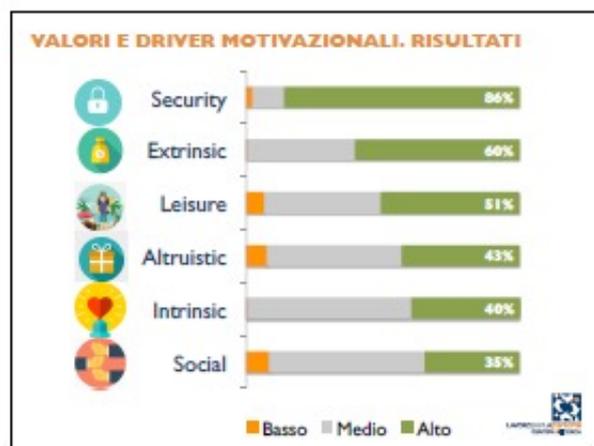


GENERAZIONE ZETA. VALORI, MOTIVAZIONI E ATTEGGIAMENTI VERSO IL LAVORO E L'INNOVAZIONE

Cosa attrae i più giovani al lavoro? Quali sono i fattori che la Generazione Z metterà al primo posto nel momento in cui entrerà nel mondo del lavoro? Come devono attrezzarsi le organizzazioni per divenire attrattive nei confronti di una generazione che sta sviluppando atteggiamenti verso il lavoro, la tecnologia e l'innovazione diversi da quelli dei propri genitori? In che modo il sistema educativo può aiutare a costruire ponti tra le aspettative dei giovani e le esigenze di crescita delle organizzazioni? Queste sono alcune delle domande con cui sempre più frequentemente ci confrontiamo e alle quali non è facile dare risposte certe. Oggi sono identificabili nella forza lavoro quattro generazioni: i *Veterani* (nati tra il 1925 e il 1945), i *Baby Boomers* (nati tra il 1946 e il 1964), la *Generazione X* (nati tra il 1965 e il 1981), i *Millennials* (nati tra il 1982 e il 1999). **Una quinta generazione, la Generazione Z, si sta per inserire nel mondo del lavoro. Ma cosa sappiamo di questi giovani, nati dal 2000 in avanti?** Non possiamo di certo assumere che abbiano nei confronti del lavoro gli stessi atteggiamenti della generazione precedente, né affidarci agli stereotipi che associano a questi giovani numerose etichette.

Per contribuire a una migliore comprensione degli atteggiamenti dei giovani appartenenti alla Generazione Z nei confronti del lavoro, dell'innovazione e della tecnologia, **il Centro di Ricerca della Fondazione Lavoroperlapersona (www.lavoroperlapersona.it) ha condotto una ricerca su un campione di oltre 1.000 studenti e studentesse di età compresa tra i 15 e i 18 anni**, iscritti a diverse Scuole Secondarie di Secondo Grado del Centro Italia. I risultati preliminari sono stati presentati il 16 Settembre scorso in occasione del *VI Seminario Interdisciplinare sull'Accoglienza* che si è tenuto ad Offida dal titolo "**Persona, lavoro o innovazione: con o contro l'economia dei robot?**". **Contrariamente a quanto spesso si racconta, i nostri dati ci dicono che i giovani danno grande importanza al lavoro. Il 59% si aspetta che il lavoro avrà un ruolo centrale nella loro vita e il 55% lavorerebbe, anche se potesse farne a meno.**



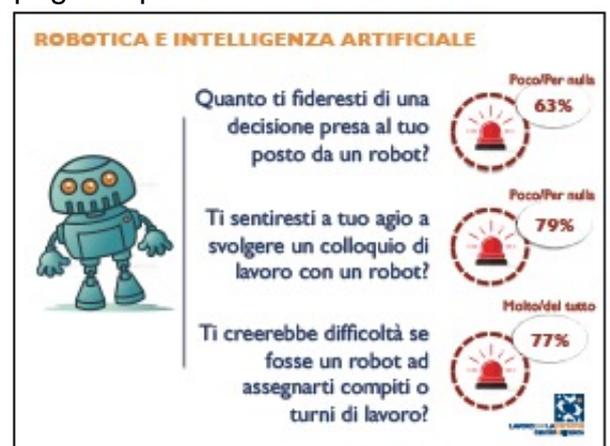
Ma cos'è che i giovani della generazione Z si aspettano di ottenere dal lavoro? Secondo la ricerca della Fondazione *Lavoroperlapersona*, i driver motivazionali legati alla **sicurezza** e alle **ricompense estrinseche** sono al primo posto nella scala di preferenze dei giovani. Un dato comprensibile se pensiamo **che questa generazione è cresciuta nel pieno della crisi economico-finanziaria attraversata dal nostro Paese, e ha in molti casi sperimentato in famiglia la perdita del lavoro o comunque il declino di tutele essenziali per i lavoratori**. Coerentemente, alla domanda "che caratteristiche ha l'organizzazione ideale in cui vorresti lavorare", i giovani dicono di ricercare un ambiente che sia attento agli interessi dei lavoratori e in grado di valorizzarne la crescita professionale.



I principali fattori di *attraction* dei giovani sono rappresentati dalla **flessibilità spazio-temporale**: la possibilità, cioè, di potersi avvalere di un orario di lavoro flessibile e di lavorare anche fuori dall'ufficio. Inoltre, diversamente dai predecessori della generazione Y, spesso dipinti come molto individualisti, i membri della generazione Z sono attratti da un contesto che consenta loro di **lavorare prevalentemente in team**. Inoltre, i giovani non sembrano spaventati all'idea di affrontare spesso **la mobilità per motivi di lavoro**: quasi 2 su 4 sono molto propensi/e ad accettare un lavoro a cui sono interessati/e se richiede di viaggiare spesso per brevi trasferte. Le cose cambiano se la trasferta breve si trasforma in **un trasferimento di lungo periodo**: solo 1 su 4 è propenso ad accettare un lavoro con queste caratteristiche.

Abbiamo applicato la classificazione degli stili di leadership proposta da Bass e Avolio (1999) per comprendere qual è il **leader ideale** per questi giovani, un aspetto particolarmente interessante anche **per le aziende che sullo stile di leadership dei capi da anni investono attraverso formazione, sviluppo e cultura organizzativa**.

I risultati ci dicono che di sicuro non è un leader passivo o laissez-faire. **Gli stili più apprezzati sono quello trasformazionale e transazionale che, pur nella loro diversità, garantiscono attenzione ai collaboratori** infondendo visione e supporto (leadership trasformazionale) o promettendo ed erogando ricompense economiche e/o psicologiche (leadership transazionale) In altre parole, la generazione Z desidera **un capo presente, che sappia guidare, creare una visione, disegnare un percorso** chiaro o che faccia leva sulle ricompense per indirizzare e sostenere impegno e performance.



Trattandosi della generazione dei "nativi digitali" ci si potrebbe aspettare un atteggiamento disinvolto nei confronti dell'**evoluzione tecnologica** e del suo impatto sul lavoro. In realtà, un giovane su 3 pensa che la tecnologia contribuirà a ridurre posti di lavoro. La generazione Z appare ancor più prudente nei confronti dell'intelligenza artificiale e delle sue applicazioni alla robotica. **Quasi l'80% dei giovani non si fiderebbe a svolgere un colloquio con una macchina, il 77% non lascerebbe che fosse un robot a organizzare compiti e turni di lavoro, e più del 60% non si fiderebbe di una decisione presa da una**

Ricerca a cura di:



Silvia Profili

Professore Associato di Organizzazione e gestione delle risorse umane – Università Europea di Roma
Professore Associato di Organizzazione e gestione delle risorse umane presso l'Università Europea di Roma dove è Presidente del Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management dell'Innovazione. Ha conseguito il PhD in Direzione Aziendale presso l'Università degli Studi di Bologna. Co-fondatrice e Chair della Track in Human Resource Management dell'EURAM Conference dal 2015. E' stata visiting scholar presso Wharton School (University of Pennsylvania, USA), Thomas Jefferson University (USA), University of Cordoba (SP), University of Twente (NL), Carlos III University, Madrid.



Alessia Sammarra

Professore Associato di Organizzazione e gestione delle risorse umane – Università dell'Aquila.
Alessia Sammarra è professore associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università dell'Aquila, dove è anche coordinatrice accademica del Double Degree in Management con l'Università di Twente. Laureata con lode in Economia e Management presso la LUISS Guido Carli, è dottore di ricerca in Organizzazione, Tecnologia e Sviluppo delle Risorse Umane. Fa parte del Collegio dei Docenti del dottorato di ricerca in Business and Behavioural Sciences dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara. E' Programme Chair della Organizational Behavior SIG e co-fondatrice e Chair della HRM Track della European Academy of Management (EURAM), e membro dell'Editorial Board di European Journal of Cross-Cultural Competence and Management. È stata Visiting Scholar presso University of Illinois at Urbana-Champaign (USA), University of Wolverhampton (UK), University of Twente (NL), Universidad Carlos III de Madrid (Spain). I suoi lavori di ricerca sono stati pubblicati in riviste accademiche e con case editrici nazionali e internazionali.