

A cura di Andrea Iovene e Serena Affuso



Revolution

LA GENERAZIONE CHE STA
CAMBIANDO AZIENDE E LAVORO



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

A cura di Andrea Iovene e Serena Affuso



Revolution

LA GENERAZIONE CHE STA
CAMBIANDO AZIENDE E LAVORO

FrancoAngeli 

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate
4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

L’IPE – Istituto per ricerche ed attività educative

L’IPE – Istituto per ricerche ed attività educative (www.ipeistituto.it) – fondato nel 1979 da un gruppo di docenti universitari, professionisti e imprenditori, “si propone di contribuire all’accesso dei giovani all’educazione, alla cultura e al lavoro” (art. 1 dello Statuto). L’Istituto, con sede legale a Napoli, è uno dei Collegi Universitari legalmente riconosciuti ed accreditati operanti sotto la vigilanza del Ministero dell’Università e della Ricerca. (Ente morale eretto con D.P.R. 374/81).

L’IPE opera stabilmente a Napoli e Bari e nel perseguimento dei propri fini statutari:

- promuove e gestisce Collegi Universitari di Merito a Napoli (Monte-rone e Villalta) e Bari (Poggiorevante). Nei Collegi gestiti dall’IPE, oltre all’offerta di alloggio a studenti fuori sede, vengono organizzate attività culturali, corsi e convegni per tutti gli studenti universitari della città;
- assegna borse di studio per studenti al fine di svolgere la loro attività di ricerca o studio in Italia;
- realizza convegni scientifici su temi di economia, filosofia della scienza, ecc. con la partecipazione di eminenti scienziati italiani e stranieri;
- cura la redazione di ricerche e pubblicazioni in ambito economico-finanziario, filosofico e scientifico.

L’IPE è tra gli enti fondatori della **Conferenza permanente dei Conferenza dei Collegi Universitari di Merito** e socio dell’EUCA, l’Associazione Europea dei Collegi Universitari.

L'attività di ricerca

L'IPE, dotato di Comitato Scientifico, rientra tra gli Istituti Scientifici Speciali (ex D.M. 623/96) autorizzato dal MUR a svolgere attività di ricerca e divulgazione scientifica. Oltre a monografie e volumi collettanei pubblicati dall'Ufficio Studi, l'IPE realizza la rivista scientifica IPE Working Paper con l'obiettivo di stimolare la pubblicazione e la diffusione di ricerca sui temi Economia, Filosofia, Diritto ed Etica.

La Fondazione IPE Business School

Sulla base dell'esperienza acquisita e del potenziamento delle attività realizzate, l'IPE ha istituito nel 2002 la Business School, dal 2021 Fondazione IPE Business School (www.ipebs.it) La Fondazione non ha scopo di lucro e si pone in stretta continuità con le attività svolte dall'IPE, ente fondatore.

L'IPE Business School è una scuola di alta formazione manageriale che nasce per fornire formazione di qualità con prospettiva e respiro internazionale ai tanti giovani talenti italiani e stranieri, per favorirne l'accesso al mondo del lavoro mediante la collaborazione tra Università, Imprese e Istituzioni.

La mission della Business School è formare futuri manager e professionisti, che sappiano unire ad una forte competenza professionale, i principi di cooperazione, reciprocità, giustizia e rispetto delle persone.

Dalla sua nascita, oltre 2000 allievi hanno frequentato con successo i suoi Master con l'obiettivo di formarsi per essere capaci di affrontare il cambiamento e le sfide dei nuovi modelli organizzativi ed economici fondati da legami tra impresa, persone e territorio.

Il risultato della qualità della formazione dell'IPE Business School è ampiamente riconosciuto dalle aziende. Un network consolidato, e in continua espansione, che vanta oltre 350 tra aziende, banche e società di consulenza che sostengono in diversi modi le attività e le finalità dell'IPE. Grazie a questo importante network da oltre 20 anni il 100% degli studenti che hanno frequentato l'IPE Business School trova lavoro a 3-6 mesi dal completamento del Master.

Faculty

L'IPE Business School si avvale della collaborazione di oltre 200 docenti universitari, di manager e consulenti rappresentanti di network formato da oltre 350 banche, società di consulenza strategica, imprese leader di mercato.

Partnership con le aziende

Le Aziende Partner sostengono la Business School attraverso:

- contributi per finanziare e le borse di studio;
- progettazione e definizione dei contenuti dei moduli formativi;
- attività d'aula attraverso seminari aziendali;
- realizzazione dei project work;
- convenzioni di stage;
- coinvolgimento in fase di Recruiting e Job Alert. Le aziende partner hanno la possibilità di:
 - presentare l'azienda, il processo di selezione e i percorsi di carriera;
 - organizzare Recruiting Day nell'ambito dei Master;
 - ricevere i CV dei diplomati ai Master in modo prioritario rispetto alle altre aziende;
 - inviare Job Alert destinati agli ex allievi che hanno acquisito già esperienze professionali;
- partecipazione alle attività dell'Associazione Alumni IPE dedicate alle società.

Il Collegio dei Promotori

La Fondazione IPE Business School ha costituito un organo statutario denominato "Collegio dei Promotori" formato da primari imprenditori che forniscono indirizzo strategico alla Business School e contribuiscono alla governance attraverso dei propri membri nel CDA della Fondazione come previsto dall'art. 10 dello Statuto. Di seguito il Collegio dei Promotori (agg. ad ottobre 2023).

Bruno Generators Group
d'Amico Società di Navigazione
Efarma Group
EP
EPM Servizi
Farvima Medicinali

Graded
Gruppo De Matteis
Gruppo Marzano
GSN
Laminazione Sottile Group
Netcom Group
Petrone Group
Protom Group
SAPA Group
Sider Pagani
So.Farma. Morra Group
Tecno
Temi S.p.A.

I Master: struttura e organizzazione

L'IPE Business School, socio Asfor dal 2012, realizza ad oggi i seguenti 5 Master rivolti a laureandi o laureati con meno di 28 anni, voto di laurea superiore a 105 (o media superiore a 27), buona conoscenza dell'inglese e competenze informatiche:

Master in Finanza Avanzata, Risk, Fintech e Big Data

Il Master in “Finanza Avanzata: Risk, Fintech e Big Data” giunto alla XXII edizione accreditato dall'ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale – ha l'obiettivo di formare figure professionali con specifiche conoscenze dei mercati finanziari, delle tecniche di trading, della gestione di portafoglio, delle operazioni di finanziamento alle imprese e del processo di Risk Management. Il Master è stato riconosciuto tra i migliori master a livello internazionale dal “Best Masters & MBA Ranking” (Eduniversal Best Master) e nella classifica dei top 50 Master in Insurance, Risk & Actuarial Science del mondo (QS World University Ranking). Per due settimane di luglio gli Allievi del Master partecipano al programma internazionale AESE Summer School a Lisbona.

Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting

Il Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting, giunto alla XVIII edizione, punta a sviluppare un'approfondita capacità di analisi critica del bilancio, nonché le tecniche di valutazione delle performance economico-finanziarie dell'impresa, degli strumenti del controllo di gestione. L'obiettivo è formare figure professionali esperte nelle aree dell'amministrazione finanziaria, del controllo di gestione e dell'internal ed external audit per rispondere alla richiesta di aziende, società di revisione e di consulenza. Il percorso formativo del Master in Bilancio colma il divario tra revisione e controllo da un lato e corporate governance dall'altro. La combinazione di contabilità finanziaria, controllo di gestione e aspetti finanziari offre una prospettiva a 360 gradi sulle questioni finanziarie e fornisce ai partecipanti le informazioni necessarie su vari aspetti della rendicontazione finanziaria e dei servizi di consulenza finanziaria, dei big data e della leadership efficace.

Marketing + Digital & Communication

Il Master in Marketing+ Digital & Communication (VI edizione), mira a formare figure professionali che rispondere al veloce ritmo della digital transformation che ha modificato i canali di marketing tradizionali per integrarsi con strategie omnichannel. Il Master è stato riconosciuto tra i migliori a livello internazionale dal “Best Masters & MBA Ranking” (Eduniversal Best Master), 70° posto tra i top 200 Master in Marketing nella Western Europe. Il Master fornisce agli allievi una visione specifica per elaborare ed implementare una strategia digitale efficace, gestire attività di Content Marketing, sviluppare piani di crescita aziendali efficienti, progettare campagne pubblicitarie sui social e sul web e a monitorarne i risultati. Particolare attenzione ai settori Fashion e Luxury.

Master in HR & Digital Recruiting

Il Master in HR e Digital Recruiting – (VI edizione), con il patrocinio di AIDP Campania (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), ha l’obiettivo di formare professionisti esperti di processi di selezione, gestione e valutazione delle Risorse Umane che, oltre alle competenze di base, acquisiscano le skill necessarie alla digital transformation aziendale mediante tecniche di digital recruiting, employer branding, change management. Il Master è stato riconosciuto tra i migliori master a livello internazionale dal “Best Masters & MBA Ranking” (Eduniversal Best Master), 54° posto nei top 200 migliori Master in HR Management Western Europe. Il profilo in uscita, oltre alle competenze di base, avrà le skill necessarie per contribuire alla digital transformation aziendale mediante tecniche di social recruiting, employer branding, change management.

Master in Public & Private Asset Advisor

L’IPE Business School e Azimut Capital Management SGR, Società del Gruppo Azimut che integra in Italia la gestione degli asset e l’attività di consulenza finanziaria in un’unica realtà, hanno siglato una partnership finalizzata alla realizzazione di una Academy volta a promuovere la cultura e i valori aziendali e ad attrarre giovani talenti attraverso il programma del Master in Public & Private Asset Advisor (I edizione). Il programma di formazione, unico per la sua formulazione e temi trattati, è costruito con l’obiettivo

principale di creare una nuova figura di consulente finanziario, il public & private Asset Advisor, che accanto alle competenze sui mercati finanziari pubblici sviluppi nuove competenze nel mondo dei private market per essere punto di riferimento per le famiglie e per le imprese italiane.

I Programmi Executive

L'IPE Business School offre una gamma di programmi di formazione executive per manager, professionisti ed imprenditori che desiderano acquisire un set di competenze tecniche e di general management, al passo con le sfide future e divenire, nelle rispettive aree di competenza, dei leader efficaci, di visione globale e capaci di saper prendere decisioni complesse in contesti dinamici.

I programmi executive dell'IPE Business School sono erogati in mentorship con lo IESE di Barcellona (www.iese.edu), business school n. 1 al mondo per la formazione executive secondo il Financial Times per sei anni consecutivi dal 2015 al 2021.

Sulla base di questa sinergia, i programmi di formazione executive sono disegnati con un modello complessivo (faculty, metodo didattico, sede) che segue i più alti standard internazionali in un ambiente di apprendimento interattivo con la discussione di case study ed esperti globali multi-settoriali.

Di seguito l'offerta dei programmi attivi nell'ultimo biennio:

- Executive Program in Direzione Finanziaria – CFO (III edizione) è un programma rivolto ad attuali manager in area Amministrazione, Finanza & Controllo desiderosi di potenziare il proprio set di competenze ed acquisire tutti gli strumenti, sia tecnici che di general management, per guidare finanziariamente un'azienda nell'attuale contesto dinamico e globale;
- Focus MBA (III edizione) è un programma di sviluppo manageriale disegnato specificatamente per Imprenditori, CEO, Direttori Generali e Senior manager desiderosi di acquisire metodi e strumenti per guidare una divisione o una azienda e divenire leader aperti al cambiamento, competitivi, flessibili e con un forte senso di responsabilità;
- Executive Program in HR Management (II edizione) è un programma rivolto ad attuali manager delle risorse umane per aggiornare e potenziare il proprio set di competenze e strumenti nelle diverse aree HR;
- Executive Program in «Management della sostenibilità» (I edizione) fornisce gli strumenti per proporsi in azienda come dei manager di

riferimento per disegnare ed attuare una strategia di sostenibilità di lungo periodo ed allineata con i nuovi modelli di Business derivanti dalla transizione ecologica.

L'Associazione Alumni IPE

L'Associazione Alumni IPE ha lo scopo di promuovere e realizzare iniziative volte a mantenere solidi i rapporti personali e professionali tra studenti e docenti che hanno frequentato nel tempo le varie edizioni dei MasterIPE. In questo ambito vengono organizzate occasioni di incontro, testimonianze, riunioni, gruppi di lavoro, incontri ludici e sportivi. Le “giornate Alumni” sono momenti di testimonianza in cui ex allievi delineano il particolare percorso professionale che li ha portati ad occupare le loro attuali posizioni.

Premio Alumni IPE

Ogni anno viene consegnato un Premio Alumni IPE a personalità del mondo accademico o del lavoro per l'impegno nella promozione dello sviluppo culturale ed economico nel Mezzogiorno e nella valorizzazione di giovani talenti.

FAI – Fondo Alumni IPE

Dal 2009 è stato lanciato il FAI-Fondo Alumni IPE con il quale gli ex allievi finanziano ogni anno borse di studio permettendo a giovani studenti di frequentare i Master dell'IPE Business School.

Ufficio Job Placement e Sviluppo Carriera

Per gli Allievi

Il servizio di Job Placement della Scuola accompagna i corsisti ad acquisire una serie di skill molto utili e ricercati nel mondo del lavoro, ma che spesso sono carenti nella formazione del neo-laureato: capacità e competenze non solo tecniche, ma anche e soprattutto umane acquisite attraverso un programma ben strutturato che prevede:

- autovalutazione delle competenze;
- seminari sul Dress Code;
- lavori di gruppo, business games e project work;
- assessment periodico per i colloqui di lavoro;
- il valore del lavoro;
- formazione umanistica.

Per le imprese

Il Servizio di Job Placement consente alle aziende di:

- creare un incontro domanda offerta tra le esigenze delle imprese e le competenze dei diplomati Master;
- ridurre i tempi e i costi della ricerca del personale, grazie all'intermediazione e alla selezione fatta dall'IPE;
- dare un contributo alla definizione dei percorsi formativi futuri che rispondano ai reali fabbisogni lavorativi del mondo del lavoro.

I Master dell'IPE raggiungono a 6 mesi dalla conclusione il 100% di placement degli Allievi.

INDICE

Prefazione , di <i>Fausto Palumbo</i> , Vice President Head of Talent Europe, Nestlé	pag.	19
Introduzione , di <i>Serena Affuso e Andrea Iovene</i> , IPE Business School	»	23

I. GREAT RESIGNATION E TREND DEL PROSSIMO FUTURO

1. Cosa stiamo imparando dal Big Quit dei Millennial , di <i>Francesco Rotundo</i> , d'Amico Shipping Group	»	31
1.1. Il purpose	»	33
1.2. L'esperienza in d'Amico	»	34
2. Grandi dimissioni o grandi riassegnazioni? , di <i>Valerio Marini</i> , Laminazione Sottile Group	»	38
2.1. Grandi dimissioni: cosa dicono le evidenze empiriche	»	38
2.2. Affrontare le grandi dimissioni in azienda: il caso Laminazione Sottile S.p.A.	»	41
2.3. Grandi dimissioni e gestione delle risorse umane in azienda: qualche spunto di riflessione	»	44
3. Il rischio di Quiet Quitting e Burnout nella Gen Z , di <i>Mariagrazia D'Isanto</i> , EFARMA Group	»	46
4. La Gen Z a lavoro: aspettative e realtà , di <i>Claudia Ciotola</i> , Tempi Moderni	»	55
5. Dai Baby Boomer alla Gen Z: come le iniziative DE&I possono far collaborare le generazioni , di <i>Marcella Loporchio</i> , Consulente HR, giornalista	»	61
5.1. Introduzione alle iniziative DE&I nel mondo del lavoro	»	62

5.2. Le iniziative DE&I come catalizzatore per la collaborazione	pag.	64
5.3. Implementare le iniziative DE&I per colmare il divario generazionale	»	65
5.4. Sfide e soluzioni potenziali per promuovere la collaborazione tra le generazioni	»	67
5.5. Abbracciare la diversità e promuovere la collaborazione per un ambiente di lavoro prospero	»	68
6. Reshaping workplace learning , di <i>Anna Illiano</i> MA-GROUP e <i>Chiara Schiano</i> , studentessa di Strategic Management	»	69
6.1. I cambiamenti nel workplace learning	»	70
6.2. Incentivare la performance	»	71

II. TALENT ACQUISITION & DIGITAL RECRUITING: “LE FAREMO SAPERE SE ACCETTIAMO L’OFFERTA”

7. Digital recruiting: il futuro oltre LinkedIn , di <i>Rita Dotti</i> , Gi Group	»	79
8. Da Onboarding dei new joiner a Onboarding permanente , di <i>Giovanni Francesco Delle Cave</i> e <i>Anna Maria Li-guoro</i> , EY	»	86
8.1. I trend HR di EY: l’Onboarding permanente	»	86
9. Una Candidate Journey positiva per la Gen Z , di <i>Daniela D’Angelo</i> , Lever Touch	»	91
9.1. Elementi chiave di questo viaggio	»	92
9.2. Il piano è avere un piano: <i>Best Practices</i>	»	93
10. AI per nativi digitali: dagli ATS ai video-colloqui , di <i>Vin-cenzo Esposito</i> , Itconsulting	»	97
11. La Gen Z e l’emozione di un nuovo inizio , di <i>Simone Mas-sarenti</i> , Joinrs	»	104
11.1. Joinrs: feel the new beginning!	»	106
12. Talent acquisition e retention della Gen Z: i profili ICT , di <i>Giulia Sarnelli</i> , Emm	»	108
12.1. Introduzione	»	108
12.2. Identikit Gen Z: chi sono e cosa vogliono	»	108
12.3. Generazioni a confronto: similitudini e differenze	»	109
12.4. Il grande divario tra domanda ed offerta nel settore ICT: Skill Mismatch	»	110
12.5. Acquisition & Retention	»	111
12.6. Conclusioni	»	117

III. EMPLOYER BRANDING: INCONTRO O SCONTRO TRA HR E MARKETING?

13. Recruiting Marketing , di <i>Chiara D'Antuono</i> , Clayton (fino a settembre 2023) e Founder ilcandidatoideale.it	pag.	123
13.1. Vivere l'esperienza del candidato	»	124
13.2. Il viaggio del candidato	»	125
13.3. Attrarre i migliori talenti utilizzando il triangolo del marketing	»	128
13.4. Touchpoint: punti di contatto fra azienda e candidato ideale	»	129
13.5. Conclusione: l'importanza della Candidate Experience	»	132
14. Candidate Personas: Millennials vs Gen Z , di <i>Flavia Schiano</i> e <i>Giovanni Villani</i> , Tecno Capital	»	133
14.1. Personas Millennials	»	134
14.2. Personas Gen Z	»	138
14.3. Conclusioni	»	141
15. Gen Y e Gen Z a confronto , di <i>Fabrizio Del Gobbo</i> , Deloitte	»	142
16. Alle radici dell'Employee Advocacy , di <i>Pierluigi Picerno</i> , Geven	»	148
17. Oltre i Brand Ambassador , di <i>Alessia Montanino</i> , Ciao-people	»	155
17.1. L'Employee Advocacy: definizioni	»	156
17.2. Come implementare la strategia di EA	»	157
17.3. Creare un Employee Advocacy Plan	»	158
17.4. Misurare l'efficacia dell'EA	»	161
17.5. Programmi di EA: esempi di attività e best practice	»	162

VI. WELFARE & RETENTION: TRATTENERE LA GENERAZIONE Z

18. Purpose e motivazione , di <i>Tiziana Capuozzo</i> , Ghella	»	165
19. Work life balance , di <i>Matilde Marandola</i> e <i>Lucia Maria Rella</i> , Reliance Consulting Group	»	169
20. Il lavoro agile per nomadi digitali , di <i>Luigi Inversi</i> , Net-Com Group	»	175
21. Smart Working per tutti? , di <i>Simone D'Auria</i> , Gruppo Petrone	»	184
21.1. Le sfide dello smart working	»	185

22. Culture fit & sostenibilità , di <i>Pasquale Natella</i> , EXS Italia	pag.	190
22.1. Navigando le Onde dell'Armonia Aziendale	»	190
22.2. Cosa è e come si valuta la cultura aziendale	»	192
22.3. Il caso EXS Italia	»	199
22.4. Il concetto di Leadabeelity	»	202
23. HR & ESG: la grande sfida nella new generation , di <i>Melania De Gennaro</i> , Praxi	»	205
23.1. L'importanza delle organizzazioni agili e l'impatto sui principi ESG	»	205
23.2. La roadmap per la creazione della cultura della sostenibilità	»	208
23.3. La necessità diventa opportunità. Nuovo sbocco professionale per la Gen Z: il manager della sostenibilità	»	210
24. Motivare attraverso gli OKR Objectives & Key Results , di <i>Ludovico Caracciolo</i> , Deloitte	»	213
24.1. Introduzione	»	213
24.2. Origine e diffusione degli OKR	»	214
24.3. Objectives and Key Results	»	215
24.4. Applicazione e metodologia OKR	»	216
24.5. Il valore generato dagli OKR	»	217
24.6. Casi di successo: l'applicazione della metodologia OKR in Google e Sears	»	219
24.7. Conclusione e prospettive future	»	220

PREFAZIONE

di *Fausto Palumbo*

Vide President Head of Talent Europe, Nestlé

Parlare di Generazione Z in azienda significa trattare il tema dei grandi cambiamenti che stanno attraversando il mondo: sociali, economici, tecnologici. Si tratta di una larga fetta della popolazione mondiale, circa 2 miliardi di persone (32%), che nei prossimi anni guiderà (e cambierà) le regole del gioco, portando nuove esigenze e visioni e spingendo il piede sull'acceleratore di un cambiamento urgente, non più rimandabile.

In una prospettiva globale, e con la premessa che le realtà sono estremamente eterogenee e vivono con diversi gradi di intensità le tendenze sociali oggi dominanti, ho osservato concretamente alcuni fenomeni tipici che caratterizzano le nuove generazioni; provo a sintetizzarne solo alcuni e ad individuare i relativi principali impatti sul mondo del lavoro che ho dovuto affrontare personalmente.

Sono nati e cresciuti usando smartphones (il 98% ne possiede uno), social media, piattaforme digitali (passano 4,1 ore al giorno navigando). Un mondo senza tecnologia per loro è inimmaginabile. Hanno competenze tecnologiche superiori alle nostre (o almeno alle precedenti generazioni) e avvertono facilmente un senso di frustrazione nel lavorare in ambienti obsoleti e low-tech. L'80% della Generazione Z dichiara di possedere competenze tecnologiche sottoutilizzate nel lavoro e quasi il 70% utilizza costantemente la GenAI - Intelligenza Artificiale Generativa (Accenture, 2023).

Gli impatti sono molteplici: scelgono aziende high-tech, che sanno attrarli sin dalla fase di selezione con soluzioni di connettività virtuali ed in grado di generare un effetto “wow” di innovazione e modernità. Occorre ripensare quindi i nostri metodi di selezione e onboarding: *Career fair virtuali*, *Gamified Interview*, uso di *your Avatar recruiter*, *Augmented Reality Tour* e altro possono aiutare.

Imparano in maniera diversa tramite network, ambienti social, rifiutano interminabili giornate di formazione in aula al meno che non si trovino in

ambienti di apprendimento altamente immersivi, progettati per creare picchi di connettività vis-a-vis. Per loro i contenuti dell'apprendimento sono una "commodity", disponibili ovunque in tempo reale. Per la Generazione Z la formazione deve creare contesto, realtà, esperienze, storytelling.

È fondamentale quindi rivedere la nostra offerta formativa per renderla rilevante ai loro occhi: introducendo, ad esempio, strumenti di *Design Thinking* nelle metodologie di progettazione e focalizzando l'attenzione sull'esperienza del *learner* (virtuale/in aula). I giovani si sentono orgogliosi se coinvolti e messi al centro di un progetto formativo sin dall'inizio: inviamoli, ad esempio, a far parte costantemente di *sounding board* di orientamento progettuale. Hanno molto da insegnarci, sono i nuovi learner, vogliono essere valorizzati per la loro unicità (incredibili i risultati del *reverse mentoring* in questo contesto!).

La scelta e il continuo aggiornamento delle giuste piattaforme formative è cruciale: ne esistono molte (*NovoEd, Adobe Connect, Cornerstone, etc.*); anche in questo processo di selezione consiglio di coinvolgere i giovani *final user*, in grado di comprenderne a fondo limiti e potenzialità.

Sono alla costante ricerca di uno di uno scopo, di una dimensione lavorativa umana e sociale.

Ma sono anche scettici, informatissimi, non basta dichiarare i Valori e il Purpose dell'Azienda con magnifiche campagne di comunicazione. La Generazione Z sa che dietro l'angolo c'è spesso un fake e non si fida dei canali istituzionali.

Vogliono storie vere, genuinità, esempi concreti, leader modello e coerenza su tutti i fronti. Ho incontrato di recente a Shanghai, insieme ad alcuni colleghi, un gruppo di giovani Imprenditori che operano all'interno di un Social Incubator: un'esperienza scioccante, loro fanno la differenza nel quotidiano, progetti concreti e reali che tutti insieme possono cambiare il mondo; una lezione di leadership e di sostenibilità in azione indimenticabile.

Già durante i colloqui cercano di capire a fondo la cultura aziendale vera, pronti a percepirla se incongrua. E se i loro valori non corrispondono a quelli del contesto lavorativo e dei leader di riferimento aziendali - dei quali sanno già tutto, tramite le piattaforme social - rifiutano le proposte o, peggio, lasciano l'azienda dopo poco tempo. Le ricerche sul fenomeno delle dimissioni nelle classi più giovani parlano chiaro: si lascia a causa di mancanza di prospettive, cattiva leadership, ambienti tossici e disumani. E quando hanno deciso di mollare è difficilissimo recuperarne la fiducia e la motivazione: vanno via (la *Big Resignation*) o tirano i remi in barca (*Silent Resignation* o *Quiet Quitting*).

Le grandi sfide da affrontare sono la Trasparenza e lo sviluppo della Leadership.

Cambiare la cultura di un'Azienda è un'opera biblica e comunque di lungo periodo. Citando JF Manzoni (IMD): *“Se vuoi cambiare il mindset, la cultura... good luck! Quello che bisogna e si può cambiare sono i comportamenti delle persone, dei leader”*.

Lavorare sulla genuinità, sull'empatia, sullo story-telling, sul coinvolgimento e l'inclusività. Il Capo carismatico che sapeva tutto e guidava infallibile il team verso il successo, non può esistere più. Il leader di oggi e di domani è altamente connesso (*networked leadership*), non ha l'ossessione del controllo e basa il suo stile sulla Fiducia (*distributed leadership*), accetta e addirittura promuove una cultura dell'errore. Di recente ho personalmente premiato ufficialmente membri del mio team valorizzando alcuni “errori che aiutano a crescere”, un'esperienza potentissima che consiglio a tutti.

Tolleranza Zero per i leader aggressivi, egocentrici, grandi ascoltatori di... se stessi. Rappresentano gli esempi viventi dell'ipocrisia di un'Azienda che dichiara un mondo perfetto e tollera l'inferno al suo interno. Il danno causato dai tanti produttori di inutile infelicità e di ambienti tossici è incalcolabile, e le nuove generazioni non sono disposte ad accettare compromessi su questo punto.

In conclusione, la Generazione Z non è una nuova categoria umana, ma semplicemente lo specchio del mondo che abbiamo contribuito, tutti, a creare. Alla fine, oggi come ieri, tutti noi abbiamo le stesse ambizioni: essere felici, socialmente soddisfatti, ottimisti verso il futuro, vivere in buona salute una vita piena e ricca di esperienze. Non è l'essere umano ad essere cambiato nel tempo, ma le condizioni esterne del mondo in cui si trova a vivere. Capirne in profondità i fenomeni, anticiparli se possibile, e costruire contesti in grado di dare il più possibile risposte alle nuove esigenze e priorità generate dai cambiamenti in corso è la sfida, affascinante e complessa, che stiamo affrontando in questo periodo.

INTRODUZIONE

di *Serena Affuso e Andrea Iovene*

Quando abbiamo pensato al titolo del libro che avevamo in mente e che avrebbe raccontato le principali sfide del prossimo futuro per le aziende, l'associazione di idee tra Generazione Z e Rivoluzione nella nostra mente è stata immediata. Nativi digitali, *social* e (iper)connessi, i ragazzi e i giovani adulti nati tra la fine degli anni Novanta e gli inizi del Duemila oggi è tra i banchi di scuola e universitari o sta già facendo il proprio ingresso nelle organizzazioni. Gli studi, le ricerche e i dibattiti più recenti, ma anche la nostra esperienza empirica con gli studenti universitari e gli Allievi dell'IPE Business School, evidenziano come la Generazione Z stia segnando il passo del cambiamento, tracciando un vero e proprio spartiacque con le generazioni precedenti.

Alla Business School dell'IPE approdano, si formano e sono accompagnati ad entrare nel mondo del lavoro più di 150 allievi l'anno, in totale oltre 2.200 Alumni negli ultimi vent'anni. Lo zoccolo duro degli ex Allievi dell'IPE è formato dalla Generazione Y dei nati negli Anni Ottanta, i cosiddetti *Early Millennial*, e la metà degli anni Novanta, i *Late Millennial*. Anno dopo anno nelle nostre classi Master abbiamo sì osservato cambiamenti nei modelli e nei riferimenti culturali, nelle competenze, nelle aspettative sul mondo del lavoro, ma potremmo definirli incrementali. Nell'ultimo triennio, invece, con l'arrivo della Generazione Z nelle aule universitarie e nelle nostre dei Master ci sembra di assistere ad una trasformazione davvero radicale.

Si è innescato nelle aziende, con il detonatore Gen Z, un mutamento che appare irreversibile nel medio-lungo periodo. La miccia della rivoluzione sociale e culturale che stiamo vivendo è da rintracciarsi anche negli effetti della pandemia che ha indotto profondi cambiamenti nelle persone e nel lavoro, accelerando i processi di trasformazione digitale. Al tema avevamo dedicato il precedente volume collettaneo dell'Ufficio Studi IPE "HR e Digital Transformation" pubblicato tre anni fa.

Ora la Gen Z fa il proprio ingresso nelle organizzazioni e rovescia paradigmi, porta con sé nuove e totalmente diverse istanze: nuove aspettative e prospettive, nuove esigenze e valori, nuove modalità e tempi di lavoro, nuovi linguaggi e mezzi di comunicazione. L'arrivo della Gen Z sta avendo un impatto anche sulle precedenti generazioni di Millennial e Gen X, inducendo una riflessione su temi come la conciliazione vita privata-lavoro, la flessibilità lavorativa, il purpose e la mission, i valori personali e aziendali. Diventano *mainstream* nel dibattito pubblico temi come lo smart working, la settimana corta di quattro giorni lavorativi, le ferie illimitate.

La Gen Z sembra essere quella che più delle precedenti è destinata a cambiare le aziende e le dinamiche del mercato del lavoro. Allo stesso tempo sembra la più propensa a cambiare rapidamente azienda e posto di lavoro, generando il maggiore turnover aziendale della storia. Il lavoro è “skippato” dalla Gen Z alla stessa velocità con cui si passa oltre un reel. I più giovani non cercano più l'agognato posto fisso di Gen X e Millennial, sognano “il lavoro” e non “un” lavoro qualsiasi. Hanno forse aspettative troppo alte, troppo scollegate dalla realtà? Sicuramente hanno alzato l'asticella per gli HR.

All'IPE Business School accompagniamo e prepariamo con attività di orientamento e formazione giovani neolaureati nel mondo del lavoro. Ma mai come in questo momento sono anche le aziende a chiederci una chiave di lettura per intercettare le nuove aspettative e i bisogni della Gen Z che presto costituirà la maggioranza della forza lavoro.

Questo libro nasce con l'intento di alimentare il confronto su questi temi e favorire l'incontro tra i fabbisogni aziendali di risorse e competenze e le aspettative e aspirazioni professionali dei giovani che si affacciano ora al mercato del lavoro.

Dopo la Prefazione di **Fausto Palumbo**, il volume raccoglie i contributi di ventotto autori della Community del Master in HR & Digital Recruiting – HR Director, manager, recruiter ed esperti di risorse umane – e si sviluppa in quattro sezioni che costituiscono altrettante aree tematiche “calde” per gli addetti ai lavori.

La *Prima Sezione* è dedicata ai principali trend che riguarderanno le aziende nel prossimo futuro. Non potevamo a riguardo non partire dal principale avvenimento che ha animato il dibattito nel post-pandemia: il *Big Quit* o la *Great Resignation*: l'elevato numero di dimissioni volontarie registrato nei Millennial oltreoceano e poi anche in Italia. Al tema sono dedicati i primi due capitoli, scritti rispettivamente da **Francesco Rotundo** e **Valerio Marini** che ragionano, numeri alla mano sul fenomeno. Più che di esodo di massa dei lavoratori, non si tratta forse di grandi riassegnazioni? Le persone

che lasciano il lavoro lo stanno facendo realmente senza un piano B, oppure molto semplicemente lasciano un'azienda per un'altra che è in grado di offrire un plus: uno scopo più chiaro e più in linea con i propri, un sistema di valori condiviso, un senso al proprio lavoro? A braccetto con la *Great Resignation*, il fenomeno del *Quiet Quitting* è analizzato da **Mariagrazia D'Isanto** nel terzo capitolo. Ben peggio delle dimissioni palesi sembrano quelle silenziose di dipendenti demotivati. Determinante per attrarre, motivare e trattenere la Gen Z e le precedenti è prevenire il rischio di burnout attraverso opportune strategie di engagement e wellbeing aziendale. A seguire nel quarto capitolo **Claudia Ciotola** ci offre un'overview sulle aspettative e le caratteristiche della Generazione Z a lavoro. Diversità, Inclusione ed Equità sono dimensioni fondamentali non solo per attirare i talenti più giovani, ma cruciali per favorire la collaborazione delle diverse generazioni all'interno delle aziende. Il quinto capitolo di **Marcella Lo Porchio** si concentra proprio sulle iniziative di *Diversity Inclusion & Equity* (DE&I) cruciali per colmare il divario generazionale e creare un ambiente solidale e inclusivo. Chiude la sezione il contributo "*Reshaping Workplace Learning*" di **Anna Illiano** e **Chiara Schiano** dedicato all'esigenza, in un mondo che cambia rapidamente, di riconfigurare e adottare un nuovo approccio per favorire l'apprendimento aziendale delle competenze necessarie.

La *Seconda Sezione* si concentra su come ottimizzare i processi di Talent Acquisition per attrarre la Gen Z in uno scenario in cui il paradigma sembra rovesciato: non più o non solo l'azienda a selezionare il candidato, ma sempre più protagonista il candidato che sceglie l'azienda. Apre la sezione il settimo capitolo scritto da **Rita Dotti** che passa in rassegna i nuovi strumenti del *Digital Recruiting oltre LinkedIn*: da TiK ToK alle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale (AI). L'AI è già di fatto integrata in tutte le fasi del processo di reclutamento attraverso software *ATS- Applicant Tracking System*, dallo screening dei CV ai video-colloqui. **Vincenzo Esposito** nel decimo capitolo, ci offre uno sguardo al prossimo futuro del recruiting per nativi digitali che è già iniziato dal metaverso. Predittivo del successo di una strategia di Talent Acquisition efficace è il processo di *onboarding* dei neoassunti nel nuovo ambiente lavorativo. **Giovanni Francesco Delle Cave** e **Anna Maria Liguoro** sviluppano nel Capitolo 8 l'idea di un onboarding permanente, non solo per le nuove leve, come fulcro dell'intera *Employee Experience* e competenza manageriale cruciale da coltivare in ogni team. Ancora prima di divenire *Employee Experience*, le persone esperiscono le aziende come candidati potenziali. Attraverso numerosi *touchpoint*, punti di contatto tra aziende e candidati, inizia il viaggio delle persone verso e nelle organizzazioni. **Daniela D'Angelo**, come Virgilio, ci guida nella *Candidate*

Journey con un focus sulla Gen Z e il settore del fashion retail. Il successivo capitolo di **Simone Massarenti** entra più in profondità nella testa delle nuove generazioni analizzando le aspettative dei candidati più giovani sul loro primo lavoro. La sezione dedicata alla Talent Acquisition termina con il contributo di **Giulia Sarnelli** sulle specificità delle professioni ICT, settore che vede, più di ogni altro, il più grande mismatch tra domanda e offerta di lavoro. I profili ICT, ricoperti dalla forza lavoro più giovane, sono i più ricercati, i più difficili da reperire sul mercato e trattenere in azienda.

All'*Employer Branding*, il territorio di incontro tra l'area HR e il marketing, è dedicata la *Terza Sezione*. Ce lo introduce **Chiara D'Antuono**, utilizzando gli strumenti del *Recruiting Marketing* per rileggere il percorso della *Candidate* ed *Employee Experience*. Il capitolo successivo, scritto da **Flavia Schiano** e **Giovanni Villani**, si concentra sui tratti distintivi e le peculiarità, ma anche sulle similitudini, di Millennial e GenZ come *Candidate Personas*. **Fabrizio del Gobbo** prosegue il confronto tra Gen Y e Z con un paragone tra lo scenario nazionale e internazionale. Infine il Capitolo 16 e il Capitolo 17 affrontano il tema centrale dell'*Employee Advocacy* (EA), prima con una interessante riflessione sui fondamenti dell'EA offerta da **Pierluigi Picerno**, poi con un taglio più strategico e operativo, **Alessia Montanino** si concentra su come stilare, attuare e misurare i risultati di un efficace *Employee Advocacy Plan*.

La *Quarta Sezione* del libro sviluppa il tema della *Retention* della Gen Z e del Welfare. Quali sono quelle leve in grado di trattenere le nuove generazioni? Al primo posto, non solo per GenZ, ma anche per Millennial, GenX e Baby Boomer, c'è sicuramente la ricerca di senso, di uno scopo personale all'interno delle organizzazioni, come analizzato da **Tiziana Capuozzo** nel capitolo di apertura. Centrale per tutti è di certo la ricerca di un equilibrio tra lavoro e vita privata. Sebbene non esista una ricetta preconstituita e valida per tutti – sostiene **Matilde Marandola** nel Capitolo 19 scritto con **Lucia Maria Rella** – anche per il *work-life balance* la parola chiave è personalizzazione, ascolto attivo delle Persone in azienda. A tal proposito una questione molto dibattuta dopo la pandemia è quello dello smart working, che nella sua forma più estrema diventa nomadismo digitale. **Luigi Inversi** declina il tema del rapporto in evoluzione tra Gen Z e lavoro agile, con le sfide organizzative e gestionali per la funzione HR. A seguire, **Simone D'Auria** affronta il tema di quali lavori siano concretamente remotizzabili e attraverso quali azioni, in un'ottica più giuslavorista e che rimanda al contesto italiano. Altro elemento chiave per la Generazione Z è la sostenibilità. **Pasquale Natella** offre nel Capitolo 22 un modello di Leadership Sostenibile che parte dal *Fit Culturale*, l'allineamento tra la persona e la cultura aziendale. **Melania De Gennaro**

sottolinea l'impatto nelle organizzazioni dei fattori ESG – *Environment, Social e Governance* che rappresentano per le nuove generazioni non solo una mission ma una concreta opportunità professionale. Infine chiude il volume il contributo di **Ludovico Caracciolo** che ci introduce alla metodologia *OKR- Objectives & Key Results*, un *framework* utile a monitorare e realizzare gli obiettivi aziendali, particolarmente apprezzato dalle nuove generazioni per la capacità di favorire la motivazione e l'engagement.

I. GREAT RESIGNATION E TREND DEL PROSSIMO FUTURO

1. COSA STIAMO IMPARANDO DAL BIG QUIT DEI MILLENIAL

di *Francesco Rotundo*¹

A guardare bene l'andamento del tasso di interruzione dei rapporti di lavoro, il fenomeno della "**Great Resignation**" racconta di una tendenza già piuttosto evidente da qualche anno, con un andamento sorprendentemente analogo, a partire dal 2009-10, anche quando si confronta quanto accaduto in mercati del lavoro molto diversi come quello statunitense e italiano².

La straordinarietà dei dati rilevati nel 2021 (che ha portato alla stessa espressione "**Great Resignation**") sembra essere un rimbalzo di questo fenomeno di costante crescita dei tassi di interruzione dei rapporti di lavoro dopo il periodo di flessione del 2020 dovuto alla pandemia.

Sembrava una corsa a lasciare il proprio lavoro, per alcuni versi difficile da comprendere anche per le possibilità di un corrispondente riassorbimento del mercato del lavoro. Tant'è che dopo poco tempo si è iniziato a discutere di un fenomeno probabilmente anche peggiore dal punto di vista del datore di lavoro: il "**Quite Quitting**". Ovvero, mentre da un lato chi lasciava il proprio lavoro raccontava di aspettative disilluse nella nuova esperienza professionale / aziendale (il "**Great Regret**"), dall'altro chi rimaneva in azienda senza avere urgenza e fretta di cambiare iniziava ad avere un atteggiamento di mero adempimento alla propria mansione. Non molto di più.

Insomma, fenomeni piuttosto rilevanti per le aziende, i CEO, i capi del personale, per ogni manager.

Seppure il fenomeno abbia riguardato diffusamente le persone di ogni fascia di età, l'analisi dello stesso ha immediatamente spostato il focus sulle generazioni più giovani poiché è diventato presto evidente che erano soprat-

¹ HR Group Director, d'Amico Shipping Group.

² Si vedano a riguardo gli articoli di A.C. Klotz.

Dati del Ministero del Lavoro e da Society for Human Resources Management.

tutto queste che stavano affermando un'idea (e anche una esigenza) di riprogettare il lavoro. Ma in che modo?

Durante la pandemia ci si era affrettati a individuare nello *smart working* “la” soluzione. La soluzione offerta da un modello di organizzazione del lavoro che in realtà richiedeva analisi più complesse: la progettazione e la realizzazione di un sistema “ibrido”, infatti, non ha nulla a che vedere con la mera definizione di un numero di giorni in cui è concesso alle persone di lavorare da casa (o comunque non dall'ufficio). O almeno, questo è uno degli aspetti ma forse neanche quello più importante: se si possono svolgere tranquillamente molte funzioni da casa, come si riprogetta, ad esempio, il lavoro negli uffici per trarre i maggiori vantaggi della dimensione di socialità (diretta) delle organizzazioni?

D'altra parte, a voler tornare sulle istanze delle persone più giovani, le stesse hanno una natura ben più articolata perché il periodo realmente *disruptive* che si sta vivendo dalla pandemia di Covid-19 porta le persone a chiedersi “faccio la vita/il lavoro che realmente voglio?”, riallineando in molti casi (quasi un fatto generazionale) la propria prospettiva (lavorativa e di vita, per l'appunto) e i propri valori.

Questo spiega il motivo per cui, da un lato, la condizione del “benessere organizzativo” rileva sempre di più all'interno delle aziende, con l'emergenza degli aspetti di *mental health* (che con qualche fatica oggi riusciamo a tenere lontano da stigmi dettati da ignoranza e scarsa consapevolezza); dall'altro, le persone più giovani, in un contesto di profonda revisione dei valori personali, ridimensionano significativamente rispetto alle generazioni precedenti il valore attribuito al lavoro.

L'analisi è sicuramente incompleta ma da qui la prima lezione che dobbiamo apprendere è quella di dover muovere la progettazione delle organizzazioni **da una logica “work-place centrica” ad una “people centrica”**.

Abbiamo lavorato negli ultimi per anni per fare in modo che lo spazio di lavoro offrisse le condizioni per favorire una condizione di *work-life balance*. Personalmente sono convinto che il cambio del paradigma stia esattamente nel superamento di tale approccio. Ovvero, le nuove generazioni hanno ben presente che non esiste una linea netta di demarcazione tra la loro esperienza personale e quella professionale: sono due momenti che si confondono definitivamente. Per questa ragione le aziende hanno il compito più difficile di ri-progettare il lavoro e le organizzazioni in modo da dare alle persone la possibilità di declinare il concetto di *work-life balance* in modo proprio, rivedendo in modo più ampio e complesso il sistema di politiche, processi, procedure e sistemi.

Non è in discussione il “cosa”. Ciò che la progettazione organizzativa è chiamata a ripensare è il “dove”, il “quando” e il “come” del contributo professionale per cui le nuove generazioni richiedono una prospettiva diversa. In cui, per l'appunto, flessibilità e autonomia si affermano come principi cardine. Poggiati ben saldamente su una forte condizione di fiducia.

Non è quindi una mera questione di “lavoro-flessibile” (nella frettolosa soluzione pandemica dello *smart working*). Si tratta di un cambiamento radicale che evoca un impegno importante delle aziende, soprattutto su dimensioni complesse da affrontare, eppure decisive, per spostare definitivamente il rapporto di lavoro da una logica di “transazione” ad una logica di “relazione”.

Il patto “psicologico” cambia, le nuove generazioni si pongono non certo in una posizione di subalternità rispetto al datore di lavoro e il profilo reputazionale, il *purpose* e il modello di leadership diventano cruciali per le aziende.

Così come cruciale diventa l'elemento “tempo” o meglio “proprio tempo”, a cui le persone – soprattutto le più giovani – attribuiscono un valore non negoziabile.

Sono questi elementi che avranno un peso specifico molto rilevante nella valutazione delle persone e nella decisione di entrare in azienda (poiché è sempre di più il candidato che sceglie l'azienda) e di restarvi (almeno per un po' di tempo).

1.1. Il *purpose*

Per quanto gli aspetti economici rappresentino ancora oggi uno dei motivi più importanti per cui le persone decidono di restare nell'azienda in cui lavorano, non è più unicamente un fatto di bilanciamento del mix “stipendio-benefit”. A questa si aggiungono diverse componenti che insieme concorrono a rispondere alla necessità (soprattutto delle nuove generazioni) di collocare la loro esperienza professionale in una più ampia e precisa cornice di senso. Hanno bisogno che l'azienda corrisponda ad un profilo reputazionale ben definito e la cui cultura organizzativa sia espressione di valori a cui possano trovare riscontro i propri, traducendo una concreta esigenza di identità e appartenenza.

Si afferma sempre di più l'idea di un'impresa “*purpose driven*”. Dove la definizione del *purpose* sposta l'accento sulle ragioni fondamentali dell'azienda (al di là della condizione di equilibrio economico, del posizionamento del *brand*, dei prodotti/servizi venduti e dei relativi benefici) e dove

tale espressione non sia una mera dichiarazione di intenti ma rappresenti un concreto riferimento che racconta la visione dell'azienda e ne ispira le scelte strategiche, le azioni e i comportamenti; in cui, la responsabilità sociale dell'impresa diventa sempre di più pietra angolare. Più in generale, creando la condizione in cui si intersecano i valori dell'azienda e quelli delle persone che l'azienda serve (i suoi stakeholders).

1.2. L'esperienza in d'Amico

Non c'è una soluzione unica che soddisfi un risultato *win* (individuo)-*win* (impresa)-*win* (comunità). Per cui quello che segue ha unicamente la finalità di raccontare l'esperienza in corso nel gruppo d'Amico³, senza pretese di offrire formule comunque valide.

L'organizzazione del gruppo ha sempre avuto un modello di funzionamento "agile": la stessa natura del business e lo sviluppo di una struttura organizzativa internazionale hanno naturalmente "svincolato" la gestione dei processi aziendali da una rigida definizione dell'impegno delle persone dettato da orario e luogo di lavoro. Il tema dello *smart working*, imposto dai periodi di lockdown durante la pandemia, è sembrato porre più una questione di formale regolamentazione che non di "prassi".

Definito questo aspetto, anche reso un po' "urgente" dalla necessità di uniformare una regola interna rispetto ai diversi riferimenti normativi che disciplinano la materia nei paesi in cui operiamo, abbiamo iniziato a lavorare sul *purpose* (valori e identità) e sulla strategia di *well-being*. Di fatto, rifocalizzando l'intero perimetro della strategia di people management.

Il progetto sui valori e sulla definizione del *purpose* ha richiesto un'attenzione particolare.

³ Il Gruppo d'Amico (www.damicoship.com), fondato nel 1952, è tra i leader mondiali nel trasporto marittimo nei settori *dry cargo* e *product tankers*, e nei servizi strumentali alle attività di *core business*. Opera attraverso una delle più importanti flotte a livello mondiale di navi portarinfuse e navi cisterna per efficienza ed età media molto bassa. Con la sede principale a Roma e uffici nel Principato di Monaco, Regno Unito, Irlanda, Lussemburgo, Singapore, Stati Uniti e India, il Gruppo d'Amico impiega circa 300 dipendenti a terra e circa 3.000 marittimi a bordo delle navi. La strategia del Gruppo è da sempre orientata da obiettivi di sviluppo e dal consolidamento della posizione competitiva sul mercato mondiale attraverso una attenta gestione dei propri asset: la cura delle proprie persone e l'investimento in una flotta sempre all'avanguardia. Gli interessi degli stakeholders sono al centro del *purpose* della dell'azienda che pone al centro dell'attenzione la tutela ambientale a cui sempre di più si ispirano principi etici e obiettivi di business. Coerentemente con la visione espressa nell'Agenda 2030 dell'ONU per lo Sviluppo Sostenibile, il Gruppo d'Amico considera cruciale il proprio impegno a dare un contributo concreto per un mondo più sostenibile.

L'attenzione posta attorno a questo tema non deriva solo dal convincimento della bontà delle riflessioni della "letteratura manageriale" ma anche e soprattutto dalla realizzazione di un articolato processo di cambiamento che nel frattempo stava (e sta attualmente) interessando l'azienda mentre si realizza il passaggio generazionale all'interno della famiglia che ha sempre guidato il gruppo armatoriale. Non il primo passaggio ma è evidente che questa volta il processo avviene in un contesto reso più complesso proprio dai fattori cui si accennava più sopra. Perché?

Storicamente l'adesione al patto tra le nostre persone e l'azienda non aveva bisogno di essere ancorata ad una codificata espressione di valori, cultura aziendale, *vision*, etc. Il "rapporto di lavoro" di ogni persona sembrava fondersi in un rapporto al tempo stesso più ampio e più stretto con l'azienda e la famiglia alla guida del Gruppo. Il concetto di "loyalty" si traduceva in una positiva accezione di "fedeltà" all'azienda mentre i meccanismi di *retention* si poggiavano saldamente sulla attenzione diretta degli armatori su ogni collaboratore.

Lo sviluppo dimensionale, il processo di internazionalizzazione, l'ingresso in azienda della generazione dei *millennials* ha determinato l'esigenza di riconsiderare alcuni aspetti di quel patto e soprattutto ha suggerito l'opportunità di renderli un po' meno "taciti".

D'altro canto, l'ingresso e l'affermazione dei componenti della nuova generazione della famiglia armatoriale offre un elemento di estrema ricchezza nella novità che inevitabilmente introduce su ogni aspetto della cultura aziendale ma proprio per questa ragione richiede anche di trovarne una "sintesi" e, come si diceva, di gestirne un'adeguata comunicazione all'interno dell'azienda.

Nel partire dalla definizione esistente dei valori aziendali, abbiamo provato a riformularne l'espressione con l'obiettivo di cogliere in primo luogo l'essenza della cultura aziendale in modo più immediato, condensandone la narrazione su quattro "pilastri" (in precedenza erano otto). Un esercizio semantico di non poco conto e non già una mera riscrittura dei precedenti. Occorreva infatti trovare il giusto equilibrio nelle definizioni che rendesse esplicito il più stretto riferimento alla vera essenza e all'esperienza dell'azienda e soprattutto, qualunque fosse stata la definizione dei nostri valori, occorreva affermare e trasmettere autenticità: un fattore cruciale per la credibilità della "promessa" e dell'impegno che l'azienda offre al patto di coesione con le sue persone (e gli stakeholders tutti).

D'altra parte, sul piano dei contenuti, nel declinare i "nuovi" valori hanno trovato una più diffusa e precisa accoglienza il tema della sostenibilità (non solo imperativo di business conseguente da obblighi di *compliance* norma-

tiva ma sempre di più riferimento per le scelte strategiche di sviluppo dell'azienda) e il tema dell'attenzione alle nostre persone, quest'ultimo proprio a conferma della necessità di affermare una filosofia aziendale che, nel tenere debitamente in conto quanto detto più sopra, rafforzasse i *drivers* di identità e di appartenenza e quindi i livelli di *engagement* e motivazione delle persone in un momento di forti sollecitazioni (anche «disruptive») a livello sociale e, di riflesso, sull'organizzazione.

Convinti della bontà dell'esercizio che si era svolto fino a quel momento unicamente nel team della funzione HR, si doveva affrontare la successiva condivisione con tutte le nostre persone e pertanto si doveva progettare un processo di comunicazione.

In questa fase la famiglia armatoriale ha dato un contributo decisivo (necessario e fondamentale). Infatti, dopo aver validato i nuovi valori e confermato l'espressione del *purpose* dell'azienda, tutti i componenti della famiglia d'Amico hanno offerto alla comunicazione il proprio impegno più diretto, divenendo protagonisti di un video in cui sono loro stessi a raccontare l'importanza di questa dimensione.

Un passaggio in cui gli attuali armatori si soffermano sulla centralità dei valori in una prospettiva di passaggio del testimone alla nuova generazione della famiglia che raccoglie e conferma il medesimo impegno nel futuro dell'azienda, in una prospettiva di rinnovamento dei principi che hanno sempre ispirato l'esperienza imprenditoriale della famiglia, dagli inizi delle attività.

Il coinvolgimento della famiglia d'Amico nei momenti più importanti della comunicazione su valori e *purpose* non doveva servire per far raccontare o descrivere i valori dell'azienda (ci sarebbero stati altri momenti di comunicazione più mirati sui contenuti) ma per attribuire al lavoro fatto la più forte dimensione di autenticità dell'impegno che solo la stessa famiglia armatoriale può dare a questo argomento.

Un passaggio fondamentale e anche nuovo poiché, come detto, l'espressione dei valori era rimasta fino ad allora piuttosto "tacita". In questa fase, al contrario, tutti hanno condiviso la necessità di comunicare in modo diretto, perché il "metterci la faccia" potesse rendere ancora più forte l'adesione delle nostre persone alla prospettiva valoriale dell'azienda.

Nel momento in cui scriviamo, il progetto è nella fase di avvio del processo di comunicazione che si svolgerà dal mese di settembre fino alla fine dell'anno (2023). Un team di colleghi che abbiamo identificato in tutti gli uffici e a cui abbiamo dato il ruolo di "*ambassador*" ci supporterà rendendo per quanto possibile ancora più efficace la trasmissione dei contenuti all'interno dell'organizzazione. Nella nostra esperienza anche questo rappresenta

un elemento di novità poiché per la prima volta preferiamo accompagnare la usuale logica *top-down* della comunicazione con un intervento di alcuni colleghi che (indipendentemente dal loro ruolo nella organizzazione) agiranno da amplificatori dei diversi messaggi previsti nel piano di comunicazione.

Chi conosce il progetto ci ha mostrato molto interesse oltre ad avercene confermato il forte carattere empatico. Lasciamo ad una prossima occasione la condivisione del risultato del lavoro...

In conclusione, è piuttosto evidente la complessità che la fase di cambiamento attuale impone alle aziende. Le nuove generazioni sollecitano un profondo ripensamento del rapporto di lavoro spostando aspettative e istanze su qualsiasi dimensione ma anche cercando un contesto di relazione fortemente rinnovato.

La sfida per le aziende è duplice: da un lato, le soluzioni non possono limitarsi ad intervenire su leve tradizionali, dall'altro la sollecitazione sui temi "soft" (i riferimenti valoriali, il *purpose*) richiede un impegno i cui risultati non si misurano immediatamente con un sistema di KPI.

In d'Amico abbiamo accettato la sfida, confidenti che ancora una volta autenticità e il *commitment* della famiglia armatoriale saranno per l'azienda un decisivo fattore per vincere la sfida complessa che le nuove generazioni impongono.

2. GRANDI DIMISSIONI O GRANDI RIASSEGNAZIONI?

di *Valerio Marini*¹

2.1. Grandi dimissioni: cosa dicono le evidenze empiriche

Il fenomeno delle grandi dimissioni (più comunemente conosciuto nel dibattito socio-economico con il termine di *Big Quit* o *Great Resignation*) sembra oramai essere un tratto caratterizzante dell'odierno mercato del lavoro.

Non è finalità del presente contributo quella di trattare ed analizzare a fondo le origini alla base di questo argomento, oramai oggetto di ampie riflessioni sociali, economiche e politiche, ciò che interessa in questa sede è il tentativo di circoscrivere e contestualizzare tale fenomeno all'interno di una dimensione più circoscritta: vale a dire quella della gestione delle risorse umane all'interno degli attuali contesti organizzativi.

Premesso ciò, dando per veritiera l'affermazione secondo cui “nulla esiste finché non lo misuriamo” come recita una frase attribuita al fisico danese Niels Bohr, al fine di avere maggiore contezza (anche numerica) dell'argomento trattato, sembra necessario sapere come, dove e perché si è iniziato a parlare di grandi dimissioni.

Questa nuova terminologia è nata e si è diffusa tra la fine del 2021 e gli inizi del 2022 negli Stati Uniti² allorquando l'Ufficio Statistico del Lavoro³ (*United States Bureau of Labor Statistics*) ha riferito che a marzo del 2022, circa 4 milioni e 500 mila persone avevano lasciato il proprio posto di lavoro, ossia il 3per cento della forza occupazionale complessiva. Una tendenza decisamente in crescendo considerando che prima del covid-19 le dimissioni negli Stati Uniti non avevano superato la quota del 2,4 per cento⁴.

¹ HR Manager Italcoat e IPS – Laminazione Sottile Group.

² Il termine è stato utilizzato per la prima volta da A. Klotz, professore associato di Management alla May Business School della Texas A&M University.

³ Job Openings and Labor Turnover Summary, US Bureau Labor Statistics, maggio 2022.

⁴ United States Job Quits Rate.

Leggendo i summenzionati dati, sembrerebbe aver assistito dunque ad una rivoluzione epocale nel mondo del lavoro statunitense. Tuttavia, la letteratura specialistica di riferimento⁵ ha evidenziato come il fenomeno delle dimissioni volontarie – seppur con tassi più contenuti – non è qualcosa di ascrivibile esclusivamente agli ultimi anni, dal momento che queste hanno seguito un tasso di crescita annuo in media dello 0,10 per cento già tra il 2009 e 2019. Tale fenomeno, dunque, più che una novità assoluta sembra essere la continuazione di una tendenza manifestatasi già da diverso tempo ma con dei tassi di crescita decisamente minori rispetto a quelli odierni.

Si è scritto come il fenomeno delle “grandi dimissioni” abbia rapidamente varcato i confini d’oltreoceano per diffondersi (anche) in Italia. Parimenti a quanto fatto sopra, anche qui sembra anzitutto necessario analizzare i dati per poter inquadrare il tema, cercando di cogliere se e quale forma e dimensione abbia preso questo tema nel nostro Paese.

L’aumento delle dimissioni dal lavoro in Italia nel 2021 e 2022 è stato un fenomeno importante. Su questo punto, i dati degli enti competenti⁶ ci vengono in aiuto. Secondo questi, sono un milione e seicento mila gli italiani che negli ultimi nove mesi del 2022 hanno deciso di abbandonare il loro posto di lavoro: un numero che trova conferma, appunto, nella relazione del ministero del Lavoro riguardo l’ultimo trimestre dello scorso anno.

Confrontata con i dati del 2021, la crescita di dimissioni in Italia è sicuramente evidente: oltre 1,6 milioni le dimissioni registrate tra gennaio e settembre 2022, il 22 per cento in più rispetto allo stesso periodo del 2021 quando ne erano state registrate 1,3 milioni.

Nonostante la costanza nella crescita del fenomeno negli ultimi anni, i dati osservati non sembrano tali da poter giustificare una narrazione che dipinge come nuovo *trend* del mondo del lavoro quello delle dimissioni come modalità usuale di movimento all’interno del mercato del lavoro italiano. Gli stessi dati infatti evidenziano come nel 2021, il numero dei lavoratori che si sono dimessi era superiore di 205 mila unità rispetto al 2019, considerando il 2020 un anno anomalo per i noti motivi di incertezza economica per aziende e lavoratori che hanno causato un sostanziale congelamento del mercato del lavoro, causato dalla scarsa mobilità nell’anno di riferimento anche da un punto di vista normativo, con il blocco dei licenziamenti in vigore per la quasi totalità del 2020.

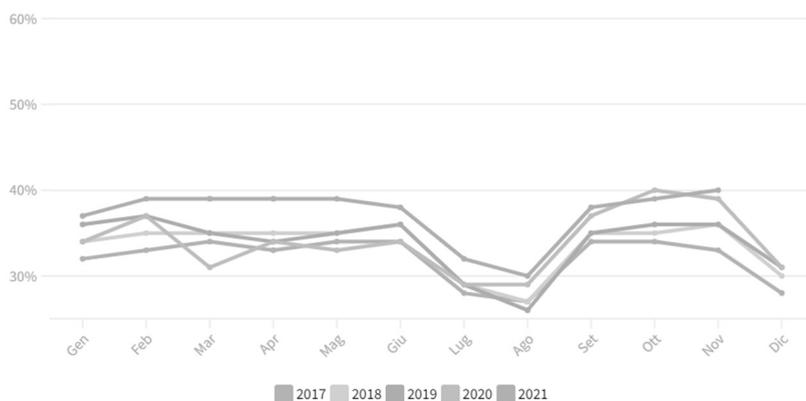
⁵ J. Fuller, W. Kerr, *The Great Resignation Didn’t Start with the Pandemic*, in Harvard Business Review, 2022.

⁶ Nota trimestrale relativa al III trimestre 2022, tratta dal Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Su questo punto, la Relazione della Banca d'Italia⁷ ha registrato come *“nel 2021 è stato registrato un incremento significativo delle dimissioni (400.000 in più rispetto al 2020), anche se il fenomeno ha avuto dimensioni e caratteristiche diverse da quelle osservate negli Stati Uniti e nel Regno Unito. L'aumento ha pienamente compensato il forte calo dell'anno precedente (-200.000), quando molte cessazioni sono state probabilmente rimandate a seguito della crisi pandemica. La maggior parte di questi eventi è avvenuta a seguito di cambi di impiego all'interno dello stesso settore, senza causare significativi flussi di ricollocazione dei lavoratori al di fuori del comparto di appartenenza”*.

Sempre per ribadire il fatto che è bene osservare con occhio critico la narrazione secondo cui alle dimissioni volontarie corrisponde l'uscita definitiva dal mercato del lavoro, è possibile osservare ancora qualche dato utile alle finalità del presente paragrafo.

Tasso di rioccupazione a una settimana



Fonte: Comunicazioni Obbligatorie Ministero del Lavoro (aggiornate al quarto trimestre 2021)

lavoce.info

Come si evince dal grafico di cui sopra, alcune analisi basate sui dati degli enti competenti⁸ per il 2021 affermano come complessivamente, negli ultimi cinque anni il tasso di rioccupazione post-dimissioni (a una settimana, a un mese, a tre mesi) di coloro che hanno abbandonato volontariamente la propria occupazione abbia seguito un andamento più che positivo. Il 35 per

⁷ Banca d'Italia, Relazione annuale 2021, pp. 105-106.

⁸ F. Armillei., *Un primo identikit delle grandi dimissioni*, in LaVoce.info, 2021; F. Armillei., *Dove sono andati a finire i lavoratori che si sono dimessi?*, in LaVoce.info, 2021.

cento dei dimessi del 2017 infatti, ha iniziato un nuovo lavoro entro una settimana dal termine del precedente, tale valore è continuato a salire già alla fine del 2020, in coincidenza con la seconda ondata di Covid-19, raggiungendo un picco del 40 per cento.

Sebbene possa sembrare abbastanza audace – dal momento che i dati osservati sono trattati in modo parziale e generale per obblighi di brevità – emerge come il fenomeno delle grandi dimissioni in Italia non si traduce in uscita dal mercato del lavoro, bensì in transizione occupazionale, alla ricerca di condizioni lavorative più soddisfacenti sotto i diversi aspetti: professionali, retributivi e personali.

2.2. Affrontare le grandi dimissioni in azienda: il caso Lamina-zione Sottile S.p.A.

Come scritto, il fenomeno delle grandi dimissioni – inserito all'interno di un mercato del lavoro sempre più dinamico e caratterizzato da una concorrenza sempre maggiore – ha conferito ai problemi di gestione dell'impresa un nuovo interesse, in particolar modo per aspetti gestionali caratterizzanti i rapporti e le relazioni di lavoro.

A livello mediatico le grandi dimissioni sono state dipinte come risposta al rifiuto delle moderne condizioni di lavoro in favore di un cambio radicale della propria vita, ma tale lettura sembra piuttosto parziale – come visto anche dai dati sopra osservati – e la realtà sembra invece essere un'altra.

Vi è sicuramente rispetto agli scorsi anni una maggiore attenzione dei lavoratori riguardo le aspettative su tematiche come ad esempio la conciliazione vita-lavoro, ma le "grandi dimissioni" sembrano significare lasciare il proprio posto di lavoro in favore di uno migliore, sotto diversi aspetti, a partire da quello retributivo⁹. Se come scritto, da oltreoceano è partita e si è diffusa l'idea della *Great Resignation*, giova in questa sede osservare come già alla fine del secolo scorso si è assistito ad un altro fenomeno – che presentava e presenta tratti comuni – vale a dire quello della *War for Talent* (letteralmente tradotto la guerra per i talenti), termine coniato dalla società di consulenza McKinsey¹⁰ che, se riletto oggi, sembra aver giocato un ruolo

⁹ Questo lo afferma anche la Banca D'Italia, secondo la quale il 65 per cento delle dimissioni avviene per guadagnare di più, rimanendo nello stesso settore ove vengono valorizzate le loro competenze (questa è la spiegazione di oltre il 65 per cento dei casi, che, se residente nel Nord Italia, si ricolloca in meno di un mese).

¹⁰ Il termine "*War of talent*" è stato coniato nel 1997 attraverso una ricerca condotta da McKinsey, famosa e primaria società americana di consulenza manageriale da parte di M. E., Han-

da apripista nella riflessione ben più ampia sulle grandi dimissioni. In quel caso, il tema centrale era rappresentato dalla difficoltà delle grandi multinazionali americane di trattenere presso la propria organizzazione il personale per via delle dinamiche di concorrenza del mercato del lavoro.

Elemento d'interesse del presente paragrafo non è tanto analizzare in maniera approfondita le cause e le motivazioni di tali fenomeni (seppur di indubbio interesse per la riflessione sociologica, politica ed economica), quanto quello di comprendere e provare a capire come le aziende e le organizzazioni si stanno orientando. Il tema delle grandi dimissioni infatti, sembra portare con sé degli importanti risvolti gestionali riguardanti, tra le altre cose l'esigenza di attrarre e trattenere quelle risorse che sono in grado di utilizzare le loro potenzialità e le loro capacità per collaborare insieme all'azienda al raggiungimento ed al mantenimento della competitività aziendale.

Proprio seguendo questa direzione si vuole capire come il Gruppo Laminazione Sottile SpA¹¹ sta interpretando ed affrontando tale fenomeno, con riguardo specifico alle politiche inerenti la gestione delle risorse umane presenti in azienda.

Non è questa la sede ideale per raccontare e descrivere – come si dovrebbe e si vorrebbe – l'azienda, questa rinviata a contributi ed autori più incisivi¹², qui ad assumere rilevanza è la specificazione dei tratti principali, l'inquadramento e la definizione dei passaggi chiave dell'analisi di caso in relazione all'argomento oggetto d'interesse.

Le politiche di gestione delle risorse umane del Gruppo Laminazione Sottile costituiscono infatti un fattore determinante, provano a rispondere alle esigenze di valorizzazione dei talenti, politiche queste che fungono da strumento sempre più competitivo, attrattivo, capace di segnare la differenza in

dfiel, H. Jones B. Axelrod., *The war of talents*, Harvard Business School, 2001. Si è poi assistito, nel 2002. Ad un aggiornamento della stessa, dal titolo "*The war for talent, part two*".

¹¹ Laminazione Sottile Group (LSG), con oltre 800 mln di fatturato, 160.000,00 tons. prodotte, più di 1.200 dipendenti, è leader europeo nella trasformazione dell'alluminio. Il Gruppo è composto da n. 9 aziende in Italia e all' Estero. I principali mercati di applicazione delle Aziende del Gruppo sono il settore industriale, il packaging farmaceutico e alimentare, l'imballaggio di prodotti destinati ai consumatori.

¹² Di grande interesse il contributo di F.P. Perillo e L.M. Sicca, *Spicchi della Stessa Arancia, da storia aziendale a romanzo d'impresa*, Valtrend Editore, Napoli 2021, pp.1-157. Il contributo citato si caratterizza per la metodologia del romanzo d'impresa, un modo di intrecciare la tradizione della letteratura con quella del management. Inoltre, è anche un modo per consentire a chi di una storia è stato ed è parte, di rileggere e ripensare alle vicende aziendali. In generale, il romanzo d'impresa racconta le vite dei capitani d'azienda, racconta e risalta non solo i risultati economici l'umanità dei protagonisti oltre al valore professionale e ai risultati economici ottenuti.

un mercato dove gli *asset* immateriali, tra cui le capacità delle risorse umane, rappresentano un tesoro ricercato dalle aziende.

Proprio nella direzione di affrontare il fenomeno delle c.d. grandi dimissioni in azienda, si inseriscono quelle politiche e quegli strumenti che coinvolgono i diversi aspetti professionali delle risorse, tra i diversi, quelli legati allo sviluppo e alla crescita professionale, al riconoscimento della *performance*, ai percorsi formativi tecnici e trasversali.

Sul primo punto aspetto qualificante è quello relativo ai piani di sviluppo e formazione *ad hoc* per coloro definiti come giovani talenti¹³ e ad alto potenziale, per i quali la Direzione Risorse Umane di Gruppo ha giocato e gioca un ruolo fondamentale nell'introduzione e nel successivo sviluppo di questo strumento. I piani di sviluppo per le giovani risorse in Laminazione Sottile hanno sicuramente contribuito nel corso di questi anni più recenti a limitare e ridurre il tasso di *turnover* del personale, fenomeno questo che tutte le aziende hanno affrontato, affrontano e dovranno affrontare sempre di più negli anni a venire. Diverse sono le ragioni alla base della scelta di introdurre i piani di sviluppo, tra queste, finalità principale è quella di mettere in relazione le aspettative ed aspirazioni delle giovani risorse all'interno dell'organizzazione a breve e lungo termine; la definizione dei ruoli; la pianificazione delle carriere; le aree di forza e quelle di miglioramento negli aspetti tecnici e trasversali; i piani di formazione; i riconoscimenti economici.

Per quanto concerne il discorso del riconoscimento della *performance*, nell'attuale contesto di mercato, caratterizzato dall'importanza degli *asset* immateriali e segnato da un'alta competizione a causa dei fenomeni del *talent e skill shortage*¹⁴, i sistemi di *Performance Management* costituiscono uno dei principali strumenti HR a disposizione delle aziende per gestire efficacemente il capitale umano presente in azienda nella direzione di riconoscere e valorizzare in modo economico la *performance* dei lavoratori. Proprio in questa direzione si colloca il processo di *Management By Objectives* (MBO) del Gruppo Laminazione Sottile, nato per allineare gli obiettivi con le priorità di *business* a tutti i livelli dell'organizzazione ed utilizzato oltre che come leva economica anche come momento di concertazione per le risorse presenti all'interno del Gruppo. Oltre alla "mera" dimensione econo-

¹³ Uno studio di AIDP ha mostrato innanzitutto che le dimissioni volontarie toccano il 60 per cento delle aziende in Italia. La fascia d'età maggiormente coinvolta è quella tra i 26 e i 35 anni (circa il 70 per cento del campione indagato), a cui segue la fascia tra i 36 e i 45 anni. Per lo più, dunque, sono i più giovani ad essere coinvolti nella *Great Resignation*.

¹⁴ Il tema è approfondito in R. S. Schuler, S.E. Jackson, and I. Tarique. "*Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM.*" *Journal of world business*(2011), pp. 506-516.

mica, infatti, il sistema di MBO è infatti concepito come strumento di miglioramento della relazione tra le risorse e l'azienda.

Il sistema di MBO di Laminazione Sottile sembra aver non solo recepito, ma anche interpretato l'importanza del sistema di *Performance Management* rispetto alle tendenze manageriali attualmente in uso con riferimento alla strutturazione del processo valutativo, questo composto da fasi caratterizzanti quali: assegnazione degli obiettivi, *review* di metà anno e *performance review* finale, oltre che da un processo regole ed obiettivi sono fissati in modo chiaro, trasparente e condiviso tra capo e collaboratore.

Tali processi, sembrano infatti rispondere alle attuali tendenze gestionali legate alla gestione delle *performance* e delle politiche retributive quale strumento di equità interna, di competitività esterna con riferimento alle politiche di *attract & retention*, sulla valorizzazione del merito e della professionalità.

Ulteriore elemento di rilevanza è il tema legato alla formazione, questa da sempre priorità per il Gruppo Laminazione Sottile. Per questo motivo, nel 2021, è nata l'*Academy* aziendale, creata non solo per sviluppare le competenze professionali e umane delle persone del Gruppo, ma anche per condividere la conoscenza tecnica e produttiva interna, potenziare la capacità di lavorare insieme attraverso comportamenti e modalità organizzative sempre più efficaci. Per rendere l'idea dell'importanza che ha la formazione per il Gruppo Laminazione Sottile è possibile provare a fornire qualche numero: sono 100 i percorsi formativi attivi (90 tecnici e 10 sulle "*soft skills*"), ai quali si aggiungono quelli dedicati alle lingue e quelli relativi a temi di particolare interesse per l'azienda quali *packaging* e sostenibilità; oltre 17.000,00 le ore di formazione complessive erogate per le sole aziende italiane del Gruppo (ben 8.000,00 in più rispetto al 2021).

2.3. Grandi dimissioni e gestione delle risorse umane in azienda: qualche spunto di riflessione

Sembrirebbe presuntuoso e difficile in questa sede provare a fornire delle soluzioni ad un tema annoso e complesso come quello delle grandi dimissioni. È possibile invece affermare come questo ha imposto, impone ed imporrà alle imprese di comprendere strategie per far sì che la propria organizzazione riesca ad essere attrattiva nei confronti dei propri lavoratori e dei potenziali candidati.

Tra queste, si pensi alla strutturazione della organizzazione del luogo di lavoro e della esperienza lavorativa, con specifico *focus* sulla conciliazione

vita-lavoro¹⁵, al clima ed ai valori aziendali, ai percorsi di carriera, al contenuto della prestazione.

Cultura aziendale, flessibilità, percorsi di carriera definiti, riconoscimento della *performance*, *welfare*, rappresentano quindi alcuni elementi fondamentali, (anche se non sempre sufficienti) per far sì che una organizzazione riesca a essere competitiva ed attrattiva negli attuali contesti concorrenziali che caratterizzano sempre di più gli odierni mercati del lavoro.

La sfida forse più difficile per cercare di limitare al minimo il fenomeno delle dimissioni è quella di fornire ed offrire non solo “un” posto di lavoro, bensì un luogo disposto a formare persone e costruire relazioni di valore e che portino un beneficio comune ad aziende e risorse.

¹⁵ Secondo l'indagine di Randstad, *Talent Trends Report*, 2022, sette italiani su dieci hanno maturato una nuova prospettiva rispetto al modo in cui il lavoro si adatta ai propri impegni personali. In tal senso, il 73 per cento si è attivato per migliorare il proprio equilibrio fra lavoro e vita privata, specialmente fra le lavoratrici (75 per cento) e nel segmento dei 35-44enni (78 per cento).

3. IL RISCHIO DI QUIET QUITTING E BURNOUT NELLA GEN Z

di Mariagrazia D'Isanto¹

Quiet Quitting e Burnout possono essere intesi come due facce della stessa medaglia. Due fenomeni potenzialmente legati da un rapporto di causa-effetto che trovano nella Generazione Z la loro massima espressione.

Il **Burnout** è una sindrome psicofisica che insorge quando lo stress lavoro-correlato affligge un lavoratore in maniera cronica; in parole semplici, insorge nel momento in cui il lavoratore percepisce le richieste lavorative come eccessive rispetto alle risorse psicofisiche di cui dispone, dunque non riesce a fronteggiare lo stress che ne deriva. Esso comporta²:

Esaurimento emotivo: l'individuo si sente letteralmente “bruciato”, esaurito di ogni risorsa, sente di avere oltrepassato il limite e non riesce in nessun modo a rilassarsi e recuperare le energie.

Depersonalizzazione: in questa fase l'individuo tenta di proteggere sé stesso assumendo un atteggiamento di distacco nei confronti del lavoro e dei colleghi, azzerando quindi il coinvolgimento (eliminando ogni forma di engagement e commitment) anche a costo di abbandonare i propri valori e ideali e diventare cinico. **Impegno e burnout non sono altro che i due poli opposti di uno stesso continuum sul quale si muove il lavoratore.** Questo meccanismo difensivo, basato sul distacco e sull'indifferenza, può compromettere in maniera seria il benessere della persona minando non soltanto alla sua capacità di lavorare ma soprattutto al suo equilibrio psicofisico.

Derealizzazione: è la fase dell'inefficienza. La persona perde fiducia nelle proprie capacità e in sé stessa, diventa estremamente dura con sé stessa non riconoscendosi più alcun merito, dunque sviluppa sentimenti di inadeguatezza. Arrivati a questo punto si attiva un circolo vizioso che alimenta la

¹ HR Manager EFARMA Group.

² *Le emozioni nell'organizzazione. Il potere delle passioni nei contesti organizzativi*, 2009, Stephen Fineman, Raffaello Cortina Editore, Milano.

sindrome con pensieri autoriferiti molto negativi e un atteggiamento cinico e freddo che chiude le porte a qualsiasi forma di contatto umano.

Nel corso degli anni sono stati elaborati diversi modelli interpretativi del fenomeno del burnout. Quello maggiormente apprezzato e accolto dalla comunità scientifica si basa sul grado di **adattamento/disadattamento tra persona e lavoro**³: ovvero, il burnout ha maggiori possibilità di insorgere quando vi è un rapporto di forte discordanza tra la natura del lavoro e la natura del lavoratore. Indicatori utili alla valutazione di tale discrepanza sono il carico di lavoro, il grado di autonomia, le ricompense, l'equità, i valori organizzativi, la qualità delle relazioni.

Con il termine **Quiet Quitting** invece, si fa riferimento alla riduzione dell'impegno dedicato al proprio lavoro e consiste nel fare il minimo indispensabile pur nel rigoroso rispetto delle mansioni assegnate e dell'orario di lavoro. Sebbene la traduzione letterale del termine sia "abbandono silenzioso", il fenomeno non è direttamente legato alle dimissioni o alla immediata fuoriuscita dall'impresa, piuttosto descrive una nuova condizione e/o esigenza del lavoratore. Per capirci, consideriamo l'attività lavorativa come un processo composto e alimentato da commitment inteso come coinvolgimento emotivo e valoriale: il differenziale tra i due elementi, il grado di disadattamento tra persona e lavoro di cui sopra, crea da un lato la "hustle culture" (cultura dello stacanovismo) e dall'altro il Quiet Quitting.

Il tipico "quiet quitter" non è motivato né ingaggiato dai progetti organizzativi; egli pone dei limiti all'interno dei quali circoscrive l'attività lavorativa, che non sarà mai intesa come il perno centrale attorno al quale costruire la propria vita. Questo approccio diventa probabilmente un meccanismo difensivo volto a limitare l'impatto del lavoro sulla propria vita, sia esso negativo sia esso positivo, ed evolve negli anni 2020, 2021, 2022 (con pandemia e condizioni di isolamento, la guerra e la crisi economica, il cambiamento climatico sempre più impattante sulla vita delle persone). La conseguente rilevazione di trend aziendali negativi a livello globale – non è stabilito se direttamente correlati o già esistenti ma in via latente – come ad esempio la Great Resignation, ampiamente raccontata nei capitoli precedenti o case history di cultura aziendale tossica (es. Twitter, o nella versione più recente X di Elon Mask), così come il cambiamento della modalità di lavoro con la predisposizione, anche delle aziende più ostili, allo smart working, hanno sicuramente generato riflessioni e cambiamenti importanti nell'individuo moderno. Una vera e propria rivalutazione della scala valoriale degli obiettivi

³ "Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout", 1999, MP Leiter, C Maslach, Journal of health and Human Services administration.

da perseguire vede il **benessere psicofisico** scalare, se non al primo posto, decisamente nella top 3 list personale⁴.

Il periodo storico attuale e lo scenario socioeconomico che stiamo attraversando da una parte, i cambiamenti nelle priorità dei lavoratori e nella cultura del lavoro dall'altra, contribuiscono enormemente alla rilevanza internazionale che Quiet Quitting e Burnout stanno assumendo ed ecco che entrambi i fenomeni diventano focus di attenzione per le organizzazioni aziendali. La discussione pubblica accende l'interesse verso temi quali il livello di Engagement dei dipendenti, o ancora le iniziative intraprese dalle aziende per creare una cultura aziendale di valore e inclusiva, o ancora l'analisi del clima aziendale ed eventuale gap tra campagne di sensibilizzazione a carico delle aziende e aspettative dei dipendenti sul contesto professionale.

Gallup, società di Ricerca e Consulenza globale sugli ambienti di lavoro, annualmente conduce una analisi accurata su un panel di 160 paesi indagando temi quali Employee Engagement, Valutazione della qualità della vita, Daily negative emotions provate al lavoro, Responsabilità sociale dell'azienda etc. Il report del 2022 evidenziava in Europa come solo il 14% dei dipendenti risulta davvero coinvolto nella propria attività lavorativa, a fronte di un 39% che percepisce stress quotidianamente⁵. Questo ci dà una indicazione di come Quiet Quitting e Burnout siano fenomeni legati dall'impatto che hanno sulle imprese: entrambi riducono in maniera drastica l'engagement e il commitment dei lavoratori, minando alla base la possibilità di incrementare i livelli di produttività.

È interessante notare come fattori sistemici, quali cultura aziendale o contesto socioeconomico, si intersechino a peculiarità qualitative di una particolare generazione, e più nello specifico alla Generazione Z: Deloitte, con l'undicesima edizione della sua survey su GenZ e Millennials (2021)⁶, ha rilevato che il 45% dei giovani della GenZ ha sperimentato episodi di stress e ansia legati al lavoro, il 30% ha segnalato sintomi di Burnout – percentuali in crescita nel 2023 (54%). La giornalista Anne Helen Petterson in un saggio sul tema del burnout chiarisce come esso non sia una condizione temporanea e limitata ad ambienti ad elevato tasso di stress, bensì sia la temperatura di base delle nuove generazioni⁷. Mentre la survey del 2022 condotta da LinkedIn and CensusWide su circa 2000 lavoratori USA, tra i 18 e i 25 anni, ha ripor-

⁴ “Future of Work. Il post-pandemia dei professionisti italiani tra rientro in ufficio, nuovi stili di vita e prospettive di carriera”, LinkedIn – 2021.

⁵ “State of the Global Workplace. 2022 Report”, Gallup.

⁶ “Striving for balance, advocating for change”, The Deloitte Global 2022 GenZ & Millennials Survey.

⁷ “Can't Even: How Millennials Became the Burnout Generation”, Anne Helen Petterson.

tato che il 72% di GenZers ipotizzava o considerava un cambio lavorativo nei successivi 6-12 mesi già a fine 2022.

La rilevanza che Burnout e Quiet Quitting assumono per la GenZ può essere spiegata in parte dalla **connessione digitale costante** che rende più difficile separare il lavoro dalla vita personale: la sensazione di sovraccarico che ne deriva aumenta il rischio di “esaurimento” e contribuisce al disengagement. A questo si aggiunge un altro fattore rilevante, ovvero la **pressione**, spesso eccessiva, esercitata da diverse fonti e che si trasforma in aspettative accademiche, sociali ed economiche molto alte: la necessità di raggiungere il successo a un ritmo accelerato può creare un ambiente stressante, con una pressione costante per eccellere e con alto livello di competizione tra gli individui. La conseguenza è una sensazione di **incertezza economica**: la GenZ è entrata nel mercato del lavoro in un periodo caratterizzato da volatilità e cambiamenti rapidi. La **concorrenza** per ottenere un lavoro stabile e ben retribuito può essere estremamente intensa causando maggiore ansia e stress tra i giovani lavoratori. Infine, va decisamente menzionata la percezione di **mancanza di supporto**: parliamo di giovani, probabilmente alle loro prime esperienze lavorative, e programmi di inserimento e formazione capaci di creare valore, sono fondamentali nel processo di costruzione del curriculum professionale e personale.

Millennials e Generazione Z sono due generazioni caratterizzate dal cosiddetto “youth disillusionment” (o disillusione giovanile)⁸, e questo sicuramente significa che il livello di ingaggio e di motivazione verso la propria azienda sono a rischio; ma è sempre più evidente come il problema non sia derivante totalmente dal dipendente.

Un’indagine condotta da Harvard Business Review esamina il Quiet Quitting da una prospettiva differente secondo cui l’“abbandono silenzioso” non riguarda tanto la volontà dei dipendenti di lavorare di più e con maggiore affezione verso le attività che svolgono, quanto piuttosto la capacità di un manager di costruire un rapporto con gli impiegati che non li porti a contare i minuti che li separano dall’uscita dall’ufficio: condotta nel 2020 su un panel di circa 2.801 manager, l’analisi evidenziava che la volontà dei dipendenti di fare il minimo indispensabile era più diffusa in quei contesti in cui i capi non erano in grado conciliare gli obiettivi di business con le esigenze e le priorità degli impiegati; al contrario il fenomeno era molto meno presente in realtà lavorative in cui c’era più empatia e complicità tra manager e dipendenti⁹.

⁸ “2021 Global Risks Report”, World Economic Forum & MarshMcLennan

⁹ “Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees”, Zenger, J., Folkman, J., (2022), Harvard Business Review

Questo ci fornisce sicuramente un ottimo primo spunto di riflessione: “le aziende sono fatte di persone” ma le persone che fanno le aziende hanno diversi ruoli e compiti e se è vero che i junior necessitano formazione e feedback per poter crescere, è altrettanto vero che i senior necessitano una formazione ad hoc sul come fare formazione o sul come fornire un feedback costruttivo. In maniera retorica, le persone si inseriscono all’interno di una determinata cultura aziendale e partecipano alla stabilità della cultura stessa. Questo cosa vuol dire? Le organizzazioni “devono” avere un’idea chiara di cosa vogliono essere, chi rappresentare e come (employer branding), allo stesso tempo i dipendenti “devono” sposare quell’idea chiara e riuscire a trasmetterla top down alle proprie linee di riporto e orizzontalmente a colleghi di simile livello.

Il secondo spunto di riflessione, quindi, è che c’è una forte **corresponsabilità** tra aziende e persone che vivono quelle aziende: cosa voglio rappresentare e attraverso quali azioni lo rendo concreto (interrogativo valido sia nell’employer branding sia nel personal branding); come lo comunico e a chi, la consapevolezza della comunicazione e della interlocuzione (anche queste valida sia per le aziende, sia per i dipendenti); l’impegno, reciproco tra le parti, a crescere insieme possibilmente migliorandocisi. Oggi non risulta possibile parlare di cultura, benessere e fidelizzazione senza considerare che manager di impresa e imprese hanno oggettivamente un impatto su ognuno di questi elementi: il contesto lavorativo è cambiato (per alcune generazioni più di altre), le esigenze sono cambiate, ma come devono rispondere le organizzazioni a questo cambiamento?

Abbiamo citato il report condotto da Gallup, “State of the Global Workplace”, perché è una survey a cui migliaia di organizzazioni da tutto il mondo prendono parte e perché, anno su anno, traccia feedback di dipendenti con diverse responsabilità e seniority e monitora l’evolversi di **engagement metrics** quali chiarezza di obiettivi, riconoscimento e interesse verso il lavoro svolto ma anche (o soprattutto) verso la persona, crescita professionale e formazione, benessere a lavoro, responsabilità sociale e/o governance, etc¹⁰. E Gallup rileva un calo dell’impegno e del livello di soddisfazione dei propri manager proprio tra gli esponenti della Gen Z e i giovani millennial (quelli di età inferiore ai 35 anni): la principale motivazione è proprio la percezione che il proprio manager NON abbia un reale interesse per la persona e che non ci siano concrete opportunità di crescita professionale o la consapevolezza del proprio ruolo all’interno dell’organizzazione¹¹. Il supporto,

¹⁰ Vedi nota numero 4.

¹¹ “Global indicator: Employee Engagement reaches new high”, Gallup 2022.

l'empatia e l'ascolto aiutano a ridurre i comportamenti di abbandono silenzioso e distacco, sono fondamentali per abbattere (o limare quantomeno) le fonti di stress lavoro-correlate, ma allo stesso tempo essi sono anche acceleratori positivi dei livelli di engagement e di commitment.; i dipendenti che condividono pienamente obiettivi e valori dell'azienda in cui lavorano, desiderano rimanere e crescere in quel contesto aziendale.

Definire una cultura aziendale in termini assoluti può essere complesso in quanto essa è soggetta a diversi fattori influenti: valori e mission di impresa, impegno sociale e governance, capacità economica della società, organizzazione sistemica, sono tutti aspetti che contribuiscono a creare la cultura e sicuramente variano da impresa a impresa. Se poi includiamo nella nostra accezione di cultura, la strategia di recruitment, ovvero quali skill tecniche e personali intendo acquisire, o la strategia di talent (come coltivo le mie persone, chi diventa un ambassador) come parte integrante della cultura stessa, fissarne dei parametri determinati può essere ancora più difficile perché entriamo effettivamente nella sfera personale dei singoli. Ci sono, però, semplici regole d'oro che una organizzazione può (deve) adottare al fine di creare un ambiente lavorativo di valore e "sano": osservare la **trasparenza** nella comunicazione e nelle azioni che ne susseguono, essere trasparenti con i proprio dipendenti o stakeholders significa non creare un disallineamento tra ciò che intendiamo per "cultura" e ciò che dimostriamo di riflesso. È importante condividere con **chiarezza** obiettivi e vision a tutti i livelli dell'organizzazione: tutte le persone contribuiscono al risultato di azienda, quando capiscono e riconoscono cosa fanno e perché, diventa crescita sinergica. **Corresponsione adeguata** e non intendo solo quella economica, ma anche soprattutto quella emotiva, contestuale che si trasforma nel riconoscimento. Facilitare e coltivare le **relazioni**: conoscere le proprie persone, comprendere pregi e aree di miglioramento, fornire e richiedere feedback costantemente. Capire cosa motiva le persone a rimanere, da cosa sono stimolate e quali sono i momenti chiave della loro esperienza lavorativa, è fondamentale per avere una misura di quanto una cultura aziendale sia effettivamente efficace. Ultimo fattore, ma non per rilevanza, il **supporto formativo** a tutti i livelli aziendali: consentire ai giovani di sviluppare il proprio profilo come persona e professionista, ma rendere i leader/manager dei veri e proprio coltivatori. I manager sono fondamentali per costruire una cultura convincente perché strutturano il modo in cui il lavoro viene svolto, interagiscono regolarmente con i dipendenti e modellano le loro esperienze e influenzano il modo in cui i dipendenti vivono la cultura del luogo di lavoro.

eFarma, eCommerce farmaceutico parte del gruppo pan-europeo Atida, è un'azienda giovane in forte crescita che presenta un'organizzazione com-

pressa se consideriamo la qualità della forza-lavoro: oggi l'azienda accoglie profili molto junior, giovani tra i 20 e i 24 anni anche alla prima esperienza, profili middle con un bagaglio lavorativo tra i 3 e i 6 anni di conoscenza e profili altamente qualificati che gestiscono una intera area funzionale; così come alcuni dipendenti sono entrati in eFarma 8 anni fa e stanno crescendo con l'azienda, altri sono arrivati dal mercato e dal Nord in corso d'opera e in determinate fasi aziendali. In un contesto come il nostro, avere bene in mente le strategie di onboarding ed engagement da applicare è imprescindibile sia per garantire l'equilibrio tra le persone sia per far sì che la struttura integrata sia funzionale agli obiettivi. In eFarma crediamo fortemente nelle persone e sappiamo che sono fondamentali per le sfide quotidiane che una impresa deve affrontare, e, ancora prima, che la persona arrivi in azienda, cerchiamo di conoscerli il più possibile. Sia io, in qualità di HR Manager, sia Francesco Zaccariello, Founder & Managing Director, amiamo profondamente ascoltare le storie di chi ci invia il proprio curriculum: ci interessa sapere chi è, tanto quanto cosa fa; l'idea di base è che le competenze tecniche si possono acquisire sempre (o quasi, in relazione alla struttura dell'azienda) mentre per le skills sociali e caratteriali ci deve essere un set di partenza. I valori che andiamo a ricercare e che rappresentano la nostra cultura aziendale sono la capacità di **collaborazione**, in un ambiente "piccolo" come il nostro aiutarsi a vicenda risulta sempre vincente; l'**integrità** personale intesa come onestà, trasparenza, genuinità; la **qualità** del lavoro, cioè aver l'obiettivo di migliorare e migliorarsi; così come il **commitment** che per noi non è solo il sacrificio (quanto mi impegno al lavoro per intenderci) ma l'approccio al lavoro, come quando fai qualcosa perché senti che l'azienda è un po' casa tua.

Condividiamo con chiarezza le responsabilità del ruolo, lo scopo di quel ruolo all'interno dell'organigramma e gli obiettivi; raccontiamo anche qual è il percorso di crescita che ci siamo immaginati per quel profilo così da accogliere eventuali spunti proposti proprio dalla persona (e cucire insieme la "job description") con l'obiettivo di essere allineati in trasparenza con chi inizierà a lavorare con noi, nel caso di nuovi ingressi, o d'altro canto, per sollecitare continuamente la motivazione dei dipendenti già in essere.

Questo aspetto è la parte iniziale di una cultura del **feedback** più ampia che si siamo creati per poter coltivare i valori di cui sopra: il feedback deve essere a tutti i livelli e a cadenze differenti in base al topic, ha diversi format – formali e non – ma ci teniamo che sia soprattutto bidirezionale. Così ad esempio i primi 3-6 mesi di vita in azienda, che solitamente sono i più critici perché rappresentano la fase di integrazione del nuovo arrivato, i colloqui hanno ricorrenza settimanale con il manager e/o l'HR (dipende dalla seniority del profilo) proprio perché l'intento è facilitare l'insediamento; le con-

versazioni specifiche riguardano il feeling della persona sull'ambiente, sul proprio ruolo, sul team ma anche eventuali difficoltà e cosa può essergli utile. Successivamente invece la cadenza dei meeting varia in base al ruolo o chiaramente il livello di esperienza ma la struttura è più allargata: meeting 1.1 con i manager di linea su obiettivi aziendali e personali; meeting individuali con HR per coprire o rispondere ad esigenze personali varie e valutare opportunità di crescita; e 1.1 con MD di più alto livello dove ci valutiamo in relazione agli obiettivi prefissati e raggiunti. Ci sono momenti differenti di feedback, volti a convalidare la trasparenza dell'azienda, ad esempio le nostre assemblee plenarie: alla fine di ogni quarter condividiamo numeri e status dell'arte dell'azienda rispetto l'anno precedente o rispetto il mercato di riferimento; passiamo in rassegna tutti i goal raggiunti e facciamo un punto sulle priorità operative dei prossimi mesi; è anche l'occasione per riconoscere l'ottimo di lavoro di un team ad esempio, sottolineando il senso di appartenenza e contribuzione alla mission. Così come momenti di feedback non formali: in qualità di HR Manager mi piace girare gli ambienti di lavoro, cambiando anche postazione per conoscere l'atmosfera di un determinato team o cogliere aspetti organizzativi ma anche caratteriali. Spesso da questi miei moving nascono spunti di conversazione che diventano momenti di condivisione e supporto con i singoli.

Questa filosofia di workplace ci aiuta a rendere l'ufficio un posto bello in cui entrare, un luogo sano dove le persone si possono sentire sé stessi; contestualmente, cerchiamo di rendere i nostri uffici anche un ambiente smart tramite la policy interna di **lavoro-agile** o la **flessibilità oraria** in ingresso e in uscita, che consentono ai dipendenti di organizzare al meglio la vita priva e la vita lavorativa. Nel nostro piccolo cerchiamo di avere delle "regole" che si adeguino a tutti, Millennials, GenZ o GenX, ma l'equilibrio sta anche nel cogliere l'esigenza del singolo trovando una soluzione ad personam che possa essergli di supporto, non fuggendo però il senso di insieme (equità di trattamento) e provando a costruire sinergie su vari livelli.

Desideriamo che le nostre persone siano committate, ovvio, ma che stiano bene facendolo e siamo molto contenti che la nostra ultima Survey sull'Employee Engagement ci abbia consegnato un risultato alto in termini di soddisfazione della realtà aziendale (89% satisfaction rate). Ci impegniamo a far sì che l'esperienza dei dipendenti sia positiva dentro e fuori gli uffici: abbiamo chiuso convenzioni con centri sportivi e aziende di corporate benefit dove i dipendenti possono scegliere di fare qualcosa solo per loro stesse o la famiglia; finanziamo la formazione a tutti i livelli tramite Istruttori che vengono in sede come ad esempio per i nostri Farmacisti, o attraverso fiere verticali di settore come il Web Marketing Festival al quale partecipa tutto il

team; convenzioni mediche tramite il Fondo Est e attivazione di un servizio legato esclusivamente alla salute psicologica degli employees. E allo stesso tempo investiamo su attività di Team Building, come il torneo di calcetto Atida eFarma o i pranzi del venerdì al mare, spesso facendoci supportare da Associazioni certificate così da avere uno specifico topic di sensibilizzazione sociale: a luglio 2023 siamo partiti con attività di volontariato ricorrenti presso un rifugio canino locale che abbiamo adottato, che ha visto coinvolti direttamente i nostri dipendenti nella cura degli amici a quattro zampe e nel supporto ai volontari dell'associazione; nell'ultimo semestre abbiamo promosso una iniziativa green nel nostro comune adottivo, Bacoli, sovvenzionando borracce per tutte le scuole presenti al fine di sollecitare, insieme ad Enti Istituzionali del territorio, l'interesse comune nel minor consumo di plastica; siamo già in fase di valutazione, per il 2024, di partner solidi per temi ESG – Environmental, Social & Corporate Governance.

Sono sicura che ci sia sempre spazio per migliorarsi come azienda e come individui, ma posso dire di essere molto soddisfatta dell'ambiente di valore che stiamo costruendo.

4. LA GEN Z A LAVORO: ASPETTATIVE E REALTÀ

di *Claudia Ciotola*¹

Ma cosa si intende per *Generazione Z*? Ragazze e ragazzi, poi donne e uomini, con una buona consapevolezza di sé stessi, cresciuti in un contesto che nel tempo ha visto avvicinarsi crisi climatiche, pandemiche, finanziarie che hanno avuto un impatto significativo sulla loro formazione e sulle prospettive future. Tanta parte di questa generazione è idealista, sogna in grande ed è convinta di poter cambiare le cose, di poter cambiare il mondo.

Per la Generazione Z l'uso della tecnologia, della rete ed in particolare dei social media, sono aspetti fondamentali di vita, non a caso si parla di "nativi digitali". Forse, il loro punto di forza è la "*non paura*", ovvero il "*non temere il fallimento*". Anzi, talvolta considerano uno stop come un'opportunità di apprendimento fondamentale per la propria crescita professionale. Gli appartenenti a questa generazione vivono costantemente più dentro che fuori dalla rete, ma sanno comunque muoversi online e offline.

La Generazione Z, entro il 2025, costituirà il 27 per cento della forza lavoro globale. La stragrande maggioranza considera la flessibilità un valore ormai imprescindibile nelle proprie scelte di lavoro: e lavora per vivere e non il contrario. **L'obiettivo non è trovare il lavoro per la vita, ma fare in modo che questo lavoro assicuri di poter vivere la "propria vita", di poter curare i propri interessi, di potersi dedicare ai propri hobbies, con approccio "ecologista" e di sostanziale equilibrio tra gli "oggetti" della propria vita.**

Negli ultimi anni in Italia, complice anche una certa parte dei mass-media, si è diffusa l'idea che "i giovani non hanno voglia di lavorare". Moltissimi imprenditori, tantissimi Manager, quasi tutti accomunati da un'età avanzata, spesso "Baby Boomers" o appartenenti alla cosiddetta Generazione X, lamentano carenza di spirito di sacrificio e spirito di iniziativa nelle nuove

¹ Presidente Tempi Moderni.

generazioni. Se si dà voce solo a una sola delle parti in causa sembra proprio così. Dalla nostra esperienza invece, dall'ascolto messo in campo dai nostri Recruiters in diverse zone d'Italia, il lavoro resta uno degli elementi più importanti della vita delle ragazze e dei ragazzi – Nativi Digitali – donne e uomini, che non sono spaventati dai sacrifici, ma bensì dal timore di entrare a far parte di contesti, dove si dovranno confrontare con necessità organizzative che impattano negativamente sulla loro dignità ritenendosi, nella maggior parte dei casi, “sfruttati” e di non essere abbastanza tutelati. Sì, la cultura del lavoro intesa come impegno, dedizione, costanza, attenzione e perché no, sana ambizione, competizione, rischia di andare in soffitta, a vantaggio di organizzazioni “light” dove “vado, opero per le ore assegnate sui compiti affidati, sono diligente, educato, ma altro non possono chiedermi”.

È pur vero che per tanti altri e soprattutto in alcune zone del Paese Italia, dove più forte è la depressione economica e più rarefatte le opportunità di lavoro concrete, vivere da precari significa non riuscire a trovare certezze e speranze nel futuro. Significa non poter programmare passi importanti di vita, doversi accontentare di soluzioni ponte, non uscire dall'ombrello protettivo della famiglia di origine. Emerge, da alcuni studi condotti, che i giovani della Generazione Z, non danno grande peso all'aspetto remunerativo rispetto agli adulti, ritenendo invece di fondamentale importanza l'esperienza e la formazione per la loro crescita professionale: noi constatiamo che ciò che conta veramente per loro sia il riconoscimento del merito ed il rispetto della persona, ma in quale azienda di piccole, medie e grandi dimensioni, ben guidata e consapevolmente gestita, il merito ed il rispetto della persona non sono al centro dei progetti organizzativi?.

Spesso, pensando all'azienda che ho fondato e che presiedo già da oltre un quinquennio, mi chiedo, ma cosa cercano i giovani di oggi? Cosa si aspetta la Generazione Z dall'ambiente di lavoro? Come possiamo, io ed i miei colleghi provare a creare un'organizzazione che consenta, contestualmente, di garantire redditività, profittabilità, benessere collettivo e condivisione?

Sicuramente primario è l'aspetto legato a strumentazione e tecnologie all'avanguardia. La Generazione Z è estremamente digitalizzata e come utilizza le tecnologie moderne nella vita privata, vuole farlo anche sul lavoro e per trovare lavoro. Bisogna essere presenti, dove cercano lavoro e far capire quale è la struttura valoriale dell'azienda, il **clima** aziendale che si respira, la **vision** verso il futuro, il **purpose** del business.

Cercano un ambiente amichevole e non autoritario: la Generazione Z è cresciuta con l'abitudine di condividere qualsiasi cosa pubblicamente e, di conseguenza, è abituata a ricevere opinioni e feedback in tempo reale. Il feed-

back, il riconoscimento, l'applauso sono costantemente ricercati, come la ricerca del like su Facebook o su Instagram.

I giovani ed i giovanissimi sentono l'esigenza di esprimere le proprie idee, aspirano a che queste vengano soprattutto prese in considerazione dai propri datori di lavoro e che questi ultimi siano disponibili a fornire feedback immediati e continui sugli obiettivi raggiunti e sul lavoro svolto.

E poi la flessibilità. Per me e per la mia generazione, flessibilità operativa significa sapersi dedicare a obiettivi diversi, essere versatili, riempire il proprio impegno di contenuti tecnico-professionali sempre nuovi, anche a dispetto di specializzazione verticale, spesso lasciata a Professional, che non ambivano a ruoli manageriali o anche semplicemente gestionali. Pazienza se questo richiede, anche dopo 20 o 30 anni di esperienza, studio costante, uscita continua dalla propria zona di confort e tempi di lavoro spesso stressati: anche per la Generazione Z la flessibilità è prerogativa fondamentale. Ma cosa rappresenta per loro? Valore o *disvalore*? Avere un giusto equilibrio tra vita lavorativa e vita privata sembra essere importantissimo per i giovani di oggi. "Fare tardi al lavoro" complica la vita personale ed *"io sarò puntuale in ingresso ed in uscita; per questo non farò "carriera" non è un mio problema... Io ci sono, dò il mio contributo, seguo le indicazioni generali, le eventuali disposizioni, ma nel rispetto dei miei tempi e delle mie regole. Posso lavorare anche da remoto e garantire le mie attività e devo essere formato per questo"*.

Dunque, ragazze e ragazzi, donne e uomini della Generazione Z sono, senza dubbio, molto più aperti mentalmente, con una visione ampia e libera da qualsiasi tipo di categorizzazione in tutte le sue forme. Diversità e capacità di inclusione: questa generazione è caratterizzata da un forte spirito di lotta per i diritti e per l'uguaglianza e si aspettano che, l'azienda per cui lavorano, rispecchi sempre, questa loro mentalità. Sono i Manager a doversi preoccupare della sostenibilità unita a redditività.

Come le aziende possono rispondere ed uniformarsi a quelle che sono le esigenze della Generazione Z che costituisce il futuro della nostra economia? Ho alcune risposte, che stiamo provando a rendere concrete nel gruppo Tempi Moderni spa. Di seguito ne elenco qualcuna.

- 1) **Comunicazione diretta e rapida.** Comunicare in modo diretto, a viso aperto con i giovani dipendenti, è un buon modo per mostrarsi trasparenti ai loro occhi e dunque aver appeal verso la propria azienda; curare la comunicazione aziendale in maniera integrata, provando a mettere in pista stimoli che possano suscitare curiosità ed interesse.
- 2) **Diversità e inclusione.** Applicare nella propria azienda una strategia di Diversity Management può essere la chiave giusta per attirare nuovi gio-

vani talenti verso di sé. E quindi mettersi nel *mindset* condiviso può creare valore ed *attraction, loyalty* e fidelizzazione dei talenti. Il rispetto delle diversità, di qualunque natura esse siano, e le pari opportunità sono un architrave organizzativo di fondamentale importanza.

In Tempi Moderni abbiamo promosso una Divisione Inclusive Recruiting con una sezione dedicata sul sito aziendale www.tempimodernilavoro.com.

- 3) **Wellbeing aziendale.** La Generazione Z, oltre ad essere una delle generazioni più colpite da disturbi come ansia e depressione, è anche una generazione che fa particolarmente caso a quella che è la salute e il benessere mentale e/o psicofisico. Offrire ascolto, analisi e consulenza in azienda è sicuramente un *plus* su cui impostare o implementare una strategia di responsabilità sociale d'impresa.

Come possono, a questo punto le aziende attirare, attraverso attività di recruiting queste giovani risorse? Senza dubbio alcuno, la presenza *social* è fondamentale: creare comunità *social* è uno degli strumenti. In base alla nostra esperienza, al nostro vissuto a supporto del mercato del lavoro, le aziende, a cui suggeriamo di adattare i propri metodi di reclutamento, offrendo allo stesso tempo flessibilità, opportunità di crescita e una cultura del lavoro inclusiva e moderna, avranno maggiori probabilità di riuscire ad attrarre giovani talenti. L'employer branding è la modalità principale della strategia di ricerca e quindi accrescere la visibilità di un'azienda sul mercato significa presentarla, distinguendola dai competitors. Partecipare agli eventi, organizzare speech di presentazione nelle aule universitarie, storytelling digitali sul proprio quotidiano costituiscono chiavi di successo nel processo di recruiting attuale.

In un mondo in cui le persone guardano Netflix in streaming sui loro telefoni, in attesa del loro delivery food, e in cui aziende offrono acquisti con un click e spedizione in giornata, i candidati della Generazione Z si aspettano le stesse comodità quando si candidano per un lavoro. Reclutare giovani talenti oggi non può prescindere dall'utilizzo della rete, dei social, di piattaforme e di applicativi di facile e rapido utilizzo. Risulta di fondamentale importanza, dunque, che le agenzie per il lavoro seguano il passo svelto delle nuove generazioni; seguendone il respiro agile di una generazione che è sì rapida nell'apprendimento e nell'esecuzione ma insofferente ai meccanismi tortuosi che a volte caratterizzano i processi di Reclutamento e Selezione. Già, la parola processo dovrebbe uscire da questi percorsi: sostituita da esperienza: ha più valore e successo un Assessment Center, con tappe che fanno vivere una simulazione, tra l'esperienziale ed il teatro d'impresa, che il tradizionale colloquio individuale in presenza, spesso sostituito da una prima

intervista telefonica e poi magari seguito da un video colloquio, quando i tempi ed i costi non supportano un Assessment. Troppe volte abbiamo sentito dai giovani che la ricerca delle opportunità lavorative – attraverso vecchie metodologie (isciversi ai vari portali, inserire i propri dati ed il CV, aggiornare i dati, inviare le candidature) “*diventa spesso un lavoro vero e proprio*” mentre dovrebbe essere mossa da curiosità e spirito di iniziativa ed improntata sulla velocità e sulla agilità. Tale difficoltà spesso spingono le nuove generazioni a distaccarsi dal mercato della domanda e dell’offerta del lavoro, considerato, senza ragione, saturo; il mercato del lavoro si svolge nei luoghi virtuali già da tempo, che hanno sostituito le pubblicazioni di inserzioni sulla carta stampata, mala velocità con cui devono essere colte le opportunità lavorativepretende ancora di più, ovvero l’adozione di soluzioni e strumenti che vadano incontro alla cultura, alle attitudini ed ai modelli comportamentali delle nuove generazioni. Per questo motivo la Ns. Azienda utilizza moderni strumenti di recruiting basati su nuove tecnologie.

Abbiamo infatti, introdotto l’AI (Intelligenza Artificiale) nei nostri processi selettivi che ci permette di raggiungere un numero illimitato di potenziali candidati e di velocizzare l’iter di incrocio fra domanda e offerta di lavoro. I nostri annunci vanno in *multiposting con un click* (tecnicamente un bottone digitale, che azionato dà il comando di pubblicazione), sono on line contemporaneamente su tutti i principali motori di ricerca, sia con sponsorizzazione o meno e vengono facilmente raccolti dai maggiori aggregatori di offerte di lavoro. In questo modo, è possibile raggiungere grandi numeri di candidati senza richiedere agli stessi di iscriversi a tutti i portali.

Funzionale a questo sistema è la sezione **Lavora con Noi** – dedicata ai candidati alle missioni – e la sezione **Entra nel Team** – dedicata a chi vuole valutare opportunità di inserimento in Tempi Moderni.

La modalità di candidatura è snella, veloce, intuitiva, guidata ed immediata e permette un’iscrizione alla posizione ricercata con un tempo medio di circa 3 minuti. Il sistema di recruiting centralizzato ci permette la gestione dell’intero percorso di selezione, accelerando i tempi di contatto con i candidati e migliorando l’intera filiera della comunicazione con il candidato, dal “grazie” per la candidatura ricevuta, all’eventuale fase di convocazione, alla creazione del setting di colloquio, alle comunicazioni successive, fino alla condivisione, attraverso un integrato sistema di firma elettronica con OTP rilasciato al numero di cellulare del candidato, per la sottoscrizione del contratto di lavoro.

I Nativi Digitali apprezzano questa possibilità, stanno contribuendo alla costruzione di un Banca Cv di valore (alla data di scrittura di questo articolo-luglio 2023 – a partire da marzo 2022 abbiamo raccolto oltre 300.000 candi-

dature), che viene utilizzata con grande consapevolezza dai nostri Recruiters, al fine di garantire al mercato la migliore risorsa possibile, nel luogo giusto ed in tempi rapidi.

La customizzazione delle soluzioni consente di bypassare molte delle criticità raccontate in premessa e di vivere *candidate experiences*, sempre in linea con le esigenze dell'azienda cliente e con il nostro cliente interno (la Funzione HR), dando a tutta la filiera la possibilità di utilizzare al meglio la soluzione tecnologica con aggiornamento continuo rispetto ai tempi ed alle fasi, una su tutte, appuntamenti e colloqui possono essere sincronizzati con il “calendar” e proporre un remind automatizzato, in maniera da ovviare ad uno dei più forti problemi lamentati negli ultimi tempi: ovvero il *non show* del candidato, senza preventiva informazione.

Sono positiva e serena nell'affermare che l'implementazione di queste nuove tecnologie – ATS – A.I. based – ha certamente dato risultati incoraggianti non solo in termini di efficienza ed efficacia del processo di recruiting, ma fornendo una soluzione di potenziale e maggiore attrattività delle nostre proposte sul mercato.

Ha costituito un grosso impegno, anche in termini di investimento di tempo, professionisti e risorse economiche: l'integrazione di più strumenti con costi di ingegnerizzazione suppletiva, spesso comportano l'impegno di programmatori e sviluppatori che mettono a disposizione soluzioni sempre più “smart” ma per adesso, non a buon mercato: devo dire che ne vale la pena.

Il futuro non può aspettare. Spesso ciò che importa è l'oggi, poiché noi, con il compito di promuovere idee e innovazioni per le imprese, abbiamo bisogno di offrire soluzioni che siano rapide, innovative e personalizzate. Utilizzando strategie di SEO e parole chiave, garantiamo che il processo di reclutamento possa attrarre le migliori candidature possibili. In un mondo in continua evoluzione, i professionisti del reclutamento devono essere agenti del cambiamento. Affrontando il cambiamento saremo in grado di adattarci alle aspettative ed alle esigenze della Generazione Z.

Non possiamo ignorare l'importanza di soddisfare esigenze diverse. Non possiamo più permetterci di rispondere con frasi come “Le faremo sapere se accettiamo l'offerta”. Siamo sulla strada giusta: queste soluzioni rappresentano una solida direzione da seguire.

5. DAI BABY BOOMER ALLA GENZ: COME LE INIZIATIVE DE&I POSSONO FAR COLLABORARE LE GENERAZIONI

di *Marcella Loporchio*¹

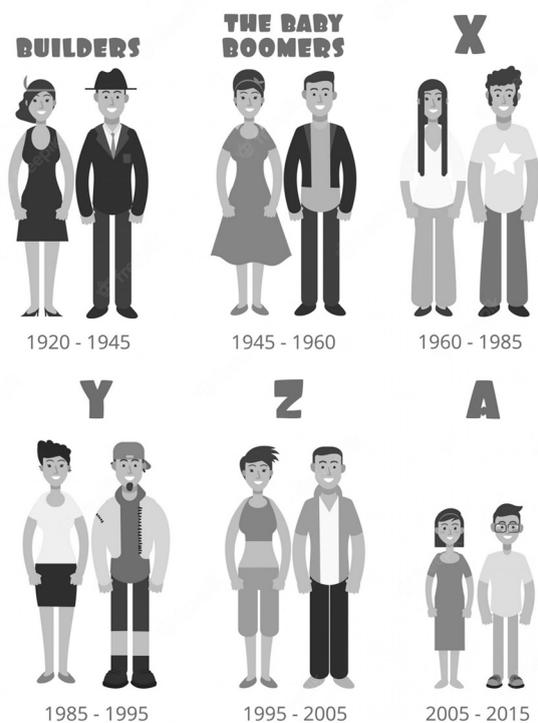


Image Source: FreeImages

¹ Titolare Studio Loporchio

5.1. Introduzione alle iniziative DE&I nel mondo del lavoro

Nell'ambiente lavorativo moderno, un ambiente diversificato e inclusivo non è solo una parola di moda, ma una necessità. Con diverse generazioni che convivono nello stesso ambiente di lavoro, trovare modi per favorire la collaborazione e la comprensione tra i diversi gruppi di età è fondamentale. Ma andiamo con ordine partendo dalle definizioni: Inclusione, Equità, Diversità.

La **Diversità** è la moltitudine di differenze e somiglianze uniche tra le persone. Essa include aspetti come età, sesso, razza, origine etnica, abilità/disabilità, orientamento sessuale, esperienze di vita e molto altro.

Immagina una squadra di calcio: c'è l'attaccante velocissimo, il centrocampista strategico, il difensore robusto e l'esperto portiere. Ogni giocatore ha un ruolo unico, ma tutti insieme formano un team diversificato ed efficiente. Ecco, la diversità nel posto di lavoro funziona proprio così.

L'**Equità**, invece, è l'equa opportunità per tutti di accedere alle stesse risorse e opportunità. È come se tutti i membri della squadra avessero accesso alla stessa formazione, alle stesse strutture, indipendentemente dal loro ruolo specifico.

Infine, l'**Inclusione** è l'ambiente in cui tutti si sentono valorizzati e dove possono apportare il loro contributo. È come se ogni membro della squadra si sentisse parte integrante del gruppo, indipendentemente dal suo ruolo, e si sentisse libero di esprimere le proprie idee.

Perché è importante l'inclusione e la diversità sul posto di lavoro? Perché ci rende migliori. Perché apre le porte a nuove idee, nuove prospettive e nuovi modi di fare le cose. E soprattutto, perché rispetta il diritto fondamentale di ciascuno di noi di essere riconosciuto e apprezzato per quello che è.

Forse ti ricordi di quella volta quando, durante una riunione di team, Maria, l'addetta alle vendite più giovane del gruppo, ha suggerito un nuovo modo di approcciare i clienti che ha rivoluzionato le vostre performance. O quella volta quando è stato proprio l'ingegnere più esperto del team a proporre l'uso di un nuovo software che ha semplificato enormemente il vostro lavoro.

Sono questi i momenti in cui la diversità e l'inclusione fanno la differenza. Ma c'è ancora molto da fare per rendere queste opportunità una realtà per tutti. È per questo che bisogna conoscere per valorizzare le differenze e migliorare insieme.

Dai Baby Boomer alla Gen Z, ogni generazione porta con sé un insieme unico di competenze, esperienze e prospettive. Implementando le iniziative di **Diversità, Equità e Inclusione (DE&I)**, le organizzazioni possono creare

un senso di appartenenza e unità tra i dipendenti, indipendentemente dalle differenze generazionali. In questo paragrafo, esploreremo come le iniziative DE&I possono colmare il divario e promuovere la collaborazione tra le generazioni sul posto di lavoro. Approfondiremo i vantaggi dell'abbracciare la diversità, condivideremo strategie pratiche per promuovere il lavoro di squadra intergenerazionale e metteremo in evidenza casi di successo di aziende che hanno implementato con successo iniziative DE&I. Preparati a scoprire come DE&I può trasformare il tuo luogo di lavoro in un centro di collaborazione e innovazione prospero.

5.1.1. Comprendere la diversità generazionale nella forza lavoro di oggi

La forza lavoro di oggi è composta da diverse generazioni, ognuna con le proprie caratteristiche uniche. Dalla generazione dei Baby Boomer, che è cresciuta durante i periodi di boom economico, alla Generazione X, che ha vissuto grandi cambiamenti tecnologici, fino alla Gen Z, che è nata e cresciuta nell'era digitale. Ogni generazione ha influenze diverse che plasmano il modo in cui lavorano, comunicano e vedono il mondo. Queste differenze possono portare a frizioni o incomprensioni sul posto di lavoro, ma possono anche rappresentare una grande opportunità per la collaborazione e l'apprendimento reciproco. Lavorare su progetti intergenerazionali può portare a una maggiore creatività, innovazione e produttività. Attraverso l'implementazione di iniziative DE&I, le organizzazioni possono sfruttare le forze uniche di ogni generazione per creare un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo.

5.1.2. L'importanza di promuovere la collaborazione tra le generazioni

La collaborazione tra le generazioni è fondamentale per l'efficace funzionamento di un'organizzazione. Ogni generazione porta con sé una serie di competenze e prospettive che possono arricchire il lavoro di squadra e la presa di decisioni. Ad esempio, i Baby Boomer possono vantare un'ampia esperienza e saggezza che possono essere trasmessi alle generazioni più giovani, mentre la Gen Z può apportare idee fresche e una conoscenza avanzata delle nuove tecnologie. Promuovere la collaborazione tra le generazioni può migliorare la produttività, la creatività e l'innovazione sul posto di lavoro.

Inoltre, può contribuire a creare un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso, in cui ogni individuo si sente valorizzato e parte integrante del team.

5.2. Le iniziative DE&I come catalizzatore per la collaborazione

Le iniziative DE&I possono svolgere un ruolo chiave nel favorire la collaborazione tra le generazioni sul posto di lavoro. Queste iniziative mirano a creare un ambiente di lavoro inclusivo, in cui ogni individuo viene rispettato e valorizzato per le proprie differenze. Un primo passo importante è quello di sradicare gli stereotipi e i pregiudizi generazionali che possono ostacolare la collaborazione. I programmi di formazione e sensibilizzazione possono aiutare i dipendenti a comprendere le diverse prospettive e a sviluppare competenze di comunicazione intergenerazionale. Inoltre, è fondamentale creare un ambiente di lavoro sicuro e privo di discriminazioni, in cui ogni individuo si sente libero di esprimere le proprie opinioni e idee senza timore di essere giudicato o emarginato. L'implementazione di politiche di assunzione e promozione basate sul merito, e non sull'età, può contribuire a creare un ambiente di lavoro equo e inclusivo.

5.2.1. Rompere gli stereotipi e i pregiudizi generazionali

Per promuovere la collaborazione tra le generazioni, è necessario rompere gli stereotipi e i pregiudizi che spesso sono associati a ciascuna generazione. Ad esempio, i Baby Boomer sono spesso considerati come lavoratori più lenti ad adattarsi alle nuove tecnologie, mentre la Gen Z può essere vista come poco paziente o poco rispettosa dell'autorità. Tuttavia, queste generalizzazioni non tengono conto delle differenze individuali e possono ostacolare la collaborazione e la comprensione tra le generazioni. È importante riconoscere che ogni individuo è unico e che le differenze generazionali possono portare a un arricchimento reciproco. Invece di concentrarsi sugli stereotipi, è necessario promuovere una cultura di rispetto e apertura verso le diverse prospettive e competenze che ogni generazione porta con sé.

5.3. Implementare iniziative DE&I per colmare il divario generazionale

Per colmare il divario generazionale e promuovere la collaborazione sul posto di lavoro, è necessario implementare iniziative DE&I mirate. Una delle strategie chiave è quella di offrire programmi di formazione e educazione sulle competenze intergenerazionali. Questi programmi possono aiutare i dipendenti a comprendere le diverse prospettive e a sviluppare competenze di comunicazione efficaci. Ad esempio, un programma di mentoring intergenerazionale può consentire ai dipendenti di apprendere l'uno dall'altro e di condividere le proprie esperienze e conoscenze. Inoltre, è importante creare opportunità di lavoro di squadra intergenerazionale, in cui i dipendenti possono collaborare su progetti comuni e condividere le proprie competenze e prospettive. Queste opportunità possono favorire la comprensione reciproca e la creazione di relazioni solide tra le generazioni.

5.3.1. Creare un ambiente di lavoro solidale e inclusivo

Un ambiente di lavoro solidale e inclusivo è fondamentale per promuovere la collaborazione tra le generazioni. Le iniziative DE&I possono contribuire a creare un ambiente in cui ogni individuo si sente accettato e rispettato per le proprie differenze. Ad esempio, è importante promuovere una cultura del feedback aperto e costruttivo, in cui i dipendenti si sentono a proprio agio nel condividere le proprie opinioni e idee. Inoltre, è fondamentale promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata, in modo che ogni individuo possa trovare un equilibrio sano tra le proprie responsabilità professionali e personali. Infine, è importante creare opportunità di networking e di socializzazione, in modo che i dipendenti possano interagire e conoscersi a livello personale, oltre che professionale. Queste iniziative possono contribuire a creare un senso di appartenenza e di fiducia reciproca tra le generazioni.

5.3.2. Studi di caso di iniziative DE&I che hanno promosso la collaborazione

Esploriamo ora alcune iniziative DE&I che possono facilitare la collaborazione tra le generazioni sul posto di lavoro.

A. Programmi di mentoring inverso: l'importanza dello scambio intergenerazionale

L'implementazione di programmi di mentoring inverso può consentire ai giovani lavoratori di agire come mentori per i colleghi più anziani. In questo modo, possono condividere le loro competenze digitali e nuove prospettive, mentre imparano dagli anni di esperienza dei Baby Boomer e della generazione X. Questa reciprocità promuove il dialogo, l'apprendimento intergenerazionale e crea un ambiente di fiducia e rispetto reciproco.

Esempio: Johnson & Johnson ha istituito un programma di mentoring inverso in cui i dipendenti della Gen Z supportano i Baby Boomer nell'uso delle nuove tecnologie. Questo programma ha favorito lo scambio di conoscenze e ha migliorato la produttività complessiva dell'azienda.

Microsoft ha implementato programmi di mentoring inverso in cui i dipendenti della Gen Z supportano i Baby Boomer nell'utilizzo delle nuove tecnologie e delle piattaforme digitali. Questo ha favorito la condivisione di conoscenze e ha migliorato la produttività complessiva dell'azienda.

B. Gruppi di lavoro intergenerazionali: unire le diverse prospettive

La creazione di gruppi di lavoro intergenerazionali può facilitare la collaborazione e l'innovazione. Riunendo individui di diverse generazioni per affrontare progetti comuni, si sfruttano le diverse prospettive, competenze ed esperienze di ogni generazione. Ciò porta a soluzioni più complete e a una maggiore comprensione reciproca.

Esempio: Cisco ha implementato con successo gruppi di lavoro intergenerazionali per sviluppare nuove strategie di marketing. L'approccio intergenerazionale ha portato a un migliore flusso di informazioni, a una maggiore collaborazione e a un ambiente di lavoro più inclusivo.

C. Programmi di formazione sulla consapevolezza delle generazioni: educare per comprendere

L'organizzazione di programmi di formazione sulla consapevolezza delle generazioni è fondamentale per educare i dipendenti su come lavorare efficacemente con colleghi di diverse generazioni. Questi programmi mettono in evidenza le differenze nella comunicazione, negli stili di lavoro e nelle preferenze tecnologiche, promuovendo l'empatia e la comprensione reciproca.

Esempio: Google ha sviluppato un corso online interattivo che fornisce informazioni sulle diverse generazioni presenti in azienda e offre suggerimenti su come promuovere la collaborazione intergenerazionale. Questo ha favorito una maggiore comprensione reciproca e ha migliorato la comunicazione tra i dipendenti di diverse generazioni.

IBM: gruppi di lavoro intergenerazionali per l'innovazione

IBM ha istituito gruppi di lavoro intergenerazionali per affrontare progetti specifici. Questi gruppi includono dipendenti di diverse generazioni e mirano

a combinare le loro competenze per creare soluzioni innovative. Ciò ha portato a un migliore flusso di informazioni, a una maggiore collaborazione e a una cultura aziendale più inclusiva.

5.3.3. Misurare l'impatto delle iniziative DE&I sulla collaborazione

Misurare l'impatto delle iniziative DE&I sulla collaborazione è fondamentale per valutare l'efficacia di queste strategie e apportare eventuali miglioramenti. Ci sono diverse metriche, come abbiamo visto, che possono essere utilizzate come ad esempio il livello di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti a progetti intergenerazionali, il tasso di retention dei dipendenti di diverse generazioni e la percezione dei dipendenti riguardo all'ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo. Misurare l'impatto delle iniziative DE&I può consentire alle organizzazioni di identificare le aree di miglioramento e di apportare eventuali modifiche per favorire ulteriormente la collaborazione tra le generazioni.

5.4. Sfide e soluzioni potenziali per promuovere la collaborazione tra le generazioni

Promuovere la collaborazione tra le generazioni sul posto di lavoro può presentare alcune sfide. Ad esempio, le differenze di comunicazione e di approccio al lavoro possono portare a incomprensioni o conflitti. Tuttavia, esistono soluzioni potenziali per affrontare queste sfide e promuovere la collaborazione. Ad esempio, l'implementazione di programmi di formazione sulla comunicazione intergenerazionale può aiutare i dipendenti a sviluppare competenze di ascolto attivo e di comunicazione efficace. Inoltre, la creazione di opportunità di lavoro di squadra intergenerazionale può favorire la comprensione reciproca e la creazione di relazioni solide tra le generazioni. Infine, è fondamentale promuovere una cultura del rispetto e dell'apertura verso le diverse prospettive e competenze che ogni generazione porta con sé.

5.5. Conclusioni: Abbracciare la diversità e promuovere la collaborazione per un ambiente di lavoro prospero

In conclusione, le iniziative DE&I possono svolgere un ruolo chiave nel promuovere la collaborazione tra le generazioni sul posto di lavoro. Implementando strategie mirate, come programmi di formazione intergenerazionale, politiche di assunzione basate sul merito e un ambiente di lavoro solidale e inclusivo, le organizzazioni possono sfruttare le forze uniche di ogni generazione per creare un ambiente di lavoro collaborativo e innovativo. La collaborazione tra le generazioni può portare a una maggiore produttività, creatività e innovazione, e contribuire a creare un ambiente di lavoro in cui ogni individuo si sente valorizzato e parte integrante del team. Ogni generazione porta con sé valori e aspettative differenti sul lavoro. I Baby Boomers cercano stabilità e sicurezza, la Generazione X desidera equilibrio tra vita e lavoro, i Millennials vogliono un lavoro che sia gratificante e la Generazione Z punta a un ambiente di lavoro equo e inclusivo.

Abbracciare la diversità e promuovere la collaborazione tra le generazioni è essenziale per creare un ambiente di lavoro inclusivo che soddisfi le esigenze di tutti. Le organizzazioni possono contribuire a questo sforzo fornendo opportunità di apprendimento e sviluppo intergenerazionali, incoraggiando l'interazione tra le generazioni e promuovendo un ambiente di lavoro basato sulla fiducia reciproca. Inoltre, le organizzazioni devono sempre tenere presente che ogni generazione ha competenze uniche da offrire che possono contribuire alla produttività complessiva dell'azienda. Attraverso l'implementazione di politiche ed iniziative DE&I mirate, le organizzazioni possono creare un ambiente di lavoro collaborativo in cui tutti si sentano valorizzati.

6. RESHAPING WORKPLACE LEARNING

di *Anna Illiano*¹ e *Chiara Schiano*²

Nello scenario professionale odierno, che cambia a ritmi frenetici ed è in costante evoluzione, il concetto di apprendimento sul posto di lavoro ha assunto nuovi connotati e un significato di estrema rilevanza.

La necessità di adattamento delle aziende a contingenze esterne, imprevedibili, ha avuto ripercussioni non solo sul modo di relazionarsi verso i portatori di interesse esterni al business, ma anche su come queste debbano relazionarsi nei confronti dei propri dipendenti.

La pandemia da Covid-19 ha infatti portato numerose sfide a livello organizzativo, interferendo con la vita lavorativa e sociale dei dipendenti.

Tuttavia la maggior parte dei cambiamenti, in particolare negli aspetti informali della cultura organizzativa, erano già stati attuati prima dell'insorgere del Covid-19.

Piuttosto, la pandemia ha agito da catalizzatore accelerando il passaggio a organizzazioni ancora più flessibili e dinamiche.

I fattori determinanti di un nuovo approccio all'apprendimento sono da ricercare soprattutto in quei processi messi in atto da ormai più di dieci anni inerenti alla sfera dell'Industria 4.0 che, integrando nuove tecnologie produttive e non, vuole sia migliorare le condizioni di lavoro sia aumentare la produttività e la qualità produttiva degli impianti.

Tra gli altri fattori, vi è la sempre più stringente necessità di adottare politiche aziendali e, dunque, di educare i dipendenti su tematiche di Corporate Social Responsibility, quali la sostenibilità, l'equità e l'inclusività, i diritti umani e la salute.

È proprio dagli investimenti volti alla transizione verde delle imprese, oltre che dalla più ampia applicazione degli standard ESG e dalla maggiore

¹ Chief Organization, Transformation And People Officer, MAGROUP.

² Studentessa Strategic Management LUISS Guido Carli.

localizzazione delle catene di fornitura (*supply chains*), che sarà sempre più determinata la creazione di posti di lavoro nei prossimi anni³.

Anche il dividendo demografico nelle economie emergenti e in via di sviluppo, e l'andamento largamente mutevole dell'economia, stanno contribuendo al cambiamento nel nostro modo di lavorare.

6.1. I cambiamenti nel workplace learning

I tempi in cui le sessioni di formazione erano confinate in sale conferenze tramite programmi rigidamente strutturati sono superati.

È avvenuto invece un cambiamento di paradigma, il quale ha inaugurato una nuova era di apprendimento sul posto di lavoro che abbraccia l'innovazione, la flessibilità e la responsabilizzazione individuale, rendendolo un processo continuo, perfettamente integrato nel tessuto dell'operato quotidiano. Complici sono gli strumenti digitali, piattaforme online e applicazioni mobili, che hanno rivoluzionato il modo in cui i dipendenti accedono e consumano le informazioni. L'ascesa dell'e-learning, dei moduli di micro-apprendimento e delle aule virtuali hanno fornito alle organizzazioni un'ampia gamma di opportunità per offrire esperienze personalizzate e *just-in-time*, rendendo il tutto accessibile ai dipendenti in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo.

Questi sono strumenti che permettono alle persone di sviluppare le proprie capacità tecniche, le proprie *soft skills*, e permettono un miglioramento generale della propria performance.

A beneficiarne su tutti è la *team*: la cooperazione e la collaborazione tra i dipendenti aumenta in quanto l'interazione e la comunicazione avvengono in maniera più efficace e veloce.

In quanto strumenti, vanno utilizzati correttamente per ottenere gli effetti desiderati.

La popolazione di giovani appartenenti alla Generazione Z, sotto questo aspetto, può contribuire in maniera considerevole, essendo per definizione composta da "nativi digitali" che hanno da sempre integrato nel loro sviluppo di socializzazione la tecnologia.

Per questi motivi, in un contesto così volubile, giocano un ruolo fondamentale.

Nei primi mesi di lockdown i dipendenti delle organizzazioni che non avevano alcuna familiarità col lavoro a distanza hanno riscontrato grandi

³ The Future of Jobs Report 2023, (2023, 30 Aprile) *World Economic Forum*.

difficoltà, alcuni di loro non sono stati in grado di tenere il passo con le tendenze emergenti.

Immaginando uno scenario in cui si investe strategicamente nell'insegnamento all'adattamento, al lavoro di gruppo, piuttosto che nell'iper-specializzazione allo svolgimento di mansioni (che resta tuttavia una componente importante dell'intero processo di apprendimento), è plausibile ipotizzare anche una riduzione dei costi nel lungo periodo.

Si parla di ottenere e sfruttare il vantaggio competitivo basato sulle economie di apprendimento o di esperienza delle imprese.

È già in atto la tendenza per cui spesso i dipendenti ricorrono a metodologie di apprendimento informali, prendendo come punto di riferimento il network di colleghi. Ed è per questo che una serie di *core soft skills* diventano di fondamentale importanza e vanno ricercate nei candidati già in fase di selezione: intelligenza emotiva, capacità di relazionarsi, di esprimersi e di ascoltare, approccio costruttivo alle critiche e positivo agli errori.

Bisogna riformare le persone in modo da permettergli di adeguarsi ai contesti più disparati, accompagnarli verso una crescita personale e professionale sostenibile nel tempo e autosufficiente.

Pilastri fondamentali risultano quindi:

- una comunicazione sempre più efficace ed efficiente, tra i singoli intra-gruppo e tra i vari gruppi;
- l'implementazione dei sistemi informatici nei programmi di formazione, anche con un confronto diretto con le divisioni IT delle aziende in modo che possano fornire consulenza;
- l'aggiornamento e il training continuo dello staff e dei neo-laureati, sia da parte delle istituzioni accademiche che da parte delle aziende, sul tipo di competenze richieste dal mondo del lavoro di oggi, sia a livello *hard* che a livello *soft*.

L'Intelligenza Artificiale ci torna utile per interpretare casi empirici aziendali.

6.2. Incentivare la performance individuale

Come si può incentivare il singolo a performare nel migliore dei modi possibili, tenendo conto delle risorse dategli a disposizione e il contesto ambientale in cui è inserito?

Partiamo da un paragone con i paradigmi base del *machine learning*.

Consideriamo il caso dell'apprendimento per rinforzo, o *reinforcement learning*, in cui un agente interagisce con un ambiente in modo sequenziale.

Per ogni sequenza, l'agente osserva lo stato attuale dell'ambiente e agisce di conseguenza. L'ambiente passa quindi a un nuovo stato e l'agente riceve un segnale di ricompensa (*reward signal*), indice della desiderabilità dell'azione intrapresa (più il risultato è vicino a quello atteso, maggiore è la ricompensa).

L'obiettivo dell'agente è quello di apprendere una politica o una strategia decisionale che massimizzi la ricompensa cumulativa totale attesa nel tempo.

Punto focale di questa tipologia di apprendimento è il processo di *trial and error*, tentativo ed errore, che ne delinea l'aspetto euristico in quanto la soluzione al problema viene cercata tramite l'analisi dell'effetto prodotto, e da quanto questo si discosta dal risultato atteso.

Nello studio "*A new Potential-Based Reward Shaping for Reinforcement Learning Agent*", condotto da Badnava et al. (2023), si fa riferimento a una categoria appartenente al campo dell'apprendimento per rinforzo e della teoria della motivazione.

Il *potential-based reward shaping* si concentra sulla ricompensa degli individui in base al loro *potenziale* o ai loro progressi, piuttosto che ai risultati finali o alle prestazioni. L'obiettivo è incentivare e modellare il comportamento riconoscendo e premiando gli sforzi, i miglioramenti o lo sviluppo di abilità o competenze specifiche, anche se il risultato finale non è stato pienamente raggiunto. È una tipologia di *machine learning* volta a velocizzare l'acquisizione di informazioni grazie all'estrazione, dallo svolgimento di ogni compito, della conoscenza residuale applicata.

Ad essere premiate sono quindi la forza di volontà, la perseveranza, la motivazione dell'individuo, in vista di un probabile successo futuro.

Si riconosce quindi che la crescita e lo sviluppo sono componenti essenziali per raggiungere il successo a lungo termine, e si può così contribuire a promuovere una cultura di miglioramento e apprendimento continui. Fondamentali sono i feedback, volti ad incoraggiare la persona ad imparare anche ad autogestirsi e farsi carico delle proprie responsabilità, svelandone tutto il potenziale, parallelamente al continuo perfezionamento delle proprie capacità.

Quali azioni possono essere intraprese per implementare questo metodo nella gestione delle risorse?

Si possono definire dei *premi*, sulla base del rispetto di comportamenti, abilità e competenze individuate dall'organizzazione e in linea con gli obiettivi e la *vision* della stessa.

È importante che i dipendenti abbiano ben definite le aspettative dell'azienda, che vengano determinati sistemi di valutazione sia qualitativi che quantitativi, compresi gli indicatori chiave di prestazione (KPI) e pareri di manager e colleghi. I sistemi di valutazione vanno regolarmente rivisti e

aggiornati per essere sempre allineati con l'evolversi delle esigenze organizzative, contestualmente al monitoraggio dell'andamento dei risultati.

La velocità con cui i dipendenti si adattano all'utilizzo dei sistemi informatici non influisce solo sul contesto più ristretto dell'azienda, ma sul futuro dell'intero mercato del lavoro.

Un report di PricewaterhouseCoopers Netherlands (*PwC*) riporta quattro possibili scenari del mercato del lavoro olandese nel 2025, mostrando come questo sia fortemente legato alle dinamiche del lavoro flessibile.

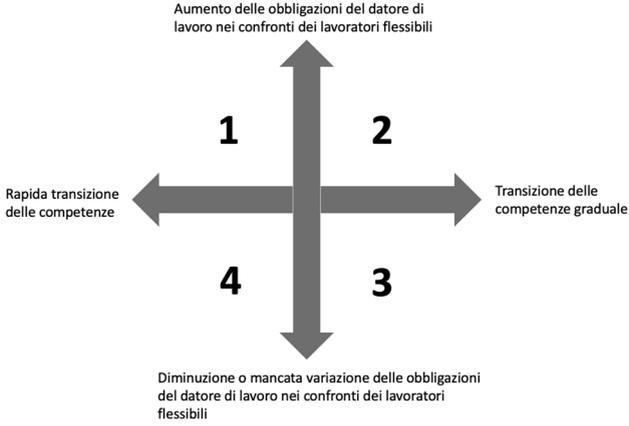
Vengono impostati due assi o incertezze.

Il primo asse riguarda gli obblighi dei datori di lavoro nei confronti dei "lavoratori flessibili" e dei lavoratori autonomi, e se questi *aumenteranno* o *diminuiranno*. Come flessibili si intendono tutti coloro che non hanno un contratto a tempo indeterminato.

Nel mercato olandese, i maggiori rischi del lavoro flessibile, quali congedi per malattia o disoccupazione, ricadono sui lavoratori stessi. Nel rapporto si ipotizza che se i datori di lavoro si assumeranno questi rischi, il numero di lavoratori flessibili aumenterà, dunque se la differenza di rischio tra lavoro fisso e flessibile diventasse minore di quella attuale, più lavoratori sceglierebbero un rapporto di lavoro più flessibile per poter gestire in maniera più autonoma le giornate lavorative.

Il secondo asse, riguarda la questione del ritmo con cui i Paesi Bassi attraverseranno la cosiddetta "transizione delle competenze" su digitalizzazione ed energia sostenibile. Difatti, questo tipo di riqualificazione è essenziale per evitare che le persone rimangano ai margini, poiché un gran numero di posti di lavoro rischia di essere sostituito dall'automazione.

Riportando i quattro scenari:



Scenario 1 – *Mercato del lavoro competitivo*

In questo caso, si ha un notevole aumento dei lavoratori flessibili (raggiungendo un picco massimo del 57% sul totale dei lavoratori). Aumentano anche gli investimenti in formazione di aziende e governo, il che induce a una maggiore produttività. I costi per i datori di lavoro dei posti di lavoro permanenti e flessibili sono simili, conducendo a una maggiore propensione all'offerta di posti di lavoro permanenti soprattutto ai lavoratori poco qualificati.

Per i lavoratori più qualificati, le cui competenze sono più scarse, i datori di lavoro saranno disposti a offrire più opzioni, tra cui contratti di lavoro flessibili.

Scenario 2 – *Mercato del lavoro vulnerabile*

La preferenza per il lavoro flessibile aumenta anche in questo scenario, ma in misura minore rispetto allo scenario precedente. Qui la transizione delle competenze è graduale, dunque la quota di lavoratori flessibili o autonomi in questo scenario raggiungerà un massimo del 49%.

Le maggiori opportunità di formazione vengono intraviste dai lavoratori nel lavoro a tempo indeterminato. Inoltre, la gradualità della transizione verso nuove competenze porterà i datori di lavoro a concentrare gli investimenti nella riqualificazione delle mansioni non automatizzabili.

Sebbene la condivisione dei rischi del lavoro flessibile sia vantaggiosa per i lavoratori, una forza lavoro altamente flessibile combinata con una transizione di competenze più lenta crea una situazione di vulnerabilità, soprattutto per i lavoratori meno qualificati.

Scenario 3 – *Sfida alla pari*

In questo scenario, cambia poco o nulla negli obblighi dei datori di lavoro nei confronti dei lavoratori flessibili o dei lavoratori autonomi. Di conseguenza, non vi è alcun cambiamento nella preferenza dei lavoratori per il lavoro fisso o flessibile. A pari livello, i datori di lavoro continueranno a investire di più in lavoratori fissi che in lavoratori flessibili o autonomi. Ciò frena i miglioramenti della produttività del lavoro nell'economia, che in questo scenario crescerà solo dello 0,3% all'anno fino al 2025.

Per molti versi, questo scenario è simile alla situazione attuale. I datori di lavoro continueranno a dover affrontare una carenza di competenze adeguate e sarà importante che facciano investimenti mirati per l'aggiornamento della loro forza lavoro permanente.

Poiché il passaggio a nuove competenze è incrementale, i datori di lavoro daranno priorità all'aggiornamento e alla riqualificazione nelle aree in cui si

otterrà il massimo rendimento. Anche in questo caso, i lavori meno qualificati rimarranno vulnerabili poiché potrebbero diventare obsoleti prima di avere la possibilità di riqualificarsi.

Scenario 4 – *Mercato del lavoro sicuro*

Poiché anche in questo scenario i rischi del lavoro flessibile e autonomo non diminuiscono, non si prevede un aumento sostanziale della preferenza per la flessibilità. La preferenza continuerà a diminuire leggermente e rimarrà nello stesso ordine di grandezza di oggi.

Una rapida transizione delle competenze avrà probabilmente un effetto significativo sulla forza lavoro e sull'economia nel suo complesso. I datori di lavoro e il governo investiranno maggiormente nell'aggiornamento e nella riqualificazione professionale, riducendo il divario di opportunità di aggiornamento per i lavoratori a tempo indeterminato, flessibili e autonomi.

L'impatto sulla produttività del lavoro è favorevole e potrebbe aumentare dell'1,4% all'anno fino al 2025 (effetto massimo).

Le competenze della forza lavoro in generale migliorano, comprese quelle dei lavoratori flessibili e autonomi. Di conseguenza, saranno in grado di percepire un salario orario medio più alto, saranno più competitivi sul mercato del lavoro e saranno meno a rischio di ritardo nelle competenze.

In conclusione, possiamo dedurre come la riorganizzazione dell'apprendimento sul posto di lavoro nell'era della tecnologia e dell'interconnessione offra alle organizzazioni opportunità di crescita e sviluppo senza precedenti. È importante adottare un atteggiamento trasformativo che incoraggi il singolo a plasmarsi sulle nuove competenze richieste e lo aiuti durante il percorso. Mi hanno colpita le parole di una mia giovane stagista che ho avuto modo di intervistare: “i giovani generano e trasmettono energia, bisogna direzionarla nel modo giusto”. È vero, e i *senior* non vedono l'ora di poter avere qualcuno cui trasmettere la loro esperienza ed al contempo da cui poter imparare modalità nuove.

Gli appartenenti alla GenZ rappresentano il potenziale adatto a prosperare in questo panorama aziendale in continua evoluzione.

Bibliografia

Badnava, B., Esmacili, M., Mozayani, N., & Zarkesh-Ha, P. (2023, Marzo). A new potential-based reward shaping for reinforcement learning agent. 2023 IEEE 13th Annual Computing and Communication Workshop and Conference (CCWC) (pp. 01-06). *IEEE*.

PricewaterhouseCoopers Netherlands (PwC NL) (2021, 30 Aprile), The labour market in 2025: Four scenarios for the composition of the labour force and the labour productivity -- <https://www.pwc.nl/en/insights-and-publications/services-and-industries/people-and-organisation/the-labour-market-in-2025.html>

Verasai, A. (2022, 25 Novembre), Reshaping learning and growth in the workplace, *The HR Digest* -- <https://www.thehrdigest.com/reshaping-learning-and-growth-in-the-workplace/>

II. TALENT ACQUISITION & DIGITAL RECRUITING:
“LE FAREMO SAPERE SE ACCETTIAMO
L’OFFERTA”

7. DIGITAL RECRUITING: IL FUTURO OLTRE LINKEDIN

di Rita Dotti¹

Nell'era dell'oramai avviata quarta rivoluzione industriale è il digitale con le nuove tecnologie informatiche a farla da padrone, impattando a 360° ogni aspetto della nostra vita, personale e lavorativa. In ambito lavorativo, la rapida crescita tecnologica è una delle tendenze più impattanti se guardiamo al futuro e alle professioni del futuro. Numerosi sono gli studi di settore che evidenziano come più della metà delle professioni di oggi sono scomparse/ scompariranno e come le aziende hanno sempre più difficoltà nel reperire talenti digital e figure altamente specializzate, delineandosi in maniera prepotente il cosiddetto *Digital Mismatch*.

Il ruolo strategico che HR ha assunto negli ultimi anni all'interno delle organizzazioni aziendali, come tutti i ruoli, è stato investito, inevitabilmente dalla rivoluzione digital in tutti i suoi aspetti. A partire da quello del *recruiting*, che è diventato sempre più *digital*. Oggi per *digital recruiting* intendiamo quel processo di assunzione delle risorse in azienda, svolto con il supporto di strumenti digitali con l'obiettivo di attrarre, e conseguentemente, assumere risorse/ talenti, più in linea con una determinata offerta di lavoro.

Era impensabile fino a qualche anno fa pensare di poter gestire i processi di assunzione con gli strumenti tecnologici che hanno a disposizione oggi le aziende. La pandemia e il Covid-19 hanno internalizzato una modalità di gestione del recruiting in un sentiero già solcato dalle moderne tecnologie. Oggi il 97% dei processi di recruiting inizia, si sviluppa e termina da remoto. Le piattaforme di videoconferenza che sono diventate uno strumento necessario per impedire, nell'era pandemica, il blocco totale del lavoro, oggi sono uno strumento imprescindibile. Sdoganato il colloquio in presenza, e la famosa "stretta di mano", che costituiva, in tempi lontani il primo oggetto di valutazione del recruiter, oggi la prima cosa che notiamo noi Recruiter è la

¹ HR National Professional Consultant, Gi Group.

postazione di lavoro o quella da dove si sta sostenendo il colloquio, spesso la cameretta dei candidati in selezione. WhatsApp, che vedeva non molto tempo fa ancora la tutela della nostra privacy, oggi diventa lo strumento migliore, anche in contesti lavorativi, per poter veicolare in maniera più efficace, e soprattutto più veloce, la comunicazione. Non mi capita raramente, nella settimana lavorativa, di utilizzare anche la funzione video di WhatsApp, come strumento di videoconferenza. Soprattutto nel caso di candidati che non sono legati ad una sede fisica o ad un ufficio, e che lavorano principalmente on field.

L'implementazione degli strumenti tecnologici, da quelli più comuni e per certi versi oramai "*banali*" come le piattaforme di videoconferenza, a quelli più evoluti (ATS, Machine Learning), è il principale trend degli ultimi anni in tema di lavoro. In tutti settori e reparti aziendali. La tecnologia supporta in maniera funzionale e strumentale anche HR. Nel processo di recruiting l'utilizzo delle nuove tecnologie ha generato e continuerà a generare processi di assunzione rivoluzionati, che oggi ci permettono di velocizzare l'iter di selezione, con un impatto notevole in tema di tempi e costi nella selezione del personale. E non solo. Anche nel lungo periodo. Uno studio del National Bureau of Economic Research ha confrontato oltre 300.000 assunzioni ottenute tramite l'utilizzo di strumenti di Digital Recruiting con altre che hanno sfruttato l'utilizzo di queste tecnologie. I risultati sono sbalorditivi. Le assunzioni ottenute tramite Digital Recruiting non solo sono durante di più in tema di engagement dei candidati, ma nel lungo periodo, il 25% delle stesse è risultato più idoneo nel match tra competenza richiesta e talento acquisito, rispetto alle assunzioni ottenute con gli strumenti tradizionali.

Le nuove tecnologie emergenti, che a man mano stanno modificando le modalità e gli strumenti che sono legati alle attività di ricerca e selezione del personale, vanno ben oltre la pubblicazione dell'annuncio web sui siti istituzionali. Iniziare un processo di recruiting con gli strumenti digital, prevede una vera e propria pianificazione della strategia di reclutamento online. Sicuramente la pubblicazione dell'annuncio web su sito istituzionale dell'azione rimane uno dei principali canali, oltre all'utilizzo di siti specializzati nella ricerca del lavoro. Tuttavia, oggi, l'evoluzione digital del recruiting si avvale sempre di più dell'utilizzo dei Social Network: Facebook, Twitter ma soprattutto LinkedIn.

Negli ultimi anni, i social media hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nella nostra società, andando ad impattare anche il mondo del lavoro. LinkedIn, tra le piattaforme di social network, è senza dubbio la più significativa. Più anziano del più conosciuto Facebook, nasce nel 2002 da un'idea visionaria di Reid Hoffman, con l'intenzione di dare vita ad una piattaforma

che mettesse in contatto aziende e persone reciprocamente in cerca di lavoro. Pur non avendo nell'immediato un forte riscontro positivo (la crescita degli utenti che lo utilizzavano è stata molto lenta fino al 2006), LinkedIn ha rivoluzionato il processo di ricerca del lavoro, sia per i candidati che per le aziende, mettendo a disposizione di queste, anche funzioni a pagamento ancora più efficienti in termini di individuazione dei talenti giusti. Attualmente la piattaforma conta più di 900 milioni di utenti in tutto il mondo, con oltre 55 milioni di aziende presenti e attive su LinkedIn. Le statistiche dimostrano che il 77% degli utenti di LinkedIn ha trovato il proprio lavoro tramite la piattaforma, dimostrando il ruolo fondamentale che essa svolge nella ricerca di opportunità lavorative. I recruiter lo utilizzano come strumento e fonte principale nella ricerca di talenti: oltre il 50% delle assunzioni passa attraverso LinkedIn, registrando una media di 3 nuove iscrizioni al secondo e 8 nuove assunzioni al minuto. Il social media dei professionisti, che l'anno scorso ha compiuto 20 anni, non solo è un importante tool per la ricerca del lavoro, ma negli ultimi anni la tendenza che di registra, è quella di considerare lo strumento come una piattaforma in cui gli individui possono migliorare la loro posizione professionale, le skills, ed interagire con professionisti dello stesso settore. All'inizio, infatti, nasceva come strumento dove poter pubblicare il nostro cv in digitale, permettendo di spostarci dalla vecchia consegna cartacea del Cv, alla possibilità di poter raggiungere in poco tempo più opportunità di lavoro alle quali poter presentare la nostra candidatura. L'utilizzo massivo della piattaforma, supportata soprattutto dalla rivoluzione digital del nostro tempo, ha fatto sì che lo strumento diventasse non solo una rete che potesse mettere in contatto candidati e aziende, ma una piattaforma dove poter interagire con professionisti di settore, implementando lo scambio di competenze e non solo. Circa il 61% dei professionisti dichiara di utilizzare lo strumento per ampliare le proprie conoscenze, partecipando a gruppi di interesse che consentono di condividere contenuti professionali e non solo. L'interazione sempre più massiva tra gli utilizzatori negli ultimi tempi ha reso LinkedIn sempre più social. Chi pensa, infatti, che gli influencer potessero esistere solo nei più comuni social media, ai quali pensiamo nei momenti di svago (Instagram, Facebook...) non ha la percezione dell'evoluzione rapida che ha avuto la piattaforma negli ultimi anni. Di recente, infatti, LinkedIn ha ampliato diverse funzionalità legate all'interaction. Dalla condivisione dei video, alla creazione di community, o ancora, sulla falsariga delle più "famoso storie Instagram", anche sul social del lavoro si possono condividere short video della durata di pochi secondi. E non solo. La spinta che LinkedIn ha dato alla possibilità di far crescere ed aumentare sempre più le interazioni tra gli utenti ha trovato il suo riconoscimento nella creazione della

modalità *Creatore di Contenuti*. Si tratta di una funzione relativamente recente introdotta da LinkedIn, per i profili privati, e che risulta molto utile nell'ottica di costruire relazioni e far crescere gli utenti della community che interagiscono con noi, stabilendo una presenza costante e attiva sulla piattaforma. A livello visivo la prima cosa che notiamo, utilizzando la modalità Creator è che al tasto "Collegati" viene sostituito il tasto "Segui" (notiamo il richiamo ad Instagram). Nella pratica, questo consente anche agli utenti che non sono ancora in collegamento con noi e che quindi non fanno parte nel nostro network di collegamenti, di poter vedere i nostri post, leggere i nostri articoli, aumentando in maniera importante la visibilità dei nostri contenuti. Tuttavia, l'aspetto più rilevante della funzione è quello di poter scegliere 5 topic/argomenti che costituiranno oggetto dei nostri post, articoli, condivisione. Questo permette di essere non solo un grande investimento in termini del nostro personal branding, aumentare la visibilità dei nostri contenuti, fino a diventare un riferimento nel settore in cui operiamo. Soprattutto dal 2021, numerosi sono gli articoli che ci segnalano voci autorevoli nei più disparati settori, che costituiscono un punto di riferimento nel nostro network.

È evidente come la piattaforma che nasceva "solo" come uno strumento di condivisione del nostro Cv in digitale, è stata investita dalla rivoluzione digital del nostro tempo, determinando funzionalità e opportunità che vanno ben oltre la ricerca del lavoro.

Considerando i benefici della piattaforma, non possiamo, tuttavia, non tenere conto delle sfide e dei rischi che l'utilizzo di LinkedIn potrebbe inevitabilmente comportare. Primo fra tutti, il tema della privacy, che nell'ambito dell'utilizzo dei social media assume sempre valore importante. Secondo un sondaggio condotto da Pew Research Center, il 51% degli utenti di LinkedIn si preoccupa della privacy delle proprie informazioni personali sulla piattaforma. È importante che gli utenti siano consapevoli delle impostazioni di privacy e delle pratiche di sicurezza di LinkedIn per proteggere i propri dati sensibili e prevenire abusi o furti di identità. Non da meno il rischio di concorrenza e saturazione del mercato. Con l'aumento dell'utilizzo di LinkedIn il mercato del lavoro online diventa sempre più competitivo. L'uso massivo determina che gli utenti devono affrontare una forte concorrenza per ottenere opportunità lavorative. È fondamentale creare un profilo LinkedIn efficace e distinguersi dagli altri candidati per aumentare le possibilità di successo nella ricerca del lavoro.

Inevitabilmente LinkedIn ha trasformato il modo in cui le persone cercano lavoro, si connettono e si sviluppano professionalmente. Tuttavia, è essenziale affrontare le sfide legate alla privacy, alla gestione delle informazioni, alla concorrenza per far di sì di poter sempre più massimizzare i

benefici offerti dalla piattaforma. Con un utilizzo consapevole e strategico di LinkedIn, gli utenti possono sfruttare al massimo le opportunità professionali offerte dalla piattaforma.

In ottica di digital recruiting, l'evoluzione e lo sviluppo degli strumenti social a supporto della ricerca dei talenti, vede LinkedIn come la rete sociale preferita per chi cerca lavoro e chi cerca talenti. Tuttavia, l'utilizzo massivo dei social nella nostra vita quotidiana e professionale vede a man mano il coinvolgimento di altri strumenti. Se pensiamo a Facebook, il social che rimane, in termini di numeri quello più utilizzato (secondo il report di Digital 2020 – Global Digital Overview un utente spende in media 2h e 24min al giorno su Facebook) oggi lo possiamo considerare a tutto tondo uno strumento di digital recruiting. Come accade per LinkedIn, anche su Facebook le aziende hanno la possibilità di poter creare e gestire una pagina aziendale e non solo. Lo strumento permette di poter creare annunci di lavoro e/o condividerli attraverso i propri account. O ancora avviare una ricerca nella sezione appositamente dedicata alle offerte di lavoro o verificare la presenza di annunci di lavoro all'interno delle pagine aziendali stesse. Nasce infatti, recentemente anche in Italia, Facebook Jobs, la piattaforma di Facebook dedicata al mondo del lavoro. Analogamente a come accade su LinkedIn, anche su Facebook le aziende hanno la possibilità di poter pubblicare annunci di lavoro per attrarre i talenti ricercati, veicolando gli annunci anche con la specifica relativa all'area geografica. In USA alcuni studi hanno rilevato che una persona su 4 ha cercato e trovato lavoro su Facebook. L'utilizzo dello strumento sta prendendo piede anche in Italia. In-recruiting, ATS dotato di intelligenza artificiale, è uno dei principali software per la gestione del recruiting utilizzato dalle aziende a supporto dell'intero iter di selezione. Nel nostro paese In-recruiting è il primo ATS ad aver implementato l'utilizzo di Facebook Jobs, abilitando l'interazione con lo strumento social. Nello specifico il software, utilizzando la pagina Facebook dell'azienda che intende avviare la selezione, abilita la pubblicazione dell'annuncio non solo sul sito istituzionale dell'azienda e sui principali portali utilizzati nella ricerca di lavoro. Questo consente ai candidati di aver accesso e di poter visualizzare anche da Facebook le opportunità di lavoro. L'accessibilità al mondo del lavoro anche utilizzando social che nascono come strumento di svago nel tempo libero, ha un fortissimo impatto soprattutto in termini di tempi. È rivoluzionario pensare che sul divano di casa, nel tempo libero, mentre utilizziamo i social principalmente come svago, possiamo avere anche la possibilità di poter applicare ad annunci di lavoro, senza consultare i canonici portali per la ricerca di lavoro. E pensiamo come, lato aziende e recruiter, questo consente di poter

aver accesso ad un gran numero di candidature, avendo a disposizione sempre più strumenti per poter veicolare gli annunci.

La candidatura con la presentazione del Cv, anche alla luce dei molteplici strumenti messi a disposizione dal mondo digital, costituisce ancora la principale modalità di fare application alle offerte di lavoro, ma anche questo strumento è destinato a diventare sempre meno utilizzato. L'importanza che alle aziende danno sempre più alla candidate experience che mette sempre di più al centro il candidato, sta determinando sempre di più l'utilizzo di strumenti alternativi messi a disposizione dei talenti sul mercato del lavoro per poter candidarsi. Si pensi alla video intervista. Nasce come strumento per poter ottimizzare i tempi di ricezione delle candidature consentendo ai recruiter di filtrare l'arrivo massivo di profili, soprattutto su numeriche importanti. Oggi il video colloquio, non solo diventa strumento di supporto per le aziende, ma una modalità per rendere più interattivo il confronto iniziale tra candidato e azienda.

In Gi Group ad inizio anno sono stata protagonista di un progetto che ha implementato nel nostro gestionale l'utilizzo di Visiotalent. Lo strumento, figlio dell'azienda francese CleverConnect, consente di poter impostare la presentazione della candidatura mediante un video colloquio in differita. Lato azienda e recruiter la soluzione integrata permette di impostare e preparare delle domande personalizzate sulla personalità, sulle skills, sulla conoscenza delle lingue o ancora specifiche volte a convalidare la conoscenza di hard skills. Lato candidati a supporto del Cv la registrazione del video colloquio offre la possibilità di far emergere sin dalle prime fasi dell'iter di selezione elementi come la motivazione. Lo strumento appare sempre più attrattivo come strumento se guardiamo ai Millenials. Considerando, infatti, quel range anagrafico, che a tendere sicuramente costituisce il bacino più importante di talenti dal quale attingere, la possibilità di iniziare un iter di selezione usando il cellulare, o ancora immaginando che si tratta di candidati che non hanno grossa esperienza sulla modalità di gestione dei colloqui, la possibilità di lavorare sull'effetto ice breaking in autonomia, prima ancora di conoscere il recruiter, ha un valore altissimo in tema di engagement candidato.

Il video colloquio, video intervista differita, soprattutto se guardiamo alle nuove generazioni è l'apri pista nell'utilizzo, in ambito digital recruiting di un altro importante strumento social: TikTok. La giovanissima piattaforma di videosharing nata in Cina "solo" 2016 ad oggi conta 1,2 miliardi di utenti attivi con un tasso engagement che è destinato sicuramente a salire nei prossimi anni. In maniera prepotente ha investito le imprese e rivoluzionato il loro modo di fare business, attraendo nel suo utilizzo quotidiano non solo i Millenials. In ambito HR il social è diventa un ottimo alleato per le aziende

in tema di Employer Branding; i microvideo, infatti, non raccontano più di balli o challenge, sempre più hanno come protagonisti aziende e/o professionisti che trattano tematiche di ogni genere, anche in ambito lavorativo. Il social del video-content sta rivoluzionando anche la ricerca di lavoro e il recruiting. Recentemente, infatti, è partito negli USA un progetto pilota di reclutamento del lavoro che prende il nome di TikTok Resumes. Nello specifico, per tutti gli utenti residenti negli Stati Uniti, TikTok ha avviato una campagna lancio del format con l'hashtag "trovare il lavoro dei sogni". Il progetto si fonda sull'idea di poter creare il proprio curriculum, (esperienze lavorative, formazione, hard e soft skills) sotto forma di video Cv, invitando gli utenti a candidarsi mediante un video, che raccontasse in maniera creativa il profilo del candidato. Superata già da tempo la consegna cartacea del curriculum con il web che pullula di siti che supportano gratuitamente o a pagamento la creazione del Cv, anche il formato in digitale delle nostre esperienze professionali e non, in uno scenario del genere sembra quasi preistoria. Quasi ormai superate le domande classiche "Perché dovremo scegliere lei?" o ancora "Dove si vede tra 5 anni?" del colloquio, oggi quello che conta sempre di più è sicuramente differenziarsi, comunicando anche al recruiter i tratti distintivi e unici della nostra professionalità e personalità. E l'approccio video anche nel contesto lavorativo, attrae tantissimo l'engagement soprattutto della Generazione Z.

Sicuramente LinkedIn è e rimane la piattaforma social che ancora per certi versi "monopolizza" l'iter di selezione e l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, tra candidati a azienda. Ma nei prossimi anni è facile ipotizzare che ATS, video interview, video Cv sicuramente impatteranno in maniera sempre più importante i processi di recruiting, puntando sempre di più ad abbattere tempi e costi di selezione e mantenere sempre più i candidati ingaggiati.

Che sia un cv cartaceo, o un profilo LinkedIn che racconta le nostre esperienze professionali, o un breve video dove emerge la nostra personalità, la chiave rimane sempre la comunicazione e il modo di comunicare. Sfruttando al massimo tutti gli strumenti che abbiamo a disposizione.

8. DA ONBOARDING DEI NEW JOINER A ONBOARDING PERMANENTE

di *Giovanni Francesco Delle Cave*¹ e *Anna Maria Liguoro*²

Correntemente con il termine inglese *onboarding* si identifica la fase che segue il processo di selezione, disegnata con lo scopo di accogliere ed orientare la nuova risorsa e soprattutto supportarla nell'assolvere il ruolo preposto e le mansioni ad esso correlate.

I primi momenti in azienda sono infatti di fondamentale importanza per strutturare un legame positivo e proficuo tra la risorsa e il nuovo ambiente lavorativo. Non sono rari purtroppo i casi in cui, anche a seguito di un lungo ed impegnativo iter di selezione, il candidato scelga di interrompere, dopo pochi mesi o settimane, la propria esperienza in azienda per tornare nella realtà di provenienza o di accettare un'offerta nuova e concorrenziale ricevuta nel mentre.

La “guerra dei talenti” attualmente in essere tra le aziende, per diventare e/o rimanere leader nel proprio settore, mette indiscutibilmente al centro la persona come reale elemento differenziante. Il campo in cui si gioca la partita inizia sin dalle primissime interazioni in fase di selezione e vede il suo apice proprio nell'Onboarding che diventa pertanto una parte abilitante e distintiva dell'*Employee Experience*.

8.1. I trend HR di EY: l'Onboarding permanente

La domanda che ci siamo posti in EY è stata: È ancora possibile disegnare un processo grazie al quale il lavoratore può davvero sentirsi sicuro di aver ricevuto tutte le informazioni necessarie a qualificare la sua *Exceptional EY Experience*?

¹ Employee Experience Manager, EY.

² Senior Talent Attraction and Acquisition, EY.

La risposta che ci siamo dati è stata: “*It’s Your to Build!*”. Vediamo cosa intendiamo.

Idealmente, il processo di *onboarding* dovrebbe considerarsi concluso solo nel momento in cui la nuova risorsa è pienamente integrata nell’ecosistema aziendale; un *onboarding* approfondito e articolato, infatti, può richiedere un tempo più o meno proporzionale alla complessità del contesto aziendale e coinvolge tre attori principali: l’azienda, le persone e la tecnologia.

I momenti di contatto in questo processo possono essere a titolo esemplificativo i seguenti:

- **la Welcome Mail:** *per iniziare a condividere con il nuovo assunto informazioni preliminari ed essenziali (data, ora e luogo dove presentarsi, chi si incontrerà, cosa ci si aspetta dal neoassunto, ecc.);*
- **il pre-Onboarding:** *condivisione di materiale informativo utile per iniziare a simpatizzare con gli aspetti chiave dell’organizzazione e dei suoi valori attraverso l’uso di piattaforme dedicate, sia fisiche che digitali (Brochure vs Metaverso) prima dell’effettivo ingresso in azienda;*
- **il “Day One”:** l’orientamento nei nuovi uffici o anche noto come “Welcome tour” e l’inserimento nel relativo team di lavoro. È questo un momento di fondamentale importanza attraverso il quale si cerca di tenere fede alle aspettative ed alla promessa, esplicita o implicita, fatta in sede di colloquio o che sono veicolate dalla narrativa associata al proprio Brand;
- **la prima settimana:** tempo solitamente dedicato a familiarizzare con le policies dell’azienda e ad a svolgere gli adempimenti obbligatori in materia di Salute e Sicurezza. Generalmente le aspettative del lavoratore, in questa fase, sono quelle di un inserimento tutelato e non esposto ad attività che possano comprometterne la posizione e/o il ruolo;
- **durante il primo mese:** benvenuto istituzionale accompagnato da un momento di celebration con un evento in presenza e/o la ricezione di un kit di benvenuto;
- **durante i primi 3/6 mesi:** recognition del periodo di prova superato o della conferma a seguito di un periodo di stage avvalorato da un evento distintivo (un pranzo con la leadership, una mail istituzionale, un riconoscimento da parte del proprio team di appartenenza);
- **durante i primi 12 mesi:** a corollario del periodo di onboarding è fondamentale e strategico raccogliere i feedback dei nuovi colleghi in ottica di ascolto e miglioramento continuo del processo.

Nel panorama lavorativo attuale, tuttavia, è necessario misurare la riuscita del processo di *Onboarding* non solo in termini di tempo, ma cominciare a

lavorare sui suoi effetti a lungo termine, tenendo conto dei bisogni e delle esigenze professionali ed emotive che caratterizzano l'intera vita delle persone in azienda.

È fondamentale riflettere e dunque chiedersi cosa è davvero accaduto durante questi primi mesi in azienda: Il nuovo collega ha lavorato sempre sullo stesso progetto? Ha lavorato sempre nello stesso team? Ha conosciuto uno o più dei nostri clienti? Ha lavorato in sinergia con altre linee di business? Ha avuto uno o più manager?

A conti fatti quindi misurare la riuscita del processo di *Onboarding* potrebbe essere molto difficoltoso a causa della non linearità delle esperienze dei singoli colleghi e gli effetti a lungo termine non direttamente correlabili a ciò che avvenuto in un impianto iniziale. Ecco che la risposta che ci siamo dati: *"It's your to build!"* sottintende che orientare ed accogliere, le due componenti fondamentali del processo di onboarding, devono prescindere il tempo e diventare competenze manageriali diffuse nell'organizzazione aziendale al fine di garantire che "on board" ci si possa sentire sempre, in ogni contesto, su ogni cliente ma soprattutto in ogni team, tenendo conto dei bisogni e delle esigenze professionali ed emotive che caratterizzano i singoli individui.

È in questa cornice concettuale che acquista significato l'idea di *onboarding permanente*, da intendersi come competenza manageriale cruciale da coltivare e implementare per lo sviluppo di *high performing team*, in particolare in aziende strutturalmente complesse, come può essere EY.

Con l'onboarding permanente, infatti, si lavora per garantire che i membri del team siano adeguatamente integrati, supportati e motivati non solo nei loro primi momenti in azienda ma nell'intero corso e sviluppo del loro percorso professionale.

It's your to Build non è però "fai come ti pare!"

Nella realtà di EY l'accoglienza dei new joiners si configura come un processo non differenziato per anzianità o ruolo, incentrato sull'idea che tutti partono dalla stessa base quando ci si approccia ad una realtà complessa come quella di EY e che tutti vadano formati sul concetto di Onboarding permanente.

Il format ibrido messo a punto a tale scopo si struttura sulle tre principali sedi di EY in Italia ma in cui convergono i neoassunti di tutto il territorio italiano. Tale processo è frutto di idee e cambiamenti che hanno attraversato l'ecosistema EY nel corso degli ultimi quattro anni e che hanno saputo interpretare bisogni e mutamenti in atto fuori e dentro la realtà aziendale.

Durante la pandemia da Covid-19, ad esempio, la conversione dell'intero processo di onboarding in modalità digitale ha permesso di effettuare ed

efficientare le attività legate al momento del Welcome ma ha evidenziato allo stesso tempo una perdita in socialità, estremamente importante nel garantire un' *Exceptional EY Experience*.

Consapevoli di ciò e motivati nel mettere in pratica quanto di buono abbiamo sperimentato durante la pandemia in termini di flessibilità e digitalizzazione, abbiamo ridisegnato l'onboarding experience, unendo il meglio dell'esperienza ibrida con l'obiettivo di far vivere sin da subito al new joiner il contesto EY nella sua totalità.

La nuova esperienza di onboarding di EY, infatti, comprende *touch points* fisici (eventi presso le principali sedi italiane) e digitali (Metaverso, Mail e Welcome Week), coinvolge diversi momenti, strumenti e interlocutori ma soprattutto prende avvio già prima dell'effettivo ingresso in azienda da parte del new joiner. A tal proposito è stato messo a punto un EY Metaverse per consentire alle nuove risorse di familiarizzare con la cultura e i valori aziendali già nei momenti immediatamente precedente all'onboarding vero e proprio, sfruttando tutto il potenziale innovativo del mondo digital.

Di fondamentale importanza in questo nuovo processo sono le figure dei:

- buddy di sede, ovvero un team composto da personale EY opportunamente formato al processo di orientamento delle nuove risorse e dedicato all'accoglienza fisica dei new joiners nel Day One con relativo Welcome Tour degli uffici;
- counselors aziendali, che dal primo giorno accolgono i neoassunti e iniziano con loro a disegnare il percorso individuale di sviluppo e carriera all'interno dell'organizzazione.

In sintesi, ciò che abbiamo imparato in questa fase di sperimentazione e consolidamento del nostro nuovo modo di fare onboarding è che come non esiste una carriera uguale all'altra, anche in una realtà strutturata come una società di consulenza internazionale, allo stesso modo non esisterà mai un processo di onboarding unico che possa considerarsi esaustivo per ogni singola risorsa.

Altresì è vero, tuttavia, che se ogni membro dell'ecosistema aziendale interiorizza ed agisce il proprio ruolo nel rendere permanente l'onboarding, lavorerà per personalizzare tale processo per ogni membro del team, tenendo conto delle sue esigenze singolari e dei requisiti dello specifico cliente su cui si andrà ad impegnare.

Il ruolo dell'organizzazione in questo scenario è quindi quello di formare e monitorare attraverso gli opportuni strumenti:

- che il processo sia abilitato;
- che le informazioni siano disponibili e facilmente accessibili per tutti gli attori coinvolti;

- che i canali di comunicazione generalisti o specifici siano noti ai neoassunti come ai Counselors;
- che sia così possibile per tutti vivere un'esperienza che possa definirsi davvero eccezionale.

9. UNA CANDIDATE JOURNEY POSITIVA PER LA GEN Z

di Daniela D'Angelo¹

Nella mia formazione segnata da un'impronta prettamente classica, la figura mitologica di Caronte, il traghettatore dell'Ade, ha sempre destato curiosità ed interesse.

Caronte o Kharon (dal greco *Χάρων*, “ferocia illuminata”) sulla sua barca trasportava le anime attraverso l'Acheronte, il fiume che divide il mondo dei vivi da quello dei morti. Ed è qui che la sua figura, seppur demoniaca, assumeva un ruolo fondamentale, quasi rassicurante se immaginiamo le anime sole e nude, sballottate nel buio.

Senza scomodare il buon Dante è così che ho più volte immaginato la *Candidate Journey*, un viaggio alla ricerca del proprio percorso all'interno dei meandri delle Aziende, che, per una generazione alla continua ricerca della propria identità, a volte può essere proprio come una discesa negli inferi.

I giovani appartenenti alla “Generazione Z” costituiscono una popolazione particolarmente critica.

Sono diverse le fragilità che manifestano, pur restando aperti, disponibili e generosi, li caratterizza una certa apatia che non è altro che lo specchio della crisi ideologica che li ha generati.

Pensando a questa generazione “senza eroi” in cui le certezze si dissolvono e i semi delle opportunità iniziano a sbocciare, è doveroso chiederci qual è la nostra responsabilità come “traghettatori” in primis in una cultura che vede le persone al centro e poi come aiutarle a farle fiorire?

Quali sono le strategie che dobbiamo introdurre in qualità di HR, ed anche come individui, affinché i Gen Z possano rivolgere lo sguardo ad un mondo che sentono spesso distante e obsoleto?

¹ Responsabile Risorse Umane & Qualità, Lever Touch.

9.1. Elementi chiave di questo viaggio

In un tempo ormai remoto ci si poteva permettere di non andare tanto per il sottile nel portare avanti le proprie politiche di recruiting, certi di avere il “coltello dalla parte del manico”, ma adesso, direi fortunatamente, non è più così.

La Generazione Z che si affaccia al mondo del lavoro vuole avere voce in capitolo per indirizzare al meglio le proprie scelte ed essere padrona del proprio destino.

La *Candidate Journey* può essere definita quindi come “**l’esperienza che i candidati vivono durante la ricerca di lavoro**”. Un vero e proprio viaggio, ricco di tappe lineari e discontinue, inizia ancor prima che la risorsa invii la candidatura e continua anche dopo che il candidato è stato scelto, delineando così un’esperienza che va aldilà del puro inserimento in azienda.

Pe poterla comprendere in questo scenario iperconnesso dobbiamo richiamare la sinergia che può instaurarsi tra il Marketing e le Risorse Umane: così come il primo disegna il percorso del cliente, dalla conoscenza fino all’acquisto di un prodotto, allo stesso modo oggi gli HR devono accompagnare e orientare il candidato, passo dopo passo, in ogni fase in cui viene in contatto con l’Azienda, al fine di costruire una relazione trasparente e duratura.

I candidati “contemporanei”, in un certo senso, si avvicinano alla ricerca del lavoro, orientandosi allo stesso modo in cui farebbero con un acquisto importante: compiono ricerche online, confrontano le fonti, leggono le recensioni.

Ecco perché la prima strategia da attuare è quella di definire il percorso che consente di attrarre, selezionare, assumere e infine “nutrire” i dipendenti, sviluppando le loro potenzialità e il loro talento.

Alla luce di queste considerazioni la *Candidate Journey* non è altro che un processo che identifica dei veri e propri “*touchpoints*” tra l’organizzazione e le persone che possono sintetizzarsi principalmente in questi step:

- Attraction;
- Application;
- Interview;
- Post Interview.

La capacità di un’azienda di realizzare una *Candidate Journey* efficace e fluida deve toccare tutti questi argini per sfociare in una value proposition d’eccezione, che dovrebbe far leva sulle emozioni, sia per i candidati che per gli stessi dipendenti, dove diventa centrale il tema valoriale nello sviluppo del commitment.

Uno studio condotto da Randstad nel 2022² restituisce un quadro di una Generazione Z che mette al primo posto la felicità ed è pronta a lasciare il lavoro se questo impedisse loro di “*godersi la vita*”. Questo si traduce nel desiderio di avere un dialogo e un’affinità di vedute nei confronti dell’azienda anche sul piano dei valori sociali e delle cause sostenute.

La Gen Z è la generazione più diversificata in termini razziali, etnici e di genere della storia e la sua aspettativa si orienta verso le organizzazioni che abbiano fatto programmi di diversità, equità e inclusione e portino avanti delle politiche sulla sostenibilità ambientale.

Su questa falsa riga, parlando di attraction, non ci si può limitare solo ad un annuncio di lavoro, ma l’azienda deve fornire un piano di comunicazione coordinato e multicanale, una vera e propria operazione di brand reputation che racconti la vision, la mission e le opportunità che l’organizzazione offre.

Fondamentale in questo percorso la creazione di contenuti di qualità, utilizzando i canali idonei che sappiano rendere piacevole il percorso di selezione ma non c’è un modo giusto per tutti: l’importante è trovare quello più adatto alle proprie esigenze e alle aspettative di chi si sta candidando per una posizione.

Le fasi successive di questo viaggio possono poi concretizzarsi di persona o, ancora una volta, attraverso i canali digitali ma l’obiettivo non è solo trovare la persona più in linea, ma anche costruire relazioni a lungo termine con i candidati in modo che continuino ad interagire con l’Azienda, anche se non sono assunti.

La Candidate Experience per i candidati inizia dunque a prendere forma nel momento in cui si comincia a cercare l’azienda che meglio si adatta alle proprie aspirazioni. Il fattore più decisivo è sicuramente la posizione di lavoro offerta, ma non bisogna pensare che sia l’unico: in molti casi incide in modo determinante l’immagine che l’azienda ha agli occhi del pubblico, i suoi valori e la modalità di gestione del personale.

9.2. Il piano è avere un piano: *Best Practices*

La mia esperienza professionale si è consolidata prettamente in Aziende del settore del fashion Retail dove ho avuto la possibilità di confrontarmi con un mondo in continuo movimento e dove i giovani sono protagonisti indiscussi.

² Studio condotto un campione di 35 mila persone di età compresa tra i 18 e i 67 anni da 34 Paesi diversi tra cui anche l’Italia.

Nel mio ruolo di HR, consapevole anche della dinamicità intrinseca propria del settore retail mi sono posta delle domande apparentemente banali ma fruttuose: “*Che cosa vedono i candidati in un’azienda prima di decidere se vogliono o meno lavorare per lei?*”; “*Qual è il tratto distintivo che una realtà Retail dovrebbe avere per poter attrarre e mantenere i “potenziali e futuri collaboratori?”*”; “*Come un’azienda Retail riesce ad essere distintiva rispetto ai suoi competitors?*”.

Sulla scia di questi interrogativi, particolarmente significativo al riguardo è uno studio condotto da McKinsey che ha sottolineato come la Gen Z è ancorata ad un unico file rouge: **la ricerca dell’autenticità**.

Ed è proprio cavalcando l’onda dell’autenticità che ho potuto implementare in una nota Azienda del fashion retail un processo di Candidate Journey efficace, approcciandomi a questo viaggio con una lente nuova che mi ha consentito di cambiare la prospettiva.

Sono state introdotte così una serie di azioni volte ad avvicinare questa generazione al mondo retail, ponendo il focus sul retail fisico (e non digitale) dove l’attore principale non è sempre il prodotto ma la relazione umana che si instaura in tutte le fasi.

È molto importante per le Aziende che operano in questo settore sviluppare una **Candidate Persona** ad hoc, identificando uno o più cluster potenzialmente in linea con la job position e con la cultura aziendale: definirla ha aiutato a migliorare significativamente le strategie di recruitment e di talent acquisition.

Il journey non è stato rivolto solo ai candidati che cercavano attivamente lavoro, ma a tutti quei giovani che alimentando la loro passione per la moda e per il fashion, iniziavano a muovere i primi passi in questo settore e questo ci ha permesso di lavorare sul campo con diverse scuole del settore moda.

Le collaborazioni con questi Istituti hanno permesso di allargare i confini, permettendo la nascita di relazioni che, si sono trasformate in qualcosa di completo e di duraturo, con duplice soddisfazione.

Avendo chiara la mission e conoscendo gli strumenti a disposizione dell’Azienda, il raggio d’azione è stato mirato. La costante di tutti gli step è stata la **trasparenza**, poiché “*niente delude di più un candidato durante un processo di selezione, di un professionista che infrange le sue promesse*”.

Gli interessi della nuova generazione sono per lo più limitati all’immediato, a ciò che può essere colto senza fatica, caratterizzato dalla dominanza del presente, con un’enorme difficoltà a collocare le scelte personali in una prospettiva temporale di lungo periodo, ed è per questo che la chiave di maggior successo è stata proprio quella di assecondare questa velocità in tutte le fasi del processo di selezione.

In ottica di semplificazione, l'iter di selezione è stato così snellito e facilitato con pochi step di colloquio, in cui la persona è protagonista indiscussa dell'intero journey.

Dopo la pubblicazione dell'annuncio, chiaro in ogni sua forma (figura ricercata, tipologia contrattuale, profilo orario ecc.), in fase di selezione è stato implementato poi un sistema informatico che consentiva al candidato di gestire l'agenda colloqui in piena autonomia sulla base delle disponibilità condivise dal recruiter.

Scelta strategica è stata poi quella di non sottoporre il candidato a prove e colloqui estenuanti che non rispecchiano le caratteristiche che abbiamo sottolineato.

In alcuni casi abbiamo utilizzato dei nuovi tools come un video di presentazione in cui chiedevamo di argomentare la composizione/vestibilità/interesse di un capo di abbigliamento a loro scelta. Immaginatevi di essere una camicia e di dovervi "vendere", oppure di immedesimarvi nel ruolo di un personal shopper e di descrivere un outfit.

Una modalità, che ha portato un buon ritorno in termini di attraction, è stata anche l'organizzazione di veri e propri eventi di selezione in alcuni store, offrendo ai futuri candidati una modalità informale di intervista, con lo scopo di rendere accattivante e diverso un classico colloquio e consentire di avere una fotografia reale del contesto di riferimento del luogo di lavoro.

Trasparenza e chiarezza hanno caratterizzato anche la relazione ed il contatto con il candidato. È fondamentale non utilizzare metodi impersonali e stabilire una relazione continuativa con una solo riferimento aziendale per tutto l'iter, in modo da "umanizzare" il processo: *nobody likes to be treated like a consumer good*.

Così come nel marketing vengono utilizzati dei rates per valutare le campagne, lo slogan "*tell us about your journey*" ha rappresentato non solo il claim che chiudeva un processo ma ha concretizzato il cambio di paradigma di cui si sta tanto discutendo: nell'era dei likes e delle reazioni, l'azienda deve essere pronta ad essere recensita e valutata.

La possibilità del candidato alla fine di tutto il "viaggio" di poter esprimere il proprio punto di vista ci ha fornito elementi utili su cui lavorare per customizzare sempre di più il processo: da Candidate Journey al "Journey al Candidate!".

Ogni stadio non si esaurisce con l'inizio di quello successivo ma si evolve dando all'Azienda la possibilità di sperimentare come innovarsi e anche di cambiare strategia.

Alla luce delle considerazioni espresse e ritornando alla domanda iniziale, nella nostra veste di “HR traghettatori” di nuove generazioni, siamo dunque in grado di far fronte a questa inversione di tendenza?

La risposta a mio avviso è dentro di noi e non è solo nella capacità di guidare il cambiamento ma di essere noi stessi il cambiamento.

È fondamentale oggi più che mai consentire ad una generazione di nativi digitali di portare all'interno di organizzazioni, talvolta obsolete, una ventata di freschezza, fatta di errori, incertezze e pensiero divergente, in modo che tutto il patrimonio aziendale, baby boomers compresi, possa vantaggiosamente contaminarsi.

10. AI PER NATIVI DIGITALI: DAGLI ATS AI VIDEO-COLLOQUI

di *Vincenzo Esposito*¹

I nativi digitali, nati dagli anni Novanta in avanti, rappresentano una generazione unica, cresciuta nell'era della tecnologia digitale. Sono veri esperti nell'uso delle nuove tecnologie e si sentono a loro agio in un ambiente totalmente "digitale". Questi ragazzi hanno un modo di pensare e di comportarsi strettamente legato alla tecnologia, poiché sono cresciuti con essa come parte integrante della loro vita fin dalla nascita.

Uno dei tratti distintivi dei nativi digitali è la loro capacità di mettere in relazione i concetti con le azioni. La ricerca di una soluzione ad un problema, si rivolge più sull'uso della tecnologia piuttosto che al pensiero critico e all'analisi, si affidano più al suggerimento e alle esperienze altrui consultabile sul web, piuttosto che ad una propria interpretazione delle possibili soluzioni, sostituendo al pensiero critico personale la enorme disponibilità di esperienza empirica di un pubblico non sempre qualificato. La enorme disponibilità di informazioni tuttavia, alimenta la loro curiosità e li spinge ad approfondire le conoscenze in particolare in campi come scienza, tecnologia, programmazione, robotica e intelligenza artificiale. Questo li rende dei veri e propri appassionati di innovazione e progresso tecnologico.

Per i nativi digitali, l'**Intelligenza Artificiale** (AI) rappresenta una potente forza di cambiamento e innovazione, che permea tutti gli aspetti della loro vita quotidiana e delle loro prospettive future. L'AI è una tecnologia avanzata che mira a sviluppare sistemi e macchine in grado di svolgere compiti che richiederebbero normalmente l'intelligenza umana. Per i nativi digitali, l'AI è diventata parte integrante del loro ambiente digitale. Che ormai è costituito da una vasta gamma di servizi basati sull'"assistenza personale", sia per attività quotidiane come pianificare il calendario, ricordare gli impegni, monitorare la salute o l'organizzazione del lavoro, ma anche la

¹ Amministratore Unico, Itconsulting.

“knowledge base” che l’AI costruisce intorno all’individuo per supportarlo nelle sue scelte, nelle sue ricerche nelle risposte alle sue domande e infine per assisterlo in tutta una gamma di servizi che riguardano la “generazione” di contenuti testuali, audio o video su qualsiasi tematica utili per accelerare la formulazione di un pensiero o della soluzione di un problema.

Un esempio sono le chat “generative” di ultima generazione che usano tecnologie di **NLP (Natural Language Processing)** per generare contenuti testuali basati sul linguaggio umano con una naturalezza difficile da distinguere dal linguaggio umano sviluppando un concetto di “assistente personale esperto” a cui chiedere sia per gestire attività quotidiane che per la ricerca di soluzioni in qualsiasi contesto lavorativo.

La penetrazione dell’AI nelle attività lavorative, come strumento di supporto al lavoro, o addirittura di “sostituzione” di alcune attività professionali è uno dei temi che da un lato spaventano i nativi “non” digitali mentre dall’altro, incuriosiscono ed entusiasma particolarmente i nativi digitali che sono costantemente alla ricerca delle ultime novità tecnologiche, e pertanto l’IA rappresenta per loro una potente forza di cambiamento e innovazione. Sono disposti a sperimentare nuove app e strumenti basati sull’IA, sia per scopi personali che professionali, e vedono l’IA come una chiave per un futuro sempre più digitalizzato e avanzato.

Le preferenze professionali dei nativi digitali riflettono la loro esperienza digitale e la crescente importanza della tecnologia nell’economia globale. Secondo una ricerca condotta dall’Università di Oxford, la maggior parte dei nativi digitali manifesta interesse per lavori legati alla tecnologia dell’informazione, allo sviluppo del software, all’intelligenza artificiale, alla robotica e alla realtà virtuale e aumentata.

Il 57% dei nativi digitali mostra interesse per lavori nel settore della tecnologia dell’informazione, mentre il 47% si mostra interessato a carriere nel settore dello sviluppo del software e del coding. Circa il 37% è attratto da professioni che riguardano l’intelligenza artificiale e la robotica, e il 35% manifesta interesse per lavori nel campo della realtà virtuale e aumentata.

Assisteremo quindi alla nascita di nuove figure professionali legate indissolubilmente alle nuove tecnologie dell’AI, Machine Learning, dei Big Data, dell’Internet of Things o delle nuove Chat generative in grado di costruire autonomamente testo e immagini, ma tutta questa tecnologia non potrebbe anche interessare il settore delle Risorse Umane, agevolando ad esempio i recruiter nei processi di ricerca e selezione?

Negli ultimi anni, il processo di reclutamento è stato oggetto di notevoli sperimentazioni e trasformazioni, passando attraverso sistemi ATS (Applicant Tracking System) e video colloqui supportati dall’AI. Vediamo come

queste due tecnologie si sono evolute e hanno contribuito a rivoluzionare il modo in cui le aziende cercano e selezionano i candidati:

- **ATS (Applicant Tracking System):** gli ATS sono strumenti software che hanno semplificato e migliorato il processo di reclutamento. Questi sistemi consentono ai reclutatori e ai dipartimenti delle risorse umane di gestire in modo più efficiente le candidature dei candidati. Gli ATS hanno fornito strumenti per organizzare, filtrare e monitorare le candidature, migliorando la precisione e la velocità del processo di selezione. Con l'introduzione degli ATS, i reclutatori hanno potuto automatizzare molte delle attività manuali e ripetitive associate al reclutamento, permettendo loro di concentrarsi di più sulla valutazione delle competenze dei candidati e sulla corrispondenza con i requisiti dei ruoli aperti;
- **Video Colloqui:** i video colloqui sono diventati un componente essenziale del reclutamento moderno. Grazie all'avanzamento delle tecnologie di comunicazione, i video colloqui consentono ai candidati e ai reclutatori di incontrarsi virtualmente, senza doversi spostare fisicamente per un colloquio. Questa modalità ha permesso di risparmiare tempo e risorse sia per i candidati che per le aziende, specialmente per quei ruoli in cui il lavoro da remoto è possibile. I video colloqui offrono anche un modo più flessibile per condurre colloqui in diverse fasi del processo di reclutamento, consentendo ai selezionatori di valutare meglio le competenze dei candidati prima di un incontro faccia a faccia;
- **l'evoluzione del reclutamento:** con il passare del tempo, il reclutamento è diventato sempre più digitale. Gli ATS hanno fornito la base per la gestione organizzata delle candidature, rendendo più facile per i reclutatori individuare e selezionare i candidati più idonei. I video colloqui hanno consentito di superare le limitazioni geografiche e di tempistica, ampliando il pool di candidati a livello globale.

Inoltre, l'integrazione tra ATS e video colloqui ha portato a un reclutamento più efficiente e mirato. Gli ATS possono essere integrati con piattaforme di video colloquio, consentendo ai reclutatori di valutare i candidati attraverso interviste preregistrate o in diretta, risparmiando tempo e semplificando il processo di valutazione.

Attrarre candidati talentuosi significa introdurre nuove abilità nell'organizzazione e una nuova specializzazione per i Recruiter che, come è stato per i nativi digitali, adesso utilizzano strumenti di assistenza al recruiting per analizzare cv, estrarre competenze organizzare colloqui personalizzati e sviluppare una conoscenza di base per la ricerca e selezione di specifiche figure

professionali. Questo aspetto svolge un ruolo fondamentale nel rendere un'azienda competitiva sul mercato, pertanto, la gestione del processo di reclutamento e acquisizione di talenti richiede un'attenzione particolare!

La comparsa dei software ATS (acronimo di Applicant Tracking System) integrati con AI, ha rappresentato un punto di svolta per il mondo HR e per la gestione delle risorse umane, aprendo definitivamente le porte alla digitalizzazione dei processi di ricerca e selezione.

L'ATS è un Applicant Tracking System, un software per il recruiting utilizzato per gestire e organizzare tutte le fasi del processo di ricerca e selezione di candidati.

Un software ATS intelligente è senza dubbio un Applicant Tracking System che sfrutta l'intelligenza artificiale ed è in grado di amplificare il funzionamento di alcune funzionalità tipiche degli ATS. Ad esempio, è possibile:

- potenziare la ricerca dei candidati con un motore semantico; NLP (Natural Language Processing) in grado non solo di effettuare colloqui o videocolloqui in ogni lingua e tradurre simultaneamente ma anche di fare Speech Recognition e Sentiment Analysis per raccogliere informazioni “oggettive” sulle soft e character skill del candidato di supporto al processo decisionale di onboarding;
- ottenere informazioni in modo automatico da una AI in grado di riconoscere durante un video-colloquio: la presentazione personale, la proprietà di linguaggio, l'esposizione tecnica di attività specifiche, peraltro potrebbero essere di non approfondita conoscenza da parte del recruiter, una analisi del comportamento e delle peculiarità caratteriali del candidato per offrire al recruiter un supporto alla selezione;
- sviluppare empatia nel rapporto con il candidato e superare limiti di sfiducia nel dialogo con una AI;
- ottenere una shortlist ordinata di candidati idonei per un annuncio sulla base di uno scoring semantico, anche in caso di numeri di CV molto elevati;
- individuare il match migliore tra un annuncio di lavoro e un candidato;
- suggerire percorsi di formazione professionale, carriere professionali academy e formazione specialistica in base alle competenze rilevate;
- condurre autonomamente colloqui e video-colloqui h24 e da remoto riducendo qualsiasi impatto ambientale su trasporti, consumi energetici, distanze fisiche e diseguaglianze sociali;
- velocità di esecuzione e efficienza nel supporto all'area HR in particolare con processi di selezione più veloci, oggettivi e politiche aziendali più inclusive.

Il processo di recruiting nell'era della trasformazione digitale richiede nuovi modelli per la gestione dei colloqui e la valutazione delle competenze dei candidati e tantissimi sono gli esempi di ATS che a vario titolo sono riusciti ad integrare AI con funzionalità realmente efficaci.

Noi di ITCONSULTING siamo una azienda del settore Information Technology che offre servizi di consulenza informatica basandosi sulle competenze del personale interno selezionato e assunto attraverso sistemi ATS integrati con AI. Con il progetto **VALE (Virtual Assistant Learning Environment)** siamo riusciti a sviluppare un assistente virtuale specializzato nell'organizzazione di colloqui di lavoro e nella valutazione delle competenze dei candidati per diverse posizioni lavorative. VALE, rappresentato da un avatar femminile/maschile, è un software avanzato sviluppato in Python, utilizzabile come Web Application in una pagina web, e basato su Intelligenza Artificiale, Natural Language Processing, Text Analytics, Speech Recognition e Sentiment Analysis. Durante i video-colloqui di lavoro, analizza la presentazione personale, il linguaggio utilizzato, l'esposizione tecnica, la sintassi, la semantica e la logica del candidato, creando un profilo completo delle Hard, Soft e Character skills, fondamentali per le decisioni dell'area HR. Grazie alla ricerca e all'esperienza nel campo delle reti neurali addestrate specificamente per l'HR, l'integrazione di tecnologie innovative come ChatGPT e una piattaforma dedicata per l'HR, il progetto promette processi di ricerca e selezione sempre più veloci ed efficienti, garantendo un elevato livello di affidabilità e dettaglio nella profilazione dei candidati, mai visto prima nel processo di onboarding. Il futuro prevede un aumento dell'efficienza nel recruiting grazie alla costante evoluzione dei servizi di intelligenza artificiale generativa. Il progetto mira a continuare il suo percorso di crescita implementando nuove funzionalità, creando una piattaforma per la gestione di servizi HR, tra cui il servizio di selezione massiva di candidati per corsi di formazione specialistica finalizzati all'onboarding diretto. Questi servizi utilizzeranno l'IA per identificare i candidati più idonei a ciascun percorso professionale, migliorando ulteriormente l'efficacia e la precisione del processo di recruiting.

Nonostante VALE sia affidabile, empatica e efficiente, i software ATS sono ancora soggetti a critiche e incertezze e dovranno superare una fase iniziale di curiosità e reticenza, tuttavia, è fondamentale sottolineare che l'apporto dell'uomo (in questo caso, del recruiter) non può e non deve essere ignorato, poiché rimane un elemento imprescindibile per un'efficace sinergia con la tecnologia.

Gli ATS evoluti e integrati con AI attraverso videocolloqui, saranno sempre di più lo strumento attraverso il quale le aziende selezioneranno i loro candidati e condurranno le proprie ricerche, ma in uno scenario futuro di

trasformazione dei social in veri e propri ambienti virtuali definiti “metaverso” in cui l’individuo replica sé stesso, le sue attività sociali e quelle lavorative, come evolverà il mondo HR?

I colloqui nel metaverso aprono le porte a una nuova era nel campo del reclutamento e delle risorse umane. Il metaverso, un ambiente virtuale tridimensionale e condiviso, permette alle persone di interagire e collaborare come se fossero fisicamente presenti. Questa innovativa modalità di colloquio offre una serie di vantaggi sia per i candidati che per le aziende, aprendo nuove prospettive nel processo di selezione.

Uno dei principali vantaggi dei colloqui nel metaverso è l’esperienza coinvolgente che offrono ai candidati. Questo tipo di colloquio è molto più immersivo rispetto ai tradizionali colloqui online o in presenza, consentendo ai candidati di muoversi e interagire in un ambiente virtuale realistico. Questa maggiore interattività rende il processo di colloquio più stimolante e interessante per i candidati, permettendo loro di mostrare le proprie competenze in modo più dinamico.

Un altro grande vantaggio è il superamento delle limitazioni geografiche. Grazie ai colloqui nel metaverso, le aziende possono facilmente intervistare candidati provenienti da diverse parti del mondo, eliminando le barriere geografiche. Ciò significa che un’azienda può accedere a un pool di talenti internazionali e offrire opportunità ai candidati di farsi notare anche al di fuori delle loro regioni di residenza.

Inoltre, i colloqui nel metaverso offrono la possibilità di personalizzare l’ambiente di colloquio in modo rilevante per il ruolo o l’azienda. Ad esempio, se la posizione è legata al design o all’architettura, si può creare un ambiente virtuale in cui il candidato possa mostrare i propri progetti in modo interattivo, dando una prospettiva realistica delle sue abilità.

Un aspetto da non sottovalutare è la riduzione dei costi e l’impatto ambientale positivo. Con i colloqui nel metaverso, si evitano i costi di viaggio e logistiche sia per i candidati che per le aziende, riducendo le emissioni di gas serra associate ai trasporti. Questo si traduce in un impatto positivo per l’ambiente e per il bilancio delle aziende.

Inoltre, i colloqui nel metaverso possono fornire ai reclutatori una maggiore comprensione della personalità e delle soft skills dei candidati. L’interazione in un ambiente virtuale può rivelare aspetti della personalità che potrebbero non emergere in un colloquio tradizionale, fornendo informazioni preziose nella valutazione del candidato.

Tuttavia, è importante considerare anche alcuni aspetti critici legati ai colloqui nel metaverso. Ad esempio, è fondamentale garantire l’accessibilità per tutti i candidati, indipendentemente dalle loro competenze tecniche e abilità

digitali. Inoltre, la sicurezza dei dati è un aspetto cruciale, poiché il metaverso comporta la gestione di informazioni sensibili.

In conclusione, i colloqui nel metaverso rappresentano un'innovazione affascinante nel reclutamento, offrendo esperienze coinvolgenti e superando le barriere geografiche. Sebbene non possano sostituire completamente i colloqui tradizionali, possono sicuramente arricchire il processo di selezione e consentire alle aziende di attrarre talenti internazionali in modo più efficace. Questa nuova frontiera nel mondo del reclutamento è destinata a plasmare il futuro delle risorse umane e apre interessanti opportunità per il reclutamento e la selezione di talenti.

In conclusione, i colloqui nel metaverso stanno ridefinendo il modo in cui le aziende selezionano i propri talenti. Questa nuova modalità offre un'esperienza coinvolgente, supera le barriere geografiche e consente una personalizzazione dell'ambiente di colloquio. Sebbene ci siano alcuni aspetti critici da considerare, il metaverso rappresenta un'innovazione affascinante nel reclutamento, aprendo interessanti opportunità per il futuro delle risorse umane.

In definitiva i nativi digitali rappresentano la “prima linea” nell'uso delle nuove tecnologie legate all'AI e nella sperimentazione di quanto questa innovazione possa cambiare (in meglio) l'esperienza di vita e di lavoro in un universo o un metaverso, che sia reale o virtuale.

Ma in un futuro fortemente plasmato dall'AI, anche i nativi digitali inizieranno a “cercare lavoro” imbattendosi in applicazioni e tecnologie che stavolta non potranno controllare o adoperare attivamente per il proprio desiderio ma che dovranno “subire” passivamente per essere “scelti” in base alle loro competenze, esperienze, affinità o come si dice nel settore delle Risorse Umane, in base alle loro Soft e Hard skills raccolte da nuovi sistemi per il digital recruiting.

Questo scenario, un po' fa pensare alla “vendetta” dei nativi “non” digitali, quale dimostrazione che la saggezza, l'esperienza e la “coscienza” umana, saranno sempre al di sopra di una qualsiasi AI per quanto questa possa avvicinarsi al concetto intelligenza, sarà molto difficile che possa replicare una forma di coscienza; e questa è anche la nostra ultima speranza di non essere cacciati ed estinti dal nostro pianeta da una AI troppo evoluta che veda la razza umana come la principale causa di incoerenza e sconvolgimento e distruzione della nostra Terra.

11. LA GEN Z E L'EMOZIONE DI UN NUOVO INIZIO

di *Simone Massarenti*¹

I paradigmi si sono rovesciati. Sempre più sono i giovani talenti a scegliere l'azienda e sempre meno l'azienda a scegliere i candidati.

Ma prendere atto di questa nuova tendenza non basta, bisogna essere in grado di “comprendere” cosa passa per la testa delle nuove generazioni. Noi di Joinrs abbiamo interrogato la nostra Community di oltre 600.000 studenti universitari e neolaureati per cercare di capire quali sono i nuovi bisogni e le aspettative di chi si affaccia per la prima volta al mondo del lavoro.

Le nuove generazioni sono diventate più selettive nella scelta di dove inviare la propria candidatura e, a differenza del passato, cercano “il” lavoro e non “un” lavoro. Per questo motivo, prima di candidarsi, vogliono assicurarsi di avere tutte le informazioni che prioritizzano le caratteristiche per loro fondamentali e fare quindi una scelta consapevole.

Alla domanda “Quali caratteristiche delle aziende vorresti conoscere prima di inviare una candidatura? Il 20% dei rispondenti ha evidenziato l'importanza di conoscere la retribuzione prevista per l'opportunità alla quale vogliono candidarsi. L'Italia è forse uno dei Paesi che più fatica a livello europeo ad adeguarsi a questa nuova tendenza di trasparenza nella dichiarazione della retribuzione prevista per il ruolo.

È sicuramente importante mettere in chiaro la retribuzione prevista, e altrettanto importante è arricchire la proposta di lavoro con tutte le informazioni legate al “compensation package” a 360°, ovvero esplicitare per esempio tutte le iniziative di welfare messe a disposizione dall'azienda, la possibilità di lavoro ibrido, la possibilità di ricevere formazione continua, percorsi di carriera e così via.

¹ Business Development, Joinrs.

I risultati evidenziano inoltre che gli annunci di lavoro non riescono a spiegare in modo chiaro quali saranno le attività quotidiane e le aspettative dell'azienda sul contributo del nuovo assunto. Le nuove generazioni chiedono di ricevere più informazioni su ciò che concretamente saranno chiamati a fare e su ciò che l'azienda si aspetta da loro nel breve e medio periodo. Evidentemente l'annuncio di lavoro, nella forma tradizionale in cui lo conosciamo, non è più sufficiente a fornire il quadro completo e prospettico del ruolo ricercato.

Dalle opinioni della GenZ emerge l'importanza di conoscere i percorsi formativi offerti dall'azienda per capire come questa intenda investire nello sviluppo delle proprie risorse. I giovani sono consapevoli di avere tanto da imparare e cercano realtà che vogliano investire nello sviluppo delle loro potenzialità.

Le aziende sono responsabili dello sviluppo del potenziale dei giovani talenti inseriti ma spesso si concentrano su una formazione prettamente tecnica, dimenticando l'importanza di prevedere una formazione sulle soft-skills anche per le nuove leve e non solo per i manager già avviati. Da qui la domanda circa gli aspetti della propria formazione sui quali la GenZ vorrebbe che l'azienda investisse durante il primo anno di lavoro e il 20% dei partecipanti al sondaggio ha espresso di volere una formazione sulle soft-skills, come la capacità di lavorare in team, il public speaking, capacità di comunicazione/ ascolto, orientamento al risultato etc...

La nostra interpretazione a questo risultato è che le nuove generazioni danno per scontato che le aziende investano nei training più tecnici, come l'utilizzo di determinati tool informatici, oppure formazione tecnica specifica legata ad un ruolo, tralasciando invece quella formazione più trasversale che permetterà loro di crescere come manager oltre che come professional. I giovani talenti di oggi richiedono percorsi accelerati e accesso a tutti quei plus un tempo riservati solo alle figure senior.

Emerge inoltre a volontà dei giovani di lavorare in un ambiente che permetta loro di imparare o migliorare una lingua straniera, o comunque di continuare ad investire su skills linguistiche. In un mondo sempre più globalizzato, i giovani sono consapevoli dell'importanza di doversi interfacciare con paesi e culture diverse e quindi si aspettano che le aziende diano loro la possibilità di continuare ad investire in questa direzione.

Il primo incontro tra azienda e candidato, la fase di on-boarding, è un momento delicato e fondamentale dell'inizio di una relazione lavorativa (del resto il buon giorno si vede dal mattino!). I nuovi dipendenti decidono se sentirsi a casa o meno nelle prime tre settimane in azienda. Le conseguenze

di una debole esperienza di on-boarding possono generare scarse prestazioni e insoddisfazione, demotivazione e conseguente turnover.

In questa fase i giovani chiedono soprattutto di avere classi di formazione e training on the job (21% delle risposte). Dopo aver studiato tanta teoria durante il percorso accademico, i giovani si aspettano una formazione pratica legata al ruolo e alla industry, al fine di integrarsi al meglio nelle tematiche specifiche di business. Le nuove generazioni sembrano quindi essere naturalmente propense allo scambio di feedback e ritengono di estrema importanza il dialogo continuo con la persona di riferimento in azienda.

11.1. Joinrs: feel the new beginning!

Dall’ascolto della nostra community nasce Joinrs, la piattaforma digitale dove gli studenti e i giovani laureati iniziano la propria carriera. La soluzione è utilizzata da **oltre 600.000 talenti universitari** e dalle grandi imprese per realizzare strategie di Employer Branding e recruiting verso i talenti entry level, avviando un processo di digitalizzazione e innovazione degli attuali sistemi di selezione. Attraverso Joinrs le imprese possono presentare e valorizzare la propria realtà e realizzare attività di engagement grazie al collegamento diretto e profilato con la community che interagisce quotidianamente sulla piattaforma alla ricerca delle prime opportunità di stage e lavoro. Ciascuna azienda ha a disposizione un pannello di controllo che gestisce in completa autonomia e che gli consente di:

- promuovere annunci di lavoro per identificare e assumere i migliori talenti (stage, entry level, graduate programme);
- realizzare esperienze online (webinar) per rafforzare il proprio employment branding raccontando il proprio luogo di lavoro in maniera interattiva.

Tutte queste attività possono essere realizzate con un altissimo grado di profilazione che consente alle aziende di definire il “target” di utenti a cui far visualizzare ogni contenuto pubblicato sulla base dei propri obiettivi di recruiting (es. laureandi di ingegneria energetica in Italia iscritti al 5° anno di università, etc.). Gli analytics permettono inoltre all’azienda di capire in quale città, università e dipartimenti i propri contenuti hanno maggiore/minore successo e di migliorare le proprie strategie.

La qualità di matching tra azienda e candidato viene ottenuta in Joinrs attraverso il modello di intelligenza artificiale sviluppato dal team della startup. Infatti, la Joinrs AI, un’intelligenza artificiale generativa, è in grado di leggere il testo di ogni singolo annuncio di lavoro e confrontarlo con le

caratteristiche e i desideri di ciascun utente Joinrs. Così facendo, Joinrs si propone sul mercato del recruiting con una soluzione innovativa, AI based, capace di creare un match altamente significativo tra le aziende e i candidati.

Alla luce della profonda trasformazione che la rivoluzione digitale sta determinando nel panorama delle aziende, in futuro le realtà di successo saranno quelle che sapranno dare risposte efficaci al bisogno di carriere dinamiche. Recruiting e Talent Acquisition sono tra le aree soggette a maggiore pressione in quanto responsabili di attrarre in maniera efficace e veloce risorse qualificate per affrontare le sfide tecnologiche presenti e future. Rinovare la talent acquisition strategy per la crescita aziendale è oggi prioritario per l'83% dei leader mondiali e si attesta al 3° posto nella classifica dei trend globali (Deloitte Human Capital Trends).

Joinrs sta entrando in un mercato in cui le piattaforme di Recruiting e di Employer branding vedono una forte crescita ed una maggiore domanda da parte delle aziende desiderose di attrarre e assumere i migliori talenti sul mercato. Il mercato europeo sta diventando sempre più digitale e Joinrs ha l'opportunità di essere tra i primi a sviluppare una piattaforma di recruiting basata sull'intelligenza artificiale per la trasformazione degli annunci.

Nel 2022, su Joinrs sono state pubblicate oltre 1.560 offerte di lavoro, e solo 240 (15%) avevano meno di 10 candidati. L'85% delle offerte di lavoro ha ottenuto oltre 10 candidati ed il 55% più di 30 candidati qualificati.

Joinrs è l'unica piattaforma focalizzata sulla trasformazione delle offerte di lavoro con un sistema AI consentendo agli utenti di trovare e comprendere le opportunità giuste. Un altro concetto molto importante e di profonda differenza rispetto al mercato riguarda il tema dei "requisiti". Oggi tutte le piattaforme si preoccupano dei requisiti che le aziende richiedono per i propri annunci di lavoro. Joinrs ribalta la problematica preoccupandosi dei requisiti che i giovani hanno nei confronti delle aziende e dei loro ambienti lavorativi. Il sistema di intelligenza artificiale restituisce difatti agli utenti i lavori dei propri sogni individuando i loro requisiti nei testi degli annunci di lavoro.

Il mercato di riferimento è quello del recruitment online global market che nel 2019 aveva un valore di 7 miliardi di euro e si stima che arriverà a 17.7 miliardi di euro nel 2026 (fonte statista). Concentrandoci solo sul target che in questo momento abbraccia Joinrs, ovvero la Generazione Z, secondo il Global Market Insight, nel 2019 valeva 3.9 miliardi di euro e nel 2026 arriverà a valere 7.5 miliardi di euro.

12. TALENT ACQUISITION E RETENTION DELLA GEN Z: I PROFILI ICT

di *Giulia Sarnelli*¹

12.1. Introduzione

In questo capitolo tratteremo le strategie di Talent Acquisition e Retention da adottare per assumere personale altamente qualificato, ovvero i Profili ICT.

Negli ultimi anni si è riscontrato un costante aumento della domanda di profili ICT, divenendo profili molto difficili da attrarre, reclutare ed assumere. Le Risorse Umane, infatti, hanno dovuto cambiare il modo di fare Ricerca e Selezione, si sono evolute.

Se ad oggi è difficile assumere personale altamente qualificato, altrettanto difficile è attrarre ed assumere i ragazzi che oggi hanno tra i 15 e 24 anni, ovvero la Generazione Z.

Quanto sarà allora complicato assumere un Profilo ICT che appartiene alla GenZ? Tanto!

Per affrontare la tematica è essenziale effettuare una analisi del contesto attuale ed analizzare le caratteristiche sia della Generazione Zeta sia dei professionisti ICT.

12.2. Identikit Gen Z: chi sono e cosa vogliono

La Generazione Z è costituita da coloro che sono nati tra la fine degli anni Novanta ed i primi anni del XX secolo.

Chiamati anche Centennial, Digitalian, Zoomer, Post Millennial, i nativi digitali sono sempre connessi, multitasking dalla nascita, è infatti la prima

¹ HR Recruiter ICT Specialist & Talent Management, Emm.

generazione che ha avuto modo di crescere con l'accesso ad Internet, l'uso della tecnologia e dei social media.

L'aspetto interessante dei nativi digitali è che da un lato sono cresciuti con la tecnologia ed i social, dando luogo alla più classica delle possibili affermazioni “i ragazzi sono sempre davanti al telefono”, dall'altro hanno assistito alla lotta per i diritti sociali ed hanno fatto di questa lotta, anche la loro lotta.

La maggior parte delle persone potrebbe essere indotta a pensare che sia una generazione sterile perché focalizzata solo sui social, sono invece sensibili ed attivamente coinvolti su tematiche rilevanti, che costituiranno i valori in cui credono, come la tutela dei matrimoni tra persone dello stesso sesso, la crisi europea dei migranti, le problematiche ambientali, la crisi climatica, la promozione della diversità ed inclusione, la flessibilità al fine di tutelare il benessere psicofisico.

Cosa cercano questi ragazzi? Nel mondo del lavoro, i Digitalian sanno ciò che vogliono: **non cercano un lavoro, cercano il lavoro.**

Il lavoro, secondo la GenZ, deve poter soddisfare le loro passioni, deve recare soddisfazione professionale e non deve avere impatti sul tempo libero in quanto il benessere psicofisico è un valore imprescindibile.

Cercheranno una azienda che si impegni a sua volta alla condivisione ed al supporto dei valori per loro importanti perché lo stipendio vale tanto, ma non sarà l'unica motivazione per cui lavorano.

Se una azienda non condivide e supporta parte dei valori citati, ciò influirà in termini di attraction, hiring e turnover.

In sintesi, per valutare un'azienda, per scegliere se continuare a lavorare in una organizzazione, valuteranno la cultura aziendale, lo stipendio ed i percorsi di crescita.

12.3. Generazioni a confronto: similitudini e differenze

La Generazione X è la generazione dei nati tra gli anni Sessanta e Ottanta, è la generazione del posto fisso, la generazione per il sacrificio verso il lavoro e la propensione a scegliere un lavoro sicuro piuttosto che soddisfacente. Sono focalizzati sulla carriera piuttosto che ai valori di una azienda.

La Generazione Y è la generazione di coloro che sono nati tra gli anni 1981-1995, chiamati anche i “Millennial”, iniziano ad essere più interessati alla cultura aziendale, iniziano a sentire la necessità di trarre soddisfazione dal lavoro.

La Generazione Z, come anticipato, è costituita dai nati tra il '1995 ed il 2010, impegnati nelle questioni sociali, sono ambiziosi, vogliono avere un chiaro feedback del loro contributo alla organizzazione; devono rispecchiarsi nei valori aziendali e riconoscono l'importanza del proprio tempo, non vogliono infatti rinunciare al proprio tempo libero.

12.4. Il grande divario tra domanda ed offerta nel settore ICT: Skill Mismatch

Per avere una visione completa del **Settore ICT (Information and Communication Technologies)** e per comprendere le difficoltà legate al reclutamento del personale, diamo uno sguardo all'andamento degli ultimi anni.

Da una analisi della Associazione Nazionale delle Imprese ICT, si evince come nel 2022 il mercato dell'Information Technology stupisca poiché si riscontra una continua crescita nonostante un contesto storico e socio-economico non troppo fortunato, basti pensare ad eventi come l'inflazione, alle conseguenze della guerra in Ucraina, ai cambiamenti climatici, alla crisi energetica.

Il mercato ICT, infatti, registra una crescita del 7%, pari a 30.77 miliardi di euro, in particolar modo nei settori del Cloud, della Cyber Security, dei Big Data, della Blockchain e della Intelligenza artificiale.

La Pandemia ha enfatizzato il progredire della Digital Transformation in diversi modi: abbiamo dovuto imparare a lavorare da remoto, adottando strumenti e tecnologie che in precedenza non avremmo pensato di utilizzare; le aziende hanno compreso l'importanza di avere una presenza online solida e, conseguentemente, hanno deciso di investire in tecnologie innovative per rimanere competitive ed attrattive in un'era digitale.

Ciò ha determinato nel mercato del lavoro una elevata richiesta di professionisti dell'IT, determinando l'apertura di nuove opportunità lavorative e di carriera per coloro che possiedono competenze digitali.

Sorge spontanea la domanda: abbiamo una simile disponibilità? In verità, l'offerta non sempre corrisponde alla domanda, infatti le aziende riscontrano una grande difficoltà nel reperimento di professionisti altamente qualificati.

Punto interessante, che aiuta a comprendere maggiormente il settore, è che in Italia solo il 24,5% degli studenti ed il 15% delle studentesse si laurea in materia scientifiche-tecnologiche, andando ad alimentare la mancata corrispondenza tra le competenze richieste e quelle di cui invece disponiamo. Teniamoci semplici: quale è quindi la situazione? Abbiamo molti meno Profili tecnici qualificati rispetto a quanti ce ne servirebbero.

La conseguenza è che le aziende, le Risorse Umane, hanno una grande difficoltà nel reperirli, reclutarli, assumerli e trattenerli, è per questo motivo che in tante occasioni sentiamo parlare di “caccia di talenti” e nel tempo si sono sviluppate nuove figure HR come i “cacciatori di teste” e tra, le altre, i Recruiter Marketer.

Quali sono i driver principali dei profili ICT che pongono alla base delle loro scelte?

Se i Profili ICT sono altamente qualificati e ricercati, se la domanda di Professionisti ICT aumenta così come le competenze richieste evolvono, è fondamentale per tali profili risultare costantemente competitivi sul mercato attraverso l'utilizzo, nella propria azienda, di tecnologie all'avanguardia.

L'utilizzo di tecnologie non innovative, viene percepita come un ostacolo alla crescita professionale e potrebbe determinare la decisione di cambiare azienda, influenzando negativamente in termini di turnover.

Fattore importante, inoltre, è il continuous learning, ovvero la possibilità di poter continuare a studiare, avere a disposizione un piano di formazione attraverso cui poter acquisire nuove competenze e certificarsi.

12.5. Acquisition & Retention

Negli ultimi 2-3 anni la nostra vita è cambiata profondamente, la tecnologia è sempre più parte della nostra quotidianità.

Con la rivoluzione digitale, i profili più ricercati sono infatti i professionisti in ambito ICT e STEM.

È difficile trovare il migliore candidato in vista delle competenze richieste altamente specifiche, dello skill gap e della elevata concorrenza.

Ancora, la pandemia ci ha cambiati, ci ha fatto scoprire nuovi modi di lavorare ed ha contribuito a far maturare delle nuove esigenze, infatti i Millennial e parte della Gen X, in particolare nel settore ICT, sulla scia della Gen Z, stanno ponendo in essere una rivalutazione delle priorità delle proprie vite, rivalutazioni che infatti hanno condotto ai fenomeni della Great Resignation e Quiet Quitting.

Dinanzi al grande Mismatch tecnologico, peculiarità dei profili ICT e della Gen Z, è necessario adeguarsi e definire delle nuove strategie volte alla Acquisition ed alla Retention, come detto, le Risorse Umane hanno dovuto innovarsi.

In breve: abbiamo meno profili qualificati di quanti ce ne servono; i professionisti qualificati sono impegnati lavorativamente con altre aziende e quindi nella maggior parte dei casi sono candidati passivi.

In un contesto odierno non è più l'azienda a scegliere il candidato, ma è il candidato che sceglie l'azienda, è una scelta reciproca.

La ricetta perfetta non esiste, le aziende sono consapevoli che è necessario strutturare una **Digital Talent Acquisition Strategy** al fine di distinguersi dai competitor, promuovere ciò che oggi è importante per il candidato persona di riferimento, in tal caso un professionista ICT e Nativo Digitale.

La strategia dovrà considerare fattori come: il Target di riferimento, comunicazione, innovazione, multicanalità e human touch.

Una Digital Talent Acquisition Strategy efficace non può non essere attenta ad offrire una esperienza lavorativa soddisfacente, un percorso di crescita, soddisfazione personale e professionale, flessibilità e Wellbeing.

Ci si è accorti che le leve motivazionali sono cambiate e che, in un settore così competitivo, l'approccio va cambiato, quindi per assumere un Profilo ICT Post Millennial, è necessario impostare in primis una Strategia di Attraction, solo in seguito è possibile iniziare un iter di selezione.

L'iter di selezione, in questo caso, ha inizio con la Talent Attraction che alla base prevede lo studio del target di riferimento.

Se posso scegliere tra diverse aziende, quali fattori prenderò in considerazione? Se ho un lavoro che mi soddisfa, perché dovrei accettare una proposta di lavoro? Perché dovrei accettare di sostenere un colloquio? È per questo motivo che le aziende devono lavorare sulla Attraction al fine di attrarre il Talento, rendersi appetibile al fine di procedere con l'iter.

Alla base della strategia non possono mancare Attraction e Human Touch: è necessario attrarre i talenti in base alle loro leve motivazionali e stringere con loro delle relazioni.

La Digital Talent Acquisition mira a creare nuove relazioni tra azienda e candidati, partendo dal processo di selezione fondato sul caring, fiducia reciproca e comunicazione trasparente.

Target di riferimento: prima di porre in essere qualunque tipologia di strategia è necessario conoscere il target di riferimento.

A chi mi rivolgo? Che interessi ha? Cosa cerca? Dopo aver chiarito questi punti, potranno allora definirsi attività come Employer Branding e Personal Branding da porre alla base di ogni Strategia.

Attraverso l'Employer Branding, Personal Branding e la comunicazione trasparente della Employee Value Proposition (EVP), si mira ad attrarre dei potenziali candidati con l'obiettivo di assumerli.

L'Employer Branding funge da canale per attrarre, acquisire e fidelizzare i talenti in ottica di acquisition e retention.

La comunicazione dei valori, della cultura aziendale, è fondamentale, in particolare la Gen Z pone soprattutto su questo la scelta di una azienda piuttosto che di un'altra.

Il PostMillennial vuole rispecchiarsi nella azienda e nei valori in cui crede.

Al fine di promuovere un Employer Branding mirato, si dovrà: curare la pagina del sito, curare la pagina LinkedIn, curare la sezione "Lavora con noi".

In relazione al primo punto, è importante che l'azienda sia presente su LinkedIn e sulle piattaforme social maggiormente utilizzate dal candidate personas, come Facebook, Instagram e TikTok.

Essere presente sui social media del pubblico target consente di impostare una comunicazione efficace che sia mirata in base al proprio target di riferimento.

Non appena il Talento sarà contattato dal Recruiter, egli visiterà infatti il sito dell'azienda, le pagine social e leggerà le recensioni, ecco perché è necessaria una buona presenza online.

Ad esempio, se la Gen Z, come detto, è particolarmente attenta alle questioni sociali come, tra le tante, la DE&I, sarà dunque attratta potenzialmente da una azienda che coltivi e promuova il valore della inclusione e della diversità al fine di offrire pari opportunità a tutti indipendentemente dal sesso, dall'orientamento sessuale e dalla religione, questo valore dovrà essere condiviso sui canali social della azienda.

L'azienda, attraverso l'Employer Branding, dovrà quindi comunicare tale impegno così da attrarre, coinvolgere e fidelizzare.

L'analisi condotta da Thrive My Way Statistics del 2022 evidenzia che un adeguato Employer Branding riduce il tasso di turnover del 28%.

Per un employer branding efficace è importante inoltre tener traccia dei feedback dei dipendenti ed ex dipendenti, da un lato per poter migliorare, dall'altro perché in molti casi l'acquisizione deriva dalle politiche di referral.

Il Personal Branding sono le azioni poste in essere dal Recruiter per classificarsi come professionista del settore nei cui confronti nutrire stima e fiducia.

Il Recruiter dovrà porre in essere una serie di strategie sia per creare un rapporto con il network sia per potersi classificare come professionista qualificato.

La sfida del Recruiter sarà creare relazioni umane attraverso il digitale, dovrà comunicare con il proprio network al fine di creare delle reali connes-

sioni, perché un candidato passivo oggi potrà essere un candidato attivo domani.

In che modo un Recruiter può costruire relazioni? Interagendo sui social nei quali si trova il target di riferimento, divulgando informazioni, offrendo contenuti utili, commentando post.

Tenersi semplici, va bene anche interagire facendo gli auguri per una promozione!

Il nostro network deve sapere che ci siamo, è necessario creare legami, l'empatia diventa un must have.

In particolar modo con questa tipologia di professionisti è necessario iniziare a lavorare sull'Engagement, in questo modo si otterrà il risultato dell'Inbound Marketing, che, applicato al Recruiting, darà luogo a quel che è l'Inbound Recruiting.

L'obiettivo dell'Inbound Recruiting è creare un rapporto di valore con i potenziali candidati attraverso l'utilizzo di canali di comunicazione efficaci per raggiungerli, coinvolgerli, attrarli e maturare l'engagement che li spingerà a voler fare parte della organizzazione.

Strategia Digitale non significa solo utilizzare il Marketing per il Recruiting, non significa solo poter effettuare un colloquio attraverso l'utilizzo di piattaforme come Teams, Meet, Zoom, Skype, significa essere multicanali ed innovare il processo di Attraction e di Selezione, in modo tale da risultare maggiormente ingaggianti.

Un modo per rendere il processo di selezione innovativo, tecnologico ed ingaggiante, è anche pubblicare un video annuncio.

Gli annunci dovranno essere presenti sulle diverse piattaforme, compresi i diversi social media e l'annuncio pubblicato attraverso un video otterrà un duplice vantaggio: per un verso sarà più attrattivo in quanto la mente umana è più propensa ad ascoltare ed a guardare piuttosto che leggere, per altro verso si potrà raccontare in maniera più efficace sia la posizione, sia la people culture aziendale.

Ancora, durante il colloquio conoscitivo può creare engagement la partecipazione, insieme al professionista HR, di una persona che ricopre il ruolo per il quale il candidato sta sostenendo il colloquio; l'utilità non sarà porre al contempo domande tecniche al candidato, bensì poter fare in modo che il candidato possa porre domande relative alla job vacancy.

I vantaggi saranno: maggior chiarezza della posizione e, sicuramente, il tecnico potrà a sua volta raccontare la people culture aziendale, l'ambiente dell'azienda e offrire un riscontro concreto.

In tal modo il candidato avrà informazioni tecniche e avrà un feedback reale inerente il "come si sta in azienda", questo aspetto influisce positiva-

mente sulla candidate experience e sarà più orientato a procedere con l'iter; il tecnico fungerà così da Ambassador della azienda.

Altro strumento ingaggiante, innovativo e digital è il gamification recruiting, si tratta di una tecnica di recruiting che prevede l'utilizzo di una piattaforma apposita attraverso cui è possibile far "giocare" i candidati.

Questa tipologia di recruiting può rispondere a diverse esigenze a seconda della modalità in cui viene proposta.

Per un verso, è in corso la diffusione di piattaforme online che facilitano l'incontro tra candidato ed azienda, tra Recruiter e profili qualificati mediante l'organizzazione di eventi, ad esempio, una challenge di coding.

Per altro verso, le aziende iniziano a dotarsi di piattaforme online con le quali sottopongono ai candidati dei giochi, quiz, sfide e test tesi a rivelare al recruiter una serie di informazioni riguardanti le soft skill dei partecipanti.

Con questi 'giochi' è possibile valutare vari aspetti delle persone come la creatività, la gestione dello stress, la capacità di problem solving ecc.

Tra i diversi esempi, è interessante una piattaforma che sottopone alla persona un gioco attraverso un video-racconto composto da un certo numero di domande. Ogni risposta fornita, rivelerà qualcosa sulla persona. Al termine del gioco, verrà creata la descrizione di un profilo caratteriale che verrà inviato anche al potenziale candidato che partecipa al gioco.

Così, attraverso il game, da un lato l'utente conoscerà qualcosa di sé e sarà attratto dalla azienda per l'innovazione, dall'altro l'azienda ha avuto modo di conoscere parte delle soft skill del potenziale candidato.

Al termine del gioco, l'utente potrà decidere di caricare il proprio curriculum.

Il Gamification Recruiting risponde così alle esigenze di attrarre i nuovi talenti, in particolare i PostMillennial ICT, di aumentare l'engagement e renderli più motivati durante l'iter stesso di selezione.

L'utilizzo stesso del Gamification Recruiting costituisce un messaggio per il nativo digitale professionista dell'ICT del fatto che l'azienda sia una organizzazione all'avanguardia e quindi fattore di cui tener conto.

Abbiamo visto, pertanto, che l'iter di selezione ha inizio dalla fase di attraction, la fase attraverso cui attrarre i candidati passivi che caratterizzano per la maggior parte il settore digital.

Attrarre, creare engagement, relazione e fiducia è necessario per motivare il candidato e procedere con l'iter di selezione. Il processo di selezione, in questi casi, in questo settore, inizia ancor prima della scrematura di un CV, ha inizio con la fase della Attraction e terminerà con la fase di Onboarding, come in seguito vedremo.

L'iter di selezione deve essere semplice, chiaro e trasparente.

Impostare un processo di selezione sul *people caring* significa comunicare con trasparenza e non lasciare che l'iter sia troppo lungo, soprattutto in un simile mercato un iter selettivo eccessivamente lungo potrebbe rivelarsi controproducente.

Durante il processo di selezione è importante overcomunicare, saper leggere le domande, le esigenze ed i dubbi dei candidati.

La comunicazione deve avere riguardo sia il racconto della cultura aziendale, dell'ambiente, della EVP, ma anche una descrizione accurata dei passi previsti dall'iter selettivo, è importante curare la *candidate experience*.

Il colloquio è un *touchpoint* fondamentale al fine di raccontare e sottolineare, in maniera del tutto autentica, le iniziative intraprese dalla azienda e che la differenzieranno dalle altre.

Tra queste potranno esserci iniziative relative al *Wellbeing*, alcune organizzazioni optano come scelta aziendale di offrire un giorno libero per il compleanno del lavoratore, sì da riconoscere e celebrare l'importanza della singola Persona; con una scelta simile si favorisce il benessere psicofisico dei dipendenti che, come specificato più volte, è qualcosa a cui le persone non vogliono più rinunciare.

In Italia parrebbe che, in ottica di *Wellbeing* e flessibilità, si inizi a parlare di settimana corta, ovvero una settimana lavorativa basata su 4 giorni di lavoro; la settimana corta si pone come una iniziativa volta a migliorare la qualità dei dipendenti, ridurre lo stress, favorire il benessere psicofisico e, sicuramente, veicola il messaggio di un ascolto attivo da parte della azienda che lo propone.

Ancora, per la Gen Z, per i profili ICT e quindi per un professionista digital – nativo digitale, è fondamentale non solo l'utilizzo di tecnologie innovative, ma anche e soprattutto un percorso di crescita ben definito che gli consenta di imparare nuove tecnologie, certificare le competenze già possedute ecc.

I percorsi di formazione sono un fattore rilevante ed influiscono sulla retention poiché le persone sentiranno di poter crescere in quella determinata organizzazione.

Così, il colloquio diviene nodo cruciale anche per poter parlare della formazione prevista.

Durante queste fasi è importante comunicare, ma ancor più importante è l'autenticità; sì attrarre, ma in maniera del tutto vera e autentica, sarà un grave errore raccontare delle bugie poiché non appena il candidato se ne accorgerà, si renderà conto che la realtà è diversa, ciò influirà sulla sua *candidate experience*.

Pertanto racconto della cultura aziendale, dei valori, della EVP sì, ma in maniera autentica ed attuale.

In base ad una intervista condotta da Thrivemyway, quasi il 50% degli intervistati ha dichiarato di aver rifiutato un'offerta di lavoro perché l'esperienza di reclutamento è stata scarsa.

Durante il colloquio, il Recruiter avrà l'onere di raccontare, attraverso un company Storytelling, l'ambiente ed i valori aziendali.

Non si può trascurare la candidate experience poiché influisce fortemente sulla reputazione aziendale.

Al fine di offrire una candidate experience positiva, oltre ad un processo di selezione chiaro, trasparente e comunicativo, non possono mancare il feedback relativo al colloquio ed un processo di onboarding ben strutturato.

Per feedback negativo intendiamo la comunicazione con la quale si informa il candidato di non aver superato il colloquio. Ricevere la comunicazione sarà importante sotto diversi aspetti: il candidato sarà posto nella posizione di poter comprendere le motivazioni e, nel caso, poter migliorare determinate skill; potrà considerare il cerchio chiuso e non resterà in sospenso.

Il candidato in questo modo avrà vissuto una esperienza positiva.

Un candidato che non supera un iter selettivo potrà però superarne un altro, così in futuro potremo ricontattarlo per nuove opportunità. Una persona che, invece, non ha ricevuto il feedback negativo e sarà rimasto sospeso, dovendo dedurre di non aver superato il colloquio, qualora venisse ricontattato dallo stesso recruiter per una nuova opportunità, molto probabilmente non risulterà interessato.

Un iter selettivo incentrato sul People Caring, non può non prevedere la cultura del feedback negativo.

Il processo di selezione non ha termine con l'assunzione, bensì prevede uno step successivo che consiste nel processo di onboarding.

L'intervista condotta da Thrivemyway dimostra come il 31% dei nuovi assunti ha lasciato il nuovo lavoro entro sei mesi, ecco perché importante strutturare un **piano di Onboarding**.

Il processo di onboarding è un iter prezioso che consente di accogliere il New, monitorarne nel tempo il livello di coinvolgimento e misurarne la soddisfazione.

12.6. Conclusioni

Negli ultimi anni stiamo assistendo alla rivoluzione digitale, notando come il Digital sia sempre più parte delle nostre vite. Di fronte alla digitaliz-

zazione, i professionisti ICT sono sempre più ricercati e nei prossimi anni la GenZ costituirà la maggior parte della forza lavoro.

È chiaro che questi profili altamente qualificati sono i più richiesti, tuttavia si riscontra una grande difficoltà nel reclutamento, nella acquisizione e nella retention.

La problematica di base è che si riscontra un grande distacco tra domanda ed offerta relativo alle competenze tecnologiche, dando vita allo skill mismatch, ovvero il disallineamento tra domanda ed offerta.

La GenerazioneZ è attenta alle questioni sociali come DE&I, pari opportunità, crisi climatica.

La Pandemia ha portato alla luce delle nuove esigenze e ci ha resi consapevoli che il mondo del lavoro è cambiato: Gen Z e profili ICT non vogliono rinunciare alla flessibilità ed al benessere psicofisico, pertanto saranno attratti da realtà aziendali che condividano questi aspetti.

Ancora, i percorsi di carriera, i piani formazione ed una comunicazione interna trasparente sono fattori non più trascurabili ed influenzano la scelta dei talenti nel momento in cui si valuta una organizzazione.

La maggior parte dei professionisti ICT sono candidati passivi, quali saranno quindi le Best Practice finalizzate alla Acquisition ed alla Retention?

La strategia delle organizzazioni dovrà aver inizio con la Fase di Attraction che deve essere mirata in funzione del target di riferimento, ciò vorrà dire effettuare una analisi del proprio audience, quali sono gli interessi, le esigenze e le richieste del proprio candidate persona.

Sulla base di questa analisi si potranno ideare le strategie in modo da attrarre ed ingaggiare il nostro target ed impostare attività come Employer Branding, la Comunicazione della EVP, ricordando che una idonea strategia di Employer Branding agisce sulla acquisition e sulla retention.

È necessario coltivare lo **Human Touch**, perché in un contesto digitalizzato le relazioni umane sono l'essenziale per entrare in contatto con i candidati e farli sentire, realmente, Persone di valore che contano e che fanno la differenza per l'azienda.

Inoltre, è importante strutturare percorsi di formazione con i quali i dipendenti possono approfondire le proprie competenze, certificarle ed acquisirne di nuove, perché fermarsi costituisce un ostacolo alla crescita.

Importante è condividere le informazioni aziendali in ottica di promozione di una cultura aziendale trasparente, sì da far sentire le Persone informate.

Ultimo, ma non meno importante, porre l'attenzione alla flessibilità ed al Benessere Psicofisico.

Il Recruiting privo di Attraction e People Caring sarà difficile.

In un simile contesto, **Retention è oggi Continuous Attraction**, le iniziative volte ad attrarre nuovi talenti saranno le medesime per trattenerli.

Parole d'ordine: analisi del Target per comprenderne le esigenze, condivisione dei valori, engagement e contatto umano.

III. EMPLOYER BRANDING: INCONTRO O SCONTRO TRA HR E MARKETING?

13. RECRUITING MARKETING

di Chiara D'Antuono¹

Negli ultimi anni il processo di recruiting è radicalmente mutato.

Aziende ed HR hanno conosciuto una difficoltà inaspettata da gestire: la drastica carenza di candidature in linea con quando richiesto dalle aziende in termini di *hard* e *soft skills*.

Le vecchie tecniche di recruiting, così come sono state sempre concepite, oggi non bastano più.

Esse sono, ormai, obsolete ed il loro utilizzo non favorisce l'attrazione dei talenti più ambiti dalle imprese. Ciò si traduce nel fatto che pubblicare un annuncio sperando di ricevere il curriculum del candidato perfetto, pronto a sposare la vision aziendale, non è più realistico.

All'alba del 2024 conta molto di più la relazione che l'azienda è in grado di costruire e mantenere nel tempo con i potenziali talenti. Oggi, orgoglio a parte, è il candidato a scegliere l'azienda e non più il contrario. È necessario, pertanto, evolversi ed attivarsi per rendere il proprio ruolo in azienda, insieme al brand che si è chiamati a rappresentare, attraenti per i potenziali candidati.

Per affrontare le nuove problematiche delle risorse umane nella specificità della ricerca e selezione dei candidati il buon vecchio marketing può essere d'aiuto. È così che il ruolo del marketer e quello del recruiter si fondono facendo evolvere quest'ultimo ad un vero e proprio brand ambassador. Questa nuova figura *ibrida* punta alla presenza online utilizzando i social e, al contempo, diventa un punto di riferimento nel suo settore costruendo un'ottima reputazione attorno a sé e, di conseguenza, all'azienda per la quale lavora. Adottando un approccio umano ed utilizzando una comunicazione più diretta e trasparente, il ruolo dell'HR diventa essenziale al fine di rendere il brand quanto più appetibile possibile agli occhi dei futuri candidati.

¹ HR Generalist, Clayton (fino a settembre 2023) e Founder ilcandidatoideale.it.

Quando le HR incontrano il marketing possiamo parlare, infatti, di Recruiting Marketing.

13.1. Vivere l'esperienza del candidato

Considerando che i candidati condividono online la propria esperienza di candidatura con recensioni e testimonianze reali, un'esperienza positiva o negativa può influenzare rispettivamente l'azione di altri potenziali candidati. Un impatto negativo rispetto alla candidate experience può rovinare il *brand positioning* dell'azienda, esattamente come quello di un cliente.

La prima sfida per ogni HR è, senz'altro, fornire all'azienda uno strumento essenziale: il *mindset*. “Abbiamo sempre fatto così” è una convinzione limitante che esclude infinite possibilità di crescita. Piccoli cambiamenti attuati in azienda, senza necessariamente stravolgere interi sistemi, possono comunque contribuire a migliorare la reputazione del brand e renderlo maggiormente attrattivo agli occhi dei potenziali candidati.

In questa nuova visione il candidato deve essere considerato il focus dell'intero processo di *Talent Attraction* e la sua esperienza deve essere curata non solo nella fase di selezione, ma soprattutto in tutte le dinamiche che la precedono e che sono, tra l'altro, invisibili al selezionatore stesso. L'esperienza del candidato diventa, così, un aspetto da non sottovalutare per le aziende che vogliono costruire un *pool* di talenti idonei alle proprie esigenze. L'azienda, d'altro canto, deve riuscire a dimostrare di essere un datore di lavoro attento, professionale, coinvolgente e che offre opportunità concrete di formazione e di carriera.

La mappatura della *Candidate Experience* definisce e rappresenta le singole fasi dell'esperienza vissuta dai candidati. Essa pone al centro il *candidato ideale* e considera l'insieme delle sue percezioni, i suoi bisogni ed i suoi obiettivi. Lo scopo non è costruire un percorso perfetto e fruibile da tutti ma un vero e proprio *viaggio* fatto “su misura” che risponda alle necessità del target di interesse.

Per migliorare la candidate experience occorre immaginare e rappresentare visivamente il percorso del candidato, analizzando ogni singola fase ed emozione che lo stesso si troverà a vivere ancor prima di proporsi all'azienda. Solo successivamente sarà possibile evidenziare i punti di contatto, detti *touchpoint*, fra azienda e candidato fondamentali per curare e mantenere il rapporto nel tempo.

13.2. Il viaggio del candidato

Il Candidate Journey, di fatto, è il viaggio che il candidato comincia ben prima della mera e propria candidatura verso l'azienda e che si può rappresentare con un vero e proprio *Funnel* di marketing, imbuto. La sua analisi ha lo scopo di limitare gli ostacoli che il potenziale candidato potrebbe incontrare in una delle fasi che vivrà e con particolare attenzione alle prime tre, le quali fungono da filtro alla candidatura.

Fase 0. Motivazione

Prima di ogni tipo di analisi è importante chiedersi quali sono le ragioni che inducono i candidati a lasciare un'azienda a favore di un'altra. Questa domanda ha una duplice funzionalità. Non solo consente di immaginare l'inizio del percorso che possono fare dei candidati potenziali, ma aiuta anche a prevenire la perdita prematura dei collaboratori già in forza in azienda.

Fra le motivazioni più frequenti, rispetto alla ricerca di altro impiego, vi sono:

- Scarso apporto con i propri capi o colleghi;
- Assenza di benefits oltre allo stipendio;
- Impossibilità di sviluppo di carriera;
- Formazione insufficiente;
- RAL insoddisfacente;
- Orari e/o logistica.

Fase 1. Consapevolezza

Questa fase di apertura costituisce il momento in cui il candidato realizza di provare insoddisfazione, o malessere, presso il luogo di lavoro attuale ed immagina un potenziale cambiamento cercando approvazione mediante il confronto con colleghi e/o conoscenti. Un candidato insoddisfatto della propria retribuzione, ad esempio, la confronterà con quella dei suoi colleghi o professionisti del suo ruolo in altre aziende. Metterà in atto, pertanto, una serie di azioni *start* quali l'aggiornamento del proprio curriculum e del profilo LinkedIn, lo scouting delle aziende nel settore, o territorio, di interesse. Studiando le aziende, scoprirà di cosa si occupano e immaginerà come potrebbe essere lavorare al loro interno.

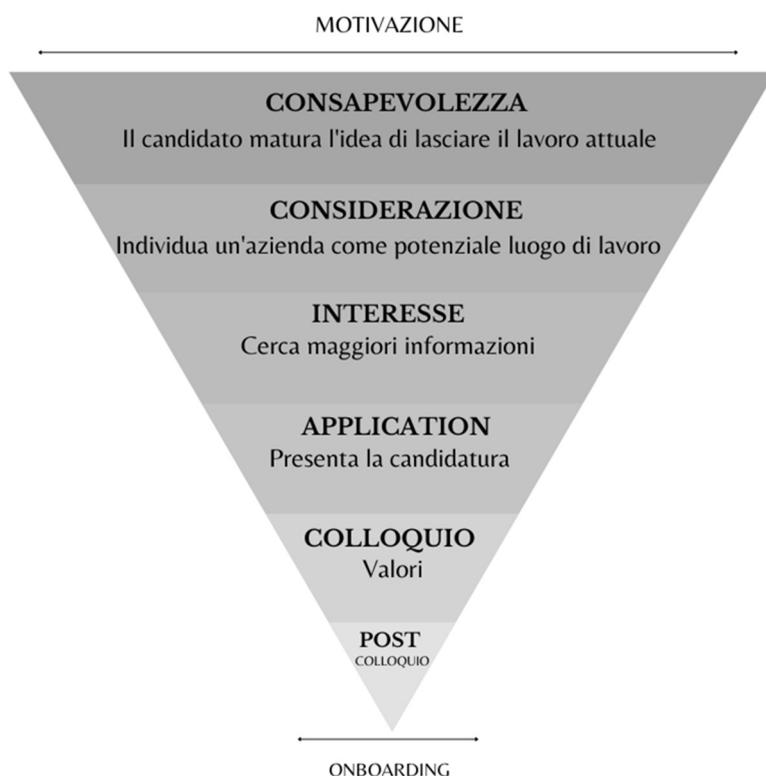
Fase 2. Considerazione

Durante questa fase, generalmente, il candidato individua una determinata azienda come potenziale luogo di lavoro. L'interesse verso quest'ultima lo spingerà a visionare il sito ed i profili social aziendali, in alcuni casi

potrebbe decidere di iscriversi alla newsletter. Questi mezzi, che ogni azienda ha a sua disposizione, sono utili per creare un'ottima reputazione del brand inteso come contesto lavorativo e mantenere alto l'interesse del potenziale candidato.

Fase 3. Interesse

Il candidato può cercare attivamente maggiori dettagli sull'azienda o su una posizione vacante specifica. In questa fase potrebbe anche entrare in contatto con dipendenti o ex dipendenti per chiedere una referenza diretta. La loro esperienza risulterà estremamente decisiva rispetto alla decisione del candidato di avanzare o meno la propria candidatura.



Fase 4. Application

Il candidato può presentare la propria candidatura all'azienda in modi diversi. Fra i principali vi sono:

- candidatura spontanea dalla career page compilando un modulo di iscrizione;
- invio del proprio curriculum in risposta ad un annuncio;
- contatto diretto di HR mediante LinkedIn;
- partecipazione a career day.

Fase 5. Il Colloquio

Il candidato della Generazione Z, convocato ad un colloquio conoscitivo, è alla ricerca di contenuti ed informazioni da parte dell'HR che vanno ben oltre le semplici richieste di requisiti che l'azienda ha verso di lui. Ricordiamo, ancora una volta, che oggi è il candidato a scegliere l'azienda e non il contrario. La scelta di un luogo di lavoro rispetto ad un altro non riguarda più il mero stipendio, ma concerne un insieme di esperienze, riconoscimenti e gratificazioni personali che si traducono in formazione, scalabilità di ruolo, ambiente positivo e zero domande sulla vita privata.

Best Practice: In questa prospettiva, durante il colloquio è importante che l'HR sappia trasferire in modo chiaro la vision e la mission dell'azienda e come la figura ricercata potrà essere funzionale al raggiungimento di questi obiettivi, tutto ciò fornendo al candidato un piano di crescita studiato nei minimi dettagli. In breve, l'HR chiarisce fin dal primo colloquio cosa fare, come farlo ed in quanto tempo. Solo in questo modo il candidato potrà maturare un buon livello di interesse ed immaginare concretamente il suo futuro in azienda.

Fase 6. Post-colloquio

Non ricevere alcun tipo di feedback viene percepito in modo estremamente negativo.

Un'azienda stabile e ben strutturata non solo fornisce sempre un feedback ma lo fa in tempi ben precisi. Questa prassi denota serietà ed infonde fiducia nei confronti del brand.

Best Practice: Se i tempi di valutazione, per qualsivoglia motivo, si rivelano essere più lunghi del previsto è buona prassi avvisare i candidati con un messaggio o una mail in cui si fornisce una nuova data di termine. L'utilizzo di un ATS semplifica quest'attività che conferisce un grande ritorno in termini di affidabilità.

Fase 7. Onboarding

È importante monitorare che la realtà descritta in sede di colloquio possa essere vissuta concretamente dal candidato già nei primi 90 giorni del percorso lavorativo. Diversamente, il rischio di perdere la risorsa appena inserita

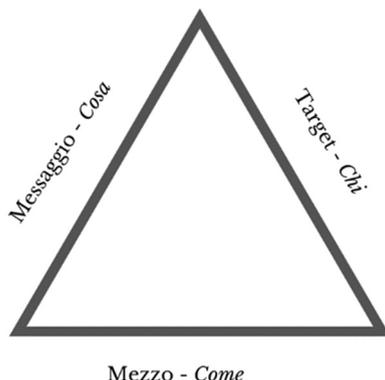
è maggiore. Ciò avviene in quanto le aspettative inizialmente millantate non coincidono con la realtà presente all'interno dell'azienda. Ne consegue che, oltre alla perdita di una risorsa ed il tempo investito per il suo inserimento, l'esperienza negativa, come abbiamo visto, può essere condivisa dal neo assunto sui social o sui principali canali di ricerca come Indeed, il più utilizzato in Italia, ma anche Glassdoor. Una situazione di questo tipo impatta gravemente sulla reputazione del brand e dello stesso HR andando a rendere oltremodo complesso un nuovo processo di ricerca.

13.3. Attrarre i migliori talenti utilizzando il triangolo del marketing

Prima di iniziare qualsiasi tipo di ricerca è necessario tracciare l'identikit del *candidato ideale*.

Una volta stabilita la necessità di una nuova risorsa, è importante individuare quali saranno le competenze ed attitudini necessarie per svolgere l'attività richiesta dalla *vacancy* in corso. Seguendo i principi del recruiting marketing, il primo passo è scrivere nero su bianco la propria candidate persona, ossia una figura fittizia che rappresenta al meglio l'aspettativa del candidato ideale. La sua identificazione raccoglie valutazioni di carattere comportamentale, motivazionale, demografico, accademico e professionale. L'obiettivo è individuare i bisogni e le motivazioni dei candidati ideali per creare la job description cucita su misura per loro.

Si è visto che il recruiting marketing è la pratica di usare le strategie di marketing per attrarre, ingaggiare e reclutare i migliori talenti. Nella pratica, però, il processo attraverso il quale il candidato della Generazione Z passa da candidato ad assunto è molto più complicato.



L'esperienza del candidato passa, soprattutto, dalla comunicazione.

Nella contestualizzazione del triangolo del marketing nel settore delle risorse umane e del *talent attraction*, i tre elementi del marketing assumono un ruolo chiave per attirare, coinvolgere e acquisire i migliori talenti per un'organizzazione. Vediamo come questi elementi si applicano:

1. Target: Rappresenta il gruppo di potenziali candidati o talenti che l'azienda desidera attirare e assumere. Definire chi sono i candidati ideali, o come anticipato la *candidate persona*, comprenderne le aspirazioni e le esigenze, è essenziale per indirizzare la strategia di *talent attraction* in modo mirato ed efficace;
2. messaggio: Riguarda come l'azienda si presenta ai potenziali candidati e come si posiziona sul mercato con il proprio employer branding. Il messaggio dovrebbe essere incentrato sugli elementi distintivi ed attrattivi dell'azienda in qualità di *datore di lavoro*. Sarebbe opportuno includere la cultura aziendale, le opportunità di sviluppo professionale, l'ambiente di lavoro, la vision e la mission dell'azienda e qualsiasi altra cosa che renda l'organizzazione attraente per i talenti desiderati. È importante che il messaggio sia autentico, coinvolgente ed orientato a rispondere alle esigenze e aspirazioni dei candidati desiderati;
3. mezzo: Si riferisce ai canali di comunicazione utilizzati per raggiungere il pubblico di candidati desiderato. Questi mezzi potrebbero includere gli annunci di lavori, sito aziendale, pagina LinkedIn, career day e workshop, social media e mail marketing. È importante selezionare i canali di reclutamento in base alla specifica nicchia di talenti che si desidera attirare, in modo da massimizzare l'impatto del messaggio e raggiungere il pubblico giusto.

In conclusione, nel settore delle risorse umane e del *talent attraction*, il triangolo del marketing gioca un ruolo cruciale per attrarre e acquisire i migliori talenti per un'organizzazione. Comprendere il mercato di riferimento, sviluppare un messaggio attraente e utilizzare i giusti mezzi di reclutamento sono elementi chiave per avere successo nel reclutamento e nell'acquisizione di talenti qualificati e motivati.

13.4. Touchpoint: punti di contatto fra azienda e candidato ideale

I touchpoint tra un'azienda ed un candidato sono i punti di contatto o le interazioni che si verificano durante il processo di ricerca e selezione del personale. Essi sono cruciali per la buona riuscita del processo di attrazione dei talenti poiché influenzano l'impressione complessiva che il candidato

avrà dell'azienda e possono determinare la sua decisione di accettare o rifiutare un'offerta di lavoro. Fra i più comuni touchpoint vi sono il sito aziendale e la career page, la pagina LinkedIn e l'annuncio di lavoro.

Career Page

La career page integrata all'interno del sito, come descritto in precedenza, è utilizzata dai candidati per cercare informazioni sull'azienda prima di completare la propria candidatura. Essa è il biglietto da visita che le aziende pongono ai candidati, è uno strumento utile per trasmettere valori, mission e vision aziendali ma deve essere mobile friendly e dal design impeccabile. Un'ottima strategia può essere quella di arricchirla con immagini dell'ambiente lavorativo e blog post oltre alle posizioni aperte, il form di iscrizione al database ed alla newsletter.

Una dovuta attenzione dovrebbe essere dedicata ai campi da compilare per l'invio della propria candidatura, infatti, dei tempi troppo lunghi potrebbero scoraggiare il candidato.

Best Practice: È importante semplificare il processo di candidatura utilizzando moduli facili da compilare e con la possibilità, per i candidati, di allegare il proprio curriculum ed altre informazioni in modo rapido ed intuitivo. Una funzione "candidatura veloce" potrebbe evitare che i candidati rimandino la propria iscrizione in un secondo momento invogliandoli ad allegare immediatamente il proprio file in qualsiasi formato.

Pagina LinkedIn

L'errore più comune è costruire una pagina aziendale focalizzata sull'azienda stessa e sui suoi prodotti. LinkedIn, in quanto social, è strutturato per dare evidenza a tutti i contenuti che riguardano le persone ed il loro bagaglio di esperienze e competenze e come queste ultime possano essere utili ad altri professionisti. Una buona pagina LinkedIn è organizzata in base al target di riferimento ed offre informazioni sulla cultura aziendale, le opportunità di crescita ed i valori attraverso l'impegno e cause sostenute dall'azienda nel sociale.

Best Practice: Dare ai propri dipendenti la possibilità, del tutto facoltativa, di utilizzare un'immagine di copertina per il proprio profilo LinkedIn coordinata con il brand, può dare un duplice risultato. Da un lato il potenziale candidato potrà facilmente individuare i dipendenti attivi e chiedere loro informazioni, dall'altro contribuirà a consolidare il senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda.

Case Study: Nel mese di Marzo 2023 Clayton è stata la prima azienda del settore retail a fornire un corso di formazione LinkedIn ai propri addetti alle

vendite e coordinatori punti vendita.

L'iniziativa ha ottenuto un grande successo in termini di partecipazione e coinvolgimento da parte dei dipendenti, i quali, nei giorni immediatamente successivi, hanno piacevolmente condiviso la loro esperienza sul social. Dare importanza e valore ai propri dipendenti, li ha evoluti in veri e propri Ambassador e pionieri di un progetto del tutto nuovo nel settore retail e che ha rafforzato il senso di appartenenza e contribuito all'attrazione di nuovi talenti in target.

L'annuncio

L'annuncio di lavoro rappresenta uno dei principali *touchpoint* tra l'azienda ed il candidato ideale.

Per questo motivo gestirlo al meglio è fondamentale per partire con un pool di candidati conformi alle successive attività di screening.

Se l'annuncio non è abbastanza efficace, l'azienda rischia di ricevere poche candidature o non in linea con quanto ricercato. Un annuncio di lavoro non può tradursi in un semplice elenco di competenze richieste ma è uno strumento funzionale alla comunicazione dei valori aziendali e le opportunità che la risorsa avrebbe facendo parte dell'azienda in questione.

Un annuncio deve considerare, ancora una volta, il target a cui si rivolge rispettando alcune regole:

- fornire una descrizione dell'azienda;
- definire in maniera dettagliata il ruolo e le attività;
- utilizzare le giuste keywords affinché sia ottimizzato SEO;
- facilitare la lettura con grassetto, paragrafi ed elenchi puntati.

Le recensioni

Le recensioni online sono diventate un vero e proprio *touchpoint* in quanto costituiscono una parte fondamentale del processo di recruiting. Come analizzato nei precedenti paragrafi, i candidati cercano informazioni sulle aziende tramite piattaforme come Glassdoor ed Indeed. Le recensioni consentono ai candidati di avere un'idea della cultura dell'azienda, delle opportunità economiche e di crescita professionale. Inoltre, possono prepararsi al colloquio di lavoro leggendo quali potrebbero essere le domande poste durante il colloquio stesso o le modalità in cui viene svolto.

Per i datori di lavoro le stesse recensioni sono preziose in quanto, oltre che essere una fonte di feedback per monitorare la propria reputazione online, è possibile – e necessario – rispondere ai commenti negativi. Quest'azione dimostra attenzione verso i propri dipendenti ed al contempo risolvere a monte le preoccupazioni dei potenziali candidati.

13.5. Conclusione: l'importanza della Candidate Experience

Il ruolo di una Candidate Experience di qualità nel successo aziendale è di fondamentale importanza. Una Candidate Experience positiva può influenzare l'immagine dell'azienda, poiché candidati condividono le loro esperienze. Un feedback negativo può danneggiare la reputazione dell'azienda ed allontanare sia potenziali candidati che clienti. D'altra parte, una Candidate Experience positiva può essere uno strumento prezioso per attrarre talenti di alta qualità.

In un mercato del lavoro competitivo, i candidati cercano costantemente opportunità di lavoro presso aziende con una buona reputazione ed un ambiente di lavoro positivo. Un'esperienza positiva durante il processo di selezione può aiutare l'azienda a distinguersi dai concorrenti e ad essere attraente per i talenti più qualificati.

Inoltre, una Candidate Experience negativa può avere impatti significativi sui costi di assunzione. Riducendo l'interesse dei candidati e aumentando il turnover, l'azienda si troverà probabilmente ad affrontare i costi ed i tempi legati a nuovi processi di ricerca e selezione.

In conclusione, una prospettiva attenta e positiva durante il processo di selezione può fare la differenza per il successo dell'azienda, posizionandola in modo vantaggioso nel mercato del lavoro.

I candidati sono potenziali ambasciatori dell'azienda, la loro esperienza conta e va costruita nel tempo e creare un'esperienza memorabile può dare grandi frutti a lungo termine.

Bibliografia

- Centeraro L., Zanella (2022), *Personal branding per l'azienda*, Hoepli, Milano.
Kennedy D. S. (2011), *The ultimate marketing plan*, Adams Media.
Kidder J. (2021), *The Candidate Experience: A Roadmap to Building a Better Candidate Experience*.
Kotler P. et al. (2010), *Marketing 3.0*, Gruppo 24Ore, Milano.
Martini A., Zanella S. (2017), *Social recruiter*, FrancoAngeli, Milano.

14. CANDIDATE PERSONAS: MILLENNIALS VS GEN Z

di *Flavia Schiano*¹ e *Giovanni Villani*²

Il mondo del lavoro è stato stravolto nell'ultimo triennio. Il covid, oltre alla triste scia che tutti ben conosciamo, ha lasciato anche una profonda riflessione su noi stessi e una rivalutazione delle nostre priorità. Questa si è trasformata nella grande ondata arrivata dall'America (come spesso accade) definita *Great Resignation* (e la successiva risacca, il *Quiet Quitting*), che ha portato, nei primi sei mesi del 2022, ad un +22% di dimissioni rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente³.

Questo turbamento ha investito in pieno le generazioni che frequentano già da un po' il mondo del lavoro (Boomers, Gen X, Millennials) e ha accolto la Generazione Z, gli ultimi arrivati.

La Generazione Z sta cambiando il mondo del lavoro, lo vuole più flessibile e più smart, pilotando un cambio salariale, chiedendo a gran voce formazione e piani di carriera, sviluppo di nuove competenze ed incappando (di già, *ahinoi*) in situazioni di burnout.

Con la Generazione Z siamo passati da un periodo di lavoro 'a tempo' ad un'era di lavoro a progetto (dove il progetto non è, chiaramente, il malandato all'epoca, morto oggi, co.co.pro.). Ancora, la Gen Z chiede, anzi pretende proprio, di lavorare in un ambiente dove la diversità e l'inclusione, assieme alla responsabilità sociale, la facciano da padroni e chiede rispetto per la fluidità di genere. Sono indipendenti, cercano un'atmosfera di lavoro soddisfacente e un confronto continuo.

Dall'altro lato permane un'altissima percentuale di Millennials (52,6%), che sono spesso entrati nel mondo del lavoro con le unghie e con i denti, nel

¹ Chief People & Potential, Tecno Capital.

² Recruiter, Tecno Capital.

³ Ministero del Lavoro.

periodo della crisi economica del 2007-2008, alla costante ricerca di una retribuzione maggiore, di stabilità e di una crescente worklife balance.

Nell'ottica di provare a migliorare la candidate experience adottando linguaggio, canali e forme comunicative allineate al nostro interlocutore, ingaggiandolo, analizzandone le risposte e riuscendo, così, a prendere decisioni più consapevoli sul processo di selezione, abbiamo provato a delineare degli *Employers Personas*, passando attraverso canvas più o meno strutturati poiché se vogliamo attrarre non possiamo prescindere dal conoscere il nostro obiettivo o, in questo caso, il/la nostro/a candidato/a. Conoscere i *Candidate Personas* aiuta ad ottenere, attraverso un'accurata riflessione, un avvicinamento e una conoscenza del target di riferimento su cui si desidera impattare con l'attività di reclutamento. La creazione dei *Personas* serve tanto ad 'ingolosire' il talento giusto per la posizione che a creare un maggior senso di appartenenza per le persone già presenti in azienda, quanto ad evitare di attrarre elementi non in target così da limitare lo scontento negli esclusi dal processo di selezione.

I paragrafi successivi sono, ovviamente, una generalizzazione, il cui primario obiettivo è delineare caratteristiche comuni e differenze tra i due gruppi generazionali e la conseguenziale differenza comunicativa e di impatto.

14.1. Personas Millennials

14.1.1. Profilo e motivazioni

Il primo target in ordine temporale di ingresso nel mondo del lavoro, sono i/le Millennials (conosciuti anche come Generazione Y), nati all'incirca tra gli anni Ottanta e la metà degli anni Novanta (1995-96).

Sono, per la stragrande maggioranza, i figli dei Baby Boomer, che erano, per parte loro, alla ricerca di certezze, di stabilità, insomma dello zaloniano "posto fisso". I Millennials hanno visto l'evolversi della tecnologia, chi è nato nel 1986, ad esempio, ha visto i primi PC che si diffondevano nelle case, ha iniziato a scoprire internet con un modem a 56k, ha iniziato ad avere degli orizzonti, in potenza, enormemente più ampi della generazione dei propri genitori.

Da alcune recenti analisi effettuate dalle Big4 sul mercato del lavoro è emerso che i Millennials sono molto più devoti al loro lavoro rispetto ai loro colleghi più senior, sebbene non ritengano di dover sacrificare ad esso la propria work-life balance. Sono alla ricerca, quindi, di lavori con flessibilità

oraria o possibilità di lavorare da remoto, il cui punto di approdo ideale è il lavoro per Management By Objectives (MBO).

Sono desiderosi di frequentare corsi, partecipare a webinar e seguire programmi di formazione per ampliare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie soft e hard skills oltre che competenze sia sul piano personale che professionale.

Desiderano, inoltre, dare un contributo alla società che li circonda prediligendo, dunque, aziende con una forte responsabilità sociale. Abbastanza chiaro ai più che, assieme all'ingresso dei Millennials nel mondo del lavoro sia entrato anche il concetto di *'Purpose'*. Traduzione letterale 'scopo', i Millennials sono alla ricerca di portare un senso al loro lavoro e di sentire il contributo che stanno dando all'azienda che rappresentano al fine di essere completamente coinvolti in ciò che fanno o, anche, di avviare una propria attività imprenditoriale accettandone i rischi pur di perseguire le proprie passioni e creare un impatto significativo sulla collettività attraverso il proprio lavoro.

14.1.2. Goal

Benché si siano affacciati al mondo del lavoro anelando la stabilità raccontata loro dalle precedenti generazioni, oggi sono alla ricerca di un lavoro che abbia un significato, possibilmente sociale, ma sicuramente più profondo di timbrare un cartellino: i Millennials non vogliono essere definiti da uno stipendio ma soddisfatti da uno scopo. A questo si lega a filo doppio il loro desiderio di fare la differenza, di lasciare un'impronta in ciò che fanno. Non a caso sono alla ricerca di lavori che abbiano un impatto sulla vita degli altri od organizzazioni considerate socialmente responsabili di cui condividono i loro valori, come l'impegno per la sostenibilità ambientale, l'inclusione e la diversità. Ambiscono ad uno stipendio soddisfacente ma, quello che realmente fa pendere la loro bilancia, sono le opportunità di crescita, apprendimento e sviluppo che vengono presentate, percorsi di carriera strutturati, programmi di mentoring e opportunità di formazione continua⁴.

Desiderano lavorare con e per aziende con programmi di incentivazione, opportunità di crescita salariale e benefit che manifestino apprezzamento per i loro sforzi e risultati. Cercano un ambiente di lavoro sano e confortevole, un capo che sia un coach, un mentore, e una cultura collaborativa anziché

⁴ Fonti: Harvard Business Review – 'What Millennials Want from a New Job' – Brandon Rigoni, Amy Adkins; Pwc – 'Millennials at work Reshaping the workplace'.

competitiva dove il lavoro diventi un'opportunità di crescita personale e di impatto reale nel mondo⁵.

Ultimo ma non ultimo, come sopra accennato, i Millennials sono alla ricerca di una flessibilità sia di luogo (remote working/on-site) che oraria e di una positiva work-life balance con iniziative che promuovano il benessere di tutti i dipendenti⁶.

14.1.3. Frustrazioni

È già da un po' di tempo che sentiamo parlare della sopra accennata *Great Resignation* che fa "impazzire" e dimettere il personale, ma quali sono le motivazioni per le quali un Millennial dovrebbe lasciare, in maniera formale o sostanziale ('*Quite Quitting*'), un posto di lavoro? La risposta è banale: la frustrazione. Di seguito le potenziali cause di frustrazione presentate dal gruppo in esame:

Scollamento di mission e valori: per un gruppo così fortemente ingaggiato dalla componente di Corporate Social Responsibility è scontato rilevare che, quando mission e valori dell'azienda non coincidono con quelli del singolo, difficilmente si può pensare ad una lunga convivenza.

Assenza di piani di carriera: abbiamo già sottolineato quanto il percorso di crescita sia fondamentale per i Millennials e le conseguenze di una sua assenza mentre loro fremono per nuove sfide sono facilmente intuibili.

Scarsa cultura aziendale: responsabili tossici, alto turnover, assenza di gratificazioni e feedback non aiutano a creare un ambiente di lavoro piacevole in cui rimanere in nessun caso ma, in tal senso, i Millennials si sono dimostrati meno pazienti e tolleranti delle generazioni precedenti.

Acquisizioni, ristrutturazioni, riduzioni di personale ovviamente impattano sul morale e sull'ingaggio dei singoli.

14.1.4. Comportamenti di ricerca del lavoro

I Millennials (in particolar modo la seconda metà di questa generazione) sono stati definiti '*Job hoppers*' per la loro libertà di movimento tra aziende e lavori. Mostrano, infatti, una mobilità 'preoccupante', soprattutto in conse-

⁵ Randstad Employer Branding Research 2023.

⁶ Deloitte-2023 Gen Z and Millennial Survey & The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey.

guenza dei necessari investimenti di tempo e formazione nella loro crescita. Sdoganato il posto fisso, in un mondo del lavoro poco stabile ma con molte più porte girevoli, possono permettersi di cambiare in maniera decisamente maggiore della generazione precedente (che non ne aveva la cultura) e della prima parte della loro (che non ne aveva le opportunità). Una ricerca di Gallup rivela che il 60% dei Millennials è aperto alla ricerca di una nuova opportunità lavorativa, un 15% in più dei non millennials.

D'altro canto una percentuale vicina al 50% valuta la reputazione online del datore di lavoro prima di provvedere a considerare l'offerta, effettuando una ricerca approfondita sull'azienda e prestando molta attenzione ai feedback dei dipendenti e alle valutazioni online, ed il 53% dei Millennials si dichiara disposto a non accettare un'offerta di lavoro qualora avesse un'esperienza di Candidate Journey negativa⁷.

14.1.5. Canali

Essendo la loro crescita legata a doppio filo a quella di internet e dei social network, i Millennials sono abituati a comunicare attraverso piattaforme digitali e sono in grado di adattarsi rapidamente alle nuove tecnologie. Utilizzano prevalentemente i siti di annunci di online come LinkedIn e Indeed per cercare opportunità di lavoro e inviare candidature, a seguire il sito dell'azienda d'interesse, le Agenzie per il Lavoro (APL), i social media (tra i quali, rispondendo meglio ad una comunicazione testuale e visiva, sono più propensi a utilizzare Facebook e Twitter) e, come fanalino di coda, le agenzie di collocamento. Rimane un'importante parte di networking professionale utilizzata per espandere le opportunità di lavoro grazie alla partecipazione ad eventi e fiere di settore e, ovviamente, all'utilizzo di LinkedIn per stabilire connessioni professionali e crearsi, così, nuove opportunità lavorative.

Un quarto dei Millennials utilizza lo smartphone per le candidature e la restante parte il desktop, mentre le pubblicazioni più ricercate vanno dalle semplici offerte, alle informazioni sull'azienda, ai video e blogs.

14.1.6. Skill

Sicurezza in sé stessi: è certamente una delle principali doti dei Millennials. Convinti delle proprie professionalità sanno cosa vogliono e quanto

⁷ BCG, What Job Seekers Wish Employers Knew Focus on Digital Talent, 2023.

valgono, questo, però, non li esime dal necessitare feedback continui da parte dei propri superiori.

Engaged: coinvolti nelle organizzazioni, rispettosi dei ruoli e delle persone.

Focalizzati: orientati al team working cercano gruppi strutturati con i quali collaborare e all'interno dei quali crescere.

Ambiziosi: puntano al successo e lavorano giorno per giorno bilanciando ciò che vogliono fare con ciò che devono fare.

Tecnologicamente esperti: digitalizzati e connessi 24/7, conoscono a menadito i social media dove vengono attratti e ingaggiati sia per il consumer che per l'employer brand.

14.2. Personas Gen Z

14.2.1. Profilo e motivazioni

I Gen Z, nati dopo il 1995 e fino al 2012, sono cresciuti in un mondo molto più tecnologico dei Millennial. Mentre per i Millennial durante l'adolescenza si discuteva in famiglia se avere una tariffa oraria o flat per internet, i Gen Z quasi certamente hanno iniziato a navigare in internet da uno smartphone o da un Tablet con giga quasi illimitati e con una velocità di connessione straordinaria. Del resto sono anche conosciuti come la generazione dei nativi digitali.

Sono cresciuti in un mondo in cui la tecnologia è sempre stata presente, ha avuto e continua ad avere uno sviluppo esponenziale e loro sono abituati a utilizzarla in modo efficiente e produttivo. Sono anche molto coscienti dell'ambiente, dell'uguaglianza e della diversità e si aspettano che le aziende che incontrano abbiano valori e scopi che vadano in quella direzione. I Gen Z sono spesso descritti come individualisti (mentre i Millennials appaiono più dediti al lavoro di squadra i Gen Z preferiscono svolgere i compiti assegnati da soli), innovativi e desiderosi di fare la differenza.

14.2.2. Goal

I Gen Z si sono affacciati ad un mercato del lavoro già meno stabile rispetto alla generazione precedente che ne ha visto, invece, la trasformazione, ma vivono questa instabilità come parte integrante del lavoro e si guardano costantemente attorno alla ricerca di stimoli oltre che di uno scopo. Inoltre,

si sono verticalizzati inserendosi in un mercato che ha visto, con la generazione precedente, la nascita di nuove professionalità legate al mondo digitale.

Mentre Boomers, Gen X e Gen Y ‘litigano’ (soprattutto su quei social ormai abbandonati dai più giovani) sui concetti di inclusività e sostenibilità, per i Gen Z queste nozioni sono già parte della loro cultura: un’azienda che non sia in linea con questa visione è già, di per sé, non attraente. Offrire stabilità, crescita professionale, percorsi di carriera ha un forte ascendente su questa generazione, come anche sui Millennials, ma in un’ottica diversa, l’ottica che appartiene ai Gen Z è quella di trasformazione, di stimoli sempre nuovi, di scoperta.

Altro tratto comune ai due gruppi è la ricerca di work-life balance ma, mentre molti Millennials, educati a credere che con il duro lavoro e la perseveranza si può raggiungere qualsiasi obiettivo (alle volte con tratti quasi ‘tossici’ che possono derivare dal ‘se vuoi puoi’), contemplanò il lavoro anche come sacrificio per un fine ‘superiore’, nei Gen Z la percentuale di chi fa questo ragionamento si abbassa di molto. Desiderano lavorare per aziende dal taglio umano, dal Tone Of Voice accattivante che siano in grado di tutelare la persona quanto il business.

14.2.3. Frustrazioni

Da quanto scritto finora si evincono, anche in quest’area, delle similitudini con i Millennials. Vediamo, quindi, come variano le cause di frustrazione che portano al disengagement.

Mission e valori dell’azienda: la differenza con quanto detto per i Millennials è che in questo caso si parla più di non mantenere ‘quanto promesso’, poiché l’azienda che non rispecchia i valori ricercati avrà un problema già nella fase di onboarding.

Avanzamento di carriera: non solo un percorso di crescita ma una vera e propria offerta di nuovi stimoli, di nuove occasioni per mettersi in gioco, nuove tecnologie, nuovi progetti.

Scarsa cultura aziendale: se i Millennials si sono dimostrati meno pazienti delle generazioni precedenti, i Gen Z non perdono tempo, vogliono essere ascoltati in uno scambio comunicativo bidirezionale e, inoltre, anelano a che la salute psicofisica sia una priorità⁸.

⁸ Secondo una ricerca Gallup l’82% dei giovani lavoratori abbandonerebbe il posto di lavoro per comportamenti tossici del proprio manager.

14.2.4. Comportamenti di ricerca del lavoro

Se in alcuni punti le due generazioni sembrano congiungersi, sul tipo di comunicazione e sul metodo di attrazione sono piuttosto lontane: mentre la Gen Y ha ‘scoperto’ la possibilità di cambiare lavoro non appena l’azienda non risponde più alle aspettative, la Gen Z ne ha fatto uno stile di vita. I Gen Z, ad oggi, compongono circa il 27% della forza lavoro offerta dal mercato⁹ e reperiscono le informazioni con una velocità che poco ha a che vedere con quella delle generazioni precedenti, il che comporta che la corrispondenza fra quanto dichiarato dall’azienda e i reali comportamenti messi in atto sia tra i primi indici che vengono verificati prima di candidarsi.

Lo stipendio è un dato che i Gen Z definiscono importante quando parlano della prima esperienza lavorativa¹⁰, ma in seguito le priorità si spostano verso la capacità dell’azienda di ascoltare le loro esigenze e la creazione di un ambiente di lavoro connesso e trasparente.

14.2.5. Canali

Il metodo di ricerca del lavoro non cambia molto rispetto alla Gen Y, quello che cambia è la tenacità con cui raccolgono le informazioni e le molteplici opportunità che hanno di farlo. Al primo posto delle attività che compiono nella ricerca di un lavoro c’è la candidatura diretta all’azienda di interesse. Dunque a dover cambiare, al fine di risultare attrattivi per questa generazione, è soprattutto il metodo comunicativo. I Gen Z sono cresciuti in un mondo in cui la comunicazione è stata sempre rapida e digitale, di conseguenza preferiscono l’immediatezza, la brevità, i contenuti visivi, video, reels, meme, GIF, la capacità di passare un messaggio in pochi secondi rispetto ad un/una Millennial che invece, avendo più familiarità con e-mail e telefonate, preferirà una comunicazione un po’ più istituzionale anche se dai toni molto meno seriosi rispetto al passato.

14.2.6. Skill

Flessibilità: forse un po’ più insicuri della generazione precedente, al contempo, però, i Gen Z, appaiono più capaci di lavorare in modo smart,

⁹ Fonte Forbes.

¹⁰ Secondo una ricerca di Forbes il 54%.

flessibile, con un'attitudine a passare da un task all'altro senza una standardizzazione oraria.

Sensibilità: non hanno timore di mostrare le proprie emozioni, siano esse positive o negative, e lo fanno in modo spontaneo e trasparente.

Empatia: nonostante la preferenza verso un individualismo operativo, un altro dei loro punti di forza è sicuramente la capacità diffusa di comprendere l'altro, di mettersi nei suoi panni e di accettarne le diversità.

14.3. Conclusioni

I Millennials appaiono metodici e organizzati, nonchè molto energici e motivati e, solo di recente, (e probabilmente anche grazie ai Gen Z) stanno abbandonando l'idea di lavoro = sacrificio della sfera personale. La Gen Z, arrivata come un tornado nel mondo del lavoro, è la generazione dei pochi compromessi, della realtà dichiarata senza mezzi termini, ma anche del forte timore per il futuro e che non nasconde le proprie fragilità.

Ambedue hanno i propri punti deboli e punti di forza. Un ambiente lavorativo multigenerazionale che abbia la capacità di integrare queste caratteristiche tra loro (e con le altre due generazioni ancora presenti nel mondo del lavoro: i Baby Boomers e la Gen X) non può che essere un ambiente lavorativo avvantaggiato. Lo scambio generazionale non è diverso dallo scambio culturale, una politica di inclusione e di non discriminazione passa anche dall'integrazione delle diverse visioni del mondo che hanno le diverse generazioni.

15. GEN Y E GEN Z A CONFRONTO

di *Fabrizio Del Gobbo*¹

La centralità dell'Employer Branding non è un tema che scopriamo oggi: già nel 2013 il Deloitte Human Capital Trend ne dava ampio risalto, evidenziandone l'importanza e la centralità come altra faccia di una moneta dove troviamo la Corporate brand. Nel documento infatti si evidenziava già come: “many leaders understand they should be stewards of their talent brands, just they are stewards of their external brands” (Deloitte, 2013).

Ne consegue che Marketing ed HR sono attività strettamente interrelate dove la prima non può che avere riflessi evidenti anche nella seconda.

Pensiamo alle varie survey presenti oggi sul branding del datore di lavoro: esse riporteranno sempre ai primi posti aziende di beni e servizi B2C, aperti al pubblico, con tutti i vantaggi e svantaggi che ne conseguono.

Nel caso di un bene o servizio positivamente riconosciuto dal pubblico l'azienda sarà particolarmente ben vista come potenziale datore di lavoro, viceversa potrebbe rivelarsi un boomerang in caso di tam tam mediatico – particolarmente attivo in epoca social – di carattere negativo. Le aziende B2B, in questo panorama, si trovano quindi ad ingegnarsi per avere il proprio “posto al sole” puntando forte su iniziative utili a far conoscere tanto le proprie attività, non sempre desumibili dall'esterno, quanto i propri valori differenzianti attraverso campagne social ed eventi dal vivo, dai classici career days ad eventi di networking presso i propri uffici.

¹ Employer Branding Manager, Deloitte.

Fig. 1 – La classifica 2022 del ranking Universum sulle aziende maggiormente attrattive per studenti STEM

STEM	
1	Google
2	Apple
3	Ferrari
4	Microsoft
5	Pfizer

Fonte: Universum, 2022

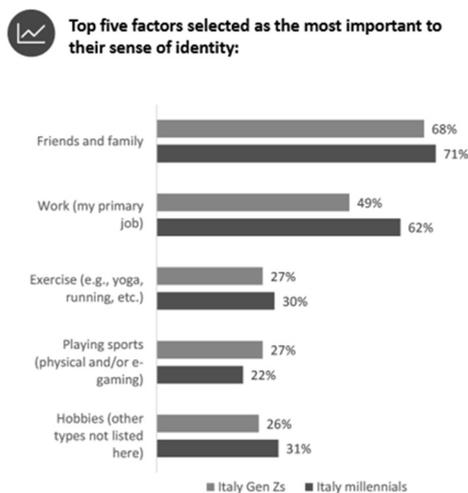
È dunque all'interno di questo contesto che i team Employer Branding di un'azienda si muovono, cercando di identificare, esattamente come accade per i team di Marketing, la **Persona** target per supportare al meglio le loro esigenze di recruiting, tanto quantitativamente quanto qualitativamente.

In questo frangente assume dunque centralità la percezione del mondo del lavoro tra la cosiddetta Generazione dei Millennials e la Gen Z con i primi alle prese con la fase di maturazione della loro carriera professionale ed i secondi da poco affacciatisi nel pianeta-lavoro.

In questo contesto torna quindi utile quanto evidenziato nella Global GenZ and Millennial Survey (Deloitte, 2023) che ci aiuta a identificare punti in comune e diversità di opinione su cosa si aspettando dal proprio datore di lavoro. L'analisi, di tipo globale, ha investito più di 800 giovani in Italia.

Tra i punti focali dell'analisi è interessante notare come gli amici e la famiglia sono ciò che dà più "senso di identità" alla GenZ e ai Millennial italiani. Per il 68% della GenZ e il 71% dei Millennial questi due fattori sono più importanti della carriera, che, comunque, rimane un fondamentale elemento di identità per il 49% della GenZ e per il 62% dei Millennial (Fig. 2). Già questo può rivelarsi un primo indizio rispetto all'attuale generazione di leader ed ai messaggi che l'azienda può e deve dare.

Fig. 2 – I cinque principali fattori di identità per Millennial e GenZ

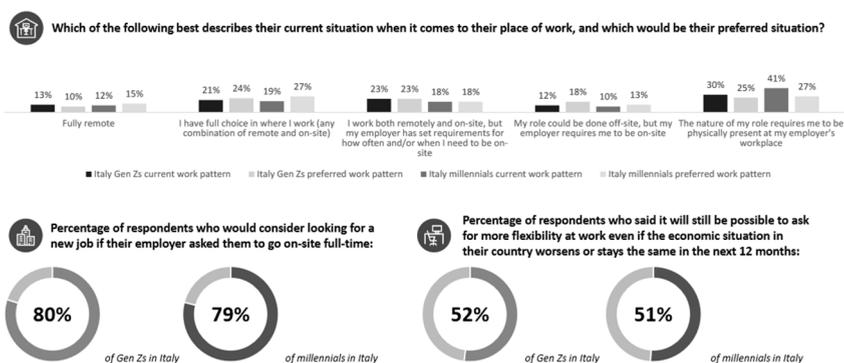


Fonte: Deloitte, 2023

Un tema ampiamente trattato dall'epoca post-pandemica è quello derivante dal lavoro da remoto laddove in questo senso i risultati sono molto simili: la maggioranza di GenZ (80%) e Millennial (79%) lascerebbe il proprio lavoro se costretta a tornare in ufficio a tempo pieno.

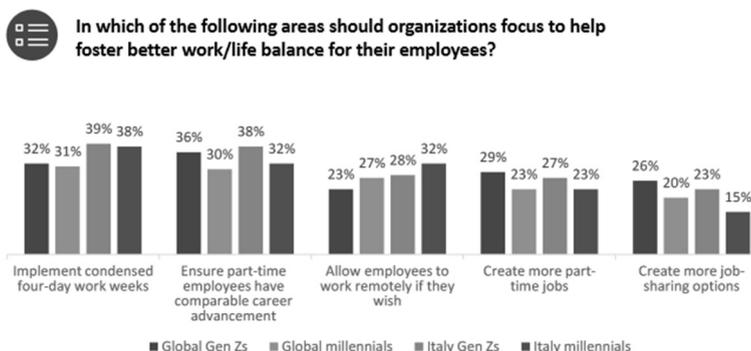
Interrogati sulla modalità lavorativa ideale, la soluzione più desiderata (27% Millennial e 24% GenZ) è la piena flessibilità, ovvero la possibilità di stabilire in autonomia se lavorare da casa o da remoto (Fig. 3).

Fig. 3 – Lavoro da remoto, flessibilità per Millennial e GenZ



Fonte: Deloitte, 2023

Fig. 4 – Work Life balance per Millennial e GenZ



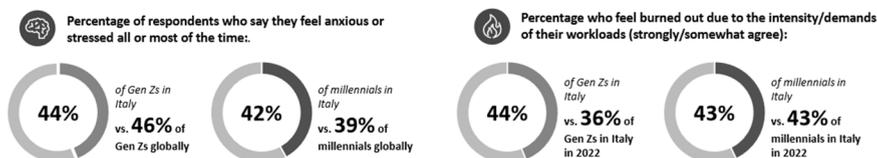
Fonte: Deloitte, 2023

Per garantire un migliore work-life balance il 38% dei Millennial e 39% della GenZ vorrebbe la settimana lavorativa da 4 giorni (in Italia molto più che a livello globale) mentre il 32% dei Millennial e il 28% della GenZ insiste sull’importanza di garantire la possibilità di lavorare da remoto (Fig. 4).

Altro tema che al contrario sta prepotentemente emergendo che vale per entrambe le generazioni è il work-life balance ed il benessere mentale: i GenZ e i Millennial italiani danno grande valore al tempo extra-lavorativo e hanno meno “problemi di disconnessione” rispetto ad altre generazioni. Più di un terzo controlla raramente o non controlla mai le e-mail al di fuori dell’orario di lavoro.

Al desiderio di disconnessione dei giovani si accompagna l’attenzione sempre più forte verso il tema della salute mentale: in Italia la GenZ risulta meno “stressata e in ansia” della media globale (44% Italia vs 46% global), mentre i Millennial si dichiarano più ansiosi e stressati della media globale (42% Italia vs 39% Global) (Fig. 5).

Fig. 5 – Stress e Burn-out per Millennial e GenZ

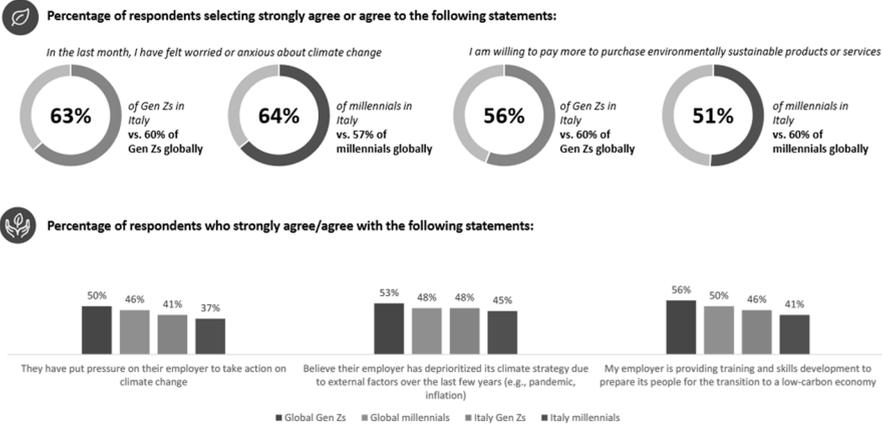


Fonte: Deloitte, 2023

In generale, il 73% della GenZ e il 78% dei Millennial in Italia dichiara che il tema della salute mentale è rilevante quando prende in considerazione un nuovo datore di lavoro.

Non da ultimo, la preoccupazione per lo stato di salute del pianeta rimane comunque una delle principali fonti di ansia per le giovani generazioni. Un fenomeno che in Italia raggiunge livelli molto significativi: tra i GenZ italiani il 63% (contro il 60% della media globale) dichiara di essere stato preoccupato o in ansia per il clima nell'ultimo mese. Un livello analogo si registra tra i Millennial: il 64% degli italiani, contro il 57% della media globale, è preoccupato per il cambiamento climatico nell'ultimo mese. Ciò si riflette in quel che si aspettano i GenZ ed i Millennials dai propri datori di lavoro, con i primi particolarmente ingaggiati sul fare pressioni presso la propria organizzazione al fine di spingerla verso azioni maggiormente rispettose dell'ambiente (Fig. 6).

Fig. 6 – Preoccupazione per il cambiamento climatico e l'ambiente in Millennial e GenZ



Fonte: Deloitte, 2023

In definitiva, da questa survey emergono punti di vicinanza ma anche pre-cognizioni di tematiche che diverranno sempre più importanti nei confronti di quella che sarà la forza lavoro preponderante del domani: le organizzazioni devono quindi farsi trovare pronte ad accogliere ed incanalare positivamente queste spinte per migliorare la percezione di sé stesse nella perdurante battaglia per assumere i migliori talenti.

Bibliografia

Deloitte (2023) *Global GenZ and Millennial Survey 2023*

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/2023-deloitte-global-gen-z-and-millennial-survey.html>

Deloitte (2013), *Human Capital Trends. Branding the workplace*

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/human-capital/articles/branding-workplace.html>

Universum (2022), *Most Attractive Employers Italy*

https://universumglobal.com/it/classifica-2022-studenti/?_team_country=italy

16. ALLE RADICI DELL'EMPLOYEE ADVOCACY

di Pierluigi Picerno¹

Ogni essere umano ha per definizione bisogno di identificarsi socialmente, di riconoscere che una parte delle sue azioni o dei suoi comportamenti sono comuni a un gruppo più o meno ampio di individui e che le ragioni o i valori sottesi al proprio modo di agire sono condivisi con altre persone.

Far parte di una comitiva di amici, di una classe di studenti, di un gruppo sportivo o di una compagine di tifosi allo stadio, di una community tra colleghi al lavoro è, in effetti, una necessità primaria che per alcuni può finire, divenire una “*ragione di vita*”. Se, ad esempio, il *leader* di un gruppo di tifosi inizia a cantare durante una partita, è ben probabile che quasi tutti i suoi compagni inizieranno a saltare, tifare e cantare anch’essi a squarciagola in un unico coro: chi non lo farà verrà lasciato in disparte e magari, sentendosi un po’ più insicuro o escluso, alla fine si aggregherà ai compagni.

Queste dinamiche sono un riflesso intrinseco della nostra natura umana: siamo esseri sociali e in quanto tali viviamo e ci esprimiamo in una dimensione interrelazione.

Conoscere l’opinione che gli altri hanno di noi ha senz’altro un peso, ci influenza e può orientare radicalmente le nostre scelte, al pari di quanto la nostra stessa opinione può incidere sulle scelte altrui, condizionandole.

A livello individuale, le opinioni del gruppo di persone cui apparteniamo riescono a *creare* in noi dei modi di fare o di pensare.

Si consideri, esemplificativamente, la relazione che si instaura a scuola tra compagni di classe e si faccia il caso di un’interrogazione andata male a uno di loro per via di un professore che faceva domande difficili. Ogni qual volta il compagno interrogato si riferirà a quel professore è ben probabile che lo designerà come il più duro di tutti (anche se non è realmente così). L’opinione e l’esperienza negativa di quel compagno di banco, fondata peraltro su

¹ HR & Organization Director, Geven S.p.A.

pochi episodi, sarà in grado di condizionare tutti gli altri o facendoli studiare di più di quanto avrebbero fatto normalmente o facendo trovar loro un escamotage per sottrarsi all'interrogazione.

L'esempio appena riportato si può declinare, *mutatis mutandis*, in altri contesti e può essere esteso da un piccolo gruppo, qual è quello dei compagni di classe, a vasti e indistinti insiemi di persone. Orbene, una comunicazione attrattiva, formulata con un linguaggio e contenuti visivi d'impatto e interessanti, se veicolata sui giusti canali social, finirà per influenzare e condizionare centinaia di migliaia di persone, molte di queste completamente sconosciute al titolare-creatore del messaggio.

Alla base di quest'influenza vi è, da un lato, la *fiducia* che ogni essere umano ripone nel valore della comunicazione e, dall'altro, i meccanismi evolutivi di tipo psicologico e sociologico su cui si fonda la nostra capacità decisionale, selettivamente permeabile.

Naturalmente, i fattori in ragione dei quali un messaggio è capace di influenzare la decisione di chi lo riceve sono molteplici. Del resto, gli studi di Marketing e la Scienza delle Comunicazioni fondano il loro successo proprio sulla conoscenza, sull'approfondimento e sulla gestione di tali fattori.

Pur non volendo prefigurare in questa sede una graduatoria dei fattori coinvolti (è quasi impossibile creare una scala tabellare di quelli più o meno importanti), va evidenziato che alcuni di essi devono essere necessariamente presenti assumendo un ruolo pregnante. Si tratta, in particolare, dei seguenti elementi: l'affidabilità della fonte, la quantità di opinioni e il numero di commenti su un determinato fatto; l'attitudine a moderare e ri-orientare le opinioni divergenti o contrastanti.

Passando in rassegna i fattori appena elencati, l'affidabilità e la reputazione di chi scrive o posta un contenuto, come di chi commenta, entrano in gioco in maniera preponderante allorché la comunicazione si sviluppa su un livello professionale o comunque si rivolge a soggetti professionali (un'azienda, un'istituzione, un personaggio noto, *etc.*).

Si immagini, ad esempio, che un alto dirigente scriva un post ipercritico verso la sua azienda o nei confronti di un personaggio politico o istituzionale: questo post immediatamente attrarrà un gran numero di reazioni e commenti, con il seguito di critiche e approvazioni. Diverso è il caso in cui a scrivere lo stesso commento negativo sia una persona sconosciuta o di dubbia affidabilità, laddove si avrà che le reazioni suscitate saranno minime, i commenti scarsamente significativi e, dunque, il messaggio in sé verrà ignorato o dimenticato molto presto.

Cosa succede, però, se più soggetti sconosciuti scrivono, sui giusti canali, post simili in un breve lasso di tempo? Il contenuto inizierà a "*rimbalzare*" e

la non affidabilità della fonte (elemento qualitativo) verrà compensata dall'elevato numero di visualizzazioni e, progressivamente, di opinioni generate (elemento quantitativo). Gli esperti di marketing applicano questo “meccanismo di influenza” quando creano gruppi di ascolto e di discussione ovvero, per motivi di strategia comunicativa, scelgono di diffondere determinati messaggi attraverso persone comuni e non già mediante testimonial famosi o ambassador.

La modalità di diffusione dei messaggi e contenuti appena descritta è quella tipica della comunicazione digitale iperconnessa e multiframmentata. È il meccanismo che, ad esempio, fa apparire, ogni istante, sullo schermo di uno smartphone i contenuti più interessanti per l'utente e comunque i post più cliccati². In tal modo le scelte individuali vengono suggestionate e influenzate negli ambiti più disparati della vita, dalla marca del caffè bevuto al mattino, alla facoltà universitaria cui iscriversi, sino ad arrivare all'azienda individuata per l'avvio o lo sviluppo del percorso professionale.

Tuttavia, la comprensione di un messaggio è sovente permeata di errori e distorsioni. Ricorrendo a un esempio semplice, di vita quotidiana, si faccia il caso di una persona che ha le idee chiare su cosa mangiare a cena, una pizza, ma l'App utilizzata per il delivery lo influenza con una grafica accattivante di succulenti panini (di cui, invero, non è dato ancora sapere il gusto effettivo), finendo per virare la scelta su un hamburger, benché il desiderio inconscio della persona in questione resti quello della pizza.

Opzioni di questo tipo sono determinate da errate valutazioni, cioè sovrastime e sottostime di fatti o avvenimenti attraverso cui la realtà finisce per essere falsata. Vengono in tal modo a generarsi le varie declinazioni di “*pregiudizi*”³. In particolare, nell'esempio appena formulato la dissonanza cognitiva tra desiderio intrinseco (la pizza) e scelta effettuata (l'hamburger) nasce da una sovrastima del messaggio grafico: il soggetto si è lasciato “distrarre” dalla grafica accattivante, sovrastimando il prodotto e distorcendo la propria idea di gusto del panino, nonché sottostimando il reale desiderio di pizza.

Ebbene, la mole di decisioni che prendiamo ogni giorno si fonda spesso su valutazioni poco realistiche e oggettive, in quanto incise dai nostri stessi e preconceppi, frutto – come si è visto – di schemi psicologici ben precisi. Al

² Sul punto sia consentito rinviare, per i profili eminentemente giuridici, al nuovo *Digital Services Act* varato dall'Unione Europea (Reg. UE 2022/2065 del 19 ottobre 2022), che compone, insieme al *Digital Markets Act* (Reg. UE 2022/1925 del 14 settembre 2022), il c.d. *Digital Services Package*.

³ Definizione di “*pregiudizio*” dal Vocabolario Treccani: «Idea, opinione concepita sulla base di convinzioni personali e prevenzioni generali, senza una conoscenza diretta dei fatti, delle persone, delle cose, tale da condizionare fortemente la valutazione, e da indurre quindi in errore».

riguardo, si può parlare anche di “scorciatoie mentali”, che – beninteso – non vanno demonizzate perché, in altrettanti innumerevoli casi, possono fungere da viatico per arrivare rapidamente alla giusta soluzione. Talvolta invece a conclusioni totalmente errate, indicendo a fare scelte che si sarebbero fatte valutando chiaramente ed oggettivamente i fatti. È capitato ad ognuno prima o poi di dirsi, guardandosi allo specchio: “ma come ho fatto a commettere un errore così”?

Queste distorsioni sono comunemente chiamate **bias**. Tra esse c'è il “bandwagon”, l'effetto “carrozzone della banda di musica”. L'effetto carrozzone è la tendenza di molti a seguire ciò che fanno gli altri quasi incondizionatamente non badando al pensiero critico personale. Si sale sul carrozzone perché è più comodo, ci si diverte e perché tutti vi salgono. È quindi la possibilità di lasciarci influenzare dal semplice fatto di seguire la massa perché così è più comodo e meno faticoso.

Con queste ampie premesse risulterà più semplice comprendere *come* e *perché*, da almeno venti anni, la linea di confine tra il mondo del Marketing e quello delle Risorse Umane appare sempre più sfumata e a tratti evanescente.

Vale la pena porsi una serie di domande:

- (a) cosa accadrebbe se, all'interno di piattaforme specializzate come LinkedIn, Indeed, Glassdoor *et similia*, qualcuno postasse commenti negativi su un'azienda e questi contenuti, per i fenomeni sopra descritti, iniziassero a generare consensi?
- (b) cosa succederebbe se l'HR Manager di un'azienda ingaggiasse un Ambassador per l'employer branding? E se, invece, la promozione del marchio, dei prodotti e delle attività, svolta direttamente dall'azienda, fosse deferita a persone comuni, per lo più i dipendenti della stessa azienda, in maniera spontanea e gratuita?
- (c) in che modo la funzione di Marketing potrebbe supportare quella HR e perché questo supporto appare oggi necessario?
- (d) perché la funzione HR dovrebbe conoscere i fattori che influenzano le scelte degli individui, in primis la scelta relativa all'azienda in cui andare a lavorare?

Le risposte non vanno concepite in maniera isolata o atomistica, essendo fra loro strettamente collegate.

Da sempre le aziende hanno voluto associare al marchio e al loro brand l'immagine di personaggi mediamente famosi: gli ambassador.

I **Brand Ambassador** sono persone che possono vantare una grande rete di contatti e relazioni, chiamate a rappresentare il brand al fine di aumentare e diffondere la conoscenza del marchio (brand awareness), incrementando

conseguentemente le vendite. Costoro, utilizzando le tecniche di comunicazione basate sul c.d. “passaparola digitale”, perseguono, da un lato, lo scopo di attrarre nuovi clienti per il marchio e, dall’altro, quello di ampliare la propria rete di contatti in modo da raggiungere un numero sempre maggiore di fruitori del web.

La figura attualmente paradigmatica è quella dell’**influencer**: un ambasciatore di professione, che, a fronte di un contratto, pubblicizza ciò che gli viene chiesto, perseguendo l’obiettivo di suscitare un senso di fiducia verso il marchio e l’azienda di riferimento.

Gli snodi logici (fondati sul *bias* del riconoscimento di schemi) che azionano il “meccanismo della fiducia” possono essere così sintetizzati: se un personaggio noto sponsorizza un dato marchio (*premessa 1*), poiché si ritiene comunemente che un personaggio famoso conosca ciò di cui parla (*premessa 2*), allora quel brand sarà certamente affidabile e di qualità (deduzione). Mossi dal senso di affidabilità e dall’idea di qualità così venutasi a plasmare, molti inizieranno a comprare prodotti con quel marchio. Da ciò l’azienda venderà di più e sarà, tendenzialmente economicamente solida, offrirà buone condizioni di lavoro ed in molti vorranno lavorarvi. Questo approccio funziona bene in aziende plurilocalizzate e che espongono i loro brand attraverso mezzi di comunicazione di massa e per la promozione di prodotti commerciali. Ma cosa accade se il prodotto da “vendere” sono le opportunità di lavoro e la ricerca è rivolta ai talenti? In questo caso lo scenario, seppur non stravolto, cambia in maniera evidente.

Va formulata un’ulteriore domanda: cosa attrae la Gen Z del mondo del lavoro e di un’azienda?

Chi è nato tra la fine degli anni Novanta e il 2010 è cresciuto letteralmente immerso nei sistemi di comunicazione digitale, *bombardato* da immagini frenetiche e modi di fare in rapidissimo cambiamento, con figure di riferimento estemporanee e spesso di brevissima durata. Occorre, pertanto, chiedersi a chi qualcuno della Gen Z potrebbe dare fiducia in un mondo costellato da pochissimi punti di riferimento. La risposta è insita nella stessa domanda: la Gen Z nutre fiducia esclusivamente per quelle persone che conosce direttamente o indirettamente, perché con esse condivide, anche solo via web, valori, pensieri, desideri e speranze. Ragazzi e ragazze che hanno in comune le medesime paure e gli stessi sogni.

Un Ambassador professionale, in specie un influencer, che agisce in maniera organizzata secondo le regole del marketing, per avere maggiore *appeal* verso la Gen Z tenderà a mescolarsi tra gli altri, a far vedere che è uno di loro, a dimostrare che “*ce l’ha fatta*” ma resta “*uno di loro*”. Quando parla di un brand o di un prodotto, l’Ambassador ha necessità di *camuffare* il suo

essere un soggetto professionale per evitare di essere emarginato o escluso dal “gruppo”.

Se, invece, la promozione di un brand viene svolta direttamente da qualcuno della Gen Z, ossia una persona comune che, in maniera del tutto gratuita e svincolata da logiche contrattuali, inizia a parlare di un brand per il solo scopo di comunicarne agli altri la sua personale conoscenza e la riscontrata affidabilità, gli effetti sono diversi. Innanzitutto desta fiducia: gli altri Gen Z vengono più immediatamente ispirati da un senso di fiducia perché la riconoscibilità di chi diffonde il messaggio è in questo caso rafforzata: si tratta di un membro del gruppo che effettivamente condivide gli stessi valori e gli stessi modi di pensare, che vive le medesime paure e gli stessi sogni.

La riflessione sottesa a questo nuovo approccio nasce dal parziale superamento dalla figura dell’Ambassador, deviando verso quella dell’Advocacy, soprattutto per ciò che concerne l’employer branding attuato direttamente dall’Employee, appunto un Advocate.

L’Employee Advocacy è fatta dai dipendenti di un’azienda che, spontaneamente e gratuitamente, commentano in maniera positiva e fiduciosa l’azienda, non solo per i suoi prodotti, ma innanzitutto come luogo di lavoro. Per questa attività promozionale, l’Advocacy non ottiene una controprestazione, se non la soddisfazione personale di condividere con altri la scelta fatta per sé stesso di un eccellente posto di lavoro. È questa una pubblicità virtuosa per l’azienda, basata sul vero *passaparola* dei dipendenti che, peraltro, riescono a diffondere messaggi chiave e attrattivi, perché legati a temi fondamentali come diversity e inclusion, la sostenibilità legata ai fattori ESG, compresi i profili Health and Safety. Analizzando nel dettaglio le ragioni che spingono il dipendente di un’azienda a esporsi, parlando bene della sua azienda, ritroviamo, in primis, il desiderio di condividere aspetti positivi, progetti e lavori ai quali ha partecipato attivamente. Ed ancora, il dipendente si sente a proprio agio nel posto di lavoro, per cui vuole farlo sapere alle persone a lui vicine, quelle che lo “*seguono*”. Infine, mediante la diffusione di messaggi positivi incentiva l’azienda a fare sempre meglio sul piano dell’Employer.

Ci si potrebbe chiedere cosa conosca un Advocate di programmi marketing e di tecniche di comunicazione. In effetti, conosce mediamente poco o nulla, i suoi messaggi e post sono scritti spesso in maniera non adeguata, veicolati talvolta in maniera poco idonea. Tuttavia, ciò che sembrerebbe un limite o un freno, diviene al contrario un fattore di veridicità: l’Advocate scrive e posta esattamente ciò che ritiene, senza condizioni o obiettivi specifici; il messaggio è trasmesso da qualcuno che appartiene allo stesso gruppo

di individui e viene percepito come una condivisione di emozioni o ideali non filtrati dalla tecnica o dagli interessi di un contratto di sponsorizzazione.

La Brand Advocacy è l'evoluzione attuale della comunicazione efficace, paradossalmente imperfetta, ma per questo genuina e credibile.

17. OLTRE I BRAND AMBASSADOR

di *Alessia Montanino*¹

I brand hanno sempre utilizzato testimonial attingendo dal mondo dello spettacolo, dello sport e, più in generale, da personaggi che potessero attrarre il pubblico facendo leva sul principio di autorità.

Da diversi anni, tuttavia, un'altra tendenza si è andata affermando: la riscoperta di valori alla base del business, con la diffusione dei Codici Etici all'interno delle organizzazioni aziendali, la cura del clima interno e delle condizioni di lavoro, la tutela dei giovani e dei percorsi di carriera sono diventate centrali nella costruzione del brand.

Diventano centrali, per un prodotto, anche le persone che ci sono dietro, il cui benessere e le cui storie sono altrettanto da valorizzare, come parte integrante dello stile e del brand di un'azienda.

Si sente spesso parlare di Brand Advocacy in riferimento ai consumatori, veri e propri appassionati di un marchio, pronti a elogiarne l'incredibile Customer Experience e a consigliarlo in maniera spontanea e gratuita.

Tuttavia, anche i dipendenti possono giocare un ruolo chiave per una comunicazione aziendale efficace.

In questo senso, i programmi di Employee Advocacy stanno diventando fondamentali per promuovere il passaparola positivo e l'engagement dei dipendenti, che diventano fonte credibile per la brand reputation.

Secondo un'indagine condotta da Eldman, infatti, il 74% dei consumatori dichiara di fidarsi più dell'opinione dei dipendenti di un'azienda rispetto a quella del CEO.

In questo senso, avere dipendenti "fan" del marchio diventa fondamentale per i brand, nella misura in cui agli occhi dei consumatori sono una fonte di informazione più veritiera.

¹ Head of People, Ciaopeople.

L'Employee Advocacy è quindi una delle parole d'ordine per tutte le aziende che vogliono posizionarsi sul mercato attraverso una voce sempre meno autoreferenziale. Rimane ancora oggi una chimera per molte di queste e il motivo è semplice: tra tutte le attività di marketing questa è quella che meno può essere rigidamente pianificata e controllata.

17.1. L'Employee Advocacy: definizioni

L'Employee Advocacy (EA) è un processo di *comunicazione aziendale* basato sul coinvolgimento dei suoi dipendenti. Le persone dell'azienda, non solo quelle dell'ufficio marketing, diventano testimonial e parte attiva della comunicazione aziendale.

L'Employee Advocacy si realizza, in pratica, quando i dipendenti di qualsiasi livello e funzione contribuiscono con i *propri contenuti e profili social* a rinforzare il brand dell'azienda a tutto tondo, non solo come datore di lavoro.

È un'estensione della comunicazione corporate e ha lo scopo di rendere più solida la brand identity. L'intenzione quindi è di arrivare agli stakeholder (clienti, fornitori, investitori, potenziali nuovi collaboratori ecc...) in modo diretto, schietto e autentico.

L'azienda può mettere in atto dei programmi volti a "reclutare" e formare dei Company Ambassador, cioè dei dipendenti che parlano dell'azienda e condividono in maniera entusiasta e positiva la loro esperienza lavorativa e il proprio rapporto con il brand.

I vantaggi di un buon programma di employee advocacy possono essere di due tipi:

- contribuisce a ottimizzare la comunicazione interna;
- dall'altro invece quella esterna e quindi anche la brand image.

I dipendenti dell'azienda sono i nuovi brand ambassador: sono loro i portavoce dei valori aziendali e della filosofia del gruppo, dando un volto umano all'azienda e ai prodotti e servizi erogati.

In questo meccanismo di azioni congiunte tra dipendente, commerciale e marketing, settori prima nettamente distinti e separati, ora viaggiano incrociando le proprie forze, in sinergia. In questo modo il pubblico vede umanizzato il prodotto dai racconti e dai volti delle persone che lo generano partecipando emotivamente e inconsapevolmente al backstage del prodotto o servizio.

La Employee Advocacy è estremamente efficace sul brand non solo nei confronti del mercato e della clientela, ma anche nei confronti dei giovani talenti, attivando la cosiddetta talent attraction.

Occorre, prima di definire gli step per implementare una strategia di Employee Advocacy, fare alcune precisazioni terminologiche.

Brand Advocate è colui che segnala, raccomanda e invita a segnalare, raccomandare un brand – ma anche un prodotto o un servizio – in virtù della credibilità e della fiducia che gli vengono riconosciute dalla sua audience rispetto a quel brand.

Fare Brand Advocacy significa attivare il passaparola e il consenso, innescando azioni di natura collettiva, allo scopo di migliorare la reputazione e la notorietà del brand. In ambito digitale, la sede delle attività di brand advocacy sono naturalmente i social media; in particolar modo, coloro che, in ambito social, invitano, segnalano e coinvolgono gruppi di persone dirottando la loro attenzione verso un determinato brand stanno facendo Social Media Advocacy.

I Brand Advocate di un'azienda possono essere:

- clienti soddisfatti;
- fan e follower;
- blogger e social influencer;
- dipendenti.

Rispetto ad ognuno di questi l'azienda mette in pratica azioni e attività differenti per riconoscerli, coinvolgerli e stimolarli alla condivisione.

I dipendenti attivi sui social, e pertanto credibili e riconosciuti dalla propria audience come competenti e titolati rispetto a specifici contenuti, devono essere coinvolti dall'azienda in specifici programmi di Social Employee Advocacy.

Brand Ambassador è il cliente appassionato di un brand, che utilizza quel prodotto e/o servizio del brand, e aderisce al programma Ambassador del brand impegnandosi ad attivare il passaparola e a condividere i contenuti sulla sua rete di contatti.

Questi, tuttavia, deve dichiarare che svolge tale ruolo come volontario, non retribuito e che non è un dipendente dell'azienda.

17.2. Come implementare la strategia di EA

La **Social Employee Advocacy** è più di una nuova tattica di social media marketing: coinvolge differenti funzioni aziendali (marketing, customer care, risorse umane) e si sviluppa in più fasi, nello specifico:

- **Content Curation:** il team dei dipendenti coinvolti deve essere in grado di selezionare, raccogliere e organizzare i contenuti aziendali relativi a uno o più topic;
- **Condivisione:** il team deve condividere i contenuti e incentivarne le interazioni e l'engagement attraverso i propri social network. Come effetto di questa attività si sviluppa il personal branding del team e si genera traffico verso il sito web e i social aziendali;
- **il Return on Investment (ROI):** con il tempo il programma genera un ROI quantificabile sia in termini qualitativi che quantitativi;
- **Branding:** il brand sviluppa e consolida la propria leadership.

Per realizzare queste fasi è necessario creare una roadmap che tenga conto del fatto che i dipendenti, cuore delle attività di advocacy, hanno tipicamente livelli di attitudine, skill ed expertise sul digital molto differenti e, pertanto, necessitano di formazione specifica e di affiancamento.

L'attuazione del programma richiede pertanto di: creare una task force; identificare team leader e stakeholder, identificare ruoli e responsabilità, così come definire i luoghi aziendali in cui si compirà il programma e il coinvolgimento delle risorse umane e della comunicazione interna.

È indispensabile, in particolar modo, definire una Social Media Policy interna che permetta ai dipendenti coinvolti di avere chiare regole e linee guida per la pubblicazione sui canali social del Brand, le questioni legali e il codice di condotta.

17.3. Creare un Employee Advocacy Plan

Vediamo quali possono essere i passaggi essenziali per creare un Employee Advocacy Plan.

1. Rendere la cultura aziendale una priorità per l'azienda. Prima di poter iniziare uno qualsiasi dei passaggi concreti per mettere in atto un programma di EA, è necessario assicurarsi che i dipendenti si sentano bene con il proprio lavoro. Ciò implica molto di più che garantire che stipendi e benefit siano competitivi e per questo, per capire se si stanno soddisfacendo le aspettative dei dipendenti, potrebbe essere necessario condurre una survey ambientale anonima preliminare. Il sondaggio dovrebbe includere una combinazione di domande a risposta chiusa e uno spazio in cui i dipendenti possano condividere i propri pensieri².

² Le domande potrebbero essere del tipo: l'azienda dimostra un sostegno adeguato ai dipendenti e alle loro famiglie che stanno vivendo difficoltà personali? In caso contrario, che tipo

2. Stabilire gli obiettivi per il piano di EA. Questo è uno step fondamentale importante nel processo. Se non è chiaro cosa dovrebbe realizzare il programma, non si avrà modo di determinare se sta raggiungendo quegli obiettivi (o addirittura superando). Occorre avere una visione chiara di dove questo programma può portare l'azienda. Nella fase di pianificazione, potrebbe essere necessario avere un paio di macro categorie per la strategia di EA come, per esempio, trovare nuovi clienti e fare talent attraction. Stabilite le macro categorie, è possibile successivamente aggiungere obiettivi specifici e si desidera raggiungere, incluso il periodo di tempo ipotizzato per raggiungerli³.

3. Pianifica in piccolo ma in modo più intelligente. Per lanciare un programma di EA, è sempre meglio iniziare su piccola scala e poi espandersi. Questo approccio consente di testare i tipi di contenuto e il pubblico, mantenendo il feedback facile da gestire. Gli errori del programma, al pari degli errori iniziali nel prodotto o il malfunzionamento di una funzionalità, possono essere facilmente risolti prima della seconda fase di roll-out. Prima di finalizzare la strategia per i contenuti Intranet, meglio esplorare le pubblicazioni di prova e stabilire quali tipi di contenuti o argomenti hanno generato migliori risultati.

4. Informare i dipendenti del piano di implementazione. Una volta che la cultura aziendale è diventata una priorità e sono stati stabiliti gli obiettivi per il programma di EA, è il momento di condividere la roadmap con i dipendenti. Per iniziare meglio coinvolgere un gruppo pilota, possibilmente formato da dipendenti fidati per condividere un messaggio autentico e positivo. I primi ambasciatori sono spesso coloro che normalmente dovrebbero parlare dell'azienda (dirigenti, team leader, esperti di comunicazione), tuttavia, potrebbe essere un'idea quella di aprire il programma a una base più ampia. La partecipazione al progetto di employee advocacy deve essere volontaria: nessuno è obbligato a partecipare e nessuno sarà penalizzato se sceglie di non condividere alcun post sui social media. Coloro che partecipano al programma dovrebbero, dal canto loro, ricevere un qualche tipo di ricompensa. Un'idea potrebbe essere una lotteria riservata ai dipendenti che creano

di supporto vorresti che l'azienda mettesse in atto? (Essere il più specifici possibile). Ritieni di aver ricevuto una formazione adeguata per svolgere le tue mansioni lavorative? Potresti beneficiare di una formazione di aggiornamento o di una formazione specifica per il servizio clienti?

³ Gli obiettivi, possono essere:

Aumenta i visitatori del sito Web e del blog dell'azienda di X visitatori al mese o X% entro il [data];

Genera X nuovi lead di vendita per [mese, trimestre];

Assumi X nuovi dipendenti a trimestre.

un post o un hashtag specifico, dando loro la possibilità di vincere un premio, una carta regalo o un bonus.

5. Impostare una social media policy specifica per EA. I dipendenti devono sapere come comunicare quando pubblicano sui social media in modo da fare una buona impressione per conto dell'azienda. È necessario che tutti i partecipanti capiscano quale tipo di linguaggio è considerato appropriato e non è mai scontato ricordare ai dipendenti che le loro mansioni lavorative devono venire prima di tutto. Lato comunicazione corporate, deve essere chiaro che i messaggi provengono dal dipendente e in nessun caso si tratta di dichiarazioni rilasciate a nome della società. In nessun caso i dipendenti devono condividere informazioni aziendali riservate sui social media e se un dipendente non è sicuro di dover pubblicare qualcosa, il post dovrebbe essere esaminato prima da un manager o dall'ufficio legale.

6. Mettere in pratica l'EA Plan. Il momento migliore per lanciare un programma di EA è quando c'è un argomento degno di nota di cui parlare, come un evento importante, un premio o un nuovo sviluppo nel proprio business. I dipendenti possono discutere le notizie dell'azienda in modo del tutto naturale sui propri account social, rendendo l'employee advocacy parte del brand. In questa fase, meglio non dare per scontato che i dipendenti capiscano immediatamente lo scopo del nuovo programma di advocacy o come utilizzarlo fin dall'inizio. È essenziale condividere sia la funzionalità dello strumento che gli obiettivi generali del programma. Potrebbe essere utile mettere in atto brevi sessioni di formazione per esplorare il programma e aiutare i dipendenti a capire in che modo l'advocacy può contribuire sia all'azienda nel suo insieme che alla loro crescita professionale, costruendo anche il loro personal branding.

Come fare? In 3 semplici step:

- Sviluppare sessioni di onboarding;
- Fornire linee guida generali;
- Creare risorse educative: foto esplicative, video, infografiche, e-mail.

Nella realizzazione della strategia di EA la Content Curation è fondamentale. Non si può avviare un EA Plan senza una buona base di contenuti pertinenti e accattivanti.

L'ideale è pianificarli in anticipo in modo da poter offrire immediatamente una gamma di articoli da condividere con gli Ambassador (evitando loro anche l'ansia da "foglio bianco") e scegliere argomenti che siano in linea con gli obiettivi aziendali, condividendone di nuovi settimanalmente⁴.

⁴ In questa fase è bene ricordare che i dipendenti non condivideranno tutti i giorni post dedicati all'azienda, quindi meglio non soprarfarli con nuovi contenuti da condividere.

17.4. Misurare l'efficacia dell'EA

Come HR attenti alle esigenze di business, dobbiamo sempre misurare il successo delle iniziative che mettiamo in pratica e il discorso vale anche per l'EA. Per prima cosa, occorre stabilire quali KPI saranno monitorati in un determinato intervallo di tempo.

Importante: siamo in ambito social per cui sul non possiamo prescindere dagli indicatori di performance tipici dei social:

- *Reach*: la capacità di ampliare l'audience e intercettare nuovo pubblico;
- *Engagement*: la capacità di coinvolgere nelle conversazioni e di indurre a interagire con i contenuti;
- *Advocacy*: spingere la condivisione dei contenuti e dei messaggi pubblicati dal dipendente.

Nelle aziende, tuttavia, è il ROI (Return Of Investment) che giustifica gli investimenti per l'attuazione di un programma aziendale e in questa sede proveremo a calcolarlo anche per un programma di EA.

Ipotizziamo che 500 dipendenti partecipano al programma e il 10% condivide contenuti. In considerazione del fatto che ogni dipendente ha una media di 846 connessioni avremo $50 \times 846 = 42.300$ impression⁵.

Quanto costerebbe acquistarle?

Se un lead⁶ costa 30€ e il programma genera 30 lead avremo risparmiato 900 euro. Ma quanto sarebbe costato acquisire 30 lead?

Se Google Ads ti impone un costo click elevato di 2€ e il programma genera 500 link al sito abbiamo risparmiato 1.000 euro. Quanto costerebbe acquistare 500 click?

⁵ Il numero di impression è una metrica importante per valutare le performance dei contenuti web. Le impression rappresentano il numero di volte che un contenuto, un video, una pagina web, un banner o qualsiasi altro contenuto web hanno avuto la possibilità di essere visualizzati dagli utenti. Sui social media le impression contano il numero di volte che un contenuto ha avuto la possibilità di essere visto da un certo pubblico.

In Google Adwords viene conteggiata una impression ogni volta che l'annuncio viene pubblicato su Google o sulla Rete Google. Le impression – al contrario della reach – non conteggiano gli utenti unici, ma il numero stimato di visualizzazioni, ciò significa che se uno stesso utente vede un contenuto due volte, le impression conteggiate saranno, appunto, due. Sul web è frequente che le inserzioni vengano pagate per impression: le impression pubblicitarie sono il conteggio delle visualizzazioni di ogni singola pubblicità da parte dell'utente, tecnicamente ogni volta che un browser carica la pagina in cui è pubblicato un annuncio, il sistema rileva una impression.

⁶ Un lead è una persona che ha mostrato un potenziale interesse nella proposta commerciale di un'azienda. Si tratta di persone che hanno dimostrato un interesse tangibile nei confronti di un'azienda, un prodotto o un servizio, e che potrebbero trasformarsi in potenziali clienti.

Ma possiamo prendere in considerazione anche KPI non propriamente economici, come:

- partecipazione dei dipendenti;
- consapevolezza del marchio;
- dati di vendita;
- nuove assunzioni.

17.5. Programmi di EA: esempi di attività e best practice

Un'interessante tecnica per fare advocacy offline è distribuire gadget aziendali – di solito riservati ai clienti – ai dipendenti che, di conseguenza, se li trovano utili e li utilizzano saranno anche più propensi a condividere delle foto sui social.

Un buon esempio di come promuovere l'azienda come “luogo di lavoro ideale” è quello di Zappos, azienda di abbigliamento online.

All'interno dell'azienda vengono realizzate molte attività di gruppo divertenti e rilassanti, iniziative di carattere sociale, attività fisica di gruppo, oltre a tanti altri momenti di condivisione tra colleghi. Tutte queste iniziative vengono condivise sui profili social ufficiali e dai diversi profili personali; l'azienda, inoltre, ha creato un profilo ad hoc “Inside Zappos” proprio per far conoscere quella che è la cultura del lavoro all'interno della “famiglia Zappos”.

Un altro buon esempio è rappresentato da Visa, che ha lanciato un programma di Employee Advocacy in collaborazione con LinkedIn Elevate. Grazie a questo, ha aumentato di sei volte il numero di condivisioni da parte dei dipendenti, generando un maggior engagement e permettendo una crescita quattro volte maggiore dei followers sulla pagina aziendale.

Per far sì che i dipendenti diventino degli appassionati dell'azienda e si sentano parte di una vera e propria comunità di cui siano fieri di parlare, bisogna creare le condizioni favorevoli affinché ciò avvenga; a riguardo i people manager dovrebbero più spesso ricordare la frase di Doug Conant secondo cui «*per vincere sul mercato bisogna prima vincere sul posto di lavoro*».

VI. WELFARE & RETENTION: TRATTENERE LA GENERAZIONE Z

18. PURPOSE E MOTIVAZIONE

di *Tiziana Capuozzo*¹

Prima di parlare di come attrarre e motivare una generazione all'interno del contesto aziendale parto dalla definizione "ufficiale" (Wikipedia) della **Generazione Z**: "generazione" delle persone nate tra i medio-tardi anni Novanta del ventesimo secolo e i primi anni 2010 (anche se i numeri precisi variano a seconda delle diverse definizioni ufficiali che vengono presentate), e i cui membri sono generalmente figli della **Generazione X** (1965-1979) e degli ultimi **Baby Boomers** (1946-1964). Tale generazione è stata preceduta dai **Millennials**, mentre la generazione successiva, che comprende i nati dal 2012 in poi, è stata chiamata **Generazione Alpha**.

Si tratta della prima generazione ad essersi sviluppata potendo godere dell'accesso ad Internet sin dall'infanzia, e perciò i suoi membri sono considerati come avvezzi all'uso della tecnologia e dei social media, che incidono per una parte significativa sul loro processo di socializzazione. Pertanto essi sono stati definiti "nativi digitali".

Al di là della definizione standard questa generazione, rifugge qualunque etichetta e standardizzazione, e, a differenza delle generazioni precedenti, ha modelli di leadership non convenzionali (si vedano Greta Thunberg).

Le cause, che li vedono fortemente coinvolti, sono quelle che impattano sul loro futuro prossimo: il surriscaldamento globale, la crisi climatica, la crisi energetica.

I temi che riguardano il benessere del pianeta sono trattati in maniera affatto superficiale, alcuni GenZ, sentono addirittura di avere un futuro incerto, seguendo alcuni trend che preannunciano la fine del mondo entro il 2043.

Ciò che contraddistingue questa generazione è che più di tutte quelle precedenti hanno bisogno di **Speranza**, di un senso di pienezza che gli dia la sensazione di fare qualcosa di concreto per il loro futuro.

¹ Deputy HR Director, Ghella.

Ciò che li attrae dunque non è il “posto fisso” il “tempo indeterminato” o in generale, la stabilità nel tempo di un contratto di lavoro, se non vi è certezza del futuro l’importante è che la vita che si vive valga la pena di essere vissuta.

Gli effetti dell’incertezza sul futuro, danno un duplice effetto, il disinteresse e l’opposizione a qualunque tipo di regola, la rabbia sociale ed in alcuni casi la violenza e la trasgressione.

Oppure la ricerca di senso, il **Purpose**, la voglia di sentirsi parte attiva di un progetto comune, che sia esso mirato a salvare il mondo o costruire un palazzo.

All’interno del mondo del lavoro sono chiaramente ben inseriti coloro che nell’impiego cercano un senso di pienezza da dare alle proprie giornate, la Gen Z alle imprese chiede percorsi di carriera, vuole sapere se ci sono attività formative e generalmente la retribuzione è l’ultimo punto di attenzione.

Una grande fetta di giovani aspira a lavorare in aziende no profit e spesso la sezione maggiormente visitata è quella della sostenibilità, perché quanto le aziende si impegnano per la tutela del pianeta è un punto di valutazione importante.

Ciò che motiva le persone, ma non solo questa generazione, è il senso di utilità che si ha con lo svolgimento del proprio lavoro.

Ormai non si parla più di semplice motivazione ma di **Employee Experience**” va bene il lavoro ma che sia un’esperienza che vale la pena di vivere!

Non si accettano compromessi, il tempo libero è sacro e lo smart working è una condizione imprescindibile degli accordi di lavoro.

Così come si accettano le differenti etnie senza neanche farci caso, il genere sessuale è frutto di una scelta che spesso può essere anche non categorizzabile; allo stesso modo pensare che un Gen Z sia incasellabile in un orario di lavoro fisso ed in una postazione sempre uguale non è un’opzione. Tutto questo non è solo una sfida per le imprese, ma un’enorme opportunità, ovvero la possibilità di prevedere piani di carriera trasversali, uffici diffusi, forme di lavoro ibride e formazione interattiva.

In questi ultimi anni si sono moltiplicati gli strumenti di lavoro ibridi le piattaforme interattive, e ovviamente, l’intelligenza artificiale al servizio delle persone.

All’interno della Ghella si sta verificando ciò che gli studi statistici hanno già previsto, ovvero la compresenza di generazioni differenti all’interno dello stesso contesto lavorativo, più che una difficoltà una vera sfida che ci ha aperto grandi opportunità di crescita.

Ci sono vari strumenti che abbiamo introdotto per affrontare questa sfida:

- trasformare la formazione in uno strumento funzionale alla creazione di cultura aziendale;
- la cultura aziendale è stata arricchita di elementi come la cultura del feedback e la leadership partecipativa inseriti in maniera stabile all'interno dei piani formativi;
- implementare un processo di People Management, che mette le persone al centro recependo tutte le necessità delle persone non solo in ambito lavorativo ma anche personale;
- strutturare pacchetti di remunerazione corredati da benefit che rispondano maggiormente alle esigenze personali;
- attuare strumenti di flessibilità che consentano una maggiore libertà nella gestione dell'orario di lavoro.

Gli obiettivi di queste operazioni sono:

- favorire l'integrazione transgenerazionale;
- migliorare l'employee experience;
- aumentare la retention;
- attrarre i talenti;
- sviluppare il potenziale;
- garantire "sviluppo" all'interno dell'organizzazione.

Garantire retribuzioni minime con una maggiorazione minima del 15% rispetto alla paga base di media e mettere in campo misure di supporto costante alle nostre persone, avere canali attivi di comunicazione interna, sono elementi indispensabili che ci hanno portato a mantenere un turn-over al di sotto del 5%.

Al di là delle buone pratiche che ogni azienda può attuare, ciò che è indispensabile è la capacità adattiva in tempi brevi. Lo abbiamo appreso durante il COVID, e dobbiamo mantenere questa capacità per affrontare i futuri cambiamenti, riuscire a cogliere le esigenze dei singoli e rispondere in maniera pronta è certamente un valore aggiunto che rende le aziende più attrattive.

In sintesi mi sento di affermare che ciò che ci permette di attrarre non demotivare e trattenerne adeguatamente le nuove generazioni e quelle che verranno, è l'approccio aperto, interessato a capire senza giudicare, pronto a cogliere suggerimenti con il sorriso dando a chi c'è e chi verrà una speranza per un futuro migliore, uno scopo per alzarsi al mattino e sentirsi parte di qualcosa di importante.

Cambiano le leve, ma ciò che muove gli animi di qualunque generazione è sempre il "senso" quello descritto perfettamente Viktor Frankl ne: "L'uomo in cerca di senso". Sapere di essere "qualcuno" di essere "visti" di essere "valorizzati" è ciò che fornisce un valido scopo a qualunque tipo di

impegno, personale o professionale, in questo caso non esistono differenze generazionali, ma leve più o meno efficaci.

La responsabilità attuale sta nel non dare per scontato che le leve siano le stesse, per i Millennial e la Gen Z o i Boomers, ma riuscire a cogliere le sfumature, inquadrare il contesto e mettere in atto soluzioni clusterizzate in grado di soddisfare tutte le esigenze, perché l'uguaglianza non è sempre sinonimo di equità, così come l'inclusione non è sempre sinonimo di appartenenza!

19. WORK LIFE BALANCE

di *Matilde Marandola*¹ e *Lucia Maria Rella*²

“Il tempo è denaro” recita il detto.

Ebbene quello che comunemente chiamiamo work-life balance può essere tradotto come l'**equilibrio tra il lavoro e la vita personale** e sta a significare proprio come decidiamo di spendere il nostro tempo. Il termine è diventato popolare negli anni Settanta in Gran Bretagna quando sempre più persone iniziarono a considerare l'importanza di un equilibrio tra le esigenze professionali e quelle personali. Da allora, il concetto è stato ampiamente adottato e discusso in contesti sempre più dinamici. Molte persone lo affrontano nel momento in cui gestiscono il tempo e le priorità che dedicano al lavoro e alla vita privata al di fuori del contesto lavorativo. Possiamo dunque parlare di un work-life balance positivo nel momento in cui una Persona si sente complessivamente appagata della sua vita, riuscendo ad andare incontro alla propria carriera e ambizioni ma ritagliandosi del tempo per i propri hobby, passioni e vita privata. Il work-life balance può variare in base a fasi o eventi della vita personale, attività e scadenze professionali e pertanto non è considerabile come un concetto fisso e invariabile nel tempo, ma quel che conta è che da parte della Persona, e grazie al supporto dell'Azienda, ci sia la continua ricerca del benessere personale. Studi accademici hanno definito il work-life balance come “la misura in cui un individuo è impegnato ed egualmente soddisfatto del proprio ruolo lavorativo e del proprio ruolo familiare. Vi sono dunque tre principali componenti del concetto: equilibrio del tempo, equilibrio del coinvolgimento ed equilibrio della soddisfazione”³.

¹ Amministratore Unico, Reliance Consulting Group, Presidente AIDP – Associazione Italiana per la Direzione del Personale.

² Consulente HR, Reliance Consulting Group.

³ Greenhaus J., Collins K.M., Shaw J.D., *The relation between work-family balance and Quality of Life*, Journal of Vocational Behaviour, 2003, p. 513.

Si tratta di un tema importante in quanto rappresenta il tentativo di bilanciare le responsabilità e le attività legate alla carriera e alle ambizioni di ognuno con quelle relative alla famiglia, al tempo libero e al benessere personale. Non è oggettivamente possibile e realistico bilanciare i due aspetti suddividendo in misura uguale il tempo dedicato all'una piuttosto che all'altra sfera. Per cercare di conciliare le due sfere in questione, a mio parere, bisogna partire dalla considerazione che se non siamo soddisfatti e felici del lavoro che svolgiamo, difficilmente riusciremo a trovare una conciliazione con la nostra vita privata. Le due sfere devono prima avere un proprio equilibrio interno prima di riuscire ad ottenere un equilibrio tra loro. Altrimenti accadrà che una andrà a sopperire alle mancanze dell'altra, rimanendo parzialmente soddisfatti e appagati.

Nel momento in cui si parla di work-life balance bisogna necessariamente avere un focus chiaro su quelle che sono le nostre priorità di carriera ricercando un lavoro che si coniughi al meglio con quelle che sono le nostre ambizioni e le nostre passioni. È una scelta estremamente personale, che spetta solo a noi compiere. D'altro canto, negli ultimi anni è divenuto sempre più difficile separare in modo netto e definito la vita privata da quella professionale a seguito dello smart working, dello sviluppo della tecnologia e di tutti gli strumenti tecnologici che ci consentono di essere perennemente connessi e perennemente reperibili per questioni lavorative. È divenuto molto più semplice lavorare ovunque ci si trovi, ma ciò è un bene o un male? Dipende.

Da un lato le Persone, dall'arrivo della pandemia ad oggi, hanno acquisito e vorrebbero mantenere, laddove possibile, la cosiddetta **flessibilità** lavorativa, scoprendo di poter lavorare da casa, in spiaggia o in treno. Dall'altro lato quest'annullamento dei **luoghi di lavoro** ha rotto il confine tra vita privata e vita lavorativa o, se vogliamo, luoghi personali e luoghi professionali. Probabilmente non torneremo ai luoghi di lavoro così come li conoscevamo, ma per agevolare quest'equilibrio tra vita privata e lavorativa si stanno sviluppando nuove modalità di lavoro caratterizzate da un approccio ibrido che permetta di svolgere le proprie attività da remoto ma in luoghi diversi, confortevoli e digitalizzati. Si chiamano spazi di co-working e prevedono postazioni di lavoro come se fossero vere e proprie sale d'ufficio, ampliandone il concetto stesso: rappresenta uno spazio in cui si condivide lo spazio con persone che non necessariamente fanno parte della propria organizzazione. Lo spazio di lavoro si evolve e diviene un servizio, uno strumento funzionale alla prestazione.

La diffusione di questi spazi è indice del fatto che non tutti amano lavorare dove vivono, o ancora magari non hanno uno spazio adatto da dedicare al lavoro nella propria casa. Ciò che intendo trasmettere è che ogni Persona

così come ha le proprie ambizioni, ha le proprie necessità e l’Azienda della quale fa parte dovrà interessarsene perché in gioco ci sono la loro motivazione e soddisfazione e il loro benessere che si ripercuotono sulla produttività e sul successo dell’Azienda stessa.

Un aspetto da non sottovalutare è che il work-life balance gioca un ruolo cruciale nell’attrazione e ritenzione dei talenti. Nel Rapporto *Decoding Global Talent*,⁴ a cura di Bcg e The Network, sono stati indagati i fattori più importanti nella ricerca del lavoro e quali sono invece gli aspetti più demotivanti. Rappresenta un indice dell’evolversi delle necessità dei lavoratori nel mondo. Per citare solo alcuni dati funzionali al nostro discorso il 69% del campione globale e il 70% di quello europeo hanno inserito il work-life balance tra le priorità nella ricerca di un nuovo lavoro. L’equilibrio casa e lavoro è tenuto in considerazione soprattutto dai profili più giovani e dalla fascia d’età tra i 30 e 50 anni.

Lo stesso discorso vale per i giovani talenti della ormai nota Generazione Z, alla ricerca di un impiego che possa coniugarsi al meglio con la propria vita privata. Le persone che fanno parte di un’Azienda sono sempre più giovani e le richieste di questi sono sempre più audaci.

Questa generazione è molto legata alla propria vita personale e aspira ad avere una carriera che permetta loro di continuare a godersi la vita. Un aspetto preso in considerazione anche per i Millennials è che il lavoro non dovrebbe essere visto come una mera fonte di sostentamento ma che può e deve aumentare la felicità e la soddisfazione di ognuno. Condividono con la Generazione Z che il lavoro è tale se condotto con un *purpose* in linea con i propri valori personali. Nei prossimi anni, Millennials e Generazione Z rimpiazzeranno in numero i lavoratori di generazioni precedenti come Generazione X e Boomer, per questo è importante parlarne e – soprattutto per chi si occupa di recruiting e di management – capire cosa si aspettano queste nuove generazioni dalle persone con cui avranno a che fare a livello professionale e cosa si aspetteranno dal lavoro che faranno.

La centralità di valori diversi per le nuove generazioni è confermata dai risultati di un sondaggio di LinkedIn⁵ (più trasversale tra generazioni e fasce d’età) ha fatto emergere che le principali caratteristiche ammirate tra i coetanei nel 2023 sono:

- capacità di mantenere un work-life balance positivo;

⁴ Si veda <https://www.bcg.com/publications/2023/recruitment-recommendations-for-employers>.

⁵ Si veda <https://www.linkedin.com/pulse/la-grande-rassegnazione-genz-millennials-e-il-lavoro-che-germani%3FtrackingId=cR5Cr5V7Sj%252BUO2qzleOcdQ%253D%253D/?trackingId=cR5Cr5V7Sj%2BUO2qzleOcdQ%3D%3D>.

- la capacità di vivere la propria vita secondo le proprie scelte, senza necessariamente soddisfare le aspettative della società;
- l'ambizione di continuare a imparare nuove competenze;
- la volontà di reinventarsi continuamente e apportare grandi cambiamenti nella propria vita (ad esempio, cambiare lavoro, tornare a scuola, ecc.);
- La passione per il proprio lavoro.

La prima constatazione che mi sento di fare a riguardo, anche in base a quella che è la mia esperienza professionale e personale, è che non c'è una ricetta perfetta che permetta di conferire ad ognuno il perfetto equilibrio tra i due mondi in questione, si può piuttosto ascoltare le esigenze delle Persone e delle nuove generazioni e conciliarle con quelle della propria organizzazione. Non è detto che sia facile, non è detto che sia un equilibrio invariabile ed immutabile in quanto l'ideale di work-life balance oltre a variare da una Persona all'altra, per la stessa Persona può variare da un periodo all'altro, in base ad esigenze o necessità diverse. Ciò che non deve mai mancare a mio parere all'interno delle organizzazioni per tentare di mettere in atto strategie volte al conseguimento di questo equilibrio è il dialogo e il confronto con le Persone, soprattutto con i giovani della Generazione Z, molto diversi per valori e per esigenze rispetto agli attuali manager e imprenditori. Siamo pronti dunque a confrontarci con una Generazione che è disposta a mettere il proprio benessere fisico e mentale al di sopra delle proprie ambizioni? Siamo pronti a proporre loro alternative che consentano all'Azienda di essere più produttiva e alla Persona di essere più soddisfatta in una logica win-win? Queste alcune considerazioni rispetto alle quali ogni organizzazione dovrebbe interrogarsi e riflettere per comprendere quale ruolo vuole avere nello sviluppo di un sano equilibrio per le nuove generazioni. La gestione delle dinamiche multigenerazionali rappresenta una grande sfida per le Aziende. Ogni generazione dispone di un bagaglio di abilità e competenze uniche e le Aziende hanno l'opportunità di valorizzarle e creare un *melting pot* generazionale innovativo ed incomparabile.

All'interno del dibattito sul work-life balance si parla anche della riduzione della settimana lavorativa. A questo proposito il Centro Ricerche AIDP, coordinato dal Professore Umberto Frigelli, ha elaborato una survey e raccolto i dati nel mese di marzo 2023 nel suo network di circa 18.000 membri e 3.5000 soci attivi su tutto il territorio nazionale, per indagare la conoscenza tra i soci delle sperimentazioni attualmente in corso e l'opinione di essi a riguardo. Il 53% dei soci che ha aderito alla survey ha affermato di essere d'accordo con l'idea di concentrare le attività produttive in 4 giorni della settimana, mentre il 40% di essi si è dichiarato parzialmente d'accordo.

Tra le motivazioni principali, quasi il 79% di essi ha affermato di essere favorevole all'introduzione della settimana corta in quanto migliorerebbe la conciliazione lavoro e vita privata e il benessere fisico e mentale delle Persone. La metà degli intervistati che si è dimostrato sfavorevole, considerandola una pratica non compatibile con la situazione economica e produttiva delle nostre imprese e il 29% di essi la considera il vulnus delle disuguaglianze tra lavoratori di serie A che potrebbero goderne e di serie B che invece non potrebbero, all'interno di una stessa struttura.

Al di là del discorso in sé sulla settimana corta, che meriterebbe di uno spazio e di un approfondimento ad hoc per analizzarne in profondità strumenti, modalità e procedure organizzative, i principali dati che emergono ci dicono chiaramente che le Persone richiedono e hanno bisogno del tempo a loro disposizione da dedicare a ciò che preferiscono. Un aspetto probabilmente banale e scontato, molti penseranno. Ma il punto è che questi dati per le organizzazioni dovrebbero essere dei campanelli d'allarme ma anche un'opportunità per reinventarsi, essere più fluide e proporre soluzioni innovative altrimenti ciò rischia di ripercuotersi sia sul benessere fisico e mentale delle persone ma anche sul tempo che poi queste trascorrono in Azienda, sentendosi frustrati e insoddisfatti. È una nostra responsabilità che il tempo di ogni Persona in Azienda sia di valore. Se il tempo dedicato apporterà valore aggiunto, vi sarà da un lato la crescita e lo sviluppo delle persone e dall'altro la sopravvivenza e all'innovazione dell'Azienda. Non bisogna permettere che le Persone che vediamo tutti i giorni rinuncino a qualcosa che fa star bene loro, non bisogna parlare di Persone che assolvono i loro compiti nel proprio posto di lavoro e necessitano di benefit e flessibilità, ma bisogna parlare di Persone che nella loro unicità, nei loro bisogni e desideri possono e devono raggiungere un equilibrio per perseguire ciò che è meglio per loro. La parola che mi viene in mente per descrivere meglio questo concetto è **personalizzazione**, per rendere la vita in Azienda cucita su misura delle Persone che la compongono, formulando soluzioni e alternative sulle specifiche esigenze di esse. In molte realtà ciò può richiedere un cambio di mentalità e di approccio dei manager. Il tutto sta nell'accogliere le nuove prospettive e gli spunti di riflessione offerti dai tempi attuali in continua evoluzione. Un manager al passo con i tempi, in continuo mutamento ed evoluzione, deve tenere in conto che una delle competenze manageriali imprescindibili per la valorizzazione e lo sviluppo della Generazione Z è e sarà sicuramente l'ascolto: ascoltare le esigenze delle Persone che sono diverse le une dalle altre e trovare un incastro quasi perfetto tra queste e l'assetto organizzativo. E se queste esigenze sono quanto di più lontano ci possa essere da quelle del manager? Un **ascolto attivo** tiene conto anche di questo: le Persone potranno

avere un approccio o un mindset molto differente da quello del loro manager, ma non per questo le differenti esigenze non vanno rispettate o ascoltate. L'ascolto è necessario per creare nuovi modelli, perché è proprio dalle idee delle Persone in Azienda che può nascere un nuovo progetto o una nuova visione che può rivoluzionare e rendere i luoghi di lavoro spazi innovativi e innovatori, aperti al confronto.

Un altro aspetto da non sottovalutare è il legame tra il work-life balance e la **sostenibilità**: le Aziende e le organizzazioni, dall'arrivo della pandemia ad oggi, stanno quasi smaterializzando il lavoro, tanto dal punto di vista fisico che psicologico, ma ad esse le nuove generazioni richiedono specifiche responsabilità sociali, ambientali e di governance, i famosi criteri ESG. La diffusione delle logiche di sostenibilità nei processi di lavoro, ma anche nelle decisioni strategiche all'interno di un'Azienda è un aspetto impattante sul work-life balance, come anche sull'engagement.

Questi aspetti sono fortemente connessi con la valorizzazione delle Persone, in quanto per essere sostenibile, la nostra funzione dovrebbe garantire il bilanciamento tra lavoro e vita personale, considerando il rapporto di lavoro come una delle sfere dell'esistenza della Persona. Considerandolo come un aspetto e non come la totalità, il compito delle Persone che si occupano di persone è garantire le modalità e le condizioni più adatte per far stare bene chi lavora in Azienda. Le nuove generazioni dimostrano di avere una sensibilità in più nei confronti della sostenibilità e pretende un cambiamento che si traduca in azioni concrete nelle Aziende di cui fanno parte. Il punto è: “le Aziende sono pronte a mettersi in discussione, a disfare e rifare modelli e processi dando eco alle richieste delle nuove generazioni?”

20. IL LAVORO AGILE PER NOMADI DIGITALI

di *Luigi Inversi*¹

Il lavoro agile ha rappresentato una rivoluzione senza precedenti nel mondo delle risorse umane, si è affermato prepotentemente durante la pandemia da Covid rivoluzionando il modo di concepire la prestazione lavorativa, ha consentito di mantenere la produttività per le società di servizi ed ha contribuito a tenere in sicurezza i lavoratori riducendo al contempo i costi aziendali.

Successivamente al momento più critico della pandemia il lavoro agile è stato un elemento con cui “fare i conti” nella nuova realtà disegnata dal Covid.

Nel campo dei servizi, soprattutto IT ha consentito ad individui di talento di connettersi, collaborare e creare valore in un ambiente di lavoro flessibile e senza confini geografici, contribuendo a far nascere la figura del “**nomade digitale**”, espressione con cui si identificano coloro i quali utilizzano la tecnologia per lavorare da qualsiasi luogo, spostandosi da una destinazione all’altra mentre mantengono la produttività e il coinvolgimento con il loro lavoro e i colleghi.

Questa nuova prospettiva, oltre ad offrire l’opportunità alle aziende di attingere a un pool globale di talenti altamente qualificati e diversificati, senza dover limitarsi alle restrizioni geografiche tradizionali, permette ai lavoratori di bilanciare meglio la vita personale e professionale, poiché possono organizzare meglio il loro orario lavorativo in base alle proprie esigenze e preferenze. L’eliminazione dei lunghi spostamenti casa-lavoro consente anche di risparmiare tempo e denaro, riducendo lo stress e migliorando la qualità della vita.

Tuttavia, il lavoro agile per essere svolto in modo efficace richiede un determinato set di competenze quali: la gestione del tempo, la disciplina e la capacità di mantenere elevati livelli di motivazione senza la presenza fisica di colleghi e responsabili.

¹ HR Director, NetCom Group.

Le aziende, d'altro canto, devono adattare le loro politiche e pratiche di gestione delle risorse umane per garantire che i lavoratori possano integrarsi perfettamente nel contesto aziendale; è stato necessario per molte realtà aziendali investire in strumenti di collaborazione e comunicazione efficaci e fornire supporto tecnologico adeguato ad agevolare il lavoro da remoto.

Inoltre, è essenziale sviluppare una cultura aziendale inclusiva e orientata alla fiducia, in cui tutti i dipendenti si sentano parte integrante del team, nonostante la loro lontananza fisica. Il coinvolgimento, la partecipazione attiva e la condivisione di obiettivi comuni saranno fondamentali per mantenere alte motivazione e coesione tra i membri del gruppo di lavoro indipendentemente dalla loro posizione geografica.

Il lavoro agile rappresenta un'opportunità sia per i lavoratori che per le aziende, ma richiede una pianificazione accurata, un'attenta gestione e un forte impegno verso l'adattamento e l'innovazione. Analizzeremo prima il fenomeno del lavoro agile e come questo impatta nello specifico sui lavoratori della cosiddetta Generazione Z e successivamente analizzeremo alcune best practice e come il team HR che guido in NetCom Group, azienda operante nel settore dei servizi IT, ha cercato di integrarle nel nostro sistema di gestione delle risorse umane.

Il lavoro agile ha avuto il suo picco durante l'ingresso nella vita lavorativa della cosiddetta Generazione Z. Essa è composta da individui nati tra il 1997 ed il 2012, che, nati in un'era dominata dalla tecnologia, si sono adattati in modo naturale alla rivoluzione digitale. Questi giovani professionisti cresciuti con smartphone, social media e internet hanno familiarità con gli strumenti digitali e sono in grado di navigare agilmente tra piattaforme di collaborazione, comunicazione e produttività, si sono dimostrati i più inclini ad abbracciare le opportunità offerte dal lavoro agile.

Per la Generazione Z, il lavoro agile è molto più di una semplice modalità di impiego: è una filosofia di vita. Questa constatazione implica uno sforzo nel guardare il mondo diversamente da come siamo stati abituati a concepirlo e a fruirne fin da bambini.

Immaginiamo due bambini, uno nato all'inizio degli anni 80, l'altro agli inizi del 2000. Il primo avrà vissuto un mondo molto analogico e poco digitale, in cui l'attesa era parte integrante del meccanismo di fruizione di qualcosa di piacevole come i "cartoni animati, c'erano degli orari prestabiliti, dei canali prestabiliti e bisognava adattare parte della propria vita, ad esempio svegliandosi presto o rinunciando da un'uscita, per poter visualizzare un contenuto gradito. Diversamente, il bambino nato nel 2000, sarà abituato al concetto che il meccanismo di fruizione di un contenuto sia incentrato sulla

voglia personale essendo questo invece sempre disponibile in qualsiasi momento della giornata ed in qualsiasi luogo del mondo.

Oggi il primo bambino avrà circa quaranta anni, avrà probabilmente un ruolo ed una seniority elevata mentre il secondo bambino ne avrà circa venti e si starà affacciando al mondo del lavoro con le sue prime esperienze, magari avendo come tutor il primo bambino. Quanto sarà diversa la visione del mondo e quindi di alcuni pilastri valoriali del mondo del lavoro come ad esempio il concetto di sacrificio²?

Possiamo ipotizzare che la Netflix Generation³ possa avere una visione del mondo più incentrata sull'autonomia e su un'autocoscienza meno matura ma più marcata?

Questi giovani professionisti probabilmente valorizzeranno: la flessibilità, l'autonomia e l'equilibrio tra lavoro e vita personale e cercheranno sempre di armonizzare il proprio percorso professionale con i propri interessi e passioni personali. Il lavoro agile grazie alla tecnologia avanzata e alle piattaforme di lavoro remoto può permettere di realizzare le proprie ambizioni professionali mentre ci si gode la libertà di esplorare il mondo, senza dover rinunciare a molto.

Tuttavia, per ottenere risultati positivi, sia i professionisti della Generazione Z che le aziende devono adottare un approccio proattivo e consapevole verso il lavoro agile. Per i giovani lavoratori, come dicevamo, è essenziale sviluppare una solida disciplina personale e una gestione del tempo efficace, poiché il lavoro remoto richiede una maggiore responsabilità e auto-motivazione. Questi professionisti devono imparare a bilanciare l'autonomia con la collaborazione, poiché la comunicazione virtuale diventa cruciale quando si lavora a distanza dai colleghi e dai responsabili.

Dall'altro lato, le aziende devono essere pronte a ridefinire i loro approcci alla gestione delle risorse umane per attrarre e trattenere i talenti della Generazione Z. Offrire opportunità di lavoro agile e fornire gli strumenti tecnologici adeguati sono solo il punto di partenza. Le aziende devono investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze digitali per consentire ai

² La GenZ tende molto spesso a caricare il termine "sacrificio" di una connotazione molto negativa come fosse un ostacolo alla loro libertà; dall'altra parte, invece, chi appartiene alla generazione precedente lo vede come qualcosa di naturale ed educativo. In questi termini, l'incontro delle due generazioni porterebbe ad una visione comune di sacrificio che insegna alla GenZ il senso del "mettersi in gioco" e saper fare delle rinunce in un mondo in cui quasi tutto sembra dovuto, e che insegna alle generazioni precedenti a coltivare le proprie passioni e ad abbracciare la filosofia del lavorare per vivere.

³ Usiamo questo termine per gioco ma effettivamente Netflix è stata fondata esattamente nel 1997 quando per puro caso viene convenzionalmente stabilito l'inizio della Generazione Z.

nomadi digitali della Generazione Z di essere competitivi e all'avanguardia nel loro settore.

Le aziende dal canto loro devono rivedere le loro pratiche di valutazione delle prestazioni, prendendo in considerazione le peculiarità del lavoro agile. Non possono più fare affidamento esclusivamente sulla presenza fisica in ufficio come indicatore di produttività; devono sviluppare metriche e strumenti per valutare in modo accurato il contributo della Generazione Z alla crescita dell'azienda.

Affrontare il tema della cultura aziendale è altrettanto cruciale per il successo del lavoro agile tra i professionisti della Generazione Z. È essenziale promuovere una cultura inclusiva, che accolga e valorizzi le diverse prospettive e modalità di lavoro. Incentivare il networking virtuale, organizzare eventi di team-building, anche online, e creare spazi di condivisione e partecipazione per favorire un senso di appartenenza e coinvolgimento nonostante la distanza fisica.

È fondamentale considerare l'impatto psicologico del lavoro agile sulla generazione Z. La flessibilità del lavoro remoto può essere un'arma a doppio taglio, poiché può portare ad una sensazione di isolamento e solitudine e scarsa maturazione professionale. Bisogna, quindi, prestare attenzione alla salute mentale dei loro dipendenti e fornire supporto psicologico e formativo quando necessario⁴.

Inoltre, poiché la Generazione Z ha una forte propensione per il multitasking⁵ e alla connessione costante, possono emergere problemi di equilibrio tra lavoro e vita personale.

Infine, è importante notare che, anche se il lavoro agile offre numerose opportunità, non è adatto a tutti i professionisti della Generazione Z. Alcuni potrebbero preferire l'ambiente di lavoro tradizionale, in cui possono interagire faccia a faccia con i colleghi seguendo un percorso più tradizionale di maturazione professionale e ricevere un feedback immediato. Pertanto, è fondamentale fornire opzioni e flessibilità per soddisfare le esigenze e le preferenze individuali dei cosiddetti "Centennials"⁶.

In conclusione, il rapporto tra la Generazione Z e il lavoro agile è un'interessante dinamica in continua evoluzione. Questi giovani professionisti portano una mentalità fresca e innovativa al concetto di lavoro, spingendo le

⁴ Questo è un punto fondamentale sul quale soffermarsi a riflettere e per il quale mobilitarsi soprattutto in seguito a quanto accaduto negli ultimi due anni con la pandemia da Covid che ha consentito a tutti noi di rivalutare il concetto di solitudine, sia in termini positivi sia in termini negativi.

⁵ Che a volte può sfociare nella distrazione

⁶ Altro nome che connota la Generazione Z

aziende a ridefinire le loro pratiche di gestione delle risorse umane e a investire in tecnologia e cultura aziendale per sostenere questa nuova modalità di impiego. Lavorando insieme, la Generazione Z e il lavoro agile possono aprire nuovi orizzonti e opportunità nel mondo delle risorse umane, fornendo un vantaggio competitivo sia per i professionisti che per le aziende.

Se volessimo provare a riassumere pro e contro del lavoro agile rispetto al coinvolgimento professionale della Generazione Z, potremmo valutare tra i pro:

- **flessibilità:** la Generazione Z apprezza la flessibilità nel lavoro e la possibilità di organizzare il proprio tempo in base alle proprie esigenze migliorando il benessere complessivo;
- **accesso a talenti globali:** grazie al lavoro agile, le aziende possono attingere a talenti provenienti da tutto il mondo. Questa vastità di background e prospettive può portare a una maggiore innovazione e creatività nei progetti;
- **aumento della produttività:** diversi studi hanno dimostrato che il lavoro agile può migliorare la produttività dei dipendenti. Eliminando il tempo dedicato agli spostamenti casa-lavoro, i lavoratori possono concentrarsi maggiormente sulle attività lavorative;
- **riduzione dei costi:** lavorare da casa o da location alternative riduce i costi associati agli spostamenti, al pranzo fuori e agli abiti formali, portando a un risparmio significativo nel lungo periodo sia per i lavoratori che per le aziende;
- **migliore bilanciamento tra lavoro e vita privata:** il lavoro agile permette ai professionisti della Generazione Z di dedicare più tempo a passioni e interessi personali, creando un equilibrio più sano tra lavoro e vita privata, aspetto a cui i centennials attribuiscono maggiore valore rispetto alle precedenti generazioni⁷.

Invece, tra i contro potremmo fare riferimento a:

- **isolamento e mancanza di connessione:** il lavoro da remoto può portare a un senso di isolamento soprattutto se non si è adeguatamente supportati con opportunità di socializzazione e coinvolgimento con i colleghi. Questo aspetto può rivelarsi particolarmente impattante in linea generale e ancor di più in alcune realtà, come quella del mondo IT (e di molti altri) che trovano la propria ragion d'essere e il proprio motore d'avanzamento nella creatività, nel confronto, spesso

⁷ È quanto emerge da diversi report, tra i quali “I giovani Generazione Z e il lavoro”, Report FragilItalia, 2023

ostacolati dal trovarsi in remoto, specie se la “remotizzazione” non è ben gestita⁸;

- **difficoltà nella gestione del tempo:** il multitasking e la costante connessione possono rendere difficile la gestione efficace del tempo durante il lavoro remoto. La mancanza di una struttura tradizionale può portare a distrazioni o ad una minore efficienza;
- **difficoltà nella separazione tra lavoro e vita personale:** lavorare da casa o in luoghi informali può rendere più difficile stabilire confini chiari tra lavoro e vita personale, portando a una tendenza a lavorare anche oltre l’orario di lavoro;
- **rischi legati alla maturazione professionale:** poiché non è possibile supervisionare costantemente il lavoro come si farebbe in un ambiente tradizionale in ufficio le aziende potrebbero non riuscire a correggere i comportamenti sbagliati che possono portare ad una scarsa maturazione soprattutto delle competenze legate alla sfera del comportamento; dall’altra parte al lavoratore potrebbe venire a mancare la possibilità di misurarsi con “l’esempio” dato dalle persone più senior in azienda.

In conclusione, il lavoro agile offre numerosi vantaggi per la Generazione Z, ma presenta anche delle sfide che, se perse, potrebbero portare un’intera generazione o gran parte di essa verso una non completa maturazione professionale.

Se volessimo creare una sorta di decalogo di best practices per promuovere con successo il lavoro agile nella Generazione Z sicuramente bisognerebbe partire da una solida cultura aziendale incentrata sulla fiducia, la comunicazione e la collaborazione, in NetCom stiamo cercando di ottenere tutto questo attraverso i seguenti passi:

1. **trasparenza e comunicazione aperta:** le aziende dovrebbero promuovere una cultura di trasparenza, in cui i dirigenti e i team condividano apertamente informazioni, obiettivi e sfide. Abbiamo costruito il sistema di valutazione intorno al concetto stesso di dialogo tra dipendente ed azienda attraverso dei bilanci annuali in cui la il collaboratore si confronta sul proprio operato e sulla propria proiezione di sé con un membro più senior dell’organizzazione⁹, attraverso il quale possa portare all’attenzione dell’azienda la propria visione delle cose

⁸ Uno studio condotto internamente da Microsoft prima della pandemia sul tema dello smart working tra le altre cose sottolineava quanto al crescere della produttività calava l’innovazione in quanto l’interazione da “macchinetta del caffè” in ufficio resta tra i principali volani d’innovazione.

⁹ Non legato al proprio team operativo.

e ricevere un feedback anche mediato culturalmente da un professionista più senior;

2. **definire aspettative chiare:** fornire chiare aspettative riguardo alle assegnazioni di lavoro, gli obiettivi e i tempi di consegna. Questo aiuta a evitare ambiguità e a garantire che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda riguardo a ciò che deve essere fatto e a quando farlo. In NetCom stiamo formando il middle management a cogliere una sfida così complessa per permettere poi loro di trasmettere questo aspetto della cultura aziendale verso i propri collaboratori a cascata;
3. **utilizzare strumenti di comunicazione e collaborazione:** l'adozione di strumenti tecnologici avanzati per la comunicazione e la collaborazione è essenziale per il successo del lavoro agile. Piattaforme di messaggistica istantanea, sistemi di videoconferenza e software di condivisione dei documenti. NetCom ha sostenuto nel 2021 degli investimenti in questi termini che hanno portato all'utilizzo in azienda di un importante tool di collaboration;
4. **fornire opportunità di formazione:** le aziende dovrebbero investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze comportamentali dei dipendenti che oggi sono proiettati sempre di più a crescere professionalmente "a distanza". In NetCom attraverso il progetto Gro(W)UP si sta cercando di erogare formazione inerente alle soft skills dal primo momento di ingresso in azienda anche alle persone che iniziano un percorso di stage coltivando il professionista prima della competenza;
5. **favorire il networking:** organizzare eventi di networking e spazi di interazione informale aiuta a creare un senso di comunità e a facilitare la collaborazione tra i membri del team. In NetCom stiamo periodicamente facendo incontrare su base regionale tutti i collaboratori per attività di training in contesti non formali e/o ludiche in momenti particolari dell'anno;
6. **incentivare la flessibilità:** le aziende dovrebbero offrire flessibilità nell'organizzazione del lavoro, dal 2022 in NetCom è stata introdotto la policy più estensiva possibile riguardo il lavoro agile, senza vincoli di presenza fisica in sede, si lascia all'interazione responsabile/collaboratore stabilire quale sia la strada migliore per la crescita professionale e per le esigenze di progetto, seguendo il criterio di diversificazione delle necessità descritto precedentemente;
7. **rivedere le politiche di valutazione delle prestazioni:** le aziende dovrebbero adattare le loro politiche di valutazione delle prestazioni al contesto del lavoro agile. Piuttosto che basarsi sulla presenza fisica in

ufficio, le valutazioni dovrebbero focalizzarsi sugli obiettivi raggiunti, la qualità del lavoro e il contributo individuale al successo del team e dell'azienda. In NetCom abbiamo cercato di fare un passo ulteriore e di inserire nel sistema di valutazione anche una parte riguardante lo sviluppo della professionalità del dipendente facendo un bilancio con quest'ultimo tra l'atteso e l'effettivo;

8. **sostenere il benessere:** le aziende dovrebbero prestare attenzione al benessere mentale dei loro lavoratori agili e fornire supporto psicologico se necessario. Promuovere il benessere dei dipendenti aumenta la soddisfazione, la produttività e la fedeltà all'azienda. Il team HR di NetCom Group ha persone dedicate a fette di popolazione aziendale pronte ad ascoltare e supportare i dipendenti quando necessario;
9. **creare una guida per il lavoro agile:** fornire una guida o un manuale pratico sul lavoro agile può aiutare i nomadi digitali della Generazione Z a comprendere meglio le aspettative, i processi e gli strumenti utilizzati nell'ambiente di lavoro remoto. Questa guida dovrebbe includere informazioni sulle politiche aziendali, sulle migliori pratiche per la gestione del tempo e suggerimenti per mantenere l'efficienza e la produttività. In NetCom stiamo redigendo un nuovo processo di onboarding basato su un incontro one to one con il team HR che porti, oltre alle notizie necessarie per inserirsi immediatamente nell'organizzazione aziendale, anche tutta una serie di "suggerimenti & soluzioni" a dei problemi identificati come seriali per chi entra in azienda;
10. **riconoscere e celebrare i successi:** assicurarsi di riconoscere e celebrare i successi dei nomadi digitali. Questo può essere fatto attraverso un sistema di premi e riconoscimenti virtuali, come ad esempio programmi di "employee of the month" o "peer recognition", entro fine del 2023 in NetCom verrà varato un programma di employee of the month che consentirà allo stesso tempo ai dipendenti stessi di riconoscere le best practices aziendali dei loro colleghi ed abbattere le barriere intra funzionali aprendo a tutti i dipendenti una finestra più ampia sulle attività del gruppo.

La sfida del lavoro agile e con esso della integrazione lavorativa della Generazione Z è partita, è stata stravolta e rivoluzionata dalla pandemia ed oggi è necessario ricostruire tutto non intorno ad una generazione ma insieme ad essa. Implementando delle best practice, le aziende possono creare un ambiente di lavoro, anche remoto, positivo e produttivo, permettendo ai propri dipendenti di dare il meglio e contribuire in modo significativo al successo dell'organizzazione, adattandosi alle sfide in continuo mutamento degli scenari mondiali. Questo approccio offre vantaggi sia per i lavoratori che per

l'azienda, creando un clima di fiducia, collaborazione e crescita professionale. In un paese in cui si ritarda sempre di più l'uscita dal mondo lavorativo è vitale far coesistere sistemi culturali aziendali intergenerazionali.

Rendere la convivenza più sinergica tra le varie generazioni è una delle grandi sfide aziendali del prossimo futuro per l'inclusione e l'innovazione. Generazioni diverse portano in azienda visioni diverse, soluzioni diverse, diverse metodologie. In che modo trarne beneficio? Un ambiente realmente inclusivo e competitivo non può trascurare le diversità generazionali, dunque dovrebbe non cadere nell'errore di valorizzare una generazione piuttosto che l'altra, al contrario, occorre creare e valorizzare le occasioni non solo di mentoring, ma anche di reverse mentoring, ponendo al centro la cooperazione "costruttiva", mettendo a vantaggio di tutti, gli aspetti positivi legati all'esperienza e al background di ciascuno, allenando sempre di più le "soft skills", le uniche trasversali e "senza tempo".

21. SMART WORKING PER TUTTI?

di *Simone D'Auria*¹

Sono molto contento di poter contribuire a questo lavoro dell'IPE Business School, anche per quest'anno, potendo dire la mia opinione in un contesto di altissimo livello sia tra gli autori sia tra i lettori. L'argomento è davvero ampio, cercherò di darne una sintesi completa, compatibile con una lettura leggera e trasversale.

In questi giorni mi sono imbattuto, tra le tante “*googolate*”, nella definizione di “nomade digitale”. In sintesi Nomade digitale è un individuo che utilizza le tecnologie digitali per lavorare da remoto, guadagnandosi da vivere e conducendo uno stile di vita nomade.

I nomadi digitali sono professionisti che svolgono il loro lavoro da luoghi remoti, spesso viaggiando in tutto il mondo, grazie all'uso di tecnologie come il Wi-Fi, gli smartphone e il cloud computing. Sebbene l'idea di lavorare mentre si viaggia non sia nuova, il termine “nomadismo digitale” ha iniziato a guadagnare popolarità all'inizio degli anni Duemila. Questo è dovuto in gran parte al progresso della tecnologia che ha permesso a sempre più persone di lavorare in remoto. Il concetto si è poi diffuso con l'avvento di piattaforme di freelance online, coworking spaces globali e un crescente interesse per uno stile di vita meno tradizionale.

L'origine del fenomeno è strettamente legata all'evoluzione della tecnologia e della connettività Internet. Il nomadismo digitale è nato come risposta all'evoluzione del mercato del lavoro e alla crescente digitalizzazione di molte professioni. Man mano che sempre più lavori diventavano eseguibili a distanza, alcune persone hanno iniziato a sfruttare la possibilità di lavorare in remoto per viaggiare e vivere in diverse parti del mondo. È un concetto e stile di vita che si basa sull'utilizzo della tecnologia per lavorare in remoto e vivere in maniera nomade.

¹ Direttore Risorse Umane, Gruppo Petrone.

I nomadi digitali spesso lavorano in settori come la programmazione, il design, la consulenza, il giornalismo, l'insegnamento e altre professioni che permettono il lavoro a distanza. L'uso di tecnologie digitali permette loro di lavorare da qualsiasi luogo che disponga di una connessione internet.

Ma il vero impulso è stato determinato dal periodo pandemico dove il 90% dei lavoratori ha sperimentato il remote working.

Il nomadismo, più in generale, nella storia, ha rappresentato una modalità di relazione con il territorio, che prevedeva lo spostamento in cerca di risorse, piuttosto che la creazione e l'accumulo delle stesse nella zona di consumo ed in maniera stanziale. Le forme stanziali sono state quelle prevalenti nella storia degli ultimi 2000 anni.

21.1. Le sfide dello Smart Working

Lo Smart Working (o **Remote Working**, che preferisco come definizione...) è una modalità di lavoro utilizzata in maniera diffusa in alcuni settori, come quello della consulenza informatica, già dalla fine degli anni 90.

Le condizioni del settore che hanno favorito l'utilizzo del remote working sono state:

- lavorare prevalentemente fuori sede (presso il/ cliente/clienti);
- lavorare con uno spiccato utilizzo del project management, con obiettivi e scadenze prefissati e ben definiti;
- margini elevati per il “*body rental*”.

Qualcosa di simile ha caratterizzato tutto il mondo della consulenza, che è stato all'avanguardia su questi temi.

Lo Smart Working è invece stato visto sempre con diffidenza in altri contesti, pur scontando limiti di applicabilità nel mondo delle operations, come una condizione non controllabile, non monitorabile e quindi rischiosa. E certamente giocano un ruolo fondamentale l'oggetto della prestazione e della controprestazione contrattuale, prevalentemente legati al decorso del tempo e non alla corretta valutazione di obiettivi e raggiungimento degli stessi.

Ma qui il tema diventa caldo e si scontra, in Italia, ad esempio, con il contenuto dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro. Andiamo per ordine.

Innanzitutto è d'obbligo pur senza addentrarci nel merito, menzionare la pandemia. A marzo del 2020 nella notte tra il 7 e l'8, l'Italia entra in lockdown. I giorni precedenti, al susseguirsi di voci in tal senso, le organizzazioni avevano iniziato a prepararsi fornendo ai propri dipendenti PC e connessioni ai sistemi, per permettergli di lavorare da casa. Quasi il 95% dei dipendenti “remotizzabili” sono stati messi a lavorare da casa. Per i restanti la Cassa

integrazione guadagni era l'unica opportunità di reddito e per mantenere un legame con l'azienda.

Poi c'erano i settori in deroga, quelli che non potevano fermarsi: beni di prima necessità, (alimentari, farmaci, carburanti...) con operations iperattive e strutture impiegate semi remotizzate. Una delle maggiori difficoltà da affrontare quando si decide di remotizzare una o più posizioni lavorative è quello della performance. A due anni dalla pandemia ancora non sappiamo se la produttività è aumentata o diminuita, o se l'andamento abbia seguito delle fasi nel tempo, e quali variabili l'abbiamo potuta influenzare. Il tema della performance è, nella sua accezione misurabile, ciò che consente di mediare un gap molto importante tra tempo e risultato. Mi spiego meglio: ancora oggi l'elemento preso come parametro per la valorizzazione del contratto di lavoro è il tempo: orario settimanale, full-time, part-time, straordinario: i contratti pagano in base al tempo, e la sensazione del controllo che si genera in azienda, si trasforma in ansia da prestazione quando la persona è fuori da detto "controllo".

Solo con un'attenta sgranatura micro-organizzativa delle singole posizioni di lavoro (attività, responsabilità input e output attesi) e con la definizione di parametri prestazionali (KPIs) misurabili, nel tempo e nello spazio, è possibile, in qualche modo, sganciare il rapporto di lavoro dal vincolo orario, o quanto meno riposizionarlo in un ambito maggiormente qualitativo. Tale costruzione deve essere il più possibile "convincente" per alleggerire la pressione da fattori "terzi", al punto da generare tensioni e conseguenti rinunce.

Diverso sarebbe un ridisegno della struttura dei Contratti Collettivi di Lavoro, che prenda in considerazione una parziale parabola verso valorizzazioni della prestazione meno legate al fattore tempo, sul quale, invece, si basa il 100% delle rivendicazioni di natura sindacale. Basti pensare alle maggiorazioni per lavoro straordinario, feriale, festivo, il secondo smontante e così via. Eppure, sempre più, le persone sentono il bisogno di riappropriarsi del proprio tempo, di conciliare la propria vita privata con il lavoro, nella consapevolezza che il paradigma di vivere una realtà dicotomica appartiene ad un passato ormai vecchio e sconfessato dai fatti. E vivere anche in contesti assolutamente diversi da quelli delle città metropolitane, caotiche, che ti assorbono la qualità della vita, per scegliere dei borghi semi abbandonati, lontani dalla frenesia, dove regnano il silenzio, la tranquillità, i buoni gusti, l'aria pulita, dove ci sono gli anziani per strada, che contano ancora qualcosa per la comunità.

Quindi, un fenomeno che ha impatti sui principi base della contrattazione collettiva, ma non di meno sugli aspetti della salute e sicurezza sul lavoro: il decreto 81/2008 individua nel datore di lavoro il soggetto responsabile civilmente e penalmente della salute dei propri dipendenti, nei luoghi di lavoro,

intesi in senso “lato”, non soltanto entro il perimetro della sede fisica ma anche durante il servizio esterno, in trasferta, e, per estensione ed affinità, presso sedi diverse dove svolgere l’attività lavorativa.

Molte aziende si sono premunite fornendo un ufficio completo con tutte le attrezzature che permettessero una fruizione ergonomica del posto di lavoro (sedia, schermo, illuminazione etc.) presso l’abitazione della persona. Avrei qualche dubbio sulla responsabilità o corresponsabilità (del gestore, in questo caso) con l’utilizzo di spazi di co-working.

Anche questi aspetti vanno approfonditi e normati per dare al datore di lavoro degli strumenti certi e coordinate precise entro le quali muoversi limitando rischi. E già questi due effetti diretti darebbero spazio a discussioni e dibattito, in primis con le parti sociali, con cui intraprendere un percorso innovativo sulle metriche contrattuali e sulla compliance più generale.

Quello che è certo è che, nel post-pandemico, le persone hanno maggiore consapevolezza riguardo al proprio tempo e alla necessità di appropriarsene sempre più; poter recuperare il tempo dello spostamento casa lavoro in taluni casi significa guadagnare oltre un’ora e mezza, restando nel perimetro cittadino. E questo nella quotidianità ha un valore. Oggi il tempo è visto come uno degli elementi di maggior valore, e ciò va tenuto conto anche nella negoziazione per la contrattazione.

Non dimentichiamo, inoltre, che esistono aspetti collaterali, ma non meno impattanti, legati alla cybersecurity, che va garantita sulla rete e, a distanza, diventa leggermente più complesso difenderla da attacchi hacker, rispetto alle 4 mura aziendali. E le informazioni hanno un valore importantissimo, in generale, per il mondo del web. La *cyber defense* di informazioni e sistemi è diventata una priorità per tutte le aziende.

È chiaro che, finché questi aspetti non saranno affrontati in maniera organica, avremo sempre una dicotomia tra le grandi aziende internazionali o multinazionali che si sono adattate agevolmente ad un nuovo assetto che vede la presenza in ufficio ridotta e a chiamata, e le PMI, che soffrono invece tale condizione di contesto. È chiaro che le prime hanno approfittato per ridurre sensibilmente i costi di facility, particolarmente alti nelle cities e nei centri direzionali organizzati, a livello globale. Per le seconde, il contatto con il personale, al netto delle motivazioni già ampiamente illustrate in precedenza, resta un elemento di grande contenuto emotivo.

Non bisogna dimenticare che vi è anche la necessità di esplorare contenuti pratici applicabili a casi concreti. Ritengo che uno dei casi concreti è quello nel quale l’azienda, che abbia o meno una policy definita sul remote working, decida di concederlo a qualche dipendente in forza o a qualche dipendente che sia in fase di recruiting. Dal punto di vista contrattuale, non bisogna

dimenticare che è sempre necessario definire una sede di lavoro univoca, al fine di determinare alcuni aspetti di natura economico /gestionale. Basti pensare al travelling. Non è soltanto una questione di rimborso, ma anche delle modalità con cui il rimborso avviene, perché questo possa mantenere una condizione sostenibile dal punto di vista fiscale e contributivo. Cosa abbastanza agevole quando si opta per una formula “ibrida” ma meno quando il rapporto viene definito sulla base di un *full remote*.

Necessario, poi, garantire la sorveglianza sanitaria e la sicurezza, prevenzione infortuni e malattie professionali, come previsto dal D.L. 81/2008, ove l’allestimento di un ufficio, da parte dell’azienda, presso il domicilio del lavoratore, non si sposa con le esigenze di movimento sul territorio. E anche qui, responsabilità datoriale è quella di garantire il rispetto della normativa innanzi richiamata.

Abbiamo messo in campo argomenti sufficienti per alimentare un dibattito giuslavoristico ed organizzativo di non facile soluzione. Se poi spostiamo il campo visivo sull’area, più ampia, degli effetti indiretti che lo smart working può determinare, allora le variabili da considerare sono ancora maggiori.

La riduzione dei flussi di traffico contribuisce a ridurre le emissioni in atmosfera, l’inquinamento acustico e gli ingorghi stradali. Ma un ricorso allo smart working che non sia coordinato e non abbia dei principi guida non garantisce questi effetti positivi. Sarebbe importante coordinare i flussi con il coinvolgimento dei mobility managers dei comuni e quelli delle aziende (ove presenti), al fine di garantire una effettiva riduzione dei veicoli sulle principali arterie del traffico locale (comunale e provinciale). Premiando le aziende che partecipano con degli sgravi sulle bollette energetiche o altre forme di sgravi contributivi. Il benessere dell’aria è per tutti i cittadini.

Si osserva un altro effetto molto importante, che ha avuto impatti positivi specialmente nelle regioni del Mezzogiorno, è stata la riscoperta ed il ripopolamento di borghi ormai semidisabitati o disabitati, che sono diventati centri di interesse grazie all’arrivo di persone da tutto il mondo che sono venute a lavorare (da remoto) in Italia. Questo tende a controbilanciare la Teoria Gravitazionale dei grandi centri Urbani², che ha creato il fenomeno (e il disastro) delle metropoli e delle megalopoli con l’abbandono di interi territori e il sovrappopolamento di aree urbane spesso caotiche ed invivibili. Questa

² Negli anni Novanta è stato teorizzato che una città tanto più cresce, tanta più forza ha di attrarre persone nella sua orbita. Questo ha favorito la nascita di grandi megalopoli sia nei Paesi ricchi e soprattutto in paesi molto poveri e in via di sviluppo. La conseguenza è il graduale abbandono delle campagne e dei piccoli paesi, spesso per popolare sobborghi e periferie degradate, per alcune baraccopoli (bidonville).

inversione di tendenza potrebbe riportare alla riscoperta di aree rurali abbandonate e frenare la cementificazione delle periferie sempre più velocemente fagocitate dal centro. O la possibilità di lavorare di restare al Sud lavorando per aziende del Nord Italia o all'estero.

Infine, conseguentemente, l'allargamento dei confini del mercato del lavoro, con una compensation che esce dai confini aziendali e territoriali. Meglio o peggio? Sarà il tempo a dirlo. Sicuramente nuovo. Mai visto in precedenza.

Così cambia un paradigma socio economico che ha retto per molti decenni e viene sconfessato dai fatti.

La verità è che il mondo è cambiato e sta cambiando il lavoro, sotto la spinta delle esigenze delle persone, non più solo risorse, ma esseri umani, complessi, con le loro vite, le loro passioni, aspettative, qualità, debolezze, successi, fallimenti. Oggi bisogna essere pronti a comprendere questa complessità e a renderla un fattore distintivo della propria organizzazione.

Lo smart working è solo una delle modalità con le quali adattare l'organizzazione alla complessità delle persone; un paradigma nuovo, quindi, dove non sono le persone ad essere incasellate ma le organizzazioni ad essere disegnate intorno alle persone.

Volendo tornare al pragmatismo utile all'operatività ed alla tenuta giuslavoristica di tale modalità, impegno che mi ero riproposto di mantenere, unitamente alla sintesi, mi preme riepilogare che è opportuno predisporre in tema di smart o remote working:

- **Una policy aziendale** ad hoc, che preveda:
 - i criteri e le casistiche;
 - la definizione dei ruoli ad essi associati;
 - equità di applicazione;
- **un regolamento aziendale** per definire le regole e le procedure di applicazione, (autorizzazioni, permessi, tempistiche e così via);
- **un accordo individuale** nel quale definire, per ogni singolo dipendente, durata, frequenza, condizioni, responsabilità, trattamento, impegni;
- Infine, ma prioritario, lavorare ad un sistema di **Performance Management**, che consenta di valutare la produttività, sganciando sempre più il concetto di prestazione lavorativa dal semplice decorso del tempo.

Personalmente, nelle Aziende che gestisco, mi sono organizzato in questo modo e sta funzionando molto bene.

In ultimo occorre tener presente il trend crescente della dematerializzazione, frutto della digitalizzazione, che investirà, sempre più, molteplici aspetti della vita lavorativa, con conseguenti impatti sul mercato del lavoro, sul sociale, sulle decisioni individuali e, soprattutto, sulla vita privata.

22. CULTURE FIT & SOSTENIBILITÀ

di *Pasquale Natella*¹

22.1. Navigando le Onde dell'Armonia Aziendale

Benvenuti a bordo, navigatori del cambiamento. L'oceano aziendale è vasto e in continua evoluzione, ma con una bussola ben tarata, possiamo dirigere la nostra barca verso un futuro di successo. In questo capitolo, esploreremo come la cultura aziendale e la sostenibilità possono essere le stelle guida che ci porteranno oltre l'orizzonte.

22.1.1. Sulle Onde della Cultura Aziendale!

Immagina che la cultura aziendale sia come la corrente sottomarina che muove le acque in superficie. La Generazione Z cerca non solo un lavoro, ma un ambiente che rispecchi i suoi valori e le sue aspirazioni. Creare una cultura coinvolgente è come costruire una barca robusta: ogni membro dell'equipaggio è una parte essenziale della struttura. Quando la cultura dell'azienda allinea i valori individuali con quelli dell'organizzazione, il coinvolgimento e la produttività si amplificano come il vento che spinge la vela principale.

Una delle migliori pratiche che emergono è l'ascolto attivo. Come il vento che gonfia le vele, dare voce ai dipendenti e coinvolgerli nella creazione di una cultura condivisa è fondamentale. Dai loro spazio per esprimere idee, preoccupazioni e suggerimenti, come i membri dell'equipaggio che contribuiscono alla rotta.

Riflettiamo sull'esempio di TechHorizon: TechHorizon è un'azienda di tecnologia che ha abbracciato la mentalità aperta dei suoi dipendenti. Hanno

¹ CEO EXS Italia.

istituito *IdeaWave*, una piattaforma online in cui chiunque può condividere idee innovative. Questa iniziativa non solo ha aumentato la partecipazione, ma ha anche migliorato la cultura aziendale, creando una sensazione di coinvolgimento collettivo.

22.1.2. Sostenibilità: la stella polare del futuro

Ora, immagina che la sostenibilità sia la stella polare che guida il nostro percorso. La Generazione Z è preoccupata per il pianeta e vuole lavorare per un futuro migliore. Integrare la sostenibilità nell'azienda è come aggiungere vele ecologiche alla nostra barca: ci spingeranno avanti riducendo l'impatto ambientale. Essere un'azienda ecologicamente consapevole non solo attira talenti motivati, ma dimostra anche l'impegno dell'azienda per il bene comune.

Una pratica eccellente è l'integrazione di obiettivi di sostenibilità nell'operatività quotidiana. Ridurre l'uso di plastica, ottimizzare il consumo energetico e promuovere la responsabilità sociale sono passi importanti. Come quando raccogliamo ogni frammento di vela rotta per costruire una nuova vela, ogni sforzo conta.

Consideriamo il caso di GreenFuture: GreenFuture è un'azienda di moda, ha abbracciato la sostenibilità come parte della sua identità. Hanno adottato materiali riciclati e processi di produzione ecologici, dimostrando che il lusso e l'etica possono andare di pari passo. Questo non solo ha aumentato la reputazione aziendale, ma ha anche ispirato i dipendenti a sentirsi parte di un movimento più grande.

22.1.3. Trovando l'equilibrio sulla bussola

Navigare richiede un equilibrio delicato tra cultura aziendale e sostenibilità. Come timoniere, è nostro dovere guidare la nave evitando scogli e correnti avverse. La cultura aziendale dovrebbe rappresentare i valori fondamentali dell'azienda, mentre la sostenibilità dovrebbe nutrire la nostra direzione.

Una pratica vincente è l'educazione continua. Come gli strumenti di navigazione, formare il personale sulla cultura aziendale e la sostenibilità è essenziale. Questo aiuterà tutti a comprendere il percorso e a collaborare per raggiungere l'obiettivo comune. Un mix di formazione online, workshop e discussioni aperte può rafforzare il legame tra la cultura e la sostenibilità.

Esaminiamo il viaggio di EcoVision: EcoVision è un'azienda nel settore alimentare, ha organizzato una serie di workshop incentrati sulla sostenibilità. Questi workshop non solo hanno informato i dipendenti sulle pratiche sostenibili, ma hanno anche creato una rete di individui motivati che condividono la stessa visione. Questo ha reso la cultura aziendale e la sostenibilità parte integrante del DNA dell'azienda.

22.1.4. La carta del futuro

Come con qualsiasi viaggio, dobbiamo tenere gli occhi sul futuro. La Generazione Z ci sfida a guidare con responsabilità, creando un'azienda che prospera senza compromettere le generazioni future. Un futuro di successo richiede un'equazione semplice: cultura aziendale coinvolgente + sostenibilità ecologica = impatto duraturo.

In questo viaggio, siamo tutti navigatori. Ogni parola, azione e decisione contribuisce alla rotta che stiamo tracciando. Ricordiamo che le stelle – la cultura aziendale e la sostenibilità – sono sempre sopra di noi, pronte a guidarci attraverso mari calmi e onde agitate.

22.1.5. Conclusioni sulla riva dell'armonia

La barca dell'azienda è un microcosmo in cui le azioni e le decisioni hanno impatti che si propagano ben oltre le sue pareti. Con il vento della cultura aziendale e la stella polare della sostenibilità, possiamo navigare verso un futuro in cui la nostra barca non solo prospera, ma illumina il cammino per le generazioni future.

Ora, solleviamo le vele e guardiamo avanti. Il futuro ci aspetta, e con la cultura giusta e l'impegno per la sostenibilità, possiamo affrontare qualsiasi tempesta con coraggio.

22.2. Cosa è e come si valuta la cultura aziendale

22.2.1. Alla ricerca del cuore dell'organizzazione

Immagina l'azienda come un quadro unico, dipinto con una tavolozza di colori che rappresentano i valori, le norme e le credenze condivise che la caratterizzano. Questo è ciò che definisce la cultura aziendale: un mix di

tonalità vibranti che riflettono l'anima dell'organizzazione. Ogni pennellata, ogni dettaglio, contribuisce a creare un'immagine unica che si distingue nel vasto panorama delle imprese.

- **I Valori**, i Colori dell'Anima Aziendale: i valori aziendali sono i colori primari che danno vita al quadro. Come pennellate audaci, essi indicano la direzione che l'azienda ha scelto di seguire. Immagina un colore che rappresenta l'integrità, un altro la passione, un altro ancora l'innovazione. Questi colori guida sono i pilastri che sorreggono la cultura aziendale.
- **Norme**, la Sottile Armonia delle Sfumature: le norme aziendali aggiungono sfumature e tonalità ai valori fondamentali. Come dettagli sfumati, esse definiscono come i dipendenti si comportano e interagiscono. Queste sfumature possono essere il rispetto reciproco, la comunicazione aperta o l'impegno per la sostenibilità. Insieme, creano un'armonia che dona coesione e significato all'azienda.
- **La Storia e le Tradizioni**, il Retrosceca Segreto: ogni pennellata racconta una storia, e così anche le tradizioni e la storia dell'azienda compongono il retrosceca di questa opera d'arte. Immagina un antico rituale di team building che si svolge ogni anno, un evento che unisce i dipendenti nel rispetto di una tradizione condivisa. Questi dettagli segreti danno profondità e significato al dipinto aziendale.
- **Leader** come Artisti, Modellano la Creazione: i leader dell'azienda sono come gli artisti che creano questa opera d'arte. Il loro stile di leadership e il modo in cui guidano definiscono la tecnica e la composizione. Immagina un leader che promuove l'apertura e l'innovazione, dipingendo tocchi di coraggio e creatività su ogni parte del quadro.
- **Comunicazione**, il Pennello della Condivisione: la comunicazione interna ed esterna è come il pennello che disegna linee di connessione tra le diverse parti del quadro. Con trasparenza e chiarezza, questa comunicazione lega insieme i colori e i dettagli, creando un'immagine completa e comprensibile per tutti.
- **Ambiente e Simboli**, il Contesto dell'Opera: l'ambiente fisico, gli elementi visivi come il logo e i colori aziendali, sono come il contesto in cui l'opera è esposta. Immagina un ambiente confortevole e ispirante, un luogo dove i dipendenti si sentono a loro agio e motivati a contribuire al quadro.
- **Innovazione**, il Pennello del Futuro: l'innovazione è il pennello che porta novità e dinamismo al quadro. Come tocchi di colore audaci, rappresenta la volontà dell'azienda di esplorare nuovi orizzonti e sfidare le convenzioni. Questa energia creativa rende l'opera sempre in evoluzione.

- **Insieme**, un Capolavoro Unico (attitudine all'innovazione): come ogni artista, ogni azienda dipinge il suo quadro unico. I valori, le norme, la storia e gli elementi simbolici si combinano per creare un capolavoro unico nel suo genere. Questo quadro rappresenta non solo l'azienda, ma anche le persone che la compongono e le connessioni che creano insieme.

La cultura aziendale è l'opera d'arte collettiva che definisce l'identità dell'azienda. Come un dipinto, essa cattura l'essenza e la visione di un'organizzazione, mostrando al mondo la storia, i valori e la direzione dell'azienda. Come possiamo valutarla?

- Osservare i Comportamenti:** un modo per comprendere la cultura aziendale è guardare agli atteggiamenti e alle azioni dei dipendenti. Sono aperti al dialogo? Collaborano in modo efficace? Questi comportamenti riflettono i valori che l'azienda promuove. Ad esempio, se un'azienda sottolinea l'importanza dell'innovazione, osservare se i dipendenti cercano costantemente nuovi modi di fare le cose.
- Ascoltare la Gente:** come quando si ascolta una melodia per coglierne l'umore, ascoltare i dipendenti può rivelare molto sulla cultura aziendale. Organizza sessioni di feedback o interviste per capire come si sentono i dipendenti riguardo all'ambiente di lavoro. Domande come "Quali sono i valori che ritieni importanti qui?" possono offrire preziose indicazioni.
- Esplorare le Storie:** le storie sono come finestre sulla cultura aziendale. Ascolta le narrazioni dei dipendenti sulla loro esperienza nell'azienda. Queste storie possono rivelare molto sulla coerenza tra i valori dichiarati e la realtà quotidiana. Ad esempio, se gli aneddoti mostrano l'attenzione alla crescita personale, ciò indica una cultura che valorizza lo sviluppo dei dipendenti.
- Valutare i Valori Espresi:** come quando si confronta un quadro con la visione dell'artista, confronta i valori dichiarati dell'azienda con ciò che osservi. Sono i valori una semplice decorazione o guidano effettivamente le decisioni aziendali? Ad esempio, se un'azienda afferma di dare priorità all'equità e alla diversità ma mancano pratiche inclusive, potrebbe esserci un divario.
- Osservare i Leader:** come il capitano di una nave, i leader aziendali guidano la rotta della cultura aziendale. Osserva se i loro comportamenti riflettono i valori dell'azienda. La loro comunicazione, le decisioni e l'interazione con i dipendenti dovrebbero allinearsi con la cultura desiderata. Se un'azienda enfatizza l'apertura, i leader dovrebbero essere accessibili e trasparenti.

Concludendo, valutare la cultura aziendale è come esplorare un mosaico di comportamenti, valori e storie. Guardando oltre la superficie, puoi cogliere

l'essenza di ciò che rende l'azienda unica. Ricorda che la cultura è dinamica, quindi la valutazione dovrebbe essere un processo continuo. Un cuore aziendale sano e pulsante è essenziale per ispirare e unire il team nell'avventura aziendale.

Valutare la cultura aziendale in maniera tecnica può essere un processo complesso e soggetto a interpretazioni. Tuttavia, ci sono alcune metodologie e indicatori che possono essere utilizzati per quantificare e misurare aspetti della cultura aziendale. Ecco alcuni approcci che potrebbero essere considerati:

- **Sondaggi e Questionari:** l'utilizzo di sondaggi o questionari anonimi può aiutare a raccogliere dati sulla percezione dei dipendenti riguardo a vari aspetti della cultura aziendale. Le domande possono riguardare valori, comunicazione, leadership, collaborazione e altro. I risultati possono essere analizzati numericamente per ottenere un'idea generale delle opinioni dei dipendenti.
- **KPI Culturali:** si possono definire Key Performance Indicators (KPI) specifici legati alla cultura aziendale. Ad esempio, potresti monitorare la partecipazione dei dipendenti a eventi di team building o la frequenza delle sessioni di formazione sulla cultura aziendale. Questi dati possono essere quantificati e monitorati nel tempo per valutare l'engagement dei dipendenti con la cultura.
- **Analisi di Feedback e Recensioni:** esaminare il feedback dei dipendenti e le recensioni online dell'azienda può fornire un'indicazione di come la cultura aziendale sia percepita internamente ed esternamente. Strumenti di analisi del testo possono essere utilizzati per identificare tendenze e temi comuni nei feedback raccolti.
- **Assessment di Leadership:** le competenze di leadership possono influenzare notevolmente la cultura aziendale. Valutare il comportamento dei leader attraverso assessment o valutazioni a 360 gradi può fornire una misura dell'allineamento tra le azioni dei leader e i valori aziendali.

È importante notare che la cultura aziendale è un concetto complesso e multidimensionale, quindi la quantificazione potrebbe non catturare completamente tutti gli aspetti. Gli indicatori sopra menzionati possono essere utilizzati insieme per fornire una visione più completa e precisa della cultura aziendale. Inoltre, la quantificazione dovrebbe essere affiancata da analisi qualitative e interpretazioni per ottenere un quadro completo.

Il calcolo del “**Fit culturale**” tra un candidato esterno e la cultura aziendale esistente è un aspetto importante nel processo di selezione e assunzione dei dipendenti. La teoria del fit culturale si basa sull'idea che i dipendenti

che condividono valori, norme e aspetti culturali con l'azienda hanno maggiori probabilità di essere motivati, soddisfatti e produttivi.

Ecco alcune teorie e approcci che possono essere utilizzati per calcolare il fit culturale:

1. Teoria dell'Ajustment

Secondo questa teoria, il fit culturale è valutato attraverso il “livello di adattamento” tra i valori personali del candidato e i valori dell'azienda. L'adattamento potrebbe essere misurato attraverso questionari o interviste strutturate che esaminano le priorità, gli interessi e le aspettative del candidato in relazione alla cultura aziendale.

2. Approccio Person-Environment Fit

Questo approccio considera il fit tra le caratteristiche personali del candidato e l'ambiente di lavoro offerto dall'azienda. Oltre ai valori, vengono considerate le abilità, le competenze e le preferenze lavorative. Il fit può essere misurato attraverso l'analisi delle competenze richieste per il ruolo e quelle possedute dal candidato.

3. Analisi delle Risposte Comportamentali

Durante il processo di selezione, gli intervistatori possono analizzare come il candidato risponde a scenari o situazioni che riflettono la cultura aziendale. Ad esempio, possono essere posti domande sul modo in cui il candidato gestirebbe la collaborazione di gruppo o la risoluzione dei conflitti. Le risposte possono dare un'idea di quanto il candidato si allinea con la cultura aziendale.

In definitiva, il calcolo del fit culturale è spesso una combinazione di valutazioni soggettive, questionari strutturati, interviste comportamentali e analisi delle competenze. È importante considerare che il fit culturale dovrebbe essere un bilanciamento tra l'allineamento con i valori aziendali e la diversità di pensiero e background che possono apportare valore all'organizzazione.

Vorrei parlare di sostenibilità dando due angoli di visuale, uno rispetto all'azienda che lo integra nei suoi processi di valutazione (dimensione più olistica) e uno invece più rivolto all'impegno per rendere la vita dei dipendenti più sostenibile nel lungo periodo.

i. Sostenibilità vs Cultural Fit

L'applicazione del concetto di sostenibilità nel processo di selezione e nel calcolo del Cultural Fit può avere diverse implicazioni e impatti significativi

sulla creazione di un ambiente di lavoro coerente, duraturo e allineato ai valori aziendali.

Ecco come la sostenibilità può influenzare il processo di selezione e il cultural fit:

1. Selezione Basata sulla Sostenibilità

L'adozione di pratiche di selezione basate sulla sostenibilità implica la valutazione non solo delle competenze e delle esperienze dei candidati, ma anche della loro compatibilità con i valori di sostenibilità dell'azienda. Questo può includere la considerazione delle esperienze passate dei candidati nel campo della sostenibilità, la loro sensibilità ambientale e la loro capacità di contribuire agli obiettivi di sostenibilità dell'organizzazione.

2. Valutazione delle Competenze Sostenibili

Le competenze legate alla sostenibilità, come la gestione delle risorse, la riduzione dell'impatto ambientale, la promozione della diversità e dell'inclusione, possono essere valutate durante il processo di selezione. I candidati che dimostrano competenze sostenibili possono avere maggiori probabilità di adattarsi e contribuire positivamente alla cultura aziendale.

3. Miglioramento del Cultural Fit

L'integrazione della sostenibilità nel calcolo del cultural fit può contribuire a creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti condividono valori e obiettivi a lungo termine. I candidati che si identificano con la missione e i valori sostenibili dell'azienda avranno maggiori probabilità di adattarsi e prosperare nell'organizzazione.

4. Impatto sulla Cultura Aziendale

L'assunzione di dipendenti che condividono i valori di sostenibilità può influenzare positivamente la cultura aziendale nel tempo. La presenza di dipendenti che si impegnano attivamente per obiettivi sostenibili può ispirare gli altri e contribuire a creare una cultura in cui la sostenibilità è al centro delle decisioni e delle attività quotidiane.

5. Coinvolgimento dei Dipendenti

Un'azienda che integra la sostenibilità nella selezione e nella cultura aziendale può promuovere un maggiore coinvolgimento dei dipendenti. I collaboratori che vedono un allineamento tra i loro valori personali e quelli dell'azienda possono sentirsi motivati a contribuire in modo più significativo e a lungo termine.

6. Immagine e Reputazione

L'adozione di pratiche di selezione sostenibili e un focus sulla cultura aziendale basata sulla sostenibilità possono influenzare positivamente l'immagine e la reputazione dell'azienda. I clienti, i partner commerciali e gli investitori possono percepire l'azienda come più responsabile e

socialmente impegnata (oltre che attrarre più facilmente Talenti e Risorse finanziarie)

ii. Creare una Vita Sostenibile per il Nuovo Manager

“Benvenuto a bordo, nuovo manager!” Come una barca che solca le acque con fiducia, l’azienda dovrebbe accompagnare il manager nel suo viaggio di successo in azienda, garantendo una vita lavorativa sostenibile che alimenti la sua crescita e il benessere. Ecco come possiamo creare un’esperienza che sia sostenibile e appagante:

1. Onboarding Orientato alla Cultura

Immagina l’onboarding come il momento in cui si issa la vela per la prima volta. Per rendere sostenibile la sua esperienza, gli dovremmo fornire una mappa dettagliata della cultura aziendale. Fargli incontrare i membri dell’equipaggio, comprendere i valori dell’azienda e scoprire come le sue competenze si integrano nella missione globale. Questa conoscenza gli darà una solida base per orientarsi e crescere.

2. Chiari Obiettivi e Aspettative

Come una bussola affidabile, vogliamo assicurarci che lui abbia chiari obiettivi e aspettative. Questo evita la confusione e il disorientamento. Discuteremo insieme delle sue responsabilità, delle aspettative di performance e delle opportunità di sviluppo. In questo modo, potrà pianificare il suo percorso e rimanere allineato con il corso desiderato.

3. Flessibilità e Bilanciamento

Un viaggio sostenibile richiede pause e riflessioni. Promuoviamo il bilanciamento tra il lavoro e la vita personale, offrendo opzioni di flessibilità come il lavoro da remoto o orari flessibili. Così come una barca ha bisogno di ormeggiarsi per rigenerarsi, lui avrai il tempo e lo spazio per ricaricarsi e mantenere una produttività costante.

4. Mentorship e Sviluppo Continuo

Come il vento costante che spinge avanti, forniremo supporto costante attraverso programmi di mentorship e sviluppo. Sarà collegato a mentori esperti che condivideranno la loro saggezza e lo aiuteranno a superare le sfide. L’apprendimento continuo sarà una parte integrante del suo percorso, consentendogli di crescere come leader e individuo.

5. Ambiente di Lavoro Inclusivo

Come un mare aperto a tutte le esperienze, promuoviamo un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato. Qui, le tue idee saranno ascoltate, indipendentemente dal suo background. Valorizziamo le prospettive uniche di ciascun membro dell’equipaggio, creando un mosaico di conoscenze e esperienze.

6. *Valorizzazione del Benessere*

Per rendere la sua esperienza sostenibile, ci prendiamo cura del suo benessere. Offriamo programmi di salute mentale, attività fisiche e iniziative per ridurre lo stress. Come un marinaio che si prende cura della sua nave, il suo benessere è fondamentale per la tua navigazione di successo.

7. *Feedback e Aggiustamenti*

Come una rotta che può essere aggiustata, il suo percorso sarà guidato dal feedback. Regolarmente, avremo conversazioni aperte sulle sue sfide, i suoi successi e le sue aspirazioni. Questo ci aiuterà a fare regolazioni necessarie per garantire che la sua esperienza rimanga sostenibile e gratificante.

In sintesi, la sua esperienza come nuovo manager sarà come un viaggio in mare aperto, guidato dall'impegno per la sostenibilità. Con un approccio attento alla cultura, agli obiettivi, al bilanciamento e allo sviluppo, creeremo un percorso che gli permetterà di raggiungere le sue mete professionali mantenendo un benessere duraturo.

23.3. Il caso EXS ITALIA

In Exs dal 2016 investiamo in ricerca e sviluppo del metodo e modello di selezione degli executive; il nostro obiettivo era e rimane quello di rendere più scientifico, oggettivo e quantitativo il metodo applicato per scegliere i top manager chiave in un'azienda.

L'approccio che abbiamo sviluppato prevede la valutazione di 3 livelli di Fit:

- P-J Fit: il fit tra la persona e la corrispondente Job (ruolo);
- P-O Fit: il fit tra la persona e la cultura aziendale;
- P-T Fit: il fit tra la persona e il team già esistente che lo accoglierà.

Il P-J Fit è determinato principalmente da elementi tecnici di ruolo (competenze hard, attività, expertise), rappresenta un po' il primo stadio della valutazione una condizione (direbbero i matematici come me) necessaria ma non sufficiente perché questo fit ci dice solo se il manager è in grado di svolgere adeguatamente le attività richieste dal proprio ruolo.

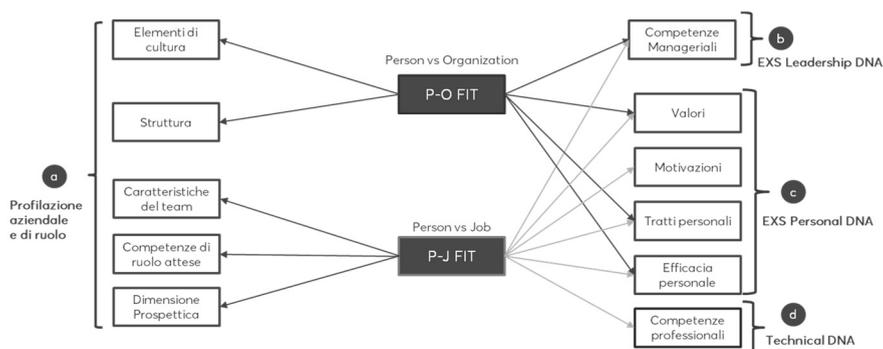
Il P-O Fit invece valuta la coerenza e adattabilità (ora) dell'individuo all'interno del contesto aziendale; per poter misurare in maniera scientifica questo elemento abbiamo deciso di analizzare due entità: l'individuo/manager e l'individuo/sociale (azienda). Tramite un'intervista strutturata (40 domande) ad almeno 2 top manager (di solito uno è l'HR Director) andiamo ad analizzare lo stato attuale su alcune macro aree:

- mercato di riferimento e funzionamento;
- posizionamento dell'azienda;
- fase del ciclo di vita dell'azienda;
- governance;
- strategia di innovazione;
- modello decisionale;
- organizzatone;
- formazione e sviluppo;
- valori;
- relazioni interne,
- etc.

Sulla base delle risposte (possibilità di scegliere una risposta in un set chiuso di possibilità) il nostro algoritmo ci restituisce un profilo ideale del candidato su 3 aree di valutazione o DNA (Technical, Personal e Leadership); come è possibile vedere dalla figura che segue si intuisce il livello di relazione che lega le variabili dell'azienda con quelle dell'individuo.

Una volta recepito e condiviso il profilo ideale si passa ad analizzare ciascun candidato “papabile” sulle 3 dimensioni (con strumenti scientifici e oggettivi) e poi calcolare la “distanza” (si utilizza una metrica particolare non una semplice differenza) tra profilo reale e profilo ideale, quantificando in un livello 0-100% il livello di fitting finale.

Fig. 1 – Le aree di valutazione di P-O Fit e P-J Fit



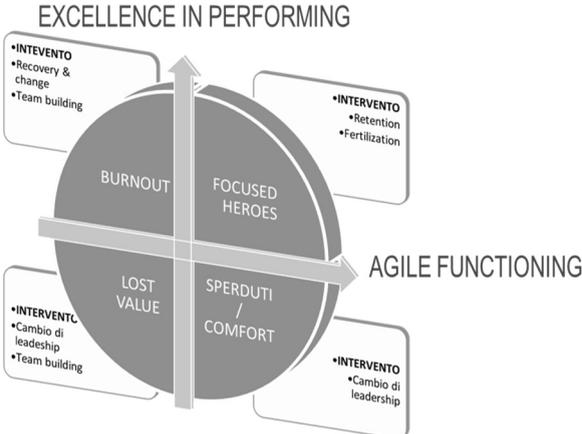
Il P-T fit è una sottodimensione (come guardare una cultura con la lente di ingrandimento) del P-O Fit, infatti se è vero che un manager entrerà in contatto con una cultura aziendale è anche vero che dovrà lavorare a stretto contatto con un “ristretto” numero di persone che influenzerà e da cui sarà influenzato. Per valutare questo fit utilizziamo la somministrazione del solo

test Personal DNA (strumento proprietario EXS) al Capo della risorsa cercata e ai suoi primi riporti siamo anche in grado di stimare quantitativamente come si modificherà (a parità di altre condizioni) la performance del team esistente; questo per permettere al cliente di comprendere e agire proattivamente per garantire la migliore integrazione e performance del team nella sua interezza (Team Fit – Person vs Team).

Le dimensioni che identifichiamo per rilevare l’efficacia del Team sono distribuite su 2 assi:

1. asse **AGILE FUNCTIONING** che riguarda il funzionamento interno del gruppo e comprende sottodimensioni come:
 - **Coesione:** i membri del team interagiscono efficacemente, si supportano e sono disponibili l’uno con l’altro;
 - **Comunicazione:** c’è un passaggio costante e fluido di informazioni tra i membri del gruppo attraverso tutti i canali disponibili;
 - **Adattabilità:** il team è capace di adattarsi alle sollecitazioni esterne apprendendo attraverso l’esperienza e la propria malleabilità e di promuovere proattivamente i cambiamenti;
2. asse **EXCELLENCE IN PERFORMING** che riguarda l’approccio al risultato e comprende sottodimensioni come:
 - **orientamento all’obiettivo:** i membri del gruppo sono orientati a raggiungere obiettivi, anche particolarmente sfidanti;
 - **orientamento al cliente:** i membri del gruppo sono orientati a soddisfare le esigenze del cliente, anche più esigente.

Fig. 2 – Le aree di valutazione di P-T Fit



22.4. Il concetto di Leadabeelity

Negli ultimi 3 anni ho lavorato per ideare e strutturare un modello di allenamento della Leadership Sostenibile che lavora a 360°, guardando al leader nella complessità di essere umano. Da qui nasce il modello che prende il nome di “**LeadaBeelity**”, una crasi tra le parole Leadership, Sustainability e Bee (ape), simbolo per eccellenza dell’equilibrio degli ecosistemi in quanto particolarmente sensibile alle variazioni dell’ambiente.

Ma chi è il leader sostenibile? Qui di seguito vi riporto i tratti fondamentali:

- consapevolezza dei propri comportamenti istintivi e routinari, unita alla capacità di intervenire per modificarli
- conoscenza del proprio corpo e di come mantenerlo in salute e lavorare per renderlo più forte
- capacità di favorire lo sviluppo della leadership sostenibile anche negli altri, contagiando positivamente tutta l’organizzazione nel lungo periodo

Da queste caratteristiche appare evidente come la Leadership Sostenibile non sia uno status quo da raggiungere, ma un equilibrio dinamico da mantenere: è quindi una sfida continua e su più fronti, che richiede la consapevolezza di non poter essere affrontata “in solitaria”.

La Leadership Sostenibile richiede un training specifico e complesso, organizzato su 3 livelli che il leader deve saper individuare (consapevolezza), controllare e allenare.

Il modello si basa su tre livelli – **Manageriale, Fisico e Mentale** – ciascuno con specifiche aree di allenamento a seconda degli obiettivi da perseguire.

La prima area riguarda dunque i comportamenti manageriali, nell’ottica di renderli coerenti e sostenibili per sé e per il proprio team. A tal fine è necessario allenare la capacità del leader di individuare le routine proprie e altrui, e di agire per modificarle: (se per esempio notiamo ci fanno notare che durante le riunioni se la situazione si trasforma in un contraddittorio più acceso tendiamo a cambiare i toni e sovrastare gli altri, allora dobbiamo essere in grado di individuare l’elemento attivatore, capire bene la routine e soprattutto la gratificazione che ne otteniamo con la routine; a questo punto mantenendo il segnale-attivatore e la gratificazione dobbiamo fare delle prove diverse di comportamento e capire quale di questa mantiene la gratificazione personale ma risulta più idonea al contesto aziendale e impatta in maniera più positiva sul team, dopodiché mantenerla in maniera abbastanza ligia per

un periodo di 3-4 mesi fino al creare il nuovo automatismo e quindi la nuova routine).

Il training sarà declinato su diverse aree-comportamenti come la capacità di creare un purpose condiviso, interiorizzarlo e agire da ambassador ovvero in maniera coerente con il sistema valoriale dichiarato, istillare un ambiente orientato in maniera naturale e trasparente al feedback e all'ascolto, allenare una determinazione ferrea (controllo dell'amigdala che porta a bias decisionali) che faccia la centratura sull'organizzazione e non su di sé.

In una visione olistica dell'individuo-leader il training si allarga dalla dimensione meramente manageriale e va a considerare **aree di allenamento del corpo** – per svilupparne la conoscenza e la capacità di portarlo al massimo della sua capacità di azione – **e della mente**, con l'obiettivo di conoscerne il funzionamento, correggere e sviluppare nuove potenzialità ancora inesprese ivi inclusa mantenere nel lungo periodo il livello di plasticità. Il modello include infatti esercizi aerobici, anaerobici e funzionali, nozioni di biochimica alimentare, utili per strutturare piani nutrizionali che aiutino a migliorare il metabolismo e la performance fisica, così come allenamenti della consapevolezza e gestione delle emozioni, della capacità di concentrazione e recupero mentale, di separazione degli ambiti e capacità di stabilire ordini di priorità.

Una volta definite le aree, cioè gli esercizi da svolgere per ciascun livello di training, è necessario avere dei parametri di riferimento per misurare i progressi nell'allenamento. Per questo abbiamo individuato degli indicatori che monitoriamo durante tutta la nostra relazione con il leader.

Per l'aspetto manageriale si guarda alla performance finanziaria e complessiva dell'azienda, così come al livello di engagement dei dipendenti. I parametri fisici sono molteplici e ricomprendono i rapporti peso/altezza e massa grassa/massa magra, oltre che la pressione arteriosa, la frequenza cardiaca e respiratoria e il quantitativo di ore di sonno ideale per massimizzare la performance. Gli indicatori del livello di training mentale, infine, misurano l'antifragilità, i livelli di stress medio e la correlata capacità di recupero, così come i livelli di creatività, positività e ottimismo oltre ad alcuni parametri oggettivi di plasticità e reattività neuronale.

La Leadership è Sostenibile se mette al centro l'essere umano nel suo complesso, guardando quindi al benessere di mente e corpo come elementi chiave dello sviluppo del modello di leadership, al pari delle competenze. La vision si muove verso il concetto di Human centricity, cioè verso la consapevolezza che il successo e la performance delle organizzazioni passano per il benessere e la qualità di vita professionale e privata delle persone, a partire

dalla figura del leader che deve diventare motore primo di questa rivoluzione.

Come sempre (e da buon matematico) mi piacerebbe riassumere quanto espresso con una formula concettuale che lega il successo di un'azienda all'interazione tra la performance individuale, il fit culturale e la sostenibilità:

$$\text{Successo Aziendale} = \text{Performance Individuale} \times \text{Fit Culturale} \times e^{(\text{Sostenibilità})}$$

Spieghiamo brevemente i tre componenti:

- **Performance Individuale:** rappresenta il livello di produttività, competenza e contributo di ciascun dipendente all'interno dell'azienda. Una performance individuale elevata può portare a risultati aziendali migliori.
- **Fit Culturale:** si riferisce all'allineamento dei valori, delle attitudini e delle aspettative dei dipendenti con la cultura aziendale. Un forte fit culturale può aumentare l'impegno, la soddisfazione e la collaborazione tra i dipendenti, influenzando positivamente la performance collettiva.
- **Sostenibilità:** rappresenta l'impegno dell'azienda per la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Integrare la sostenibilità nella cultura aziendale può migliorare la reputazione, attirare talenti orientati alla sostenibilità e creare un ambiente di lavoro più positivo ma orientarla al singolo manager permette anche di aiutarlo ad arrivare a performance migliori e mantenerle nel lungo periodo.

23. HR & ESG: LA GRANDE SFIDA NELLA NEW GENERATION

di *Melania De Gennaro*¹

Perché oggi è così importante parlare di sostenibilità?

Non si tratta più di un trend o di una moda, parlare di sostenibilità significa parlare di una strategia di business attraverso cui le aziende possono aumentare le loro performance; significa parlare di un'organizzazione che è in grado di creare valore non solo per sé ma anche per gli altri elementi di impatto: **Environment, Social, Governance**. Ed è proprio attraverso la cura e l'attenzione rivolta ad attività inerenti queste tre aree che le aziende incontrano il mondo della Generazione Z.

23.1. L'importanza delle organizzazioni agili e l'impatto sui principi ESG

Essere agili ad oggi risulta il presupposto principale affinché un'organizzazione possa aumentare il proprio tasso di sostenibilità. Questo perché le aziende agili rivoluzionano il rapporto tra lavoro, spazi e tecnologie, valorizzando le persone e la loro partecipazione e autonomia, dotandosi di strumenti di gestione del risultato basato sulla visione, il metodo e la fiducia. Tutti aspetti fondamentali oggi per rispondere alle richieste della nuova generazione di lavoratori. È importante dunque definire quali sono gli elementi che caratterizzano un'organizzazione agile:

- un **modello gestionale** che concepisce le organizzazioni come delle squadre che collaborano alla realizzazione della strategia attraverso l'identificazione degli obiettivi;
- la **disponibilità del dato** per il team che deve essere in grado di scambiarsi informazioni e prenderne visione sempre e ovunque;

¹ HR Senior Consultant, PRAXI S.p.A.

- l'utilizzo di **tecnologie e tools collaborativi**, abilitatori di capacità di lavorare in modo veloce ed ottimale;
- il **lavoro ibrido**, che permette di sciogliere vincoli spaziali e temporali, oltre che a permettere un'ottimizzazione del work life balance, diventando così un potente strumento di retention e welfare.

Ma come, tutto questo, impatta sui principi ESG?

Environment

Se, da un lato, abbiamo scoperto che, grazie al lavoro ibrido che i modelli agili portano con sé, la diminuzione del pendolarismo permette una riduzione del 17% di emissioni CO₂ ed una possibile eliminazione di 54 milioni di tonnellate di gas serra (Harvard Business Review, 2022), abbiamo anche visto che c'è un'importante razionalizzazione degli edifici con un conseguente diverso utilizzo delle risorse messe a disposizione del dipendente: l'impiego dell'uso della carta (grazie alla digitalizzazione), il risparmio energetico o l'utilizzo dell'acqua. Ed è proprio rispetto questi ultimi punti che è necessario sottolineare che l'impatto sui principi ESG non dipende tanto dalla possibilità di lavorare in modalità ibrida, quanto dalle azioni messe in campo dal management, con il supporto delle risorse umane, rispetto la comunicazione e condivisione delle scelte e degli obiettivi con i dipendenti, oltre che al consigliato utilizzo delle tecniche di *nudging*. Nel caso dello strumento di lavoro in remoto il dipendente, ad esempio, venendo a conoscenza di quanto questo impatti positivamente sull'ambiente e messo in una condizione di facilità di applicare il comportamento giusto, tenderà ad attivare dei comportamenti responsabili. Ed è proprio in questo senso che un'azienda con modello organizzativo agile permette di essere più *accountable*, consapevoli e di conseguenza "sostenibili". A conferma di ciò riportiamo uno studio che dimostra come il comportamento di un dipendente può essere modificato a favore della salvaguardia dell'ambiente. Alcune aziende hanno introdotto una sfida interna con l'obiettivo di ridurre il consumo di energia elettrica. Il progetto ha previsto il lancio di un contest tra uffici e piani aziendali, creando ambasciatori nei singoli team che tenessero alta la tensione sulla sfida e che motivassero la squadra. A seguire è stata fatta una campagna di comunicazione interna che ha previsto l'utilizzo di poster informativi e note adesive per ricordare ai dipendenti di spegnere luci e dispositivi; sono stati creati gruppi social per creare ancora più engagement ed infine sono stati ideati KPI's visibili a tutti per il monitoraggio dei progressi. Al termine della gara è stata prevista una premiazione in token per i vincitori definiti "Energy Heroes". Due i risultati più interessanti del progetto:

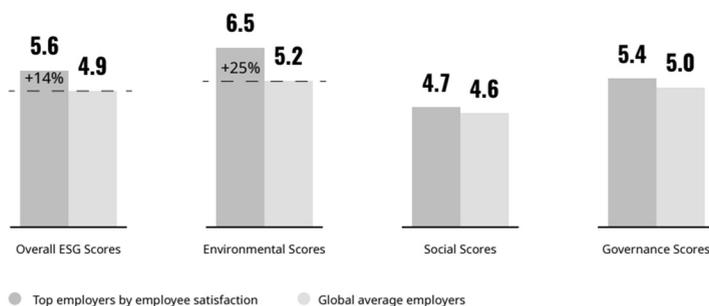
- i poster e gli adesivi “spegni”, anche se posizionati vicino a interruttori e apparecchi, non hanno avuto alcun effetto sul risparmio energetico. Tuttavia, combinati con un messaggio da parte dell’amministratore delegato in persona, hanno portato ad una riduzione del 30% del numero di monitor e luci accese;
- la premiazione pubblica dei vincitori ha incentivato la popolazione aziendale a mantenere un comportamento sostenibile portando a ridurre il consumo energetico tra il 5 e il 12%. (Behavioural insights, 2022).

Social

Come ben noto, il post pandemia ha causato un drastico calo dell’entusiasmo da parte dei dipendenti portando le aziende ad affrontare i due grandi casi della Great Resignation e del Quiet Quitting. Di fronte a tali fenomeni, il punto di forza delle organizzazioni con modello agile è proprio quello di essere in grado di contrastare questo potente disingaggio grazie ad attività di engagement, chiarezza e trasparenza degli obiettivi, accountability, work-life balance e costante e mirata crescita professionale delle risorse interne. A conferma di ciò possiamo prendere visione di alcuni dati provenienti dalle ricerche di Officevibe del 2022 in cui è possibile constatare che:

- il 64% delle persone decidono di mantenere o lasciare un posto di lavoro laddove ci sia o meno la possibilità di lavorare in remoto o in full remote, in modo da ottenere un **miglior equilibrio vita-lavoro**;
- il 96% dei dipendenti afferma che ricevere *feedback regolari* ha impatti positivi sulla propria **performance ed engagement** e sono soprattutto la generazione Z e i Millennial che se lo aspettano;
- il 30% dei dipendenti afferma che definire obiettivi chiari e condivisi aiuta le persone a rendere più semplice il lavoro, a **collaborare** di più e ad aumentare la **produttività** di quasi un terzo all’interno dei team.

È stato inoltre dimostrato che avere un’organizzazione agile crea una catena di impatti anche indiretti sulle tre variabili ESG:



Esiste una correlazione, ad esempio, tra **organizzazioni con performance ESG elevate e livelli di soddisfazione delle persone al loro interno**, soprattutto nel caso della dimensione legata all'ambiente (E) (Marsh&McLennan, 2020).

Governance

La governance è uno dei fattori centrali nella misurazione dell'innovazione sostenibile e riguarda il modo in cui l'impresa è amministrata, il suo essere compliant nei confronti delle normative e il modo in cui interpreta i valori, intesi come etica professionale e il comportamento sul mercato. Far emergere l'impegno di un'azienda sotto questo profilo significa, dunque, rendere visibili e tangibili le attività poste in essere dall'azienda stessa, mediante un processo di comunicazione che coinvolge tutti gli stakeholder nella prospettiva di creare un valore condiviso nel tempo. Le organizzazioni agili e responsabili, secondo Josh Bersin, hanno dimostrato di:

- essere più adattabili ai cambiamenti e **più redditizie del 20/30%**;
- avere **clienti più soddisfatti**;
- saper creare **maggiore senso di appartenenza, coinvolgimento e fidelizzazione**;
- essere 13 volte più **innovative**;
- **ridurre i rischi del 49%** grazie al costante monitoraggio degli obiettivi. (Josh Bersin, 2022).

23.2. La roadmap per la creazione della cultura della sostenibilità

A fronte di quanto emerge, creare una cultura della sostenibilità è molto complesso perché richiede un'azione di change management significativa, in quanto consiste nell'aumentare la sensibilità verso i temi ESG ed i comportamenti sostenibili a tutti i livelli dell'organizzazione. Questo vuol dire riuscire a portare a bordo tutte le diverse tipologie di stakeholder che hanno, per loro natura, bisogni e necessità diverse. Per cui bisogna partire dal comprendere le loro credenze, cosa muove le loro intenzioni e cosa porta loro ad agire. In questo senso potrebbe essere fondamentale fare riferimento a tre passaggi tipici del mondo del marketing. Il primo è quello dell'identificazione degli stakeholder e l'obiettivo di cambiamento desiderato. Chi devo coinvolgere e perché lo faccio? Quale cambiamento mi auspico? Voglio sensibilizzare? Ottenere idee e cambiamenti o incentivare abitudini? Il secondo passaggio è quello di analizzare e comprendere gli stakeholder a cui abbiamo deciso di indirizzare le iniziative. I principali soggetti che all'interno delle aziende

sono: il *board*, composto da CdA, Ceo, comitati direttivi e C-level, che, se coinvolto, è lo stakeholder che consente di avere il più alto impatto di cambiamento poiché teso ad incorporare la sostenibilità nella strategia; i *ruoli chiave/influenti*, intesi come gli esperti ESG con influenza diretta ed indiretta sull'implementazione dei processi/progetti sulla sostenibilità in virtù della loro competenza. In particolare, oggi rientrano nei ruoli chiave ed influenti le figure del responsabile ufficio acquisti che ha la possibilità di creare valore, ad esempio, attraverso la gestione degli scarti o il consulente vendite che può influenzare il comportamento di mercato con la proposizione commerciale. E infine le *persone*, ovvero la popolazione aziendale di qualsiasi livello che, attraverso i loro comportamenti come esseri umani, possono tutelare il mondo con le loro piccole azioni quotidiane e sostenibili. La vera criticità è che gli stakeholder non condividono, soprattutto quando parliamo di governance, quali sono i loro bisogni e le loro necessità. Per questo motivo, anche in questo caso si ritiene utile applicare alcuni principi del marketing per capire quali sono le leve giuste da toccare al fine di realizzare delle iniziative targettizzate, ultimo passaggio, per indirizzare ad azioni sostenibili che, secondo l'esperienza Praxi, saranno notevolmente più efficaci se progettate su principi di utilità e facilità. I tre livelli, come suggerito dal marketing, su cui lavorare per ottenere attenzione e curiosità sui temi ESG, sono:

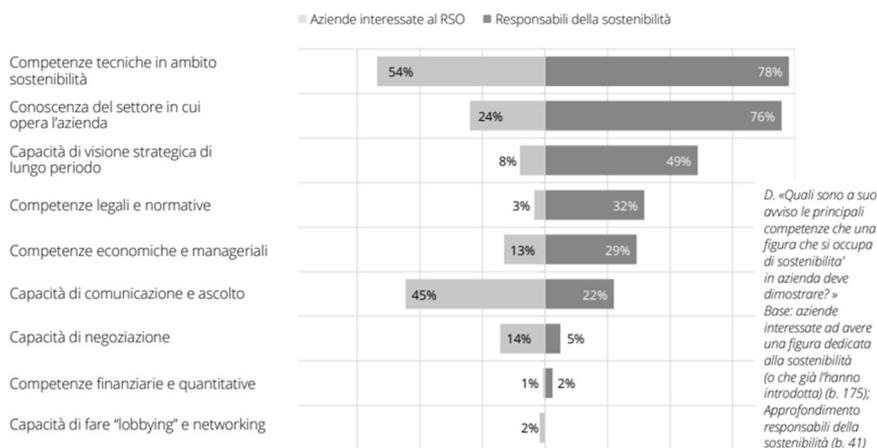
- il livello di *consapevolezza*, inteso come il far capire al nostro stakeholder l'importanza di un'iniziativa attraverso la condivisione di dati e report su quello che il mondo esterno ed i diretti competitor ci comunicano, corsi di formazione, campagne di sensibilizzazione etc.
- il livello *d'intenzione*, inteso come il portare il nostro stakeholder all'intenzione dimostrando che la sostenibilità ha un impatto positivo economico e di vita futura dell'organizzazione, attraverso la condivisione di best practice di settore, attivazione di progetti pilota, gamification, contest, KPI esg visibili real time etc;
- il livello *dell'adozione*, raggiungibile a fronte di una vera comprensione e consapevolezza dell'importanza del tema che porta lo stakeholder ad un'adozione stabile (es. comportamenti sostenibili, policy ESG, budget dedicati, individuazione di ambassador e influencer, creazione di community, iniziative di nudging etc.).

È utile specificare che, soprattutto nei confronti delle *persone*, e in particolare per le nuove generazioni, è necessario comprendere e conoscere le emozioni e le credenze che colmano il divario tra intenzione ed azione, perché solo in questo modo sarà possibile guidare la popolazione aziendale a fare scelte sempre più sostenibili e, auspicabilmente, far sì che siano felici ed orgogliosi del loro posto di lavoro.

23.3. La necessità diventa opportunità. Nuovo sbocco professionale per la Gen Z: il manager della sostenibilità

Ma chi ha il dovere di strutturare una roadmap che definisca le attività strategiche per il raggiungimento degli obiettivi legati al mondo della sostenibilità?

È qui che entra in gioco una delle nuove posizioni lavorative più discusse degli ultimi anni, a cui le generazioni future possono aspirare: l'**ESG Manager**, il professionista che ha la responsabilità di aumentare il tasso della sostenibilità all'interno dell'azienda. Ma cosa vuol dire "occuparsi di sostenibilità"? La complessità più grande è proprio quella di capire quali sono le attività da destinare al nuovo ruolo e quali le competenze che consentano il corretto svolgimento delle stesse. Le analisi svolte in materia hanno dimostrato anzitutto la grande divergenza di opinioni tra i Manager della sostenibilità e le aziende interessate ad inserire in organico questa figura. Se gli ESG manager ritengono fondamentale rivolgere l'attenzione su attività di ottimizzazione della produzione e di definizione della strategia di business in ottica sostenibile, per le aziende, invece, è essenziale che la risorsa segua attività di ricerca, sviluppo e gestione delle innovazioni di prodotto/servizio per migliorare la sostenibilità della propria offerta e, subito dopo, perfezioni l'impatto dell'azienda verso le comunità ed il territorio in cui opera. In entrambi i casi l'attenzione è rivolta al tema della corretta applicazione dei principi di riduzione del consumo di risorse in un'ottica di economia circolare e di efficienza energetica. Questa prospettiva è indubbiamente legata alle caratteristiche del settore preso in esame, se si pensa che la ricerca è stata condotta su un campione in cui un intervistato su due opera nel settore manifatturiero (Deloitte, 2023). Un'ulteriore divergenza di opinioni emerge anche rispetto al tema della definizione delle competenze necessarie che deve possedere un ESG manager.



Fonte: Deloitte, 2023

È importante sottolineare che, se per le hard skills è prevista una continua evoluzione negli anni, le soft skills necessarie per un ESG manager resteranno essenzialmente cinque: accountability, capacità comunicative e di negoziazione, innovazione & change management, problem solving e socialità (Praxi, 2022). Con queste competenze trasversali ed il sostegno delle risorse umane, l'ESG manager sarà in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati che, seppur di facile individuazione, sono estremamente complessi da applicare a causa di una scarsa cultura della sostenibilità ancora in gran parte diffusa nel nostro paese. Immaginate un direttore di produzione che ha come scopo principale quello di aumentare ed ottimizzare la capacità produttiva. Perché dovrebbe essere motivato ed interessato ad impegnare altre energie per fornire, ad esempio, un'analisi sulla carbon footprint? Tra le varie azioni messe in campo dalle risorse umane, a supporto del ESG Manager, sempre più diffusa è la pratica di inserire nei sistemi di incentivazione gli obiettivi ESG. A fronte della necessità di cambiare l'indirizzo dell'azione aziendale, legare la remunerazione variabile di breve (annuale) e di lungo periodo a fattori ESG rappresenta un modo per guidare i comportamenti verso il raggiungimento di chiari obiettivi di sostenibilità. Significa riporre fiducia e responsabilità nei dipendenti che, accanto ai tradizionali indicatori di performance economico-finanziari e patrimoniali, trova indicatori su dimensioni non tradizionali ma altrettanto sfidanti (Harvard Business Review, 2022).

Insomma, per quanto detto e per tutto quello che ci sarebbe ancora da dire, per la Generazione Z le sfide del domani saranno tante e diverse, ma è opportuno ricordare che dietro una grande sfida, c'è sempre tanta energia da dover impiegare, ma anche un'enorme possibilità.

Bibliografia

- Behavioural Insights, 2022: <https://www.bi.team/blogs/how-can-behavioural-insights-help-save-energy-in-the-workplace/>.
- Deloitte, 2023: <https://www2.deloitte.com/it/it/Stories/ruolo-del-sustainability-manager.html>.
- Harvard Business Review, 2022: <https://hbr.org/2022/03/is-remote-work-actually-better-for-the-environment>.
- Harvard Business Review, 2022: <https://www.hbritalia.it/gennaio-febbraio-2022/2022/01/03/news/sostenibilita-della-remunerazione-15203/>.
- Josh Bersin, 2022: https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2022/03/OD-22_03-DefGuide-to-Organization-Design-Journey-to-Agile-Definitive-Guide.pdf?_hsmi=206561713&_hsenc=p2ANqtz-8VX5i0HJWefo6I96vWn8GE91LUe-

P8FOiPT79w8R9Wzm0AkC0bIw98_TUC6xZ6RgQX3lvo_g_iVbO2DkYxh0_SH98sYA.

Marsh&McLennan, 2020: https://www.marshmcclennan.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2020/may/ESG_workforce_strategy_Part_I.pdf.

Officevibe, 2022: <https://officevibe.com/guides/employee-engagement>.

Praxi, 2022: <https://www.praxi.praxi/news-detail/2721/esg-managers-in-action-la-voce-delle-aziende-sulla-gestione-deti-temi-di-sostenibilita>.

24. MOTIVARE ATTRAVERSO GLI OKR OBJECTIVES & KEY RESULTS

di *Ludovico Caracciolo*¹

24.1. Introduzione

Negli ultimi tre anni eventi imprevedibili e *disruptive* quali la pandemia da COVID 19 e il fronte bellico russo-ucraino hanno sconvolto il mondo del lavoro, originando dei cambiamenti significativi in termini di modalità dello svolgimento delle prestazioni lavorative ed incentivando i dipendenti, in molti casi, a un riposizionamento della sfera professionale nella scala delle priorità.

Il contesto sopramenzionato concorre alla diffusione della *Great Resignation*, fenomeno quanto mai attuale per cui un numero sempre più significativo di dipendenti decide di rassegnare le proprie dimissioni, disorientando le organizzazioni coinvolte che si trovano a dover fronteggiare improvvise vacancies e tutto ciò che consegue da un punto di vista gestionale e di costi.

Non sorprende che, come evidenziato dall'osservatorio Deloitte "*From Great Resignation to Great Reimagination*"², i professionisti appartenenti alle nuove generazioni siano i veri protagonisti di questo *trend* tanto diffuso da un punto di vista geografico quanto allarmante per portata ed effetti collaterali.

Alla luce di quanto sopra, è evidente che le organizzazioni sono chiamate a cercare, senza indugio, una chiave per dialogare efficacemente con le nuove generazioni di professionisti, registrando le loro mutevoli e rinnovate attitudini, esigenze ed aspettative.

L'impatto della *Great Resignation* sulle organizzazioni dipenderà dalla capacità delle stesse di entusiasmare, ingaggiare ed attrarre una *workforce* che, come mai nel passato, manifesta un deciso spirito critico e il crescente

¹ HR Consultant, Deloitte.

² <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/collections/the-great-resignation.html>.

desiderio di riconoscimento del proprio contributo, di coinvolgimento attivo nelle decisioni strategiche e di condivisione di un *purpose* che abbia anche un impatto sociale ed ambientale rilevante.

In quest'ottica, il presente capitolo ha l'obiettivo di introdurre la metodologia OKR, un *framework* utilizzato per definire, monitorare e realizzare efficacemente gli obiettivi strategico-organizzativi che risulta essere particolarmente apprezzato anche dalle nuove generazioni per la modalità con la quale tutta la popolazione aziendale viene attivamente coinvolta nella condivisione di obiettivi ambiziosi, ispirazionali e significativi che risultano determinanti nel processo di generazione del valore.

Nel corso della trattazione approfondiremo le caratteristiche principali della metodologia OKR che, come vedremo, ha il potenziale per incrementare le *performance* sia individuali che di Gruppo, creando i presupposti per una forza lavoro maggiormente ispirata ed ingaggiata.

24.2. Origine e diffusione degli OKR

Con OKR, acronimo di ***Objectives and Key Results***, si fa riferimento ad una metodologia di *setting* e monitoraggio delle priorità strategico-organizzative piuttosto innovativa.

Infatti, è nel 1974 che, per la prima volta, vengono introdotti gli *Objectives and Key Results* in un'azienda, più precisamente in Intel. L'intuizione è attribuibile ad Andy Grove il quale, ricercando una modalità efficace che potesse allineare gli sforzi ed il grande impegno profuso in quegli anni dai dipendenti con gli obiettivi di *business* perseguiti dall'azienda, ideò gli OKR.

Negli anni successivi, anche grazie alla crescita delle *performance* aziendali di Intel, la metodologia iniziò a diffondersi in altre realtà del settore tecnologico della *Silicon Valley*, tra cui Google, che adottò gli OKR quando John Doerr, ex dipendente proprio di Intel, decise di proporli in azienda.

L'esempio di Google ha chiaramente contribuito alla loro notorietà, tanto è vero che poco dopo altre grandi aziende come LinkedIn e Twitter, hanno iniziato ad utilizzare il *framework* per la definizione, il monitoraggio e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Se a livello globale gli OKR vengono utilizzati ormai da decenni, è soltanto negli ultimi 2/3 anni che la metodologia si sta diffondendo in Italia, perlopiù in *start-up* o *scale-up* votate all'innovazione per indole e costituzione. Negli ultimi mesi alcune grandi realtà organizzative stanno mostrando una certa sensibilità ed un certo interesse nel voler approfondire la tematica

e nel voler testare, con progetti pilota su alcune funzioni o dipartimenti, il *Return on Investments* (ROI) di questo *framework*.

Non c'è dubbio che gli OKR hanno il potenziale per diventare un *trend* anche nel nostro Paese, ancor di più se consideriamo le circostanze di contesto che spingono le organizzazioni ad adottare metodologie sempre più *agile*.

24.3. Objectives and Key Results

Ma come funzionano nel pratico gli OKR? E perchè un numero così ampio di organizzazioni *worldwide* ha utilizzato e continua ad applicare questa metodologia, registrando un incremento delle *performance* aziendali?

Per comprenderlo è necessario scomporre il *framework* nei due elementi che lo compongono, ovvero gli *Objectives* e i *Key Results*.

24.3.1. Objectives

Gli Obiettivi (*Objectives*) rappresentano le priorità strategiche, le ambizioni e la direzione che la realtà organizzativa sogna di intraprendere, senza dimenticare il “perchè”, il cd. *purpose*, che, se propriamente condiviso, permette di allineare l'intera *workforce* ai valori e alla visione della *leadership*.

Non a caso gli *Objectives* sono trasversali all'intera organizzazione, possiedono una connotazione qualitativa ed una dimensione fortemente ispirazionale che tende ad incentivare una certa discontinuità rispetto allo status quo, alzando le aspettative e spingendo verso nuovi traguardi.

Solitamente non si prevedono più di 3 Obiettivi per ciclo annuale al fine di evitare una dispersione di focus che vada oltre le reali priorità strategiche. Tale principio risulta inderogabile considerando che la natura ambiziosa degli *Objectives* mal si coniuga con la determinazione di numeriche elevate di traguardi da raggiungere.

24.3.2. Key Results

I Risultati Chiave (*Key Results*) rappresentano invece delle metriche concrete e quantificabili, delle linee-guida che agevolano l'attività di monitoraggio e la misurazione dei progressi tracciando un sentiero da percorrere per la realizzazione degli *Objectives*. I *Key Results* rispondono alla domanda “in

che modo assecondiamo le nostre aspirazioni di gruppo?” e rappresentano il “mezzo” attraverso il quale raggiungere gli Obiettivi concordati.

Secondo i puristi della metodologia non esiste *Key Results* senza un numero o una percentuale che ne misuri l’avanzamento, e il loro raggiungimento (se ben definiti ab origine), genera automaticamente la realizzazione dell’*Objective* ad essi associato.

Nella pratica, e a titolo meramente esemplificativo, supponiamo che la priorità strategica e l’ambizione di una realtà organizzativa da pochi anni in attività, sia quella di posizionarsi sul mercato come principale e più accreditata *start-up* nel settore del *delivery*.

Questa aspirazione coincide con l’*Objective* a cui è necessario associare dei *Key Results*, ovvero degli step intermedi che, se concretamente realizzati, possano determinare il raggiungimento dell’Obiettivo strategico-organizzativo.

In tal senso, deliverare 5 milioni di ordini in tutta Italia, aumentare il fatturato di 100 Milioni, oppure ridurre dal 5% all’1% il tasso di *turnover* dei professionisti chiave in azienda, rappresentano dei potenziali esempi di *Key Results* da associare all’Obiettivo.

Solitamente le aziende che utilizzano con successo gli OKR, per ogni *time-frame* di valutazione, tendono ad individuare al massimo 3 o 4 Risultati Chiave per ciascun Obiettivo.

24.4. Applicazione della metodologia OKR

Affinché gli OKR siano implementati correttamente e possano configurarsi come una metodologia in grado di agevolare il processo di definizione delle priorità strategiche ed il loro raggiungimento, è necessario puntualizzare alcune prerogative di applicazione.

1) Il principale elemento di novità del *framework* è rappresentato dal coinvolgimento dell’intera popolazione aziendale nella definizione delle priorità strategiche e delle metriche ad esse associate.

Gli OKR, infatti, non vengono imposti o assegnati discrezionalmente dalla *leadership* o dal *top management* secondo un approccio *top-down*, bensì sono definiti in *co-design* con tutte le funzioni aziendali seguendo un modello di *ownership* diffusa nel quale è molto spesso l’HR a fungere da facilitatore della conversazione.

Non è difficile immaginare come il *top management*, per esperienza e maggiore consapevolezza del contesto e del mercato, possa fungere da guida nella definizione degli Obiettivi e delle priorità strategiche, così come,

d'altro canto, i responsabili di funzione, i singoli team e tutti i dipendenti, possano suggerire come rendere le attività quotidiane più funzionali al raggiungimento di quelle *milestones* (i *Key Results*) che contribuiscono al successo dell'intera organizzazione e al compimento della *vision* iniziale.

2) Un altro elemento fondamentale da tenere in considerazione nell'applicazione della metodologia consiste nella dimensione fortemente ispirazionale che connota gli Obiettivi: gli OKR, infatti, dovrebbero incoraggiare i dipendenti a puntare alle stelle per raggiungere la luna.

Di conseguenza, gli Obiettivi non verranno sempre realizzati, senza però innescare sentimenti negativi associati al fallimento che non trovano alcuna corrispondenza in una metodologia che invita a perseguire obiettivi straordinari preservando il *contributor* dalla responsabilità sull'eventuale mancato raggiungimento degli stessi.

È proprio a fronte di un *goal setting* particolarmente sfidante e alla propensione a ragionare più in termini di sfida/opportunità che di successo/fallimento che si tende ad evitare un collegamento tra la metodologia OKR ed i meccanismi tradizionali di *performance management* o di incentivazione economica.

3) Non meno importante è la scelta del *time-frame*: associato agli OKR: se da un lato gli *Objectives* dovrebbero seguire un ciclo annuale, dall'altro, i *Key Results* vengono solitamente valutati su intervalli di tempo inferiori (3-6 mesi) al fine di poterli adattare più facilmente a un contesto mutevole e in rapida evoluzione, ricercando in questo modo un vantaggio competitivo. I Risultati Chiave devono essere monitorati costantemente su base (bi)settimanale per verificarne l'andamento e i progressi e per valutare l'opportunità di eventuali interventi correttivi nelle attività lavorative quotidiane al fine di ottimizzare le *performance* e i risultati.

24.5. Il valore generato dagli OKR

Dopo aver approfondito in cosa consiste la metodologia OKR ed averne condiviso alcuni principi di applicazione imprescindibili, occorre analizzare il motivo per il quale un numero significativo di realtà organizzative ha deciso di adottare questo *framework* registrando, da un lato, uno sviluppo e una crescita nelle numeriche di *business* e, dall'altro, l'entusiasmo e la partecipazione delle persone. D'altronde non è certo un mistero che una *workforce* completamente "a bordo" ed ingaggiata generi con molta probabilità risultati migliori.

Probabilmente uno dei principali meriti della metodologia OKR, nonché uno dei motivi per i quali funziona, consiste nel proporre un cambio di *mind-set* e di prospettiva per cui è forte il coinvolgimento delle persone nella definizione e nella condivisione delle strategie di medio-lungo termine, abbandonando la pratica della delega *top-down* di *task* operativi decontestualizzati.

Abbiamo accennato nell'introduzione a quanto sia importante per le nuove generazioni sentirsi coinvolti nella *vision* aziendale, condividerne i valori e comprendere il contesto allontanandosi dalla dimensione di mero esecutore abbracciando quella di risorsa consapevole. Gli OKR da questo punto di vista, sperimentando approcci ibridi tra *top-down* e *bottom-up*, sono in grado di allineare i comportamenti di tutti verso quei Risultati Chiave (*Key Result*) che contribuiscono al raggiungimento delle priorità strategiche (gli *Objectives*).

La definizione condivisa delle direzioni strategiche che l'azienda intende perseguire genera chiarezza e consapevolezza diffusa sui risultati da raggiungere e consente ai singoli team di focalizzare i propri sforzi su ciò che davvero conta per il successo dell'organizzazione evitando, di conseguenza, la dispersione di energie e risorse su attività o progettualità dal dubbio rendimento incrementando le *key performance*. Tutti sono a conoscenza del traguardo finale ed i progressi relativi al raggiungimento dei Risultati Chiave sono generalmente accessibili, aumentando i livelli di responsabilità individuale e di gruppo. Infatti, grazie alla trasparenza promossa dal *framework*, sono facilmente individuabili gli *owner*, ovvero le funzioni aziendali, i team ed i singoli professionisti incaricati di raggiungere quel determinato *Key Result*. Gli OKR risultano essere molto efficaci su una dimensione di gruppo ed incentivano la tanto agognata collaborazione interfunzionale che massimizza le *performance* puntando sulla cooperazione e sulla complementarità di competenze eterogenee.

Non per ultimo, occorre considerare il grande potenziale della metodologia come strumento a disposizione delle organizzazioni per *l'attraction* e la *retention* di un *target* particolarmente complesso rappresentato dai professionisti appartenenti alle nuove generazioni che, con le loro rinnovate esigenze ed aspettative, stanno sconvolgendo, e per certi versi migliorando, il mondo del lavoro.

Aldilà di quanto abbiamo già ampiamente puntualizzato sul coinvolgimento nelle scelte strategiche e la condivisione del "percorso", gli OKR, impostando obiettivi estremamente ambiziosi e sfidanti, tendono ad incentivare all'innovazione ed al miglioramento, incoraggiando i professionisti a superare i propri limiti e a conseguire risultati eccezionali. Attraverso la costante revisione ed analisi dei risultati prevista dalla metodologia, i membri del

team vengono coinvolti in diversi momenti di confronto, utili ad identificare i successi, gli ostacoli e le aree di miglioramento e ad apprendere dagli errori per migliorare le proprie competenze e la propria efficacia nel tempo. In questo senso gli OKR, pur non essendo propriamente uno strumento di *people management*, ma piuttosto uno strumento di gestione della strategia, incentivano il miglioramento delle *performance* non soltanto di gruppo ma anche quelle individuali, creando delle condizioni di contesto propedeutiche all'apprendimento e allo sviluppo professionale delle singole risorse.

24.6. Casi di successo: l'applicazione della metodologia OKR in Google e Sears

Amazon, Google, Intel, Netflix, Sears, Spotify e Zalando sono soltanto alcune delle grandi realtà che applicano con successo e soddisfazione la metodologia OKR.

Al fine di sottolineare le potenzialità e la versatilità del *framework*, prenderemo in esame due casi relativi a realtà che differiscono per *Industry*, tipologia di *business* e caratteristiche dimensionali analizzando il valore generato dall'applicazione della metodologia.

24.6.1. Google

La metodologia OKR deve gran parte della propria notorietà e diffusione iniziale all'accostamento con Google, realtà riconosciuta in tutto il mondo come sinonimo di eccellenza e centro di innovazione.

Ancora oggi Google utilizza gli OKR per stabilire gli Obiettivi annuali ed organizza, ogni 3/4 mesi, delle sessioni in plenaria per la valutazione dei Risultati Chiave, costantemente monitorati nel corso del trimestre o del quarter.

Il più grande successo attribuibile al binomio Google-OKR è senza dubbio rappresentato dal progetto Google Chrome. Nel 2008, l'attuale CEO Sundar Pichai, fu uno dei principali artefici del lancio della piattaforma ed il team di progetto decise di utilizzare la metodologia OKR per ingaggiare e focalizzare la *workforce* verso un'incredibile ambizione: far sì che Chrome diventasse il *browser* tecnologicamente più evoluto e soprattutto più popolare tra gli utenti a livello globale.

Tale aspirazione è stata raggiunta in qualche anno non senza sforzi ed insuccessi totalmente preventivabili in virtù della dimensione sfidante degli obiettivi.

Nei primi due anni, ad esempio, non sono stati raggiunti i Key Results alle numeriche di utenti attivi, ma, nell’“insuccesso”, l’interazione comunque massiccia ha permesso a Chrome di posizionarsi ugualmente come una delle principali piattaforme *browser*.

Questo apparente paradosso rappresenta a pieno il concetto precedentemente espresso, per cui gli OKR dovrebbero incentivare la popolazione aziendale a puntare alle stelle per raggiungere la luna.

24.6.2. Sears

Sears è una grande catena di distribuzione statunitense che negli ultimi anni è stata costretta a una riorganizzazione e ad un ridimensionamento operando in un settore travolto dal monopolio di Amazon e dalla rapida crescita di altri *player* delle vendite online.

L’esempio di Sears è ad ogni modo particolarmente interessante in termini di modalità di applicazione della metodologia.

Nel caso specifico gli OKR vennero introdotti nella speranza di incrementare le *performance* dei dipendenti e l’azienda, al fine di verificare quantitativamente l’impatto del *framework*, in particolare sulle vendite, decise di dividere la funzione *Sales* in due gruppi.

Soltanto al primo gruppo vennero assegnati degli OKR, i cui Risultati Chiave venivano costantemente monitorati e valutati su base trimestrale. Alla fine del ciclo annuale, i dipendenti che perseguivano il raggiungimento degli OKR contribuirono a conseguire uno straordinario aumento dell’8.5% nelle vendite orarie a fronte di nessuna significativa variazione di *performance* rilevata nel gruppo di controllo a cui non era stata applicata la metodologia.

All’emblematica differenza nelle numeriche di *business*, occorre aggiungere che i dipendenti che non avevano preso parte al progetto pilota OKR, chiesero di aderire a partire dal ciclo successivo e ciò sottolinea ancora una volta le potenzialità della metodologia in termini di *attraction/retention* e sviluppo oltre che di acceleratore di risultati.

24.7. Conclusione e prospettive future

Tirando le somme, qual è la novità introdotta dagli OKR? Non si potrebbero raggiungere gli stessi risultati declinando il piano strategico in KPI (*Key Performance Indicators*) da includere nelle schede di *performance* dei

singoli dipendenti? Magari, come spesso accade, agganciandoli ad un sistema premiante per incentivare la focalizzazione del singolo sul raggiungimento dei risultati complessivi dell'azienda.

Proviamo a fare chiarezza puntualizzando ancora una volta che gli OKR, pur interessando il mondo HR per la capacità, tra gli altri, di incentivare al miglioramento e allo sviluppo, restano a tutti gli effetti uno strumento di *business* a disposizione della *leadership* per la gestione della strategia e degli obiettivi.

Infatti, pur avendo un impatto positivo ed importante sulle persone e sui professionisti, per definizione, non rappresentano una metodologia sviluppata con finalità di *people management* e non vanno confusi con i sistemi di valutazione delle *performance* con i quali possono però certamente coesistere.

Si potrebbero piuttosto utilizzare gli OKR come uno degli strumenti ed indicatori che indirizzano le conversazioni di *performance review* entro un processo HR più ampio ed articolato.

I sistemi di *performance management* ricoprono notoriamente un ruolo importante nelle dinamiche aziendali e di sicuro la definizione, nelle *scorecard* individuali, di KPI che riflettano realmente le priorità dell'organizzazione potrebbe creare parimenti focus sul raggiungimento degli obiettivi strategici. Ciò nonostante, la mancata e diffusa condivisione del pensiero strategico e della direzione ispirazionale che l'azienda intende perseguire nel futuro prossimo, decontestualizza i KPI stessi rischiando in alcuni casi di sviolare l'agognata unità di intenti tra il *management* e il resto della *workforce*.

È altrettanto vero che, a maggiore ragione in un contesto attuale in cui è necessaria una revisione continua degli obiettivi in risposta alle prospettive in rapida evoluzione, sempre meno organizzazioni riescono ad individuare KPI che riflettano davvero le priorità strategiche e che soprattutto riescano, contestualmente, ad intercettare il valore generato dai singoli sul risultato complessivo.

In questo senso un pregio degli OKR, troppo spesso sottovalutato, consiste nella semplificazione del processo di *Goal Setting* e nella proposta di un *framework* agile ed efficace che facilita questa pratica proponendo di allineare i comportamenti di tutti verso le priorità strategiche (gli *Objectives*), attraverso metriche di riferimento (i *Key Results*) che ne determinano o meno la realizzazione.

Dietro questa estrema semplificazione, si trovano idee nuove più coerenti con i tempi e con il contesto attuale: obiettivi generati anche dal basso e massimo coinvolgimento di tutta la *workforce*, risultati da ricercarsi nel breve termine (3/4 mesi), *continuous feedback* e revisione costante degli obiettivi,

focalizzazione sul miglioramento piuttosto che sul risultato atteso e valorizzazione dei progressi nel perseguire traguardi incredibili.

Un elemento ulteriore di originalità della metodologia consiste, come ampiamente rappresentato, nella natura qualitativa dell'*Objective*, perché ciò consente ed induce a ragionare in termini di obiettivo strategico ispirazionale, decisamente più ingaggiante rispetto a sole percentuali e fredde numeriche.

È chiaro che metriche di tipo numerico sono presenti anche negli OKR e in particolare nei Risultati Chiave, ma sono parte di un *framework* più ampio che ha come bersaglio finale l'*Objective* ispirazionale.

Da questo punto di vista gli OKR rappresentano uno strumento che agisce su leve di motivazione intrinseca, il loro obiettivo filosofico è quello di incentivare indirettamente le persone facendole sentire parte di un progetto e di uno scopo, motivo per cui, la metodologia nasce disconnessa da premi ed incentivi di natura economica. Gli OKR infatti si sviluppano nel contesto americano delle *start-up* e della *Silicon Valley* ed incoraggiano alla sfida, a realizzare qualcosa che non sia leggermente sopra la media o in linea con i risultati, seppur soddisfacenti, già raggiunti, ma che rappresenti un'evoluzione radicale. Se da un lato, agganciare dei bonus monetari a questa modalità di *setting*, rischierebbe di tradire alcuni principi degli OKR ed il suo *mindset* di "sfida" contrapposto a quello di "successo – fallimento", dall'altro, alcune organizzazioni stanno guardando con interesse alla metodologia per comprendere se, ed in che misura, è possibile utilizzarla per svecchiare i sistemi tradizionali di *rewarding*. D'altronde, l'occasione di agganciare un riconoscimento economico ad un *framework* che, agevolando il processo di definizione dei reali obiettivi strategici, sia in grado di riflettere davvero il valore generato dalla *workforce*, è, almeno sulla carta, molto stimolante.

Un'opzione interessante, che potrebbe essere implementata senza neanche troppe difficoltà ed effetti collaterali, consisterebbe nel ricercare un legame piuttosto "light" tra gli OKR e le *scorecard* di *Performance* collegate al sistema incentivante, inserendo all'interno della scheda, tra gli obiettivi qualitativi oggetto della valutazione, un riferimento alla capacità di contribuzione della singola persona al *framework* OKR. Il singolo otterrebbe una valutazione sul *commitment* di partecipazione al *framework* e non sul risultato numerico eventualmente raggiunto. Questa possibilità non esporrebbe al pericolo di snaturare le principali caratteristiche degli OKR forzando a tutti i costi la ricerca di un'ibridazione tra la metodologia ed il *performance management*.

Senza entrare troppo nel dettaglio, una seconda opzione decisamente più *disruptive* consisterebbe nel revisionare i propri sistemi di *rewarding*,

ridimensionando progressivamente i meccanismi di incentivazione individuale in favore di quelli di gruppo ancorati agli OKR. In questo senso il raggiungimento totale o parziale (a seconda di come venga tecnicamente strutturato il sistema incentivante di gruppo ed il relativo *payout*) dei reali obiettivi strategici definiti con la metodologia, garantirebbe anche la sostenibilità finanziaria dell'erogazione del riconoscimento economico. Il tipico effetto collaterale derivante dall'utilizzo esclusivo di meccanismi di incentivazione di gruppo, rappresentato dalla maggiore difficoltà nel valorizzare i *top performer* rispetto al resto della popolazione, potrebbe essere mitigato dalla definizione di sentieri di carriera strutturati e di programmi di crescita che consentano ai talenti di sviluppare le proprie abilità e di godere dello spazio necessario per ricoprire, nel tempo, ruoli di responsabilità e/o coordinamento connotati giocoforza da trattamenti retributivi più ragguardevoli.

In ogni caso, in un contesto come quello attuale così incerto, turbolento e condizionato dalla diffusione di fenomeni come la *Great Resignation*, il *framework* OKR raccoglie consensi, offrendo un sistema strutturato per definire, monitorare e realizzare gli obiettivi aziendali migliorando le *performance* di gruppo.

La metodologia si spinge però oltre, promuovendo anche allineamento ed unità di intenti, collaborazione, trasparenza sui risultati e focalizzazione sugli obiettivi.

Come spesso accade, aldilà delle nozioni e dei principi manualistici, il suggerimento è quello di adattare le soluzioni metodologiche al contesto, alla cultura e alle peculiarità delle singole organizzazioni, avendo ben chiari opportunità e limiti.

Great Resignation, Quiet Quitting, Employee Advocacy, Job Hop-ping #Quittok, sono solo alcuni dei fenomeni emergenti che coinvolgono le nuove generazioni a lavoro: la Generazione Y, quella dei Millennial, e soprattutto l'ultima arrivata, la Generazione Z, dei nati tra la fine degli anni Novanta e i primi anni del Duemila. Giovani digitali, (iper)connessi, dal grande potenziale, esigenti, attenti all'ambiente e alla sostenibilità, ma allo stesso tempo fragili e preoccupati del futuro, in cerca di risposte non trovate e dell'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Molto presto popoleranno le aziende e le cambieranno dall'interno. Anzi, lo stanno già facendo.

Che strategie metteranno in campo le aziende per attrarli, motivarli, trattenerli?

A tre anni (e una pandemia) di distanza dal volume *HR & Digital Transformation*, l'Ufficio Studi dell'IPE pubblica un secondo volume corale interamente dedicato alle risorse umane, raccogliendo i contributi di oltre trenta manager, recruiter ed esperti che fanno parte della community dei Master in HR (graduate ed executive) promossi dall'IPE Business School.

I capitoli sviluppano il tema della Gen Z con riferimenti a casi aziendali concreti e best practices, secondo quattro direttrici che costituiscono altrettante sezioni del volume: *Great Resignation e Trend del prossimo futuro, Talent Acquisition & Digital Recruiting, Employer Branding, Welfare & Retention*.

I molteplici ed eterogenei punti di vista espressi dai coautori e rappresentati nel volume sembrano concordare su un assunto: è dall'attenzione alla persona che bisogna partire per il giusto approccio alla Gen Z; dare importanza al fattore umano, mettere al primo posto lo scopo e il senso del lavoro, i valori, l'inclusione, il rispetto e il lavoro di squadra.

Questo libro rappresenta uno strumento utile per addetti ai lavori, studenti e studiosi di risorse umane o semplicemente per chi vuole conoscere più da vicino le generazioni che costruiranno il prossimo futuro.

L'IPE, nato nel 1979, è un Ente di ricerca e formazione. È inoltre un Collegio Universitario di Merito riconosciuto del Ministero dell'Università e della Ricerca. Nel 2002 ha istituito l'IPE Business School (www.ipebs.it) allo scopo di valorizzare ulteriormente le attività che svolge da oltre quarant'anni nel campo della formazione e dell'orientamento professionale con particolare attenzione alle tematiche relative a Finanza, Accounting, Management, Marketing e Risorse Umane. Dal 2019, in mentorship con lo IESE di Barcellona, offre programmi di formazione per manager, professionisti ed imprenditori che desiderano acquisire un set di competenze tecniche e di general management al passo con le sfide future.