



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Corso di laurea in Economia

Prova Finale

**Age management: navigare nelle
relazioni intergenerazionali tra
sfide professionali e valori della
Generazione Z**

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureanda Maria Concetta Santacroce
Matricola 1188422

Anno Accademico 2020/2021

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico.

La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

L'elaborato, in conformità con il Regolamento di Ateneo, escludendo Allegati e Bibliografia, rispetta il limite massimo di 10.000 parole.

APPENDICE

Dichiarazione di autenticità

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 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) Mario Coluccetti

Sommario

Introduzione & Sintesi	3
Capitolo Primo – <i>Generazioni</i>	5
1.1 Introduzione	5
1.2 Le generazioni	5
1.3 I Tradizionalisti (1925-1945)	7
1.4 I Baby Boomers (1946-1964)	7
1.5 La Generazione X (1965-1979)	9
1.6 La Generazione Y o Millennial (1980-1995)	10
1.7 La Generazione Z (1995-2010)	11
1.8 Conclusioni	12
Secondo Capitolo – Valori e sfide della Generazione Z	13
2.1 Introduzione	13
2.2 Approcci generazionali al mercato del lavoro	13
2.3 La Gerarchia dei Bisogni di Abraham Maslow	14
2.4 La motivazione della Generazione Z	16
2.5 Sfide professionali della Generazione Z	17
2.6 I valori della Generazione Z	18
2.7 Conclusioni	20
Terzo Capitolo - Gestione di un ambiente multigenerazionale	22
3.1 Introduzione	22
3.2 Tipi di management nell'approccio generazionale	22
3.3 I compiti del management nella gestione multigenerazionale	24
3.4 Motivare la forza lavoro	26
3.5 I benefici dell'avere una forza lavoro intergenerazionale	28
3.6 Conclusioni	29
Bibliografia e altre fonti	30

Introduzione & Sintesi

Contesto. Saper gestire le persone e i dipendenti sul luogo di lavoro è un argomento complesso, per il quale non sono previste delle regole ferree e nemmeno formule matematiche: è un processo in continua evoluzione viste le diverse sfaccettature che compongono la natura umana. È evidente che ogni persona reagisce in un modo diverso agli stessi stimoli e problemi. Per via dei costi e tempo, si è provato a trovare un'unica soluzione: sono stati fatti diversi tentativi di standardizzazione nel management delle risorse umane, ma non è facile standardizzare l'essere umano. Il problema è più facilmente risolvibile se viene utilizzato un comune denominatore, ma non sarebbe razionale basarsi su caratteristiche fisiche o biologiche per creare una cultura comune, mentre sembra molto più fattibile riscontrare delle somiglianze nei gruppi di persone che hanno vissuto gli stessi eventi storici, anche fuori da un contesto nazionale. Il compito di questo studio è infatti analizzare quali sono gli aspetti in comune delle cinque generazioni che si incontrano oggi nel mercato del lavoro: come riescono a relazionarsi e quali sono i loro punti forti e debolezze. Inoltre, con l'avvento della nuova generazione, la **Generazione Z**, il tutto è diventato ancora più complesso. Sono entrati nella cultura aziendale altri valori e necessità, e i manager di oggi non hanno ancora colto il modo migliore per gestire questa nuova leva senza esperienza lavorativa, ma con le nuove caratteristiche della "Selfie generation". Per tornare al discorso intergenerazionale, sappiamo che le persone cambiano sia fisicamente che mentalmente, ma fortunatamente ci sono periodi storici in cui i gruppi di individui mostrano caratteristiche simili e simili modi di comportarsi, per questo una strategia di molti business manager verso i dipendenti viene basata sulle generazioni. Con il passare del tempo e con la veloce evoluzione della tecnologia, soprattutto dopo il 2000, comportamenti, aspettative, atteggiamenti e valori sono cambiati sia in maniera positiva che negativa. In questa ricerca verranno analizzate le differenze generazionali e i modi di gestire le generazioni all'interno dell'organizzazione aziendale.

Nel **primo capitolo** viene definito il concetto di generazione, illustrando brevemente le caratteristiche delle diverse generazioni in riferimento al periodo storico e alla vita lavorativa. Sono oggetto di studio i **Tradizionalisti** (1928-1945), i **Baby Boomers** (1946-1964), la **Generazione X** (1965-1979), i **Millennial** (1980-1995) e infine

la **Generazione Z** (1996-2010). Questi gruppi sono stati messi a confronto tra di loro evidenziandone i punti in comune e le differenze per metterne in luce potenziali compatibilità e complementarietà nella vita lavorativa. Alla Generazione Z, appena entrata nel mercato del lavoro, è dedicato il **secondo capitolo**. Inizialmente viene sviluppato il tema della motivazione individuale, partendo dalla Piramide di Maslow, poi sono state analizzate le problematiche generazionali tra cui la mancanza di esperienza lavorativa, le scarse aspettative e l'incertezza sul futuro da cui derivano i problemi di ansia e depressione. Successivamente, sono state considerate le potenzialità e i benefici nell'assumere questa generazione, considerando i suoi valori e tendenze tra cui abilità tecnologiche, l'utilizzo dei Social media e l'interesse verso la giustizia sociale. Infine, il **terzo capitolo** ha come focus propriamente l'ambito lavorativo, soprattutto la difficoltà del management nel riuscire a gestire 5 generazioni, sono state analizzate le aspettative e i valori lavorativi dei vari gruppi e sono state specificate alcune politiche e compiti che l'HR management è tenuto a rispettare per minimizzare il gap generazionale, evitare i conflitti, e per creare un ambiente lavorativo sano e coeso. In conclusione sono stati sottolineati i benefici dell'avere una forza lavoro multigenerazionale.

Capitolo Primo – *Generazioni*

1.1 Introduzione

In questo primo capitolo inizialmente verrà definita la nozione di “generazione”, e verrà spiegato in che modo sono suddivisi i vari gruppi generazionali. Successivamente nei vari paragrafi saranno descritte brevemente le cinque diverse generazioni che si incontrano nel mondo del lavoro, mettendole a confronto per trovarne punti in comune e per sottolinearne le differenze in modo tale da poterle poi gestire a vantaggio del business aziendale. L’organizzazione sta adesso affrontando una nuova sfida, l’integrazione intergenerazionale, nel senso di riuscire a creare un ambiente che attragga e soddisfi i membri di ogni generazione. Spesso, però, la questione si concentra prevalentemente sull’ipotesi che i dipendenti più giovani e i più anziani abbiano valori e obiettivi diversi, senza trovare un terreno comune. I classici stereotipi si fondano, ad esempio, sulle comuni associazioni che i Tradizionalisti e i Baby Boomers stiano avendo difficoltà con il repentino cambio tecnologico; che invece la Generazione X venga considerata “la generazione di mezzo” (The Economist, 2013), una generazione cinica e scettica che si trova tra coloro che ancora non sono ancora andati in pensione e che si ostinano a rimanere sul mercato e le nuove leve, la Generazione Y o Millennial, che da poco sul lavoro fa ancora fatica ad emergere e la Generazione Z, o Nativi Digitali, sempre connessa e con un telefono in mano e la cui vita lavorativa è appena cominciata. Per capire l’evoluzione nel tempo della forza lavoro, le sue motivazioni e comportamenti, verranno di seguito illustrate cronologicamente le cinque generazioni con attenzione particolare ad alcuni aspetti cruciali per l’organizzazione e per l’HR management.

1.2 Le generazioni

Il termine *Generazione* tipicamente si riferisce ad un gruppo di individui che condivide alcune esperienze di vita comune come eventi mondiali, disastri naturali, politica e cultura pop (Smith & Clurman, 1998). Già nelle Storie di Erodoto *una generazione* veniva considerata come unità di tempo tra la nascita dei genitori e la nascita dei loro figli. In questo senso, prettamente temporale, una generazione durava 30 anni. I limiti dell’approccio quantitativo sono evidenti, perciò già da Heidegger e Dilthey si iniziò a pensare alle caratteristiche da dare al termine: adesso generazione vuol dire appartenenza

a una stessa fase della vita, con orizzonti comuni e un'identità collettiva. Infatti l'esperienza di vita unica sperimentata durante gli anni della formazione contribuisce in modo non indifferente ai valori individuali di ogni gruppo generazionale. Anche se non tutti devono avere comportamenti comuni solo perché hanno vissuto in età simili, con lo sviluppo globale e considerando il mondo come un sistema aperto, gli individui vengono influenzati l'uno dall'altro e tendono ad avere alcune caratteristiche e aspettative in comune. Al giorno d'oggi, per la prima volta nella storia, convivono in contemporanea nel mondo lavorativo cinque generazioni. Interessante è il fatto che il 20esimo secolo sia il periodo più denso di generazioni a causa di tutti i differenti eventi storici e sociali che si sono succeduti. Una delle prime difficoltà da osservare nel susseguirsi delle diverse generazioni ha a che vedere con il delineare lo specifico anno di nascita che definisce ciascuno dei gruppi. Per restare in linea con la maggior parte della letteratura sulle generazioni, le seguenti definizioni e raggruppamenti saranno quelli utilizzati per questo lavoro: i Tradizionali o Generazione Silenziosa nati tra il 1925 e il 1945; i Baby Boomers nati tra il 1946 e il 1964; la Generazione X di cui fanno parte i nati tra il 1965 e il 1979; i Millennial o Generazione Y nati tra il 1980 e il 1995 e infine la Generazione Z nata dopo il 1995 (Smith & Clurman, 1998). Non verrà considerata la Generazione Alpha nata dopo il 2010. I membri della generazione più giovane e della più anziana sono relativamente pochi numericamente, meno del 10% della forza lavoro. Il resto del mercato si divide tra le restanti tre generazioni. La generazione più preponderante sul lavoro è stata quella dei Baby Boomers, ma secondo il sondaggio Gallup, i Millennial riusciranno entro pochi anni a superarli. Questo ricambio generazionale sta diventando sempre più veloce da quando i Boomers si stanno avvicinando alla pensione e i Millennial iniziano ad essere assunti. La presenza di queste diverse generazioni sul posto di lavoro, con diversi valori e priorità, può potenzialmente generare danni all'interno dell'organizzazione aziendale. Ancora, stando allo studio CIPD, meno di un terzo dei report aziendali hanno una strategia HR per la gestione delle risorse intergenerazionali. La mancanza di un'effettiva strategia per la gestione di queste sfide e la mancanza di un focus sui bisogni specifici di ogni generazione penalizza la gestione aziendale causando uno svantaggio competitivo che può portare a conflitti e alla perdita di opportunità profittevoli. Per apprezzare le differenze in ogni gruppo generazionale è importante capire gli eventi che hanno vissuto

e come questi hanno formato le loro aspettative sul lavoro. Di seguito verranno definite le caratteristiche e le peculiarità nelle diverse generazioni.

1.3 I Tradizionalisti (1925-1945)

Anche conosciuti come la Generazione Silenziosa o Veterani, i Tradizionalisti sono nati prima del 1945. Per questa generazione la Seconda Guerra mondiale è l'evento più significativo della loro vita, e hanno un background familiare basato principalmente sulla disciplina e sulla fermezza. Sono anche figli della Grande Depressione e per questo vedono il lavoro come un privilegio e come un dovere morale. Hanno vissuto in un periodo di forte incertezza sia politica che economica e dato ciò hanno una forte etica lavorativa che si traduce in stabilità ed esperienza. Sono caratterizzati da una forte fiducia nelle istituzioni e contribuiscono alla forza lavoro con la loro conoscenza, dedizione, impegno, lealtà e perseveranza, anche per la lealtà riversata sull'organizzazione molti sono restii ad abbandonare il loro impiego. Il loro percepire il lavoro come un dovere e come un privilegio li rende reticenti al non andare d'accordo e allo scatenare conflitti. I tradizionalisti preferiscono i manager diretti, specifici e si aspettano di essere premiati per il loro duro lavoro. Apprezzano anche i manager rispettosi e con obiettivi di lungo termine che riescono ad esporre chiaramente le loro aspettative sul lavoro. Questa generazione non ha vissuto la digitalizzazione e preferisce gli approcci faccia a faccia. (Murphy, 2007). Ormai rappresentano solo una piccola percentuale della forza lavoro, circa il 4%, ma per questioni personali e sociali, coloro che ancora lavorano, preferiscono restare operativi. Come i Veterani, i Millennial tendono al bene collettivo, hanno un forte senso civico di dovere e di morale.

1.4 I Baby Boomers (1946-1964)

I Baby Boomers fino a poco tempo fa erano la generazione più numerosa sul lavoro. Sono nati negli anni immediatamente successivi alla Seconda Guerra Mondiale, in questo periodo i tassi di fertilità sono aumentati in quasi tutti i paesi. Negli Stati Uniti, l'esempio più calzante, nel 1965 il 38% della popolazione totale erano i Baby Boomers. Gli eventi che accomunano i nativi di questo periodo sono lo sbarco sulla Luna, il movimento per i diritti umani, l'assassinio di Kennedy, il Vietnam e il movimento di liberazione delle donne. Per questa generazione il lavoro duro e il sacrificio vengono visti come cruciali

per il successo, il fare carriera è la motivazione del loro lavoro. Spesso la loro vita lavorativa viene messa davanti al tempo libero e alla famiglia, proprio loro sono i padri del “*workaholic*” trend¹ e sono la prima generazione ad enfatizzare il lavoro di squadra, la collaborazione e le decisioni di gruppo per il successo dell’organizzazione. La partecipazione femminile alla forza lavoro è fortemente aumentata tra i Boomers, e le donne si sono affacciate ad alcune professioni prima dominate esclusivamente dagli uomini, questo anche in seguito al declino del tasso di matrimonio e all’aumento dei divorzi. Come i Tradizionalisti, i Baby Boomers hanno una forte etica lavorativa, ma non perché vedano il lavoro come un privilegio, ma bensì motivati dalla posizione, dal benessere e dal prestigio. Sono estremamente fedeli al loro lavoro e ai loro dipendenti o superiori, puntano all’accrescimento professionale e si evolvono facilmente con l’assetto aziendale e ambientale. Molto competitivi, ma anche in grado di lavorare in squadra, si sentono a disagio nel conflitto e sono riluttanti ad andare contro i loro colleghi. Ai Baby Boomers piacciono i leader che cercano il consenso e che li trattino come pari, con un approccio democratico, definendo chiaramente la mission aziendale e che dimostrino gratitudine ed interesse. Al momento i Baby Boomer più anziani si stanno avvicinando alla pensione, ma molti per motivi personali sono ancora restii a lasciare il luogo di lavoro. Nella fase di *recruitment* e durante il periodo lavorativo, l’HR management potrebbe offrire disposizioni di lavoro flessibili e un ritiro graduale che incoraggi i membri di questa generazione a restare ancora nella forza lavoro. Con il grande numero di Baby Boomers in bilico nella scelta di abbandonare il lavoro, conservare prima che se ne vadano la loro conoscenza ed esperienza potrebbe essere una strategia vincente per l’organizzazione, ma bisognerebbe anche fare degli sforzi per aiutare i Boomers a condividere e trasmettere la loro esperienza con le generazioni successive evitando il fenomeno della “fuga di cervelli”.

¹ Oates (1971) ne dette una prima definizione, definì il *workaholic*, in analogia con la dipendenza da alcool, come una persona che sente una compulsione a lavorare in modo prolungato, nonostante le conseguenze negative sulla sua salute e sulle sue relazioni interpersonali. Una seconda definizione multidimensionale, più recente, è quella di Schaufeli, Shimazu e Taris (2009), che hanno definito il *workaholism* come caratterizzato da due elementi: lavorare eccessivamente e lavorare compulsivamente.

1.5 La Generazione X (1965-1979)

Questa generazione nata tra il 1965 e il 1979 tende ad essere dimenticata tra i vari studi dedicati alle altre generazioni più prossime. Vissuti in un periodo in cui la televisione e i media si stavano affermando, sono stati più esposti ai vari eventi mondiali e alla cultura pop; nella loro esperienza comune sono state incisive la crisi energetica, la caduta del Muro di Berlino, la Guerra del Golfo, Chernobyl e la diffusione dell'AIDS. Su questo macro livello questa generazione ha vissuto nell'incertezza e nel tumulto. Vengono spesso visti come individualisti ed egoisti, lavorano per vivere a differenza delle generazioni precedenti e la lealtà diventa un valore sempre meno importante per l'avanzamento in azienda. Questa generazione ha visto le loro madri lasciare la casa ed entrare nel mondo del lavoro, anche per questo sono denominati *latchkey kids*, ovvero quei bambini che dopo scuola restavano in casa da soli. Questo ha permesso alla Generazione X di sviluppare prima i sentimenti di indipendenza, adattabilità e resilienza. È più favorevole ed un ambiente di lavoro collaborativo rispetto ai Boomers, ma spesso viene apostrofata come una generazione cinica e scettica poiché la sua motivazione proviene dai soldi e dalle stock options, capace di mettere il suo impegno a disposizione dell'organizzazione aziendale esclusivamente al fine dell'avanzamento di carriera. Invece, i membri della Generazione X ricercano costantemente nuove opportunità e sono aperti agli aggiornamenti e alla formazione, in più hanno anche vissuto l'avvento di Internet e sono tecnicamente abbastanza efficienti. Questa generazione apprezza i manager semplici e genuini, sono tendenzialmente *results oriented*, ovvero puntano solo al risultato, e desiderano flessibilità su come svolgere il loro lavoro. Nella fase di reclutamento, l'HR management dovrebbe permettere loro opzioni di lavoro autonomo, flessibilità sull'orario lavorativo e una comunicazione chiara degli obiettivi aziendali. I Baby Boomers e i Millennial considerano la Generazione X come la migliore nel generare reddito e nel formare squadre, ma la vedono anche come la più difficile con cui lavorare. Fra le altre osservazioni è stato anche notato come la Generazione X sia molto più inclusiva, flessibile, con migliori capacità argomentative e progettuali rispetto alla Generazione Y. Questo nucleo generazionale desidera ardentemente ampliare le proprie capacità ed esperienze, è indipendente e imprenditoriale per natura, perciò per tenere questi lavoratori impegnati all'interno del business aziendale è necessario offrire loro un buon compromesso tra flessibilità e libertà.

1.6 La Generazione Y o Millennial (1980-1995)

Nel 2014, la generazione nata tra il 1980 e il 1995 era circa un quarto della popolazione mondiale; negli Stati Uniti erano stimati 80 milioni di Millennials e solo in America rappresentavano il 46% della forza lavoro, nel mondo il 35%. In Italia stando alle statistiche Istat e all'Ansa i membri della Generazione Y sono circa 11 milioni rappresentando il 22% della forza lavoro e si stima che entro il 2024 riescano a superare nel mondo lavorativo la presenza dei Baby Boomers. Molti sono stati gli eventi che hanno segnato i nati in questo periodo storico come il crollo delle Torri Gemelle, la Guerra in Crimea, la grande Recessione del 2008 e in Italia il G8 di Genova. Questi eventi hanno lasciato dei marchi indelebili sulla pelle dei Millennials, ma nulla come l'avvento di Internet e l'accesso al World Wide Web consentendo di accedere a qualsiasi informazione in qualsiasi momento. La loro esperienza è basata sul come loro ricercano le informazioni, risolvono i problemi e si relazionano gli uni agli altri. La fluidità tecnologica e il suo le aspettative sul flusso di informazioni può avere effetto sulle interazioni con gli altri e dimostrarsi la radice di eventuali conflitti tra Baby Boomers e Millennials. I nativi di questo periodo preferiscono comunicare attraverso mail o messaggi, non apprezzano la gerarchia e rifiutano la classica comunicazione dall'alto in basso. Questa è la generazione più varia e complessa sotto l'aspetto sociale, l'educazione familiare di questa generazione è significativamente diversa rispetto le precedenti. Diversamente dalla Generazione X questa è stata crescita sotto la stretta supervisione dei genitori che mettevano i figli al primo posto. Sono molto competitivi e amano i giochi di squadra, proprio queste esperienze fanno sì che all'interno dell'organizzazione aziendale siano orientati al risultato e alla responsabilità sociale dell'azienda. Sono abbastanza pronti a frequenti cambi di impiego, continuamente alla ricerca di nuove opportunità che soddisfino i loro sogni e bisogni. Condividono con le altre generazioni diversi valori come la responsabilità verso l'azienda, la flessibilità, il bisogno di fare la differenza e di essere apprezzati. I Millennial apprezzano i manager diretti, che riescono a capire le loro esigenze personali e professionali; ricercano dei superiori positivi, che riescano a motivare, collaborativi e stabili. Per via del fatto che questa generazione ha bisogno di percepire la propria mansione come utile alla visione aziendale, l'HR management nel processo di recruitment dovrebbe offrire loro posizioni significative e di alto rango ricercando in loro dei futuri leader.

1.7 La Generazione Z (1995-2010)

La più giovane delle generazioni si sta affacciando adesso al mondo del lavoro, rendendo ancora più complesso il processo di integrazione intergenerazionale. Cresciuti nei primi anni 2000, i membri di questa generazione sono spesso noti come Nativi Digitali o IGeneration, poiché abituati fin da giovanissimi ad avere a che fare con le tecnologie digitali. Questa generazione è cresciuta durante la Grande Recessione e hanno iniziato a muovere i loro primi passi in una società in cui la tecnologia non è mai stata così veloce; hanno vissuto un vero e proprio cambio di era e rappresentano oggi una grande sfida per l'organizzazione aziendale. La Generazione Z è più connessa e più attiva sui social rispetto ai Millennial, ha il più alto livello di connessione tecnologica e questo ha degli effetti sia negativi che positivi nel modo in cui si rapportano e comunicano. Tutto deve essere veloce e questo li rende poco produttivi se le cose non funzionano secondo le loro aspettative. La tecnologia e Internet ha plasmato questa generazione rendendola multi-tasking, capace di muoversi velocemente tra un problema e un altro peccando, però, di accuratezza. È la prima vera generazione della globalizzazione, caratterizzata da un altissimo livello di mobilità, valori realmente universali e tramite il web è possibile virtualmente essere dall'altra parte del mondo. Come i Millennial, anche la Generazione Z preferisce costruirsi i propri legami sociali piuttosto che la classica gerarchia organizzativa. Le preferenze occupazionali dei nati dopo il 1995 riguardano l'*information technologies*², l'economia e le scienze umanistiche. La loro priorità è essere flessibili e liberi, questa generazione ha poco interesse nel lavorare 40 ore a settimana, preferiscono, invece, rimanere freelance a tempo indeterminato. Secondo alcuni studi (Peterson, 2014) questa generazione è tendenzialmente più imprenditoriale rispetto ai Millennial; il 72% degli studenti del liceo vorrebbe aprire una propria attività e il 61% preferisce diventare un imprenditore piuttosto che un impiegato dopo aver terminato gli studi. È una generazione molto individualista, se i Millennial erano alla ricerca di un mentore, la Generazione Z tende ad essere indipendente. I giovani appartenenti a questo gruppo sono molto realisti riguardo il loro futuro e sono consci delle opportunità che la tecnologia può riservare loro. Questa generazione si sta appena affacciando al mondo del lavoro dopo un

² Si fa riferimento ai metodi e le tecnologie necessarie per l'uso, pubblico o privato di qualsiasi elaboratore (computer, server, mainframe, etc.), sistema di archiviazione, di networking e attrezzature di telecomunicazione

lungo periodo di incertezza economica, nel disegno d'insieme sono dubbiosi per quanto riguarda le prospettive di lungo periodo e spaventati dal domani. Rispetto alle generazioni precedenti le loro aspettative per il futuro sono minori e piene di incertezza.

1.8 Conclusioni

Gli atteggiamenti e gli approcci lavorativi di ogni generazione sono difficili da capire integralmente. Soltanto negli ultimi anni, con la presenza dei fattori tecnologici il gap generazionale è diventato più evidente e lampante, è questo a contraddistinguere prevalentemente le generazioni, piuttosto che le aspettative di carriera o gli atteggiamenti. Ci sono stati, inoltre, evidenti cambiamenti per quanto riguarda i valori lavorativi, abbiamo visto, ad esempio, come i Baby Boomer siano *workaholics*, mentre la Generazione Y ricerca flessibilità lavorativa, bilanciando la propria vita privata. Capire e conoscere le differenze tra i vari gruppi di individui e la loro motivazione può aiutare l'HR management a sviluppare le corrette strategie in modo tale da attrarre, seguire e far crescere le persone giuste anche in base a ciò che è più rilevante e attraente per ogni gruppo generazionale, ovviamente facendo attenzione a non generalizzare troppo. Ogni individuo è diverso, nonostante appartenga alla stessa fascia d'età, ognuno ha le proprie esperienze, atteggiamenti e comportamenti. Esiste una sottile linea tra l'apprezzamento delle caratteristiche uniche di ogni generazione e l'alimentare stereotipi legati a queste. Comunque, l'evidenza porta molte più similarità che differenze tra i gruppi. La chiave, quindi, per gestire al meglio la forza lavoro intergenerazionale è quella di apprezzare le differenze focalizzandosi soprattutto sul denominatore comune. Ad oggi, ancora, solo una minima parte della Generazione Z si trova occupata, perciò i loro valori e le loro problematiche non sono così facili da identificare e analizzare come per i loro predecessori. Tutte queste coorti generazionali dimostrano diversi modi di pensare, agire e comportarsi, perciò l'HR management e l'organizzazione hanno il compito di esplorare e capire i valori lavorativi delle diverse generazioni in ordine da motivare e far crescere la loro forza lavoro intergenerazionale.

Secondo Capitolo – Valori e sfide della Generazione Z

2.1 Introduzione

C'è enorme abbondanza di letteratura riguardo la motivazione dei dipendenti e le differenze generazionali, ma, poca è la ricerca sull'identificazione dei bisogni e valori lavorativi di ogni generazione. La motivazione è una delle sfide cruciali del lavoro dell'HR management; è necessario includere nell'organizzazione lo studio dei diversi valori, ipotizzando che ogni *pattern* evidenziato metta in luce una caratteristica diversa e possa spiegare le differenze generazionali nei bisogni e motivazioni. Questo capitolo vuole analizzare le differenze nei valori etici e lavorativi, partendo dal modello di Maslow sui bisogni individuali, per poi continuare l'analisi con il focus sulla Generazione Z. Il motivo di questa scelta è mettere in evidenza le caratteristiche di questa nuova generazione nel mercato del lavoro, affrontando le sfide e i benefici che si possono riscontrare nell'assumere i membri di questa coorte generazionale. È appena entrata nella forza lavoro e i suoi valori generazionali sono diversi, anche se è vero che la Generazione Z condivide moltissimi tratti comuni con i Millennial. I manager e l'HR non conoscono i nuovi tratti comportamentali e non sanno ancora come gestire questi inesperti lavoratori. Devono riuscire a promuovere un ambiente lavorativo positivo in grado utilizzare le loro peculiarità per aumentare l'efficienza e affrontare le sfide globali più recenti. Verranno trattate le problematiche di questa nuova generazione, tra cui la mancanza di esperienza, le scarse aspettative, l'ansia e la depressione che ne derivano. Ma anche l'abilità di comunicazione (specialmente con i social e la tecnologia), l'approccio a lavorare in gruppo e l'attenzione verso le tematiche sociali ed ambientali.

2.2 Approcci generazionali al mercato del lavoro

Capire le aspettative di carriera e i valori lavorativi delle diverse generazioni aiuta i dipendenti e l'organizzazione aziendale a generare dei posti di lavoro fatti su misura, a migliorare le condizioni lavorative e i pacchetti retributivi. Aiuta principalmente le Risorse Umane ad attrarre impiegati con potenziale diverso e complementare ai differenti gruppi generazionali. Cosa si aspetta un Baby Boomer da un manager è diverso da quello

che possono aspettarsi i Millennial o la Generazione Z. Ma generalizzare le strategie di management in un senso di *one-size-fits-all*³ di solito non accresce la soddisfazione e la motivazione dei lavoratori. Per analizzare i bisogni di ogni individuo, e quindi anche di ogni generazione, la cornice teorica che verrà ripresa in questo lavoro è La Piramide Motivazionale (o Gerarchia dei Bisogni) di Abraham Maslow. Questa teoria, infatti, sostiene che i bisogni individuali siano per il lavoratore una motivazione a performare sempre meglio. La Gerarchia dei Bisogni può essere utilizzata in questo caso dall'HR management nel determinare delle strategie motivazionali da utilizzare nei riguardi della forza lavoro intergenerazionale.

2.3 La Gerarchia dei Bisogni di Abraham Maslow

Nel 1954 lo psicologo Abraham Maslow propose un modello motivazionale basato su una “gerarchia dei bisogni”, ovvero dei bisogni disposti gerarchicamente. Alla base si trovano i bisogni più elementari, essenziali per la sopravvivenza; la soddisfazione di questi bisogni è la condizione per fare emergere i bisogni di ordine superiore, in genere più immateriali. Secondo Maslow, il contenuto delle motivazioni all'azione ha origine nel bisogno, inteso come carenza di un oggetto desiderato, in modo tale che la persona orienti il suo comportamento per raggiungere e soddisfare quel bisogno. A questo viene solitamente collegato il concetto di ricompensa.



Figura 1- Piramide Motivazionale di Maslow

Partendo dalla base della piramide Motivazionale troviamo:

³ Dal punto di vista del comportamento organizzativo, la *One size fits all* consiste in un intervento replicato, cioè un singolo intervento applicato in tutti i casi in cui è possibile applicarlo.

- I bisogni Fisiologici: connessi alla sopravvivenza dell'individuo, i primi a dover essere soddisfatti;
- I bisogni di Sicurezza: protezione, tranquillità, prevedibilità; sono bisogni che devono garantire all'individuo protezione;
- I bisogni di Appartenenza: come partecipazione e cooperazione; questa categoria rappresenta l'aspirazione di ognuno di noi a essere membro della comunità;
- I bisogni di Stima: essere rispettato, approvato, l'individuo tende a sentirsi competente, produttivo e utile all'interno dell'organizzazione;
- I bisogni di Autorealizzazione: realizzare la propria identità in base ad aspettative e potenzialità. Si tratta dell'aspirazione individuale a essere ciò che si vuole essere sfruttando le nostre facoltà fisiche e mentali.

Mentre una volta soddisfatti i bisogni fondamentali questi tendono a non ripresentarsi, i bisogni sociali e relazionali rinascono e si ripresentano con nuovi e più ambiziosi obiettivi. Ne consegue perciò l'insoddisfazione sia a lavoro che nella vita privata, la causa è la mancata realizzazione delle proprie potenzialità. È possibile per l'HR management utilizzare la teoria di Maslow durante il processo di fidelizzazione dei dipendenti, considerando le performance e la compatibilità con il business aziendale. Nel fare ciò verranno adattati i metodi di gestione nel tentativo di promuovere i bisogni di autorealizzazione. Proprio Maslow con la sua teoria cerca di dare una spiegazione al fatto che i livelli delle performance crescono al crescere dell'autorealizzazione. Questa teoria, però, è stata oggetto di critiche da più parti, perché nonostante sia condivisibile che la motivazione nasca da un bisogno, l'ordine e l'intensità con cui questi bisogni si manifestano sono diversi da persona a persona. Detto ciò, questa teoria ha dato un contributo significativo all'HR management nella ricerca di manager e dipendenti, grazie alle implicazioni pratiche che ha la Gerarchia dei Bisogni. In sostanza, è essenziale capire cosa motiva e spinge i lavoratori, sia individualmente che in gruppo. La motivazione è l'elemento critico per tutti i livelli di performance e da questa dipende la decisione di lasciare l'organizzazione aziendale. Esiste una stretta relazione tra soddisfazione, impegno e accrescimento: quando gli impiegati non sono motivati la loro performance ne risente. È importante perciò realizzare un ambiente di lavoro coeso, composto da lavoratori che lavorino efficientemente ed efficacemente, se ciò accade l'impatto sarà positivo su tutto il resto. Considerato che i manager sono responsabili del creare dei

gruppi di lavoro collaborativi e funzionali, devono *in primis* riuscire a comprendere da cosa i lavoratori di diverse generazioni sono motivati, per poi utilizzare le caratteristiche uniche della forza lavoro multigenerazionale per costituire dei ben assortiti team di lavoro. Premi e riconoscimenti possono essere un buon motivatore, ma devono riflettere le differenze nei valori intergenerazionali. Per motivare i dipendenti, che siano parte dei Baby Boomers o della Generazione Z, al management è necessario conoscere prima la loro etica lavorativa.

2.4 La motivazione della Generazione Z

Gli elementi motivazionali sono differenti per ogni generazione. Ad esempio, le nuove generazioni danno molto valore al *work-life balance*⁴, questo crea un fattore motivazionale negli orari di lavoro flessibili e nello *smart-working*. Ma la Generazione Z è appena entrata nel mercato del lavoro, e mancano perciò diverse evidenze e studi su quali possano essere i bisogni e le motivazioni propri di questa generazione. Per questo nei prossimi paragrafi verrà spostato il focus su questa generazione, in modo tale da delinearne un profilo sempre più definito e comprensibile. La Generazione Z richiede cooperazione e decisioni basate sulla scienza e sui dati in un sistema globale sempre più instabile e incerto. Secondo uno studio di Ernst & Young (2021), le chiavi per integrare la Generazione Z all'interno dell'organizzazione aziendale saranno trasparenza, responsabilità e fiducia. Ma il 56% della Generazione Z ritiene che le aziende debbano mettere al primo posto la società di fronte ai profitti, e virare verso una reale economia circolare. Chiedono alle aziende un impegno concreto verso le persone e il pianeta, mettendo al primo posto il benessere dei clienti e dei dipendenti. Per la Generazione Z la sostenibilità è un valore imprescindibile, che le imprese dovrebbero considerare come vantaggio competitivo, e non un mero esercizio di conformità. Richiedono un vero e proprio impegno a favore dell'uguaglianza e dell'inclusione per abbattere le disuguaglianze sociali ed economiche, infatti la trasparenza è vista come una dei valori fondamentali all'interno dell'organizzazione. In generale, i giovani vedono il lavoro principalmente come fonte di reddito, poi in egual misura come luogo di impegno

⁴ Il termine "work-life balance" è un concetto ampio che indica la capacità di bilanciare in modo equilibrato il lavoro (inteso come carriera e ambizione professionale) e la vita privata (famiglia, svago, divertimento). [Work-life balance - Ultime notizie su Work-life balance - Argomenti del Sole 24 Ore \(ilssole24ore.com\)](https://www.ilssole24ore.com/argomenti/2021/07/work-life-balance-ultime-notizie-su-work-life-balance-argomenti-del-sole-24-ore/)

personale e modalità di autorealizzazione. Comprendere i cambiamenti necessari per avere successo in un futuro guidato dalla Generazione Z non è sufficiente, le organizzazioni devono muoversi velocemente per trasformarsi, tanto più in un mondo post-pandemia.

2.5 Sfide professionali della Generazione Z

Si stima che per il 2024 il 25% della forza lavoro sarà rappresentato da membri della Generazione Z. Questa è stata la prima generazione a crescere con un facile accesso ad internet e ad ogni informazione, per questo vengono identificati come una generazione più industriosa e pragmatica rispetto ai predecessori. In più, sono cresciuti in un ambiente di maggiore benessere economico, raggiungendo in media un livello di istruzione più elevato e sono etnicamente la generazione più varia. Nonostante questo, sono anche coloro che hanno lavorato meno negli anni della giovinezza ed è comune tra la Generazione Z soffrire di ansia e depressione. In più il Covid 19 ha avuto pesanti ripercussioni soprattutto a livello sociale, tra chiusura delle scuole e distanziamento sociale, ancora non si conoscono gli effetti che la pandemia può aver avuto su questa generazione. Uno degli eventi formativi più importante per capire e affrontare la Gen Z è sicuramente la mancanza di esperienza lavorativa. Nel 1979 - negli Stati Uniti - il 60% dei teenagers aveva un lavoro, mentre nel 2015 solo il 34% dei giovanissimi era occupato ed è previsto un ulteriore calo dell'occupazione giovanile entro il 2024 al 25%. In Italia meno del 9% degli studenti della scuola secondaria ha fatto un'esperienza di lavoro strutturata. La mancanza di esperienza lavorativa e di competenze pratiche penalizza sia i laureati che coloro che hanno deciso di abbandonare la scuola dell'obbligo. Secondo una ricerca di Eurobarometer (2010) su 7000 aziende europee l'81% degli imprenditori italiani considera l'esperienza lavorativa un requisito cruciale al momento dell'assunzione, indipendentemente dalla mansione. In Italia, seguendo l'esempio di altri Paesi europei, al fine di ridurre l'abbandono scolastico e per creare un ponte tra formazione e lavoro è stata approvata la proposta contenuta nel testo Buona Scuola, riguardante l'alternanza scuola-lavoro. Previste dalla riforma 400 ore di apprendistato per studenti di istituti professionali e licei, ed è inoltre prevista la creazione di laboratori territoriali occupazionali e collaborazioni tra scuola e aziende. La proposta è stata approvata nel 2015, dal 2016 è entrata in vigore, non è possibile ancora avere riscontri

reali sugli effetti di questa riforma sull'occupazione. Le cause della mancanza di esperienza lavorativa sono diverse; questa generazione è cresciuta in circostanze più agiate, il reddito familiare medio era più alto così non è stato necessario che lavorassero per aiutare la famiglia. Ma anche, il più alto livello d'istruzione, lo studio è visto come una priorità e i giovani preferiscono dedicarsi ad attività legate principalmente a quello. Tuttavia il lavoro, specialmente quello di livello base, aiuta i teenagers a comprendere cosa aspettarsi realmente dal mondo del lavoro e come interagire con gli altri in modo efficiente. Senza queste esperienze i neoassunti spesso tendono ad avere aspettative irrealistiche relativamente al ruolo che devono ricoprire e questo porta a scarsi livelli di impegno, di determinazione e a un alto grado di *turnover*. Questa generazione è cresciuta in una decade di incertezza economica, caratterizzata da crisi e da alti livelli di disoccupazione, questo ha portato le nuove generazioni a essere sempre più dubbiose verso il futuro: nel quadro generale i membri della Generazione Z sono incerti per quanto riguarda i progetti di lungo periodo e hanno molte meno aspettative per quel che riguarda il domani. Secondo uno studio dell'Università La Sapienza di Roma riportato da Open, i giovani hanno già dubbi su cosa fare dopo la scuola, a partire dalla scelta se continuare o meno gli studi: il 5,5% non continuerà il percorso di formazione dopo la scuola dell'obbligo. Per quanto riguarda il futuro nel lungo termine, i ragazzi e le ragazze ritengono di poter essere protagonisti di un cambiamento sociale, ma nonostante questo solo il 48% pensa che il loro futuro potrà essere migliore rispetto a quello dei propri genitori. A peggiorare il quadro, già pessimistico, il 54% ritiene che le generazioni passate stessero meglio di loro. Data questa serie di motivazioni, per la Generazione Z è comune parlare, più che per altre coorti generazionali, della propria salute mentale a professionisti. Infatti, hanno il più alto tasso di diagnosi di depressione seguita da ansia. L'85% dei membri della Generazione Z è convinta che lo stress impedisca loro di prendere posizioni rischiose e di leadership. Considerati questi fattori le aziende dovrebbero pensare di introdurre all'interno dell'organizzazione aziendale dei programmi per il benessere mentale e fisico, a supporto della salute mentale di queste generazioni più sensibili.

2.6 I valori della Generazione Z

Una volta capite e analizzate le varie problematiche e le sfide della Generazione Z, è importante capire il perché questa generazione può essere una importante risorsa

all'interno dell'organizzazione aziendale. Come generazione costantemente connessa e informata percepisce le problematiche mondiali come proprie, prendendo parte a importanti iniziative che le stanno a cuore. Proprio per questo alcune delle caratteristiche principali di questa generazione sono l'attenzione riguardo la diversità e l'inclusione, ma anche le grandi abilità di comunicazione tramite social media e internet. Secondo una ricerca condotta negli Stati Uniti e riportata da Valored la Generazione Z è la più eterogenea da un punto di vista etnico e il 62% dei partecipanti alla ricerca ha affermato che una maggiore diversità all'interno dell'ambiente aziendale è un bene per la società e sta ad indicare valori di tolleranza, inclusività, apertura e rispetto. Questa generazione, in particolare, si aspetta che la propria azienda abbracci questi valori sempre di più, e sono più propensi a restare leali alle organizzazioni in linea con i loro valori sociali e con una forza lavoro diversificata ed inclusiva. Due terzi hanno valutato le pari opportunità di retribuzione, di promozione e di avanzamento carriera, i due principali fattori che contribuiscono ad alimentare la fiducia verso il datore di lavoro. In particolar modo per le donne avere un manager inclusivo e attento alle tematiche sociali è più importante che per gli uomini. Un'altra delle preoccupazioni maggiori dei giovani d'oggi è sicuramente la crisi climatica e il processo decisionale intergenerazionale è essenziale per affrontare questo argomento. Dopo l'accordo di Parigi del 2015 sono stati fissati obiettivi ambiziosi per sfuggire a danni irreversibili; negli anni successivi poiché società e organizzazioni non sono state in grado di realizzare gli obiettivi concordati è aumentata l'ansia climatica, soprattutto tra la Generazione Z. Più di ogni altra generazione si impegna con contenuti online sulla necessità di un'azione per il clima. Stando a uno studio del 2021 di E&Y per il 37% dei membri di questa generazione il cambiamento climatico è la preoccupazione numero uno e il 32% ha intrapreso personalmente azioni per affrontare i cambiamenti climatici. Personificata da Greta Thunberg, la preoccupazione della Generazione Z per la crisi climatica è pari alla loro disillusione per il livello di inazione che sentono mostrato da chi è al potere. La disillusione giovanile è aumentata bruscamente dall'inizio pandemia, con l'80% dei giovani che ha riportato i sintomi di ansia, depressione e disillusione. Significativamente, più di due terzi della Generazione Z ha parlato della necessità di un'azione per il clima almeno una volta nelle ultime settimane chiedendosi se qualcuno li ascoltava. Per accelerare la sostenibilità ambientale bisogna ascoltare le prospettive della Generazione Z e capitalizzare la loro energia e le loro idee. Per spostare

l'ago della bilancia sulla sostenibilità bisogna investire su un altro tipo di educazione per la prossima generazione, che promuova l'alfabetizzazione ambientale nutrendo al contempo il pensiero critico e il *problem solving*, la creatività, la collaborazione e la comunicazione. Affrontare questi temi all'interno dell'azienda non riguarda solo la risoluzione dei problemi del domani, ma coinvolgere la Generazione Z nell'alfabetizzazione climatica aiuterà loro ad alleviare il loro senso di disillusione e preoccupazione, offrendo loro un percorso per intraprendere azioni significative sull'emergenza climatica. Un'altra importante caratteristica della Generazione Z è l'abilità di comunicazione. Le società e le organizzazioni ricercano sempre più dipendenti con reali abilità di comunicazione e che riescano effettivamente a interagire gli uni con gli altri. Le capacità comunicative comprendono sia cosa si comunica che come lo si fa. L'efficacia sociale dei dipendenti perciò si misura tramite la loro abilità nel saper leggere, capire ed interpretare le interazioni sociali. L'avvento degli smartphone e dei social network ha radicalmente cambiato il modo di interagire per la Generazione Z. Infatti, l'avanzare preminente della tecnologia all'interno dei rapporti umani ha fortemente ridotto i contatti faccia a faccia. Il 74% della Generazione Z comunica esclusivamente digitalmente e solo il 26% di persona. Questa generazione ha dimenticato alcune regole di conversazione: ha difficoltà nel porre domande, nell'ascoltare e nel costruire relazioni, ma allo stesso tempo è pratica nell'uso dei mezzi informatici, è a suo agio e può collaborare con l'organizzazione ad adattarsi a questi nuovi modelli di comunicazione ed educare le generazioni precedenti a capirne il valore.

2.7 Conclusioni

Avendo analizzato i vantaggi e gli svantaggi nell'assumere all'interno dell'organizzazione aziendale i membri della Generazione Z e avendo capito a che cosa ci si riferisce parlando di motivazione possiamo dire che la Generazione Z ancora non è pronta per la realtà lavorativa come le generazioni passate, ma ha di fronte nuove opportunità e può essere capace di ottime performance. È stata analizzata la motivazione, la quale è un aspetto cruciale per capire e individuare i bisogni degli individui e corrispettivamente delle generazioni. Dai bisogni si riesce ad intuire il tipo di persona, e con l'insieme di queste informazioni si riuscirà a creare team di lavoro sempre migliori. È importante per i manager e per l'organizzazione aziendale capire e comprendere i fattori

che hanno influenzato le generazioni a determinati comportamenti, in questo caso la Generazione Z. Molti ancora sottovalutano l'importanza di non farsi sfuggire l'opportunità di un nativo digitale all'interno del contesto aziendale. I fattori che sono stati oggetto di analisi sono stati: la mancanza di esperienza lavorativa, l'avvento degli smartphone, la popolarità dei social network, i movimenti di giustizia sociale e il crescere della cultura ambientale. Capire questa serie di processi e attitudini, unici e distinti, aiuta i manager a migliorare l'integrazione dei nuovi impiegati all'interno della forza lavoro a favore del bene comune. Si può, e si deve, preparare la Generazione Z ad entrare nel mondo del lavoro dandole delle aspettative realistiche sul ruolo che andrà a ricoprire mostrando sia i lati positivi che le sfide che saranno affrontate. I neoassunti facenti parte della Generazione Z mostrano bisogni e domande differenti rispetto alle precedenti generazioni, e hanno inoltre delle qualità uniche che devono essere comprese dall'organizzazione per valorizzarli e ottenere un lavoro svolto con efficacia ed efficienza. Nell'ultimo capitolo verrà sviluppato il tema centrale di questo lavoro, ovvero come gestire in modo funzionale questa generazione e in relazione al resto della forza lavoro: quali sono le politiche che l'HR management deve seguire dalla fase di recruitment alle successive e cosa fare per integrare in maniera efficace questa generazione evitando l'alto rischio di *turnover* e di conflitti.

Terzo Capitolo - Gestione di un ambiente multigenerazionale

3.1 Introduzione

Dopo avere analizzato le caratteristiche e peculiarità delle diverse generazioni e aver indagato motivazioni, sfide professionali e obiettivi della Generazione Z, è possibile adesso entrare nel merito di questo lavoro: la gestione multigenerazionale all'interno dell'ambiente aziendale. In questo terzo capitolo, infatti, verranno analizzati i diversi tipi di management e quali possono essere i più appropriati per la gestione di ben cinque generazioni sul luogo di lavoro, al fine di trovare un terreno comune e riuscire a collaborare e a comunicare con le diverse generazioni. Verranno successivamente elencati e spiegati i compiti del management nel creare un ambiente sicuro e inclusivo per tutte le diverse coorti generazionali, imparando a sfruttarne competenze e abilità per ottenere la massima efficienza nel lavoro. Come già visto in precedenza, alcune delle prerogative del management saranno volte alla comprensione e al controllo delle aspettative, a favorire l'autonomia e la crescita personale e soprattutto a motivare la forza lavoro, attraverso la retribuzione, l'assegnazione di compiti ad hoc, la possibilità di orari flessibili per rispettare il *work-life balance* e la possibilità di avanzamento. Infine, verranno trattati i benefici nell'avere una forza lavoro intergenerazionale e verrà visto come non per forza una forza lavoro multigenerazionale debba essere un punto debole per l'organizzazione, ma come può rappresentare un elemento cruciale per la crescita umana della società e ottenere l'apprendimento e l'impegno massimo da tutti gli impiegati.

3.2 Tipi di management nell'approccio generazionale

Il management è l'insieme di azioni da porre in essere per svolgere un lavoro efficientemente ed efficacemente in modo tale da perseguire gli obiettivi prefissati nella pianificazione aziendale. Per fare in modo che il management funzioni bene, è necessario che ci siano le persone giuste nel giusto ruolo. Questo è il compito del management delle Risorse Umane (HR Management): fare in modo che queste persone svolgano il loro lavoro al meglio, istruirli, disegnare un chiaro organigramma e la creazione di moderne catene di montaggio, pianificare, guidare e controllare le loro performance. Quindi, con

un buon management delle Risorse Umane, le giuste persone si troveranno nei giusti ruoli e compiranno il loro dovere al meglio. Per gestire la forza lavoro intergenerazionale devono essere esaminati *in primis* i tipi di management, le attitudini dei manager e le condizioni ideali sul luogo di lavoro per ogni coorte generazionale. Esistono principalmente due tipi di management organizzativo: meccanicistico o organico. La struttura organizzativa meccanicistica è il risultato naturale della combinazione di sei elementi organizzativi: la gerarchia nelle relazioni, compiti prefissati, molte regole, formalizzazione dei canali di comunicazione, autorità decisionale centralizzata e struttura organizzativa sviluppata verso l'alto. Questo tipo di management, che non incoraggia i dipendenti a partecipare al processo decisionale nella vita organizzativa, poteva funzionare con i Tradizionalisti e i Baby Boomers, prima dell'arrivo in azienda della Generazione Z o dei Millennial. Ma per queste generazioni, è più appropriato un tipo di management organico, un modello più adattivo ai bisogni e alle necessità delle generazioni più giovani. Nella struttura organizzativa organica il potere è decentralizzato e l'autorità è condivisa, il processo decisionale è partecipativo poiché tutti hanno diritto ad esprimere la loro opinione, questo aumenta la possibilità di suggerimenti e opzioni. È molto più sciolto e flessibile e spinge i dipendenti ad essere creativi e a partecipare, creando un ambiente più familiare. Piuttosto che avere compiti standardizzati e regole fisse, l'organizzazione organica permette più facilmente il cambiamento quando necessario. Anche gli obiettivi sono diversi: l'obiettivo della struttura meccanicistica è la minimizzazione dei costi, mentre la chiave della struttura organica è scegliere come obiettivo l'innovazione, avvicinandosi alla tecnologia che è correlata alle nuove generazioni. Una volta scelta la struttura organizzativa più appropriata, è importante riuscire a trovare una strategia di HR management capace di fissare un terreno comune tra le generazioni, superando i vari stereotipi. L'HR e il management sono tenuti a rispettare le differenze tra i vari gruppi generazionali e a focalizzarsi principalmente sulle caratteristiche comuni quando si pianifica di assumere e mantenere impiegati di differenti generazioni. Ogni generazione necessita di un lavoro significativo e delle stesse opportunità di imparare e crescere, nel rispetto del work-life balance e di essere trattata giustamente.

3.3 I compiti del management nella gestione multigenerazionale

I manager hanno il compito di organizzare le attività altrui, il ruolo manageriale deve essere solido e deve essere in grado di realizzare degli obiettivi sfidanti. Tramite un buon management l'azienda produce valore aggiunto. Quando si tratta della gestione generazionale, i manager devono riuscire ad adattarsi alle diverse circostanze, e a fare in modo di trattare ogni generazione con il dovuto riguardo. Ad esempio, nel caso della Generazione Z, questa ha bisogno di un leader che durante il lavoro la motivi e la sproni a migliorare la propria performance. È necessario, perciò, incrementare la soddisfazione degli impiegati delle diverse coorti generazionali e motivarle adeguatamente. Diverse sono le necessità di ogni generazione, ma è possibile raggrupparle per definire le potenziali aree di intervento del management al fine di realizzare un ambiente aziendale coeso e sicuro. Le organizzazioni traggono dei benefici dall'avere una forza lavoro multigenerazionale, ma devono anche avere una strategia per fronteggiare le possibili criticità. Come qualsiasi conflitto, il conflitto generazionale porta l'azienda a una perdita di produttività e tempo, secondo alcune statistiche riportate da Forbes (2014) a causa dei conflitti tra le diverse generazioni vengono perse circa 5 ore di lavoro a settimana. Stando allo studio, le due generazioni che hanno maggiore difficoltà nel lavorare insieme sono i Baby Boomers e i Millennial. Le motivazioni sono diverse: i Baby Boomers trovano le nuove generazioni prive di disciplina e concentrazione, arroganti e con scarse capacità di *problem solving*, mentre i Baby Boomers sono restii al cambiamento. Quello che ha evidenziato maggiormente il sondaggio, non è soltanto il conflitto, ma soprattutto la somiglianza nei comportamenti negativi delle due generazioni. Queste caratteristiche negative provengono principalmente da una mancanza di comunicazione e non per forza dal divario generazionale. Per questo i conflitti multigenerazionali possono essere risolti da: comunicazione appropriata, programmi che possano incoraggiare la collaborazione e la trasmissione di informazioni, la creazione di team di diverse età e con stili di management flessibili. Proprio la creazione di gruppi di lavoro misti si rivela una delle soluzioni al gap generazionale. Le abitudini sul luogo di lavoro sono influenzate, oltre che dalle caratteristiche individuali e generazionali, soprattutto dall'incontro e dallo scontro con altre persone. Nell'ambiente organizzativo, oggi, la cooperazione tra colleghi, e soprattutto il lavoro di squadra è fondamentale per realizzare gli obiettivi preposti. Si tratta di un modo per comprendere come gli individui di altre generazioni percepiscono

gli altri e il *team work* è un mezzo per misurare la loro tolleranza e accettazione. Ad alti livelli di tolleranza è favorevole promuovere il lavoro di squadra. In uno studio⁵ riguardo le differenze generazionali nel *team work* si è evidenziato come i Baby Boomers siano paradossalmente più aperti rispetto alla Generazione X, ma meno dei Tradizionalisti. Questo fatto supporta, però, la nozione popolare che la Generazione X valuti come valore più importante l'indipendenza. In ogni caso, la Generazione X e Y tendono ad avere più rispetto per gli individui con i loro stessi valori, e ritengono che sia una risorsa collaborare con colleghi di diverse generazioni, ma con gli stessi obiettivi e valori lavorativi. Per tornare ai compiti dei manager nell'organizzazione generazionale, è importante citare tra i tanti la gestione delle aspettative e la promozione dell'autonomia soprattutto per quanto riguarda la Generazione Z. Come visto in precedenza, la mancanza di esperienza lavorativa può portare ad idealizzare la posizione che si andrà a ricoprire, questo può generare frustrazione e scarsi livelli di impegno. Per questo soprattutto l'HR management deve impegnarsi già in fase di *recruitment* a dare una chiara idea del ruolo che si andrà a ricoprire, non soffermandosi soltanto sugli aspetti positivi, ma mettendo in chiaro anche le sfide e le complicazioni. Deve fornire chiare informazioni riguardo gli orari di lavoro e la retribuzione. Questo fa sì che i neo assunti, di qualsiasi coorte generazionale, siano mentalmente pronti ad affrontare qualsiasi ostacolo che potranno mai incontrare. È importante comunicare ed ascoltare i nuovi dipendenti relativamente alle loro aspettative per capire come intendono gestirle sul lavoro. Nel chiedere ai dipendenti⁶ cosa si aspettano dai loro manager sul posto di lavoro, la Generazione Z ha citato l'attitudine positiva e obiettivi chiari, i Millennial hanno richiesto comunicazione e feedback seguiti da obiettivi chiari. Anche l'*onboarding*⁷ può dimostrarsi una strategia vincente nella gestione delle aspettative dei nuovi assunti. Le esperienze di *onboarding* aiutano a ridurre l'ansia e l'incertezza tipiche delle esperienze dei nuovi assunti. Aiuta anche nel reperire quelle risorse tangibili e intangibili per entrare a far parte a tutti gli effetti della forza lavoro. L'alto livello di ansia e incertezza dimostrata dalla Generazione Z aumenta la necessità di migliorare le pratiche di *onboarding*. La mancanza di *onboarding* è considerata

⁵ Yrle, A. C., Hartman, S. J., & Payne, D. M. (2005). Generation X: Acceptance of others and teamwork implications. *Team Performance Management: An International Journal*.

⁶ Schroth H. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? California Management Review. 2019

⁷ Per Onboarding ci si riferisce al processo successivo all'assunzione che comporta l'inserimento del nuovo dipendente all'interno dell'azienda: <https://www.in-recruiting.com/it/onboarding-definizione-significato/>

la ragione perché il 25% dei nuovi assunti abbandona il lavoro prima dei sei mesi⁸. Invece, per quanto riguarda la promozione dell'autonomia, è già stato detto che la Generazione Z è cresciuta in un contesto molto protetto, soprattutto dai genitori, che inavvertitamente hanno tolto loro la possibilità di apprendere esperienze di vita. Questo ha interferito con il loro sviluppo sociale ed emotivo rendendo difficile nel tempo diventare adulti indipendenti. Prima di tutto per diventare autonomi bisogna imparare a responsabilizzarsi. Nel mondo del lavoro, l'autonomia può essere promossa dai manager che, mostrandosi fiduciosi e supportivi nei riguardi dei nuovi assunti, permettono loro di prendere il controllo dei progetti con il tempo sempre più grande. Nella transizione dell'indipendenza all'interno di processi e progetti il manager trasmette gli strumenti e le risorse che serviranno poi al dipendente per avere successo.

3.4 Motivare la forza lavoro

È essenziale capire il perché i dipendenti lasciano un'azienda, ma capire il perché i dipendenti decidono di rimanere all'interno dell'organizzazione è ugualmente fondamentale per il successo complessivo dell'azienda. I manager sono responsabili della creazione di team dinamici, e devono capire come i lavoratori di diverse coorti generazionali sono motivati, capitalizzando così le caratteristiche uniche della forza lavoro multigenerazionale esemplificata nel modo in cui collaborano in gruppo. Quando si fa luce sulle aspettative generazionali sul lavoro è importante separare i riconoscimenti: intrinseci ed estrinseci. I riconoscimenti tangibili o estrinseci possono essere i salari, le opportunità di avanzamento e lo status. Invece, i valori intrinseci si basano sul processo lavorativo sono relativi all'interesse nel lavoro, al potenziale apprendimento e alle opportunità di creatività. I riconoscimenti estrinseci sono preferiti da quelle generazioni che hanno vissuto crisi economiche e periodi di scarsa sicurezza finanziaria. Questo può valere per i Tradizionalisti e i Baby Boomer. D'altra parte molte organizzazioni stanno assumendo giovani, tra cui membri della Generazione X, Y e Z, più orientati a riconoscimenti intrinseci. Queste generazioni valutano i lavori più interessanti per loro e sono spinti a fare ciò che amano, perciò ripongono meno valore nei riconoscimenti estrinseci. Ad esempio, le generazioni più giovani ricercano opportunità

⁸ Korn Ferry Futurestep Survey: 90 Percent of Executives Say New Hire Retention an Issue

di carriera che promuovano i loro obiettivi personali piuttosto che gli obiettivi aziendali. Il tempo lavorativo è uno dei più importanti fattori motivazionali per la forza lavoro. Per Tradizionalisti e Baby Boomer la sicurezza del posto di lavoro e le garanzie finanziarie sono l'obiettivo finale del lavoro e questo è dovuto all'impatto sociale e culturale della Grande Depressione e della Seconda Guerra mondiale. Al contrario i più giovani danno sempre più rilevanza ad altri motivi, piuttosto che alla semplice sicurezza. I Millennial sono sempre meno *work-centric* e vedono il *work-life balance* come un'aspettativa base per una qualsiasi opportunità lavorativa. L'equilibrio tra vita privata e lavorativa è determinante per la soddisfazione, la performance e per la capacità decisionale. Secondo il report Johnson & Johnson⁹ anche la Generazione X dà molto valore al *work-life balance* e questo crea un fattore motivazionale in orari flessibili e *smart-working*. Nel sondaggio l'87% dei Millennial intervistati al posto di un bonus in più, preferisce più giorni liberi o più flessibilità negli orari lavorativi. La settimana lavorativa di 40 ore sta diventando sempre meno comune. Perciò, per trattenere nell'organizzazione membri della Generazione Y o Z, le organizzazioni oggi devono offrire contratti di lavoro flessibili che comprendano vacanze e *smart-working*. Molti sono i costi che le aziende devono sostenere per mantenere questo equilibrio, ma le organizzazioni che fanno ciò beneficiano dei giovani talenti che hanno intenzione di fare carriera. Altra sfida nell'assumere una forza lavoro intergenerazionale è anche la creazione di comportamenti positivi all'interno dell'organizzazione: rinforzare questi comportamenti porterà ad interazioni più efficaci e a dialoghi tra i diversi gruppi. I *workshop* possono incoraggiare il valore della diversità personale e dell'equità, si può fare ciò esaminando i benefici di ogni individuo in modo tale che l'organizzazione possa avere un ambiente lavorativo diversificato ed equo. Anche programmi che promuovono la giustizia procedurale¹⁰ aumentano i sentimenti positivi all'interno dell'azienda, la soddisfazione lavorativa, l'impegno all'interno dell'organizzazione e l'autostima. In più, la formazione nelle materie di negoziazione e di risoluzione dei conflitti insegna ai partecipanti come gestire le emozioni, a intraprendere dialoghi positivi, alimenta la fiducia, a sviluppare relazioni sociali e a gestire i conflitti con l'obiettivo di creare valore e di lavorare per valori reciprocamente

⁹ Johnson, M., & Johnson, L. (2016). Signposts: Harbingers of things to come. Generations incorporated: From boomers to linksters—Managing the friction between generations at work.

¹⁰ La giustizia procedurale è l'idea di equità nei processi che risolvono le controversie e allocano le risorse. https://en.wikipedia.org/wiki/Procedural_justice

soddisfacenti. Questi input saranno sufficienti a creare un terreno comune tra le generazioni, ma le organizzazioni sono incoraggiate a trovare sempre più politiche e programmi che possano aiutare le generazioni a focalizzarsi sui propri bisogni ed aspettative.

3.5 I benefici dell'avere una forza lavoro intergenerazionale

Per la prima volta in assoluto stiamo vedendo cinque generazioni lavorare insieme, dando luogo a una miriade di stili di lavoro, comunicazione, motivazioni, preferenze e personalità. Non sorprende che ciò possa portare a difficoltà nel tentativo di comprendere e comunicare con persone di diverse fasce d'età. Nonostante questo, una forza lavoro multigenerazionale offre alle aziende un vantaggio competitivo. I datori di lavoro hanno bisogno di un livello più elevato di consapevolezza dei potenziali vantaggi e delle sfide di una forza lavoro multigenerazionale in quanto non esiste una soluzione valida per tutti. Le aziende che possono sfruttare queste differenze saranno in grado di tirare fuori il meglio dalle loro persone, costruire una sana *pipeline* di talenti e garantire una crescita aziendale sostenibile. I benefici nell'avere una forza lavoro multigenerazionale sono diversi, innanzitutto migliora la cultura aziendale. L'HR management specializzato che si occupa di educare i dipendenti sulle problematiche generazionali accrescerà la comprensione intergenerazionale, l'inclusività, il rispetto e la produttività. Si avranno delle assunzioni più mirate, avendo delle tecniche specifiche verranno attratti talenti da ogni generazione e ci sarà una più stretta fidelizzazione dei dipendenti che saranno più soddisfatti e impegnati. Aumenta l'innovazione e la creatività, infatti, accresce le abilità di sviluppare nuove idee lavorando in team di diverse fasce d'età. I giovani cresciuti durante la Rivoluzione Digitale hanno una maggiore esposizione alla digitalizzazione e all'innovazione, e sono quindi più aperti ad abbracciare nuove tecnologie e modalità di lavoro agili. I professionisti più maturi, d'altra parte, possono contribuire condividendo le loro esperienze e conoscenze specialistiche con le nuove generazioni e aiutare a guidare le loro idee per raggiungere obiettivi di business più pratici. Incoraggiando tale collaborazione aperta, i team hanno il potere di co-creare iniziative che combinino gli apprendimenti passati con la nuova innovazione per una maggiore efficienza. Le aziende che attingono alla vasta gamma di conoscenze, idee e punti di forza unici di ogni generazione avranno un netto vantaggio nell'avere una forza lavoro pronta per il futuro.

Una solida pipeline interna di talenti che aiuta, inoltre, i datori di lavoro a ridurre i costi di assunzione e a concentrare le proprie risorse su corsi di formazione sviluppati per approfondire le capacità individuali e creare maggiori opportunità di promozioni interne. I professionisti esperti sono estremamente preziosi per l'azienda, in quanto hanno acquisito un enorme patrimonio di conoscenze e abilità durante la loro carriera. In particolare, possono svolgere un ruolo strumentale nello sviluppo della carriera dei più giovani, condividendo esperienze critiche e conoscenze che richiederebbero anni per essere acquisite, come avere forte acume commerciale e capacità di gestione aziendale efficace. C'è anche una crescente tendenza al *reverse mentoring*, il che significa che i dipendenti maturi vengono abbinati e guidati da personale più giovane su tecnologia, social media e tendenze attuali. Più le persone interagiscono tra loro, più possono capire ed imparare dalle reciproche intuizioni, prospettive ed idee. Le aziende che promuovono un ambiente coinvolgente e comunicano i loro successi nell'avere una forza lavoro multigenerazionale collaborativa ottengono un vantaggio competitivo nell'attrarre talenti giovani e maturi.

3.6 Conclusioni

Una forza lavoro multigenerazionale comporta per l'organizzazione numerose sfide e opportunità. L'HR management deve riuscire a prenderne il controllo per aiutare l'azienda ad affrontare le potenziali problematiche che possono nascere al fine di sfruttare a pieno tutta la diversità di questa forza lavoro. Impiegati di ogni età devono essere aiutati e seguiti nel comprendere le attitudini e preferenze delle altre generazioni. Tramite un buon management delle risorse umane e con una gestione della forza lavoro multigenerazionale sarà possibile avere persone giuste nel giusto ruolo e diminuire i livelli di turnover. Il compito dell'HR è quello di favorire una migliore comunicazione tra le generazioni in modo da evitare potenziali scontri e conflitti. Comprensione e comunicazione sono le chiavi per minimizzare il gap generazionale e per fare in modo che gli impiegati si concentrino sui propri valori ed aspettative. L'organizzazione che lavorerà duramente per affrontare e cogliere le differenze generazionali avrà i benefici di questa scelta, mentre coloro che ignoreranno l'impatto della forza lavoro multigenerazionale rischiano di perdere il vantaggio competitivo che ne deriva.

Bibliografia e altre fonti

- Al Safi, K. (2019). Navigating Generational Differences in the Workplace. *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning*, 181-199.
- Arar, T., Yüksel, İ., & Yuksel, I. (2015). How to manage generation z in business life. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.
- Bartz, D., Thompson, K., & Rice, P. (2017). Maximizing the human capital of millennials through supervisors using performance management. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 20(1), 1-9
- Bursch, D., & Kelly, K. (2014). Managing the multigenerational workplace. Tersedia secara online di: <http://www.kenan-flagler.unc.edu/>[diakses di Surabaya, Indonesia: 23 Oktober 2017].
- Costa, G Giovanni.,, Gubitta, P., Paolo, e Pittino, D. Daniel, 2016. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie, convenzioni*, McGraw-Hill Education;
- Dick, S. D. (2019). Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 10-27.
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- J. Walker Smith & Ann Clurman (1998). *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing*
- Johnson, M., & Johnson, L. (2016). Signposts: Harbingers of things to come. *Generations incorporated: From boomers to linksters–Managing the friction between generations at work.*
- Schroth H. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*. 2019;61(3):5-18. doi:10.1177/0008125619841006
- Yrle, A. C., Hartman, S. J., & Payne, D. M. (2005). Generation X: Acceptance of others and teamwork implications. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Ansa (2017) Il mondo del lavoro in mano ai Millennials, così stanno cambiando le aziende https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2017/10/17/il-mondo-del-lavoro-in-mano-ai-millennials-cosi-stanno-cambiando-le-aziende_3159d77e-d4de-11e7-8470-00505695d1bc.html
- Arriva la Generazione Z: diversità e inclusione sono il futuro (2020) <https://valored.it/news/generazione-z-il-futuro-del-lavoro/>
- CIPD (2014) https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2014_tcm18-10841.PDF
- Ernst & Young (2020) Is your business ready for Gen Z? By Marcie Merriman https://www.ey.com/en_gl/digital/generation-z-millennial
- Eurobarometer (2010) Employers' perception of graduate employability <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/858>

- Gallup (2016) Few Millennials Are Engaged at Work. By Brandon Rigoni and Bailey Nelson
<https://news.gallup.com/businessjournal/195209/few-millennials-engaged-work.aspx>
- Generation Z Teens Stereotyped As 'Lazy And Unaware' by Julianne Micoleta (2012)
https://www.huffpost.com/entry/apathetic-teens-generatio_n_1323577
- Generational Differences: Myth and Realities, Society for Human Resource Management (2007) <file:///C:/Users/HP/Desktop/Generational%20differences.pdf>
- Hayley Peterson (2014) <https://www.businessinsider.com/generation-z-spending-habits-2014-6?r=US&IR=T>
- How business and Gen Z can work together to tackle climate change
https://www.ey.com/en_gl/corporate-responsibility/how-business-and-gen-z-can-work-together-to-tackle-climate-change
- How the next generation will shape the next normal. By EYQ (2021)
https://www.ey.com/en_gl/megatrends/how-the-next-generation-will-shape-the-next-normal
- Istat (2016): I Giovani nel mercato del lavoro <https://www.istat.it/it/archivio/205078>
- Korn Ferry Futurestep Survey: 90 Percent of Executives Say New Hire Retention an Issue (2017) <https://ir.kornferry.com/news-events/press-releases/detail/336/korn-ferry-futurestep-survey-90-percent-of-executives-say>
- La Gen Z alle porte del futuro: tra dubbi, incertezze e tanta voglia di cambiare le cose – Il report (2020) <https://www.open.online/2020/01/20/la-gen-z-alle-porte-del-futuro-tra-dubbi-incertezze-e-tanta-voglia-di-cambiare-le-cose-il-report/>
- La piramide dei bisogni di Maslow <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow>
- Millennials Are Old News — Here’s Everything You Should Know About Generation Z. By Neet, quanto incide l’alternanza scuola-lavoro sulla disoccupazione giovanile? Di Alicia Pilia Drago (2015) <https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/06/30/neet-quanto-incide-lalternanza-scuola-lavoro-sulla-disoccupazione-giovanile/1827198/>
- Onboarding: definizione e significato (2018) <https://www.in-recruiting.com/it/onboarding-definizione-significato/>
- Organizzazione meccanicistica vs organica (2020) <https://www.affde.com/it/mechanistic-vs-organic-organization.html#:~:text=In%20una%20struttura%20organizzativa%20meccanicistica%2C%20ogni%20dipendente%20corrisponde%20a%20un,ha%20meccanismi%20di%20integrazione%20semplici.>
- Pros & Cons of a Multi-Generational Workforce <https://content.mycareersfuture.gov.sg/pros-cons-of-a-multi-generational-workforce/>
- Study: The War Of Generations Results In Lost Productivity (2014) By R. Asghar <https://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/02/05/study-the-war-of-generations-results-in-lost-productivity/?sh=75f28b4c5c8b>
- The Advantages of a Multigenerational Workforce (2021)
<https://www.inscapeconsulting.com/2020/03/the-advantages-of-a-multigenerational-workforce/>
- The Economist. (2013). Generations in the workplace: Winning the generation game. Dal link <https://www.economist.com/business/2013/09/26/winning-the-generation-game>

Tra povertà e Covid: ecco come stanno i millennials. Scritto da Orizzonti Politici (2020)
<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/07/29/poverta-millennials-come-stanno/>

Workaholism: cosa c'è di nuovo? Di Yura Loscalzo e Marco Giannini, Scuola di Psicologia, Dipartimento di Scienze della Salute, Università degli Studi di Firenze (2015)
<https://rivistedigitali.erickson.it/counseling/archivio/vol-8-n-3/workaholism-cosa-ce-di-nuovo/>

Work-life balance <https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/work-life-balance.html>

Youth disillusionment is a global risk, but it can be mitigated. This study on Gen Z shows why (2021) By Asheesh Advani President and Chief Executive Officer, JA Worldwide
[Youth disillusionment is a global risk, but teaching resilience to Gen Z could mitigate it | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)