



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"GENERAZIONE Y, Z, ALPHA:
APPROCCI E ORIENTAMENTI AL LAVORO"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDA: ALESSANDRA MAGRO

MATRICOLA N. 1160940

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Indice

Introduzione	3
1. Generazioni: chi sono?	4
1.1 Generazione Y.....	5
1.2 Generazione Z.....	7
1.3. Generazione Alpha.....	9
2. Generazioni al lavoro	12
2.1. Reclutamento.....	14
2.2 Formazione.....	16
2.2.1 Nuovi metodi alla formazione.....	20
2.3. Diversity Management	21
2.4. Total Reward: cosa preferiscono le nuove generazioni?	23
3. Quali aziende attraggono le nuove generazioni	26
3.1. Dove lavorano oggi i Millennials: Bending Spoons.....	27
3.2. Come sta cambiando il lavoro la Gen Z: IBM.....	29
3.3. Il futuro del lavoro per la Generazione Alpha.....	32
Considerazioni finali	33
Riferimenti bibliografici	34

Introduzione

L'ingresso nel mondo del lavoro di una generazione risulta da sempre un momento importante, da un lato per le aziende che devono sperimentare nuovi approcci e modalità per rendere appetibili le offerte di lavoro e dall'altro per la generazione stessa che come ogni altra si affaccia ad una realtà totalmente nuova che si diversifica a seconda del settore, del luogo e delle relazioni che si instaurano al suo interno. Da un'impostazione iniziale suddivisa per "tipologia" di generazioni, vedremo come le aziende stanno iniziando a comprendere l'importanza dell'integrazione e della diversificazione all'interno del team di lavoro, sia per un vantaggio competitivo ormai accertato dalle ricerche, sia per favorire la crescita della realtà aziendale.

In questo senso, l'elaborato si propone di analizzare i soggetti in questione, le generazioni, sotto una luce meno stereotipata e più intesa a comprenderne le caratteristiche, i motivi che si celano dietro a determinati comportamenti, a capirne quali sono le richieste mosse ai brand quando si affacciano sul mercato del lavoro e a loro volta cosa stanno proponendo le aziende.

Nel **primo capitolo** si chiarirà quindi a chi ci si riferisce parlando di generazioni, quale sarà il nostro focus nell'elaborato e cosa ne determina la distinzione, non sempre netta, in: Generazione Y, Z e Alpha.

Nel **secondo capitolo**, consapevoli di chi stiamo parlando, si vedrà come questi gruppi si sono inseriti nella realtà lavorativa, come lo stanno facendo e come lo faranno ma soprattutto questo cosa determina per gli *employers*. Nel corso del capitolo emergeranno quali sono i nuovi approcci al reclutamento adottati dalle imprese tramite social network, le nuove frontiere della formazione quali l'*e-learning*, *social learning* e *gamification* e per concludere, la declinazione finale di *reward* sotto la prospettiva del *Total Reward*.

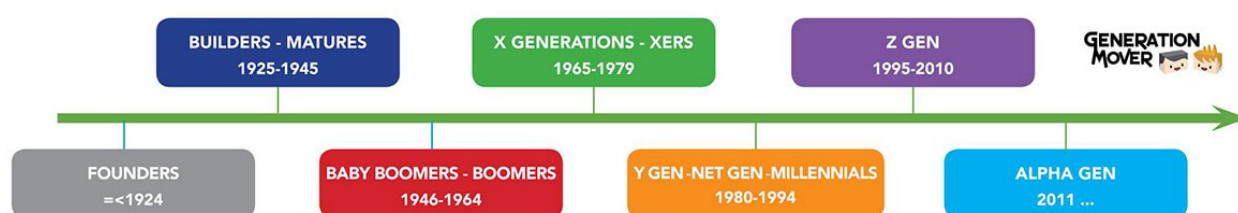
Le evidenze fin qui raccolte convergeranno nel **capitolo 3**, dove si vedrà come una startup, Bending Spoons, è entrata a far parte dei *best place to work* per i Millennials, conoscendone i bisogni e le caratteristiche. In una visione più internazionale, invece, vedremo come IBM si ritrova tra i primi brand per cui la Generazione Z, e non solo, vorrebbe lavorare essendo in linea con i propri valori. Concluderemo con una previsione per la Generazione Alpha che, nonostante la ancora tenera età, si sta già "sporcando le mani" con quello che sarà il futuro del mercato lavorativo.

Capitolo 1

Generazioni: chi sono?

Una generazione è un insieme di persone vissute nello stesso periodo e che sono state esposte di conseguenza ad eventi che le hanno plasmate e segnate, acquisendo caratteristiche che la differenziano dalle precedenti. Le generazioni sono inoltre definibili, più nello specifico, solo a posteriori dopo che la loro influenza sulla storia e la società è terminata.

Figura 1 – Linea temporale delle generazioni più recenti.



Fonte: Pierantoni, I., (n.d.). *Il confronto e le potenzialità delle diverse generazioni [online]*. Disponibile 13 Aprile, 2020, da <https://www.generationmover.com/generazioni/>

Ci riferiamo comunemente a un periodo di 20-25 anni tra la nascita di un genitore e quella del figlio; si evidenziano però delle differenze consistenti tra linea padre-figlio, che risulterebbero più lunghe rispetto a madre-figlia, in questo modo la generazione maschile sarebbe più lunga della femminile di almeno un terzo (Devine, 2016).

La generazione, e quindi l'età di una persona, si usa al fine di schematizzare modi di pensare, agire, sogni e aspirazioni di persone accomunate dal periodo di nascita che può o meno aver influito sul pensiero, il modo di comunicare e sui gusti della persona; ogni generazione ha infatti delle peculiarità cinematografiche, artistiche, ludiche come un semplice libro preferito o film cult. L'età quindi, come il sesso della persona, fornisce indicazioni immediate e semplici per classificare gli individui.

L'evento più unico che raro è che, grazie all'allungamento della vita media, le generazioni che considereremo, Y, Z e Alpha, e le precedenti, come X, Baby Boomers, Builders e Founders (fig.1), stanno convivendo contemporaneamente nella stessa società e spesso, le più giovani, nello stesso posto di lavoro. In questo capitolo cercheremo di capire quali aspetti caratteriali, desideri e motivazioni rendono ciascuna generazione unica e le ragioni che hanno portato a una caratterizzazione in tal senso.

1.1. La Generazione Y

Il nostro focus inizia da un gruppo ancora giovane e che si sta affermando come vera e propria generazione negli ultimi anni, la Generazione Y.

Chiamati anche Millennials, sono figli del periodo tra il 1981 e il 1996, lasso di tempo stabilito dal Pew Research Center nel 2018 come periodo di nascita di questa generazione (Dimock, 2019), sono cresciuti durante lo sviluppo dei social media. Il termine “Millennials” fu probabilmente coniato per la prima volta¹ dai due storici Neil Howe e William Strauss, autori nel 1991 del libro “*Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*” e affibbiato a questa generazione in quanto vicina alla conclusione degli studi all’inizio del nuovo millennio²; all’interno dell’opera i due autori identificavano con questo termine tutte le persone nate tra il 1982 e il 2004, diversamente da quanto stabilito dal Pew Research Center.

La Gen Y, in abbreviato, è la generazione che più ha sofferto il passaggio dall’età adolescenziale a quella adulta a causa delle dinamiche socio-economiche, la celata difficoltà di espressione e autorealizzazione che negli anni ’90 sembravano tanto semplici, ma che negli anni 2000 si rivelarono tanto lontani quanto impossibili da ottenere a causa degli eventi che hanno segnato la prima decade: la crisi economica e il disastro delle torri gemelle. Ciononostante è una generazione che credendo nelle proprie capacità e nel duro lavoro, per ottenere l’indipendenza economica dalla famiglia, ha dimostrato spirito di intraprendenza e raccoglie la maggior parte di giovani a capo di startup italiane. Lo spirito imprenditoriale è lo stesso che apparentemente può spingerli a correre dei rischi senza troppo ripensamento, sentendosi deresponsabilizzati dal fatto di avere sempre qualcuno che li riesce a togliere dai guai³; il risvolto positivo però è che riescono a sviluppare capacità di *problem solving*⁴ nettamente sopra la media delle generazioni precedenti⁵.

I Millennials sono alla continua ricerca di un feedback o a volte di un vero e proprio mentore che li gratifichi per il lavoro svolto, si manifesta come un riflesso dell’educazione avuta dai genitori sin da piccoli; anche per questo risultano un gruppo impaziente che vuole ottenere tutto e subito.

La dipendenza dal riconoscimento, le elevate aspettative e il bisogno di gratificazione immediata hanno permesso l’affermarsi dei più grandi stereotipi su questa generazione: il

¹ Ma le fonti sono discordanti a riguardo.

² Per ulteriori informazioni: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/millennials/>

³ Aspetto mantenuto e sviluppato sin dall’infanzia probabilmente dovuto all’influsso dei genitori appartenenti alla generazione precedente.

⁴ Percepiscono le difficoltà come opportunità per migliorare e mettersi in gioco.

⁵ Per ulteriori informazioni: <https://www.popeconomy.tv/video/millennials-e-generazione-z>

narcisismo, la pigrizia e il sentirsi in diritto di avere dei privilegi (Main, 2017). Questo risultato è dato da una serie di fattori risalenti a una *“failed parenting strategy”*⁶ che invece di rafforzarne l’autostima, con l’idea che solo desiderando qualcosa avrebbero potuto ottenerlo, hanno invece contribuito ad aumentarne l’ego e, in seguito a un comune fallimento, l’insoddisfazione. Lo scrittore e saggista Simon Sinek, in un noto *speech* per Inside Quest, afferma come i Millennials abbiano questa idea basata sul concetto di *“make an impact”*⁷ e per questo siano impazienti e incapaci di dedicarsi ad attività, anche a livello relazionale, che richiedano tempo ed impegno per vedere i primi risultati, motivo per cui si ritiene che sia anche la generazione più a rischio a livello di salute mentale. Sinek fa intendere come la colpa non sia però del tutto attribuibile direttamente alla generazione in sé, quanto piuttosto all’educazione ricevuta, allo sviluppo della società e alle aziende che non hanno saputo adottare una leadership positiva⁸.

Nonostante tutto, i Millennials dimostrano tra le skill principali il multitasking che porta con sé però il riscontro negativo della scarsa attenzione, come si vedrà anche per le generazioni successive. Inoltre, è variegata per composizione etnica e anche per questo si espone come una generazione *open-minded*⁹, tra le prime ad affermare il proprio favore verso la comunità LGBT, di conseguenza anche più avventurosa e aperta all’esplorazione del mondo e alle nuove esperienze¹⁰.

Lo spirito di collaborazione con il quale sono cresciuti sin da bambini, ora ritorna utile in ambiente politico dove si espongono per richiedere alla società e alle aziende la tutela dei propri e degli altrui diritti; la Gen Y è quindi una generazione autentica e trasparente che vuole accerchiarsi di rapporti altrettanto genuini.

Posti in un’ottica lavorativa il loro focus principale ricade sulla soddisfazione e gratificazione della mansione svolta ma anche la richiesta di maggiore flessibilità sul lavoro per essere più produttivi e la ricerca continua del posto fisso che, soprattutto una generazione cresciuta nella crisi economica, può aspirare ad ottenere. Ration per cui sono abituati alla precarietà e la loro incostanza spesso e volentieri li porta a cambiare lavoro più volte ma nonostante questo sono degli inguaribili stacanovisti che sanno lavorare sodo per raggiungere i propri obiettivi.

⁶ Strategie parentali fallimentari, si intende quindi un’educazione che non di proposito si è riscontrato essere inefficace.

⁷ Fare qualcosa di importante, ottenere un grande risultato, fare la differenza.

⁸ Per ulteriori informazioni: Excerpt of Simon Sinek from an episode of Inside Quest. Disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

⁹ Ovvero dalla mentalità aperta, infatti secondo il Pew Research Centre il 77% dei millennials americani democratici e il 63% di quelli repubblicani è a favore della marijuana legalizzata (vedi https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/2018/10/FT_18.10.09_MarijuanaUpdate_topline_for_release.pdf)

¹⁰ Per ulteriori informazioni: <https://www.popeconomy.tv/video/millennials-e-generazione-z>

La tecnologia ha influito in modo indelebile sulle loro capacità relazionali, hanno infatti vissuto in prima persona l'avvento dei social network, un mezzo capace di filtrarne le personalità che online appaiono più sicure di quanto non siano in realtà. La scarsa capacità di costruire dei rapporti solidi è stata messa ancora più in difficoltà dalla possibilità di poter ottenere tutto con un click tramite siti e app come Amazon, Netflix e Just Eat che riescono a generare gratificazione istantanea, la stessa che ha educato i Millennials sin da bambini; la differenza è che per costruire delle relazioni umane serve tempo e pazienza, non basta un semplice click.¹¹ Paradossalmente l'approccio con i media è prevalentemente allo scopo di ricerca di una comunità e per l'intrattenimento.

I Millennials, come si è accennato, sono i primi a familiarizzare con le nuove tecnologie ma sul finire degli anni '90 però saranno i fratelli e le sorelle di questa ancora giovane generazione a dominare il panorama tecnologico e suscitare l'interesse di quello economico-sociale odierno.

1.2. La Generazione Z

La Generazione Z, chiamata così perché successiva alla X e Y, ma anche soprannominata post-Millennials o *Homeland Generation*¹², nome che li etichetta come la generazione che sarebbe stata propensa a rimanere a casa dopo gli eventi di inizio millennio e per il legame più forte con il luogo di nascita. Sono i veri nativi digitali, *self-learner*¹³ per eccellenza grazie a Youtube e si distribuiscono nell'arco temporale dal 1997 al 2011 circa.

Attualmente sono sotto i 3 miliardi, ma i dati su questa generazione sono in continuo sviluppo in quanto attualmente la maggior parte sta compiendo una transizione scuola-lavoro, perciò ci si orienta ancora su evidenze generali.

I *Centennials*, anche così soprannominati perché nati durante il ricambio di secolo, sono totalmente indipendenti nell'uso dei device, grazie ai quali hanno surclassato i predecessori nel multitasking; ma, anche se propensi all'apprendimento parallelo, come la generazione Y manifestano una carenza d'attenzione che riescono a mantenere per una media di 8 secondi¹⁴, essendo così più inclini a commettere errori. Al contrario dei Millennials sono però più realisti e riflessivi nelle scelte, evitando le situazioni troppo rischiose¹⁵.

¹¹ Id.

¹² Gli autori affermano come la parola sia azzeccata essendo questa la generazione di bambini più protetta dallo stile genitoriale della Generazione (Neil Howe per Forbes, 2014).

¹³ Con *self-learner* si intende una persona che impara autonomamente da autodidatta.

¹⁴ Per ulteriori informazioni: <https://www.criteo.com/it/insights/alla-scoperta-della-generazione-z/>

¹⁵ Per ulteriori informazioni: <https://www.popeconomy.tv/video/millennials-e-generazione-z>

I tratti caratteristici di questa generazione sono l'essere sicuri di sé estremizzando il già presente stereotipo del narcisismo della Gen Y e l'impazienza legata all'iperattività data dai molteplici stimoli che ricevono giornalmente dai media e che ne fa calare la concentrazione giungendo infine alla noia.

Lo sviluppo di relazioni prevalentemente attraverso i social ha permesso la nascita di gruppi di "amici senza frontiere" facendo di questa generazione la più variegata etnicamente. Infatti l'iGen, altro soprannome per la familiarità con dispositivi hi-tech, è senz'altro una generazione altruista, che sa scendere in campo per affermare i propri diritti, ed è per questo attiva nel volontariato, nella difesa dell'ambiente e in generale nella lotta per i diritti umani (Francis, Hoefel, 2018); hanno inoltre una spiccata propensione al dialogo credendo che solo tramite quest'ultimo con le istituzioni si possa costruire una realtà migliore¹⁶.

La relazione col lavoro è a trecentosessanta gradi, non vogliono porre dei confini alla loro professione ma integrarla alla propria vita e le varie dimensioni di realizzazione personale, della sfera familiare e delle loro passioni. L'inclinazione principale però è alla leadership e all'imprenditorialità infatti la maggior parte vorrebbe avere una propria impresa ed essere responsabile della propria carriera¹⁷, ciò è tanto più possibile rispetto grazie all'accesso illimitato a risorse che alle generazioni precedenti erano precluso alla loro stessa età. La Gen Z è disposta a lavorare duramente per avere sicurezza finanziaria e per questo molti evitano di conseguire titoli di studio con metodi tradizionali per non indebitarsi eccessivamente (Gayle, 2019).

La tecnologia, e il suo uso continuo sin dai primi anni di vita, ha influito sulla loro memoria portando a cadute di concentrazione e, di conseguenza, questi giovani sarebbero catalogati per superficialità e distraibilità, motivo per cui preferiscono collaborare in gruppo e non affrontare compiti individualmente con il rischio di incorrere in errori.

E' evidente che l'impegno che le precedenti generazioni manifestavano per raggiungere i propri obiettivi, non sono più tollerati da una generazione che vuole imparare divertendosi e ottenendo risultati immediati. Di riflesso, la Generazione Z dà maggior importanza all'immagine e per questo si è integrata alla perfezione con social network¹⁸ "istantanei" come Instagram e Snapchat che permettono di avere una visione d'insieme in pochi secondi senza perdere tempo. Al contrario di quanto si può pensare, si preoccupano della sicurezza dei propri dati perché il concetto di identità online e offline¹⁹ fa parte della loro realtà e non sono concetti separabili.

¹⁶ Per ulteriori informazioni: <https://vitecolearning.eu/i-trend-delle-learning-2020-e-i-gen-z/>

¹⁷ Per ulteriori informazioni: <https://www.criteo.com/it/insights/alla-scoperta-della-generazione-z/>

¹⁸ Id.

¹⁹ Per ulteriori informazioni: <https://www.iberdrola.com/talent/generation-x-y-z>

Gli *Homelanders* apprezzano la trasparenza e l'autenticità che si riflette nell'amore per lo *storytelling* che al momento solo gli influencer sui social media riescono ad accontentare. In genere queste figure sono coetanei e vengono percepiti più "reali" degli ormai inabissati personaggi televisivi.

Infine i *post-Millennials* sanno usare ormai cinque dispositivi elettronici senza difficoltà e riescono a processare un'elevata quantità di informazioni, per questa ragione gli risulta facile sviluppare un proprio punto di vista molto rapidamente e sanno riconoscere la veridicità di determinate informazioni. Infatti, se un brand afferma di appoggiare su determinati valori ed etiche, non sarà difficoltoso per un Gen Z scoprirne la veridicità. La buona notizia per le aziende è che questa generazione è piuttosto comprensiva, come già detto, e se i brand sanno rimediare ai propri errori non sarà un problema riconquistarne la fiducia (Francis, Hoefel, 2018).

A muovere i primi passi al seguito degli *Homelanders*, troviamo una neonata generazione che però sta già affermando la propria presenza nel mondo delle aziende.

1.3. La Generazione Alpha

Ai suoi albori invece troviamo la Generazione Alpha, o Gen Alpha, ovvero quella dei nati dopo il 2012 circa; il nome è stato scelto dal demografo Mark McCrindle dato che l'alfabeto era stato concluso si è deciso di ricominciare usando quello greco; un altro soprannome è "nativi digitali" coniato da Prensky nel suo articolo "*Digital Natives, Digital Immigrants*" dove afferma come gli studenti di oggi siano ormai da considerarsi tutti "*native speakers*" del linguaggio digitale (Prensky, 2001).

Gli Alpha sono i bambini nati con il lancio dell'iPad e cresciuti in un mondo dove tecnologia e internet sono all'ordine del giorno, guidano infatti l'alfabetizzazione digitale e hanno la più alta probabilità di essere figli unici. Conseguenza diretta è la tendenza all'egocentrismo e il bisogno di gratificazione immediata, ancora più accentuata dei predecessori, a cui vengono abituati dai genitori, in genere Millennials. Questa generazione impara l'uso del touchscreen ancora prima dell'impugnare una penna e prima di terminare la scuola elementare; intorno ai 10 anni d'età, la loro conoscenza tecnologica supera di gran lunga quella dei genitori.

Tra i tratti peculiari della Generazione Alpha spiccherebbero già la forte etica e coscienza ambientalista, in un'analisi resa nota da Wunderman Thompson Commerce, società di consulenza e-commerce globale (2019) il 66% dei bambini ha affermato di volere acquistare da aziende che tengono alla salvaguardia dell'ambiente (Brenna, 2019). Neanche a dirlo, questa ondata di pensiero sta già influenzando le aziende di giocattoli, come Hasbro, che vogliono

arrivare ad eliminare gli imballaggi di plastica entro il 2022 (id.), mentre altri come Lego prevedono di rendere al 100% sostenibile il proprio packaging e sostituire i materiali di alcune sue componenti tramite l'uso di plastica vegetale, a discapito però della durata del prodotto (Lubrano, 2020).

Questo gruppo sta crescendo circondato da molteplici stimoli ai quali i genitori devono saper prestare particolare attenzione quanto più i giovani Alpha si accingono all'età adolescenziale. I social potrebbero infatti creare aspettative irraggiungibili in una generazione determinata ad avere subito le attenzioni che richiede, e che spesso ottiene, avendo qualunque informazione nei device a portata di mano.

Ci si sta già domandando quale sarà l'impatto di una generazione che cresce portandosi alla bocca non più il pollice ma il cellulare.

Negli studi di Mark McCrindle *"Understanding Generation Alpha"*, per capire come la tecnologia plasmerà le nuove generazioni, si pensa già a una "Super Class" che dovrà essere altamente specializzata per ricoprire mansioni specifiche dato che la tecnologia andrà a invadere tutti quei ruoli più operativi lasciando a piedi chi non sarà sufficientemente qualificato.²⁰ Questo sarebbe l'evidente riscontro positivo nell'educare sin dalla tenera età all'uso della tecnologia, ma l'altra faccia della medaglia ci mostra che alcune sfaccettature sugli effetti che la tecnologia avrebbe sulla mente non sono ancora sufficientemente chiari per cantare vittoria. Si inizia infatti a chiedersi quale sia lo scopo nell'imparare ancora a memoria tante nozioni quando a portata di mano si può avere qualunque risposta in pochi secondi grazie a Internet e i vari supporti tecnologici. Lo studio condotto da Hotwire in collaborazione con Wired Consulting (2016) ha tratto alcune evidenze sempre più tangibili:

- la tecnologia vocale sarà il modo principale in cui gli Alpha comunicheranno con e attraverso i device, basti pensare al recente lancio di "Hello Barbie"²¹ il nuovo assistente vocale della Mattel a portata dei più piccoli;
- focus sul modo di utilizzo della tecnologia più che la durata di utilizzo;
- *Internet of Toys*, i giocattoli dovranno avere una propria intelligenza emotiva.

Nel campo dell'*Early Childhood Education* (ECE) gli effetti dell'apprendimento sarebbero: bambini sicuri e coinvolti nell'apprendimento e comunicatori a tutti gli effetti e per questo la tecnologia dovrebbe essere "*child friendly*" (Deewr, 2009).

²⁰ Per ulteriori informazioni: <https://www.hotwireglobal.com/feature/understanding-generation-alpha-2-it>

²¹ Per ulteriori informazioni:

https://www.repubblica.it/tecnologia/2017/02/21/news/_hello_barbie_la_bambola_piu_famosa_del_mondo_diventa_un_ologramma-158853698/

L'approccio che le aziende stanno studiando è di tipo reattivo, questo tipo di consumatore infatti fa una ricerca quando sente un bisogno e le imprese dovranno studiare una strategia proattiva e targetizzata (id.).

Capitolo 2

Generazioni al lavoro

In questo capitolo vedremo come le diverse generazioni si stanno integrando tra loro in un'ottica lavorativa e come le imprese devono far fronte ai problemi relativi al *diversity management* (Rotondi, 2019).

Subito dopo averne dato un rapido sguardo d'insieme per capire qual è l'ambiente nel quale le nuove generazioni stanno o sono entrate, escluderemo dal nostro focus le generazioni ancora presenti sulla terra quali i Patriarchi, ormai quasi tutti in pensione, i Baby Boomers che stanno concludendo la propria carriera lavorativa o ne sono già usciti e la Generazione X, in gran parte nel pieno della vita lavorativa, e considereremo perciò le generazioni sbobinate nel capitolo precedente: i **Millennials** che rientrano a pieno titolo tra gli occupati e la **Generazione Z** che sta svolgendo una transizione scuola-mercato del lavoro. In un primo momento non considereremo la **Generazione Alpha** in quanto prematuro.

Tra il 1991 e il 2018 sul mercato lavorativo si è manifestata la coesistenza di ben sei generazioni.

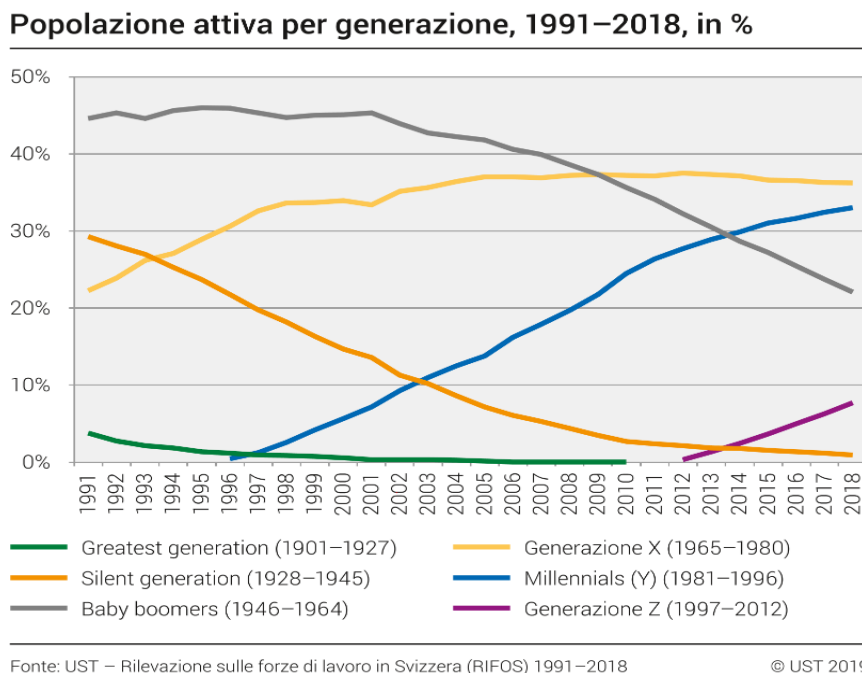
Nel 1995 i Baby Boomers costituivano il 46,0% della popolazione attiva e nel 2010 sono stati surclassati dalla generazione X e infine nel 2014 dai Millennials. La generazione Z per ora ha un rappresentante su dieci nel mondo del lavoro (fig. 2) (UFS,2019).

I Baby Boomers sono la generazione uscente dal mercato del lavoro e sono stati segnati da eventi quali la Guerra del Vietnam, sono ambiziosi, con un elevato livello di istruzione e fedeli alla loro carriera e al datore di lavoro. Collaborare con un Boomer significa tenerlo al centro dell'attenzione, offrire opportunità di sviluppo e coinvolgerlo nelle fasi operative (Tanner, 2020).

In coda troviamo la Generazione X, autosufficienti, indipendenti e che vedono il loro impiego come un semplice lavoro perciò non sono un gruppo di persone a cui si può richiedere di dedicarci la propria vita. Per lavorare con un Gen X è necessario affiancarli a persone che rispettano.

Le dinamiche di gruppo che si creano quando queste generazioni, già da tempo nel mercato del lavoro o in uscita, entrano in contatto con quelle emergenti sono interessanti e comprenderne i limiti, le potenzialità e i punti di forza di ciascuna è essenziale per evitare esiti negativi (id.).

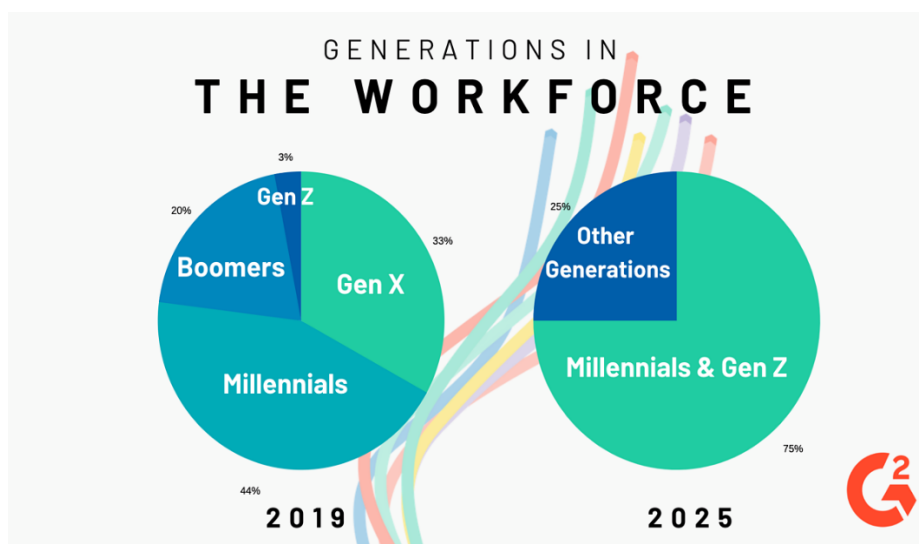
Figura 2 – Popolazione attiva per generazione nella forza lavoro in Svizzera.



Fonte: UST – Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS) 1991-2018

La situazione è quindi quella di un potenziale scontro generazionale di mentalità, modelli organizzativi e valori totalmente diversi, questa convivenza può risultare efficace quanto più si è capaci di snocciolarne il potenziale e armonizzarlo con gli altri individui rappresentando un grande vantaggio per l’azienda (Baglietto, 2019)(fig. 3).

Figura 3 – Presenza nel 2019 delle generazioni e previsione per il 2025.



Fonte: Learning Hub, 2019. Disponibile su: <https://learn.g2.com/recruiting-millennials-gen-z>

2.1. Reclutamento

Nella fase di ricerca l'HR deve attivarsi tramite il vasto numero di canali di *recruiting*²² che questo ecosistema di generazioni richiede. L'*attraction*²³ deve quindi essere trasversale e la gestione post-assunzione dovrà adattarsi ai diversi stili comunicativi ed evitare che il gap generazionale possa ostacolare la collaborazione e apporti invece un valore aggiunto (Bartolini, 2017).

La comprensione dei valori di ogni generazione è alla base del reclutamento che si adatterà a seconda della persona che ci troviamo davanti. Sarà quindi la comunicazione uno dei valori alla base del rapporto che si cerca di instaurare con un Millennial o un *Homelander*.

Si tenga conto che prima di entrare in contatto diretto con un'azienda, le nuove generazioni faranno delle ricerche online per capire se i valori dell'azienda sono in linea con i propri (questo sembrerebbe essere uno dei maggior impedimenti nella ricerca e candidatura per un lavoro) e per scoprire quali prospettive è in grado di offrire loro. I mezzi di comunicazione più indicati per conoscere Gen Y e Gen Z sono sicuramente i social network, come Instagram e LinkedIn, non per niente si parla sempre più spesso di "*Social Hiring*" (Pagliuca, 2019); si può dire anche che le testimonianze di chi già lavora in azienda possono facilitare il visualizzarsi in quel ruolo e nella medesima realtà, quindi ricorrere a questi stratagemmi può rivelarsi estremamente efficace.

Da quanto emerso nel primo capitolo sappiamo inoltre che i Millennials guardano con rispetto alle organizzazioni che sanno provvedere un adeguato *training*, che significa anche investire nelle loro capacità per mantenere un rapporto di lungo termine. Questo si rivela tanto più prezioso quanto più l'*employee experience*²⁴ risulta efficace per raggiungere l'*engagement* sin dal primo incontro. Ad entrambe le generazioni inoltre piace ricevere elogi e che il loro lavoro sia legittimato e riconosciuto come merita.

Per essere efficaci nel *recruiting* è importante quindi prestare attenzione nel rivolgersi a un Millennial o a un *Homelander*, innanzitutto sapendo cosa si aspettano e in seguito dimostrando di poter realizzare le loro prospettive di breve e lungo termine, essendo consapevoli che la reputazione aziendale è di primaria importanza per una generazione moralmente attenta a dove

²² Il *recruiting* rappresenta l'attività di ricerca e selezione del personale.

²³ L'*attraction* consiste nel guadagnarsi le attenzioni del candidato per ottenerne il favore e successivamente l'autocandidatura.

²⁴ Si intende l'interazione tra azienda e persona durante il periodo di lavoro attraverso *employer branding*, *employee journey* e ambiente organizzativo.

impiega i propri sforzi lavorativi. Solo con un adeguato *involvement* nella realtà aziendale è possibile ottenere un rapporto duraturo.

Nella prospettiva di reclutare un Millennial l'azienda deve essere consapevole di entrare in contatto con una persona che vuole trasparenza, perciò renderla consapevole di cosa affronterà e dimostrarsi inclini alla comunicazione online è un primo passo. Inoltre offrire delle soluzioni, come gli orari flessibili, e modalità di lavoro *smart* possono incentivare la percezione positiva dell'ambiente in cui lavorano.

La Generazione Y ha dimostrato di essere meno 'fedele' alle organizzazioni per le quali lavora (Agarwal, Vaghela, 2018), evidenza emersa anche in una *survey* di Deloitte (2016) intitolata "*Many Millennials have one foot out the door*"²⁵. Da quanto riporta lo studio, le motivazioni sono molteplici tra cui il non sentirsi pienamente apprezzati dall'organizzazione e la relativa importanza assegnata alla paga. Un report della Federal Reserve Bank of St. Louis riporta come i Millennials sembrerebbero avere un livello di debito più elevato rispetto ai predecessori Xers, infatti da un confronto risalente al 2016 riguardo il reddito medio emerge che per un nucleo familiare gestito da un Millennial fosse di 90.000 dollari e di 130.000 per la Generazione X. Lo studio pone enfasi sui cambiamenti sociali come il ritardo della Generazione Y nell'ingresso nel mercato del lavoro a favore degli studi²⁶ e di conseguenza posticipando eventi come la separazione dai genitori, la ricerca di una casa con conseguente formazione di una famiglia. Ciononostante è tangibile un aumento di livello salariale del 60% dal 1970, in concomitanza però con un aumento del costo della vita (Chien, Morris, 2018). Queste variabili sono importanti nella prospettiva di assunzione di un Gen Y perché si rifletteranno nella gestione della sfera lavorativa e del ruolo ai quali verranno assegnati.

Quando invece un'azienda considera di assumere un Homelander, deve considerare che sarà prima lui a valutare l'impresa, con domande e approfondimenti, volendo parlare con chi già ricopre il ruolo. Sanno bene ciò che vogliono e ciò che non vogliono perciò potrebbero considerare anche di non voler lavorare per un'azienda se non è in linea con i propri valori (Stevenson, 2019). Per poter entrare in contatto con loro e avvicinarsi al reclutamento servirà ricorrere a elementi legati al visual, come un canale Youtube per la condivisione di esperienze aziendali, post su Instagram legati al proprio brand o testimonianze di chi lavora in azienda. Siamo infatti parlando di una generazione ossessionata dalle recensioni, per questo la loro prima esperienza entrando in contatto con l'azienda sarà decisiva ed offrire tutte le informazioni

²⁵ Deloitte, 2016. The 2016 Deloitte *Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*.

²⁶ Ai quali, considerando anche la recessione, si attribuisce gran parte del debito accumulato secondo Agarwal, Vaghela, 2018.

che richiedono, anche attraverso dei *chatbot*, contribuirà a una migliore *candidate experience*²⁷. Infine gli *Homelanders* esprimono il meglio di sé lavorando per leader e realtà aziendali in linea con i propri principi ed etica.

Sul podio delle priorità per entrambe le generazioni troviamo senz'altro la flessibilità sul lavoro, nel 2016 ha infatti superato di importanza la copertura sanitaria, inoltre il 56% desidera lavorare in molti altri paesi oltre al proprio (Future Workplace, Randstad US, 2016). Sul lavoro richiedono trasparenza e libertà personale per poter dimostrare le proprie capacità e sanno apprezzare chi sa ascoltarli e prenderli seriamente. Ragion per cui, la discriminazione d'età, che sarà trattata nei prossimi paragrafi, non è più un errore accettabile da parte delle aziende.

Si sottolinea anche come un ambiente che sappia sviluppare le skills necessarie a fronteggiare i normali problemi di routine è importante per colmare quelle lacune che l'educazione, prettamente scolastica, non è riuscita a riempire (Agarwal, Vaghela, 2018).

La *talent attraction* non è però la fase finale, dopo aver conquistato i talenti è necessario riuscire a sviluppare un'adeguata *retention* tenendo conto delle considerazioni già fatte. Questa è una fase di lungo termine sulla quale l'HR dovrà investire tempo ed energie per poter mantenere generazioni così esigenti ma che in cambio sanno apportare valore aggiunto e innovazione al brand.

2.2. Formazione

Le imprese, come accennato nella sezione precedente, si ritrovano a fronteggiare diverse problematiche legate all'*employer branding* avendo sempre meno controllo nella gestione di persone che manifestano diversi tipi di attese verso la formazione.

La formazione aziendale prevede una serie di attività per favorire la crescita del personale e la competitività dell'azienda nel mercato del lavoro. Questa necessità si rende visibile in tre modi:

- Bisogno organizzativo: per gli obiettivi del business;
- Bisogno professionale: in base alla posizione occupata;
- Bisogno individuale: esigenze dei singoli individui e sviluppo personale.

I Millennials perseguono, secondo la loro naturale inclinazione, una formazione continua, sono i primi investitori di sé stessi e di conseguenza per loro è di primaria importanza che l'azienda

²⁷ Per ulteriori informazioni: <https://social-hire.com/blog/recruitment/do-you-have-a-strategy-for-recruiting-generation-zij>

per la quale lavorano investa nelle loro skills, in modo da costruire un adeguato rapporto che si concretizza con il successo dell'*internal branding*. Nonostante questo, vogliono mantenere il controllo sullo sviluppo della propria carriera.

Özçelik (2015) suggerisce i programmi di *fast track leadership* come l'ideale per le figure più promettenti all'interno dell'organizzazione, ai Millennials deve essere infatti reso semplice il potersi mettere in gioco con pratiche quali il *job enrichment*²⁸, progetti internazionali, training continuo per arricchire il bagaglio di conoscenze e il continuo scambio di feedback per lavorare sulla *retention*. Perciò possiamo dire che meno l'organizzazione si fissa su gerarchie e programmi di training rigidi, più facile sarà avere il favore di un Millennial (Beherens, 2009). La Generazione Z nutre invece simpatia per il *coaching*²⁹ con iniziative volte a sviluppare le *soft skills* e richiedono prima di ogni altra cosa un'adeguata *work-life balance*³⁰. Come evidenziato, questa generazione non sa aspettare e necessita di riscontri immediati e tangibili, infatti ciò che emerge dagli studi di Seemiller e Grace (2016) è la preferenza degli iGen nell'apprendimento "*hands on*" che permette di applicare ciò che si è appreso in modo tangibile. Essendo quindi la generazione che impara guardando dei video, si identificano come *observers*, che prima osservano chi sa svolgere la mansione per poi tentare di fare lo stesso. Preferiscono l'apprendimento informale, su tematiche di loro interesse (Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., Juhász, T. 2016) e *on-demand*, quindi fruibile in maniera rapida e semplice, che sarebbe la soluzione più adeguata per accontentare il loro bisogno di aggiornarsi e imparare (Agarwal, Vaghela, 2018).

Vi sono opinioni contrastanti riguardo i Millennials e la loro controparte Gen Z, ma di una cosa si può essere certi: stanno rivoluzionando il futuro del lavoro come lo conosciamo.

Uno studio di *human resources research firm Inavero and freelancing website Upwork*³¹ ha fatto emergere in che modo (Gilchrist, 2019) le nuove generazioni stanno irrimediabilmente intervenendo in un *re-shaping* della forza lavoro, questo avviene attraverso:

- *Reskilling*, a differenza delle precedenti generazioni sono più proattive e si dedicano al *self-development* senza la necessità di un intervento dell'employer;
- Pianificazione, in vista del futuro;
- Lavoro a distanza, entro il 2028 il 73% dei team avrà attivato modalità di telelavoro;

²⁸ Consiste nell'arricchimento delle mansioni per svolgere attività più complete e meno di routine.

²⁹ Il *coaching* è un processo di formazione delle capacità e competenze di una persona sotto la guida di un professionista (coach), individuando le aree di crescita potenziale e definendo un programma adeguato.

³⁰ La *work-life balance* è un termine che indica la capacità di bilanciare lavoro e vita privata in modo adeguato.

³¹ Per ulteriori informazioni: <https://www.cnn.com/2019/03/05/how-millennials-and-gen-z-are-reshaping-the-future-of-the-workforce.html>

- *Freelancing*, per lo spirito imprenditoriale dei primi e l'indipendenza ricercata dai secondi.

Si è andata ad evidenziare sempre di più l'inadeguatezza dei tradizionali orari di ufficio a favore di un'idea più flessibile di lavoro.

La Gen Y è entrata nel mondo del lavoro durante la recessione ma nonostante questo sono ottimisti sulle proprie carriere³² e a livello mondiale la metà di loro è convinta che lavorerà ben oltre i 65 anni di età. In controtendenza alle precedenti generazioni, i Gen Y prevedono per l'84% interruzioni di carriera rilevanti, soprattutto a seconda del genere³³ mentre per quanto riguarda le pause per dedicarsi alla cura di sé stessi, entrambi i sessi vanno di pari passo³⁴.

I driver degli *Homelanders* sul lavoro saranno l'apprezzamento del loro operato e il conseguente completamento, per il benessere della realtà per la quale lavorano; sono guidati verso molteplici ruoli a sfavore di un'unica posizione da ricoprire perciò per accattivarsene il favore saranno efficaci le pratiche di rotazione dei ruoli (Agarwal, Vaghela, 2018).

Inoltre è stato visto che entrambe le generazioni richiedono l'incorporazione di nuove tecnologie negli spazi di lavoro (fig. 4), tenendo però conto, da parte dell'azienda, che non devono essere un potenziale mezzo di distrazione (Future Workplace, Randstad, 2016). Ciononostante in un sondaggio rivolto a dodicimila adolescenti, reso noto da La Stampa (2019), il 91% degli intervistati ha dichiarato che a determinare la preferenza nella proposta di lavoro è la tecnologia offerta.

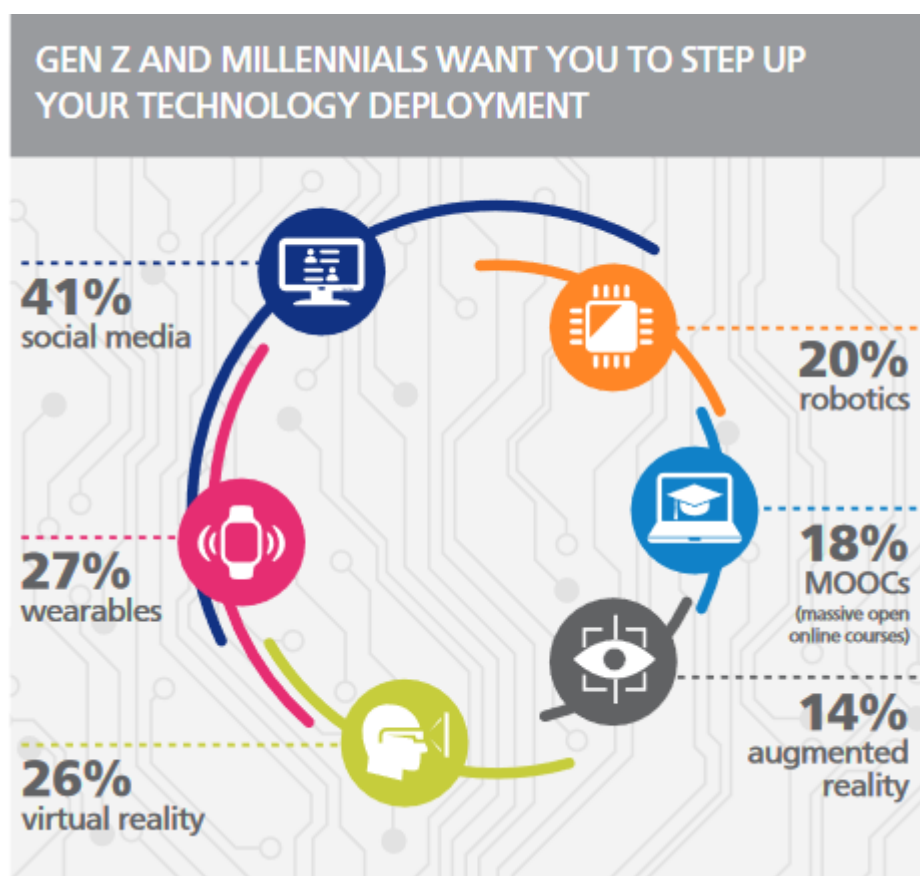
Saranno quindi i post-Millennials a guidare l'ampliamento tecnologico nelle imprese.

³² Considerando la realtà in cui vivono, in Giappone, Grecia e Italia ci sono invece i più pessimisti.

³³ Le donne si dedicherebbero di più ai figli.

³⁴ Per ulteriori informazioni: [http://www.manpowergroup.it/data/files/Studi-ricerche/Millennial%20Careers%202020%20-%20Paper%201%20\(ITA\)_635996777148842500.pdf](http://www.manpowergroup.it/data/files/Studi-ricerche/Millennial%20Careers%202020%20-%20Paper%201%20(ITA)_635996777148842500.pdf)

Figura 4 – Alcune percentuali riferite alle tecnologie più richieste dalle nuove generazioni sul posto di lavoro.



Fonte: Gen Z and Millennials Collide at Work. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/Pre-Team%20Drive%20PDFs/Gen_Z_Millennials_Collide_Report_Dec_2016.pdf

I giovani vorrebbero quindi incorporare al *workplace*³⁵ la tecnologia ma quasi la metà di loro, come le aziende, afferma che possa essere la principale causa di distrazione una continua gestione di messaggi ed e-mail (id.).

In conclusione, da quanto emerso, c'è da chiedersi se questa nascente realtà nel mondo del lavoro non sia già in via di sviluppo e integrazione nella neonata Generazione Alpha. Il 76.2% dei genitori di questa generazione, in gran parte Millennials, credono che l'approccio con i dispositivi elettronici sin dalla tenera età possa ricevere un riscontro positivo nelle carriere future dei bambini; la diretta conseguenza è che a lungo andare sarà dato maggior rilievo alle *soft skills*³⁶ in cui l'automazione non è impiegabile (Hotwire, Wired Consulting, 2017) al fine di rimpiazzare l'uomo.

³⁵ Il luogo di lavoro.

³⁶ Competenze trasversali come la capacità di comunicare, il teamworking e la gestione dello stress.

Partendo da questa idea analizzeremo come i metodi di formazione stanno cambiando per far fronte a un mercato che cerca sempre di più quest'ultime a sfavore di mansioni più operative e come questi metodi stiano influenzando le nuove generazioni.

2.2.1. Nuovi metodi di formazione

I cambiamenti nel mondo del lavoro stanno richiedendo un *mind setting* totalmente diverso dagli anni precedenti. Secondo Cathy Davidson, direttrice della *Futures Initiative* alla *City University of New York*, “il 65% delle occupazioni dei prossimi dieci anni attualmente non esiste” (Mica, 2018) e i primi a testarle saranno i lavoratori di domani, la Generazione Alpha e in parte la Generazione Z che ne sta entrando a far parte. Formare le nuove generazioni su lavori non ancora esistenti permette l'impiego di nuovi strumenti formativi che agevoleranno il passaggio dall'istruzione al lavoro: *e-learning*, *social learning* e *gamification*.

Il concetto di *e-learning* indica dei processi formativi il cui attore centrale è il discente. Alla base di questa nuova forma di apprendimento troviamo alcuni dei valori più apprezzati dalle nuove generazioni, in effetti si rivela una formula adatta a loro per: la libertà da vincoli spazio-temporali, la necessità di feedback, attenzione al singolo e percorsi personalizzati. Il ruolo di attori quale il docente non è quindi più limitato al disporre materiale di studio ma di vero e proprio aiuto allo sviluppo e individuazione dei bisogni personali. Questa formula unita alla tradizione ha dato vita al *blended learning* che affianca la piattaforma tecnologica alla *didattica face-to-face*. Il vantaggio si cela nella flessibilità, che per chi è già nel mondo del lavoro è essenziale per poter continuare a studiare, e il *lifelong learning* una forma di apprendimento continua che si evolve con la società.³⁷

Con il *social learning* prende forma invece un circuito di apprendimento in grado di coinvolgere tutte le risorse umane. Le sue origini risalgono al 1977 con gli studi di Albert Bandura che dimostrò come l'apprendimento tramite relazioni con gli altri, un contesto condiviso e interattivo sono in grado di stimolare la circolazione del *know how*³⁸ aziendale da una generazione di lavoratori all'altra (Marchi, 2020). Alcuni degli strumenti saranno:

- Wiki aziendale – un database aziendale in continuo aggiornamento;
- Forum interno – che fungerà come tavolo di confronto tra impiegati;

³⁷ Per ulteriori informazioni: <https://www.filodiritto.com/il-futuro-della-formazione-la-vera-chiave-di-successo-e-le-learning>

³⁸ Il complesso di cognizioni ed esperienze per il corretto impiego di tecnologie o per lo svolgimento ottimale di un'attività.

- Ricompense – incentivi al miglioramento e al progresso. (id.)

Figura 5 – Fasi della Gamification.



Fonte: Frischholz, von G., 2019. Gibt es einen Return on Investment aus Gamification? Disponibile su: <https://gerhardfrischholz.com/de/zertifizierung-durch-gamification/>

In ultima istanza, la *gamification* (fig. 5), come richiama la parole si basa sull'applicazione di regole e meccanismi tipici delle esperienze di gioco che sarebbero capaci di ottenere un elevato grado di coinvolgimento da parte dei partecipanti, per non parlare dell'efficacia che può avere sulla Gen Y cresciuta a pane e videogiochi³⁹. I risultati di apprendimento sembrerebbero confermarne l'efficacia, basandosi su situazioni realistiche e ricerca di soluzioni concrete, il giocatore infatti riceve un feedback immediato passando al livello successivo. L'appel della *gamification* risulta perciò interessante per le nuove e future generazioni soprattutto se si pensa che gli attuali bambini della Generazione Alpha stanno già crescendo con IOT (*Internet of Toys*⁴⁰) che è ormai una realtà consolidata e che li sta appassionando.⁴¹

La spinta data dai fattori che caratterizzano le diverse inclinazioni ci porta a considerare una gestione delle risorse umane diversificata, come vedremo nel paragrafo successivo.

2.3. Diversity management

Il *workplace* è ormai un vero e proprio ecosistema di generazioni al lavoro e i problemi che il management deve affrontare sono relativi alla coordinazione delle loro realtà così diverse ma che devono lavorare così vicine, si va quindi a definire una sorta di *best practice*.

Adottare un prospettiva di *diversity management* significa riconoscere le differenze e gestirle

³⁹ Per ulteriori informazioni: <https://www.altamirahrm.com/it/blog/il-ruolo-della-gamification-nella-rivoluzione-hr>

⁴⁰ Si riferisce a giochi che non saranno più connessi solo con la persona ma anche con altri giocattoli.

⁴¹ Concetto emerso nel report "*Understanding Generation Alpha*".

in modo che diventino il driver della competitività organizzativa. Alcuni esempi possono essere la già menzionata *work flexibility* o i corsi di formazione⁴².

Diversi stili di lavoro possono perciò condurre a potenziali scontri sul posto di lavoro, prevederli però può aiutare nell'elaborazione di soluzioni efficaci; si possono manifestare:

- Rischio di conflitto: per i diversi valori, educazione e approccio comunicativo, l'intervento è necessario per non minare alla produttività e l'engagement;
- Gap comunicativo: per l'uso di diverse modalità di comunicazione;
- Diversi *working styles*: lavorare insieme può risultare un problema se ci sono esigenze di orario e di luogo diverse.

Passando oltre il *recruiting* di cui abbiamo già parlato, il *diversity management* dovrà avvicinarsi a queste generazioni, evitando stereotipi che possano minare al corretto impiego delle risorse⁴³, customizzando la comunicazione. La creazione di un ambiente inclusivo è determinata da un clima di reciproco rispetto e collaborazione che permette come fine ultimo l'acquisizione del contributo di ciascun membro⁴⁴. Essere capaci ad ascoltare i propri impiegati sta alla base della costruzione dell'*employer branding* e quando entra in gioco un gap d'età si devono considerare metodi diversi per non minarne le fondamenta.

Il feedback, per la Gen Z ad esempio, deve essere istantaneo, e l'efficacia si misura in funzione delle preferenze dell'impiegato⁴⁵. Al contrario di quanto si possa pensare, creare un team di lavoro *age-diverse*⁴⁶ è emerso risultare più efficace se si riesce a far colludere esperienze, metodi e idee completamente diverse, infatti si è visto come questi team riescano a prendere decisioni migliori l'87% delle volte, ad essere due volte più veloci rispetto a gruppi più omogenei e ad ottenere migliori risultati del 60% (Eric Larson, 2017)⁴⁷. Note le peculiarità trattate nel primo capitolo dovremo considerare la Generazione Y orientata al futuro, che come detto necessita di check continui per avere conferme e apprende dalle discussioni, mentre la Generazione Z, pur prediligendo il riconoscimento immediato si sente più libera e sicura di sé, arrivando anche a sovrastimarsi e avendo quindi necessità di un freno che le metta di fronte i propri limiti (Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016).

L'attenzione si sposta quindi su politiche adeguate al tema, si parla quindi di *age management*,

⁴² Per ulteriori informazioni: <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/diversity-management>

⁴³ Non è detto che un Gen X sia peggiore nell'utilizzo dei *device* rispetto a un Millennial

⁴⁴ Sammarra A., & Profili, S., 2017. La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management-Milano: FrancoAngeli (si veda Calvario, F., S. 2018)

⁴⁵ Per ulteriori informazioni: <https://harver.com/blog/generational-diversity-in-the-workplace/#DiverseTeams>

⁴⁶ Eterogenei per quanto concerne l'età.

⁴⁷ Secondo uno studio condotto su 200 *business team*.

comprendendo una visione d'insieme poiché lo sviluppo del potenziale è possibile solo orientandosi al confronto tra diverse generazioni (Mauri, 2019) e non al tenere fra di loro un distacco.

In Italia il tema non è contemplato tra gli obiettivi di primaria importanza, solo il 25% lo sta considerando e principalmente sono le attività di *mentoring*, *reverse coaching*⁴⁸ o team building a crescere, ma nonostante tutto ben presto non sarà più un tema che si potrà ignorare (id.).

L'intervento svolto dall'HR nel gestire la diversità d'età dovrà essere in continuo sviluppo e adattamento a seconda dei contesti lavorativi, partendo dalla conoscenza del background familiare e il bagaglio emozionale che ciascun individuo porta con sé possono essere fattori determinanti nella costruzione di un'atmosfera di fiducia e condivisione (Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., Juhász, T., 2016).

2.4. Total Reward: cosa preferiscono le nuove generazioni?

Un'organizzazione essendo formata da persone deve avere un modo efficace per poter valorizzare il contributo di ciascuno. La matrice di Brown e Armstrong (1999) sintetizza gli strumenti volti a valorizzare e comprendere fino in fondo quali sono le motivazioni, bisogni e attese dell'essere umano.

La matrice (fig. 6), composta da elementi quali la *compensation*, *welfare*, talent & performance ed infine clima e l'ambiente di lavoro sono le basi sulle quali si poggia il *Total Reward*, «un modello di ricompensa che guarda alla persona nella sua totalità e ai suoi bisogni, e aiuta le imprese ad attrarre, motivare e trattenere le risorse umane» spiega Miriam Quarti, senior consultant di OD&M Consulting.

⁴⁸ Il *reverse coaching* è un modello di apprendimento che prevede lo scambio di competenze e conoscenze tra colleghi a livello intergenerazionale.

Figura 6 – La matrice del Total Reward.



Fonte: Assolombarda, 2016, *Politiche di compensation e livelli retributivi: il quadro italiano*.

Proviamo a capire a cosa si riferisce ciascun quadrante della matrice.

La “*compensation*” offre una visione del mercato retributivo approfondendo quelle che possono essere le variabili che influiscono le differenze retributive, le retribuzioni dei vertici aziendali e i trend internazionali confrontando i livelli italiani con quelli internazionali e mondiali.

Con “*welfare aziendale*” si intende una gestione integrata di iniziative e servizi attuate dall’azienda stessa o in accordo con rappresentanze sindacali per incontrare le necessità dei lavoratori e le loro famiglie occupandosi dell’ottimizzazione dei costi.

“*Talent e performance*” si riferisce alla ricerca di collaboratori portatori di talento che a sua volta genererà vantaggio competitivo per l’azienda e all’apprendimento continuo grazie a continui feedback e opportunità formative.

Il clima e l’ambiente di lavoro è il punto di interesse per migliorare il benessere personale e dell’organizzazione (Cavasin, 2017).

Inoltre, in un sondaggio svolto nel 2018 dalla stessa OD&M, si è visto come la retribuzione sia passata in secondo piano a favore della formazione e dell’ambiente di lavoro; questo favore è più evidente soprattutto dalla parte più giovane dei lavoratori.

In un articolo di Gabrielli (2018) è emerso invece come nell’ambiente accademico fosse ancora in discussione se assegnare una maggior importanza all’età, per stabilire un sistema di *rewarding*, Gabrielli però fa presente come questo approccio possa far cadere nella trappola degli stereotipi. Afferma infine, riferendosi al sistema del *Total Rewarding*, che «va evidenziando lo spazio di una corresponsività più ampia nel lavoro entro la quale gestire uno scambio anche sociale. Una prospettiva che consente di lavorare – con leve più articolate –

anche sull'engagement per ricercare quel coinvolgimento attivo delle persone capace di generare comportamenti extra ruolo, non richiesti e per nulla scontati».

La leva è quindi su componenti intangibili e qualitative. Parliamo in questo senso di sviluppo riferendoci ad attività di supporto alla performance, opportunità di crescita come esperienze internazionali, alternative riguardo la formazione e ambiente di lavoro, dove i dipendenti svolgono le loro mansioni, distinguendolo nelle sue declinazioni fisica (arredamento, ubicazione ecc.), culturale (clima, stile di leadership, comunicazione ecc.) e di immagine aziendale (Caprioglio, 2020).

Questa idea affonda le sue radici nella teoria dell'equità di Adams che afferma come il lavoratore si sentirà tanto più demotivato quanto più percepirà che i suoi sforzi sono superiori ai riconoscimenti che riceve, portando a lungo andare ad un interiore malcontento del lavoratore. Perciò, partendo da questa base, si propone di agire con l'intento di migliorarne la soddisfazione; alcuni elementi saranno ad esempio: affidare maggiori responsabilità, concedere degli stimoli od opportunità di crescere.

A sostegno, Paul Thompson (2005) afferma che il denaro non è più il driver motivazionale delle nuove generazioni di lavoratori e che il vero legame con il datore di lavoro e l'azienda si fonda su ideali non-monetari che spaziano attraverso più iniziative.

Il superamento dei tradizionali schemi retributivi è quindi necessario per poter soddisfare le nuove generazione che sono alla ricerca di un rapporto più concreto con le realtà in cui operano, remunerare un Millennial o un Z senza tener conto di queste variabile risulterebbe un gioco perso in partenza.

Nel terzo capitolo vedremo se e come le caratteristiche, i metodi e gli approcci evidenziati in questo capitolo sono presenti, applicati e se funzionali o meno nel mondo del lavoro.

Capitolo 3

Quali aziende attraggono le nuove generazioni

In base a quanto evidenziato nel **capitolo 2**, dove sono emersi gli aspetti più ricercati e desiderati dalle nuove generazioni nel luogo di lavoro e cosa le aziende offrono in questo senso, nel successivo capitolo vedremo quali realtà stanno risultando più efficaci sul fronte assunzione e *retention* di Millennials e Gen Z. Senza dimenticarci però della generazione Alpha, vedremo la presenza di una prospettiva lungimirante per preparare le imprese al loro futuro ingresso nel mondo del lavoro.

Da quanto sta emergendo, è evidente che alcuni settori sono più favoriti dalle nuove generazioni per la naturale inclinazione a determinati topic e tenendo conto della particolare attenzione a tematiche sociali e relazionali nell'ambiente di lavoro, per i Millennials, e l'implementazione strumentazione all'avanguardia, per la Gen Z.

Alcune realtà emergono più di altre per l'incentivo dato negli anni allo sviluppo di un maggior interesse ai trend emersi negli ultimi anni come l'inclusione, la scomparsa del gender gap, l'attenzione all'ambiente e al dipendente visto come persona unica, creando un rapporto quasi familiare.

Tra le aziende emerse nella classifica di "*Best Place to Work*" troviamo comunque un'evidente inclinazione verso il settore tecnologico, questo dovuto sia all'evoluzione delle generazioni che stanno crescendo sempre più immerse in una realtà hi-tech, sia per i salari sopra la media che aziende come Google e Microsoft, per citare le più note, riescono a garantire. Questo non significa però che alle nuove generazioni non sia richiesto di dimostrare le capacità per le quali si candidano, rendendo quindi l'assunzione, per imprese di questo calibro, tra le più rigide in assoluto.

3.1. Dove lavorano oggi i Millennials: Bending Spoons

La classifica annuale di *Great Place to Work* “*Best Workplaces for Millennials 2019*” che determina i migliori ambienti lavorativi per la Gen Y, indagine svolta su un campione di 10.225 sondaggi, ha decretato come vincitori del podio italiano la software development company Bending Spoons⁴⁹, al secondo posto Volvo nel settore dell’automotive e Nutricia Italia (Danone)⁵⁰.

Cosa fanno di diverso queste realtà per ottenere il favore dei Millennials a pieni voti?

Bending Spoons (fig. 7) è una start-up italiana, pensata per lo sviluppo di app, fondata da cinque giovani Millennials nel 2013 in Danimarca e solo nel 2014 portata in Italia. Tra i suoi successi annovera 30 Day Fitness, per svolgere allenamenti domestici, *Splice*, per l’editing video su smartphone, e *LiveQuiz*.

Figura 7 – Il team Bending Spoons.



Fonte: La Stampa [online], 2018. *Bending Spoons: da Corso Como alla conquista dell’App Store*.

«Un elemento su cui puntiamo è il fattore umano» affermano Luca Ferrari e Matteo Danieli, co-founder della startup «curiamo il recruiting con la stessa attenzione di un prodotto. Valutiamo le capacità tecniche e quelle relazionali, fondamentale l’attitudine a lavorare in team

⁴⁹ Come azienda con 50-149 dipendenti.

⁵⁰ Per ulteriori informazioni: <https://inhousecommunity.it/bending-spoons-best-workplace-millennials-2019/>

e il problem solving».

Valsecchi spiega come ogni dipendente gestisce la propria libertà nella modalità di smart working, non c'è infatti un orario prestabilito e ogni individuo può gestire il proprio tempo come meglio crede, primeggia quindi il concetto di flessibilità e il buon senso delle persone sta alla base del funzionamento di questo sistema. Probabilmente anche per questo il processo di selezione è rigidissimo e meno dell'1% delle candidature si trasforma in collaboratore (Crisafulli, 2019).

La *talent attraction* si sviluppa sulle condizioni di lavoro offerte, i benefit, sostegno nella ricerca di casa se costretti al trasferimento a Milano (sede attuale), nell'assicurazione sanitaria e le paghe sopra la media del settore, in proposito, non esiste il *gender pay gap* «gli stipendi si definiscono guardando alle competenze dei singoli e al loro contributo all'azienda».

L'ambiente risulta amichevole e informale per rispondere ai bisogni dei collaboratori: ci sono aree relax e uno spillatore per la birra nella sala da pranzo, una dispensa aziendale sempre rifornita e ogni giorno vi è un servizio di consegna giornaliera di frutta fresca. Le ferie, come l'orario di lavoro, godono di flessibilità.

Sul sito ufficiale dell'azienda emergono le parole *“It feels more like a family than a company, and that's wonderful”* a conferma che l'approccio di questa giovane startup è a favore dell'autodeterminazione dell'individuo ma allo stesso tempo del raggiungimento di obiettivi aziendali in team.

Il successo innegabile l'ha portata di recente ad essere scelta come società incaricata per creare l'app “Immuni”, un'app di tracciamento del coronavirus in Italia, che sarà totalmente autofinanziata dalla stessa startup e non riceverà alcun corrispettivo.

Per i ragazzi di Bending Spoons, consapevoli della capacità che un clima positivo ha di generare valore, la cura e l'attenzione per le politiche di welfare e il benessere dei lavoratori sono stati e continuano ad essere le leve di crescita fondamentale che ne stanno decretando il grande successo.

Per concludere affermano, in un'intervista rilasciata al Corriere, «Vogliamo che ciascuno senta su di sé la piena fiducia dell'azienda ed al controllo preferiamo la libertà. La qualità della performance, per noi, non è mai conseguenza del controllo. Crediamo fortemente che la soddisfazione nella vita professionale si ripercuota nella vita privata, e che viceversa la serenità nel privato abbia effetti positivi anche nella vita professionale. Ed è per questo motivo che cerchiamo quindi di fare del nostro meglio per mettere le persone nelle condizioni di dare il massimo ed essere felici » (Stanca, 2020).

Per concludere, in Bending Spoons a decretarne il successo tra il giovane pubblico della Gen Y

sono stati, oltre che l'interesse per le tematiche hi-tech, la continua manifestazione chiara dei propri valori, la leadership positiva e l'ambiente genuino con cui si entra a contatto varcando la soglia dell'organizzazione.

3.2. Come sta cambiando il lavoro la Gen Z: IBM

Il background in cui sono cresciuti gli *Homelanders* ha favorito il coinvolgimento di più fonti di informazioni e l'integrazione del virtuale con il mondo offline. I giovani sono diventati influenzatori di persone di ogni età e status soprattutto per il modo in cui si approcciano ai brand (Francis, Hoefel, 2018).

Una ricerca di McKinsey e Box1824 ha rivelato come i comportamenti della Generazione Z siano legati da un unico filo rosso che porta alla ricerca della verità, autenticità e libertà di espressione, per questo vengono anche chiamati in causa come "*True Gen*". Molti brand in questo senso si stanno innovando verso l'*experience*, a favore di un rapporto più diretto con il consumatore, e non più con l'unico focus del prodotto (id.) per incentivare questo rapporto autentico e personale con il cliente.

Figura 8 – I 10 lavori più cercati dalla Gen Z.

Top 10 In-Demand Jobs Among Gen Z Job Seekers

Top Jobs Gen Z is Applying To	Percent of Gen Z Applications	Open Jobs Today	Median Salary for Open Jobs
Software Engineer	19%	60,442	\$98,500
Software Developer	2%	15,170	\$86,000
Sales Associate	2%	162,697	\$40,700
Mechanical Engineer	2%	7,133	\$81,000
Data Analyst	1%	7,116	\$65,500
Business Analyst	1%	17,956	\$73,000
Engineer	1%	4,819	\$84,500
Receptionist	1%	17,613	\$33,700
Investment Banking Analyst	1%	547	\$80,800
Financial Analyst	1%	10,699	\$70,000

Fonte: *Glassdoor Economic Research (Glassdoor.com/research)*

I dati raccolti da Glassdoor data hanno fatto emergere una lista di organizzazioni, per le quali nutre interesse la Gen Z, che spaziano dal settore tech al business e infine al retail; tra le più note: IBM, Google, Amazon, Microsoft e Deloitte. Inoltre una delle occupazioni più richieste,

e di cui il 19% delle candidature appartiene alla Gen Z, è il software engineer (Stansell, 2019)(fig. 8).

Il motivo per cui IBM si posiziona tra le preferite dalle nuove generazioni, oltre che per l'essere leader nel settore hi-tech, emerge dando uno sguardo al sito ufficiale. Gli "IBMers", come si fanno chiamare i dipendenti, sono parte di un gruppo che con il proprio operato afferma di contribuire al tema della salvaguardia dell'ambiente, con la Plastic Bank, e riesce inoltre a garantire un clima di inclusione affinché ogni voce abbia la stessa importanza indipendentemente da cultura, orientamento sessuale ed etnia⁵¹ (fig. 9).

Figura 9 – Perché scegliere IBM?



Perché IBM?

Impatto
Il nostro lavoro sta davvero cambiando la vita: ci aiuta a curare le malattie, a prevedere il tempo, a pulire gli oceani e altro ancora.
Guarda come gli IBMers stanno facendo la differenza (03:22)

Inclusione
Entrare in IBM significa avere a che fare con una cultura di apertura, collaborazione, fiducia e l'invito e l'aspettativa ad avere una voce.
Per saperne di più

Esperienze infinite
Le carriere sono fatte di esperienze. In IBM, queste esperienze possono essere diverse, illimitate e di ampia portata.
Ascolta un IBMer (01:17)

Fonte: www.ibm.com/it-it

La multinazionale americana inoltre si sta guadagnando l'interesse dei giovani per diverse ragioni, tra cui: l'essere riusciti a creare un ambiente di lavoro ottimale e integrante di diversi tipi di persone spesso diverse oltre che per il genere, per la cultura, la lingua e il background culturale dal quale provengono; inoltre le loro policy riguardo la flessibilità lavorativa permette di lavorare da remoto e di gestire il proprio tempo a seconda del lavoro da svolgere, indipendentemente dal tempo impiegato. IBM risalta per aver introdotto l'*employee training program* per persone disabili e la prima *training school* per donne applicando delle politiche di agevolazione del lavoro anche per le mamme lavoratrici. La stabilità e sicurezza che IBM riesce a dare a ogni dipendente, con benefits e assicurazione sanitaria, sono senz'altro punti a favore per un'azienda che vuole farsi scegliere dalle nuove generazioni (Reddy, 2016).

Inoltre, per stuzzicare il gusto della Gen Z verso l'apprendimento continuo, IBM ha istituito un'area totalmente dedicata chiamata MyLearning. Una piattaforma basata sul *blended learning approach* che si propone di accompagnare le persone nell'apprendimento continuo di una varietà di competenze chiave e il miglioramento delle skills verso le tecnologie emergenti per

⁵¹ Per ulteriori informazioni: <https://www.ibm.com/it-it>

affacciarsi competitivamente al mercato. In aggiunta, dopo aver ottenuto dei *learning achievements*⁵² potranno renderle pubbliche nei canali professionali.

La buona notizia per le aziende che hanno già implementato *features*⁵³ per i Millennials è che saranno maggiormente agevolate nell'accogliere l'entrata della Gen Z avendo alcune caratteristiche in comune, come:

- Flessibilità: gli Homelander come i Millennials sfumano la linea di confine, da sempre esistita, tra la *worklife* e la vita quotidiana ma con condizioni di flessibilità;
- Workplace spaziosi: con luce naturale ed elementi organici;
- Tecnologia: sempre presente sia per naturale inclinazione che per necessità risolutiva dei problemi che si presentano durante la normale routine lavorativa (Gayle, 2019).

La Gen Z preferisce adempiere a compiti individuali lavorando per realtà in linea con la propria etica e che siano esemplari di *global citizen*, l'87% afferma inoltre di seguire quotidianamente sui social la propria *dream company* (Pagliuca, 2019). Il desiderio di avere una maggior apertura a più opportunità lavorative, che riescono ad avere grazie ai molteplici canali di interazione con i brand, si affianca a un'altra peculiarità di questa generazione, il non definirsi in un stereotipo ma di sperimentare, scoprire e “costruirsi” nel tempo.

In un'intervista del NYT ad alcuni ragazzi della Gen Z è emersa questa affermazione che in sé riassume il pensiero fin qui espresso «*Identity is something that can change, like politics. That's a belief shared by a lot of my generation*» (Levin, 2019).

Il futuro del mondo del lavoro sta spingendo per il ritorno di figure “rinascimentali”: persone con molti talenti, interessi e aree di interesse. A compimento di questo prototipo ci saranno skills quali:

- Digital tools: la capacità di adattarsi, imparare l'uso di nuovi sistemi e customizzarli;
- Data e analytics: interpretazione, visualizzazione e comunicazione di dati;
- Management: il lavoro richiederà sempre più frequentemente capacità di business e leadership senza tener conto della posizione ricoperta;
- Design e creatività: partendo dalla business analysis alla manifattura (Deloitte, NEW, 2019).

⁵² Ovvero imparato delle nozioni, conoscenze aggiuntive.

⁵³ Caratteristiche relative all'ambiente di lavoro e il lavoro stesso.

Dai dati raccolti nel 2017, che testimoniavano la fuga di cervelli di più di 244mila giovani, sembrerebbe che l'Italia non sia ancora capace ad accogliere questa generazione che, per contro, cerca altre opportunità all'estero. Claire Madden, autrice di *"Hello Gen Z: Engaging the Generation of Post-Millennials"*, afferma come questi giovani siano perfettamente in grado di adattarsi a contesti lavorativi e trasformazioni ma che abbiano bisogno di un ambiente che ne permetta l'espressione del potenziale, idea che si ricollega all'idea di Simon Sinek.

3.3. Il futuro del lavoro per la Generazione Alpha

Si è già discusso di come le nuove generazione non siano disposte a lavorare con brand non in linea con i propri valori, questo aspetto va ancora più ad accentuarsi avvicinandosi all'ultima generazione che ha messo piede sulla terra. Le aziende stanno subendo una discreta pressione al cambiamento per creare dei *workplace* migliori e perdere il focus materialista del profitto proprio grazie all'avvento dell'ultima generazione.

La Generazione Alpha inoltre sceglierà le realtà di cui far parte anche in base al grado di diversità del team aziendale, così la *diversity* non sarà più un terreno di scontro, e le aziende saranno un luogo arricchito da essa.

La tecnologia, già parte integrante di questo giovane gruppo, sarà una parte significativa del posto di lavoro, diventerà interattiva e sempre più focalizzata sull'uso dei comandi vocali, come già sono abituati i bambini di oggi con i giocattoli.

Ad oggi è già tangibile la forza persuasiva che i bambini della Generazione Alpha hanno sui genitori, Millennials che puntano sull'ascolto e sul portare il rapporto con il figlio verso un approccio adulto rendendo questa generazione la più responsabile sino ad ora (Capeci, 2018).

I loro genitori fanno parte di una generazione disillusa che li sta preparando a tenere più possibilità aperte per la propria carriera al fine di far fronte ai problemi legati al mondo del lavoro, per questo: frequentano corsi in lingua, praticano sport, seguono attività didattiche supplementari, ecc.

La Next Generation sarà tra le più giovani ad iniziare la propria carriera lavorativa e per questo l'*employer branding* viene sin da ora diffuso per raggiungerli e rendere un giorno ovvia la scelta dei brand per i quali vorranno lavorare. La *brand loyalty* che questa generazione sviluppa nell'infanzia potrebbe essere permanente e le aziende stanno cercando di sfruttare ogni mezzo per ottenere questo output (Schawbel, 2019).

Considerazioni finali

Abbiamo visto come i periodi in cui è nata e cresciuta una generazione siano determinanti nel stabilirne la suddivisione per periodi e per vedere in che modo ciascuna si caratterizza per modelli educativi genitoriali, per eventi che ne hanno segnato la tenera età e le dinamiche economiche che hanno impattato sul loro ingresso nel mercato del lavoro.

Per le aziende il primo passo per attrarre le nuove generazioni è raggiungerli attraverso i moderni mezzi di comunicazione quali i social network per entrare nella loro quotidianità e guadagnarsene il favore. Inoltre è emersa come strategia vincente l'integrazione di politiche relative all'*age management* per poter usufruire dei vantaggi che la diversità aziendale può offrire a livello risolutivo e collaborativo. L'incipit di questo approccio è riuscire dapprima ad attrarre le nuove generazioni ottenendone il favore e riuscendo a comprenderne i bisogni: flessibilità nell'orario di lavoro per gestire al meglio il tempo, la possibilità di esprimere il proprio potenziale con *programs* adeguati, *job enrichment* e incentivi volti a premiare la performance. Oltre a questi, altri aspetti apprezzati sono le possibilità di formazione offerte dall'azienda e in questo senso si sta vedendo l'emergere di metodologie quali l'*e-learning*, il *social learning* e la *gamification*. Quest'ultima è un punto chiave anche per la neonata Generazione Alpha che sarà la prima ad entrare così prematuramente nel mercato essendo già un influenzatore chiave degli acquisti.

Si è visto infine come la soddisfazione di un Gen Y o Gen Z sul lavoro non sempre sia legata allo stipendio ma spesso si colleghi a dinamiche sociali e ambientali della realtà in cui lavorano quotidianamente e all'essere visti non più come meri lavoratori ma come persone, arrivando a creare team di lavoro, come Bending Spoons, dove i collaboratori sono più una famiglia che un gruppo aziendale.

Purtroppo la realtà attuale ci mostra come poche aziende si stiano ponendo il problema di integrare le diverse generazioni ma è evidente come chi ci sia riuscito ne abbia saputo trarre il meglio, come si è visto con IBM. Questa necessità, percepita come momentanea, dato l'avanzamento tecnologico e quindi lo stacco generazionale che intercorre tra questi gruppi, diventerà ben presto un *must-have* per i brand che vorranno attrarre le future generazioni e ottenere un vantaggio competitivo significativo e duraturo.

Riferimenti bibliografici

ANON., (n.d.). *DIFFERENZA TRA MILLENNIALS E GENERAZIONE Z* [online]. POP Economy, DTT Canale 224. Disponibile su: <https://www.popeconomy.tv/video/millennials-e-generazione-z>. [Data di accesso: 19 maggio 2020]

AGARWAL, H., VAGHELA, S., P., 2018. Conference: INC-2018 - National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century. Gujarat, India, Dicembre 2018. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/334400459_WORK_VALUES_OF_GEN_ZBridging_the_Gap_to_the_Next_Generation. [Data di accesso: 30 aprile 2020]

BAGLIETTO, G., 2019. *Dai Veterani alla Generazione Z - Come gestire diverse generazioni* [online]. Monster.it, 6 giugno 2019. Disponibile su: <https://www.monster.it/ricerca-personale/risorse/strategie-di-recruiting/screening-candidati/generazione-z/>. [Data di accesso: 22 aprile 2020]

BARTOLINI, L., 2017. *Formazione e diverse generazioni* [online]. Weconomy, 12 dicembre 2017. Disponibile su: https://www.weconomy.it/collections/item/formazione-e-diverse-generazioni?category_id=18. [Data di accesso: 23 aprile 2020]

BEHRENS, A., 2009. *Culture & Management in the Americas*. In: Özçelik, G., 2015. *Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding*. International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 3; published by Canadian Center of Science and Education. [Disponibile 26 Aprile 2020]

BENCSIK, A., HORVÁTH-CSIKÓS, G., JUHÁSZ, T. 2016. *Y and Z Generations at Workplaces* [online]. Journal of Competitiveness, 8 (3), 90-106. Disponibile su: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>. [Data di accesso: 29 aprile 2020]

BOSTON UNIVERSITY MEDICAL CENTER, 2015. *Mobile and interactive media use by young children: The good, the bad and the unknown* [online]. EurekAlert, 30 gennaio 2015. Disponibile su: https://www.eurekalert.org/pub_releases/2015-01/bumc-mai013015.php. [Data di accesso: 14 aprile 2020]

CALVARIO, F. S., 2018. *Total Reward: Un'Indagine sulle Preferenze della Generazione Z* [online]. Prova finale CLT, Università LUISS di Roma, Cattedra di Sistemi di Remunerazione e Gestione delle Risorse Umane. Disponibile su: http://tesi.luiss.it/23483/1/683871_CALVARIO_FRANCESCO%20SAVE_TESI_FrancescoS_averio_Calvario%28683871%29.pdf. [Data di accesso: 29 aprile 2020].

CAPECI, F., 2018. *Alpha Generation o Next Generation?* [online]. MediaForHealth, 25 ottobre 2018. Disponibile su: <https://www.digitalmarketingfarmaceutico.it/alpha-generation-o-next-generation/>. [Data di accesso: 21 maggio 2020]

CAPROGLIO, G., 2020. *Perchè Total Rewards* [online]. JobPricing. Disponibile su: <https://www.jobpricing.it/blog/total-reward-caprioglio/>. [Data di accesso: 6 maggio 2020]

CHIEN, Y., MORRIS, P., 2018. *Accounting for Age: The Financial Health of Millennials [online]*. Federal Reserve Bank of St. Louis, 16 Maggio 2018. Disponibile su: <https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/second-quarter-2018/accounting-age-financial-health-millennials>. [Data di accesso: 29 aprile 2020]

COSIMI, S., 2017. *“Hello Barbie”, la Bambola più Famosa del Mondo diventa un Ologramma [online]*. La Repubblica, 21 febbraio 2017. Disponibile su: https://www.repubblica.it/tecnologia/2017/02/21/news/hello_barbie_la_bambola_piu_famosa_del_mondo_diventa_un_ologramma-158853698/. [Data di accesso: 1 maggio 2020]

CRISAFULLI, E., 2019. *Ecco il miglior ambiente di lavoro per le donne e i giovani italiani [online]*. Millionaire.it. Disponibile su: <https://www.millionaire.it/ecco-il-miglior-ambiente-di-lavoro-per-le-donne-in-italia/>. [Data di accesso: 17 maggio 2020]

CRITEO, 2018. *Alla scoperta della Generazione Z [online]*. Criteo.com, 1 ottobre 2018. Disponibile su: <https://www.criteo.com/it/insights/alla-scoperta-della-generazione-z/>. [Data di accesso: 14 aprile 2020]

DEMARTINI, L., 2017. *Total Reward: cosa sta cambiando nelle aziende [online]*. HR LINK People at Work. Disponibile su: <https://www.hr-link.it/total-reward-cosa-sta-cambiando-nelle-aziende/>. [Data di accesso: 10 maggio 2020]

DEVINE, D., 2016. *Quanto dura una generazione? [online]*. Disponibile su: https://www.ancestry.it/learn/learningcenters/default.aspx?section=lib_Generation. [Data di accesso: 11 aprile 2020]

DEEWR, 2009. *Belonging, Being & Becoming: The Early Years Learning Framework for Australia. 2009. [online]*. Disponibile su: <http://deewr.gov.au/early-years-learning-framework>. [Data di accesso 1 maggio 2020]

DI GAETANO, F., 2014. *Le generazioni X, Y, Z e C. Dall'età anagrafica al behaviour: il tuo business è pronto? [online]*. Argoserv, 22 ottobre 2014. Disponibile su: <https://www.argoserv.it/generazione-x-y-z-c>. [Data di accesso: 13 aprile 2020]

DIMOCK, M., 2019. *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins [online]*. Pew Research Center, 17 gennaio 2019. Disponibile su: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. [Data di accesso: 25 maggio 2020]

DISHMAN, L., 2019. *These are the most popular jobs and companies for gen Z workers [online]*. FastCompany. Disponibile su: <https://www.fastcompany.com/90309478/these-are-the-most-popular-jobs-and-companies-for-gen-z-workers>. [Data di accesso: 17 maggio 2020]

DOEING, D., 2019. *3 Proven Strategies to Recruit Millennials and Gen Z (+Keep Them Engaged)*. G2, 4 aprile 2019. Disponibile su: <https://learn.g2.com/recruiting-millennials-gen-z>. [Data di accesso: 24 aprile 2020]

FRANCIS, T., HOEFEL, F., 2018. *‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies [online]*. McKinsey&Company. Disponibile su: <http://innovationinsider.com.br/wp-content/uploads/2019/05/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.pdf>. [Data di accesso: 17 maggio 2020]

FREEMAN, M., FREEMAN, A., TOOTELL, H., 2014. *Generation Alpha at the intersection of technology, play and motivation* [online]. 47th Hawaii International Conference on System Science. Disponibile su: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6758614>. [Data di accesso 1 maggio 2020]

FUTURE WORKPLACE, RANDSTAD US, 2016. *Gen Z and Millennials collide at work* [online]. Randstad. Disponibile su: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/Pre-Team%20Drive%20PDFs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf. [Data di accesso: 27 aprile 2020]

GABRIELLI, G., 2018. *L'approccio del Total Reward: qualche provocazione per recuperarne la sapienza originaria* [online]. Disponibile su: <https://businessschool.luiss.it/news/lapproccio-del-total-reward-qualche-provocazione-per-recuperarne-la-sapienza-originaria/>. [Data di accesso: 5 maggio 2020]

GAYLE, L., 2019. *How Generation Z is Transforming the Workplace* [online]. FEI Daily, 22 agosto 2019. Disponibile su: <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/August-2019/How-Generation-Z-Is-Transforming-the-Workplace.aspx>. [Data di accesso 19 maggio 2020]

GAWANDE, A., 2019. *Do You Have A Strategy for Recruiting Generation Z?* [online]. Social Hire. Disponibile su: <https://social-hire.com/blog/recruitment/do-you-have-a-strategy-for-recruiting-generation-zij>. [Data di accesso: 2 maggio 2020]

IBERDROLA, 2018. *Characteristics of Generations X, Y and Z* [online]. Iberdrola, 5 settembre 2019. Disponibile su: <https://www.iberdrola.com/talent/generation-x-y-z>. [Data di accesso: 24 aprile 2020]

INSIDE MARKETING, 2015. *Generazione Alpha: chi sono e quanti anni hanno* [online]. Inside Marketing, 21 marzo 2015. Disponibile su: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/generazione-alpha/>. [Data di accesso: 13 aprile 2020]

GILCHRIST, K., 2019. *How Millennials and Gen Z are reshaping the future of the workforce* [online]. Disponibile su: <https://www.cnn.com/2019/03/05/how-millennials-and-gen-z-are-reshaping-the-future-of-the-workforce.html>. [Data di accesso: 30 aprile 2020]

GOMEZ, K., MAWHINNEY, et al., 2019. *Welcome to Generation Z* [online]. NEW, Deloitte. Disponibile su: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>. [Data di accesso: 19 maggio 2020]

HENDERSON, J. M., 2013. *Move Over, Millennials: Why 20-Somethings Should Fear Teens* [online]. Forbes, 31 luglio 2013. Disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/jmaureenhenderson/2013/07/31/move-over-millennials-why-twentysomethings-should-fear-teens/>. [Data di accesso: 18 aprile 2020]

- HOTWIRE, WIRED CONSULTING, 2017. *Understanding Generation Alpha [online]*. Hotwire. Disponibile su: http://marketing.hotwireglobal.com/1/147241/2018-09-24/4lc9zv/147241/104453/Parents_of_Gen_Alpha_IT.pdf. [Data di accesso: 27 aprile 2020]
- HOWE, N., 2014. *Introducing the Homeland Generation (Part 1 of 2)*. Forbes, 27 ottobre 2014. Disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/neilhowe/2014/10/27/introducing-the-homeland-generation-part-1-of-2/>. [Data di accesso: 19 maggio 2020]
- IBM, 2020. *IBM Careers Italia [online]*. Sito ufficiale. Disponibile su: https://www.ibm.com/it-it/employment/?lnk=mca_itit. [Data di accesso: 19 maggio 2020]
- INDEMINE, L., 2019. *La Generazione Z entra nel mondo del lavoro con nuove competenze tecnologiche [online]*. La Stampa, 10 maggio 2019. Disponibile su: <https://www.lastampa.it/tecnologia/news/2019/05/10/news/la-generazione-z-entra-nel-mondo-del-lavoro-con-nuove-competenze-tecnologiche-1.33700972>. [Data di accesso: 27 Aprile 2020]
- INSIDE MARKETING, 2019. Millennials: chi sono e cosa significa. Disponibile su: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/millennials/>. [Data di accesso: 27 aprile 2020]
- ISTITUTO ICOTEA, 2020. *Il futuro della formazione: la vera chiave di successo è l'e-learning [online]*. Filodiritto. Disponibile su: <https://www.filodiritto.com/il-futuro-della-formazione-la-vera-chiave-di-successo-e-le-learning>. [Data di accesso: 1 maggio 2020]
- LARSON, E., 2017. *New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work [online]*. Forbes, 21 settembre 2017. Disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/#3ab038694cbf>. [Data di accesso: 29 aprile 2020]
- LEVIN, D., 2019. *Generation Z: Who They Are, in Their Own Words [online]*. New York Times. Disponibile su: <https://www.nytimes.com/2019/03/28/us/gen-z-in-their-words.html>. [Data di accesso: 19 maggio 2020]
- LUBRANO, E., 2020. *La Rivoluzione dei Giocattoli Sostenibili per la Generazione Alpha [online]*. Disponibile su: <https://www.impakter.it/la-rivoluzione-dei-giocattoli-sostenibili-per-la-generazione-alpha/>. [Data di accesso: 1 maggio 2020]
- MAIN, D., 2017. *Who Are the Millennials? [online]*. Live Science, 8 settembre 2017. Disponibile su: <https://www.livescience.com/38061-millennials-generation-y.html>. [Data di accesso: 25 maggio 2020]
- MANPOWERGROUP, 2016. *I Percorsi di Carriera dei Millennial: Visione per il 2020 [online]*. Disponibile su: [http://www.manpowergroup.it/data/files/Studi-ricerche/Millennial%20Careers%202020%20-%20Paper%201%20\(ITA\)_635996777148842500.pdf](http://www.manpowergroup.it/data/files/Studi-ricerche/Millennial%20Careers%202020%20-%20Paper%201%20(ITA)_635996777148842500.pdf). [Data di accesso: 30 aprile 2020]
- MARCHI, E., 2020. *L'Importanza della Formazione Condivisa [online]*. Beyond The Box. Disponibile su: <https://beyondthebox.it/2020/02/26/social-learning-limportanza-della-formazione-condivisa/>. [Data di accesso: 1 maggio 2020]

MASSIMO, S., 2019. *Modalità di apprendimento dei Millennials e della Generazione Z [online]*. Puntocicuro, 30 luglio 2019. Disponibile su: <https://www.puntocicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/tipologie-di-contenuto-C-6/informazione-formazione-addestramento-C-56/modalita-di-apprendimento-dei-millennials-della-generazione-z-AR-19305/>. [Data di accesso: 14 aprile 2020]

MAURI, M., 2019. *Age Management: perché è importante gestire l'età nelle organizzazioni [online]*. Osservatori.net digital innovation. Disponibile su: https://blog.osservatori.net/it_it/age-management-definizione. [Data di accesso: 29 aprile 2020]

NARDELLI, G., 2019. *Non solo compensation, la soddisfazione delle persone passa dal Total Reward [online]*. HR LINK People at work. Disponibile su: <https://www.hr-link.it/la-soddisfazione-delle-persone-passa-dal-total-reward/>. [Data di accesso: 5 maggio 2020]

NETTOWORK. 2018. *GENERAZIONI DIVERSE, STESSO POSTO DI LAVORO [online]*. NETtoWORK, 19 settembre 2018. Disponibile su: <https://www.nettwork.it/blog/generazioni-diverse-stesso-posto-di-lavoro/>. [Data di accesso: 10 maggio 2020]

OD&M CONSULTING, 2016. *Politiche di Compensation e Livelli Retributivi: il Quadro Italiano [online]*. ODM Consulting. Disponibile su: <https://www.assolombarda.it/centro-studi/presentazione-simonetta-cavasin-21-settembre-2016>. [Data di accesso: 5 maggio 2020]

OD&M CONSULTING, 2017. *Welfare Aziendale: Vantaggi Fiscali e Organizzazione Efficace delle Risorse Umane [online]*. Disponibile su: <https://www.studiocorno.it/wp-content/uploads/2017/10/presentazione-ODM.pdf>. [Data di accesso: 10 maggio 2020]

ÖZÇELİK, G., 2015. *Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding* In: Buratin, F., 2019. *La gestione dei Millennials: analisi della relazione tra Younger Supervisor-Older Subordinate e delle strategie di retention per la creazione di coinvolgimento emotivo*. Relazione finale CLT, Università di Padova, Dipartimento di Economia p.16

PAGLIUCA, S., 2019. *Smart, creativo e sostenibile: il lavoro per la Generazione Z [online]*. Corriere della Sera. 7 febbraio 2019. Disponibile su: <http://nuvola.corriere.it/2019/02/07/smart-creativo-e-sostenibile-il-lavoro-per-la-generazione-z/>. [Data di accesso: 24 aprile 2020]

PEW RESEARCH CENTER, 2015. *The Whys and Hows of Generations Research [online]*. Pew Research Center, 3 settembre 2015. Disponibile su: <https://www.people-press.org/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>. [Data di accesso: 25 maggio 2020]

PRENSKY, M., 2001. *Digital Native, Digital Immigrants [online]*. On the Horizon (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001. Disponibile su: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>. [Data di accesso: 1 maggio 2020]

REDAZIONE MILLIONAIRE, 2019. *Un team di trentenni e la fabbrica delle app [online]*. Millionaire.it. Disponibile su: <https://www.millionaire.it/un-team-di-trentenni-e-la-fabbrica-delle-app/>. [Data di accesso: 16 maggio 2020]

REDDY, C., 2016. *Top 25 Reasons Why IBM is the Best Place to Work [online]*. WiseStep. Disponibile su: < <https://content.wisestep.com/top-reasons-ibm-best-place-work/>>. [Data di accesso: 21 maggio 2020]

ROTONDI, M., 2019. *Generazioni al lavoro [online]*. IEN. Disponibile su: <https://www.ienonline.org/ien/generazioni-al-lavoro/>. [Data di accesso: 22 aprile 2020]

SCHAWBEL, D., 2019. *How Generation Alpha Will Impact the Future of Work [online]*. Disponibile su: < <https://danschawbel.com/blog/how-generation-alpha-will-impact-the-future-of-work/>>. [Data di accesso: 21 maggio 2020]

SEEMILLER, C., & GRACE, M., 2017. *Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students [online]*. About Campus. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1002/abc.21293>>. [Data di accesso: 27 aprile 2020]

STAHL, A., 2019. *How Generation-Z Will Revolutionize The Workplace [online]*. Forbes. Disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2019/09/10/how-generation-z-will-revolutionize-the-workplace/#3b1c8ac64f53>. [Data di accesso: 17 maggio 2020]

STANCA, R. M., 2020. *Bending Spoons forma giovani per assumerli [online]*. Corriere della Sera, 26 gennaio 2020. Disponibile su: < <https://nuvola.corriere.it/2020/01/26/bending-spoons-forma-giovani-per-assumerli/>>. [Data di accesso: 17 maggio 2020]

STANSELL, A., 2019. *The Next Generation of Talent: Where Gen Z Wants to Work [online]*. Glassdoor Economic Research. Disponibile su: <https://www.glassdoor.com/research/gen-z-workers/>. [Data di accesso: 17 maggio 2020]

STEVENSON, M., 2019. *Rise of Gen Z: Attraction and Retention [online]*. HR Exchange Network, 29 gennaio 2019. Disponibile su: <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-acquisition/articles/rise-of-gen-z-attraction-and-retention>. [Data di accesso: 25 aprile 2020]

STILLMAN, D., & STILLMAN, J. 2017. *Gen @ Z Work*. HarperBusiness. In: Tirone, F., 2018. *Generazione Z e lavoro: evidenze da una ricerca empirica*. Relazione finale CLT, Università LUISS di Roma, Dipartimento di Impresa e Management

TANNER, R., 2020. *Understanding and Managing the 4 Generations in the Workplace [online]*. Disponibile su: <https://managementisajourney.com/understanding-and-managing-the-4-generations-in-the-workplace/>. [Data di accesso: 1 maggio 2020]

THOMPSON, P., 2002. *Total Reward [online]*. Disponibile su: https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=SRTyTsSKhaQC&oi=fnd&pg=PR6&dq=total+reward&ots=IkyAheePH9&sig=r6N0z6LV_Luc7T0k5IOat_I_MIQ&redir_esc=y#v=onepage&q=total%20reward&f=false. 2° Ed. Great Britain: Short Run Press, pag. 3-4. [Data di accesso: 8 maggio 2020]

UFFICIO FEDERALE DI STATISTICA, 2019. *Generazioni sul mercato del lavoro [online]*. Disponibile su: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/lavoro-reddito/attivita-professionale-orario-lavoro/persone-attive/generazioni-mercato-lavoro.html>. [Data di accesso: 22 aprile 2020]

VITECOLEARNING, 2019. *I Trend dell'E-Learning 2020 e i Gen Z [online]*. VITECO Learning Solutions, 1 agosto 2019. Disponibile su: <https://vitecolearning.eu/i-trend-delle-learning-2020-e-i-gen-z/>. [Data di accesso: 24 aprile 2020]