



Attrarre i talenti al tempo della YOLO ECONOMY

Nell'epoca del «You-only-live-once» viene messo in discussione il concetto tradizionale di lavoro, alla ricerca di un bilanciamento tra carriera e vita personale | di **Domenico Ioppolo***

Sette anni fa decidevamo assieme al Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione della Università Sapienza di dare vita a un osservatorio sui giovani che partecipano ai lavori del Salone dello Studente. Si tratta di circa 250mila ragazze e ragazzi degli ultimi anni delle scuole medie superiori di tutta Italia che partecipano a incontri sull'orientamento

alla formazione terziaria e al lavoro. I risultati della prima ricerca, confermati poi dalle ricerche degli anni successivi, erano controintuitivi e lontani dai cliché dominanti.

In particolare, colpiva il rapporto con il lavoro: i ragazzi alla domanda «Cosa ti aspetti dal lavoro?» mettevano tra le priorità il tempo per la famiglia, l'autonomia e la stabilità. Agli ultimi posti la ricerca di potere, la visibilità

e lo stesso guadagno.

Era un cambiamento di paradigma rispetto alla generazione dei loro padri che avevano fatto della carriera e del valore un obiettivo a cui immolare la vita.

Sette anni dopo, il Covid ha di fatto permesso un enorme esperimento di psicologia sociale, di gran lunga superiore a qualsiasi ricerca.

Il lavoro da remoto, più che il vero e

Dal percorso di carriera al percorso di futuro

Oggi le risorse umane si trovano a interagire con giovani professionisti che hanno una visione nuova del valore, svincolata da concetti come dipendenza e gerarchie, che ricercano con forza un ambiente di lavoro aperto, flessibile, allineato ai propri valori, aperto al sociale, etico e autenticamente rispettoso della propria identità come individuo.

Per un'organizzazione come PwC Italia, che conta oltre 6.500 persone e un'età media di 33 anni, i più giovani in particolare manifestano chiaramente il desiderio di ampliare i propri orizzonti professionali potendo contare sempre su nuove esperienze e

competenze. Non ci chiedono percorsi di carriera standard, ma di essere supportati per scrivere al loro fianco il loro personale percorso di futuro in cui sviluppare le proprie passioni, realizzare i propri sogni e contemporaneamente trarne proporzionale crescita economica.

Nonostante da oltre cinque anni abbiamo dei contratti di smart working, le nostre persone ci chiedono a gran voce orari sempre più flessibili, la possibilità di lavorare non necessariamente dall'ufficio per gestire in piena autonomia la propria giornata convergendo con l'organizzazione sui risultati e non sul control-

Ragionare per obiettivi e non per le ore d'ufficio

di Emiliano Maria Cappuccitti, direttore Risorse Umane Coca-Cola HBC Italia



Che il mondo non sia più lo stesso, dopo l'ultimo anno e mezzo, ormai è chiaro a tutti. L'emergenza ha definitivamente cambiato il modo di intendere il lavoro, con un impatto sulla cultura delle aziende e la gestione delle risorse umane. Pur non potendo prevedere tutto questo, il nostro percorso verso il «lavoro agile» è iniziato molto prima: sono ormai quasi dieci anni che in Coca-Cola HBC Italia abbiamo fatto del remote-working una pratica consolidata, convinti che il benessere dei colleghi, che passa anche attraverso un corretto work-life balance, sia un fattore imprescindibile per il successo di un business, qualsiasi esso sia. Se questo da un lato ci ha fatti trovare pronti nel momento in cui i vari lockdown hanno costretto a svuotare gli uffici, dall'altro è soprattutto un elemento distintivo della nostra cultura aziendale: qui ragioniamo per obiettivi e non per tempo di permanenza in ufficio e abbiamo stabilito un forte legame di fiducia con i colleghi che hanno la completa libertà

ma anche responsabilità sulla gestione del proprio tempo. Una cultura della «flessibilità» e della «fiducia» che si riflette anche negli sviluppi di carriera. Partendo dal presupposto che l'apprendimento è un pilastro strategico della nostra strategia, se una persona mostra ambizione e voglia di imparare può accedere a una numerosa serie di opportunità di crescita, anche inter-funzionale e internazionale. Abbiamo programmi di sviluppo per ogni fase del ciclo di vita del dipendente: dai management trainee program, per i neo-laureati, fino a tre diversi programmi di accelerazione di carriera che, a seconda del livello, possono dare a un collega la possibilità di acquisire in breve termine esperienze e competenze chiave per andare a ricoprire ruoli di sempre maggiore responsabilità. Offriamo percorsi di mentoring e coaching, a seconda delle esigenze individuali, ma anche di reverse mentoring, perché anche i giovani hanno molto da insegnare in un'epoca segnata dalla digitalizzazione. Abbiamo una piattaforma per permettere alle persone di candidarsi a progetti specifici o a ruoli di loro interesse, così da avere la possibilità di acquisire nuove abilità e decidere in completa autonomia la direzione della propria carriera. Un digital learning cloud, attraverso cui le persone, in base agli interessi professionali e personali, hanno l'opportunità di accedere a contenuti esclusivi definendo un programma di formazione su misura. In poche parole, dal sales al finance, stiamo continuando a costruire l'ambiente ideale in cui lavorare, un luogo inclusivo, composto da un team diversificato, che incoraggia e supporta il pensiero innovativo, la crescita e i risultati fuori dal comune.

proprio «smart working», che prima della pandemia riguardava poco più di mezzo milione di persone, ha determinato una ridefinizione delle priorità tra tempo del lavoro e tempo della vita. Molti, dopo aver sperimentato, anche se in maniera forzata, le nuove forme di lavoro, hanno cominciato a prendere coscienza di quanto tempo veniva sprecato in trasporti e altre attività non produttive, ma soprattutto si sono resi conto che la loro produttività

aumentava e quindi potevano fare di più in meno tempo. La pandemia ha modificato la gerarchia dei valori; sono oggi circa 7 milioni i lavoratori in smart working in Italia. Quello che viene messo in discussione non è solo il concetto tradizionale di lavoro ma il modo stesso di lavorare. E ancor di più qual è la funzione del lavoro e della carriera all'interno della propria vita. Un nuovo paradigma, riassunto

dall'acronimo Yolo (You-only-live-once) economy, che è la punta di un cambiamento in atto nei processi economici, che non significa solo lavoro domestico ma avvicinamento dell'impresa alle necessità di vita dei propri dipendenti, creazione di ambienti di lavoro gradevoli, riduzione dei tempi di viaggio, magari attraverso l'utilizzo di coworking, supporto psicolo- ▶▶

di Luca Ruggi, HR director PwC

lo delle attività. Da ciò discende la necessità di riorganizzare il lavoro, rendendo veramente «intelligente» e «agile» quello che oggi in molte organizzazioni assomiglia ancora troppo al «telelavoro» con orari e postazioni imposti. Il modello che abbiamo adottato è un modello realmente smart e basato su una logica Activity Based in cui è l'attività che guida e suggerisce il luogo in cui ha più senso svolgerla, bilanciando natura delle attività e integrazione fluida tra vita privata e lavoro.

Con la pandemia sia i lavoratori sia le aziende hanno scoperto che il lavoro a distanza funziona meglio di quanto potesse- ▶▶





Meet. Think. Make. Live. Come cambia il design degli uffici

di Inga Ivanov, people strategy officer di Mind The Value

Meet è il nostro invito alla socialità e alla condivisione. Spazi che si trasformano per accogliere diversi scenari ed esigenze: le micro sale cambiano in auditorium con proiettore su maxischermo per meeting, feste o eventi. Cucina completamente attrezzata per organizzare pranzi, aperitivi, cene oppure per condividere brain storming su temi business in un contesto meno formale. Accessibilità degli uffici a qualsiasi giorno e orario con controllo digitale da remoto.

Think è la nostra anima creativa e analitica per la quale abbiamo organizzato il massimo comfort personale che supporti la concentrazione e la creatività: attrezzature di ultima generazione ma anche aria pulita, temperature ottimali, illuminazione e accesso veloce a tutte le risorse necessarie.

Make è la parte esecutiva e manageriale. Soluzioni per il lavoro in loco o da remoto e accesso, a portata di passeggiata, a un vasto parco, negozi alimentari, ristoranti e fitneclub per integrare il lavoro con pause benessere. Docce con tutto l'occorrente sono disponibili in ufficio per poter usufruire della massima flessibilità organizzativa.

Live è il fil rouge del progetto, in un continuo fluire. Abbiamo previsto uno spazio esperienziale rappresentato da un ambiente protetto e isolato dove immergersi nella meditazione, rilassarsi o semplicemente concentrarsi sulle proprie emozioni. Video motivazionali, meditazione guidata, proiettati su schermi digitali, cromo, audio e aroma terapia rendono l'esperienza immersiva e su misura. Un'esperienza per se stessi, ma anche per clienti a cui far vedere demo con l'aggiunta di virtual e augmented reality.

Il tutto corredato dalla massima sostenibilità ambientale della struttura rappresentata anche dall'unione del design con la natura all'interno dell'ufficio. Il lavoro è parte della vita e la vita non si deve fermare davanti alla porta dell'ufficio.

► gico e formazione.

«I giovani professionisti hanno una visione nuova del lavoro, svincolata da concetti come dipendenza e gerarchie e ricercano con forza un ambiente aperto, flessibile, allineato ai propri valori aperto al sociale, etico e autenticamente rispettoso della propria identità come individuo», spiegano per esempio da PwC in uno dei box di queste pagine.

Tutto ciò necessita un'attenzione che metta il dipendente al primo posto nella priorità verso gli stakeholder

aziendali.

Di questo hanno preso coscienza le aziende che hanno cominciato ad avere problemi ad assumere certe professionalità e hanno cercato di rispondere, ridefinendo tempi, modalità e spazi del lavoro.

Per esempio da Coca-Cola ci hanno spiegato che sempre di più il concetto di benessere delle proprie risorse, di flessibilità e sviluppo della creatività sono al centro della prassi aziendale, con la coscienza che «un corretto work-life balance sia un fattore

imprescindibile per il successo di un business».

La natura di questo cambiamento va ricondotta a dei mutamenti strutturali nei processi produttivi, con il passaggio da una economia industriale dove il posto di lavoro si definiva con luogo dove venivano aggregati i mezzi di produzione a una economia della conoscenza, dove il principale strumento di produzione è il proprio know-how. Le aziende più avvedute si rendono conto che sta cambiando qualcosa di profondo nel sentire delle persone, da

► ro pensare e che, per certi versi, è più produttivo. E a molte persone ha portato enormi vantaggi non solo a breve termine. Certo il contatto umano e i meccanismi del lavoro di squadra in presenza non sono trascurabili anche se, nel tempo, possono diventare appuntamenti settimanali con notevoli effetti benefici dovuti a una socialità ricercata e ritrovata. L'ufficio non può essere il luogo della costrizione, ma deve essere lo spazio della relazione, laddove il lavoro da remoto rappresenta il momento dell'introspezione e del lavoro in autonomia. È anche molto probabile che le modalità di lavoro in smart wor-

king torneranno a essere ibride, alla ricerca di un miglior equilibrio fra lavoro in sede e a distanza: in PwC è possibile lavorare a distanza per tre giorni a settimana, ma anche utilizzare spazi di coworking distanti dagli uffici centrali e comodi per ridurre il commuting.

Ritengo che il futuro del lavoro, in termini di organizzazione, è ancora da tracciare in maniera puntuale; per funzionare, oltre a imprescindibili investimenti tecnologici, non deve subire nefasti eccessi di regolamentazione ma preservare e migliorare un impianto normativo all'insegna dell'agilità e della flessibilità.

Verso l'hybrid working

Due domande a Ingrid Hollweck, fondatore di Coachpeople, società specializzata nell'ambito dell'Executive Coaching e Human Resource Advisory. Da oltre 25 anni lavora nel settore del People Development. Svolge attività di docenza presso primarie business school italiane e pubblica contributi sui temi di coaching, conflict management e people development.

Invece che di smart working lei parla di hybrid working. Cosa intende con questa espressione?

Lo smart working (Sw) esiste da tempo ma spesso si riduce a un accordo sulla quantità di giornate lavorate in remoto piuttosto che in presenza; di fondo però non trasforma il paradigma lavorativo. L'hybrid working (Hw) al contrario offre una soluzione integrata; i nuovi accordi «ibridi» prevedono la presenza qualora porti realmente un valore distintivo (e.g. riunioni strategiche o incontri per sviluppare nuovi progetti) mentre consentono il lavoro agile per tutte le attività che possono essere gestite anche da remoto. La finalità dell'Hw è di venire incontro sia alle esigenze individuali dei singoli, sia a quelle delle aziende. Di conseguenza, Hw è molto di più che un semplice accordo sulla distribuzione della quantità di giorni lavorativi, bensì richiede un cambiamento di paradigma che impatta su quattro dimensioni: infrastruttura, processi e procedure, coordinamento e comunicazione, well being. La sfida futura per



l'area Human Resource sarà quella di creare delle soluzioni ibride che prendano in considerazione queste quattro dimensioni in un'ottica integrata, sostenibile e personalizzata per la cultura aziendale.

Cosa devono fare le aziende per attrarre i talenti più giovani?

Dall'inizio 2020 al giugno 2021 solo nel milanese sono state registrate 206.445 dimissioni volontarie, la maggior parte di giovani con qualifiche di buon livello. Nella prima parte del 2021, quando le aziende hanno iniziato a richiamare al lavoro in presenza, l'incremento è superiore del 34%. Le aspettative della nuova generazione si scontrano con un sistema organizzativo percepito troppo burocratico e verticista; un mondo lavorativo che per i digital natives difficilmente è accettabile. I giovani sono sempre più sensibilizzati sui temi della sostenibilità e del well-being, hanno imparato a essere flessibili, veloci e digitali e cercano un contesto organizzativo che rispecchia i loro valori, in altre parole un hybrid environment.

qui il focus sul purpose e sui valori, come preconditione della relazione con i clienti consumatori e l'attenzione ai propri dipendenti, visti come risorsa sempre più necessaria e scarsa.

Un ulteriore fattore di cambiamento è l'ingresso potente nella società della tecnologia e dell'intelligenza artificiale, che spostano la richiesta di lavoro dalla quantità alla qualità. All'inizio del Novecento erano 70 miliardi le ore lavorate in Italia, con una popolazione che era la metà di quella attuale. Oggi, con una popolazione doppia, siamo a 40 miliardi di ore. L'esigenza di meno lavoro, come conseguenza della rivoluzione dei dati, l'aumento del valore della conoscenza come principale fattore di produzione della Knowledge Economy, l'attenzione alla qualità della vita, richiederanno meno lavoro e maggiore qualità. Soprattutto renderanno disponibile più tempo libero, ridefinendo una relazione per cui «il lavoro è parte della vita e la vita non si deve fermare davanti alla porta dell'ufficio».

* direttore Salone dello Studente

(©riproduzione riservata)

Lavoro e generazione Z



OSSERVATORIO TEENS' VOICE
CAMPUS EDITORI E UNIVERSITÀ LA SAPIENZA DI ROMA

