



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"LAVORO ALLA RICERCA DI SIGNIFICATO AI TEMPI DELLA  
PANDEMIA"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI**

**LAUREANDO: MATTEO GRIGOLO**

**MATRICOLA N. 1216253**

**ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*



Firma (signature) .....

## **INDICE**

<b>INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>1. I CAMBIAMENTI DEL MERCATO DEL LAVORO NELL'ERA COVID .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 La Great Resignation .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Il confronto Italia-Stati Uniti .....</b>	<b>14</b>
<b>2. L'EVOLUZIONE DELLA GREAT RESIGNATION: IL QUIET QUITTING .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Il Quiet Quitting .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Il Quiet Firing .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 L'approccio ai luoghi di lavoro nel 2022 .....</b>	<b>22</b>
<b>3. L'OPINIONE DEI LAVORATORI E LA REALTA' AZIENDALE .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 World's Best Workplaces 2022 .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Glassdoor: la voce dei lavoratori .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 Il confronto .....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....</b>	<b>33</b>

## INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

<b>Figura 1:</b> Employee Value Proposition drivers più importanti per età (USA, 2021) .....	9
<b>Figura 2:</b> Tasso medio di turnover volontario (USA, 2020-2021) .....	10
<b>Figura 3:</b> Tasso di dimissioni per settore (USA, aprile-settembre 2021) .....	11
<b>Figura 4:</b> Comparazione tra aziende nel tasso di abbandono (USA, aprile-settembre 2021) ..	12
<b>Figura 5:</b> Principali cause di dimissioni (USA, 2021) .....	13
<b>Figura 6:</b> Employee Value Proposition drivers più importanti per età (Italia, 2021) .....	15
<b>Figura 7:</b> Cause principali del mancato rientro degli “expat” in Italia .....	16
<b>Figura 8:</b> L’impatto dei manager sul Quiet Quitting .....	20
<b>Tabella 1:</b> Recensioni dei dipendenti dei top 5 World’s Best Workplaces .....	27

## INTRODUZIONE

Il tema centrale di questo elaborato è essenzialmente quello di comprendere come si siano evoluti i bisogni ricercati dai lavoratori a seguito dello stravolgimento delle loro vite causato dalla drammatica situazione sanitaria che ha coinvolto e sta tutt'ora coinvolgendo il nostro pianeta, nonché quello di identificare e analizzare i principali trend che hanno contraddistinto il mercato del lavoro nell'era della pandemia. La diffusione del Covid-19 ha imposto alla popolazione mondiale un cambio radicale nello stile di vita e una profonda revisione delle priorità. Il mercato del lavoro ne ha ovviamente risentito in modo consistente e anche l'atteggiamento dei dipendenti nei luoghi di lavoro ha subito profondi mutamenti. All'interno dell'elaborato verrà proposta l'evoluzione cronologica delle tendenze che sono emerse in seguito al primo allentamento delle restrizioni imposte dai governi. Prendendo come punto di partenza quanto accaduto negli Stati Uniti a partire dalla prima metà del 2021.

Il primo trend sul quale verrà posto il focus è il fenomeno della Great Resignation, altresì definito "Big Quit", o, utilizzando la traduzione italiana, "grandi dimissioni". Si tratterà il fenomeno a partire dalle sue origini, analizzando inizialmente le caratteristiche con le quali si è manifestato negli Stati Uniti, "Paese natale" della Great Resignation. Al fine di comprendere quelle che possono essere state le cause scatenanti di questo movimento di dimissioni di massa, si prenderanno innanzitutto in considerazione i principali elementi che i lavoratori americani ricercano sul posto di lavoro, per poi andare più nel dettaglio statistico, visualizzando i settori più colpiti dalle dimissioni volontarie e le tipologie di aziende che hanno registrato i tassi più elevati, comparandole con quelle con i tassi più bassi. Per concludere, si andranno a identificare le motivazioni che hanno spinto i lavoratori americani a compiere questo radicale cambiamento nelle loro vite lavorative. Una volta stabilito un quadro esaustivo della Great Resignation negli Stati Uniti, lo scopo sarà quello di comprendere se il fenomeno delle grandi dimissioni si è effettivamente verificato anche in Italia e, se sì, con quali caratteristiche e differenze rispetto a quanto accaduto oltreoceano. Per perseguire il sopracitato scopo verranno in sostanza analizzati gli stessi elementi precedentemente presi in considerazione per gli USA, aprendo anche un'interessante finestra di confronto con il passato per entrambi i paesi. Si cercherà dunque di capire quali sono gli effetti che la pandemia ha avuto sui lavoratori, con specifico riferimento al modo di intendere il loro ruolo nelle organizzazioni e le differenze nell'approccio mentale alla professione che svolgono.

Il trend che, a partire dal 2022, ha rappresentato l'evoluzione della Great Resignation è il cosiddetto "Quiet Quitting". Attualmente i lavoratori sembrano non essere più intenzionati a stravolgere le loro carriere, preferendo una soluzione meno drastica rispetto al "salto nel vuoto"

che può comportare una dimissione volontaria. Essi hanno infatti iniziato a rispondere alle condizioni lavorative da loro definite (per svariati motivi) inadeguate, decidendo di mantenere il posto e quindi lo stipendio, ma facendo il minimo indispensabile per restare nella loro condizione attuale. Anche in questo caso, essendo che la tendenza a non voler più andare “above and beyond at work”, come spesso accade, è iniziata dagli Stati Uniti, essa verrà presentata a partire dalle caratteristiche manifestate oltreoceano, e, in seguito, ne verrà analizzata la diffusione anche in paesi come la Cina e soprattutto l’Italia. Nel nostro Paese sta infatti diventando un tema sempre più discusso e di estrema attualità.

La duplice prospettiva dalla quale può essere analizzato il problema fa da preludio all’esistenza di un possibile rovescio della medaglia in tema di Quiet Quitting, e, in effetti, è proprio così. “Quiet Firing” è l’espressione utilizzata per indicare l’atteggiamento di alcuni manager e datori di lavoro che, con i loro comportamenti scorretti, rendono i luoghi di lavoro “tossici”, al punto da convincere indirettamente i loro sottoposti a licenziarsi. Anche in questo caso, i punti di vista e le opinioni possono essere molteplici, e verranno trattati con le loro implicazioni su alcuni dei temi chiave dell’ambito risorse umane, quali l’engagement, il commitment, lo stress lavoro-correlato e la cultura organizzativa delle imprese.

Infine, all’interno dell’ultimo capitolo dell’elaborato, alla luce di quanto discusso nei primi due in tema di Great Resignation, Quiet Quitting e Quiet Firing, verrà presentata un’analisi qualitativa e descrittiva sul confronto tra i bisogni ricercati dai dipendenti nei luoghi di lavoro da loro frequentati e quanto invece, sempre a detta dei lavoratori, le imprese sono in grado di offrire. È chiaro che qualora questi bisogni e condizioni lavorative non dovessero essere soddisfatti, il malcontento dei dipendenti crescerebbe e potrebbe potenzialmente sfociare in fenomeni quali i tre precedentemente menzionati. L’analisi verterà proprio sugli elementi che sono stati individuati come le cause principali delle grandi dimissioni e della diminuzione dell’impegno profuso sul luogo di lavoro, oltre che del progressivo distacco emotivo nel rapporto dipendente/impresa. Le aziende che saranno prese in considerazione dall’analisi sono quelle che hanno raggiunto i primi 5 posti nella classifica dei “World’s Best Workplaces 2022”, stilata ogni anno da Great Place to Work, e che quindi si suppone rappresentino l’eccellenza in tutti i principali criteri di valutazione degli ambienti di lavoro. Il confronto con l’opinione che dipendenti ed ex dipendenti hanno di queste aziende verrà posto in essere analizzando le recensioni da essi lasciate su Glassdoor, uno dei siti specializzati nell’incontro tra domanda e offerta di lavoro più famosi a livello internazionale. L’obiettivo è quello di capire se almeno nei 5 ambienti di lavoro considerati migliori al mondo, le condizioni richieste dai lavoratori vengono soddisfatte, lasciando così una porta aperta per la progressiva futura riduzione di

spiacevoli fenomeni come Great Resignation, Quiet Quitting e Quiet Firing, che non fanno che erodere il clima organizzativo, con conseguenze negative per ambedue le parti prese in causa.

# **1. I CAMBIAMENTI DEL MERCATO DEL LAVORO NELL'ERA COVID**

## **1.1 La Great Resignation**

La pandemia generata dalla diffusione del Covid-19 a partire dal 2020 ha indubbiamente rappresentato uno degli shock più significativi a cui la popolazione mondiale ha dovuto reagire in tempi recenti. L'impatto di un evento di tale portata nella vita delle persone è stato talmente sconvolgente da portare molti a rivedere le proprie priorità di vita e ha dato loro tempo e modo di pensare maggiormente a temi come la salute, il tempo libero e il work-life balance, che nella frenetica vita di tutti i giorni, vissuta a ritmi incalzanti, sono passati, per molto tempo, quasi in secondo piano. Rappresentando una fetta sostanziale della giornata di ogni lavoratore, era inevitabile che questa difficile situazione sanitaria influenzasse significativamente il mondo del lavoro. Uno degli impatti più visibili e rilevanti nella vita dei lavoratori è stato determinato dalla nascita del fenomeno della "Great Resignation", una vera e propria ondata di grandi dimissioni, iniziata a partire dal 2021 negli Stati Uniti dopo la riduzione delle stringenti restrizioni stabilite dal governo per contrastare la diffusione della pandemia (Kuzior et al., 2022).

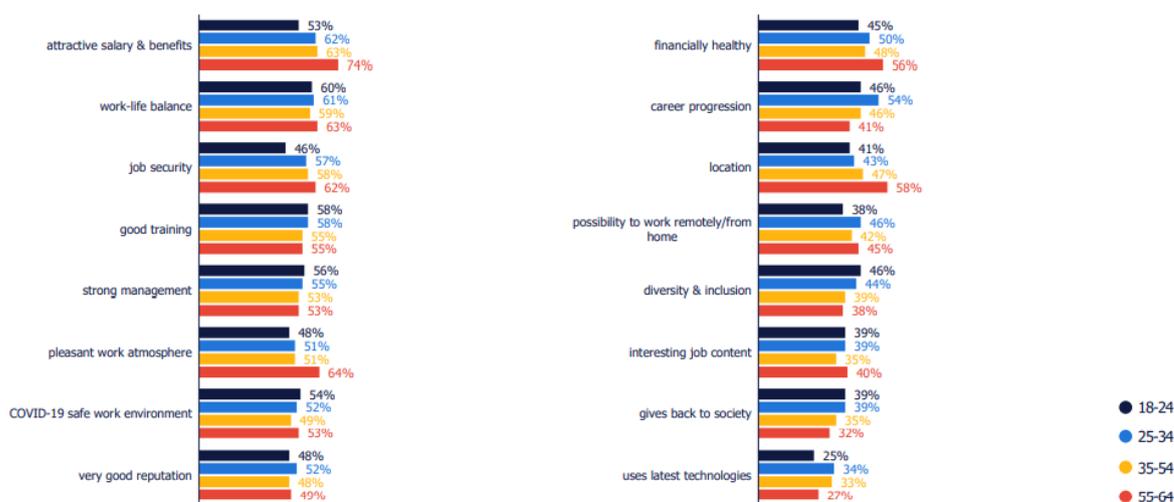
Con il termine "Great Resignation", coniato da Anthony Klotz, psicologo e professore di management, e altresì definito "Big Quit" da Lisa Curtis in una sua pubblicazione sulla celebre rivista Forbes, si intende il fenomeno che dall'inizio del 2021 ha generato un ammontare senza precedenti di dimissioni volontarie da parte dei lavoratori americani e che ha raggiunto il suo picco nel settembre dello stesso anno, quando il Bureau of Labor Statistics, l'ufficio di statistica del lavoro americano, ha registrato che 4,4 milioni di americani avevano lasciato il loro posto di lavoro (Tessema et al., 2022). Le grandi dimissioni, come è evidente, hanno fortemente scosso il mercato del lavoro americano, ma sebbene questa tendenza si sia manifestata inizialmente negli Stati Uniti, non ha tardato a diffondersi a macchia d'olio anche negli altri stati del mondo, fino a diventare un vero e proprio trend anche in social media come TikTok, dove le persone e dunque i lavoratori hanno per definizione la possibilità di esprimere le proprie opinioni ed esternare le proprie considerazioni su temi di dibattito pubblico, a maggior ragione se strettamente correlati alla loro vita di tutti i giorni. Per iniziare ad analizzare e a cercare di comprendere le caratteristiche e la portata di questo fenomeno è di buon senso iniziare dal paese in cui esso è emerso per la prima volta, gli Stati Uniti.

Al fine di provare ad interpretare i motivi alla base della nascita della Great Resignation, è di primaria importanza comprendere i bisogni ricercati dai lavoratori americani nel periodo oggetto di analisi. A questo proposito, un interessante studio è stato condotto da Randstad, una delle più importanti società al mondo nell'ambito dei servizi per le risorse umane. La società

olandese, infatti, ogni anno, a partire dal 2020, pubblica il REBR (Randstad Employer Brand Research), un'indagine internazionale che, coinvolgendo 31 Paesi, si propone di raccogliere dati che consentano di capire quali sono i desideri e le attese dei lavoratori sul posto di lavoro. Analizzando il report del 2021 sugli Stati Uniti, che prende in considerazione l'ultimo semestre del 2020, dunque il periodo immediatamente precedente allo scoppio del fenomeno del Big Quit, emerge che il principale driver che guida i lavoratori americani nella scelta del lavoro ideale è formato dal salario e dai benefit, seguiti dal work-life balance e dalla sicurezza del posto di lavoro, completano il quadro dei cinque fattori considerati più importanti, nell'ordine, la formazione e la possibilità di avere una forte classe manageriale alla guida dell'azienda. Sebbene discriminando per genere e livello di educazione non si siano notati grandi squilibri, alcune differenze tangibili si sono registrate suddividendo i dati per classe d'età.

**Figura 1: Employee Value Proposition drivers più importanti per età (USA, 2021)**

## EVP driver importance by age.



Fonte: Randstad Employer Brand Research (Report USA)

Il salario e i benefit sono risultati essere nettamente il driver più importante per la classe d'età 55-64, grossomodo riconducibile alla Generazione X, il 74% degli intervistati appartenenti a questa classe li ha indicati come un driver importante, mentre nella classe 18-24 anni, riconducibile alla Generazione Z, lo stesso dato ottiene solo il 53%. Per i più giovani, infatti, sembra essere il work-life balance la priorità principale. La ricerca, inoltre, afferma che il 25% degli intervistati intendeva cambiare azienda entro il primo semestre del 2021, statistica che include un numero relativamente maggiore di uomini (27%), ma soprattutto di giovani (34% nella classe d'età 18-24 anni e 28% nella classe 25-34), tendenza che poi si è manifestata anche

nei fatti (Randstad, 2021a). Le premesse per il 2021 non erano di certo rosee quanto al possibile volume di dimissioni che si sarebbe potuto manifestare. Premesse, che una volta allentate le misure attuate dal Governo Federale per il contenimento della curva epidemiologica, si sono trasformate in una realtà senza precedenti negli ultimi 20 anni. Complice la nascita di nuove tipologie di lavori, ma anche l'ascesa del lavoro da remoto, basti pensare che prima della pandemia solo il 5% dei lavoratori americani lavorava da casa, mentre nel maggio del 2020, la percentuale si è alzata vertiginosamente fino a toccare quota 60% (Bayraktar, 2022), sempre più lavoratori hanno manifestato il desiderio di lasciare il proprio posto in azienda (Serenko, 2022). Con più di un anno di lockdown e isolamento, i lavoratori hanno avuto la possibilità di rivalutare le loro vite e le loro priorità. Dopo mesi difficili, molti di loro hanno iniziato a non essere più disposti ad accontentarsi dei loro impieghi con orari fissi e datori di lavoro rigidi e inflessibili, e hanno quindi iniziato a focalizzarsi maggiormente in un futuro in cui i bisogni personali e familiari sarebbero stati al primo posto (Hopkins e Figaro, 2021). Per rendersi conto del cambio di rotta che si è verificato nella mente dei lavoratori americani è sufficiente andare a consultare i dati sull'evoluzione temporale del tasso medio di turnover volontario.

**Figura 2: Tasso medio di turnover volontario (USA, 2020-2021)**

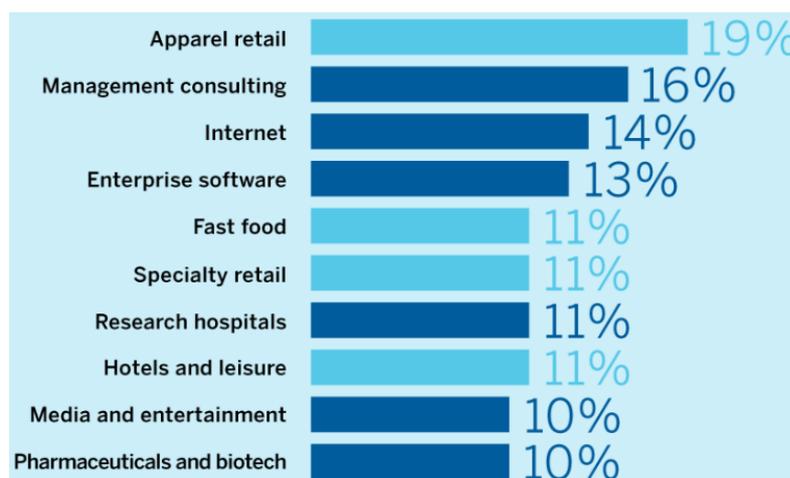


Fonte: US Bureau of Labor Statistics

Nel 2019, infatti, il tasso in questione si assestava mensilmente attorno al 2,3% dell'intera forza lavoro, ma dal marzo 2021 la curva ha iniziato ad impennarsi fino a raggiungere il 3% negli ultimi due mesi dell'anno. Alcuni settori sono stati colpiti maggiormente rispetto agli altri, in particolare, da marzo a settembre dello stesso anno, le industrie dell'ospitalità e della ristorazione hanno perso più del 40% della forza lavoro, mentre sono stati colpiti duramente anche settori knowledge-intensive quali il metalmeccanico, il tecnologico o il sanitario

(Serenko, 2022). Più del 40% dei lavoratori negli Stati Uniti, ha iniziato a pensare di cambiare lavoro ad inizio 2021 e, al passare dei mesi, questa volontà è stata confermata dai dati. Basti pensare che solo nell'intervallo di tempo che va da aprile a settembre dello stesso anno, il numero di americani a lasciare il lavoro ha toccato cifre che non si erano mai viste in passato, raggiungendo il record di 24 milioni in soli sei mesi (Sull et al., 2022). In un loro articolo sulla MIT Sloan Management Review, Donald e Charles Sull, supportati da Ben Zweig (2022), allo scopo di comprendere le origini della Great Resignation e quali settori fossero risultati più colpiti dal fenomeno, hanno analizzato il profilo online di 34 milioni di lavoratori americani, identificando tutti coloro che avevano lasciato il loro impiego per varie ragioni, che potevano spaziare dalle dimissioni volontarie alla pensione, fino a coloro che erano stati licenziati, anche in questo caso mantenendo come periodo oggetto di analisi quello tra l'aprile e il settembre del 2021, i mesi in cui il sopracitato fenomeno ha raggiunto il suo apice. Ciò che è emerso dalla ricerca è che i tassi di dimissioni si sono dimostrati mediamente alti, ma non uniformi tra i settori.

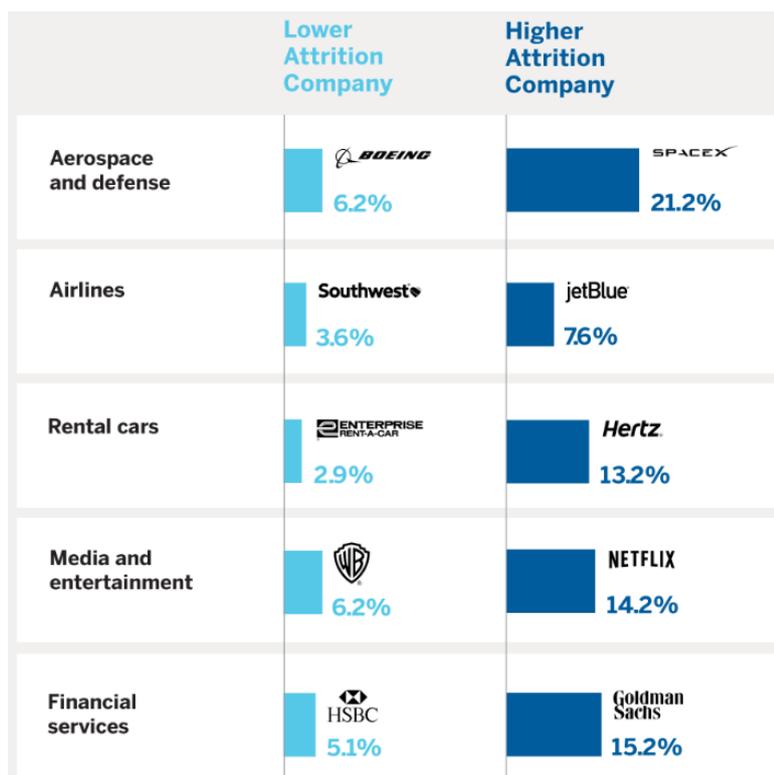
**Figura 3: Tasso di dimissioni per settore (USA, aprile-settembre 2021)**



Fonte: MIT Sloan Management Review

Con un tasso di abbandono dei 19%, l'industria della vendita di abbigliamento al dettaglio è in cima alla classifica, seguita dal 16% della consulenza aziendale. Un elemento interessante da notare è che, sorprendentemente, anche all'interno del medesimo settore, si osservano spesso tangibili differenze nei tassi di abbandono.

**Figura 4: Comparazione tra aziende nel tasso di abbandono (USA, aprile-settembre 2021)**



Fonte: MIT Sloan Management Review

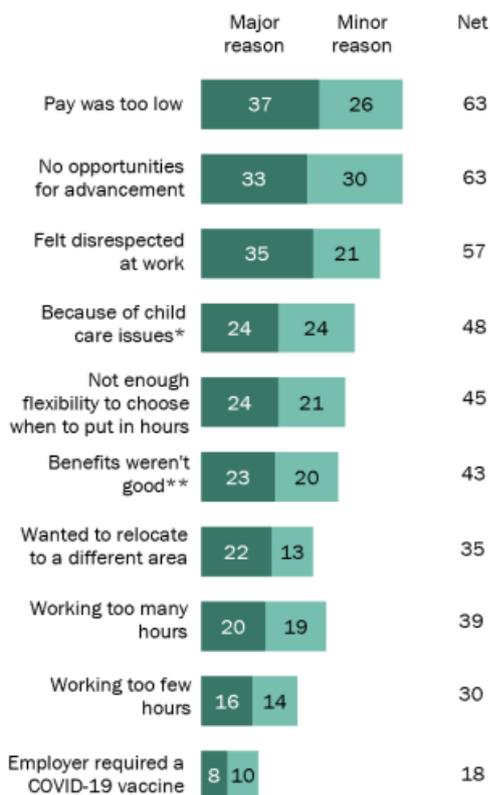
Nell'industria aerospaziale, ad esempio, il tasso di abbandono in Space X (21,2%), la creatura di Elon Musk, è oltre tre volte superiore a quello di Boeing (6,2%). Qualcosa di molto simile, per menzionare un altro esempio, avviene nel settore media and entertainment, nel quale Netflix registra un tasso di abbandono nei sei mesi del 14,2%, quando invece Warner Bros si attesta al 6,2%. Non sorprende che aziende caratterizzate da una cultura aziendale più "healthy" come Johnson & Johnson o LinkedIn abbiano registrato livelli di turnover più bassi della media. Ciò che invece a primo impatto può sorprendere, è l'evidenza che conferma che imprese considerate altamente innovative, quali le sopracitate Space X e Netflix, abbiano registrato tassi di abbandono molto elevati.

Giunti a questo punto, sorge spontaneo chiedersi quali possano essere state le cause principali di un fenomeno di tale portata. Alla ricerca di risposte su questo tema, Kim Parker e Juliana Menasce Horowitz (2022) del Pew Research Center analizzano, in un loro articolo, i risultati dell'indagine condotta dal centro studi con sede a Washington.

**Figura 5: Principali cause di dimissioni (USA, 2021)**

**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**

Fonte: Pew Research Center

Dalla ricerca emerge che la maggior parte dei lavoratori che ha lasciato il proprio impiego nel 2021 lo ha fatto lamentando: una paga troppo bassa (63%), la mancanza di opportunità per avanzamenti di carriera e promozioni (63%) e la sensazione di non sentirsi rispettati sul posto di lavoro (57%). Il 31% degli intervistati, ha inoltre affermato che la decisione di lasciare il loro vecchio impiego è stata influenzata dallo scoppio della pandemia. Infine, la maggior parte dei partecipanti dichiara di valutare la sua situazione lavorativa attuale migliorata rispetto alla precedente. Nello specifico, il 56% dice di guadagnare di più e il 53% sostiene di avere maggiori opportunità per avanzamenti di carriera, andando così a risolvere i problemi legati ai due aspetti principali che avevano indotto i lavoratori americani a cambiare i loro orizzonti a livello occupazionale (Parker e Horowitz, 2022).

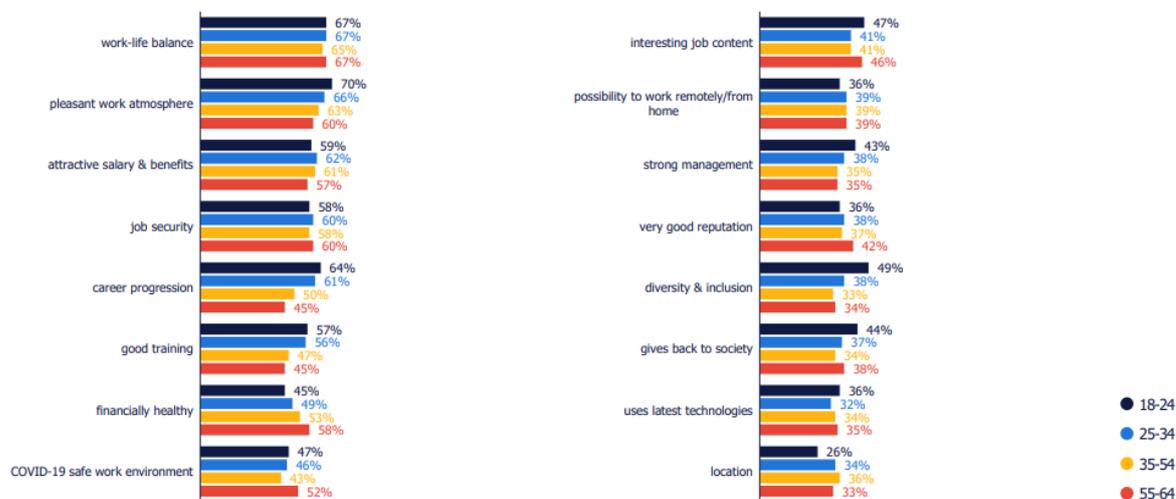
## 1.2 Il confronto Italia-Statì Uniti

Come introdotto ad inizio capitolo, il fenomeno della Great Resignation, sebbene emerso inizialmente negli Stati Uniti, non ha tardato a diffondersi anche nel resto del mondo e prevalentemente in Europa occidentale. L'Italia, dal canto suo, è stata investita da quest'ondata di dimissioni più tardi rispetto agli Stati Uniti, ma, seppur in modo meno marcato, essa è stata avvertita anche nel nostro Paese. Il fenomeno delle "grandi dimissioni" in Italia si è affermato durante il 2021 con un tasso di dimissioni (numero di dimessi sul totale dei lavoratori dipendenti) che si è attestato ad oltre il 3% nel quarto trimestre, un valore senza precedenti nell'ultimo decennio. La tendenza sembrava inizialmente portare a un fenomeno analogo a quello manifestatosi oltreoceano, considerando anche il fatto che l'autunno del 2021 ha registrato un aumento nel numero dei dimissionari che ha superato il mezzo milione di persone, un dato che non può di certo passare inosservato. Aprendo però un primo confronto con i numeri registrati negli Stati Uniti, diviene subito chiaro che, sebbene presente anche in Italia, il fenomeno ha senz'altro una portata più ridotta, se non altro in quanto le percentuali di dimessi sul totale dei lavoratori che sono state raggiunte nello Stivale in un trimestre, si registravano negli Stati Uniti ogni mese (Beronia, 2022).

Per iniziare un primo confronto, è utile riprendere i risultati del Randstad Employer Brand Research, andando a comparare i dati raccolti nel Country Report dedicato all'Italia con quelli americani già precedentemente analizzati, al fine di valutare le eventuali differenze emerse già nella seconda metà del 2020 per quanto concerne i bisogni ricercati dai lavoratori sul posto di lavoro. Andando in prima istanza a valutare i driver che gli italiani considerano più importanti nella scelta del luogo di lavoro, emergono già le prime differenze. Per i lavoratori del Belpaese, infatti, il driver in assoluto più importante è il work-life balance, seguito da luoghi di lavoro caratterizzati da un'atmosfera piacevole, mentre il salario e i benefit, fattori valutati come più importanti dagli americani si trovano solo al terzo posto, seguiti, nell'ordine, dalla sicurezza del posto di lavoro e dalle opportunità di carriera. Formazione e la presenza di una solida classe manageriale (quest'ultimo aspetto ritenuto importante solo dal 37% dei lavoratori, contro il 54% americano) non sembrano essere ritenuti così importanti in Italia come lo sono oltreoceano. Al contrario, nello Stivale emerge in modo importante la rilevanza di lavorare in un contesto tranquillo. I lavoratori americani non sembrano sentirne una particolare necessità, o probabilmente lo ritengono un fattore già dato per assunto. Come nel Country Report a stelle e strisce, anche in quello tricolore non emergono tangibili differenze discriminando per genere o livello di istruzione, ma, anche in questo caso come nel precedente, ciò accade facendo delle valutazioni intergenerazionali.

**Figura 6: Employee Value Proposition drivers più importanti per età (Italia, 2021)**

## EVP driver importance by age.



Fonte: Randstad Employer Brand Research (Report Italia)

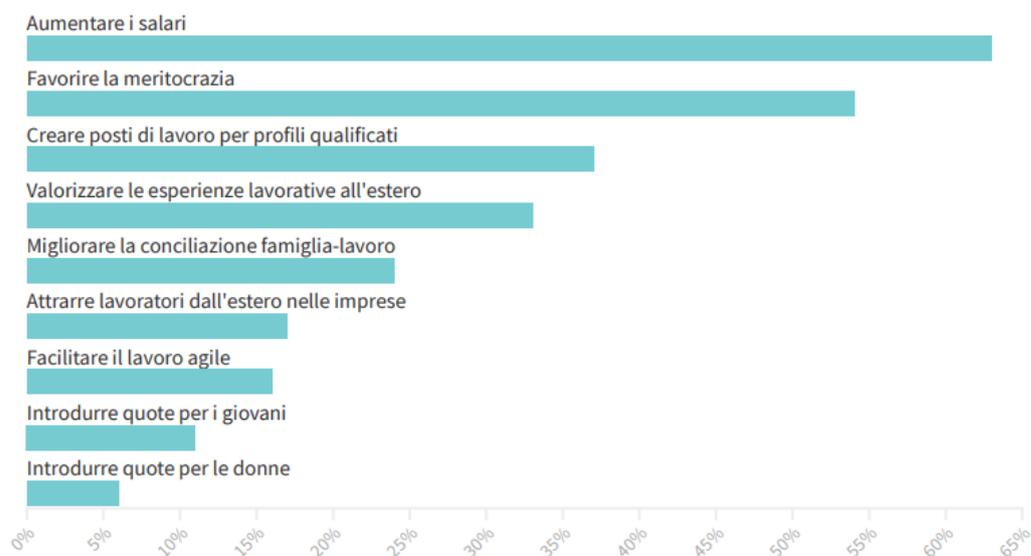
Per esempio, alla voce legata alle opportunità di carriera, emerge una tendenza piuttosto marcata da parte dei giovani nel ritenerlo un fattore di fondamentale importanza (per il 64% nella classe 18-24 e per il 61% nel gruppo 25-34), mentre molto meno per i lavoratori over 55 (solo il 45%), che, al contrario, ritengono molto più rilevante l'aspetto della salute a livello finanziario. Tuttavia, come i giovani americani, anche la Generazione Z italiana ritiene il work-life balance un aspetto di importanza chiave nelle loro vite lavorative. Infine, spostandosi a trattare le previsioni in merito alla percentuale di dimissioni che si sarebbe dovuta verificare nella prima metà del 2021, il 21% degli italiani intervistati aveva sottolineato l'intenzione di cambiare azienda, una tendenza particolarmente marcata nella classe d'età 25-34 anni, andando a confermare, seppur con numeri più contenuti, ciò che era stato previsto per i lavoratori americani (Randstad, 2021b). Sembra dunque esserci stato un cambio di rotta rispetto al passato, non sono più salario e carriera i grandi driver che nelle generazioni passate (Generazione X e baby boomers) hanno guidato le scelte lavorative degli italiani, i quali restano comunque elementi degni di nota, ma sono work-life balance e, in generale, la salute psicofisica ad avere la precedenza (Cappadocia e Nardinocchi, 2022).

Inoltre, grazie alle informazioni rese pubbliche dal Ministero del Lavoro, è possibile confrontare i dati relativi alle caratteristiche dei lavoratori che si sono dimessi volontariamente dai loro impieghi nel secondo e terzo trimestre del 2021 con quelli del 2019. A livello settoriale, l'industria che ha registrato la variazione percentuale più grande nel numero dei dimessi è quella

delle costruzioni, con un aumento del 52%, anche se l'autore dell'articolo Francesco Armillei (2022) sostiene che questo dato possa essere stato distorto dagli ingenti bonus governativi che sono stati predisposti. Seguono il settore dell'estrazione di minerali da cave e miniere (39%) e quello comprendente le attività di agricoltura, selvicoltura e pesca (31%), anche se va detto che gli ultimi due hanno un peso specifico molto basso sul totale delle dimissioni comprendendo tutti i settori. Consistenti aumenti si sono poi verificati anche in settori chiave come il manifatturiero e il sanitario (Armillei, 2022). In generale, a scegliere le dimissioni volontarie sono i lavoratori meno qualificati (26%), gli artigiani (23%) e i lavoratori negli uffici (18%). Dai dati emerge quindi l'evidenza che a scegliere le dimissioni volontarie nel nostro Paese non sono lavoratori altamente qualificati, ma persone che sono in grado di ricollocarsi più facilmente nel mercato del lavoro (Zennaro, 2022).

Infine, allo scopo di comprendere le cause che spingono i lavoratori italiani a cambiare lavoro, è interessante analizzare un articolo pubblicato da Attilio Di Battista e Marco Valenziano (2022), nel quale, tra le altre cose, si soffermano ad analizzare i motivi per i quali il mercato del lavoro italiano risulta essere poco attrattivo, prendendo in considerazione l'opinione dei lavoratori italiani che lavorano all'estero, per i quali si è manifestata la tendenza a voler tornare nel nostro Paese, ma a condizione che il mercato del lavoro migliori in determinati parametri.

**Figura 7: Cause principali del mancato rientro degli “expat” in Italia**



Fonte: Ch'Europa

Ciò che emerge da questo studio, è che la ragione principale che i cosiddetti “expat” lamentano e che inevitabilmente frena il loro ritorno nel nostro Paese, è la mancanza di salari

adeguatamente elevati, con una percentuale che per gli uomini arriva al 70%. Il secondo intervento che sostengono si dovrebbe attuare è invece legato al favorire maggiormente la meritocrazia, seguito dalla mancanza di sufficienti posti di lavoro per profili qualificati (Di Battista e Valenziano, 2022). Questi dati potrebbero essere correlati anche alle ragioni che hanno indotto molti italiani a “partecipare” attivamente al fenomeno della Great Resignation. Comparando la situazione italiana a quella statunitense, si nota che la ragione al primo posto è la medesima, in entrambi i casi i lavoratori lamentano salari troppo bassi. Anche il secondo motivo risulta essere molto simile, in quanto, se è vero che negli Stati Uniti si parla di un numero troppo limitato di opportunità per avanzamenti di carriera, in Italia la mancanza di un sistema in grado di favorire chi dimostra livelli di performance più alti tende probabilmente a precludere la possibilità di scalare le gerarchie. Gli altri problemi, invece, differiscono da uno Stato all’altro.

Tirando le somme, negli Stati Uniti il fenomeno della Great Resignation ha assunto proporzioni nettamente maggiori rispetto a quanto avvenuto in Italia. Nel nostro Paese, non si tratta nemmeno di un fenomeno ascrivibile solamente al contesto post-pandemico, si tratterebbe invece di una tendenza in atto ormai da anni. I dati raccolti dal 2009 al 2019, infatti, ci confermano che il fenomeno era già in crescita, seppur in proporzioni evidentemente minori. Inoltre, in molti casi, le dimissioni sono state presentate solo a fronte della prospettiva di un nuovo impiego, facendo quindi pensare più semplicemente a delle transizioni job to job, senza contare il fatto che molte di esse, nel 2021, sono più che altro state “dimissioni rimandate” per via del “congelamento” del mercato del lavoro avvenuto nel pieno della pandemia (Brunetta e Tiraboschi, 2022). Nonostante ciò, va comunque tenuto in considerazione il cambiamento nell’interpretazione dell’impiego da parte dei lavoratori, questa volta valido sia per lo scenario americano che per quello italiano, dato dalla volontà di rifiutare i paradigmi della cosiddetta “hustle culture” tipica della mentalità statunitense, secondo la quale si dovrebbe lavorare tutto il giorno tutti i giorni per perseguire i propri obiettivi professionali, mettendo invece al primo posto la salute psicofisica e il work-life balance.

## 2. L'EVOLUZIONE DELLA GREAT RESIGNATION: IL QUIET QUITTING

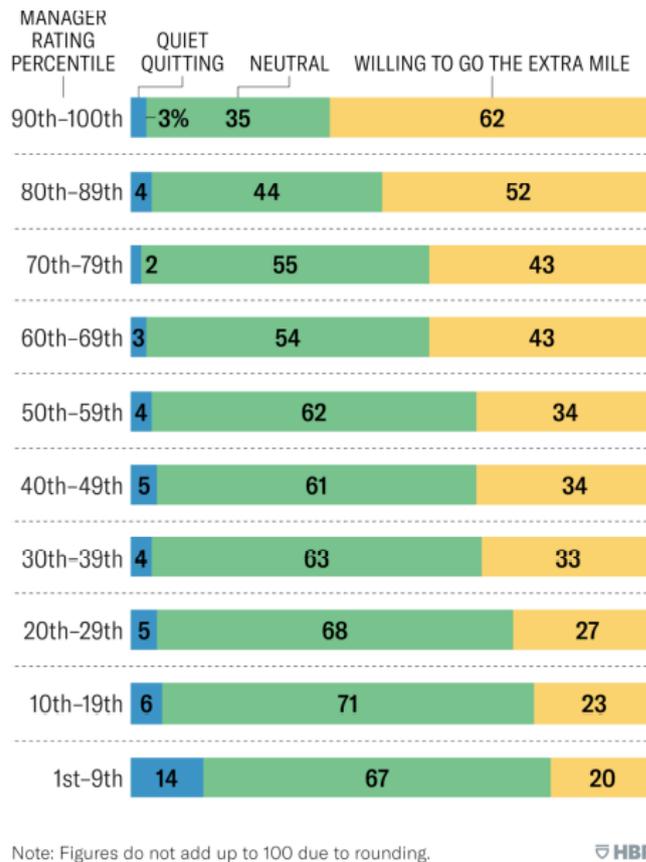
### 2.1 Il Quiet Quitting

Nel capitolo precedente è stato analizzato il fenomeno delle dimissioni di massa, noto come “Great Resignation” o “Big Quit”, il quale dopo essere nato negli Stati Uniti in seguito all’allentamento delle restrizioni per contrastare la diffusione del Covid, si è diffuso poco dopo anche nel resto del mondo, arrivando, sebbene in misura più contenuta, anche in Italia. La Great Resignation si è affermata come uno dei trend dominanti all’interno del mondo del lavoro nel 2021, ma con il passare dei mesi, questo cambio di mentalità verificatosi nei lavoratori ha subito delle interessanti evoluzioni. Nei soli Stati Uniti, 71,6 milioni di persone hanno lasciato il loro impiego dall’aprile del 2021 all’aprile del 2022, secondo il Bureau of Labor Statistics americano. Tuttavia, sebbene nel giugno 2022 il numero di dimissionari sia rimasto comunque molto alto, attestandosi nello Stato americano attorno ai 4,2 milioni (Hetler, 2022), un nuovo trend si è imposto, proponendosi, di fatto, come un’evoluzione del precedente: il Quiet Quitting. Come affermato anche da Paolo Mastrolilli (2022) in un suo articolo per “La Repubblica”, il bisogno di libertà assaporato dai lavoratori nell’Era Covid ormai non passa più dalle dimissioni. La tendenza in atto, al contrario, sembra essere quella di salvare il proprio impiego e il conseguente stipendio, ma limitandosi a fare il minimo indispensabile per mantenere l’occupazione. Fare Quiet Quitting, infatti, non significa abbandonare il proprio posto di lavoro, significa invece limitarsi a portare a termine i compiti essenziali rientranti nella job description del posto che si occupa, evitando, di fatto, di accollarsi ulteriori incarichi, responsabilità e ore di lavoro al di fuori della normale giornata lavorativa (Hetler, 2022). L’obiettivo è quello di fare la propria parte all’interno del contesto aziendale, ma rifiutandosi di aderire alla cosiddetta “hustle culture” (Ellis e Yang, 2022), che per decenni ha caratterizzato i baby boomers e la Generazione X, ma, al contrario, ha lo scopo di favorire e migliorare il work-life balance. Il Quiet Quitting è dunque la nuova tendenza che sta emergendo ovunque, soprattutto fra i giovani millennial e gli appartenenti alla Generazione Z, e accomuna anche alcune altre tra le più grandi superpotenze economiche a livello mondiale. Infatti, paradossalmente, questo approccio alla vita lavorativa è arrivato anche in un paese che ha fatto della cultura del lavoro un vero e proprio marchio di fabbrica come la Cina, dove prende il nome di “mo yu”, letteralmente, “toccare i pesci” (Mastrolilli, 2022). I giovani cinesi hanno ormai perso la fiducia di un mercato del lavoro in cui vedono come un miraggio gratificazioni e promozioni, abbracciando una filosofia per la quale non credono valga la pena di sprecare energie per provare a raggiungere qualcosa di utopistico. Questo fenomeno, la cui diffusione si è ancor di più ampliata e accelerata grazie ai

social media (TikTok in primis, come nel caso delle grandi dimissioni), ma soprattutto il suo significato, è soggetto alle più varie e disparate interpretazioni, alcune volte molto distanti dal vero significato attribuito dai quiet quitters stessi. In un loro articolo pubblicato sul Wall Street Journal, Kathryn Dill e Angela Yang (2022) parlano diffusamente di questo misunderstanding, inserendo citazioni che trattano il fenomeno da diversi punti di vista. Si spazia da chi è convinto che l'unico modo per raggiungere il successo sia dedicando tutte le energie a disposizione in campo lavorativo, a coloro che sostengono il fatto che un movimento con queste caratteristiche non faccia altro che indurre i lavoratori ad essere più pigri, abbassando inoltre le performance aziendali. Altre critiche ai quiet quitters si basano sulla considerazione che per evitare episodi di burnout (spesso lamentati dai lavoratori), piuttosto che fare il minimo indispensabile al solo scopo di guadagnarsi lo stipendio, i lavoratori dovrebbero cercare un nuovo impiego che sia più motivante per loro e che gli garantisca delle opportunità di crescita che facendo Quiet Quitting si stanno negando. Oltre al punto di vista critico che caratterizza la maggior parte dei datori di lavoro, l'altra principale prospettiva con vista sul fenomeno è quella dei lavoratori stessi. Tra di loro molti affermano di essere andati per anni "above and beyond" al lavoro, ma senza ricevere nulla in cambio, né gratificazioni, né promozioni, né tantomeno aumenti. Secondo chi vive in prima persona questo stile di vita, fare Quiet Quitting significa fornire all'impresa il livello di performance atteso svolgendo esattamente il lavoro richiesto, ma senza stress e dando la giusta importanza alla vita al di fuori del contesto aziendale (Dill e Yang, 2022).

Al fine di comprendere empiricamente se la causa della comparsa di questo trend fosse da imputare alla pigrizia dei lavoratori o se questo atteggiamento sia figlio di un comportamento sbagliato da parte dei manager delle aziende, la Zenger Folkman, una delle più quotate società americane nello sviluppo della leadership, ha svolto una ricerca nell'ambito della quale è stato richiesto a 13048 lavoratori di valutare i manager delle loro aziende sulla base di due aspetti principali: l'abilità nel bilanciare gli obiettivi di performance con l'attenzione alle esigenze dei lavoratori e la capacità di rendere il luogo di lavoro stimolante al punto da indurre i lavoratori ad andare oltre lo standard a loro richiesto.

**Figura 8: L’impatto dei manager sul Quiet Quitting**



Fonte: Zenger Folkman

La survey condotta dalla società americana fornisce risultati quantomeno interessanti. Ciò che emerge è infatti che i manager valutati peggio hanno addirittura un numero di quiet quitters che è da tre a quattro volte superiore rispetto ai leader migliori. Per questa categoria di manager, addirittura il 14% dei dipendenti che controllano è formato da quiet quitters e solo il 20% risulta essere motivato a dare di più. Al contrario, per i manager che hanno ottenuto le valutazioni migliori, il quadro si presenta particolarmente beneaugurante, con solo il 3% di quiet quitters e un eccellente 62% di lavoratori motivati a sovraperformare (Zenger e Folkman, 2022). I dati raccolti dagli analisti della società americana e successivamente analizzati da Jack Zenger e Joseph Folkman suggeriscono in maniera abbastanza chiara che la colpa del fenomeno del Quiet Quitting non è, nella stragrande maggioranza dei casi, da imputare alla pigrizia e alla mancanza di ambizioni dei lavoratori, bensì alla mancanza di leadership dei manager, che spesso non si dimostrano in grado di stabilire un rapporto partecipativo con i loro sottoposti. Un ultimo aspetto rilevante emerso dalla ricerca riguarda il fattore che si è dimostrato essere il più importante per costruire una relazione manager-dipendenti solida e positiva, la fiducia. Dalla ricerca, Zenger e Folkman hanno evidenziato che una fiducia costruita su un rapporto positivo

a livello umano, prima che lavorativo, sulla capacità di rispettare sempre la parola data con continuità, e su una solida esperienza e conoscenza del lavoro e dell'impresa in cui si opera, da parte del manager, getta solide basi per evitare l'insorgere di spiacevoli fenomeni come il Quiet Quitting (Zenger e Folkman, 2022). Come detto, il Quiet Quitting rappresenta un'evoluzione del fenomeno della Great Resignation, ma di questo trend esiste anche un rovescio della medaglia. Una nuova prospettiva che è particolarmente affine con la visione di Zenger e Folkman e un tema del quale inizialmente non si parlava molto, ma che sta emergendo con forza, il Quiet Firing.

## **2.2 Il Quiet Firing**

Il Quiet Firing può essere definito come il rovescio della medaglia rispetto al fenomeno del Quiet Quitting, tanto è vero che, se in quest'ultimo sono i lavoratori a fornire la prestazione minima richiesta per poter considerare adempiuti i loro obblighi, per quanto riguarda il Quiet Firing il discorso è molto simile, ma visto dalla prospettiva dei datori di lavoro e dei manager, e con obiettivi di fondo diversi. Con questo termine, infatti, si descrive il comportamento dei datori di lavoro che, in diversi modi, rendono i luoghi di lavoro "tossici", al punto da forzare indirettamente i loro dipendenti ad andarsene dall'impresa. I comportamenti atti a perseguire e ottenere tale obiettivo possono essere molteplici, tra questi: negare aumenti ai lavoratori nonostante livelli di performance sopra la media per anni, negare opportunità di crescita o promozioni a ruoli gerarchicamente più importanti, oppure trascurare il fatto di dare ai dipendenti feedback diretti e tempestivi sulla bontà delle loro prestazioni lavorative, ostentando in questo modo la mancanza di riconoscenza per il loro operato. L'opinione diffusa tra i lavoratori che osservano questo tipo di comportamenti da parte dei manager è sempre più incanalata verso la convinzione che essi utilizzino questa strategia intenzionalmente, all'unico scopo di demoralizzare e demotivare i lavoratori in modo talmente insostenibile da spingerli a dare le dimissioni di loro spontanea volontà (Constantz e Mills, 2022), senza avere la necessità di licenziarli in prima persona, cosa che, tra l'altro, sarebbe illegale in mancanza di una giustificazione valida (Hetler, 2022). Elemento questo che potrebbe aver parzialmente contribuito anche al già ampiamente discusso fenomeno della Great Resignation, sebbene per ragioni diverse, in quanto in questa fattispecie molto probabilmente i lavoratori in questione sarebbero stati felici di restare nelle imprese per le quali lavoravano, a patto di avere manager e datori di lavoro all'altezza sopra di loro. Inoltre, a tal proposito, vale la pena ricordare che la Randstad Employer Brand Research (2021a), nel Report dedicato alla situazione negli Stati Uniti, aveva indicato la volontà da parte degli americani di lavorare in un'impresa caratterizzata da una solida classe manageriale come uno dei cinque fattori più importanti nello scegliere

l'azienda in cui lavorare. Tuttavia, ci sono volte in cui il problema principale non è tanto il modo in cui il comportamento si manifesta, quanto la mancanza di un corretto stile di leadership alla base. Jo Constantz e Madison Mills (2022), nel loro articolo pubblicato su Bloomberg, citano che il comportamento che induce al Quiet Firing potrebbe anche non essere volontario in alcuni casi, capita infatti che presunti leader non all'altezza del ruolo che ricoprono, non si accorgano nemmeno dell'impatto che le loro azioni hanno sui sottoposti, causando l'inevitabile, ma senza accorgersi che la colpa è loro. Sono queste le situazioni in cui risolvere la questione diventa ancor più complesso. In ultima analisi, Karla Miller, giornalista del Washington Post, afferma, con un'interessante lettura in un suo articolo, che anche i fenomeni del Quiet Quitting e del Quiet Firing sono stati favoriti dallo smartworking, in quanto il lavoro da remoto favorisce il distacco tra datori di lavoro e lavoratori, deteriorando così la bontà della relazione che li dovrebbe legare in un contesto organizzativo sano (Miller, 2022). Oltre a questo aspetto, anche la crescita esponenziale di posti di lavoro liberi negli Stati Uniti (basti pensare che solo nell'agosto del 2022 ne sono stati creati 315000 di nuovi), dà la possibilità ai lavoratori di licenziarsi sapendo che probabilmente potranno trovare in breve tempo un nuovo impiego (Constantz e Mills, 2022).

### **2.3 L'approccio ai luoghi di lavoro nel 2022**

Nei paragrafi precedenti sono stati analizzati due temi che hanno fatto molto discutere all'interno del mondo del lavoro nel corso del 2022. Le cause e i motivi principali che hanno scatenato l'affermazione di fenomeni come Quiet Quitting e Quiet Firing, ma prima ancora la Great Resignation, trattata nel primo capitolo dell'elaborato, si sono dimostrati molto vari. È importante però chiedersi se ci sia o meno un problema di fondo alla base dell'insorgere di questi trend, una "macro causa" dalla quale, in seguito, si generano tutte le altre, o almeno la maggior parte di esse.

Per provare a rispondere a questo dubbio, lo State of the global workplace, studio pubblicato da Gallup (2022), fornisce alcuni spunti che vale la pena menzionare. Innanzitutto, il primo elemento che balza all'occhio del lettore è una statistica che fa quantomeno riflettere: solo il 21% dei lavoratori a livello mondiale si sente "engaged" sul posto di lavoro. Per comprendere meglio questo dato, risulta fondamentale dare una definizione concreta e completa di cosa sia realmente inteso quando si parla di "engagement". Kahn (1990) definisce l'engagement come "l'attaccamento dei membri dell'organizzazione al proprio ruolo lavorativo", aggiungendo poi che "nell'engagement le persone si impegnano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro". Sempre secondo Kahn, l'engagement si fonda su tre pilastri, che rappresentano, di fatto, tre differenti condizioni psicologiche degli

individui: significatività, sicurezza e disponibilità. Queste tre condizioni sono intese rispettivamente come la consapevolezza dell'importanza che il proprio lavoro riveste nel perseguimento degli obiettivi aziendali, la possibilità di lavorare senza il timore di essere costantemente giudicati e criticati nel momento in cui si dovessero compiere degli errori, e la consapevolezza di avere le risorse per svolgere al meglio il proprio lavoro (Kahn, 1990). È subito chiaro che tutti questi aspetti, nei casi dei trend che stanno dominando il mondo del lavoro tra il 2021 e il 2022, come altresì confermato dalla ricerca della società Gallup, non vengono minimamente rispettati nella maggior parte dei casi. In fenomeni come il Quiet Firing, soprattutto l'aspetto che Kahn definisce "psychological safety", ossia la sopraccitata "sicurezza", risulta irrimediabilmente minato dal comportamento di manager e datori di lavoro, teso ad escludere dall'ambiente lavorativo persone fino a quel momento prese di mira anche senza un reale motivo.

Nel momento in cui l'engagement crolla, come in un domino, anche il commitment, ossia l'impegno profuso dai lavoratori sul luogo di lavoro, si dissolve. Il significato di "commitment" è però un po' più profondo, si tratta infatti di "uno stato d'animo, una relazione tra lavoratore e datore di lavoro che sostiene un orientamento positivo e proattivo" (Costa e Gianecchini, 2019). Già, "orientamento positivo e proattivo", esattamente l'opposto di ciò che avviene in quei luoghi di lavoro già definiti "tossici" dalle persone che operano al loro interno.

Tornando allo State of the global workplace, un secondo dato rilevante è legato allo stress, il quale pare aver raggiunto i livelli più alti mai registrati. Il 44% dei lavoratori, infatti, riferisce di aver sofferto di stress nella maggior parte dei giorni precedenti all'intervista. Lo stress lavoro-correlato è un altro tema di grande delicatezza nell'ambito delle risorse umane. Questa condizione psicofisica dell'individuo può insorgere quando le richieste lavorative superano le capacità di risposta del singolo, il tutto bilanciato dalla presenza o meno di un contesto sociale supportivo. Da un altro punto di vista invece, lo stress lavoro-correlato indica la discrepanza tra l'impegno profuso dal soggetto durante l'attività lavorativa e la ricompensa (di natura tangibile e/o intangibile) ricevuta (Magrini et al., 2015). È evidente che questo sia un altro fattore che indica in maniera tangibile quanto l'approccio al luogo di lavoro sia per molti complesso da gestire dal punto di vista psicologico, e in questo caso non solo se ne risente in azienda, bensì si tratta di un problema che, nel lungo termine, può minare la salute delle persone e che va assolutamente evitato perché potrebbe assumere anche dei connotati patologici, tanto che dal punto di vista legislativo, i governi di diversi stati, si stanno muovendo a favore del monitoraggio del rischio connesso all'insorgere di questa condizione. Infatti, come confermato da Gallup (2022), le organizzazioni devono pensare ai dipendenti come persone e non solo

come lavoratori. I leader delle imprese dovrebbero iniziare ad implementare indicatori che misurino il benessere dei loro sottoposti. I dati ci dicono che appena il 33% dei lavoratori nel mondo afferma di sentirsi in una condizione di benessere dal punto di vista lavorativo. Se i datori di lavoro decidessero di utilizzare questo tipo di strumenti, fenomeni come il disengagement o ancora peggio lo stress lavoro-correlato potrebbero essere rilevati prima che si trasformino in situazioni irrecuperabili. I leader dovrebbero valutare il benessere dei loro dipendenti come una massima priorità e renderlo parte integrante della loro promessa di internal branding. Quando questo accade, è dimostrato che non solo le performance aumentano vertiginosamente, ma anche il clima organizzativo ne trae significativi benefici.

Da ultimo, ma non certo per importanza, un tema trattato da Kathryn Dill e Angela Yang (2022) nel loro articolo sul Quiet Quitting, nel quale affermano che alcuni critici del settore sostengono che fenomeni come questo possono andare anche a deteriorare la cultura organizzativa delle imprese in cui si manifestano, in quanto anche i lavoratori più efficienti possono farsi influenzare dal comportamento di chi fa solo il minimo indispensabile, diventando a loro volta demoralizzati. Essendo che, per definizione, con il termine “cultura organizzativa” s’intende, secondo una dimensione cognitiva, “un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise, le quali forniscono agli attori gli schemi mentali per percepire, interpretare, valutare e agire” (Costa e Gianecchini, 2019), non sorprende se poi, visti i dati precedentemente analizzati sul Report di Gallup, le imprese non raggiungono gli standard prestativi desiderati.

### **3. L'OPINIONE DEI LAVORATORI E LA REALTÀ AZIENDALE**

#### **3.1 World's Best Workplaces 2022**

All'interno dei primi due capitoli dell'elaborato, i temi senz'altro predominanti sono stati quelli della Great Resignation, in primis, e, in secondo luogo, quelli del Quiet Quitting e del Quiet Firing. Come si è potuto evincere, i tre fenomeni in questione sono strettamente correlati tra di loro e gli ultimi due possono essere intesi come un'evoluzione del primo. L'ondata delle grandi dimissioni, scoppiata negli Stati Uniti nel corso del 2021, in concomitanza con il primo allentamento delle misure contenitive legate alla pandemia generata dal Coronavirus, si è infatti dapprima diffusa su scala globale, toccando, seppur con caratteristiche diverse anche l'Italia, e, in seguito, a partire dal 2022, si è evoluta in fenomeni che non prevedevano più la cessazione del rapporto di lavoro con la propria impresa, bensì lasciavano (e lasciano tutt'ora) spazio a un tentativo di ribellione passiva, basata non più su uno stravolgimento della vita lavorativa, ma più che altro su un atteggiamento di freddezza nei confronti dell'organizzazione che sfocia nella volontà di fare il minimo sforzo necessario che consenta di percepire il salario e nulla di più. Sebbene la modalità con cui si manifestano questi fenomeni sia diversa, le evidenze presentate in precedenza permettono di apprezzare come le cause scatenanti siano molto simili. Ciò che molto spesso i lavoratori ricercano invano nei propri luoghi di lavoro sono aspetti come le opportunità di carriera, salari soddisfacenti e ambienti stimolanti dove sentirsi apprezzati e ricompensati per i propri sforzi, il tutto tutelando come priorità assoluta il work-life balance, elemento la cui ricerca è stata più che mai esasperata dalla drammatica situazione sanitaria. Giunti a questo punto, viene spontaneo chiedersi quali siano le aziende che, a livello mondiale, si prendono maggiormente cura dei loro lavoratori e tutelano al meglio i loro interessi, cercando con la loro filosofia, la loro cultura aziendale e i loro valori, di motivare i loro dipendenti al fine di evitare di incorrere in crolli verticali nei livelli di engagement e commitment. Ad assolvere a questo dubbio, ogni anno, pensa Great Place to Work, una società di ricerca, tecnologia e consulenza organizzativa con lo scopo di analizzare e valutare gli ambienti di lavoro. A cadenza annuale, infatti, Great Place to Work redige una serie di classifiche che permettono di individuare quali siano le aziende migliori in cui lavorare su scala globale. La classifica sicuramente più rilevante e più attesa è la "World's Best Workplaces", che individua le migliori 25 aziende al mondo in questo senso. La classifica del 2022 vede in testa DHL, seguita da Hilton e Cisco a completare, in quest'ordine, il podio, quarto posto per Salesforce, seguita da Millicom (Great Place to Work, 2022).

Le aziende ai vertici della classifica dovrebbero essere intese come realtà molto virtuose, che salvaguardano gli interessi dei loro dipendenti, fornendo ambienti di lavoro stimolanti,

opportunità di carriera, salari commisurati all'impegno profuso dai lavoratori e alle loro performance, il tutto con un occhio di riguardo ai temi della sostenibilità, ma anche dando il dovuto peso all'inclusione e alla gestione della multietnicità. In effetti, le stesse aziende sopra menzionate, dichiarano pubblicamente, nei loro siti (Cisco, DHL, Hilton, Millicom, Salesforce), di essere molto attente a questi aspetti. All'interno degli stessi, si possono infatti notare ampie sezioni dedicate all'uguaglianza, alle pari opportunità, alla gestione delle diversità e all'inclusione. Inoltre, molta enfasi è riposta sulle opportunità di carriera presenti all'interno dell'azienda e sulla cultura organizzativa che ne plasma i valori fondanti. La classifica, sulla carta, dovrebbe riflettere livelli di eccellenza in tutti questi "fondamentali" dei "great place to work", ma nella realtà è davvero così? Chi ci lavora è d'accordo con queste dichiarazioni d'intenti da parte delle imprese di cui fanno parte? Per rispondere a queste ulteriori domande, nei paragrafi seguenti, sarà utilizzata una piattaforma tra le più importanti a livello internazionale nell'ambito della ricerca di lavoro e del reclutamento: Glassdoor.

### **3.2 Glassdoor: la voce dei lavoratori**

Glassdoor, come precedentemente anticipato, è un sito che si propone di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Si tratta non solo di una piattaforma che permette ai lavoratori alla ricerca di un impiego di caricare i loro CV e avere accesso a migliaia di offerte di lavoro, bensì, si occupa anche dell'altra prospettiva in gioco, quella delle imprese, che con i loro profili la sfruttano per trovare potenziali nuove persone da inserire nel proprio organico e hanno inoltre la possibilità di rispondere alle recensioni che i loro dipendenti ed ex dipendenti lasciano nel sito. Quest'ultimo punto contiene il motivo per cui è stata scelta questa piattaforma per effettuare l'analisi. L'elemento che distingue Glassdoor, infatti, e che probabilmente ne rappresenta la peculiarità principale, è la possibilità, data ai suoi utenti, di recensire la loro esperienza da dipendenti nelle varie aziende che riunisce. Non solo, il sistema di recensioni di cui si avvale è anche particolarmente analitico e permette di confrontare tutte le imprese che ne fanno parte da vari punti di vista. In particolare, è possibile consultare per ognuna di esse la valutazione globale data dagli utenti che le hanno recensite, vi sono poi sezioni dedicate a cultura e valori, diversità e inclusione, equilibrio lavoro/vita privata (work-life balance), stipendio e benefit, opportunità di carriera e la valutazione dei dirigenti. Separatamente, è inoltre possibile individuare la percentuale di dipendenti o ex dipendenti che consiglierebbe a un amico di lavorarci, che pensa che ci siano prospettive positive nello sviluppo futuro dell'azienda e anche il grado di approvazione dell'operato del CEO. Infine, per ciascuno di questi elementi di valutazione, Glassdoor allega un trend legato all'evoluzione della valutazione nei precedenti due anni (Glassdoor).

L'analisi che verrà presentata di seguito prenderà in considerazione la sopracitata classifica dei World's Best Workplaces e avrà il suo focus nelle prime 5 aziende classificate. L'obiettivo di base sarà quello di comprendere se nella realtà le imprese premiate come le migliori al mondo sono effettivamente in grado di garantire condizioni di lavoro tali da poter ottemperare alle difficoltà incontrate da coloro che si sono dimessi nel periodo apicale della Great Resignation e dai "quiet quitters". Per verificare se i "great place to work" in questione sono veramente tali, è necessario analizzare l'opinione di chi ci ha lavorato o ci lavora, ed è qui che Glassdoor viene in soccorso. Andando a sfruttare questa piattaforma è possibile analizzare le recensioni date dai dipendenti stessi suddivise per categoria e in queste categorie sono presenti tutte le cause principali che hanno portato ai fenomeni presentati nei primi due capitoli.

### 3.3 Il confronto

**Tabella 1: Recensioni dei dipendenti dei top 5 World's Best Workplaces**

	DHL	Hilton	Cisco	Salesforce	Millicom
Globale	3,8	4,1	4,3	4,4	4
Equilibrio lavoro/vita privata	3,5	3,6	4,3	4,2	3,5
Dirigenti senior	3,4	3,7	4	4,2	3,7
Stipendio e benefit	3,6	3,8	4	4,4	4,2
Opportunità di carriera	3,6	3,9	4,1	4,3	3,8
Approvazione del CEO	84%	90%	93%	95%	98%

Fonte: Glassdoor

Il primo elemento su cui è necessario concentrarsi è quello più strettamente correlato allo scoppio della pandemia, nonché il tema che fa da sfondo e da denominatore comune nella maggior parte dei casi riconducibili a fenomeni come Great Resignation e Quiet Quitting: la ricerca di un adeguato work-life balance. Prendendo in considerazione i profili di DHL, Hilton, Cisco, Salesforce e Millicom su Glassdoor, e le recensioni lasciate dai dipendenti di queste aziende in merito all'equilibrio tra lavoro e vita privata, il quadro che emerge è abbastanza sorprendente. DHL, premiata come miglior azienda al mondo in cui lavorare, registra un punteggio relativamente basso e pari a 3,5 su un massimo di 5, non solo, anche il trend dell'evoluzione della valutazione nel tempo presenta un andamento decisamente negativo. Tuttavia, vale la pena notare che tale dato potrebbe essere fortemente influenzato dalle recensioni dei corrieri, i quali, come l'azienda stessa riconosce in alcune risposte alle recensioni, svolgono un lavoro particolarmente duro in termini di orari, oltre che per la natura e le caratteristiche della professione stessa. Una situazione molto simile la si può trovare anche in Hilton e Millicom, valutate rispettivamente 3,6 e 3,5, anche se è giusto sottolineare che, al

contrario di Hilton, Millicom presenta un trend positivo, che lascia spazio a possibili miglioramenti futuri. Cisco e Salesforce, al contrario, presentano valutazioni migliori. I protagonisti delle grandi dimissioni lamentavano anche stipendi troppo bassi e benefit insufficienti. Come si può evincere dalle recensioni su Glassdoor, i benefit sono in tutti e cinque i casi definiti come elemento di vantaggio nel lavorare per le sopracitate imprese, se si va però ad analizzare la valutazione congiunta con gli stipendi, anche in questo caso emergono delle perplessità. Le prime due classificate presentano entrambe una valutazione sotto i 4 punti e, in aggiunta, con trend negativi in ambo i casi. Quest'ultima constatazione lascia spazio all'interpretazione che, se da un lato i benefit sono ricchi e graditi, ma dall'altro le valutazioni congiunte (considerando anche gli stipendi) non sono mediamente elevatissime, è probabilmente la componente salariale a non incontrare le aspettative dei lavoratori. Tra i criteri principali di valutazione delle aziende presenti sulla piattaforma, che al contempo hanno rappresentato alcune tra le principali cause della Great Resignation, è doveroso segnalare anche la mancanza di adeguate opportunità di carriera. Anche in questo caso le valutazioni risultano essere mediamente buone ma non altissime (tre aziende sotto i 4 punti). Si tratta di un elemento al quale è necessario porre una doverosa attenzione, soprattutto in quanto aziende come DHL, Hilton, Salesforce e Millicom pongono particolare accento nei loro siti (con intere sezioni dedicate) agli sviluppi di carriera dei loro dipendenti, e dunque ci si dovrebbero aspettare (in linea teorica) risultati maggiormente soddisfacenti. Un ultimo criterio di valutazione da enfatizzare in tema di grandi dimissioni è la quantità di lavoro richiesta ai dipendenti. Consultando le recensioni su Glassdoor, emerge la conclusione che l'ammontare di ore di lavoro sia sempre (in tutte e cinque le organizzazioni prese in considerazione) considerato un elemento di svantaggio. Si tratta di un parametro di valutazione importante in quanto non solo è risultato essere una delle cause che ha portato allo scoppio delle grandi dimissioni, ma spesso ha manifestato anche una stretta relazione con altri temi sensibili già precedentemente trattati, quali il burnout e lo stress lavoro-correlato.

Andando a trattare elementi maggiormente correlati a Quiet Quitting e Quiet Firing, nel capitolo precedente era emersa l'ipotesi che all'origine di questi fenomeni ci fosse principalmente la mancanza di una classe manageriale all'altezza e capace di creare un clima organizzativo che permettesse ai lavoratori di sfruttare a pieno il loro potenziale e di sentirsi pienamente rispettati e adeguatamente ricompensati in servizio. In questo caso, è possibile considerare come proxy la categoria "dirigenti senior", presente anch'essa nella tabella riassuntiva di inizio paragrafo. Le valutazioni anche in questo aspetto non sono particolarmente elevate, solo Salesforce (4,2) e Cisco (4) ottengono buoni feedback. Se poi si va più nel dettaglio delle singole recensioni, si

nota che la mancanza di una classe manageriale ritenuta di un livello adeguato da parte dei dipendenti è considerata uno svantaggio in DHL, Hilton e Salesforce, spesso giustificando questa concezione affermando che il problema è causato dalla mancata capacità di creare relazioni positive nel rapporto manager/dipendente. Al contrario, il grado di approvazione dell'operato del CEO si attesta sempre su livelli molto alti (tra l'84% e il 98%).

Infine, guardando i risultati globali delle aziende prese in considerazione, che da aspettative dovrebbero essere abbastanza simili tra di loro e tendenti all'eccellenza, si presentano, al contrario abbastanza disomogenei, basti pensare che il gap tra l'impresa valutata meglio (Salesforce) e quella valutata peggio (DHL, che in classifica ha ottenuto la prima posizione) è nell'ordine dei 6 decimi di punto, un ammontare particolarmente considerevole, che fa intuire che le recensioni di Glassdoor e la classifica dei World's Best Workplaces, pur valutando in sostanza gli stessi elementi, non restituiscono risultati significativamente correlati. In conclusione, sebbene le organizzazioni prese in considerazione siano effettivamente definite "great place to work", l'evidenza derivante dall'analisi delle recensioni della piattaforma Glassdoor suggerisce che ci sia "room for improvement", utilizzando un'espressione anglosassone, e che ci sia ancora molta strada da fare nel perseguire l'incontro tra la domanda e le aspettative dei dipendenti, e il contenuto dell'offerta di lavoro che le imprese presentano loro nella realtà aziendale.

## CONCLUSIONI

Il tema dell'elaborato era quello di comprendere come si fosse modificato il modo di interpretare il proprio impiego da parte dei lavoratori in seguito alla diffusione della pandemia generata dal Coronavirus. Più nello specifico si è cercato di comprendere quali fossero i bisogni ricercati dai dipendenti delle aziende e come essi si siano evoluti a seguito della drammatica situazione sanitaria. Al fine di soddisfare questa curiosità sono stati analizzati cronologicamente tutti e tre i principali trend che il mercato del lavoro ha attraversato dal primo allentamento delle restrizioni pandemiche nella prima metà del 2021, fino a giungere alla seconda parte del 2022. Per ciascuno di questi fenomeni sono state individuate le cause principali e le conseguenze che essi hanno generato in diversi contesti, da quello americano, in primis, a quello italiano, in secondo luogo, sempre tenendo in considerazione che questi trend hanno dimostrato di avere una risonanza globale e non soltanto limitata ai due paesi maggiormente considerati e confrontati tra di loro.

Per quanto riguarda il primo fenomeno manifestatosi in ordine cronologico, la Great Resignation, l'analisi è iniziata dagli Stati Uniti, il paese in cui l'ondata delle grandi dimissioni è scoppiata per la prima volta. Le ricerche hanno dimostrato che negli USA i settori più colpiti sono stati quelli della vendita di abbigliamento al dettaglio e della consulenza aziendale, in quest'ordine. Successivamente, è stato notato che anche all'interno del medesimo settore, si sono verificate tangibili differenze, in particolare sono le aziende altamente innovative ad aver registrato i tassi più alti, mentre quelle caratterizzate da una cultura aziendale più "healthy" si sono attestate su livelli di turnover più bassi. In seguito, è stata fatta una valutazione in merito alle cause che hanno portato gli americani a lasciare il posto di lavoro in massa nel 2021. È emerso che le cause principali, nell'ordine, sono state: salari troppo bassi, la mancanza di opportunità di carriera e la sensazione di non sentirsi rispettati sul posto di lavoro. Inoltre, il 31% degli intervistati ha affermato che tale decisione è stata influenzata dalla pandemia e la maggior parte di coloro che si sono dimessi sostiene che la loro situazione lavorativa è migliorata a seguito di questa drastica scelta. Aprendo poi un confronto con l'Italia, è emerso da subito che il fenomeno era sì presente anche nel Belpaese, ma in proporzioni molto più ridotte che oltreoceano. A livello settoriale, l'industria più colpita è risultata essere quella delle costruzioni, seguita dall'estrazione di minerali da cave e miniere e dal settore comprendente agricoltura, selvicoltura e pesca. Grandi aumenti anche in industrie chiave come quella manifatturiera e nell'industria sanitaria. Si è poi evinto che tendenzialmente a dimettersi nel nostro Paese sono i lavoratori meno qualificati. Infine, per provare a comprendere le cause delle grandi dimissioni in Italia, sono stati analizzati i principali motivi che portano i cosiddetti

“expat” a non rientrare nel nostro Paese, usando questa metrica come proxy per provare ad individuare le cause che portano gli italiani a cambiare lavoro. In questo caso, le principali ragioni si sono dimostrate essere: salari troppo bassi, poca meritocrazia e la mancanza di posti di lavoro per profili qualificati. Dalla comparazione con gli Stati Uniti si evince che la causa principale del fenomeno delle dimissioni di massa è la medesima, ossia la presenza di salari troppo bassi. Anche la seconda causa si è dimostrata molto simile, negli USA i lavoratori lamentano il numero limitato di opportunità di carriera, mentre in Italia la percezione di mancanza di meritocrazia potrebbe essere elemento atto a precludere ipotetiche scalate gerarchiche. Infine, terminando gli elementi in comune tra i due stati, è importante menzionare il cambio di mentalità nei lavoratori americani e italiani, manifestatosi rispettivamente nel rifiuto della “hustle culture” e in una revisione delle priorità che ha portato i lavoratori da una visione che privilegiava salario e carriera, a un nuovo modo di vivere la realtà lavorativa che mette al primo posto salute psicofisica e work-life balance. Tra gli elementi in contrasto, invece, il principale è sicuramente la portata del fenomeno, molto più consistente oltreoceano.

Per quanto concerne il Quiet Quitting, è stato riscontrato che questa tendenza a fare il minimo indispensabile per salvare il posto, sebbene principalmente legata anche in questo caso al contesto americano, si è diffusa ad ampio raggio anche negli altri continenti. In Cina si chiama “mo yu” e anche in Italia sembra essere presente in maniera significativa. Quest’ampia diffusione è da ricercare anche nella grande popolarità che questo trend ha raggiunto in social network come TikTok (elemento in comune con la Great Resignation). Il Quiet Quitting è inoltre un argomento capace di dividere l’opinione pubblica: si passa da coloro che pensano che un atteggiamento di questo tipo induca i lavoratori ad essere più pigri, a chi sostiene che i quiet quitters farebbero meglio a cercare un nuovo lavoro che sia più motivante. Dall’altro lato gli stessi lamentano il fatto di essere andati “above and beyond at work” per anni, senza ricevere nulla in cambio, e sostengono che fare Quiet Quitting significhi comunque fornire all’impresa il livello di performance atteso, svolgendo esattamente il lavoro richiesto, ma senza contemplare nessun extra. Indipendentemente dai punti di vista, quello che è stato dimostrato da una ricerca della Zenger Folkman è molto interessante. La società americana ha dimostrato come nella maggior parte dei casi siano carenze a livello manageriale a determinare questo atteggiamento da parte dei quiet quitters. Al contrario, quando la classe manageriale è ritenuta di livello, gli episodi di Quiet Quitting tendono quasi a sparire. Infine, è stato teorizzato che nel lungo periodo la persistenza di quiet quitters all’interno delle organizzazioni potrebbe influenzare negativamente anche i dipendenti più performanti, traducendosi in un inevitabile deterioramento della cultura organizzativa delle imprese.

Strettamente collegato al tema del Quiet Quitting, c'è il Quiet Firing. Questa tendenza da parte di manager e datori di lavoro che con i loro comportamenti finiscono per creare ambienti di lavoro “tossici”, al punto da ottenere le dimissioni volontarie da parte dei loro sottoposti ha infatti le medesime radici della ricerca della Zenger Folkman precedentemente menzionata, ma con un output diverso (ma non meno grave), il medesimo della Great Resignation, le dimissioni volontarie. Questa attitudine sbagliata da parte di manager e datori di lavoro è stata però soggetta a diverse interpretazioni. Da un lato ci sono i casi di volontarietà, dall'altro c'è l'ipotesi che talvolta i manager stessi non si rendano conto del loro comportamento e delle conseguenze che può generare. Quest'ultimo è il caso più complesso da gestire, in quanto significa che questi leader (o presunti tali) non sono all'altezza dell'incarico che ricoprono. Infine, è stato ipotizzato che lo smartworking e la grande disponibilità di posti di lavoro liberi negli Stati Uniti possano contribuire in maniera sostanziale alla crescita del fenomeno.

La diffusione di trend di questo tipo può essere sicuramente spiegata da una statistica raccolta da Gallup, che ci racconta di come solo il 21% dei lavoratori si senta “engaged” nell'esercizio della professione di cui si occupa, elemento che si traduce anche in un crollo del commitment sul posto di lavoro. I frequenti episodi di burnout che ne derivano fanno il paio con livelli di stress mai registrati prima, a conferma di come molti lavoratori non si sentano a proprio agio nelle organizzazioni per le quali operano.

In ultima istanza, nell'analisi svolta all'interno del terzo capitolo ci si è concentrati sulle recensioni (lasciate dai dipendenti sulla piattaforma Glassdoor) delle prime 5 classificate nel World's Best Workplaces 2022, in merito alle principali cause alla base di Great Resignation, Quiet Quitting e Quiet Firing. Prendendo in considerazione work-life balance, stipendio e benefit, opportunità di carriera, valutazioni alla classe dirigenziale e valutazione globale delle imprese analizzate i risultati non sono mediamente eccellenti, ma anzi, in alcuni casi non sono neanche particolarmente buoni (come nell'esempio della prima classificata, DHL). Ci viene quindi restituito un quadro complessivo in antitesi rispetto a quanto si potrebbe intuire dalla classifica dei World's Best Workplaces. Quest'ultima dovrebbe infatti suggerire livelli di eccellenza in tutti i criteri valutati e una certa omogeneità tra le imprese. Tuttavia, le recensioni dei dipendenti su Glassdoor, sebbene con alcune differenze tra le aziende considerate, raccontano di una situazione in cui c'è ancora molto lavoro da fare per colmare il gap tra le richieste dei lavoratori e ciò che viene loro offerto dalle organizzazioni.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

ARMILLEI, F., 2022. *Un primo identikit delle grandi dimissioni* [online]. lavoce.info. Disponibile su <<https://www.lavoce.info/archives/92732/un-primo-identikit-delle-grandi-dimissioni/>> [05/09/2022].

BAYRAKTAR, M., 2022. *The Great Resignation of US Labor Force* [online]. Disponibile su <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4047174](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4047174)> [08/09/2022].

BERONIA, G., 2022. *Great Resignation: l'identikit degli italiani che lasciano il lavoro* [online]. Ninja Marketing. Disponibile su <<https://www.ninjamarketing.it/2022/05/10/great-resignation-italiani-che-lasciano-il-lavoro/>> [06/09/2022].

BRUNETTA, R., e TIRABOSCHI, M., 2022. *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva?* [online]. Adapt University Press. Disponibile su <<https://www.bollettinoadapt.it/grande-dimissione-fuga-dal-lavoro-o-narrazione-emotiva/>> [12/09/2022].

CAPPADOCIA, F., e NARDINOCCHI, C., 2022. *Le grandi dimissioni in Italia: perché anche i giovani lasciano il posto fisso* [online]. La Stampa. Disponibile su <<https://lab.lastampa.it/2022/grandi-dimissioni-in-italia-perche-si-lascia-il-posto-fisso/>> [14/09/2022].

CISCO [online]. Disponibile su <<https://www.cisco.com/c/en/us/index.html>> [19/10/2022].

CONSTANTZ, J., e MILLS, M., 2022. *Enough of Quiet Quitting: It's Time to Talk About Quiet Firing* [online]. Bloomberg. Disponibile su <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-02/quiet-quitting-backlash-spotlights-bosses-quiet-firing-employees>> [06/09/2022].

DHL [online]. Disponibile su <<https://www.dhl.com/it-it/home.html>> [19/10/2022].

DI BATTISTA, A., e VALENZIANO, M., 2022. *Nostalgia di casa per i millennials espatriati* [online]. lavoce.info. Disponibile su <<https://www.lavoce.info/archives/93250/nostalgia-di-casa-per-i-millennials-espatriati/>> [07/09/2022].

DILL, K., e YANG, A., 2022. *The Backlash Against Quiet Quitting Is Getting Loud* [online]. Wall Street Journal. Disponibile su <<https://www.wsj.com/articles/the-backlash-against-quiet-quitting-is-getting-loud-11661391232>> [05/09/2022].

ELLIS, L., e YANG, A., 2022. *If Your Co-Workers Are 'Quiet Quitting,' Here's What That Means* [online]. Wall Street Journal. Disponibile su <<https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608>> [05/09/2022].

GALLUP, 2022. *State of the Global Workplace 2022 Report* [online]. Gallup. Disponibile su <<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>> [06/09/2022].

GLASSDOOR [online]. Disponibile su <<https://www.glassdoor.it/member/home/index.htm>> [20/10/2022].

GREAT PLACE TO WORK, 2022. *World's Best Workplaces 2022* [online]. Great Place to Work. Disponibile su <<https://www.greatplacetowork.com/worlds-best-workplaces>> [19/10/2022].

HETLER, A., 2022. *Quiet quitting explained: Everything you need to know* [online]. TechTarget. Disponibile su <<https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>> [06/09/2022].

HILTON [online]. Disponibile su <<https://jobs.hilton.com/us/en>> [19/10/2022].

HOPKINS, J. C., e FIGARO, K. A., 2021. *The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership*. International Journal of Business and Management Research, 9(4), 393-400.

KAHN, W. A., 1990. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. The Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.

KUZIOR, A., KETTLER, K., e RAB, L., 2022. *Great Resignation-Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement*. Sustainability, 14(11), 6764.

MAGRINI, A., et al., 2015. *La valutazione approfondita dello stress lavoro correlato in una grande azienda in cambiamento*. La Medicina del lavoro, 106(4), 250-260.

MASTROLILLI, P., 2022. *Lavorare, ma non troppo: la nuova via alla felicità si chiama quiet quitting* [online]. La Repubblica. Disponibile su <[https://www.repubblica.it/cronaca/2022/08/19/news/quiet\\_quitting-362173913/](https://www.repubblica.it/cronaca/2022/08/19/news/quiet_quitting-362173913/)> [06/09/2022].

MILLER, K. L., 2022. *After 'quiet quitting,' here comes 'quiet firing'* [online]. The Washington Post. Disponibile su <<https://www.washingtonpost.com/business/2022/09/01/quiet-quitting-and-firing/>> [06/09/2022].

MILLICOM [online]. Disponibile su <<https://www.millicom.com/>> [19/10/2022].

PARKER, K., e HOROWITZ, J. M., 2022. *Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected*. Pew Research Center.

RANDSTAD, 2021a. *Employer brand research, report USA* [online]. Randstad. Disponibile su <<https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research/>> [09/09/2022].

RANDSTAD, 2021b. *Employer brand research, report Italy* [online]. Randstad. Disponibile su <<https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research/>> [09/09/2022].

SALESFORCE [online]. Disponibile su <<https://www.salesforce.com/it/>> [19/10/2022].

SERENKO, A., 2022. *The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution?*. Journal of Knowledge Management.

SULL, D., SULL, C., e ZWEIG, B., 2022. *Toxic Culture Is Driving the Great Resignation*. MIT Sloan Management Review, 63(2), 1-9.

TESSEMA, M. T., et al., 2022. *The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies*. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 10, 161-178.

ZENGER, J., e FOLKMAN, J., 2022. *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees* [online]. Harvard Business Review. Disponibile su <<https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>> [06/09/2022].

ZENNARO, G., 2022. *La Great Resignation in Italia: chi abbandona il lavoro e quanto ha inciso la pandemia?* [online]. Buone notizie. Disponibile su <<https://www.buonenotizie.it/inchieste-buonenotizie/2022/07/28/great-resignation-italia/zennaro/>> [06/09/2022].