è data maggiore importanza alle proprie passioni e al tempo passato con i propri cari. Da considerare inoltre che rispetto alle precedenti crisi vissute, come ad esempio quella intorno al 2008, il trend riguardo alla crisi pandemica è completamente invertito: mentre durante il Covid-19 i lavoratori dai 55 anni in su abbandonano il lavoro, portando ad un decremento percentuale pari a 1.9% la loro partecipazione alla forza lavoro; nel corso della crisi precedente lo hanno invece cercato, avendo portato la loro partecipazione alla forza lavoro ad un incremento percentuale pari all' 1%.

Unlike in other recent recessions, the pandemic has increased retirement among older adults

% of U.S. adults ages 55 and older who are retired

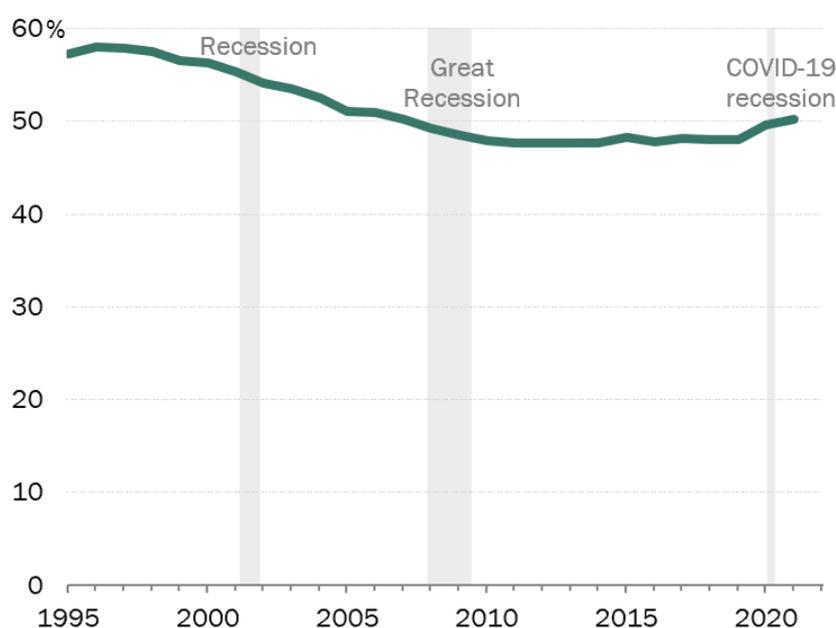


Immagine 12. Percentuali di americani pensionati di età superiore a 54 anni.

Fonte: *Pew Research Center*.

Analizzando le restanti “5 R” evidenziate dagli accademici, possiamo affermare che, per quanto concerne il ricollocamento, nell’anno 2021 è risultato il più basso mai registrato dagli anni ’70. Stando allo studio, il tasso di ricollocamento è in decrescita costante dagli anni ’80 e i lavoratori tendono a spostarsi sempre all’interno della stessa contea.

Guardando alla riconsiderazione, terzo elemento analizzato dagli studiosi, essa è legata al cambiamento di prospettive dei lavoratori a seguito dei grandi cambiamenti dirompenti: risulta aumentata la consapevolezza della propria salute e di quella delle persone più care, soprattutto tra i lavoratori che hanno sperimentato il fenomeno del *burnout*. In maggiore proporzione, rientrano in questa categoria donne e persone più giovani: uno dei settori con il maggior numero di abbandoni registrati è infatti quello dell’ospitalità, in cui le donne lavoratrici risultano in maggioranza rispetto agli uomini, seguito poi dai settori della finanza e della consulenza in cui i giovani hanno riscontrato più difficoltà di adattamento a condizioni lavorative stressanti e poco appaganti.

Secondo Bharat Ramamurti, Direttore del Consiglio economico nazionale degli Stati Uniti, le persone stanno lasciando il proprio impiego per trovare un impiego migliore, per questo anziché parlare di *Great Resignation* si dovrebbe parlare di *Great Upgrade*.

Non a caso appartengono ai settori con gli abbandoni maggiori il *Food and Beverage* e quello dell’ospitalità. L’analista evidenzia però che i lavoratori in questione non effettuano un pensionamento anticipato, bensì semplicemente cercare un lavoro differente nello stesso settore: un movimento generale volto a trovare impieghi più attraenti soprattutto da un punto di vista remunerativo. In questo consisterebbe il concetto di *reshuffling* (riorganizzazione).

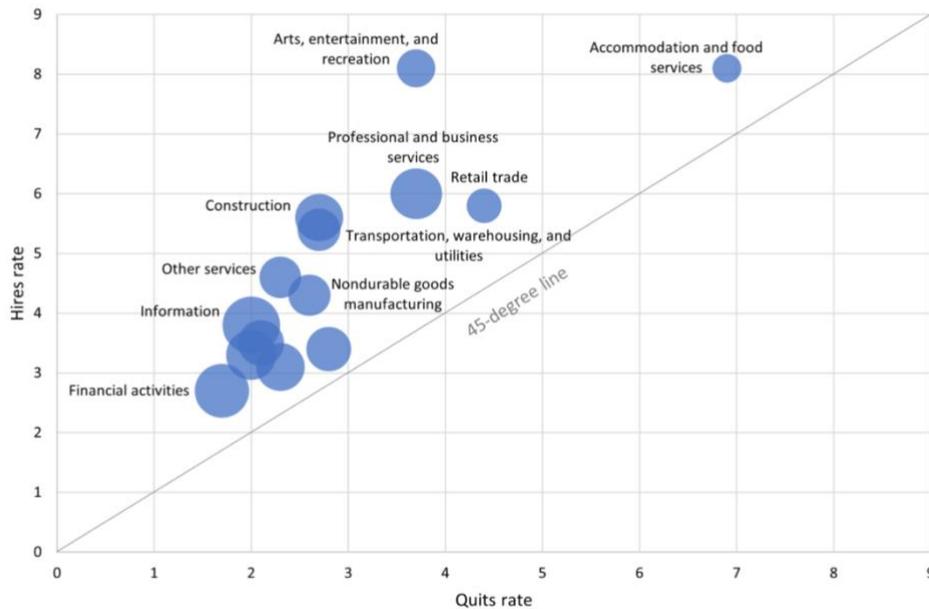
A sostegno di questa tendenza vi è un’analisi condotta dall’*Economic Policy Institute*: prendendo in considerazione il settore *food and services* nel novembre 2021 si sono registrati 920.000 casi di licenziamento, a fronte di 1.079.000 casi di assunzione, sempre nello stesso settore.

Allargando l’orizzonte della ricerca all’intero mercato del lavoro, possiamo notare dal grafico sottostante che in generale sono maggiori le assunzioni rispetto alle dimissioni.

Le dimensioni dei cerchi sottostanti spiegano l’entità del salario orario per ogni settore privato, e occorre notare come maggiore è il guadagno orario e minore è il tasso di abbandono.

Hires are greater than quits in all sectors while lower wage sectors experience higher levels of quits and hires

Hires and quits rates by major sector, November 2021



Notes: The private-sector hourly wage rates correspond with the size of the bubbles (the smaller the bubble, the lower the wage rate). The 45-degree line represents where hires rates are equal to quits rates.

Source: EPI analysis of Bureau of Labor Statistics Job Openings and Labor Turnover Survey and Current Employment Survey public data series.

Economic Policy Institute

Immagine 13. *Tassi di assunzione e abbandono per settore, Novembre 2021.*

Fonte: *Economic Policy Institute.*

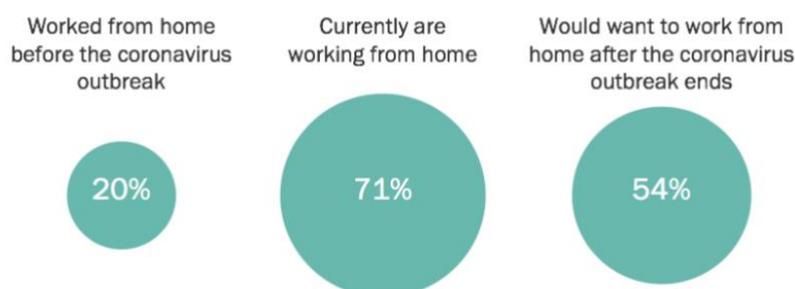
Un esempio virtuoso di azienda privata americana che concentra le risorse economiche nell'evitare di subire perdite nel numero di impiegati qualificati è quello di Walmart. Per rimanere una società attraente agli occhi di chi ci lavora, Walmart ha deciso di farsi carico di tutte le spese inerenti alle rette delle università aderenti al progetto *"Live Better U"*, con un investimento totale pari a 1 miliardo di dollari, per consentire ai propri impiegati di tutti gli Stati Americani di conseguire gratuitamente certificazioni su temi quali *Business Administration, Supply Chain* oppure *Cybersecurity*.

Proprio per una maggiore attenzione da parte dei lavoratori al salario e alle generali condizioni di lavoro di un ambiente, McDonald's ha aumentato la paga oraria dei propri impiegati neoassunti del 10%, seguito poi dall'inserimento nel contratto di assistenze sanitarie volte ai figli dei dipendenti e la previsione di giorni di ferie retribuiti.

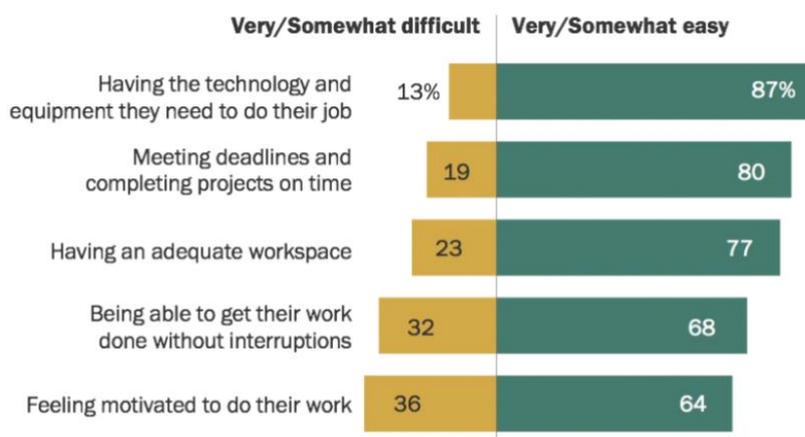
L'ultimo fattore studiato da Fuller e Kerr è la *Reluctance* (riluttanza). La riluttanza è inerente al fatto che le persone, una volta ritornate al lavoro, temono di contrarre il Covid. Secondo una ricerca del Pew Research Center, su 5858 lavoratori intervistati, più del 60% afferma che non si sente a proprio agio nel ritornare negli uffici, e il 57% afferma che vorrebbe scegliere di lavorare da casa a causa della possibile contrazione del virus. Stando alla ricerca, è interessante notare che i lavoratori il cui lavoro può essere svolto a distanza, non hanno mai svolto il lavoro a distanza. Solo 1 su 5 prima della pandemia lavorava da casa, attualmente è il 71%. Gli stessi lavoratori riconoscono che tramite lo *smart working*, riescono a completare le mansioni e i progetti rispettando le scadenze e lo fanno senza interruzioni. Per la maggior parte di questi impiegati lavorare da casa è risultata una transizione semplice: 3 su 4 affermano che hanno la tecnologia giusta e gli spazi giusti.

Many workers would like to telework after the pandemic is over; transition to working from home has been relatively easy for many

Among employed adults who say that, for the most part, the responsibilities of their job can be done from home, % saying they ___ all or most of the time



Among employed adults who are currently working from home all or most of the time, % saying that, since the coronavirus outbreak, each of the following has been ___ for them



Note: For bottom panel, share of respondents who didn't offer an answer not shown.
Source: Survey of U.S. adults conducted Oct. 13-19, 2020.
"How the Coronavirus Outbreak Has - and Hasn't - Changed the Way Americans Work"

PEW RESEARCH CENTER

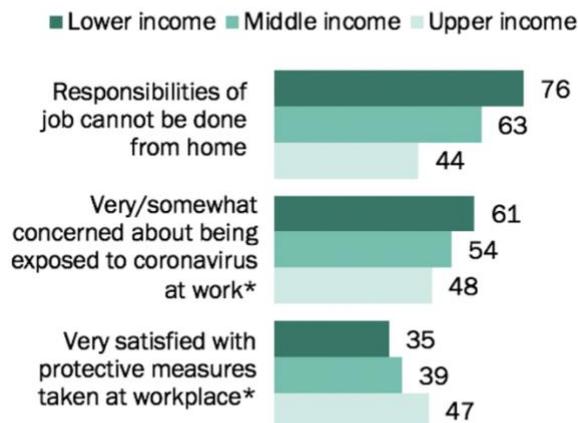
Immagine 14. Percentuale di popolazione occupata che afferma che in maggioranza il loro lavoro può essere svolto da remoto.

Fonte: Pew Research Center.

Lo *smart working* non è purtroppo la soluzione univoca per tutti i lavoratori: chi ha dei salari inferiori tendenzialmente non ha la possibilità di lavorare da casa, per via della mansione che svolge. Tra i lavoratori che hanno una laurea, il 62% afferma che potrebbe svolgere la mansione da remoto, comparato al 23% dei lavoratori che non hanno la laurea.

Lower-income workers less likely to have option of teleworking, more likely to be concerned about exposure to coronavirus

% of employed adults saying ...



*Based on those who are not working at home all of the time and who have at least some in-person interaction with others at their job.

Source: Survey of U.S. adults conducted Oct. 13-19, 2020. "How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work"

PEW RESEARCH CENTER

Immagine 15. Pareri dei lavoratori sullo smartworking.

Fonte: *Pew Research Center*

In generale dalla ricerca emerge come le aziende che si adattano alle esigenze dei lavoratori, aumentando il proprio grado di flessibilità lavorativa, hanno maggiori probabilità di stabilire un ambiente competitivo e stabile.

Infine, stando alle statistiche, emerge come il livello degli abbandoni del lavoro sia tornato ai livelli precedenti rispetto alla pandemia.

1.2 La *Great Resignation* in Europa e in Italia.

Stando al fatto che il fenomeno del *Quite Quitting* e della conseguente *Great Resignation* è americano, si potrebbe ritenere che l'Europa non sia stata colpita dalle ondate di dimissioni.

Secondo uno studio Eurostat, Nell'area Euro durante il primo trimestre del 2024 il tasso percentuale dei posti di lavoro vacanti ammonta al 2.9%, rimasto invariato dall'ultimo trimestre del 2023.

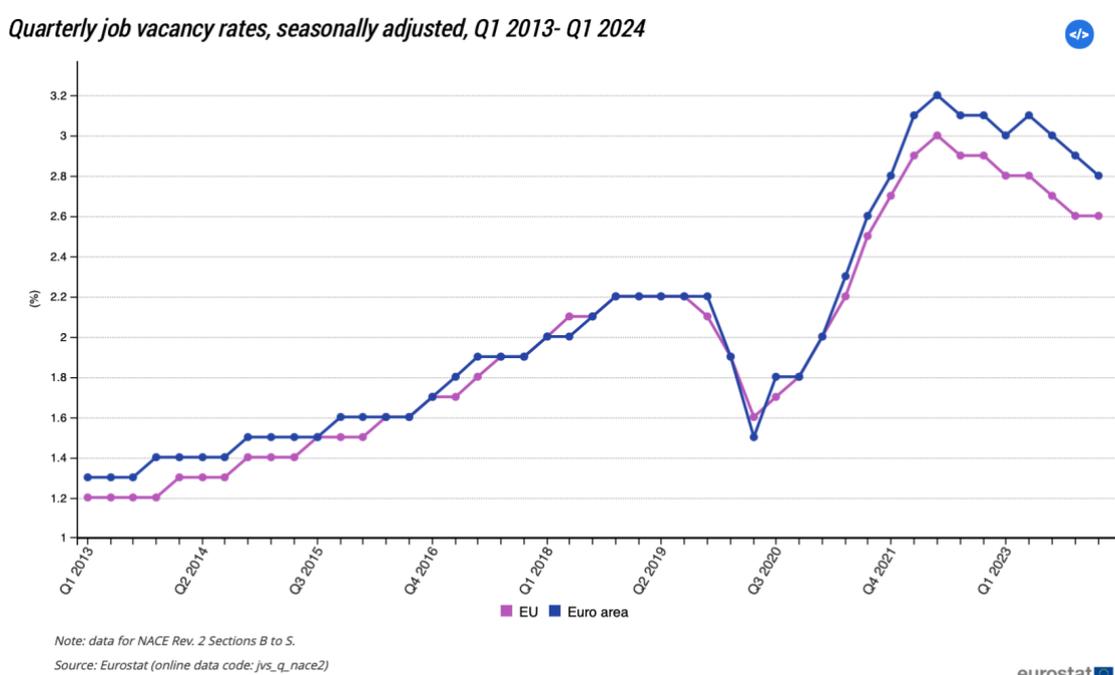


Immagine 16. Lavori vacanti per quarto di anno, stagionalizzati.

Fonte: Eurostat

Risulta chiaro dal grafico che dopo il periodo della pandemia il tasso di lavori vacanti ha avuto un'impennata: considerando l'area EU nel periodo che va dagli ultimi trimestri del 2020 al secondo quarto del 2022, il tasso percentuale dei lavori vacanti è cresciuto da 1.7% al 3% per poi subire una leggera flessione dello 0.1% nel quarto trimestre 2022. Scendendo nel dettaglio dei paesi coinvolti maggiormente dal fenomeno, per quanto concerne l'arco temporale primo quarto 2023 e primo quarto 2024, il paese con il tasso di *job vacancies* maggiore risulta essere l'Austria (4.5%) seguito dai Paesi Bassi (4.4%)

e Belgio (4.4%). I paesi con il minor tasso di job vacancies invece sono Bulgaria, Spagna e Polonia, tutti con una percentuale intorno allo 0.9%.

Quarterly job vacancy rates not seasonally adjusted, Q1-2023 - Q1-2024

	Job vacancy rates (%)					Changes between Q1-2023 and Q1-2024 (percentage points)
	Q1-2023	Q2-2023	Q3-2023	Q4-2023	Q1-2024	
EU	2.9	2.9	2.7	2.6	2.6	-0.3
Euro area	3.2	3.1	3.0	2.9	2.9	-0.3
Belgium	4.7	4.6	4.7	4.4	4.4	-0.3
Bulgaria	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	-0.1
Czechia	3.9	3.8	3.6	3.4	3.3	-0.6
Denmark (*)	2.9	2.9	2.6	2.3	2.5	-0.4
Germany	4.1	4.1	4.1	3.9	3.5	-0.6
Estonia	1.9	1.8	2.0	1.6	1.6	-0.3
Ireland	1.4	1.3	1.2	1.1	1.1	-0.3
Greece	1.5	1.6	1.6	1.8	3.1	1.6
Spain	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.0
France (²)	3.3	3.3	2.8	3.0	2.8	-0.5
Croatia	2.0	1.6	1.6	1.3	2.0	0.0
Italy (²)	2.7	2.4	2.1	1.9	2.5	-0.2
Cyprus	2.8	2.9	2.9	2.8	3.0	0.2
Latvia	2.7	2.8	2.8	2.5	2.8	0.1
Lithuania	1.9	2.0	2.0	1.9	2.0	0.1
Luxembourg	2.2	1.9	1.8	1.5	1.5	-0.7
Hungary	2.6	2.5	2.4	2.3	2.2	-0.4
Malta	2.6	2.7	3.0	2.8	3.2	0.6
Netherlands	4.7	4.7	4.5	4.2	4.4	-0.3
Austria	5.2	4.9	4.6	4.1	4.5	-0.7
Poland	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.0
Portugal	1.3	1.5	1.4	1.3	1.2	-0.1
Romania	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7	-0.2
Slovenia	3.0	2.9	2.7	2.2	2.5	-0.5
Slovakia	1.1	1.0	1.1	1.1	1.3	0.2
Finland	3.3	2.2	1.8	1.8	2.5	-0.8
Sweden	3.7	3.2	2.2	2.1	2.9	-0.8
Iceland	3.6	2.5	2.8	2.0	2.5	-1.1
Norway	4.3	4.1	3.5	3.1	3.9	-0.4
Switzerland	2.3	2.2	2.0	2.0	2.0	-0.3

Note: unadjusted data (neither seasonally adjusted nor calendar adjusted) for NACE Rev. 2 Sections B to S.
 (*) NACE Rev. 2 Sections B to N.
 (²) Public institutions not covered for NACE sections O, P and Q
 Source: Eurostat (online data code: [jvs_q_nace2](#))

eurostat 

Table 1: Quarterly job vacancy rates not seasonally adjusted, Q1-2023 - Q1-2024
 Source: Eurostat ([jvs_q_nace2](#))

Immagine 17. *Lavori vacanti per quarto di anno, destagionalizzati.*

Fonte: *Eurostat*

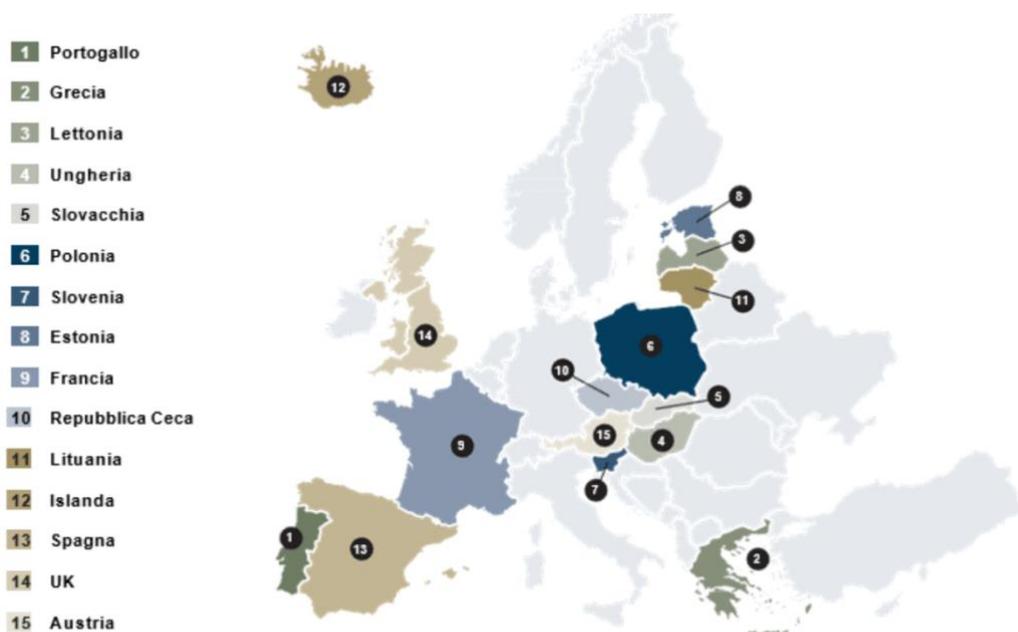
Il passaggio dalle aspettative alla realtà dei fatti è dovuto alla fuorviante convinzione che il mercato del lavoro statunitense e il mercato del lavoro europeo siano diversi, quindi per questo destinati a diversi prospetti futuri. La realtà è che il mercato del lavoro è ben

diverso tra i due continenti, sia sotto il punto di vista delle ore lavorative settimanali, più alto il numero di ore lavorative in America che in alcune zone dell'Europa, sia sotto il punto di vista delle ore straordinarie dal lavoro. Anche le ferie date al dipendente sono viste diversamente nei due continenti, molto più alto il numero di giorni nell'Europa che in America. Ciò che però risulta molto simile, sono i motivi dell'ondata di grandi dimissioni.

Innanzitutto, la pandemia da Covid-19 avendo costretto milioni di persone a lavorare da casa o comunque a lavorare di meno, ha portato a riconsiderare la gerarchia delle priorità. Ciò che spinge a lavorare con più moderazione è una maggiore cura e attenzione nei confronti delle persone più care e del proprio benessere emotivo e psicologico, pensiero predominante soprattutto tra chi ha sperimentato il fenomeno del *burnout*.

Il *Burnout*, ovvero “Una sindrome di esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e derealizzazione personale, che può manifestarsi in tutte quelle professioni con implicazioni relazionali molto accentuate” stando alla definizione fornitaci dallo psicoterapeuta e psicologo del lavoro Andrea Castello, ha visto crescere la propria incidenza in Europa.

Secondo un'indagine condotta da *Small Business Prices* su lavoro e benessere mentale, uno dei paesi che si sta interfacciando con la sindrome è il Portogallo, in quanto ha una delle settimane lavorative più lunghe di tutto il Vecchio Continente, con una delle medie settimanali di ore lavorate pari a 39.5, preceduta solo da Ungheria, Polonia e Repubblica Ceca. Altri paesi con un grave rischio di alta incidenza di *burnout* sono la Francia, in cui il 60% dei lavoratori dichiara fattori che contribuiscono allo sviluppo di condizioni di stress nel luogo di lavoro, la Grecia e la Lettonia.



I 15 principali paesi europei che stanno sperimentando situazioni di burnout
(fonte: Small Business Prices)

Immagine 18. I 15 principali paesi europei che stanno sperimentando il burnout.

Fonte: Small Business Prices

Secondo una ricerca realizzata da Workday, intitolata *Addressing Burnout Risk in 2022*, dal 2021 al 2022 l'incidenza della sindrome è notevolmente aumentata soprattutto nei settori della pubblica amministrazione, dei trasporti e del manifatturiero. In particolare, 6 dipendenti su 10 della pubblica amministrazione hanno sperimentato effetti legati al burnout nel 2022, aumentando l'incidenza del 16% rispetto al 2021. Al secondo posto vi è il settore dei trasporti, con una percentuale in aumento rispetto al 2021 pari al 10%. Tra le nazioni che hanno sperimentato maggiormente un aumento degli effetti dello stress da lavoro vi è al primo posto l'Inghilterra, con il 41% dei dipendenti affetti da questo problema, percentuale in aumento del 4% rispetto al 2021; al secondo posto la Francia, con il 39% dei dipendenti a rischio *burnout*; al terzo l'Olanda, la cui percentuale arriva al 33%.

L'aumento dello stress da lavoro in Europa è anche dovuto ad un maggiore uso delle tecnologie digitali. La pandemia ha favorito notevolmente l'adozione massiccia del lavoro a distanza, altresì chiamato *remote work* e allo stesso tempo una totale riconsiderazione dei valori di una vecchia *hustle culture*, ovvero una cultura lavorativa fondata sull'ambizione e sul focus indirizzato ad una produttività sfrenata che trascura

l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Parallelamente, l'avvento della rivoluzione digitale ha introdotto nuove modalità di lavoro, con la flessibilità e la mobilità che sono diventate caratteristiche dominanti in molti settori. Se da un lato questo ha offerto nuove opportunità, dall'altro ha anche generato sensazioni di insicurezza e instabilità tra i dipendenti. Infatti, mentre molti lavoratori hanno iniziato a valutare la qualità della vita lavorativa in relazione alla vita personale, altri che rientrano in rami lavorativi in cui non è presente o non ancora realizzata la rivoluzione digitale, hanno dato origine al fenomeno in questione, mostrando un notevole malcontento. L'adozione di tecnologie digitali ad alto rendimento è correlata con un forte aumento dei livelli di ansia e stress tra i lavoratori in quanto si è sempre più assoggettati alla cultura del "sempre connesso" e ciò contribuisce allo sviluppo del *burnout*.

Entrando più nello specifico dell'Italia, osservando il mercato italiano, l'Osservatorio sul precariato dell'Inps ha pubblicato dati che confermano che il boom dei pensionamenti è una realtà: nel primo semestre del 2022, 3.322.000 persone appartenenti a diverse tipologie di contratto hanno interrotto il rapporto di lavoro. Tra questi vi erano contratti stagionali (+64%), contratti intermittenti (+57%), contratti di apprendistato (+34%), contratti a tempo determinato (+33%) e contratti a tempo indeterminato e in somministrazione (+31%) che hanno registrato un aumento rispetto all'anno precedente. Tuttavia, è degno di nota il fatto che il licenziamento ha un peso significativo tra i motivi di risoluzione dei contratti. Si tratta infatti di oltre 1 milione di casi, con un aumento del 31,73% rispetto allo stesso periodo del 2021. In secondo luogo, se si analizzano solo i contratti a tempo indeterminato, si registra un aumento del 22% rispetto al 2021. In precedenza, l'Associazione Italiana per la Gestione delle Risorse Umane (AIDP) ha pubblicato dati che mostrano come in Italia il pensionamento volontario dei giovani riguarda il 60% delle aziende. I settori più colpiti sono l'informatica e il digitale (32%), il manifatturiero (28%) e il marketing e le vendite (27%). La fascia di età compresa tra i 26 e i 35 anni, che rappresenta il 70% del campione analizzato, preferisce cambiare lavoro quando quest'ultimo interferisce eccessivamente con la vita privata. L'analisi dei dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulla cessazione dei rapporti di lavoro nel secondo trimestre del 2021 mostra una tendenza in crescita del 43,7%. In particolare, le cessazioni dei rapporti di lavoro sono aumentate da aprile a giugno, totalizzando

2.587.000 persone, il 37% in più rispetto al trimestre precedente e 768.000 in più rispetto allo stesso periodo del 2020. Di queste, 484.000 sono state dovute a licenziamenti volontari. Nel complesso, il rapporto tra licenziamenti volontari e occupazione totale ha superato il 2% per la prima volta in diversi anni.

Stando all'istituto di ricerca Randstad, sono i più giovani i coinvolti in questo cambio di prospettive: il 38% di chi ha un'età fra i 25 e i 34 anni sta attivamente cercando un nuovo impiego, mentre il 36% dei lavoratori appartenenti alla Gen Z, ovvero i nati tra la seconda metà degli anni 90' e il 2010, ha abbandonato il precedente impiego in quanto incompatibile con la vita privata. Il 34% dei lavoratori che hanno un'età compresa tra i 25 e i 34 anni conferma che preferirebbe essere disoccupato piuttosto che essere insoddisfatto sul lavoro.

Stando al rapporto INAPP del 2023, la tendenza delle dimissioni volontarie in Italia va avanti da decenni. La tendenza risulta chiara dalla comparazione dei dati SISCO-COB, ovvero del sistema informativo statistico delle Comunicazioni Obbligatorie, con quelli forniti dall'INPS relativamente alle dimissioni volontarie, da cui emerge che negli anni precedenti alla pandemia il tasso delle dimissioni volontarie si è attestato intorno al 30% e dalla figura sottostante emerge che entro il primo mese il 60% dei dimissionari ha già un nuovo impiego. Questo dato conferma anche per il nostro Paese ciò che gli accademici Fuller e Kerr hanno sostenuto per gli Stati Uniti: occorre interpretare quest'ondata di dimissioni volontarie come ricollocazioni volte a condizioni lavorative migliori piuttosto che dimissioni fini a se stesse e per di più non sono esclusivamente da considerarsi frutto della pandemia, bensì di comportamenti sociali che hanno avuto origine in precedenza.

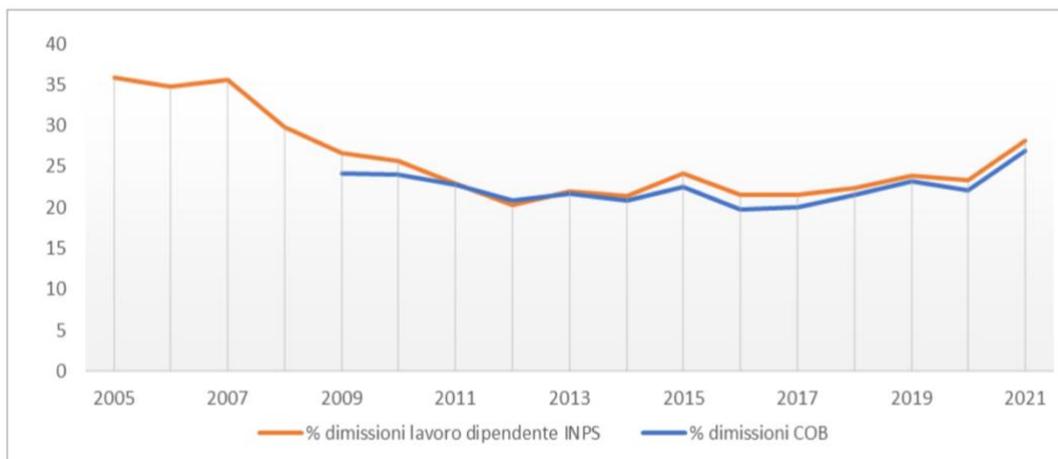


Immagine 19. *Quota dimissioni volontarie su un totale delle cessazioni: dati Inps e COB. Anni 2005-2021.*

Fonte: *Rapporto INAPP 2023*

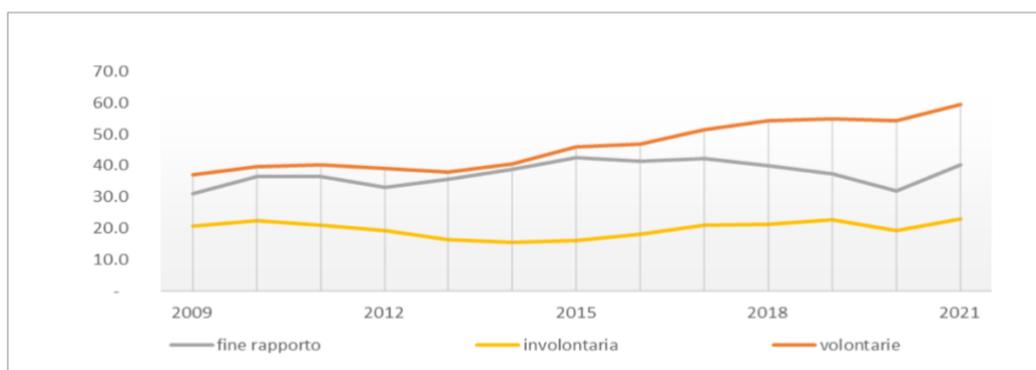


Immagine 20. *Quota rientro nel primo mese per tipo di dimissione: dati COB. Anni 2009-2021.*

Fonte: *Rapporto INAPP 2023*

Risulta interessante comprendere le caratteristiche demografiche delle persone che avrebbero abbandonato il lavoro, sempre attraverso la banca dati dell'INAPP PLUS. Il 14.6% degli intervistati si sarebbe dimesso, a fronte della restante percentuale, pari a 85.4%, che non lo avrebbe fatto. Tra i dimissionari, l'1.1% si sarebbe dimesso anche senza alternativa di guadagno; il 13.5% esclusivamente con la presenza di alternative di guadagno.

	v.a.	%
Sì, anche se comportasse una riduzione del mio tenore di vita	252.507	1,1
Sì, ma solo se trovassi altre forme di reddito (es. eredità, lotteria ecc.)	3.092.726	13,5
No	19.570.313	85,4
Totale	22.915.546	100,0

Immagine 20. *Occupati e intenzione di dimettersi nel periodo aprile 2021- settembre 2022.*

Fonte: *Elaborazione INAPP su dati indagine INAPP.*

Considerando l'intenzione di dimettersi, vi sono interessanti suddivisioni in base al titolo di studio, all'età anagrafica, alle specifiche del lavoro di appartenenza ed infine alla fascia economica di appartenenza.

Considerando il titolo di studio, si evince come più alto è il grado di istruzione raggiunto e minori sono le percentuali di dimissioni del campione analizzato: soltanto l'8.1% dei laureati si sarebbe dimesso, a fronte del 18.9% tra coloro che hanno soltanto il diploma.

Un altro caso di correlazione inversa si ha parlando di età: maggiore è l'età del campione intervistato e minori sono le percentuali dei dimissionari.

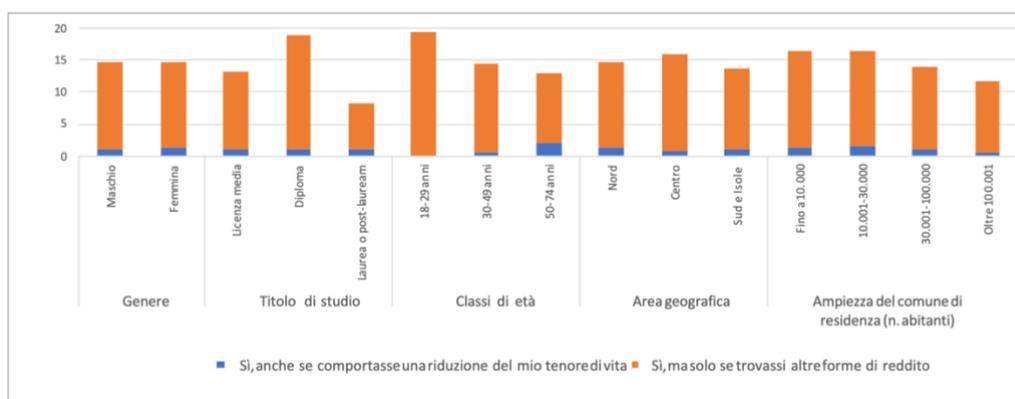


Immagine 21. *Occupati che hanno pensato di dimettersi per alcune varianti socio-demografiche.*

Fonte: *Elaborazione INAPP su dati indagine INAPP.*

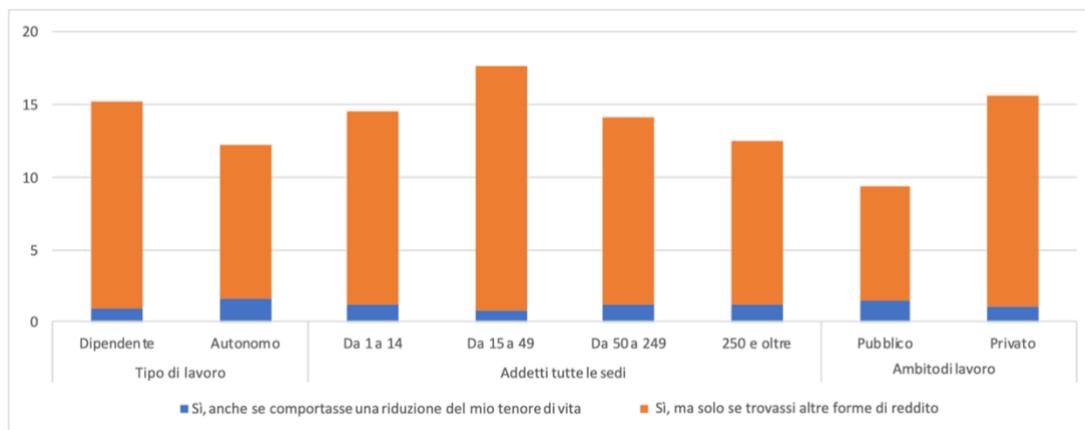


Immagine 22. *Occupati che hanno pensato di dimettersi per tipo di lavoro, classe di addetti e ambito di lavoro.*

Fonte: *Elaborazione INAPP su dati indagine INAPP.*

Suddividendo gli intervistati per caratteristiche del lavoro svolto, emerge come il più alto tasso percentuale di chi desidera dimettersi si riscontra tra dipendenti di aziende medie e private e tra chi svolge professioni non qualificate, con una percentuale di quest'ultimi che arriva fino al 23%. Per chi svolge mansioni qualificate nelle attività commerciali e servizi, il tasso percentuale arriva al 19.3% e misura 18.9% per la categoria di “conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e conducenti di veicoli”. Notevolmente più bassa è la percentuale di chi si dimetterebbe per i gruppi “imprenditori e alta dirigenza” e “professionisti intellettuali ad elevata specializzazione”, che stanno rispettivamente a 9.4% e 6.8%.

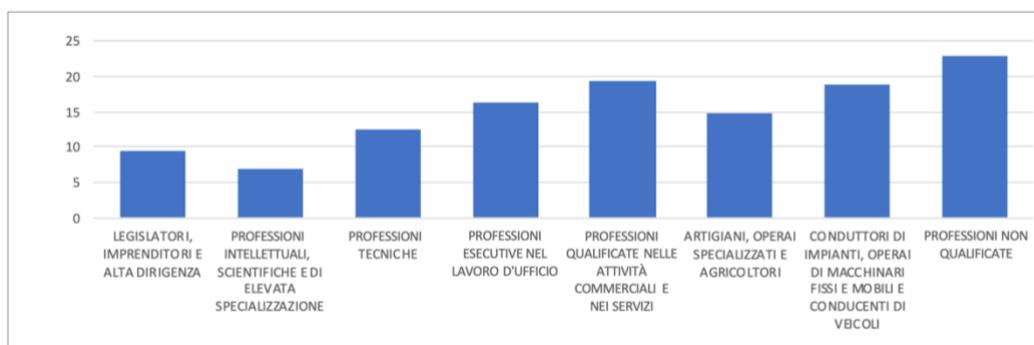


Immagine 23. *Occupati che hanno pensato di dimettersi per grande gruppo professionale.*

Fonte: *Elaborazione INAPP su dati indagine INAPP.*

Notevoli differenze emergono tra gli intervistati con differenti fasce di reddito: tra chi possiede redditi fino a 15000 euro annui, il 20% ha pensato di dimettersi; mentre tra chi ha redditi maggiori di 40000 euro annui, solo il 4.5% ha pensato di dimettersi.

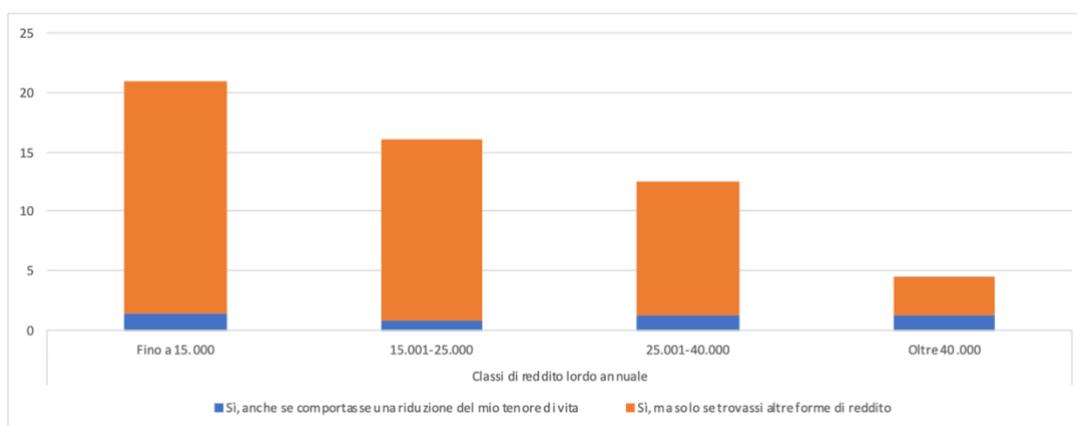


Immagine 24. *Occupati che hanno pensato di dimettersi per classe di reddito lordo annuale.*

Fonte: *Elaborazione INAPP su dati indagine INAPP.*

I dati raccolti dal Better Life Index dell'OCSE mostrano, ad esempio, che il 10% dei lavoratori maschi nei Paesi OCSE lavora più di 50 ore a settimana, nonostante sia scientificamente provato che trascorrere troppo tempo al lavoro abbia un impatto negativo sulla salute fisica e mentale. Questa tendenza è confermata dal fatto che il tempo libero rappresenta circa il 69% delle ore giornaliere (la media dei Paesi OCSE è del 63%). Come dimostrano questi dati, nonostante il quadro generalmente favorevole, anche in Italia molti lavoratori lamentano difficoltà e disagi nel conciliare gli obblighi professionali con la vita privata, in particolare con le attività familiari.

Nell'indagine *People at Work 2023*, condotta dall'*Adp Research Institute* su oltre 32.000 dipendenti in 17 Paesi (2.000 in Italia), il 63% ha risposto "sì" alla domanda "Ha mai sentito che lo stress ha un impatto negativo sul suo lavoro?". Di questi, il 29% si è lamentato di non riuscire a dare il meglio di sé e il 34% di avere costantemente bisogno di brevi pause.

Il 51% di tutti gli intervistati ha dichiarato che i colleghi sono una forte fonte di sostegno. In termini di stress, il 17% degli intervistati totali ha riferito di sentirsi

stressato ogni giorno (il 21,8% donne e il 12,8% uomini), il 9% almeno da quattro a sei volte alla settimana (percentuale uguale di donne e uomini), il 22% almeno da due a tre volte alla settimana (percentuale uguale di donne e uomini) e il 9,25% una volta al mese (8% delle donne e 10% degli uomini).

I fattori di stress non comprendono solo il carico di lavoro, ma anche l'insoddisfazione. Infatti, il 19,6% degli italiani si dichiara insoddisfatto della propria posizione, quasi uno su cinque. I motivi principali sono tre: il 38% lamenta un mancato aumento dello stipendio a fronte di un aumento delle responsabilità, il 34,3% dichiara di non aver ottenuto la progressione di carriera sperata e il 30% afferma che il proprio lavoro non è più stimolante.

Questo approccio sofferto al lavoro da parte dei dipendenti, porta ad ingenti perdite economiche dal lato delle imprese e un esempio lampante è il settore turistico: i dipendenti sono sempre meno disposti a sacrificare molte ore di tempo libero per dedicarle al lavoro che talvolta è anche mal pagato. Secondo Nicholas Pezzè, segretario generale della Filcams Cgil di Bergamo, molti dei 20.000 lavoratori nel settore turistico hanno contratti a tempo parziale con retribuzioni medie che non superano i mille euro mensili, o sono classificati nelle categorie salariali più basse dei contratti nazionali. Di recente, questi salari hanno fatto i conti con un aumento del costo della vita, inducendo alcuni di questi professionisti ad esplorare lavori diversi da quelli nei bar, ristoranti, hotel o cooperative di servizi.

Questo è il principale motivo per cui imprenditori e aziende stanno dunque iniziando ad affrontare questo tema con un approccio di maggiore attenzione, cercando di migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro e offrendo soluzioni che contribuiscano ad aumentare la qualità della vita dei propri dipendenti. Lo si può affermare se si considera che si è riscontrata una netta crescita di aziende che hanno partecipato alla ricerca di *Great Places to Work*, che secondo il sito della società stessa, è un ente di ricerca, tecnologia e consulenza organizzativa che analizza gli ambienti di lavoro, studiando l'esperienza degli impiegati.

Il numero delle aziende coinvolte è stato pari a 303 nell'ultima edizione invece che quello di 210 nell'edizione del 2021, "A riprova del crescente interesse verso metodi di misurazione oggettivi e l'apprezzamento verso i feedback dei propri collaboratori sulla loro esperienza lavorativa" citando le parole di Alessandro Zollo, CEO di *Great place to*

work. Nella corsa al premio di migliore azienda in cui lavorare, si tiene conto di molteplici indicatori quali: clima interno, bilanciamento di genere, flessibilità e crescita del fatturato; se migliora l'introito dell'azienda, aumenteranno gli investimenti negli ambiti di slancio e senso di appartenenza all'azienda stessa, con un netto risultato positivo in termini di *work-life balance* e redistribuzione della ricchezza. Un esempio di questo virtuoso comportamento e di uno dei primi posti in questa classifica è costituito dall'azienda "Bending Spoons" che ha come amministratore delegato Luca Ferrari, il quale afferma: "la flessibilità negli orari di lavoro, una retribuzione competitiva e il nostro ritiro aziendale annuale sono tutti aspetti apprezzati ma non c'è benefit più grande che lavorare con persone straordinariamente appassionate, creative, collaborative e ambiziose. Sono convinto che l'enorme investimento e la sofisticazione nel selezionare i nostri colleghi siano fra i nostri principali punti di forza".

Da queste parole emerge come il coinvolgimento lavorativo sia ancora una volta fondamentale per un'azienda. Un alto livello di impegno verso l'organizzazione indica che i dipendenti sono interessati al loro lavoro, impegnati nell'organizzazione e che i loro atteggiamenti e comportamenti sono in linea con i valori fondamentali dell'organizzazione. Le organizzazioni in cui i dipendenti sentono un forte legame e una forte dedizione al lavoro hanno i livelli più alti di impegno.

CAP. 2 La crisi della stabilità lavorativa: come l'automazione ridefinisce le aspettative professionali.

Occorre analizzare e comprendere il contesto storico e socioeconomico delle ultime decine di anni, allo scopo di chiarire che cosa ha portato all'emersione del *Quiet Quitting* e molto spesso anche della *Great Resignation*. A partire dagli anni '90, il fenomeno della globalizzazione ha modificato in modo irreversibile il tessuto delle economie nazionali. La crescente interdipendenza dei mercati e la liberalizzazione degli scambi hanno portato a una maggiore concorrenza, spingendo le aziende a cercare soluzioni per incrementare la produttività e ridurre i costi. L'adozione di tecnologie digitali ad alto rendimento è correlata con un forte aumento dei livelli di ansia e stress tra i lavoratori. L'aumento dell'efficienza della macchina, infatti, impone al lavoratore standard di produttività

sempre più alti. È da considerarsi inoltre il sempre più diffuso utilizzo di tecnologie come l'*Internet of things* e le ICT (*Information and Communication Technologies*) come potenziale strumento di controllo del lavoratore, le cui *performance* sono costantemente monitorate, valutate e persino paragonate a quelle dei colleghi. Un esempio clamoroso di controllo sui dipendenti è costituito dalla multinazionale Amazon: la ricerca globale “La vita nel panopticon Amazon”, condotta da Uni Global Union in otto Paesi, delucida i metodi con cui la multinazionale americana promuova sistemi di sorveglianza sui lavoratori. La ricerca ha coinvolto 2000 dipendenti sparsi in Stati Uniti, Regno Unito, Italia, Francia, Germania, Polonia, Spagna e Australia che lavorano in tutta la filiera del colosso americano: dai magazzinieri agli autisti di consegna, fino a considerare anche gli addetti ai servizi clienti.

Magazzinieri	Autisti di consegna	Impiegati
<p>71.4%</p> <p>Scanner portatili “Contano il tempo delle pause fino al secondo grazie a scanner portatili nella postazione di lavoro.” - Magazziniere statunitense</p>	<p>88.7%</p> <p>App aziendali “Se il tuo punteggio dell’app Mentor è basso, minacciano di sanzionarti.” - Autista di consegna spagnolo</p>	<p>55.3%</p> <p>Software di tracciamento dell’attività “Controllano i tempi di inattività attraverso i programmi con cui lavoriamo” - Addetto al servizio clienti statunitense</p>
<p>52.1%</p> <p>Badge “Ti controllano in base alle strisciate del badge. Ma dimenticano di aggiungere il tempo trascorso in attesa nelle postazioni, a piedi ai diversi piani, e i problemi alle macchine” - Magazziniere statunitense</p>	<p>50.8%</p> <p>Dispositivi GPS “Il percorso è interamente visibile al DSP¹. Possono vedere quanto tempo ci fermiamo in ogni punto, possono vedere se abbiamo finito il giro e mandarci altrove, e possono anche inviarci avvisi in caso di pause eccessive.” - Autista di consegna francese</p>	<p>33.9%</p> <p>Chime (programma di comunicazione interna di Amazon) “L’attivazione di “inattivo” su Chime ha mandato il mio superiore su tutte le furie” - Addetto al servizio clienti statunitense</p>

Immagine 25. *La vita nel panopticon Amazon.*

Fonte: *ricerca Uni Global Union*

Citando le parole di Francesco Melis di Nidil Cgil: “I risultati? Sono uno spaccato preoccupante e una conferma di quanto abitualmente emerge nelle assemblee e nei colloqui con i lavoratori. L’azienda esercita un controllo, un tracciamento e un monitoraggio costante, sistematico e persistente delle prestazioni e dei lavoratori, che hanno sempre gli occhi puntati addosso. Amazon dichiara che si tratta di sistemi utili all’organizzazione delle attività, per noi sono meccanismi di pressione a tutti gli effetti, che dettano i ritmi da sostenere e gli standard di velocità da mantenere, sia che si tratti della consegna dei prodotti che dell’etichettatura dei pacchi.”

I controlli avvengono attraverso *badge*, tracciamento delle attività, dispositivi *gps* e telecamere di bordo per gli autisti e portano i lavoratori ad essere soggetti ad un continuo *stress* da prestazione con conseguenze fisiche e mentali: vige tra i dipendenti, infatti, un senso di inappropriata dovuto al possibile mancato raggiungimento degli obiettivi posti da *manager* sempre più pressanti e orientati all’obiettivo, senza una minima considerazione delle conseguenze fisiche. Sempre citando Francesco Melis: “Questo spingere i ritmi di lavoro all’eccesso per avere prestazioni sempre più alte e performanti porta al *turnover* selvaggio che segnaliamo da tempo come problema di tutta la filiera Amazon. Un esempio? Nello stabilimento di Rovigo ci sono complessivamente 2.300 lavoratori, ma i contratti attivati in un anno sono 6 mila. Questo vuol dire che il tasso di sostituzione del lavoratore è di quattro mesi e mezzo. Quando non rendi più come all’inizio, quando le tue performance si riducono, ti mandano a casa. E incentivano addirittura, la fuoriuscita: oltre alle spettanze di legge, 2 mila euro per ogni picco programmato di lavoro che l’addetto ha fatto, come il Natale e il *Black Friday*”

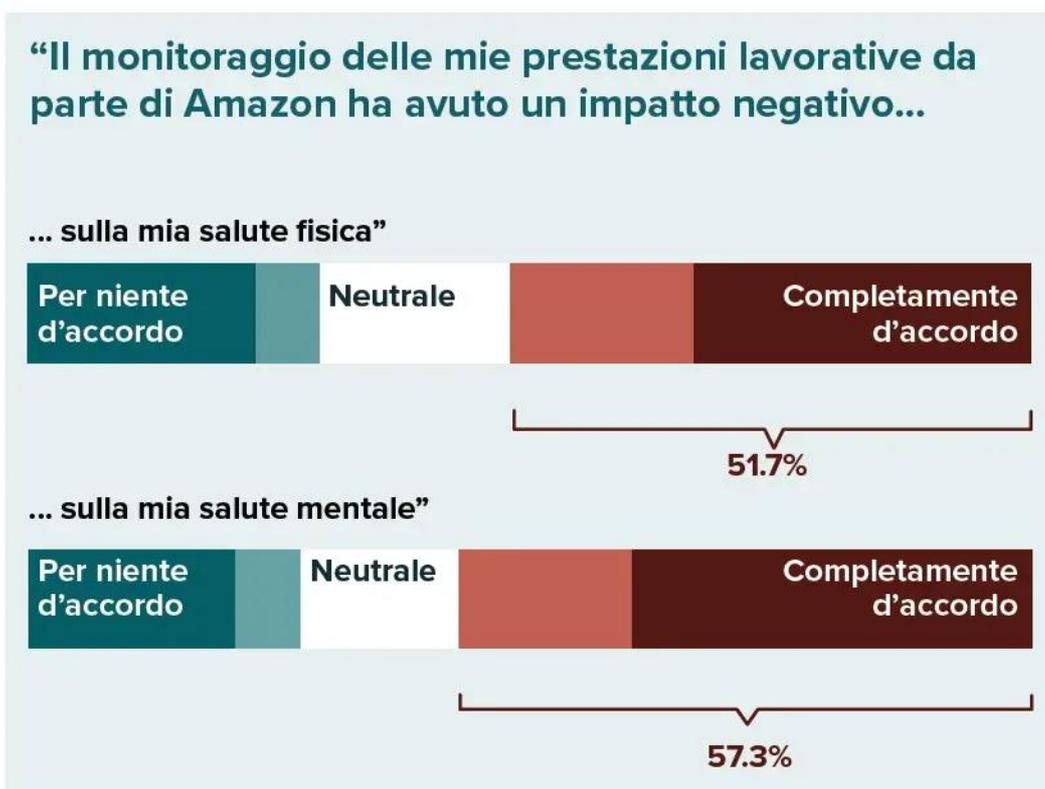


Immagine 26. *La vita nel panopticon Amazon.*

Fonte: *ricerca Uni Global Union*

Vi è altresì da considerare il fatto che tale processo di innovazione tecnologica possa anche portare alla paura che le macchine si sostituiscano all'uomo, soprattutto in lavori manuali e per loro natura ripetitivi, o che l'avvento di tecnologie di nuova generazione possa causare ondate di disoccupazione legate alla mancanza di competenze specifiche per l'utilizzo dei nuovi strumenti. Questo coincide con l'avvento dei portali di lavoro online e delle piattaforme di recensioni delle aziende, per cui i lavoratori sono ora meglio informati sulle condizioni di lavoro in altre società e sui salari del settore. Questa trasparenza può alimentare sentimenti di insoddisfazione se un individuo percepisce di essere sottopagato o sottostimato rispetto ai colleghi. La generale velocità del cambiamento delle conoscenze da applicare nel campo pratico, che portano al conseguente e necessario apprendimento continuo, genera ansia e insicurezza, soprattutto se non viene fornito il supporto formativo necessario affiancato al giusto percorso di crescita.

Un esempio ormai sempre più concreto di realtà aziendale che ha implementato cambiamenti utilizzando l'Intelligenza Artificiale, a tal punto da mettere a repentaglio i posti di lavoro è Walmart. Secondo la rivista Scenari Economici, Negli Stati Uniti Walmart ha ormai annunciato l'intenzione di automatizzare un'abbondante fetta dei propri negozi e magazzini entro pochi anni: entro la fine dell'anno fiscale 2026 il 65% dei negozi sarà automatizzato e il 55% del volume dei centri di adempimento sarà sostenuto da strutture automatizzate.

L'automazione è una tendenza verso la quale ormai il mercato del lavoro in generale si sta dirigendo, e ciò si evince dal rapporto di Jan Hatzius di *Goldman Sachs*, il quale afferma: "Circa due terzi dei lavori attuali (negli Stati Uniti e in Europa) sono esposti a un certo grado di automazione dell'IA e che l'IA generativa potrebbe sostituire fino a un quarto dei lavori attuali. Estrapolando le nostre stime a livello globale, si può affermare che l'IA generativa potrebbe esporre l'equivalente di 300 milioni di posti di lavoro a tempo pieno all'automazione, in quanto fino a due terzi delle occupazioni potrebbero essere parzialmente automatizzati dall'IA".

Exhibit 4: Two-Thirds of Current Occupations Could be Partially Automated by AI

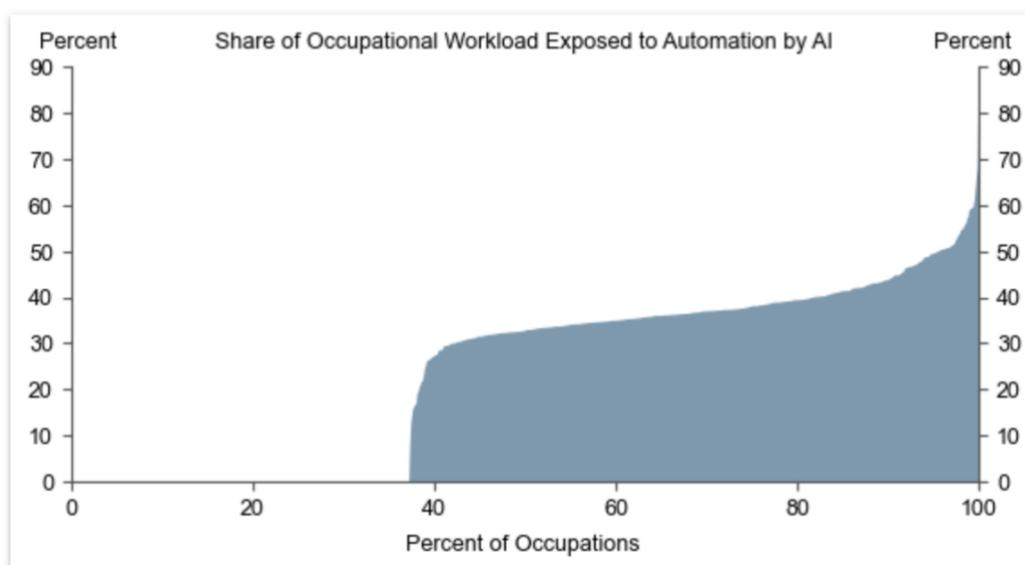


Immagine 27. Due terzi delle attuali occupazioni potrebbero parzialmente essere automatizzate dall'IA.

Fonte: *Goldman Sachs Global Investment Research*

Da qui si comprende come nell'intero mercato del lavoro vige l'incertezza, l'instabilità e un senso di precarietà tra molti dipendenti, dovute alla potenziale perdita di lavoro e alla consapevolezza di dover aumentare le proprie conoscenze regolarmente per stare al passo dei cambiamenti in atto.

CAP. 3 Uno sguardo al futuro: un'introduzione alla *YOLO Economy* e ad alcune sue applicazioni pratiche.

Cosa è possibile fare per cambiare il proprio *status quo*? Quali sono le direzioni verso le quali si sta andando?

Nel seguente capitolo conclusivo, queste sono le domande protagoniste di un ragionamento che proverà a fornire una risposta al lettore.

È ormai sensato ritenere che Internet faccia parte della nostra vita quotidiana, poiché al giorno d'oggi moltissime azioni vengono svolte digitalmente attraverso il suo utilizzo: la messaggistica ne è un esempio, con le comunicazioni che vengono ormai fatte tramite le principali applicazioni di comunicazione scaricate sul telefonino; o per citare operazioni più complesse, si possono usare gli *smart devices* per il trasferimento di denaro tra persone o per cercare lavoro, basta solo eseguire un piccolo processo *standard* presso l'applicazione di riferimento scaricata sul proprio dispositivo ed il gioco è fatto. Meno immediata è l'idea secondo la quale internet possa essere sfruttato per guadagnare, o per risollevare il proprio *business* da periodi di difficoltà: ciò può essere svolto, ad esempio, attraverso chiare strategie per rinnovare il proprio canale comunicativo e rivolgersi ad un pubblico più giovane. Questo è il terreno fertile per la nascita e il conseguente sviluppo della *YOLO economy*.

Secondo una definizione fornitaci dalla Banca del Piemonte, la *Yolo economy*, acronimo che sta per *You Only Live Once* ("Si vive una volta sola"), è un'espressione anglosassone per definire una tendenza, in voga soprattutto tra le popolazioni lavorative più giovani come i Millennials e la Generazione Z, volta a drastici cambiamenti del proprio percorso professionale che portano persino all'abbandono del lavoro per sostituirlo con soluzioni che permettano una maggiore flessibilità.

Considerando il periodo che va dal 2019 al 2021 si è registrata in Italia una crescita nelle *start-up* innovative del 40% e delle imprese con un solo dipendente del 34%.

Entrando nello specifico, le imprese del mercato digitale e della consulenza sono quelle cresciute di più: per quanto concerne le prime, hanno registrato una percentuale di crescita pari al 91%, con un incremento pari al 109% per le imprese con un solo dipendente; per quanto concerne le seconde, hanno registrato una percentuale di crescita pari al 15%, con un incremento pari al 36% per le imprese con un solo dipendente.

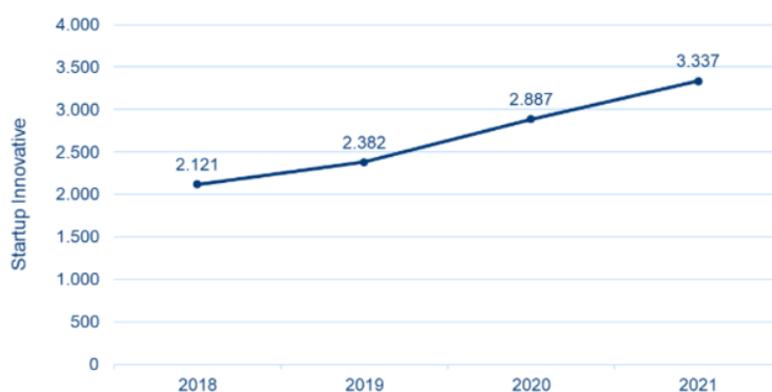


Immagine 28. *Startup innovative in Italia.*

Fonte: *analisi CRIF su piattaforma Margò*

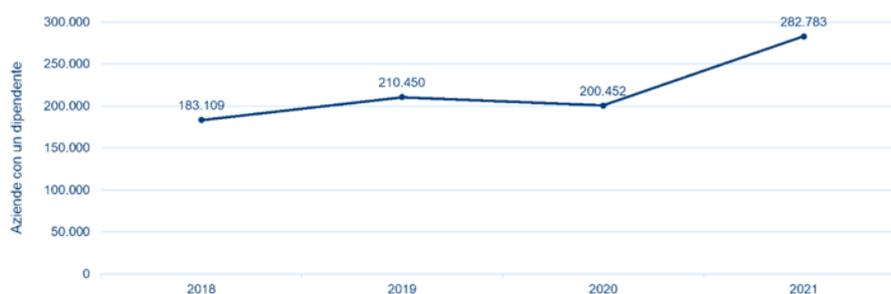


Immagine 29. *Imprese con un solo dipendente.*

Fonte: *analisi CRIF su piattaforma Margò*

Chiaramente, complice di queste nuove tendenze professionali è la pandemia, grazie alla quale anche nel nostro Paese le persone sono consapevoli di avere un maggiore bisogno di flessibilità ed autonomia nei propri impegni lavorativi.

Stando alle parole di un commentatore del Crif, ovvero la Centrale Rischi di Intermediazione Finanziaria: “Per comprendere appieno gli effetti della *Yolo Economy* andrebbero studiati a fondo i movimenti dei giovani professionisti, tuttavia, l’analisi che abbiamo potuto sviluppare grazie alla nostra piattaforma digitale Margò ci dà l’occasione unica di poter analizzare alcune nuove dinamiche che iniziano a caratterizzare il panorama imprenditoriale italiano. E i segnali che abbiamo rilevato sembrano indubbiamente muovere in questa direzione. Infatti, se messi assieme, i dati analizzati ci raccontano di un’Italia più coraggiosa e imprenditoriale, che in ripresa dalla depressione causata dalla pandemia – economica ma non solo – si lancia in attività lavorative *smart* e flessibili, abbracciando i nuovi *trend* che si sono già affermati nel contesto lavorativo anglosassone”.

Come inizialmente riportato, i principali protagonisti della *YOLO Economy* sono i giovani della Gen Z e i Millennials. Una persona che rientra appieno in queste categorie è Martina Strazzer. Martina è una ragazza imprenditrice di 23 anni di Modena, che ha abbandonato il corso all’università di Biotecnologie prima e di Marketing poi, per fondare nel 2020 il suo *brand* di gioielli “Amabile” perché non si reputava contenta del suo percorso formativo e provava un forte desiderio di creare qualcosa di proprio e fondare quindi un’impresa basata sulla promozione e relativa vendita dei prodotti tramite l’utilizzo dei *social media*.

Basandoci sulle parole di Martina: “TikTok è stata davvero la chiave di tutto, per la viralità che dà e i numeri che permette di fare in tempi brevi. La popolarità è cresciuta tanto sino al settembre del 2021, ma non potevo più fare tutto da sola”. E quindi “ho assunto la mia prima dipendente e abbiamo iniziato a realizzare contenuti specifici per i gioielli”. L’imprenditrice è partita con un capitale di appena €300, per poi fatturare €65.000 nel 2020, €350.000 alla fine del 2021, €4.000.000 al termine del 2022 e una previsione di €10.000.000 per la fine 2023.

Se è vero che i protagonisti della tendenza sono i giovani, è anche vero che coloro che appartengono alle categorie caratterizzate da età maggiori stanno anch’essi comprendendo la potenza degli strumenti moderni per vivere la propria esperienza professionale con maggiore flessibilità.

Un’altra figura imprenditoriale italiana che ha compreso appieno l’impatto di internet è Emanuele Bonanni. Emanuele è di Roma e nel corso della sua vita ha cambiato molti

lavori, per poi ultimare la sua parabola ascendente fondando una sua società. Stando ad una sua intervista presso l'*Economy Magazine*, ha iniziato a lavorare come tecnico dipendente per poi diventare consulente nel campo dell'elettronica; successivamente si cimenta nel campo dell'imprenditoria: "Dieci anni fa ho aperto un blog, *Elettronica Open Source*, che è diventato la più grande *community* in Italia di elettronica *embedded* e semiconduttori, con oltre 100mila utenti" racconta. "Ho creato una rivista di settore, *EOSbook*, che è andata molto bene, tant'è che abbiamo comprato un'altra rivista già esistente, *Firmware*, e poi le abbiamo fuse. Oggi con la crisi del cartaceo facciamo tutto *online*: è un'attività che prosegue ancora oggi, gestita da mia moglie, abbiamo clienti importanti come *Texas Instruments*, *NXP* (nata dalla fusione di *Motorola Semiconductors* – *Freescale* e *Philips Semiconductors*), *STM*, *Sandisk* etc.". La reale libertà geografica e relativa al tempo dedicato al lavoro è stata però raggiunta successivamente al passaggio da imprenditore ad investitore: "Ho iniziato tre anni fa, non sapevo nemmeno cosa fossero il trading o la finanza" dice lui, "quasi da subito è diventata la mia attività principale. All'inizio ho studiato moltissimo, oggi mi impegna solo poche ore al giorno inclusi i corsi e lo studio, sui mercati ci sto veramente molto poco. Mi resta anche il tempo di dedicarmi ad altri investimenti; quindi, da qualche mese compro merce su Alibaba e la vendo su Amazon. Un anno fa mi sono trasferito a Las Palmas, Gran Canaria, con tutta la famiglia, e faccio trading da qui".

Non solo vive di *trading*, ma è anche un formatore: nel 2017 fonda *MyTradingWay*, un sito per usufruire del suo *expertise* sul mondo degli investimenti acquistando i suoi corsi di formazione che hanno l'intento di insegnare la gestione del risparmio a chiunque ne sia interessato.

Questi esempi ci mostrano come sia possibile affermare di essere entrati in una fase in cui internet può permettere con maggiore concretezza la realizzazione dei progetti di ognuno di noi, può concedere la possibilità di reinventarsi stravolgendo le vecchie abitudini professionali e garantendoci la flessibilità di abitare in qualsiasi parte del pianeta, tuttavia senza rinunciare al guadagno; ci dà inoltre la possibilità di esplorare nuove strade professionali quando il lavoro attuale genera frustrazione, stress o insoddisfazione, permettendoci di riconsiderare i nostri valori e le nostre priorità senza però l'obbligo di rimanere collegati al vecchio ambiente.

SITOGRAFIA:

1. **Alight**. “2022 Alight international workforce and wellbeing mindset report”: <https://www.alight.com/thought-leadership/2022-alight-international-workforce-and-wellbeing>
2. **Assolombarda**. “L’impatto dell’emergenza Covid-19 sul lavoro (Eurofond)”: <https://www.assolombarda.it/centro-studi/12019impatto-dell2019emergenza-covid-19-sul-lavoro-eurofond>
3. **Avvenire**. “Stress. Il 48% dei lavoratori ne risente almeno una volta ogni due giorni”. Maurizio Carucci: <https://www.avvenire.it/economia/pagine/stress-il-48-dei-lavoratori-ne-risente-almeno-una-volta-ogni-due-giorni>
4. **Banca del Piemonte**. “La Yolo Economy in crescita nel panorama italiano”: <https://www.bancadelpiemonte.it/la-yolo-economy-in-crescita-nel-panorama-italiano/>
5. **Business Leadership Today**. “How Employee Engagement Affects Profitability”: <https://businessleadershiptoday.com/how-employee-engagement-affects-profitability/>
6. **Business Insider**. “The Gen Zer who helped spark the quiet-quitting trend ended up leaving his job after all. He blames bad managers for a generation of disengaged employees”. Jacob Zinkula: <https://www.businessinsider.com/quiet-quitting-doesnt-work-unfulfilling-job-regret-2023-7?r=US&IR=T>
7. **Collettiva**. “Ecco come Amazon controlla i suoi lavoratori”. Patrizia Pallara: <https://www.collettiva.it/copertine/internazionale/ecco-come-amazon-controlla-i-suoi-lavoratori-sj7y694w>
8. **Corriere della Sera**. “Turismo a Bergamo, il boom e i nodi del lavoro”. Federico Rota: https://bergamo.corriere.it/notizie/cronaca/23_luglio_24/turismo-a-bergamo-il-boom-e-i-nodi-del-lavoro-f699bf7e-09be-477d-9ff1-364443f9axlk.shtml?refresh_ce
9. **Crif**. “Segnali di ‘YOLO Economy’ in Italia: nel 2021 crescono le start-up innovative (+40% vs 2019) e le imprese neocostituite con un solo dipendente (+34% vs 2019)”: <https://www.crif.it/area-stampa/yolo-economy/>

10. **Economic Policy Institute.** “What to watch on jobs day”. Elise Gould: <https://www.epi.org/blog/what-to-watch-on-jobs-day-a-strong-finish-to-2021-but-omicrons-impact-looms/>
11. **EconomyMagazine.** “L’imprenditore-trader in smart working alle Canarie”: <https://www.economymagazine.it/limprenditore-traderin-smart-working-alle-canarie/>
12. **EconomyUp.** “Che cos’è l’Industria 4.0 e perché è importante saperla affrontare”. Luciana Maci: <https://www.economyup.it/innovazione/cos-e-l-industria-40-e-perche-e-importante-saperla-affrontare/>
13. **Eurostat.** “Job vacancy statistics”: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job_vacancy_statistics
14. **Evolve solutions.** “Great Resignation e Quiet Quitting: quando il lavoro è più che un semplice stipendio”: <https://evolvesolutions.eu/great-resignation-e-quiet-quitting-quando-il-lavoro-e-piu-che-un-semplce-stipendio/>
15. **Forbes.** “Il 73% dei dipendenti manifesta sintomi da stress: ascolto delle esigenze e benefit innovativi le possibili soluzioni per i datori di lavoro”. Staff Forbes: <https://forbes.it/2023/05/26/il-73-dei-dipendenti-manifesta-sintomi-di-stress-da-lavoro-ascolto-delle-esigenze-e-benefit-innovativi-le-possibili-soluzioni-per-le-aziende/>
16. **Fortune.** “Walmart to cover worker tuition costs at some colleges as war for talent heats up”. Phil Wahba: <https://fortune.com/2021/07/27/walmart-pays-for-tuition-companies-that-cover-college-costs-war-for-talent/>
17. **Forme Online.** “Work-life balance e burnout in Europa”. Virna Bottarelli: <https://www.forme.online/2021/05/13/work-life-balance-e-burnout-in-europa/>
18. **Gallup.** “From Suffering to Thriving”. Gallup staff: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-506891>
19. **Gallup.** “Is Quiet Quitting Real?”. Gallup Staff: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

20. **Globalization-Partners.** “4 Segni di un abbandono silenzioso e come contrattaccarli”. Team G-P. :<https://www.globalization-partners.com/it/blog/4-signs-of-quiet-quitting/>
21. **Great Place to Work.** “Chi Siamo”.: <https://www.greatplacetowork.it/chi-siamo/>
22. **Il Bo Live, Università di Padova.** “La trasformazione del lavoro. Generazioni a confronto”. Sofia Belardinelli: <https://ilbolive.unipd.it/it/news/trasformazione-lavoro-generazioni-confronto>
23. **Il Sole 24 Ore.** “Ecco i migliori posti di lavoro 2023, dove il benessere sposa la crescita”. Cristina Casadei: <https://www.ilsole24ore.com/art/ecco-migliori-posti-lavoro-dove-benessere-sposa-crescita-AETiOLHD>
24. **Il Sole 24 Ore.** “Great Resignation, perché tra i giovani è boom di dimissioni”. Cristina Casadei: <https://www.gia.pr.it/download/26997/2016/07/Great-resignation-perche-tra-i-giovani-e-boom-di-dimissioni.pdf>
25. **Los Angeles Times.** “Gen Z didn’t coin ‘quiet quitting’ — Gen X did”. Matt Pearce: <https://www.latimes.com/entertainment-arts/story/2022-08-27/la-ent-quiet-quitting-origins>
26. **Money.it.** “Mercato del lavoro USA, la Great Resignation continua: il grafico della settimana”. Luca Fiore: <https://www.money.it/Great-Resignation-usa-lavoro>
27. **Network digital 360.** “Burnout, come riconoscerlo ed evitarlo nel New Normal”. Redazione People&change 360: <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/burnout-come-riconoscerlo-ed-evitarlo-nel-new-normal/>
28. **Network digital 360.** “Great Resignation: che cos’è e cosa sta succedendo”. Paola Capoferro: <https://www.peoplechange360.it/futuro-del-lavoro/great-resignation-cosa-e-dimissione-persone-italia-cosa-devono-fare-aziende/>
29. **Openpolis.** “Le dimissioni volontarie dopo la pandemia”.: <https://www.openpolis.it/le-dimissioni-volontarie-dopo-la-pandemia/#in-vari-paesi-ue-dal-2021-sono-aumentate-le-dimissioni-volontarie>
30. **Pew Research Center.** “Amid the pandemic, a rising share of older U.S. adults are now retired”. Richard Fry: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2021/11/04/amid-the-pandemic-a-rising-share-of-older-u-s-adults-are-now-retired/>

31. **Pew Research Center.** “How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn’t – Changed the Way Americans Work”. Kim Parker, Juliana Menasce Horowitz e Rachel Minkin: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>
32. **Pew Research Center.** “Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected”. Kim Parker e Juliana Menasce Horowitz: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/#:~:text=Majorities%20of%20workers%20who%20quit,major%20reasons%20why%20they%20left>
33. **Randstad.** “Great Resignation: che cos’è e quali sono i numeri in Italia”: <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/great-resignation/>
34. **Repubblica.** “Da 300 euro a 10 milioni: l’incredibile storia di Martina Strazzer e dei gioielli di Amabile”. Emanuele Capone: https://www.repubblica.it/tecnologia/2023/12/12/news/chi_e_martina_di_amabile_quanti_hanni_ha_la_storia_dietro_ai_gioielli-421628054/
35. **Scenari Economici.** “Walmart applica pesantemente AI e automazione nei negozi: ondate di licenziamenti previsti fra i lavoratori a bassa qualificazione”. Giuseppina Perlasca: <https://scenarieconomici.it/walmart-applica-pesantemente-ai-e-automazione-nei-negozi-ondate-di-licenziamenti-previsti-fra-i-lavoratori-a-bassa-qualificazione/>
36. **Statista.** “Percentage of U.S. employees who had feelings of burnout pre-COVID Jan. 2020 vs Feb. 2021, by generation” : <https://www.statista.com/statistics/1256283/burnout-among-us-employees-by-generation/>
37. **Statista.** “ Job vacancy rate in the European Union from 1st quarter 2011 to 1st quarter 2024”: <https://www.statista.com/statistics/1204172/job-vacancy-rate-in-europe/>
38. **Statista.** “The Great Resignation Is Over: Quits Return to Pre-Covid Level”. Felix Richter: <https://www.statista.com/chart/26186/number-of-people-quitting-their-jobs-in-the-united-states/>

39. **Tutto Its Academy.** “Great resignation e quiet quitting, il lavoro che cambia”. Team Tutto Its: <https://tuttoits.it/great-resignation-quiet-quitting/>
40. **Up Day.** “Great Resignation: che cos'è il fenomeno delle grandi dimissioni e quali sono state le cause”: <https://www.day.it/approfondimenti/great-resignation>
41. **Wikipedia.** “Great Resignation”: https://en.wikipedia.org/wiki/Great_Resignation
42. **WeWelfare.** “Ricerca Workday rischio burnout: indici più alti in Gran Bretagna e nella pubblica amministrazione”: <https://wewelfare.it/sidebar/blog/ricerca-workday-rischio-burnout-indici-piu-alti-in-gran-bretagna-e-nella-pubblica-amministrazione/>
43. **W. Training.** “Lavoro, è allarme “Quiet Quitting” tra i giovani: il 74% dei Gen Z e Millennial vuole cambiare azienda nel 2023”: <https://www.wtraining.it/lavoro-e-allarme-quiet-quitting-tra-i-giovani-il-74-dei-gen-z-e-millennial-vuole-cambiare-azienda-nel-2023/>
44. **Z. Pew Research Center.** “Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected”. Kim Parker e Juliana Menasce Horowitz: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/#:~:text=Majorities%20of%20workers%20who%20quit,major%20reasons%20why%20they%20left>

BIBLIOGRAFIA:

1. **Adp Research Institute.** “People at work 2023”. Nela Richardson e Marie Antonello: <https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2023/04/People-at-Work-2023-A-Global-Workforce-View-1.pdf>
2. **Harvard Business Review.** “Great resignation didn't start with pandemic”. Fuller e Kerr: <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
3. **Rapporto Inapp 2023.** “Lavoro, formazione, welfare. Un percorso di crescita accidentato”: <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/899a1e21-5e6d-4952-adad-858c1b068a2b/content>

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio di cuore il professor Domenico Carrieri, il quale mi ha appoggiato e seguito lungo tutta la stesura dell'elaborato avendomi elargito i suoi preziosi consigli.

Ringrazio i miei genitori: mio papà, per i suoi precetti sullo spirito di sacrificio e perché senza di lui tutto questo percorso non sarebbe stato possibile; mia mamma, che sono sicuro da lassù mi ha protetto e guidato nei miei momenti più duri.

Un grazie sentito va a Roberta, la mamma della mia ragazza, per i suoi ragù che mi hanno sostenuto negli studi e per avermi fatto sempre sentire come a casa quando studiavo nella sua dimora.

Ringrazio Martina, la mia ragazza, che mi ha sempre sostenuto dandomi consigli e opinioni sulla grafica e sulle idee adottate. La ringrazio per la tanta pazienza dimostrata e per starmi accanto ogni giorno per condividere sogni e progetti. È stata al mio fianco nei momenti più difficili e in quelli più belli. Grazie Amore mio, questa tesi porta con sé tutto l'amore e il sostegno che mi hai donato.

Ringrazio infine me stesso per la mia tenacia e la mia curiosità, le quali mi hanno permesso di arrivare dove sono oggi. Grazie a me per gli sforzi e per non aver mai mollato.