



# UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

DIPARTIMENTO DI COMUNICAZIONE ED ECONOMIA

Corso di Laurea Magistrale in  
*Management e Comunicazione d'impresa*

*A.A. 2025/2026*

TITOLO TESI

Attrarre la Generazione Z: analisi empirica sul ruolo del contenuto del lavoro e  
del contesto organizzativo

Relatrice:

Prof.ssa  
Anna Chiara Scapolan

Laureando:

Mario Soricelli  
Matricola 181090

# Sommario

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO PRIMO: LE RISORSE UMANE COME FATTORE STRATEGICO: ATTRAZIONE, RETENTION E NUOVE SFIDE GENERAZIONALI.....</b>	<b>2</b>
<i>Introduzione.....</i>	2
1.1 <i>Le persone come risorse strategiche per le organizzazioni.....</i>	3
1.1.1 <i>La centralità delle risorse umane nella Resource-Based View.....</i>	7
1.1.2 <i>Le risorse umane come driver di performance.....</i>	9
1.2 <i>Il modello ASA e il ruolo del fit nei processi di attrazione e retention dei talenti.....</i>	12
1.2.1 <i>Il fit come leva strategica dell'attrazione.....</i>	13
1.2.2 <i>Retention dei talenti e compatibilità.....</i>	16
1.3 <i>La Generazione Z: valori lavorativi e sfide per le organizzazioni.....</i>	19
<i>Conclusion.....</i>	26
<b>CAPITOLO SECONDO: LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO COME DETERMINANTI DELL'ATTRATTIVITÀ PER LA GENERAZIONE Z.....</b>	<b>27</b>
<i>Introduzione.....</i>	27
2.1 <i>L'evoluzione della job design.....</i>	28
2.2 <i>P-J Fit come leva di attrazione.....</i>	31
2.3 <i>Il Job Characteristics Model e le aspettative lavorative della Gen Z.....</i>	33
2.3.1 <i>Varietà dei compiti.....</i>	36
2.3.2 <i>Identità del compito.....</i>	38
2.3.3 <i>Significatività del compito.....</i>	41
2.3.4 <i>Autonomia.....</i>	43
2.3.5 <i>Feedback.....</i>	46
2.3.6 <i>Interazione con gli altri.....</i>	49
<i>Conclusion.....</i>	51
<b>CAPITOLO TERZO: LE CARATTERISTICHE DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO COME DETERMINANTI DELL'ATTRATTIVITÀ PER LA GENERAZIONE Z.....</b>	<b>53</b>
<i>Introduzione.....</i>	53
3.1 <i>Il contesto organizzativo ed il P-O fit come leva di attraction.....</i>	54
3.2 <i>Caratteristiche organizzative determinanti dell'attrattività per la Generazione Z.....</i>	60
3.3 <i>Politiche e pratiche HR determinanti dell'attrattività per la Generazione Z.....</i>	68
<i>Conclusion.....</i>	76
<b>CAPITOLO QUARTO: LA RICERCA EMPIRICA.....</b>	<b>78</b>
<i>Introduzione.....</i>	78
4.1 <i>Ipotesi di ricerca.....</i>	79
4.2 <i>Metodologia di ricerca.....</i>	84
4.2.1 <i>Struttura del disegno sperimentale.....</i>	84
4.2.2 <i>Variabile dipendente.....</i>	85
4.2.3 <i>Variabili indipendenti.....</i>	85
4.2.4 <i>Variabili moderatrici.....</i>	87
4.2.5 <i>Variabile di controllo.....</i>	87
4.2.6 <i>Il campione.....</i>	88

<i>4.3 I risultati</i> .....	90
4.3.1 Analisi descrittive.....	90
4.3.2 La verifica delle ipotesi.....	94
<i>4.4 Discussione dei risultati</i> .....	99
4.4.1 Limiti e future prospettive di ricerca.....	101
<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>102</b>
<b><i>BIBLIOGRAFIA</i></b> .....	<b>103</b>

## INTRODUZIONE

Nel contesto economico e organizzativo contemporaneo, le persone rappresentano una risorsa strategica fondamentale per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni. In particolare, l'attenzione si sta progressivamente spostando verso le nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro, tra cui la Generazione Z, destinata a costituire nei prossimi anni una quota sempre più rilevante della forza lavoro globale.

Questa generazione si distingue per valori, aspettative e comportamenti differenti rispetto a quelli delle generazioni precedenti, rendendo necessario per le organizzazioni comprendere in modo approfondito le leve in grado di attrarla e trattenerla, al fine di competere alla 'war for talent' in uno scenario odierno caratterizzato da una crescente competizione tra imprese per l'acquisizione delle risorse più qualificate. Ciò implica non solo l'offerta di condizioni economiche competitive, ma anche la capacità di rispondere alle esigenze più ampie dei giovani lavoratori al fine di attrarli. Alla luce di queste considerazioni, il presente lavoro si propone di analizzare, dopo una prima panoramica teorica sull'importanza del capitale umano nelle organizzazioni, i principali fattori di attrattività dei giovani appartenenti a questa generazione, in relazione alle caratteristiche del contenuto del lavoro e del contesto organizzativo.

Infine, nell'ultimo capitolo, si procede alla verifica empirica del peso relativo di tali fattori, con l'obiettivo di comprendere in che misura essi influenzino l'attrattività. In particolare, ci si concentra sull'effetto del contesto organizzativo e sull'effetto del contenuto del lavoro descritti in scenari sperimentali, sull'attrattività percepita. Inoltre, si considerano anche le differenze individuali in termini di preferenze di carriera e come queste influenzano la relazione tra contenuto del lavoro, contesto organizzativo e attrattività.

# **CAPITOLO PRIMO: LE RISORSE UMANE COME FATTORE STRATEGICO: ATTRAZIONE, RETENTION E NUOVE SFIDE GENERAZIONALI**

## **Introduzione**

Nell'attuale contesto economico e sociale, caratterizzato da processi di globalizzazione, deregolamentazione e continui cambiamenti legislativi del lavoro, le organizzazioni operano in uno scenario sempre più complesso e in continua evoluzione. A tali trasformazioni si affiancano importanti mutamenti di natura demografica, nonché il progressivo passaggio da un'economia industriale e manifatturiera ad un'economia *knowledge and service-based*, sempre più basata sulla conoscenza e sui servizi. In questo contesto competitivo e dinamico, le organizzazioni riconoscono nelle persone una delle principali fonti di vantaggio competitivo, sebbene il loro valore sia da tempo riconosciuto nella letteratura manageriale, tanto da essere riconosciute come 'risorse umane' (Drucker, 1954). In particolare, i cambiamenti economici, tecnologici e sociali hanno ulteriormente rafforzato la consapevolezza del ruolo strategico che le persone ricoprono nel determinare il successo e le performance organizzative.

Le persone assumono quindi un valore strategico, venendo riconosciute come risorse fondamentali, di conseguenza, una loro gestione efficace ed efficiente diventa una delle chiavi principali del successo organizzativo (Beer et al. 1984). In particolare, il valore delle risorse umane viene riconosciuto in quanto le persone sono portatrici di capitale umano e capitale sociale, cioè possiedono conoscenze e capacità che risultano uniche, rare e difficilmente imitabili. Sono proprio queste caratteristiche a rendere le risorse umane una fonte di vantaggio competitivo sostenibile, poiché le competenze distintive integrate nei processi organizzativi, radicate nella cultura aziendale e nelle relazioni interne non possono essere replicate da possibili concorrenti. In questo senso, il valore delle risorse umane non risiede esclusivamente nelle singole competenze specifiche bensì nella loro combinazione e nel modo in cui vengono coordinate, coerentemente con la strategia aziendale. Proprio per il loro ruolo strategico, diventa fondamentale per le imprese non solo riuscire ad attrarre e trattenere individui che possano contribuire allo sviluppo e al mantenimento delle performance aziendali, ma anche valorizzare le risorse umane presenti. Comprendere quindi quali siano i principali fattori che influenzano l'attrazione e la permanenza delle persone nelle organizzazioni diventa un elemento chiave, in particolare, questa tematica assume una rilevanza particolare anche alla luce dell'ingresso nel

mercato del lavoro delle nuove generazioni, in particolare della Generazione Z. Questa coorte generazionale presenta caratteristiche, valori e aspettative nei confronti del lavoro che possono differire da quelle delle generazioni precedenti, rendendo necessario per le organizzazioni comprendere quali fattori risultino maggiormente attrattivi e rilevanti per questi individui. In relazione a questo, la letteratura suggerisce che la Generazione Z attribuisce importanza sia agli aspetti legati al contenuto del lavoro sia a quelli relativi al contesto organizzativo. Alla luce di queste considerazioni, il presente capitolo si propone innanzitutto di analizzare il ruolo strategico delle risorse umane per le organizzazioni e il loro impatto sulle performance aziendali. Successivamente verranno approfonditi i processi di attraction e retention, con particolare attenzione ai fattori che influenzano la capacità delle organizzazioni di attrarre e trattenere i lavoratori. Infine, il capitolo si focalizzerà sulla Generazione Z, analizzandone le principali caratteristiche e aspettative nei confronti del lavoro. Questo consentirà di introdurre i temi che verranno approfonditi nei capitoli successivi, nei quali verranno esaminati più nel dettaglio alcuni elementi del contenuto e del contesto lavorativo che la letteratura riconosce come particolarmente rilevanti nei processi di attrazione e retention di questa nuova generazione di lavoratori.

## **1.1 Le persone come risorse strategiche per le organizzazioni**

Le persone non sono considerate come semplici fattori produttivi, bensì come asset strategici fondamentali per il successo a lungo termine dell'organizzazione, in particolare il concetto di risorse umane come asset di valore è stato formalizzato da Beer et al. (1984), ma affonda le sue radici già negli anni Settanta, quando iniziò a diffondersi l'idea che il vero patrimonio di un'impresa fosse costituito dalle persone e dalle loro competenze e conoscenze (Drucker, 1969). L'importanza delle risorse umane è poi cresciuta nel tempo in modo progressivo già a partire dal periodo fordista, fino agli anni Novanta, in cui numerosi studiosi hanno ulteriormente approfondito il ruolo delle persone nei processi organizzativi e nei risultati aziendali.

In questa prospettiva le risorse umane assumono un duplice ruolo: da un lato, costituiscono uno strumento di implementazione della strategia aziendale, dall'altro, contribuiscono attivamente alla sua definizione, poiché le conoscenze, le esperienze e le capacità presenti in azienda influenzano le scelte strategiche, assumendo così una valenza non solo strumentale, ma anche costitutiva (Boudreau and Ramstad, 2007). In particolare, la persona viene considerata un soggetto portatore di valore originario ed autonomo, con una propria collocazione nel sistema

organizzativo in grado di sviluppare competenze e relazioni che la consentono di innovare (Costa e Gianecchini, 2016).

Il riconoscimento di questo ruolo ha portato le organizzazioni a considerare le risorse umane non solo come fattori produttivi, ma come veri e propri asset strategici, capaci di generare valore e di incidere sulle performance aziendali, risultando quindi in grado di contribuire alla costruzione di un vantaggio competitivo (Porter, 1985). Se quest'ultimo si configura come la capacità dell'organizzazione di generare valore superiore rispetto ai concorrenti, ne deriva che le persone assumono una funzione centrale nella dinamica competitiva, in quanto portatrici di competenze, conoscenze e relazioni. Da tale impostazione emerge chiaramente la centralità delle persone all'interno dell'organizzazione: esse non rappresentano un mero fattore produttivo, ma una risorsa strategica attraverso cui l'impresa può creare e sostenere valore nel tempo, e per comprenderlo, è necessario adottare un modello interpretativo che metta in relazione strategia, gestione delle risorse umane e creazione di valore.

È proprio in questa prospettiva che si inserisce il ciclo del valore delle risorse umane, il quale consente di spiegare come l'allineamento tra persone e strategia aziendale possa trasformarsi in risultati concreti e, quindi, in valore per l'impresa (Costa e Gianecchini, 2016). Questo modello analitico si compone di quattro pilastri, attorno ai quali le imprese definiscono e implementano i processi di gestione delle risorse umane: persone, relazioni, prestazione e valore. Sono proprio le persone a costituire il punto di partenza del ciclo del valore delle risorse umane, nonché la principale fonte del capitale organizzativo, alimentato dal loro capitale umano e sociale (Schultz, 1961; Bourdieu, 1986). Il capitale umano, in particolare, prende forma attraverso processi di socializzazione, formazione scolastica e sviluppo professionale. Le persone, infatti, sono caratterizzate da specifici fattori individuali di natura fisica, psicologica e sociale, che ne influenzano il comportamento lavorativo e, di conseguenza, il valore che potenzialmente sono in grado di apportare all'organizzazione. Tali fattori individuali si traducono in competenze che rappresentano il principale meccanismo attraverso cui il capitale umano si manifesta e diventa osservabile nel contesto organizzativo. Il capitale umano, infatti, si esprime soltanto all'interno di una relazione con l'azienda, ed è all'interno di questa relazione che le competenze individuali possono essere attivate, sviluppate e orientate verso il raggiungimento di prestazioni efficaci. Le competenze che caratterizzano il capitale umano di ogni singolo individuo sono tuttavia definite da Boyatzis (1982) delle "caratteristiche intrinseche di un individuo, causalmente correlate ad una prestazione efficace". In questa prospettiva, il contributo di Boyatzis consente di collegare il capitale umano alle dimensioni di prestazione e valore del ciclo delle risorse umane, poiché le competenze rappresentano l'elemento che trasforma le caratteristiche

individuali in risultati concreti per l'organizzazione. Le competenze possono quindi essere definite come un insieme di conoscenze e abilità che permettono ad un individuo di coprire il proprio ruolo organizzativo fornendo una prestazione in linea con le aspettative aziendali. Già nel 1776, Smith, nel libro 'La ricchezza delle nazioni' pose le basi della teoria del capitale umano affermando che lo sforzo umano è all'origine di tutta la ricchezza. Successivamente, questa intuizione venne sviluppata ulteriormente, arrivando a considerare le abilità umane come mezzi per la creazione di ricchezza, fino a formalizzare la teoria moderna del capitale umano, grazie ai lavori pionieristici di Theodore Schultz (1963), Gary Becker (1964). Secondo la teoria del capitale umano infatti, le persone sono viste come un asset strategico proprio perché possiedono un capitale intangibile, cioè un insieme di competenze. Queste competenze possono riferirsi a capacità cognitive legate all'elaborazione delle informazioni e al pensiero individuale, come ad esempio la capacità decisionale, il problem solving, le capacità logico-matematiche e di comprensione, legate all'interpretazione di testi e dati. Inoltre, troviamo anche un insieme di competenze tecniche, denominate hard skills che riguardano il sapere intrinseco legato ad una specifica attività lavorativa, come ad esempio l'utilizzo di strumenti, tecnologie e metodologie, oltre che conoscenze tecniche specifiche di un determinato settore lavorativo. In particolare, Becker e Schultz, partendo dall'idea che le persone possiedono questo capitale intangibile, considerano l'istruzione e la formazione come fonti di investimento, le quali accrescono le competenze individuali e le abilità dei lavoratori, portando in questo modo ad aumentare la produttività e generare maggiori rendimenti economici sia per l'individuo che per la società. Accanto alle hard skills, nel quadro complessivo delle competenze considerate dagli autori, assumono rilievo anche le soft skills, cioè quell'insieme di capacità trasversali legate alle competenze comunicative, le quali sono fondamentali per interagire in modo chiaro ed efficace. Tra queste troviamo la capacità di apprendimento continuo, che consente all'individuo di aggiornarsi e adattarsi ai cambiamenti, l'attitudine al lavoro di squadra, indispensabile nei contesti organizzativi, ed infine la capacità di gestione del tempo, che permette di organizzare le attività e portare a termine i compiti in modo efficiente. In particolare, per avere una visione ampia del concetto, le competenze possono essere viste attraverso la metafora dell'iceberg: ciò che si vede in superficie sono le competenze tecniche e abilità più visibili, le quali rappresentano solo una piccola parte, sotto l'acqua si nasconde la parte più ampia, in cui vengono collocate tutte quelle competenze trasversali legate ad aspetti più di carattere comportamentale, che spesso determinano davvero il successo di una persona o di un team (Spencer & Spencer, 1993). Proprio questa dimensione "sommersa" delle competenze, in particolare quella legata agli aspetti relazionali, consente di comprendere come il valore delle persone non si esaurisca nel

solo capitale umano individuale. Le persone, infatti, rappresentano un asset per le imprese non solo per le competenze che possiedono, ma anche perché sono inserite in una rete di relazioni, cioè sono attori di un network sia dentro che fuori l'impresa. Attraverso i legami che sviluppano, infatti, possono accedere a risorse che, combinate con le loro competenze, amplificano l'effetto del capitale umano. Secondo questa teoria, denominata 'teoria del capitale sociale' (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988), le relazioni contano e le reti sociali che vengono a formarsi si identificano come dei veri e propri asset perché contribuiscono alla coesistenza e alla collaborazione delle persone in modo efficiente, migliorando così la performance aziendale. In questo senso, il capitale sociale rappresenta l'insieme delle relazioni interpersonali che creano valore e risorse condivise. In particolare, le reti sociali favoriscono la circolazione delle informazioni, la fiducia che viene a formarsi riduce i costi di coordinamento e controllo, e le norme condivise facilitano la cooperazione. In questo senso, un elevato livello di capitale sociale facilita lo scambio delle informazioni, aumentando la fiducia e stimolando la cooperazione, così da ridurre i costi di transazione e migliorare l'efficienza (Fukuyama, 1995). Per cui vari studi hanno dimostrato che i risultati che una persona ottiene nel suo lavoro non sono solo frutto dei suoi saperi, abilità e competenze, ma anche dalla posizione che occupa all'interno della rete relazionale (Burt, 1992). Infatti, il capitale sociale non risiede nei singoli individui, bensì nella struttura relazionale che li collegano, la quale facilita l'accesso alle informazioni favorendo in questo modo la condivisione delle singole conoscenze. Il contributo di Nahapiet e Ghoshal (1998) evidenzia inoltre il ruolo del capitale sociale all'interno delle organizzazioni, il quale consente di amplificare il capitale umano di ogni singolo individuo, anche perché il valore generato dalle persone non dipende esclusivamente dalle loro competenze bensì anche dalla qualità delle relazioni sociali in cui è inserito. Questa capacità del capitale sociale di integrare ed allo stesso tempo sviluppare il capitale umano, contribuisce alla creazione di un vantaggio competitivo rafforzando così la capacità dell'organizzazione di creare valore attraverso le risorse umane. In particolare, il vantaggio competitivo, inteso come la capacità dell'impresa di creare valore superiore rispetto ai concorrenti (Porter, 1985), può derivare anche dal possesso di risorse interne strategiche. In questo scenario, le risorse umane rappresentano il più grande patrimonio di ogni organizzazione, anche perché ogni funzione fondamentale dell'azienda è svolta dai dipendenti. In particolare, alle risorse umane viene affidato un valore strategico proprio perché le persone non rappresentano soltanto un semplice fattore produttivo, bensì sono portatrici, come mostrato in precedenza, di capitale umano e sociale, cioè due risorse intangibili che incidono fortemente sulla capacità dell'organizzazione

di creare e sostenere un vantaggio competitivo. In questa prospettiva, il loro valore strategico trova un fondamento teorico nella Resource-Based View.

### **1.1.1 La centralità delle risorse umane nella Resource-Based View**

Il valore strategico delle persone trova un solido fondamento teorico nella Resource-Based View, secondo cui il vantaggio competitivo deriva dal possesso di risorse interne caratterizzate da valore, rarità, difficoltà di imitazione e non sostituibilità (Barney, 1991). In questa prospettiva, come evidenziato nel paragrafo precedente, il capitale umano e il capitale sociale rappresentano risorse interne strategiche in quanto le competenze, le conoscenze e le relazioni detenute dalle persone sono di valore, rare, difficili da imitare e non sostituibili, ed in quanto tali sono in grado di generare valore per l'impresa. Le risorse umane rappresentano quindi ad oggi uno degli asset strategici più rilevanti per il successo e la competitività delle organizzazioni, ed infatti il cambiamento di visione sull'importanza delle risorse umane all'interno delle organizzazioni trova proprio il suo fondamento teorico nella Resource Based View (RBV), in cui non sono solo i fattori esterni o le condizioni di mercato a determinare il successo, ma lo è soprattutto la qualità e l'unicità degli asset generati all'interno dell'organizzazione. Questa teoria offre una chiave interpretativa fondamentale per comprendere il ruolo strategico delle risorse umane nelle organizzazioni. Tuttavia, le risorse umane non sono strategiche in quanto tali, ma lo sono perché possiedono le caratteristiche individuate dalla RBV, cioè sono in grado di generare un valore aggiunto, sono uniche, rare e difficilmente imitabili. Questi quattro criteri sono alla base del modello VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable). In questa prospettiva, Wright, McMahan e McWilliams (1993) dimostrano che il capitale umano rappresenta una risorsa strategica poiché le differenze nelle competenze, conoscenze e nelle abilità individuali generano variazioni significative nella performance aziendale. In particolare, la rarità deriva dalla distribuzione non uniforme delle competenze rilevanti (es. abilità cognitive) nella popolazione, mentre l'inimitabilità è riconducibile a condizioni storiche uniche, ambiguità causale e complessità sociale (Barney, 1991). Inoltre, il capitale umano non risulta facilmente sostituibile da altre risorse, come la tecnologia, poiché il suo contributo è strettamente legato alla capacità degli individui di apprendimento, adattamento e coordinamento. In tal senso, queste capacità, come quella di adattarsi ai cambiamenti ed allo stesso tempo coordinarsi e collaborare con altri lavoratori, non possono essere replicate dalla tecnologia. Gli autori sottolineano infine che non sono le pratiche di gestione delle risorse umane in sé a costituire la fonte del vantaggio competitivo, bensì il

pool complessivo di capitale umano che tali pratiche contribuiscono a sviluppare e valorizzare (Wright, McMahan e McWilliams, 1993). È infatti proprio la combinazione di capitale umano (competenze, conoscenze, capacità) e di capitale sociale (relazioni, fiducia, cooperazione) a trasformare le persone in una risorsa capace di sostenere un vantaggio competitivo duraturo. Secondo questo approccio, il capitale umano e il capitale sociale soddisfano pienamente i requisiti citati dalla RBV, configurandosi proprio come risorse intangibili grazie alle quali le organizzazioni possono ottenere un vantaggio competitivo. In questo senso, il capitale umano e sociale rappresenta un vero e proprio asset “invisibile”, la cui importanza emerge se si considera l’insieme delle competenze dei dipendenti e il modo in cui esse vengono gestite attraverso i processi di gestione delle risorse umane. Sebbene la Resource Based View abbia fornito un quadro fondamentale alla comprensione delle fonti interne del vantaggio competitivo, essa non chiarisce pienamente come le risorse vengano trasformate in performance superiori. A partire da questa esigenza interpretativa si sviluppa la *Competence-Based View* (CBV). In particolare, qui il focus non è più solo sulle risorse, ma su come queste vengono combinate. Questa teoria evidenzia che, le risorse umane combinate con le tecnologie, sistemi manageriali, valori e norme formano un set di competenze organizzative distintive (core competencies), ed è da queste ultime che deriva la capacità di competere con successo e in maniera differente dai concorrenti sul mercato (Sanchez, Heene e Thomas, 1996). Visto che la capacità di competere sul mercato deve durare nel tempo, un altro concetto che è stato messo a punto è quello di *dynamic capabilities*, cioè le organizzazioni dovrebbero cercare di costruire una capacità di alimentare e ridefinire le risorse e le core competencies, che sono le basi del vantaggio competitivo (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Quindi mentre la RBV si focalizza sul possesso di risorse con caratteristiche VRIN (Barney, 1991), la CBV amplia questa prospettiva, enfatizzando non solo il possesso delle risorse, ma la capacità dell’organizzazione di integrarle e coordinarle in competenze distintive e dinamiche. La Competence-Based View consente quindi di comprendere in che modo il capitale umano e sociale, se adeguatamente gestito, possa trasformarsi in capacità organizzative in grado di sostenere la performance aziendale nel lungo periodo. Alla luce di quanto esposto, riconoscere nelle risorse umane un valore strategico, implica un impatto diretto sulle performance aziendali. In particolare, se come sostenuto dalla RBV, il vantaggio competitivo deriva dal possesso e dalla combinazione di risorse interne preziose, rare e difficilmente imitabili, allora è evidente che la qualità delle persone presenti in azienda incida in modo significativo sui risultati organizzativi. Infatti, le competenze, le conoscenze, le capacità decisionali e relazionali dei dipendenti costituiscono una leva strategica in grado di influenzare le performance aziendali, proprio perché le risorse umane

contribuiscono alla costruzione di competenze distintive e capacità organizzative difficilmente replicabili dai concorrenti. Per questo motivo, una corretta gestione delle persone non rappresenta soltanto una buona pratica organizzativa, ma è una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa. La letteratura evidenzia infatti come le organizzazioni che investono nelle risorse umane tendono a ottenere migliori risultati in termini di performance, e come le pratiche di gestione delle risorse umane (GRU) contribuiscono in modo significativo al raggiungimento di tali risultati (Delaney e Huselid, 1996).

### **1.1.2 Le risorse umane come driver di performance**

Secondo Barney (1991), un'impresa ha un vantaggio competitivo quando implementa una strategia capace di creare valore e che non è simultaneamente implementata da concorrenti attuali o potenziali, e tali concorrenti non sono in grado di duplicarne i benefici (Lippman & Rumelt, 1982). Ma affinché ciò avvenga, le risorse su cui tale strategia si fonda devono possedere specifiche caratteristiche, cioè devono creare valore, essere rare, difficilmente imitabili e non sostituibili. In questa prospettiva, le risorse umane rappresentano un elemento particolarmente rilevante, poiché presentano caratteristiche coerenti con tali requisiti. La presenza di queste ultime, infatti, costituisce un fattore strategico centrale nella determinazione della performance aziendale, in quanto permettono all'organizzazione di implementare strategie che risultano difficilmente replicabili dalla concorrenza. In particolare, le risorse umane sono caratterizzate da relazioni interpersonali, che ne accrescono la difficoltà di imitazione, comportando quindi vantaggi competitivi durevoli nel tempo e di conseguenza anche performance organizzative (Nahapiet e Ghoshal, 1998). Infatti, le risorse umane incidono sulle performance aziendali non soltanto attraverso le competenze individuali, bensì soprattutto attraverso processi collettivi che attivano all'interno dell'azienda grazie al loro capitale umano e capitale sociale. Quest'ultimo è inoltre una determinata della creatività, la quale è un ingrediente essenziale dell'innovazione. Diversi studi hanno infatti evidenziato che il capitale sociale favorisce la condivisione di conoscenza e stimola la creatività organizzativa (Chen, Chang, & Hung, 2008; Liu, 2013), contribuendo in questo modo al miglioramento della performance organizzativa. In relazione a questo, molteplici ricerche hanno mostrato come la creatività possa contribuire positivamente ai risultati organizzativi (Gilson, Mathieu, Shalley, & Ruddy, 2005). Infatti, attraverso l'interazione tra individui con competenze complementari si consente di sviluppare soluzioni innovative che contribuiscono allo sviluppo di prodotti e servizi composti da caratteristiche distintive in grado di proporre soluzioni alternative, originate

proprio dalla combinazione unica di competenze diversificate. L'innovazione permette quindi all'impresa di affrontare i cambiamenti e adattarsi velocemente, ed è considerata uno dei principali driver del successo nel lungo periodo, soprattutto in ambienti "schumpeteriani", caratterizzati da cambiamenti rapidi e crescente complessità (Schumpeter, 1934). Tuttavia, il contributo delle persone alle performance organizzative non è diretto, ma si realizza attraverso i loro comportamenti che adottano nello svolgimento delle proprie attività lavorative. In questo senso, le pratiche di gestione delle risorse umane assumono un ruolo centrale, in quanto orientano e valorizzano il potenziale delle persone attraverso processi di selezione, formazione, sviluppo e sistemi di incentivazione adeguati. Attraverso questi strumenti, le organizzazioni sono in grado di favorire comportamenti coerenti con gli obiettivi aziendali, migliorando l'efficacia dei processi organizzativi e contribuendo così al raggiungimento di migliori risultati complessivi (Costa e Gianecchini, 2016). Il valore delle risorse umane emerge quindi dall'interazione tra competenze individuali, relazioni sociali e pratiche organizzative, che insieme consentono di trasformare il potenziale delle persone in performance organizzative. Poiché le persone rappresentano una risorsa strategica di primaria importanza per le organizzazioni, diventa fondamentale creare condizioni organizzative che consentano a ciascun dipendente di essere valorizzato ed esprimere pienamente il proprio potenziale. Ciò implica non solo di garantire un contesto di lavoro favorevole, ma anche investire in percorsi di formazione continua e adottare sistemi di valorizzazione delle performance, al fine di accrescere competenze, motivazione e contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le relazioni tra lavoratori e imprese si reggono su un concetto che è quello di norma di reciprocità e riflettono la 'teoria dello scambio sociale' (Blau, 1964), in cui si sostiene che le relazioni sociali, inclusa quella tra lavoratore e organizzazione, si fondano su scambi di benefici, i quali generano obbligazioni di reciprocità. In ambito organizzativo, questo principio è stato sviluppato da Robert Eisenberger et al. (1986) attraverso il concetto di *Perceived Organizational Support*, definito come il grado in cui i lavoratori percepiscono che l'organizzazione valorizza il loro contributo e si prende cura del loro benessere. Secondo gli autori, quando i dipendenti percepiscono un elevato supporto organizzativo, tendono a ricambiare i benefici ricevuti mostrando atteggiamenti positivi sul lavoro, maggiore impegno, cooperazione e comportamenti orientati alla performance, confermando così il meccanismo di reciprocità alla base della teoria dello scambio sociale. Da questa teoria si deduce quindi che è fondamentale impostare politiche del personale che producano benefici a livello di singolo lavoratore. Nel mondo del lavoro dinamico e competitivo di oggi, infatti, la valorizzazione delle risorse umane e del capitale umano è diventata un prerequisito essenziale per il successo delle

organizzazioni. Riconoscere i dipendenti come risorse strategiche, con le loro competenze, conoscenze e abilità, è fondamentale per promuovere il valore economico e l'innovazione. In particolare, inizia ad essere importante il concetto di 'internal customers' (Ewing & Caruana 1999), secondo cui, se i bisogni dei dipendenti vengono soddisfatti, allora saranno più motivati e offriranno un servizio migliore ai clienti esterni. Secondo questa visione l'organizzazione deve soddisfare i bisogni dei propri dipendenti in modo simile a quanto fa con gli stakeholder esterni, attraverso l'adozione di politiche e pratiche progettate per creare soddisfazione e coinvolgimento. La presenza di queste ultime due caratteristiche infatti, consente al lavoratore di erogare un servizio di maggiore qualità nei confronti dei clienti esterni. Nell'economia odierna basata sulla conoscenza, quindi, il valore delle imprese dipende sempre meno dagli asset tangibili e sempre più da risorse intangibili come competenze, relazioni, processi organizzativi. Ma il capitale umano, da solo, non crea valore se non è supportato da un'organizzazione adeguata (Dzinkowski, 2000). Il capitale umano, se valorizzato correttamente, non è solo un elemento che aggiunge profitti immediati, ma trasforma l'intera forza lavoro nel bene più prezioso dell'azienda, aprendo la strada a maggiori risultati grazie a creatività e innovazione. L'orientamento delle imprese verso le risorse umane è diventato quindi uno degli obiettivi fondamentali del management, secondo cui, le persone, non vengono più viste solo come forza lavoro, ma come un fattore chiave in tutte le decisioni strategiche, come affermano anche Boudreau e Ramstad (2007), i quali ritengono che le competenze e l'organizzazione delle persone rappresentino una fonte essenziale di successo strategico e vantaggio competitivo. Inoltre, la rilevanza del capitale umano come determinante della performance aziendale è stata confermata empiricamente dalla metanalisi condotta da Crook et al. (2011), i quali hanno dimostrato che il capitale umano è positivamente associato alla performance aziendale, evidenziando quindi come le competenze, le conoscenze e le abilità possedute dai dipendenti dell'organizzazione costituiscono una risorsa strategica, in particolare, l'effetto risulta amplificato quando il capitale umano è specifico dell'impresa, quindi difficilmente trasferibile e imitabile, in linea con la RBV. Come si è visto, il capitale umano e il capitale sociale rappresentano delle risorse strategiche in relazione alla prospettiva della RBV poiché dotate di caratteristiche eterogenee, rare, difficilmente imitabili e non facilmente trasferibili. Poiché queste risorse incidono in modo diretto sulle performance aziendali, diventa fondamentale per l'organizzazione non solo svilupparle internamente, ma anche attrarre e trattenere individui dotati di competenze distintive e coerenti con la cultura aziendale. In questo senso, il modello ASA di Schneider permette di evidenziare come le organizzazioni tendono ad attrarre, selezionare e trattenere individui allineati ai propri valori e obiettivi strategici, in modo

da contribuire alla formazione di un capitale umano coerente e funzionale alla costante crescita delle performance nel tempo.

## **1.2 Il modello ASA e il ruolo del fit nei processi di attrazione e retention dei talenti**

Una volta descritto il ruolo strategico delle risorse umane e il loro valore come capitale unico e inimitabile, bisogna interrogarsi sul come fanno le organizzazioni ad attrarre e mantenere nel tempo queste risorse. A questo proposito, la letteratura sulla gestione delle risorse umane propone un modello che ha rappresentato una base importante per molte ricerche sulle organizzazioni, denominato ASA, sviluppata da Schneider (1987), il quale descrive il modo in cui le organizzazioni gestiscono la struttura della propria forza lavoro in modo da rafforzare la cultura, le competenze e le capacità interne. Questa teoria si basa su tre processi principali e l'idea centrale è che le organizzazioni attraggono, selezionano e trattengono persone che condividono i loro valori. Il primo processo riguarda proprio l'attrazione, secondo cui gli individui sono attratti da organizzazioni che percepiscono come compatibili a livello di valori, interessi e obiettivi. Il secondo processo prende in considerazione la selezione, secondo cui le organizzazioni selezionano persone coerenti con il proprio contesto, privilegiando chi presenta caratteristiche coerenti con i valori, personalità e obiettivi dell'azienda. Il terzo, ed ultimo processo, riguarda la permanenza o l'abbandono delle persone all'interno dell'organizzazione. In quest'ultima fase, gli individui che percepiscono una scarsa compatibilità con la cultura, i valori e le modalità operative aziendali tendono progressivamente ad abbandonare l'organizzazione, mentre coloro che si riconoscono nel contesto organizzativo e ne condividono le caratteristiche sono più propensi a rimanere. Secondo questa teoria "le persone fanno il luogo": in altre parole, le persone che un'organizzazione attrae, seleziona e trattiene finiscono per riflettere la cultura stessa dell'organizzazione (Schneider, 1987). Questo modello offre un quadro generale su come le organizzazioni costruiscono e mantengono nel tempo un capitale umano coerente con la propria cultura aziendale. Infatti, attraverso l'attrazione di persone motivate e dotate di competenze distintive, la selezione dei profili più adatti ed il naturale abbandono dei soggetti meno allineati, le imprese riescono a consolidare risorse rare e difficili da imitare, confermando i principi della Resource Based View. Tra le fasi di questo modello, l'attrazione riveste un ruolo centrale proprio poiché determina la qualità complessiva del capitale umano ed influisce direttamente sulla capacità dell'organizzazione di costruire competenze interne. Attrarre le persone giuste significa non solo individuare candidati con le

competenze tecniche necessarie, ma anche attrarre persone il cui profilo e valori siano in sintonia con la cultura, la strategia e gli obiettivi dell'organizzazione. Proprio questa consapevolezza apre la strada al tema successivo: comprendere l'importanza di attrarre le persone giuste fin dalle prime fasi del rapporto di lavoro.

### **1.2.1 Il fit come leva strategica dell'attrazione**

Nel modello ASA, precedentemente descritto, l'attrazione costituisce il primo momento chiave nel rapporto tra persona ed azienda. Secondo Schneider (1987), infatti, le organizzazioni non attraggono allo stesso modo tutti i potenziali candidati, ma tendono ad attrarre, selezionare e trattenere individui che risultano compatibili con le proprie caratteristiche. In questo senso, l'attrazione si configura come un meccanismo selettivo che contribuisce a definire la composizione del capitale umano, proprio perché attrarre le persone giuste significa dare importanza alla coerenza tra le caratteristiche dell'individuo e le caratteristiche dell'organizzazione, andando quindi oltre la semplice ricerca di competenze tecniche specifiche. Tale compatibilità influisce non solo sull'attrazione e sull'efficacia dei processi di selezione, ma anche sul livello di motivazione, soddisfazione e coinvolgimento dei dipendenti, incidendo di conseguenza sulla loro probabilità di permanenza all'interno dell'organizzazione. In questo senso, emerge il concetto di fit, il quale è definito da Kristof (1996) come il grado di compatibilità tra individuo e organizzazione ed all'interno del modello ASA, il concetto di fit assume un ruolo centrale proprio perché rappresenta il criterio che guida i meccanismi di attrazione, selezione e permanenza. In particolare, il concetto di fit deriva dall'idea che comportamento e atteggiamenti dipendono dall'interazione tra persona e ambiente. Infatti, è Kurt Lewin (1935) ad affermare che il comportamento dipendesse sia dalla persona che dall'ambiente. Il *person-environment fit* nasce proprio da questa idea, cioè che le persone performano meglio quando c'è compatibilità tra le loro caratteristiche e quelle dell'ambiente lavorativo. In questo senso, il comportamento lavorativo, la soddisfazione, il commitment, la performance e di conseguenza il minore turnover dipendono dal grado di compatibilità tra dipendente ed azienda (Kristof-Brown et al., 2005). Nella fase di attrazione, gli individui tendono a candidarsi in organizzazioni che percepiscono come compatibili con i propri valori, personalità e obiettivi, ed in questa fase il *person-organization fit* opera come fattore selettivo naturale. Le persone infatti, scelgono un'organizzazione non soltanto sulla base di elementi economici o contrattuali, bensì anche sulla percezione di una corrispondenza valoriale con

l'organizzazione, cioè sul PO-fit. Infatti, quando una persona percepisce che l'organizzazione riflette i propri valori, si attiva un meccanismo di attrazione che aumenta la probabilità di candidatura. Questo processo è spiegato proprio dal modello ASA di Schneider (1987), secondo cui le persone sono attratte da organizzazioni che percepiscono come simili a sé. Questo modello descrive inoltre come questa corrispondenza influenzi non solo le scelte di ingresso ma anche la composizione futura dell'organizzazione, in cui una forte corrispondenza tra l'individuo e quest'ultima non solo favorisce l'attrazione iniziale ma aumenta anche la probabilità di rimanere all'interno dell'organizzazione e di avere quindi performance positive nel lungo periodo (Barrick & Parks-Leduc, 2019). Facendo riferimento invece alla fase di Selection del modello ASA, l'organizzazione seleziona i candidati in base a quanto sono coerenti con la cultura e con le esigenze aziendali. Anche in questa fase il fit funge da criterio decisionale poiché la compatibilità percepita è considerata predittiva di migliori performance, integrazione e minore turnover (Kristof-Brown et al., 2005). Nel contributo di Murray R. Barrick e Laura Parks-Leduc (2019), il tema della *selection for fit* viene infatti analizzato come leva strategica nei processi di selezione del personale. In questa prospettiva, la selezione orientata al fit non si limita alla valutazione delle competenze tecniche, ma considera anche l'allineamento valoriale e relazionale, ritenuto determinante per la performance e la permanenza nel lungo periodo. Gli autori evidenziano infatti come la compatibilità tra individuo e contesto organizzativo declinata nelle dimensioni di *person-organization fit*, *person-job fit*, *person-group fit* e *person-supervisor fit*, sia associata a esiti positivi come maggiore soddisfazione lavorativa, più elevato engagement e minore turnover. Infine, nella fase di attrition, il fit risulta come un fattore chiave della retention dei dipendenti, in quanto gli individui che sperimentano un elevato livello di fit sono più propensi a rimanere in azienda (Schneider, 1987; Kristof, 1996). Nel complesso, il ciclo ASA mostra come il fit sia un meccanismo che struttura nel tempo la composizione dell'organizzazione, influenzando attrazione, selezione e permanenza e rafforzando progressivamente l'identità organizzativa (Schneider, 1987). Inoltre, i principali fattori che rendono un'organizzazione attrattiva possono essere letti come segnali di fit, cioè aiutano le persone a capire se c'è una compatibilità tra loro e l'organizzazione. Il fit quindi funziona come un meccanismo interpretativo che permette di interrogarsi su quanto l'organizzazione sia coerente con le preferenze individuali dei candidati. Infatti, quando un candidato guarda un'azienda, valuta quella che è la cultura aziendale, i valori dichiarati, le opportunità di crescita e la flessibilità del lavoro come segnali, i quali permettono al candidato di capire se l'organizzazione in sé è coerente con ciò che cerca. Questi elementi quindi, permettono al candidato di verificare se c'è una compatibilità valoriale e se soddisfano

i suoi bisogni motivazionali individuali, implicando quindi se candidarsi o meno per l'organizzazione. Si deduce che quindi non è soltanto il fattore in sé ad attrarre, ma la sua coerenza con le preferenze e i valori della persona. L'attrattività organizzativa dipende quindi molto dalle percezioni che i candidati hanno nei confronti dell'organizzazione, le quali a loro volta sono influenzate dal grado di compatibilità percepita tra i propri valori ed i valori organizzativi (Cable & Judge, 1996). Da ciò possiamo dedurre che la percezione di congruenza valoriale rappresenta un fattore determinante nell'attrazione di potenziali talenti, in modo da contribuire alla costruzione di una relazione duratura e vantaggiosa per entrambe le parti. In particolare, in uno studio condotto da Ehrhart e Ziegert (2005), si evidenzia come il P-O Fit svolga un ruolo cruciale già nella fase di attraction, e in quanto tale, rappresenti uno dei fattori principali che influenzano l'attrazione dei candidati verso le organizzazioni. In particolare, la congruenza valoriale tra individui ed organizzazione favorisce l'identificazione con l'organizzazione e una successiva percezione di compatibilità. In particolare, in letteratura è stato a lungo evidenziato il ruolo positivo della congruenza valoriale tra dipendenti ed organizzazione sulla soddisfazione dei lavoratori, implicando quindi la loro propensione a rimanere in azienda (Ostroff et al., 2005). Ma oltre alla congruenza valoriale relativa con il contesto organizzativo, è importante analizzare e tenere conto anche del contenuto del lavoro in sé che l'azienda propone. In particolare, la percezione di una persona riguardo al livello di corrispondenza tra le proprie caratteristiche e il lavoro da svolgere permette di comprendere e formare aspettative realistiche relative al lavoro in sé. Edwards (1991) in particolare, studia e formalizza il concetto di Person–Job Fit (P-J Fit), inteso proprio come il grado di corrispondenza tra le caratteristiche della persona e le richieste del lavoro, cioè l'allineamento tra le competenze dell'individuo e il ruolo che dovrà ricoprire. L'autore distingue due forme principali di fit, tra cui il Demand–Abilities Fit, il quale corrisponde all'allineamento delle competenze tecniche richieste dalla posizione che si andrà a ricoprire, ed il Needs–Supplies Fit, che corrisponde all'allineamento tra il lavoro e i bisogni/preferenze dell'individuo. In particolare, l'autore dimostra che un buon P-J fit è associato a maggior soddisfazione lavorativa, migliori performance, minore turnover e maggiore benessere. Ciò avviene perché, quando un ruolo è percepito come coerente con le proprie competenze, si riduce l'incertezza di successo nello svolgimento dei tasks. Questa percezione di adeguatezza favorisce un maggiore senso di autoefficacia e alimenta la motivazione intrinseca, aumentando così la percezione di poter raggiungere performance efficaci. Alla luce di ciò, diventa necessario approfondire quali siano i principali fattori che rendono un'organizzazione attrattiva agli occhi dei potenziali talenti. La letteratura ha individuato una pluralità di fattori di attrazione, riconducibili sia a caratteristiche

intrinseche del lavoro, sia a elementi legati al contesto organizzativo. In conclusione, il concetto di *fit* si configura quindi come il risultato di un allineamento dinamico tra individuo, lavoro e organizzazione. Non si tratta semplicemente di una corrispondenza statica tra competenze e ruolo, ma più di una fusione di valori, aspettative, modalità operative e cultura organizzativa. In tal senso, il lavoro, inteso nei suoi contenuti, caratteristiche e opportunità che offre, e l'organizzazione, intesa invece come contesto fatto di clima, pratiche e identità, emergono come i due principali fattori in grado di attrarre e trattenere le persone. Tuttavia, questa duplicità assume configurazioni diverse a seconda delle generazioni. In particolare, per comprendere pienamente le leve di attrazione e retention oggi, è necessario soffermarsi su come questi stessi fattori vengano percepiti e rielaborati dalla Gen Z, portatrice di nuovi valori, aspettative e priorità. Queste dimensioni infatti, come si vedrà nei prossimi paragrafi, costituiscono le principali leve attraverso cui le organizzazioni possono rafforzare la propria employer attractiveness e posizionarsi come employer of choice nel mercato del lavoro odierno, caratterizzato principalmente dall'entrata di un nuovo pubblico di giovani lavoratori.

### **1.2.2 Retention dei talenti e compatibilità**

Molte organizzazioni investono tempo e denaro nell'attrazione di talenti, ma allo stesso tempo, la salute e il successo a lungo termine di qualsiasi organizzazione dipendono anche dalla retention dei dipendenti. Diversi studi infatti, dimostrano come la performance organizzativa dipenda in larga misura dalla capacità di trattenere i migliori dipendenti (Huselid, 1995). Nell'economia moderna caratterizzata da rapidi progressi tecnologici, in cui la conoscenza costituisce una delle risorse organizzative più preziose, la necessità di trattenere dipendenti qualificati diventa sempre più pressante (Narayanan et al., 2019). In tale contesto, le organizzazioni competono costantemente per mantenere la propria base di dipendenti ed evitare elevati tassi di turnover. Infatti, la perdita di capitale intellettuale può rappresentare un colpo fatale per qualsiasi organizzazione, soprattutto nel contesto odierno caratterizzato da cambiamento e volatilità costanti. Trattenere i talenti caratterizzati dalle migliori competenze è di grande importanza, poiché consente di limitare numerosi processi costosi, quali reclutamento, selezione, sostituzione e formazione. Infatti, assumere nuovi dipendenti è molto più difficile e costoso rispetto al mantenere quelli attuali, per questo motivo, la questione centrale per qualsiasi organizzazione è impegnarsi in uno sforzo continuo per identificare e trattenere i migliori talenti (Cappelli, 2000). In particolare, secondo Gallup (2024), il costo per sostituire un singolo dipendente può variare dal 50% al 200% del suo stipendio annuale, a

seconda del ruolo e dell'anzianità di servizio. Questi dati sono chiari su quanto sia importante trattenere, piuttosto che sostituire, donando alla retention un ruolo particolarmente rilevante. La situazione diventa ancora più complessa considerando che i “millennials”, che costituiscono una percentuale significativa della forza lavoro globale, sono spesso considerati “job-hoppers” seriali (Narayanan et al., 2019), rendendo la loro retention un enigma ancora più difficile da risolvere. A questa dinamica si aggiunge oggi l'ingresso massiccio della Generazione Z nel mercato del lavoro, secondo cui le strategie tradizionali di retention potrebbero non essere sufficienti, rendendo necessario un approccio più personalizzato per attrarre e trattenere i talenti appartenenti a questa nuova generazione. La crescente difficoltà nel trattenere queste generazioni suggerisce che il problema della retention debba essere affrontato già a monte nel processo di selezione e valutazione del candidato, e non essere affrontato esclusivamente con interventi successivi all'assunzione. In particolare, la capacità di trattenere i lavoratori dipende dal grado di coerenza tra individui e organizzazione sin dalle fasi iniziali del processo di selezione. Rispetto alla psicologia del lavoro tradizionale infatti, si è spesso dato più peso al match fra competenze e lavoro prima che alla compatibilità culturale e valoriale. Storicamente infatti, la selezione del personale si è concentrata maggiormente sul P-J fit, cioè quindi solo nell'accertare che il candidato fosse in grado di svolgere il lavoro. Tuttavia, molti studiosi sostengono invece che il P-O fit dovrebbe essere considerato tanto quanto il P-J fit, poiché consente di predire i risultati come motivazione, retention ed impegno nel lavoro. La retention in particolare, è un aspetto particolarmente preso in considerazione dalle organizzazioni, infatti il LinkedIn Workplace Learning Report 2025 evidenzia che quest'ultima sia ancora una delle principali preoccupazioni delle organizzazioni. Riguardo alla retention dei dipendenti, Chatman (1991), ha dimostrato che invece di concentrarsi esclusivamente sulla compatibilità tra dipendente e ruolo lavorativo, la congruenza valoriale tra dipendenti e imprese è molto più positivamente correlata. Inoltre, ha evidenziato che le persone non sono solo attratte da organizzazioni con cui percepiscono un buon fit, ma che, una volta assunte, vengono ulteriormente socializzate ai valori aziendali. Van Vianen (2000) ha poi approfondito il tema, studiando l'effetto del P-O fit sull'impegno e sulle intenzioni di turnover dei nuovi assunti. Riprendendo il modello di Schneider, ha proposto un cambiamento nel riferimento organizzativo, estendendo questo concetto al livello dei rapporti interpersonali, introducendo quindi il concetto di person-people (PP) fit, il quale misura la compatibilità tra individuo e gli altri membri dell'organizzazione, anziché con l'organizzazione nel suo complesso. I risultati hanno mostrato che un buon PP-fit è associato a maggiore commitment e minori intenzioni di turnover. Nel loro insieme, questi studi dimostrano con forza che il person-organization fit, ed

in particolare la congruenza dei valori, sono un fattore chiave nelle decisioni sia di attrazione verso un'organizzazione che di successiva permanenza nel tempo. In particolare, la metanalisi condotta da Kristof-Brown et al. (2005), dimostra che il P-O fit è significativamente correlato alla soddisfazione lavorativa post assunzione, oltre che al commitment e all'intenzione di rimanere in azienda, confermando il concetto che il fit deve essere mantenuto nel tempo per prevenire il turnover. La letteratura inoltre, evidenzia come il turnover e la retention siano influenzati da un insieme articolato di fattori individuali, organizzativi e contestuali. In particolare, Peter W. Hom et al. (2017), sottolineano che l'abbandono volontario non può essere spiegato esclusivamente dalla bassa soddisfazione lavorativa, ma rappresenta l'esito di un processo dinamico. Tra i principali antecedenti del turnover si evidenzia il ridotto commitment organizzativo, la percezione di scarse prospettive di crescita, la disponibilità di alternative occupazionali e l'insorgenza di eventi critici o "shock" lavorativi. Parallelamente, la retention risulta rafforzata dalla cosiddetta *job embeddedness*, ovvero dal livello di radicamento dell'individuo nel contesto organizzativo, determinato dalla compatibilità valoriale (fit), dalla densità delle relazioni interpersonali e dai costi percepiti dell'uscita. In relazione a questo, secondo un recente studio condotto su un campione di 750 lavoratori europei, viene infatti mostrato che la retention dei dipendenti sia influenzata da quanto il dipendente si sente legato all'azienda e da quanto è soddisfatto del proprio lavoro. Implicando così alle aziende di agire su tre dimensioni organizzative, cioè sulle pratiche di HR, sulle condizioni del lavoro e sulla mission ed orientamento aziendale (Chatzoudes and Chatzoglou 2022). Inoltre, anche la dimensione che riguarda il P-J fit risulta essere particolarmente benefica per la retention dei dipendenti. In particolare, è stata analizzata la relazione tra P-J fit, soddisfazione lavorativa e intenzione di lasciare il lavoro e ne risulta che un maggior P-J fit aumenta la soddisfazione e di conseguenza riduce il turnover (Kristof-Brown & Lauver, 2001). Alla luce di quanto descritto, emerge con chiarezza come l'attrazione e la retention delle risorse umane rappresenti oggi una priorità strategica per le organizzazioni. In particolare, si evidenzia come l'attrazione e la retention dei talenti dipenda dal fit tra individuo, organizzazione e contenuto del lavoro. In questo quadro, la generazione Z assume un ruolo centrale, poiché è portatrice di aspettative specifiche e talvolta differenti rispetto alle generazioni precedenti, sia rispetto al contenuto del lavoro che al contesto organizzativo in cui è inserita. Di conseguenza, comprendere gli elementi che risultano più attrattivi per questi giovani lavoratori diventa essenziale sia per attrarli che per trattenerli. Nei prossimi capitoli verranno approfonditi fattori di contenuto e di contesto lavorativo in relazione alle caratteristiche distintive di questa generazione. L'obiettivo sarà dunque quello di analizzare in che modo tali elementi possano contribuire a costruire un'offerta

organizzativa coerente con le aspettative della Gen Z, favorendo così un più solido PO-fit e PJ-fit.

### **1.3 La Generazione Z: valori lavorativi e sfide per le organizzazioni**

La generazione Z comprende principalmente i nati tra il 1996 e il 2012, ed è la generazione successiva ai millennials. È la prima generazione cresciuta nell'era del digitale, particolarmente influenzata dalla nascita di internet, degli smartphone e dei social media. Gli appartenenti a questa generazione sono infatti spesso definiti Digital natives (Prensky, M., 2001), proprio perché la tecnologia fa parte della loro vita quotidiana fin dall'infanzia, tanto da influenzare il loro modo di comunicare, lavorare e studiare. Questo contesto ha dato origine a una generazione ipercognitiva, a proprio agio nel raccogliere e confrontare numerose fonti di informazione e nell'integrare esperienze virtuali e offline (Francis & Hoefel, 2018). Questi ultimi detengono quindi competenze digitali superiori a quelle delle generazioni precedenti, grazie ad un accesso facilitato ed istantaneo alle informazioni, crescendo quindi con un accesso quasi costante ad Internet e a dispositivi digitali, tanto da non conoscere una realtà senza tecnologia (Turner, 2015). Infatti, il contesto storico-sociale in cui la Gen Z è cresciuta differisce da quello delle generazioni che la precedono, in particolare essa guarda ad internet ed alle piattaforme social non come semplici mezzi di intrattenimento, bensì come veri e propri spazi di socializzazione e di informazione su cui si costruisce la propria identità. Inoltre, grazie alle caratteristiche intrinseche di internet e dei social media, le quali permettono di rendere questa generazione connessa globalmente, è riuscita a sviluppare una mentalità molto aperta al confronto, sia con culture che con realtà molto diverse dalla loro. In particolare, nel contesto storico si possono individuare due eventi principali che hanno segnato e influenzato questa generazione sotto diversi aspetti. In particolare, il primo evento che ha segnato fortemente la loro crescita è stata la crisi economica del 2008, la quale ha influenzato fortemente le loro famiglie generando quindi un clima di incertezza che ha inciso sulla loro percezione del loro futuro. Ciò ha reso questa generazione molto più prudente quando si parla di scelte economiche e più attenta alla stabilità lavorativa. Un altro evento che ha segnato in modo particolare questa generazione, soprattutto nel passaggio dalla scuola ai primi passi nel mondo del lavoro, una fase quindi molto particolare della crescita, è stata la pandemia da covid-19. Quest'ultima, infatti, ha obbligato l'isolamento e l'utilizzo crescente della didattica a distanza con il conseguente utilizzo più intensivo della tecnologia, facendo quindi volgere la loro attenzione a temi importanti come il

benessere psicologico e la salute mentale (Dudija & Apriliansyah, 2024; Pandey & Pal, 2020). Inoltre, in generale, la Gen Z sta vivendo in un'epoca di forte instabilità geopolitica caratterizzata da un insieme di tensioni globali, seguite in tempo reale attraverso l'istantaneità dei social media. Proprio questa istantaneità e facilità nel seguire le notizie ha fatto sì che questa generazione risulti molto più informata e spesso anche più coinvolta all'interno del dibattito pubblico rispetto alle generazioni precedenti. Infine, un altro tema particolarmente importante per la generazione Z è il cambiamento climatico, il quale rappresenta una delle preoccupazioni principali, poiché è visto come una preoccupazione reale che influenzerà il futuro di questa generazione (Schroth, 2019). Ciò ha permesso quindi di sviluppare un forte dovere di sostenibilità ambientale che li porta a lottare frequentemente per ottenere azioni concrete sia da parte del governo che da parte delle aziende. Il tema della globalizzazione, infatti, ha generato un'apertura mentale maggiore di questa generazione, insieme alla crescente consapevolezza delle tensioni e delle sfide globali, soprattutto in tema ambientale. Infatti, dal punto di vista valoriale, dimostrano una grande sensibilità verso temi ESG, in cui il cambiamento climatico e le disuguaglianze sociali sono questioni centrali nella loro visione del mondo (Deloitte, 2023). Da questa spiegazione storico-sociale del contesto che ha influenzato la generazione Z, seguono anche differenze generazionali relative alle caratteristiche socioculturali generali, in quanto una coorte generazionale può essere intesa come un gruppo di persone nate nello stesso periodo di tempo, unite dall'età e dalle circostanze culturali vissute (Mannheim, 1952). Innanzitutto, come già descritto, la generazione Z è circondata dalla tecnologia, la quale influenza ogni aspetto della loro quotidianità. I social media infatti, rappresentano dei veri e propri spazi dove possono esprimersi, informarsi e costruire relazioni. La familiarità che hanno quindi con il digitale li rende rapidi nell'apprendimento tecnologico e li ha abituati a comunicare diversamente rispetto alle generazioni precedenti (Prensky, 2001). La Gen Z, infatti, riesce a comunicare in modo visivo attraverso l'uso costante di immagini, video brevi, Emoji, tutti elementi che hanno rafforzato una comunicazione basata sull'immediato, su feedback rapidi, grazie soprattutto ai social media che l'hanno permesso (Highfield & Leaver, 2016). In particolare, però, ci si interroga sul possibile impatto sui modi di relazionarsi nel mondo reale (Turner, 2015). Tutto ciò infatti può influenzare quelle che sono le relazioni personali ma anche professionali, aspettandosi quindi delle risposte veloci e delle interazioni dinamiche anche in ambito lavorativo. Infine, anche la comunicazione stessa è interattiva, non si limitano solo a consumare i contenuti, bensì li modificano. La Generazione Z infatti può essere definita come una generazione di *prosumers*, poiché non si limita a consumare contenuti digitali ma partecipa attivamente alla loro produzione e diffusione (Ritzer & Jurgenson, 2010), rendendoli quindi

molto più coinvolti e partecipativi. Questa forte propensione alla partecipazione attiva e al coinvolgimento diretto si riflette anche nel modo in cui i giovani si relazionano al mondo del lavoro, portando aspettative differenti rispetto alle generazioni precedenti e contribuendo a ridefinire le dinamiche intergenerazionali all'interno delle organizzazioni. Nell'ultimo decennio, l'aumento della longevità rappresenta uno dei principali cambiamenti demografici delle economie avanzate (OECD, 2025), infatti, il progressivo aumento dell'aspettativa di vita, legato all'innalzamento dell'età pensionabile in molti paesi, ha portato ad una maggiore permanenza delle persone all'interno del mercato del lavoro (Gratton, 2011). In questo contesto, all'interno delle organizzazioni ad oggi si può assistere alla presenza di lavoratori appartenenti a diverse generazioni, con differenze talvolta molto ampie in termini di età. Non è raro infatti che all'interno dello stesso contesto organizzativo possano lavorare sia giovani appena entrati nel mercato del lavoro che lavoratori vicini al pensionamento. Questa crescente eterogeneità a livello generazionale rende quindi particolarmente rilevante analizzare quelli che sono i valori lavorativi di questa nuova generazione che sta entrando nel mercato del lavoro. Tutto ciò risulta rilevante soprattutto perché si stima che entro il 2030 la Gen Z arrivi a costituire circa un terzo della forza lavoro globale (ANSA, 2025). In un contesto globale segnato da incertezze geopolitiche e rapidi cambiamenti tecnologici quindi, la sfida per le organizzazioni risulta essere quella di creare un ecosistema lavorativo in grado di coinvolgere le nuove generazioni, valorizzando quindi le loro aspirazioni, il loro talento e il loro desiderio di contribuire al bene comune. Se gli studi citati in ambito sociologico hanno analizzato alcune caratteristiche sociali e culturali della generazione Z, la letteratura in ambito manageriale ha concentrato in particolare l'attenzione su quelli che sono i loro valori professionali e le aspettative lavorative. Tuttavia, è importante precisare che l'ampia letteratura a disposizione mostra che vi sono alcune differenze tra generazioni in relazione ad i valori lavorativi, ma sono piuttosto piccole e non sempre coerenti anche tra studi diversi (Parry & Urwin, 2011). Nonostante però gli studi sulla Gen Z siano ancora in una fase embrionale, emergono alcune tendenze generali riconducibili a cinque temi principali rispetto ai quali la generazione Z risulta attratta. Tra questi temi possiamo trovare l'apprendimento e la carriera, la sicurezza del posto di lavoro e remunerazione, il work-life balance e la flessibilità, le relazioni con colleghi e superiori ed infine il sense of purpose (Montanari et al., 2025). Si può sostenere che per la generazione Z il lavoro non è soltanto una fonte di reddito bensì è anche visto come uno spazio di crescita, identità e di significato, infatti un valore che emerge con forza all'interno di questa generazione è la crescita personale e professionale. In particolare, la gen Z indica come prioritaria la possibilità di apprendere continuamente, sviluppare nuove competenze e assumere responsabilità sempre più crescenti

nel tempo. I giovani di questa generazione infatti attribuiscono grande importanza, nella scelta del posto di lavoro ed a quelle che sono le opportunità di formazione e di carriera che quest'ultimo offre, volgendo quindi particolare attenzione a quelle che sono le opportunità lavorative che comprendono crescita personale e professionale (Chillakuri, 2020; Islamiaty et al., 2022). Questo orientamento risulta coerente con la concezione di *protean career*, il quale descrive una carriera autodiretta e guidata dai valori personali, in cui l'apprendimento continuo e lo sviluppo individuale assumono un ruolo centrale (Hall, 2004). Ovviamente, accanto alla crescita professionale, rimane fondamentale quella che è l'importanza attribuita sia alla retribuzione che alla sicurezza lavorativa, i quali si configurano come tra i primi criteri di valutazione. Questo infatti riflette molto il contesto storico in cui è cresciuta e che è stato precedentemente descritto, segnato quindi da crisi economiche ed incertezza. Questi criteri infatti, sono dei fattori principali che guidano le scelte di candidatura di questa generazione (Jayatissa, 2023; Vieira et al., 2024), poichè l'inflazione e l'incertezza finanziaria sono preoccupazioni centrali, che rendono difficile la pianificazione del futuro per questa generazione (Deloitte, 2023). Allo stesso tempo, emerge anche una crescente attenzione verso forme di lavoro più flessibili, le quali consentono maggiore autonomia sia nella gestione del tempo che nelle modalità di lavoro. Infatti, un altro valore chiave è il *work life balance*, in quanto, per questa generazione l'idea di carriera di successo non è definita soltanto dal reddito o dal ruolo gerarchico ricoperto, bensì anche dalla capacità di mantenere un equilibrio soddisfacente tra la vita privata e la vita lavorativa (Barhate e Dirani, 2022; Chillakuri, 2020; Marandola e Rella, 2023). In particolare, questa generazione non rivolge importanza soltanto alla carriera e all'apprendimento, bensì anche a condizioni di lavoro che riconoscono l'importanza del benessere e dell'esperienza lavorativa positiva, includendo anche quindi aspetti connessi al *work-life balance* (Dudija & Apriliansyah, 2024; Schroth, 2019). Per la Gen Z infatti, il tema della salute mentale e del *work-life balance* sono considerati priorità assolute nella scelta di un lavoro, considerando elementi come la flessibilità oraria e lo *smart working* come centrali, tanto da orientare le scelte di carriera (Deloitte, 2024). In particolare, il lavoro da remoto e ibrido ha acquisito maggiore importanza a seguito della pandemia di COVID-19, i quali risultano essere modelli particolarmente in linea con le preferenze di questa generazione, la quale si trova a proprio agio con la collaborazione virtuale e con gli strumenti digitali (Osorio & Madero, 2025). Riconoscere quindi queste preferenze è fondamentale per le organizzazioni che aspirano ad attrarre, coinvolgere e trattenere i talenti della Gen Z in un contesto lavorativo in continua evoluzione. Infatti, la possibilità di lavorare da remoto, il quale è un elemento strettamente legato al *work life balance*, risulta essere un aspetto che i dipendenti della Gen Z

attendono dai loro datori di lavoro (Schroth, 2019). In particolare, si evidenzia che se i bisogni legati al work life balance non vengono soddisfatti, questa generazione è più incline ad abbandonare l'azienda, pertanto questo elemento risulta essere una questione fondamentale a cui i datori di lavoro devono prestare particolare attenzione quando gestiscono una forza lavoro dominata dalle generazioni più giovani. Oltre agli aspetti economici e alla sicurezza lavorativa, la letteratura evidenzia anche una crescente importanza per gli aspetti relazionali che si formano all'interno dell'organizzazione. Infatti, un altro valore a cui danno peso è la qualità delle relazioni all'interno del contesto lavorativo in cui andranno ad operare, in cui le relazioni positive sia con colleghi che con i superiori, ed un clima collaborativo, emergono come elementi importanti che indirizzano le loro scelte. In particolare, nel rapporto con i superiori, i giovani della Gen Z ricercano interazioni frequenti e feedback continui sul lavoro svolto (Barhate e Dirani, 2022). Questo perché per loro, il lavoro non è concepito esclusivamente come esperienza individuale orientata alla performance, ma anche come contesto relazionale e collaborativo, caratterizzato da interazioni positive con colleghi e supervisor e dalla valorizzazione di spazi condivisi, "third places", come coworking e hub culturali, che favoriscono connessione, prossimità fisica e scambio informale (Scapolan et al., 2025). Infatti, viene evidenziato che la qualità delle relazioni interpersonali nel contesto lavorativo influenza in modo significativo il legame dei dipendenti con l'organizzazione, in quanto la presenza di relazioni positive aumenta la soddisfazione lavorativa e rafforza l'attaccamento organizzativo, mentre al contempo relazioni negative producono l'effetto opposto (Venkataramani et al., 2013). In particolare, interventi proattivi volti a promuovere alti livelli di capitale sociale a tutti i livelli di un'organizzazione possono aggiungere valore ai risultati aziendali e sostenere il successo economico delle imprese (Roffey, 2016). Infine, il sense of purpose è un altro aspetto cruciale per la generazione Z, in quanto ricerche recenti hanno evidenziato che lo scopo organizzativo contribuisce a creare nei lavoratori un senso di meaningful work, il quale è determinante per la soddisfazione lavorativa ed il benessere individuale (Jasinenko e Steuber, 2023). In particolare, questi ultimi concepiscono il lavoro significativo come un costrutto multidimensionale che comprende caratteristiche intrinseche del lavoro, sviluppo personale e impatto sulla società, elementi che rafforzano il loro impegno organizzativo (Popaitoon, 2022). Infatti, il loro approccio al lavoro è modellato da valori quali scopo e connessione sociale, rendendo il lavoro significativo centrale sia per la realizzazione individuale sia per il successo organizzativo (Bińczycki et al., 2025), in cui la coerenza tra i propri valori e quelli dell'organizzazione, cioè la presenza di uno scopo organizzativo con un focus sulla sostenibilità ambientale e sulla società nel suo complesso è un aspetto cruciale per questa generazione (Lee

et al., 2021; Vieira et al., 2024). Seguendo questo filone, il lavoro viene quindi interpretato non solo come una fonte di reddito, ma anche come uno strumento attraverso cui esprimere i propri valori e contribuire al miglioramento della società, contribuendo in questo modo alla percezione che il proprio lavoro contribuisca ad uno scopo più grande, rafforzando così la motivazione, il coinvolgimento e il senso di realizzazione personale. Il contributo alla società risulta infatti svolgere un ruolo fondamentale nel significato del lavoro, poiché gli individui traggono un senso di scopo e realizzazione attraverso azioni percepite come utili agli altri (Robertson et al., 2020). Questi valori lavorativi appena citati non possono essere interpretati in modo isolato, bensì possono assumere una rilevanza maggiore se messi a confronto, in particolare con le generazioni precedenti, in modo da far emergere con maggior evidenza quelle che sono le specificità della generazione Z all'interno del contesto organizzativo. La letteratura sulle differenze intergenerazionali infatti, conferma la differenza di valori rispetto alle generazioni precedenti. In particolare, in uno studio longitudinale condotto da Leijen et al. (2022) su Baby Boomers, Gen X, Millennials (Gen Y), si evidenzia che, i millennials, in maniera simile alla Gen Z, tendono ad attribuire maggior importanza a valori riconducibili ad apertura al cambiamento, rispetto alle generazioni più anziane, maggiormente orientate invece verso sicurezza e stabilità. Allo stesso tempo però, i valori legati alla sicurezza non scompaiono nelle generazioni più giovani ma semplicemente assumono una configurazione diversa. In particolare, se le generazioni precedenti come Baby Boomers e Gen X, tendevano a concepire la sicurezza come stabilità organizzativa di lungo periodo, i più giovani sembrano reinterpretarlo come un'esigenza di tutela all'interno di un percorso più evolutivo. La Gen Z infatti ricerca sicurezza che possa coesistere con l'opportunità di crescita, di sviluppo e di cambiamento. Per quanto riguarda i Baby Boomers, è una generazione di nati tra il 1946 e il 1965 e sebbene questo termine abbia origine nel contesto statunitense, oggi è comunemente utilizzato a livello globale, anche se i fattori che hanno modellato questa generazione variano da paese a paese (Sudbury-Riley et al., 2015). In relazione a quelli che sono i valori lavorativi di questa generazione, emergono valori di conservazione e stabilità ed attribuiscono un'importanza più elevata alla sicurezza economica ed un interesse nella tutela del benessere collettivo, risultando meno orientati rispetto alle generazioni più giovani su valori legati alla ricerca di stimoli e di cambiamento. Si evidenzia infatti che si tratta di individui cresciuti in un periodo di espansione economica e molto dediti al lavoro, tanto da essere disponibili a sacrificare la vita privata e familiare per quella professionale (Fuchs et al., 2024; Leijen et al., 2022). La Gen X invece, è costituita da persone nate tra il 1966 e il 1980 e si colloca in una posizione intermedia tra stabilità ed apertura. Infatti, anche se condividono con i Baby boomer una certa attenzione alla

sicurezza, essi manifestano un equilibrio. In particolare, i membri di questa generazione sono propensi a cambiare datore di lavoro in cambio di una retribuzione più alta. Inoltre, sono tra i primi ad attribuire grande importanza a temi come il work-life balance, motivo per cui vengono spesso considerati una generazione di transizione, caratterizzata dalla ricerca di un equilibrio tra stabilità professionale e flessibilità lavorativa. (Fuchs et al., 2024; Leijen et al., 2022). Infine, la Gen Y, definita più comunemente con il termine Millennials, che comprende i nati tra il 1981 e il 1995, mostrano invece un orientamento più accentuato alla ricerca di esperienze gratificanti e dinamismo. Questa generazione condivide valori come la sicurezza e la stabilità lavorativa, ma ne risultano meno orientati rispetto alle generazioni precedenti. Inoltre, risultano come i pionieri nell'attribuire il ruolo centrale al work-life balance ed alla flessibilità lavorativa (Fuchs et al., 2024; Leijen et al., 2022). Ovviamente il tema delle differenze intergenerazionali all'interno del contesto lavorativo ha assunto implicazioni rilevanti per la gestione delle risorse umane, poiché le organizzazioni si trovano oggi a gestire una forza lavoro caratterizzata dalla coesistenza di diverse generazioni, le quali hanno come abbiamo visto, aspettative ed orientamenti valoriali differenti. Questi ultimi incidono in particolar modo sulle modalità di attrazione e retention del personale, rendendo quindi necessario un ripensamento delle pratiche di gestione delle risorse umane. In questo senso, le differenze intergenerazionali non rappresentano solo una sfida organizzativa, bensì anche un'opportunità strategica, in quanto comprendere ed integrare i diversi orientamenti valoriali consente alle imprese di costruire degli ambienti di lavoro più adattivi, innovativi e capaci di rispondere alle trasformazioni del mercato del lavoro contemporaneo (Lyons & Kuron, 2014), imponendo così alle organizzazioni, una riflessione strategica sulle modalità di attrazione, gestione e fidelizzazione dei nuovi lavoratori della generazione Z. Inoltre, nonostante la crescente attenzione delle organizzazioni verso questa nuova generazione, l'attrazione di quest'ultima rappresenta una sfida complessa, in cui una prima criticità riguarda il mismatch tra le aspettative dei giovani e le pratiche organizzative tradizionali. In questo senso, molte imprese si trovano ad affrontare la sfida di ripensare i propri modelli organizzativi e strategie attrattive, proprio perché i modelli tradizionali sviluppati per generazioni precedenti non risultano adeguati a soddisfare le nuove esigenze emergenti (Vieira et al., 2024).

## **Conclusione**

Alla luce di quanto discusso, emerge con chiarezza come il tema della coerenza tra individuo e impresa debba essere declinato su almeno due dimensioni, cioè il contenuto del lavoro ed il contesto organizzativo. La generazione Z infatti manifesta aspettative specifiche sia per quanto riguarda il contenuto del lavoro da svolgere che il contesto organizzativo in cui operare. Alla luce di ciò, nei prossimi capitoli verranno approfonditi quegli elementi di contenuto e di contesto lavorativo che la letteratura riconosce come determinanti nei processi di attraction e retention in generale, ma che assumono una rilevanza ancora più marcata nel caso della Generazione Z. L'analisi di queste dimensioni consentirà di comprendere in che modo le organizzazioni possano progettare esperienze lavorative coerenti con le aspettative di questa generazione, sia in termini di PJ-fit che in termini di PO-fit.

# **CAPITOLO SECONDO: LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO COME DETERMINANTI DELL'ATTRATTIVITÀ PER LA GENERAZIONE Z**

## **Introduzione**

Il contenuto del lavoro è considerato un elemento cruciale nella decisione di accettare o meno una posizione lavorativa, poiché influenza direttamente la percezione di compatibilità tra individuo e ruolo, contribuendo così alla formazione del person-job fit (P-J fit) (Cable & Judge, 1996). Quest'ultimo rappresenta infatti una dimensione particolarmente rilevante nel momento in cui individuo e organizzazione entrano in contatto, in quanto riguarda la componente più operativa e concreta del rapporto di lavoro. In questa prospettiva, la progettazione del lavoro assume un ruolo strategico, poiché contribuisce a definire l'esperienza lavorativa attesa dai potenziali candidati e, di conseguenza, la loro percezione di attrattività nei confronti di uno specifico ruolo. In tal senso, il modo in cui il lavoro viene strutturato, non incide soltanto sulla performance e sulla soddisfazione dei lavoratori, ma anche sulla percezione di compatibilità tra le caratteristiche del ruolo e quelle dell'individuo. La letteratura sul job design ha mostrato, nel tempo, una significativa evoluzione, cioè da una concezione inizialmente orientata alla standardizzazione dei compiti, alla loro semplificazione e alla ricerca dell'efficienza produttiva, si è progressivamente passati ad una prospettiva più attenta alla dimensione psicologica, motivazionale e relazionale dell'esperienza lavorativa. In questo ambito, uno dei contributi teorici più rilevanti è rappresentato dal Job Characteristics Model di Hackman e Oldham (1976), che costituisce ancora oggi uno dei principali riferimenti nello studio della motivazione e della progettazione delle mansioni all'interno delle organizzazioni. Il modello evidenzia come alcune caratteristiche intrinseche del lavoro come la varietà delle competenze, l'identità del compito, la significatività del compito, l'autonomia ed il feedback possano influenzare gli stati psicologici individuali e, attraverso questi, la motivazione intrinseca, la soddisfazione lavorativa e la qualità della performance (Hackman & Oldham, 1976). Nel contesto contemporaneo, tuttavia, la progettazione del lavoro non può essere letta soltanto come strumento volto a migliorare l'efficacia organizzativa interna, ma anche come una vera e propria leva di attrazione nei confronti dei lavoratori. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante con riferimento alla Generazione Z, che si distingue per aspettative lavorative differenti rispetto alle generazioni precedenti, ed in tal senso comprendere in che modo questa generazione

percepisce le caratteristiche del lavoro diventa quindi fondamentale. Questo perché la progettazione dei ruoli può contribuire non solo a favorire motivazione, soddisfazione ed engagement, ma anche a rendere il lavoro maggiormente attrattivo nei confronti dei giovani talenti. In questo senso, analizzare le caratteristiche del compito alla luce dei valori e delle preferenze della Gen Z rappresenta una delle strategie più rilevanti per migliorare l'attrattività organizzativa e l'employee engagement (Farndale & Murer, 2015; Montanari et al., 2025). Alla luce di queste considerazioni, nel presente capitolo verrà analizzato il modello delle caratteristiche del lavoro sviluppato da Hackman e Oldham, approfondendo le singole dimensioni individuate dagli autori e osservando come esse vengano interpretate nella letteratura e nel contesto organizzativo contemporaneo. Successivamente, tali dimensioni saranno lette alla luce delle caratteristiche, dei valori e delle aspettative della Generazione Z, con l'obiettivo di offrire una chiave interpretativa utile a comprendere in che modo la progettazione del lavoro possa rispondere alle esigenze di questa nuova generazione di lavoratori, che contribuisce sempre più alla forza lavoro e che dominerà progressivamente il contesto lavorativo futuro.

## **2.1 L'evoluzione della job design**

Negli ultimi 50 anni, il job design è uno dei temi più rilevanti e studiati nell'ambito delle scienze organizzative. Con questo termine si fa riferimento alla struttura del lavoro, ovvero all'insieme di compiti e responsabilità che lo caratterizzano. Può essere definito come “la specificazione dei contenuti, dei metodi e delle relazioni al fine di soddisfare i requisiti tecnologici e organizzativi, nonché i requisiti sociali e personali del titolare della posizione” (Armstrong, 2003). Il job design quindi, può essere considerato come uno strumento efficace utilizzato, da un lato, per soddisfare i bisogni dei dipendenti e, dall'altro, per rispondere agli interessi dell'organizzazione (Belias & Sklikas, 2013), e se efficace, riesce a stimolare l'interesse dei lavoratori verso il proprio lavoro e ad aumentare la soddisfazione lavorativa, portando così a livelli più elevati di performance e produttività. I primi contributi teorici sul job design risalgono agli studi di Babbage (1835) e Smith (1850), i quali sostenevano che la semplificazione dei compiti potesse portare ad una migliore efficienza lavorativa. Secondo questa visione, la suddivisione del lavoro in attività semplici e ripetitive avrebbe sviluppato competenze specifiche, contribuendo in questo modo a migliorare la produttività. Queste prime idee furono sviluppate ulteriormente da Taylor (1911) attraverso l'approccio dello Scientific Management, il cui obiettivo era quello di progettare sistemi di lavoro altamente standardizzati,

in cui i compiti venivano definiti in modo rigido e semplificati in modo da ridurre al minimo l'autonomia decisionale dei lavoratori. In questo modello, la progettazione del lavoro era responsabilità unica del management, mentre ai dipendenti spettava soltanto l'esecuzione dei compiti assegnati, senza alcuna possibilità di partecipare al processo decisionale. Ma la prima teoria del job design fu sviluppata però da Viteles nei primi anni Cinquanta, in cui sia la job rotation sia la job enlargement venivano utilizzate per affrontare i problemi derivanti dalla riduzione del morale e della produttività dei dipendenti, causati dalla monotonia e dalla noia generate dalla specializzazione del lavoro (Hsieh and Chao, 2004). Altre ricerche in questo ambito mettono in evidenza che la semplificazione eccessiva del lavoro porti effetti negativi sui lavoratori, in quanto molti dipendenti iniziarono a manifestare insoddisfazione, portando così a comportamenti controproducenti, come ad esempio ritardi o riduzione volontaria della produttività, compromettendo in questo modo l'efficienza del sistema. Queste inefficienze portarono quindi allo sviluppo di nuovi approcci teorici rivolti a migliorare la progettazione del lavoro stessa mantenendo però elevati livelli di performance senza compromettere allo stesso tempo alla motivazione dei lavoratori (Davis & Taylor, 1972). Sebbene fino alla prima metà del XX secolo l'attenzione fosse rivolta alla specializzazione del lavoro come fonte di maggiore efficienza e produttività nei luoghi di lavoro, i ricercatori nel campo del management iniziarono progressivamente a riconoscere l'importanza degli aspetti comportamentali del lavoro. Un contributo in questa direzione fu offerto da Herzberg (1966), secondo il quale la motivazione e la soddisfazione lavorativa non dipendessero dalla semplificazione dei compiti bensì dal loro arricchimento. In questo senso, l'autore riteneva infatti che il lavoro dovesse includere fattori motivanti come la responsabilità, lo sviluppo di competenze, il riconoscimento e l'opportunità di crescita professionale, in modo da arricchirlo e non semplificarlo con mere attività ripetitive. Nonostante la rilevanza accademica di questo contributo, la teoria di Herzberg presenta alcuni limiti, tra cui la mancata indicazione precisa sulle caratteristiche da inserire nei lavori per renderli più motivanti. Inoltre, anche in questo caso i cambiamenti erano imposti dal management, senza coinvolgere direttamente i lavoratori nel processo di progettazione del lavoro. Inoltre, questo approccio non considera le differenze individuali tra i lavoratori, per cui ad oggi è necessario tenerne conto, anche alla luce delle differenze intergenerazionali che caratterizzano la nuova forza lavoro. Un ulteriore contributo è offerto poi da Turner e Lawrence (1965), i quali contribuiscono alla letteratura attraverso il Requisite Task Attributes, cioè un modello che comprende sei caratteristiche fondamentali del lavoro. I risultati evidenziano che queste caratteristiche influenzano la soddisfazione e il comportamento dei lavoratori, ma che questi effetti variano in base al contesto sociale e culturale, implicando quindi l'importanza delle

differenze individuali. Infatti, quelle che sono le aspettative dei lavoratori rispetto alle caratteristiche del lavoro sono influenzate proprio dal contesto socio-culturale, il quale influenza valori e preferenze in modo diverso rispetto a gruppi di individui cresciuti in periodi storici differenti (Erez, 2010). Successivamente, Hackman e Lawler (1971) approfondirono questo tema identificando quattro caratteristiche chiave del lavoro, tra cui autonomia, varietà, identità del compito e feedback, dimostrando che erano positivamente associate alla motivazione e alla soddisfazione lavorativa, nonché alla produttività, introducendo inoltre anche il concetto di bisogno di crescita personale (Growth Need Strength). Questi studi rappresentano la base per lo sviluppo della Job Characteristics Theory proposta da Hackman e Oldham (1976), definito come uno dei modelli teorici più influenti nel campo del job design. Gli autori individuano cinque dimensioni del lavoro, le quali influenzano il livello di motivazione intrinseca, soddisfazione e la performance dei lavoratori, attraverso tre stati psicologici: il significato percepito del lavoro, il senso di responsabilità per i risultati e la conoscenza dei risultati stessi. Questo modello rappresenta uno dei principali riferimenti teorici per comprendere come specifiche caratteristiche del lavoro possano influenzare gli stati psicologici individuali e di conseguenza i loro esiti lavorativi. In particolare, questa teoria fornisce un quadro teorico utile per comprendere come la progettazione del lavoro possa rispondere alle esigenze ed aspettative della Gen Z, in cui il loro alto desiderio di meaningfulness, rappresentato dalla percezione soggettiva riguardo l'importanza del lavoro, costituisce un elemento fondamentale. È infatti la meaningfulness del lavoro a svolgere un ruolo centrale nel favorire la motivazione, il coinvolgimento e la performance dei lavoratori, contribuendo in questo modo anche alla retention ed alla competitività organizzativa nel lungo periodo. La Gen Z, come descritto in precedenza, attribuisce grande importanza al significato del lavoro, alla crescita personale ed alla possibilità di contribuire positivamente alla società, oltre che a prestare una maggiore attenzione ai fattori intrinseci piuttosto che alle ricompense estrinseche. I risultati di uno studio condotto da Popaitoon (2022) mostrano infatti che, basandosi sul modello delle caratteristiche del lavoro di Hackman e Oldham, la *varietà delle competenze*, l'*autonomia* e il *significato del compito* contribuiscono in particolar modo alla percezione di meaningfulness nella Generazione Z, che a sua volta aumenta la retention. Ovviamente, la ricerca sul job design negli ultimi anni continua ad evolversi, spostando l'attenzione oltre le caratteristiche tradizionali identificate dalla Job Characteristics Theory, con l'obiettivo di comprendere come progettare il lavoro in modo da migliorare l'efficacia dei lavoratori. In questa prospettiva, riconoscendo che la job Characteristics Theory rappresenti una delle teorie più influenti sul job design, autori come Morgeson e Humphrey ne sottolineano

un focus limitato, in quanto il lavoro moderno è più complesso e richiede una prospettiva più ampia rispetto alla teoria di Hackman e Oldham, la quale si concentra principalmente sulle caratteristiche motivazionali del lavoro. Secondo la loro prospettiva, il job design dovrebbe includere anche un insieme integrato di caratteristiche del compito, relazioni sociali e condizioni contestuali che influenzano il modo in cui gli individui svolgono le proprie attività e percepiscono il lavoro. Questo implica che il lavoro non deve essere progettato considerando solo le singole mansioni, bensì anche il contesto sociale ed organizzativo in cui l'individuo è inserito (Morgeson and Humphrey, 2008). In linea con questa prospettiva, anche Hackman e Oldham (2010) sottolineano come la ricerca sul job design debba evolvere per rispondere ai cambiamenti del lavoro contemporaneo. Gli autori evidenziano infatti che i fattori come la tecnologia, la globalizzazione e le nuove forme di organizzazione del lavoro rendono necessario ampliare i modelli tradizionali di progettazione del lavoro, includendo dimensioni sociali, contestuali e dinamiche. In particolare, versioni ampliate del JCM sono state sviluppate per tenere conto proprio degli sviluppi sociali e tecnologici, in tal senso gli studiosi concordano sul fatto che le dimensioni sociali del lavoro siano state sottovalutate, se non trascurate, nel modello originale (Humphrey et al., 2007; Morgeson e Humphrey, 2006; Oldham e Hackman, 2010), proponendo quindi di aggiungere come altre caratteristiche rilevanti del lavoro anche il supporto sociale da parte di colleghi o supervisor, la quale si può sintetizzare con la dimensione "interazione con gli altri" (Bellesia et al., 2024). Quest'ultimi sono stati riconosciuti come fattori che influenzano gli esiti lavorativi individuali (Morgeson e Humphrey, 2006).

## **2.2 P-J Fit come leva di attrazione**

Con riferimento alla letteratura, il contenuto del lavoro può essere interpretato come un predittore della decisione finale di accettare un'offerta, nonché una leva strategica attraverso cui le organizzazioni possono favorire il P-J fit e rispondere alle aspettative delle nuove generazioni. La progettazione del lavoro, come è stato descritto, riguarda il modo in cui vengono strutturate le caratteristiche di un determinato compito lavorativo, in particolare caratterizza le competenze tecnico specifiche richieste dal ruolo, la varietà dei compiti, le opportunità di utilizzo delle competenze nonché il livello di autonomia nello svolgimento del compito stesso. In tal senso, il modo in cui un compito è progettato influenza la percezione di corrispondenza tra caratteristiche personali come *knowledge, skills, abilities* (KSA) e caratteristiche del compito, ed una progettazione che tenga conto delle preferenze degli individui, con riferimento alla Gen Z, permette di costruire dei ruoli che siano compatibili con

le caratteristiche dei giovani, aumentando di conseguenza la percezione di compatibilità con il ruolo stesso, favorendo il P-J Fit. In questo modo, il P-J Fit può essere interpretato come un meccanismo che aumenta l'attrattività per potenziali candidati di accettare un'offerta lavorativa. In particolare, le teorie del P-E Fit suggeriscono infatti, che se c'è la presenza di compatibilità tra ambiente ed individuo ci siano risposte positive da parte di quest'ultimo, in particolare, il PE fit è concettualizzato come un termine generale che include due forme di fit che corrispondono al fit tra persona e caratteristiche del lavoro (P-J Fit) ed al fit tra persona ed caratteristiche dell'organizzazione (P-O Fit). In tal senso, valutare congiuntamente questi due tipi di fit garantisce un test più forte in relazione alla percezione di compatibilità (Barber, 1998). In particolare, chi cerca lavoro valuta al contempo il grado di compatibilità tra le proprie caratteristiche e quelle del lavoro e dell'organizzazione, infatti, le offerte di lavoro sono caratterizzate da requisiti di competenze, abilità, specifici del lavoro, oltre a quelli che sono gli attributi organizzativi generali. L'assunto di base della letteratura riguardante il P-O Fit ed il P-J Fit è che le valutazioni soggettive dei candidati ad un lavoro, sulla corrispondenza in termini valoriali e di KSA del soggetto, influenzano l'attrattività iniziale di un'organizzazione e del ruolo da ricoprire. L'enfasi è quindi posta sul fit soggettivo, il quale è considerabile come un predittore efficace degli atteggiamenti dei candidati (Judge & Cable, 1996). In tal senso, nel processo decisionale dei candidati, la relazione tra percezione di compatibilità e intenzione di accettare un'offerta può essere interpretata alla luce della teoria del comportamento pianificato (Ajzen, 1991), secondo la quale il comportamento individuale dipende dall'intenzione, la quale a sua volta dipende dagli atteggiamenti dell'individuo. In questo caso la percezione di P-J Fit favorisce un atteggiamento positivo nei confronti dell'offerta lavorativa e rafforza così la percezione di possedere le KSA richieste per svolgere il compito, aumentando di conseguenza l'intenzione di accettare l'offerta lavorativa. Un test diretto che valuta la forza del PJ Fit può essere ricondotto alla letteratura riguardante il *realistic job previews* (RJP), cioè un meccanismo utilizzato dalle organizzazioni per comunicare le informazioni relative ad un lavoro. Attraverso la RJP infatti, è possibile individuare una prima percezione di P-J Fit, cioè permette ai candidati di valutare il grado di compatibilità tra le proprie competenze ed i requisiti richiesti dal lavoro (Wanous, 1973). Coloro che percepiscono questa corrispondenza in termini di conoscenze ed abilità saranno quindi più attratti dal lavoro e di conseguenza più propensi ad accettare l'offerta lavorativa (Judge & Cable, 1996). Inoltre, la comunicazione di RJP è particolarmente efficace se è fatta da manager o da persone che svolgono già quel lavoro, i quali sono percepiti come punti più credibili in quanto hanno un'esperienza diretta del ruolo, ed in tal senso questo può favorire aspettative più realistiche ed un miglior P-J Fit (Boon and Biron, 2016). In particolare,

in uno studio eseguito su studenti che si avvicinano al mondo del lavoro, si è visto nello specifico che entrambe le forme di fit influenzano l'attrazione verso l'organizzazione, ma il P-J fit risulta essere il fattore principale che determina l'intenzione di accettare un'offerta, suggerendo in questo modo che i candidati sono più interessati a scegliere un lavoro che utilizzi le loro conoscenze, competenze e abilità (Carless, 2005). Questo indica quindi che i candidati tendono ad attribuire maggiore importanza agli elementi di contenuto del lavoro, in quanto rappresenta ciò che effettivamente faranno all'interno dell'organizzazione. In tal senso, risulta quindi importante comunicare ai candidati informazioni realistiche sia sugli aspetti positivi sia su quelli negativi del lavoro (RJP), prima che accettino l'offerta, in modo da valutare il proprio P-J fit, non soltanto perché la congruenza di KSA agevola l'attrazione, ma anche perché riduce il turnover dei nuovi assunti. In particolare, queste informazioni forniscono ai candidati un quadro chiaro di quelle che saranno le caratteristiche del lavoro che andranno a svolgere, garantendo in questo modo anche una riduzione del turnover (Breaugh & Billings, 1988). In particolare, quando i dipendenti lavorano in ruoli coerenti con le proprie caratteristiche, tendono a sviluppare maggiore soddisfazione nei confronti dell'organizzazione, portando quindi ad atteggiamenti lavorativi più positivi. Infatti, quando i dipendenti sono soddisfatti o coinvolti nel lavoro, aumenta anche la loro volontà di continuare a lavorare nell'organizzazione, senza che vi siano obblighi o vincoli formali.

### **2.3 Il Job Characteristics Model e le aspettative lavorative della Gen Z**

Già negli anni Novanta si è avviata una vera e propria guerra per i talenti, cioè una crescente competizione tra organizzazioni per attrarre e trattenere risorse ad alto potenziale (Chambers et al., 1998). L'avvento dell'era dell'informazione ha progressivamente aumentato l'importanza attribuita agli asset intangibili che caratterizzano gli individui, ed allo stesso tempo, l'influenza di un mercato del lavoro sempre più globalizzato e competitivo, ha determinato un profondo cambiamento del contesto lavorativo. In particolare, il potere negoziale si è progressivamente spostato verso i lavoratori, che oggi agiscono all'interno di un mercato del lavoro internazionale reso accessibile da Internet e dalle nuove tecnologie, caratterizzato da un'ampia possibilità di scelta lavorativa. Chi possiede talento, infatti, può decidere per quale organizzazione lavorare e proprio per questo motivo si è sviluppato un filone di studi volto a comprendere l'attrattiva delle organizzazioni nei confronti dei candidati, in particolar modo per gli appartenenti alla Gen Z, i quali costituiscono i futuri dipendenti del mondo del lavoro. Con il tempo infatti, grazie

alla crescente importanza attribuita al capitale umano, oggi considerato il principale fondamento del vantaggio competitivo nell'economia moderna, questa prospettiva è messa in primo piano, soprattutto perché le organizzazioni capaci di attrarre le menti più brillanti hanno un vantaggio distintivo sul mercato (Harari 1998). Nel contesto della competizione per i talenti, la letteratura ha iniziato a concentrarsi sul concetto di attrattività organizzativa, generalmente definita come "i benefici previsti che un potenziale dipendente vede nel lavorare per una specifica organizzazione" (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Di conseguenza, le imprese devono capire quanto vengono percepite come "employers of choice", cioè come datori di lavoro preferiti e attrattivi, e per farlo devono comprendere i fattori che contribuiscono all' "employer attractiveness" e soltanto integrando tali fattori nel proprio employer brand le aziende potranno competere con successo a livello globale nell'attrarre nuovi talenti (Ambler e Barrow, 1996). Comprendere quindi, quali sono i criteri che orientano le scelte di potenziali talenti, diventa fondamentale nel contesto odierno. Si evidenzia infatti, come l'attrattività organizzativa non dipenda da un singolo fattore, bensì da molteplici dimensioni che incidono su di essa sia singolarmente che in loro combinazione. La misurazione dell'attrattività organizzativa (organizational attractiveness) è un tema centrale nelle risorse umane e nella psicologia del lavoro, in cui si cerca di capire perché certi talenti scelgono un'azienda rispetto ad un'altra. La ricerca accademica ha sviluppato diversi modelli nel corso del tempo e tra i primi contributi rilevanti si colloca il modello Attraction–Selection–Attrition (ASA) proposto da Schneider (1987), secondo cui gli individui sono attratti da organizzazioni percepite come compatibili con i propri valori e caratteristiche personali, il quale ha posto le basi per lo sviluppo dei concetti di person–organization fit e person-job fit. In tal senso, in letteratura si ritiene che l'attrattività di un lavoro dipenda principalmente da due gruppi di fattori: il contenuto del lavoro e il contesto organizzativo (Montanari et al., 2025). È quindi importante approfondire con più precisione le caratteristiche del lavoro che sono più attrattive per la Gen Z, in relazione al modello delle caratteristiche del lavoro proposto da Hackman e Oldham (1976) e alle successive estensioni che hanno introdotto anche la dimensione sociale del lavoro. In relazione al Job Characteristics Model proposto da Hackman e Oldham (1976), oltre ai principali fattori intrinseci al lavoro che influenzano la job design, tra cui varietà di competenze, identità del compito, significatività del compito, autonomia e il feedback, la letteratura evidenzia l'importanza anche di ulteriori fattori di natura individuale, organizzativa e contestuale. Tra i fattori individuali che influenzano l'efficacia della job design troviamo il bisogno di crescita, le competenze, l'esperienza e la personalità, le quali caratterizzano in modo univoco un individuo ed allo stesso tempo contribuiscono a definire in che modo le caratteristiche del lavoro vengono percepite,

interpretate e valorizzate dal lavoratore. L'articolo di Parker, Morgeson e Johns (2017) afferma infatti che le interazioni tra personalità e job design confermano la tesi che gli individui rispondano in modo diverso alle caratteristiche del lavoro proprio in relazione a propri fattori individuali. L'individuo infatti, non è visto come un soggetto passivo, bensì contribuisce attivamente a modellare il proprio lavoro, in particolare può anche influenzare il job design attivando processi bottom-up con l'obiettivo di cercare più responsabilità oppure di sviluppare nuove competenze. Oltre al riferimento in senso stretto ai fattori individuali, in senso più ampio anche i fattori organizzativi in cui il lavoratore è inserito influenzano in modo significativo il job design. L'articolo di Parker, Wall e Cordery (2001) evidenzia infatti che elementi come il management, la tecnologia, la cultura organizzativa e i sistemi di gestione delle risorse umane svolgono un ruolo fondamentale nel determinare in che modo viene strutturato il lavoro in azienda. Ad esempio, uno stile di management più direttivo e centralizzato può limitare l'autonomia dei lavoratori, mentre un approccio più partecipativo tende a favorire una maggiore autonomia. Allo stesso modo, la tecnologia utilizzata può portare ad una maggiore autonomia e varietà grazie alle caratteristiche intrinseche della tecnologia stessa, attraverso ad esempio sistemi di lavoro da remoto. Tenuto conto di questi ulteriori fattori che influenzano la job design, assume particolare importanza l'analisi delle caratteristiche intrinseche del lavoro identificate dalla Job Characteristics Theory di Hackman e Oldham (1976), le quali rappresentano il nucleo centrale attraverso cui il lavoro può essere progettato per favorire motivazione, soddisfazione e coinvolgimento. Questo modello consente quindi di analizzare in modo sistematico le principali dimensioni del lavoro che influenzano i lavoratori, offrendo allo stesso tempo una chiave interpretativa utile che consente di comprendere in che modo la progettazione dei ruoli possa rispondere alle aspettative della Gen Z. In particolare, attraverso uno studio empirico è stato analizzato l'effetto delle caratteristiche del lavoro sulla motivazione intrinseca nei lavoratori Gen Z attraverso il Job Characteristics Model. I risultati affermano che le caratteristiche del lavoro predicono in modo significativo la motivazione intrinseca dei giovani lavoratori, in particolare, l'opportunità di imparare nuove competenze, l'autonomia nelle decisioni lavorative, il feedback sulla performance, l'interazione e il supporto dei colleghi, la varietà dei compiti e l'utilizzo di diverse competenze soddisfano i bisogni psicologici dei lavoratori, con il conseguente aumento della motivazione (Singh & Sharma, 2020). Questi risultati possono essere interpretati anche alla luce della teoria del person-job fit (Edwards, 1991), secondo cui la relazione tra le caratteristiche del lavoro e gli esiti lavorativi dipende anche dalle caratteristiche e dai valori individuali dei lavoratori, ed in tal senso, la soddisfazione

e la motivazione derivano dall'allineamento tra ciò che il lavoro offre e ciò che l'individuo desidera o valorizza.

### **2.3.1 Varietà dei compiti**

La Job Characteristics Theory, sviluppata da Hackman e Oldham (1976), fornisce un quadro teorico utile per comprendere in che modo la progettazione del lavoro possa rispondere alle aspettative della Generazione Z. La prima dimensione a cui si fa riferimento, rispetto al modello in questione, è la varietà dei compiti (task variety), cioè indica quanto il lavoro richiede di svolgere attività diverse tra loro. Quest'ultima è collegabile e spesso sovrapposta alla varietà delle competenze (skill variety), che riguarda invece quanto il lavoro richiede l'uso di competenze ed abilità diverse (Morgeson e Humphrey, 2006), in quanto se è presente una maggiore varietà dei compiti l'individuo ha la possibilità di utilizzare anche competenze diverse. In tal senso, un ruolo caratterizzato da un'elevata varietà delle competenze consente al lavoratore di impiegare un numero di capacità tali da favorire un maggior coinvolgimento ed una maggiore percezione di crescita personale. Al contrario, lavori caratterizzati da una bassa varietà delle competenze tendono ad impiegare un numero di capacità limitato, se non nullo, poiché le attività in questione risultano ripetitive e standardizzate, andando così a compromettere la motivazione del lavoratore con un conseguente rischio di insoddisfazione lavorativa. Ne risulta che la varietà delle competenze rappresenti una qualità essenziale per svolgere le diverse attività previste da una posizione lavorativa. Infatti, quando un individuo utilizza competenze diverse nel proprio lavoro, con la conseguente percezione che il proprio ruolo richieda un coinvolgimento attivo, tende ad attribuire un'importanza maggiore al ruolo stesso che ricopre, considerandolo più significativo (meaningfulness of work). Questo stato psicologico che si genera, favorisce una maggiore motivazione nello svolgere il lavoro portando così ad una maggiore soddisfazione lavorativa, la quale contribuirà nel tempo ad una maggiore qualità della performance. In questo modo, si comprende che la varietà delle competenze e dei compiti contribuisce ad evitare la monotonia che potrebbe formarsi nello svolgimento di un solo compito, incidendo quindi positivamente sulla percezione di significatività del lavoro (Fisher, 1993). Questa dimensione appare particolarmente rilevante se messa in relazione con le caratteristiche e le aspettative lavorative della Generazione Z, infatti se si analizza questa dimensione rispetto alle caratteristiche di questa generazione, emerge come la skill and task variety assuma un'importanza ancora più centrale rispetto al passato. Come evidenziato nella

letteratura recente, i giovani appartenenti a questa generazione attribuiscono grande importanza alle opportunità di apprendimento continuo, sviluppo di nuove competenze e crescita professionale (Chillakuri, 2020; Islamiaty et al., 2022). In particolare, la letteratura pone particolare rilevanza al ruolo delle pratiche di learning and development, in cui studi recenti mostrano che le organizzazioni che offrono opportunità di apprendimento continuo e sviluppo professionale risultano più attrattive per i giovani talenti (Ambarwati et al., 2025). In tal senso, lo svolgimento di più compiti caratterizzati da un'elevata skill variety risultano coerenti con il loro orientamento verso percorsi professionali dinamici, legati alla loro concezione di carriera protean, in cui l'acquisizione continua di nuove competenze ed il conseguente sviluppo individuale, rappresentano elementi centrali (Hall, 2004). Inoltre, essendo cresciuti in un ambiente tecnologico caratterizzato da interazioni rapide, contenuti diversificati e stimoli costanti, tutto ciò ha contribuito a sviluppare, a favore di questa nuova generazione, una maggiore familiarità con il multitasking, l'apprendimento rapido e l'adattabilità a contesti diversi, nonché una partecipazione attiva nella creazione e nel consumo dei contenuti (Ritzer & Jurgenson, 2010). Questo ha contribuito anche in ambito lavorativo a sviluppare in loro una capacità di predisposizione verso attività lavorative caratterizzate da posizioni lavorative che offrono varietà dei compiti e opportunità di applicare competenze differenti, evitando così mansioni ripetitive o eccessivamente standardizzate (Seemiller and Grace, 2016). La letteratura sulle aspettative lavorative della Generazione Z suggerisce infatti che la presenza di compiti diversificati e stimolanti costituisce un elemento importante nella valutazione delle opportunità lavorative (Montanari et al., 2025). In particolare, risultano preferire attività dinamiche varie e con applicazioni pratiche, tendendo a perdere interesse in compiti monotoni e ripetitivi. Questa generazione infatti, non concepisce il lavoro come un'attività statica, bensì come un percorso evolutivo che deve consentire loro di acquisire nuove conoscenze e ampliare il proprio bagaglio conoscitivo nel tempo. In tal senso, uno degli elementi centrali dei valori lavorativi della Gen Z è proprio rappresentato dalla crescita personale e dallo sviluppo continuo delle proprie competenze, in cui il lavoro statico ne è in contraddizione. Allo stesso tempo però, la tecnologia influenza anche l'automazione nei luoghi di lavoro, in cui il lavoratore passa da esecutore attivo a supervisore dei sistemi, in cui molte attività vengono automatizzate e i compiti diventano ripetitivi. Questo contesto produce quindi un abbassamento della stimolazione cognitiva, in cui la tecnologia risulta trasformare l'attività lavorativa rendendola meno coinvolgente (Cummings, 2016). Proprio per questo motivo, nella progettazione del lavoro assume crescente rilevanza la capacità dei ruoli di offrire varietà e complessità nelle attività svolte, ed in tal senso lavori caratterizzati da elevata skill variety risultano maggiormente attrattivi, poiché consentono loro

di utilizzare diverse competenze ed evitare così la monotonia. Inoltre, la varietà dei compiti e delle competenze assume importanza strategica anche in relazione alla retention di questa nuova generazione (Hackman and Oldham, 1976). Infatti, come evidenzia la letteratura, questa generazione tende ad abbandonare con più facilità contesti lavorativi percepiti come statici e privi di opportunità di sviluppo, in cui la mancata varietà delle attività può essere interpretata come un segnale di limitata opportunità di crescita, al contrario di ruoli che offrono esperienze diversificate e possibilità di apprendimento continuo. In particolare, una posizione lavorativa con un adeguato livello di varietà dei compiti e delle competenze ha effetti positivi soprattutto tra i lavoratori appartenenti alla Gen Z, in quanto si riduce la noia e la monotonia nel lavoro. In tal senso, si può notare come per i giovani, i quali sono orientati alla crescita, all'apprendimento e allo sviluppo, siano più propensi alla skill variety rispetto alle generazioni precedenti, i quali sono più orientati alla stabilità e all'uso dell'esperienza pregressa nel proprio ruolo lavorativo (Zaniboni et al., 2013). In particolare, svolgere un'attività lavorativa che consenta di variare frequentemente i compiti e acquisire nuove competenze permette, nel lungo periodo, di sviluppare una maggiore flessibilità e capacità di adattamento. Questo rende quindi i giovani più preparati ad affrontare il cambiamento, contribuendo quindi a costruire una maggiore sicurezza professionale, anche in caso di passaggio a un'altra azienda, settore o ruolo. Una tale prospettiva favorisce quindi una maggiore consapevolezza nei giovani rispetto alle proprie scelte lavorative, rendendoli più propensi a cambiare quando percepiscono un disallineamento tra i propri valori, obiettivi e quelli dell'organizzazione. Infatti, si nota che i giovani, quando percepiscono un mancato allineamento con il lavoro e con l'azienda, sono più propensi a cambiare (Montanari et al., 2025). Per questa generazione, la varietà dei compiti e delle competenze rappresenta quindi una condizione essenziale nella scelta del ruolo da ricoprire, di conseguenza, le organizzazioni sono chiamate a considerarle nella progettazione dei ruoli, al fine di attrarre questo nuovo bacino di lavoratori.

### **2.3.2 Identità del compito**

L'identità del compito rappresenta un'altra dimensione fondamentale nella Job Characteristic Theory di Hackman e Oldham, i quali sostengono che completare un compito nella sua interezza favorisca un maggiore senso di responsabilità e significato. Questa dimensione descrive quindi il grado in cui il lavoratore segue il suo compito dall'inizio alla fine, permettendogli di riconoscere il suo contributo nell'output finale, piuttosto che nel semplice

svolgimento di una singola fase all'interno di un processo lavorativo più ampio (Sims et al., 1976). Un grado elevato di identità del compito si verifica quando, dopo aver svolto il lavoro, l'individuo è capace di riconoscere il proprio contributo specifico e comprenderne il risultato finale. Anche questa dimensione contribuisce positivamente alla percezione di significatività del lavoro, infatti quando gli individui percepiscono di essere importanti nella fase di realizzazione di un compito, tendono ad attribuire un valore maggiore alla propria attività, rafforzando in loro un senso di utilità e di coinvolgimento. In particolare, quando i lavoratori percepiscono un alto task identity, percepiscono il lavoro come più significativo, aumentando di conseguenza la loro soddisfazione e coinvolgimento e contribuendo in questo modo a rafforzare l'*organizational commitment*. Quest'ultimo effetto può essere limitato quando le mansioni sono routinarie, in cui i lavoratori non percepiscono il significato del proprio lavoro (Lin e Hsieh, 2002). Studi recenti evidenziano inoltre che la possibilità di vedere l'impatto concreto del proprio lavoro rafforza il senso di realizzazione personale e il legame con l'organizzazione, in cui l'aumento della soddisfazione lavorativa funge da variabile moderatrice del rapporto tra la task identity e la retention (Ibrahim et al., 2022). Anche questa dimensione risulta particolarmente rilevante se letta alla luce dei valori lavorativi della Generazione Z, infatti questa generazione non considera il lavoro soltanto come fonte di reddito, ma anche come spazio di crescita, identità e significato, in cui il riconoscimento del proprio contributo all'interno di un processo lavorativo più ampio appare coerente con il bisogno dei giovani di svolgere attività che siano percepite come concrete, visibili e dotate di senso (Montanari et al., 2025). In particolare, per la loro ricerca di un lavoro significativo (meaningful work), la task identity gioca un ruolo importante in quanto la possibilità di percepire il risultato del proprio lavoro aumenta quella che è la percezione di significato del compito. In tal senso, per una generazione che ricerca coerenza tra i propri valori, il lavoro svolto e l'impatto generato, la *task identity* rappresenta un rilevante fattore di attrattività. Quando infatti il lavoratore riesce a cogliere il completamento di un'attività e a riconoscere il proprio contributo nel risultato finale, diventa più facile attribuire significato al proprio operato e percepirlo come parte di un contributo più ampio. Per i giovani infatti risulta importante un lavoro che dia un contributo visibile nel prodotto finale dell'azienda e che quindi abbia inoltre un impatto sui risultati aziendali, in cui è importante percepire cosa e come è stato prodotto. Inoltre, un elevato livello di task identity presuppone che ci sia chiarezza nella definizione dei compiti e comprensione del risultato finale, grazie al continuo feedback sulle prestazioni. Quest'ultimo inoltre, suppone che ci siano buone relazioni con superiori e colleghi, enfatizzando quindi tutti quei fattori a cui la Gen Z attribuisce importanza (Montanari et al., 2025). Per raggiungere alti livelli di task

identity infatti, è anche importante una comunicazione interna efficace che permetta ai lavoratori di rimanere informati sui risultati del suo lavoro e del team, in tal senso anche le relazioni positive all'interno dell'organizzazione giocano un ruolo cruciale affinché il compito ed il suo contributo possa essere quindi riconosciuto e comunicato al meglio. La rilevanza del task identity inoltre, può anche essere letta in relazione alla tendenza di partecipazione e coinvolgimento che caratterizza la Gen Z, la quale si è sviluppata all'interno di un contesto digitale, il quale ha influenzato fortemente questa generazione. Questo contesto, caratterizzato da immediatezza, interazione continua e visibilità del proprio contributo, ha permesso di generare in loro una particolare importanza verso questi fattori. In tal senso, così come le piattaforme digitali consentono agli utenti di produrre contenuti ed osservarne immediatamente gli effetti, ricevendo inoltre feedback diretti, allo stesso modo, queste caratteristiche possono essere trasmesse nell'approccio con il contesto lavorativo, nel quale si attendono una dinamica simile in cui sia possibile riconoscere chiaramente il proprio contributo, osservando inoltre l'impatto concreto delle proprie attività. In particolare, lavori strutturati in modo che sia possibile comprendere con chiarezza che cosa si sta realizzando e quale valore producano le proprie attività risultano essere più motivanti e coerenti con le loro aspettative. Tuttavia, questa aspettativa può entrare in tensione con contesti organizzativi più tradizionali, caratterizzati da attività frammentate e scarsa visibilità dei risultati, generando disallineamento e potenziale insoddisfazione. In questi contesti infatti, i giovani potrebbero percepirsi come una componente poco riconoscibile nel processo lavorativo, non riuscendo quindi ad identificare in modo chiaro il proprio contributo in quanto parte di un contesto organizzativo molto ampio. In tal senso, Riconoscere il proprio contributo nel lavoro ed in maniera più ampia a quelli che sono i risultati aziendali, si collega fortemente alla costruzione dell'identità professionale, in quanto i giovani tendono ad attribuire maggiore valore ad esperienze lavorative in cui possono esprimere le proprie competenze e vedere concretamente i risultati che hanno generato, in modo tale da costruire un'identità professionale (Montanari et al., 2025). Inoltre, la visibilità del proprio contributo contribuisce a generare un processo di apprendimento continuo in quanto permette ai giovani di comprendere la propria efficacia nel contesto organizzativo e sviluppare in tal senso competenze coerenti e trasferibili. Nel complesso quindi, questa richiesta di visibilità di contributo nell'output finale riflette un orientamento dei giovani verso contesti lavorativi più dinamici e trasparenti, in cui sia possibile comprendere il significato del proprio lavoro. per attrarre questa generazione quindi è importante che le aziende, attraverso la progettazione dei compiti, evitino una loro frammentazione, implicando quindi la costruzione di compiti che abbiano un inizio, uno sviluppo ed una fine. È importante quindi affidare ai giovani compiti che

siano strutturati in modo completo e che consentono quindi di seguire l'intero processo dall'inizio alla fine, affidando a loro responsabilità anche sempre più crescenti, in modo da evidenziare ancora di più il loro contributo.

### **2.3.3 Significatività del compito**

La task significance rappresenta un'altra dimensione della Job Characteristic Theory e si riferisce a quanto il lavoratore percepisce che il suo lavoro abbia un impatto sulle altre persone, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Le persone quindi, percepiscono un alto grado di task significance nel caso in cui sentono che il proprio lavoro sia in grado di aiutare gli altri e di contribuire alla società, al di là dell'esecuzione tecnica del compito stesso. Secondo Hackman e Oldham, la task significance contribuisce quindi alla percezione di un lavoro significativo, in quanto permette al lavoratore di percepire che la propria attività abbia un impatto sulla vita, sul benessere o sul lavoro di altre persone. Recenti studi inoltre, evidenziano come la task significance risulti essere una delle principali caratteristiche del lavoro in grado di favorire la percezione di lavoro significativo, la quale rafforza la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti (Tommasi et al., 2024). In tal senso, quando il lavoratore vede il valore pratico e sociale di ciò che ha prodotto attraverso il suo lavoro, smette di percepire quest'ultimo come una serie di compiti astratti e lo percepisce come un contributo di valore e raggiungimento di uno scopo, che va oltre la mera retribuzione. Il senso di scopo infatti, è definito come un sistema motivazionale, cioè un obiettivo di vita centrale e di lungo periodo che organizza e motiva i comportamenti di una persona e la aiuta a mantenere il comportamento orientato agli obiettivi (McKnight & Kashdan, 2009). La letteratura evidenzia quindi che quando i lavoratori percepiscono che il proprio lavoro ha un impatto positivo sugli altri, tendono a sperimentare livelli più elevati di meaningful work, il quale a sua volta è associato a migliori livelli di performance lavorativa. In tal senso, quando i dipendenti percepiscono il proprio lavoro come significativo, sono più motivati e tendono a ottenere risultati migliori (Allan et al., 2018). Questa dimensione assume oggi un'importanza particolare, soprattutto con l'entrata nel mondo del lavoro della generazione Z. Quest'ultima infatti, attribuisce grande importanza alla possibilità di contribuire a qualcosa che vada oltre il semplice guadagno economico. Il lavoro, infatti, viene percepito come uno spazio di realizzazione personale e non solo come una fonte di reddito. Proprio in questo senso, la percezione che il proprio lavoro sia significativo e che quindi abbia un impatto positivo sugli altri e sulla società, rappresenta un elemento centrale

nella valutazione di attrattività di un ruolo. Questo desiderio di contribuire attivamente a cause percepite come significative è strettamente legato anche al contesto storico-sociale in cui la Gen Z è cresciuta. Infatti, le diverse tematiche globali che hanno caratterizzato il periodo in cui è vissuta, ha generato un forte senso di responsabilità, arrivando in questo modo a rafforzare il desiderio di voler contribuire attivamente alla società, soprattutto con il proprio lavoro. In tal senso, concepiscono il lavoro significativo come un costrutto multidimensionale che comprende caratteristiche intrinseche del lavoro, sviluppo personale e impatto sulla società, tutti elementi che rafforzano il loro impegno organizzativo (Popaitoon, 2022). Difatti, la possibilità di svolgere un lavoro che viene percepito come utile e significativo e il cui impatto sia visibile e misurabile, assume un'importanza rilevante nelle loro scelte professionali. Come è evidenziato dalla letteratura recente, questa generazione tende ad attribuire molta importanza al senso di scopo (Montanari et al., 2025), un elemento che caratterizza quindi anche il modo di pensare al proprio lavoro. Secondo questa logica, avere un lavoro che implichi un impatto positivo sulla società non rappresenta solo una fonte di motivazione bensì un elemento fondamentale nella valutazione complessiva dell'esperienza lavorativa. In particolare, la Gen Z attribuisce grande importanza a valori di sostenibilità ambientale, i quali considerano caratterizzanti quando valutano le organizzazioni in cui applicare. Queste ultime infatti, risultano attrattive per la generazione Z se hanno uno scopo più ampio del semplice profitto, bensì se dimostrano impegno per la sostenibilità ambientale e di contribuire positivamente alla società, poiché la coerenza tra valori personali di questa generazione ed i valori dell'organizzazione diventano un fattore di attrazione decisivo (Lee et al., 2021; Vieira et al., 2024). Una quota significativa di giovani dichiara infatti di voler lavorare in organizzazioni orientate non esclusivamente al profitto, ma capaci di perseguire obiettivi più ampi, generando un impatto positivo sulla società e sul territorio. L'attenzione alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale in questo caso costituisce un fattore distintivo nella scelta dell'organizzazione, implicando quindi alle imprese la necessità di integrare pratiche di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale e di conseguenza comunicare efficacemente il proprio impegno ambientale e sociale. Le questioni ambientali sono infatti un tema particolarmente preoccupante per questa generazione, infatti circa il 65% dei giovani dichiara di sentirsi preoccupato per l'ambiente e per gli effetti del cambiamento climatico (Deloitte, 2025). L'attenzione di questa generazione verso temi di sostenibilità ambientale è dovuta al contesto in cui è cresciuta, caratterizzato da una crescente attenzione verso temi quali il cambiamento climatico, la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale, in cui la percezione che il proprio lavoro contribuisca e sia collegato a questi temi, può rafforzare

maggiormente l'attrattività organizzativa in cui il lavoro è inserito. Pertanto, ruoli in cui si percepisce un impegno concreto verso temi come sostenibilità e responsabilità sociale risultano maggiormente attrattivi, in quanto permettono ai lavoratori di sentirsi parte attiva di un progetto più ampio e significativo. In tal senso, un ulteriore elemento che contribuisce a rafforzare l'attrattività organizzativa riguardano le politiche di Corporate Social Responsibility (CSR), in cui le organizzazioni impegnate in iniziative sociali e ambientali risultano più attrattive per i potenziali candidati, poiché tali pratiche comunicano valori etici e la responsabilità sociale (Klimkiewicz & Oltra, 2017). Questo effetto appare quindi particolarmente significativo per la Gen Z, la quale ricerca sense of purpose, volendo quindi contribuire a qualcosa di più grande che abbia un valore per la comunità ed un impatto sociale. Questa ricerca di sense of purpose è strettamente legata al contesto sociale che ha segnato questa generazione, il quale è caratterizzato da crisi economiche, cambiamento climatico e dalla pandemia, portando quindi una maggiore attenzione al significato e all'impatto delle proprie azioni, in cui il lavoro si configura non solo come generazione di profitto ma anche come contributo di valore.

#### **2.3.4 Autonomia**

All'interno della Job Characteristics Theory, la dimensione dell'autonomia si riferisce al livello di controllo che il lavoratore può esercitare sul proprio lavoro. In particolare, è il grado in cui il lavoro fornisce all'individuo una certa libertà nel pianificare la propria attività lavorativa, sia nelle modalità operative che nella gestione dei tempi di esecuzione, cioè un tratto fondamentale del lavoro che influenza la motivazione e la soddisfazione lavorativa. La ricerca di Morgeson and Humphrey (2006) approfondisce ulteriormente questo aspetto, evidenziando che la job autonomy aumenta il senso di responsabilità e la creatività dei dipendenti, fattori che a loro volta possono accrescere l'innovazione sul lavoro. Secondo Hackman e Oldham, quando gli individui hanno un alto grado di autonomia nel lavoro che svolgono, percepiscono i risultati ad esso associati come una conseguenza diretta delle proprie azioni e decisioni, contribuendo così a sviluppare un senso di responsabilità personale. Quando quest'ultimo si rafforza, va ad aumentare la motivazione intrinseca, la soddisfazione lavorativa e il coinvolgimento organizzativo. In tal senso, affidare un alto grado di autonomia del compito, fa sì che aumenti il grado di responsabilità associato al compito e con esso anche l'impegno delle persone nel svolgerlo, rafforzando di conseguenza la performance nel luogo di lavoro (Strain, 1999). Tuttavia, in assenza di P-J fit relativo al possesso di conoscenze, competenze ed abilità (KSA),

l'autonomia risulta avere un effetto limitato sulla performance (Leach et al. 2005). Inoltre, il supporto all'autonomia da parte di un supervisore permette ai dipendenti di sviluppare apprendimento continuo, crescita professionale e preferenze lavorative (Maymon & Reizer, 2017). In tal senso, l'autonomia viene considerata come un'opportunità per sviluppare e valorizzare i dipendenti, ma allo stesso tempo alcuni ritengono che possa rappresentare un rischio per i risultati organizzativi, sostenendo quindi che senza una supervisione adeguata, l'autonomia lavorativa possa portare a deviazioni dagli obiettivi aziendali (Lu et al., 2017). Quando invece al contrario il livello di autonomia è basso, il quale è tipico degli stili di management tradizionali, caratterizzati da ambienti altamente strutturati, gerarchici ed altamente specializzati, in cui si riduce il senso di controllo sul proprio lavoro, si limita il coinvolgimento attivo dell'individuo nel lavoro stesso. Nel contesto contemporaneo, caratterizzato dall'entrata di un nuovo pubblico di lavoratori appartenenti alla generazione Z, nella progettazione del lavoro l'autonomia rappresenta una condizione fondamentale per soddisfare il loro bisogno di crescita personale e professionale. Questa generazione infatti, essendo cresciuta in un contesto digitale costernato da tecnologie informatiche, è stata abituata ad un aspetto che caratterizza queste tecnologie, cioè permettono grande autonomia (Tafti et al., 2007). Il loro utilizzo infatti fornisce accesso rapido alle informazioni, facilita il lavoro indipendente e contribuisce di conseguenza a ridurre la dipendenza dalla supervisione diretta. La Gen Z ha infatti avuto la possibilità di sviluppare una maggiore capacità di apprendimento indipendente, grazie all'utilizzo di internet ed alla facilità di ricerca delle informazioni. Grazie a quest'ultima infatti, hanno sviluppato l'abitudine ad informarsi e ad apprendere in modo autonomo e immediato. Questo contesto ha contribuito a rafforzare aspettative legate alla possibilità di avere un maggior controllo sulle modalità di svolgimento del lavoro, sui processi decisionali e sulla gestione del tempo. La Generazione Z inoltre, grazie alla sua ampia esposizione all'informazione e alla tecnologia, possiede un elevato potenziale per diventare agente di innovazione, in quanto se gli venisse affidata autonomia, potrebbe suggerire miglioramenti e sviluppare nuove idee. Infatti, quando ai dipendenti viene affidato un alto livello di autonomia e coinvolgimento nel lavoro, sono più propensi a sperimentare soluzioni innovative, le quali portano ad un miglioramento delle performance (Gilson et al., 2005). In tal senso, l'autonomia potrebbe fungere da catalizzatore per i comportamenti innovativi, poiché i dipendenti che si sentono responsabilizzati e coinvolti nel proprio lavoro sono più motivati a pensare in modo creativo e ad assumersi i rischi necessari per innovare (Lu et al., 2017). L'azienda che quindi promuoverebbe un ambiente di lavoro basato sull'autonomia potrebbe quindi beneficiare di una forza lavoro più coinvolta, adattabile e performante, soprattutto tra le

generazioni più giovani che cercano un equilibrio tra responsabilità e libertà nel lavoro. In particolare, con riferimento alla libertà lavorativa, temi come la flessibilità oraria e lo smart working rappresentano forme concrete di autonomia, proprio perché consentono agli individui di gestire in modo autonomo il proprio tempo e le proprie attività, dando la possibilità di organizzare in modo libero il proprio lavoro. In tal senso, si favorisce al contempo non solo una maggiore soddisfazione lavorativa ma anche un miglior work-life balance, altro elemento centrale per questa generazione. Inoltre, la presenza di benefit volti a favorire il work-like balance ed il benessere lavorativo risultano infatti aumentare le probabilità attrattive di potenziali candidati (Casper and Buffardi 2004; Baker, 2014). In particolare, tali benefit vengono interpretati dai candidati come segnali di supporto e di attenzione nei loro confronti da parte dell'organizzazione e ciò aumenta la probabilità dei candidati di concorrere per un posto all'interno dell'organizzazione. Lo smart working infatti, elimina quelli che sono i vincoli tradizionali di orario e luogo di lavoro, permettendo ai lavoratori di organizzare il proprio lavoro in modo più flessibile, aumentando di conseguenza la loro autonomia e produttività lavorativa insieme alla performance delle imprese (Angelici & Profeta, 2023). In tal senso, ciò permette di avere effetti benefici sul work-life balance, il quale è un elemento a cui questa generazione attribuisce un'importanza centrale. La possibilità di lavorare da remoto permette infatti di favorire il work-life balance, rendendo quindi critica questa possibilità presente in azienda. Infatti, negli ultimi anni la trasformazione tecnologica ha modificato il volto e la natura del lavoro, insieme alle esigenze e aspettative dei lavoratori, portando le imprese a ripensare i propri modelli organizzativi rendendo sempre più diffuso il lavoro da remoto. Nel contesto odierno, i dipendenti risultano attribuire grande valore alla qualità della vita, all'autonomia e alla possibilità di conciliare in modo equilibrato sfera professionale e personale, in cui la flessibilità organizzativa rappresenta uno dei principali fattori attrattivi. È importante quindi non vincolare i dipendenti a lavorare presso sedi fisiche, ma dislocare l'attività lavorativa, in modo da riuscire nell'intento di attrarre e trattenere i migliori talenti. Si stima infatti che circa il 44% della forza lavoro possa operare a distanza (Zahidi, 2020) e le evidenze mostrano che la maggior parte dei professionisti preferisce modalità di lavoro che siano flessibili, come il telelavoro, lavoro ibrido o completamente da remoto. Secondo uno studio empirico svolto da Mujtaba & Lawrence (2024), viene mostrato come organizzazioni che riescano ad offrire formati di lavoro da remoto abbiano una maggiore probabilità di attrarre e trattenere i talenti, oltre a riuscire così a contenere i costi, rispetto ad aziende che richiedono la presenza costante in ufficio. In relazione a questo, con un occhio al futuro, risulta che solo il 10% dei partecipanti dichiara di voler lavorare esclusivamente in presenza, mentre il restante 90% preferisce soluzioni ibride o completamente

da remoto, affermando così la criticità di questo tipo di modalità rispetto all'attrazione dei talenti, sia giovani che non. Sulla base dei risultati dell'indagine, gli autori formulano infine un insieme di criteri che le organizzazioni dovrebbero soddisfare per attrarre e trattenere dipendenti qualificati, delineando quindi le caratteristiche di un ambiente di lavoro considerato maggiormente attrattivo, tra cui flessibilità di orari e spazi, qualità della vita lavorativa, insieme anche allo svolgimento di un lavoro significativo ed apprendimento continuo, a conferma quindi degli studi prima citati. Inoltre, come evidenziato in precedenza, questa generazione è nota per alcune caratteristiche distintive, come elevate competenze digitali, bisogno di autonomia e tendenza a ricercare significato nel proprio lavoro, inoltre attribuisce grande valore all'indipendenza e alla flessibilità nello svolgimento delle proprie attività, nonché alla possibilità di assumere responsabilità. In tal senso, elevati livelli di autonomia possono aumentare il senso di responsabilità e di ownership rispetto al proprio lavoro, favorendo così il coinvolgimento lavorativo (job engagement). Infine, questa generazione considera il lavoro come uno spazio di espressione personale e realizzazione individuale, affidando quindi all'autonomia nel proprio lavoro un ruolo importante nella costruzione dell'identità professionale. Dare autonomia agli individui nel prendere iniziativa ed esprimerla attraverso capacità proprie in modo libero favorisce un maggior coinvolgimento psicologico nel lavoro, risultando quindi importante per questa generazione ricercare organizzazioni caratterizzate da lavori in cui sia possibile partecipare attivamente ed in modo autonomo. L'autonomia nel lavoro inoltre permetterebbe di esprimere in modo più libero le proprie competenze e le proprie idee, andando oltre quindi la semplice esecuzione di compiti assegnati con procedure standardizzate. In tal senso l'autonomia permetterebbe di sentire il lavoro più proprio, in modo da riconoscere in modo più chiaro il proprio contributo, il quale risulta essere un elemento attrattivo principale per questa generazione (Montanari et al., 2025).

### **2.3.5 Feedback**

Infine, l'ultima dimensione della Job Characteristics Theory riguarda il feedback, il quale viene descritto come la possibilità per il lavoratore di comprendere, attraverso le informazioni che derivano direttamente dal compito svolto, la qualità delle proprie prestazioni. In particolare, quando l'individuo riceve informazioni chiare e immediate sulla qualità del suo lavoro, risulta maggiormente in grado di comprendere l'efficacia delle proprie azioni, permettendo quindi di regolare il proprio comportamento di conseguenza. Secondo Hackman e Oldham, il feedback

contribuisce ad aumentare la motivazione intrinseca, la soddisfazione lavorativa e la qualità della performance, poiché contribuisce a generare conoscenza dei risultati del proprio lavoro, attraverso i quali comprendono l'impatto delle proprie azioni, permettendo così di autovalutarsi senza la presenza di un supervisore. Al contrario invece, quando un individuo si ritrova di fronte ad assenza di feedback, si genera incertezza e di conseguenza si riduce il senso di efficacia personale arrivando fino a compromettere il suo coinvolgimento lavorativo. Mentre Hackman e Oldham (1975) si concentravano sul feedback proveniente dal lavoro stesso, ma già in precedenza si riconosceva che il feedback potesse provenire anche da altre persone (Hackman & Lawler, 1971), in base alla posizione del lavoro nella struttura organizzativa, in particolare da colleghi e supervisori, i quali sono fonti importanti di feedback. Nel modello originale infatti, Hackman e Oldham si concentrano soprattutto sul feedback intrinseco, cioè quello che deriva direttamente dal compito, è possibile però individuare anche un feedback estrinseco, cioè l'insieme delle informazioni che provengono da fonti esterne al compito, come superiori, colleghi o attraverso sistemi di valutazione. In relazione a quest'ultimo, il feedback risulta migliorare la comunicazione tra supervisori e dipendenti, influenzando inoltre il modo in cui gli individui percepiscono la propria competenza e i propri risultati, contribuendo in questo modo a svolgere il proprio lavoro in modo più efficace, con maggiore motivazione e soddisfazione. In particolare, quando i dipendenti che ricevono feedback chiari sulla propria performance e dispongono di maggiore autonomia nel lavoro riportano livelli più elevati di soddisfazione (Jong, 2016). La ricerca ha inoltre dimostrato che il feedback migliora efficacemente la motivazione, il coinvolgimento e la produttività dei dipendenti (Warrilow et al., 2020). Nel caso del feedback intrinseco al lavoro, quest'ultimo risulta essere particolarmente rilevante per la Gen Z poiché si lega ad alcuni suoi valori lavorativi centrali come la necessità di apprendimento continuo e il desiderio di impatto visibile. Essendo infatti una generazione cresciuta in un ambiente digitale caratterizzato da interazioni rapide, tende ad apprezzare lavori in cui l'esito dell'azione sia leggibile e comprensibile in tempi brevi. In tal senso, il feedback intrinseco del compito permette di rendere un lavoro più attrattivo poiché, attraverso la ricezione di informazioni generate dal compito, trasforma quest'ultimo in uno spazio di apprendimento continuo, attraverso il quale il lavoratore riesce a sviluppare nuove competenze e percepire un avanzamento concreto (Iorgulescu, 2016). Inoltre, il feedback può motivare i dipendenti riconoscendo i loro punti di forza e i loro risultati, fornendo allo stesso tempo un senso di direzione e di scopo (Warrilow et al., 2020). In tal senso, uno dei valori a cui la Gen Z fa riferimento è proprio il sense of purpose, sottolineando quindi che la presenza di feedback permette al dipendente di riconoscere il valore percepito dal proprio ruolo e sentirsi

quindi parte attiva di un processo utile all'azienda, e se lo prevede attraverso pratiche di CSR, anche alla società. Allo stesso tempo, anche la presenza di feedback estrinseco da parte di un supervisore assume un peso decisivo, in quanto rappresenta l'azione concreta di una leadership presente e supportiva nei confronti dei lavoratori. La Gen Z infatti, ricerca anche relazioni positive con i superiori composte da interazioni frequenti e feedback costanti, in cui il proprio contributo viene osservato e valorizzato (Montanari et al., 2025). Infatti, il feedback risulta migliorare la comunicazione nel luogo di lavoro svolgendo un ruolo fondamentale sia nello sviluppo dei dipendenti che nel miglioramento della comunicazione organizzativa (Warrilow et al., 2020). In tal senso, il feedback diventa un segnale di attenzione, riconoscimento e investimento verso il lavoratore, in quanto la sua presenza permette a quest'ultimo di migliorare e di apprendere. Il feedback può infatti favorire fiducia e rispetto dimostrando che i manager investono nel successo dei propri dipendenti in quanto impegnati a fornire loro le risorse necessarie per migliorare (Harvey & Green, 2022). In tal senso, fornendo feedback regolari e costruttivi, i manager possono aiutare i dipendenti a individuare le aree di miglioramento e ad adottare azioni per affrontarle, portando così a maggiore efficienza, qualità del lavoro e migliori risultati organizzativi (Rivera et al., 2021). Si suggerisce infatti alle aziende di promuovere modalità di lavoro team-based, in cui lo stile di leadership partecipativo e la socializzazione tra i dipendenti sono fattori principali, superando quindi i modelli gerarchici rigidi delle aziende (Montanari et al., 2025). Il feedback quindi, non dovrebbe essere solo episodico e valutativo, bensì dovrebbe essere tempestivo e orientato al miglioramento del singolo, in quanto la Gen Z, essendo cresciuta in un contesto digitale, è abituata ad un ecosistema comunicativo rapido e interattivo. La Gen Z infatti, è cresciuta in un ambiente molto digitalizzato, caratterizzato da un meccanismo di interazioni continue e da feedback immediati tipici delle piattaforme digitali, le quali forniscono riscontri in tempo reale sotto forma di reazioni ed altre forme di interazione. Questa esperienza quindi, ha contribuito a sviluppare l'aspettativa di ricevere informazioni immediate e frequenti anche in ambito lavorativo. In tale contesto, il feedback risulta essere un elemento particolarmente importante per il coinvolgimento dei lavoratori, poiché la possibilità di ricevere riscontri immediati consente loro di comprendere meglio il proprio ruolo e monitorare i propri progressi, favorendo così un processo di apprendimento attivo. In tal senso quindi, il feedback non rappresenta solo uno strumento di valutazione delle performance bensì anche un elemento fondamentale per favorire l'apprendimento continuo e la crescita professionale, tutti aspetti particolarmente rilevanti per questa generazione. Questo implica alle organizzazioni che vogliono attrarre questi giovani lavoratori di progettare compiti che rendono

visibile il risultato del lavoro ed allo stesso tempo di formare i supervisori ad offrire un feedback sia correttivo che evolutivo.

### **2.3.6 Interazione con gli altri**

Le estensioni del Job Characteristics Model evidenziano che il lavoro non è solo un insieme di compiti individuali, ma è anche intrinsecamente sociale, introducendo quindi aspetti legati all'interazione con gli altri, come il supporto sociale e l'interdipendenza tra colleghi. In particolare, questa dimensione riflette il grado in cui un lavoro offre opportunità di ricevere consigli e assistenza sia da parte dei supervisori che dai colleghi, nonché il grado in cui il proprio lavoro dipende dagli altri e viceversa per completare il compito. Quest'ultimo punto, in particolare, riflette quanto un lavoro possa fluire verso altri lavori e quanto risulti influenzato da quest'ultimi, implicando quindi quanto il lavoro non sia concepito soltanto come un'attività isolata, ma come un processo relazionale e interconnesso. In particolare, l'organizzazione del lavoro può essere considerata come una rete, cioè un insieme di flussi di lavoro in cui i compiti e persone sono interconnesse (Kilduff & Brass, 2010). In tal senso, la presenza di relazioni sociali può migliorare diversi aspetti dell'esperienza lavorativa, in cui anche lavori apparentemente monotoni possono diventare fonte di soddisfazione grazie all'interazione con gli altri. Al contrario invece, relazioni negative con colleghi e supervisori possono ridurre gli effetti motivanti del lavoro (Labianca & Brass, 2006). Questo ruolo delle relazioni è coerente con il concetto di capitale sociale, secondo cui le reti sociali rappresentano una risorsa fondamentale per gli individui (Portes, 2000). Inoltre, diverse configurazioni relazionali producono effetti differenti, in quanto la presenza di relazioni sociali aperte, che si estendono all'interno dell'intera organizzazione, può aumentare la varietà, l'autonomia e l'accesso alle informazioni, mentre la presenza di relazioni chiuse, che si limitano al rapporto con il team, favoriscono fiducia e supporto ma possono anche limitare al contempo autonomia e innovazione (Burt, 1992; Coleman, 1990). Alla luce di queste considerazioni, la dimensione sociale del lavoro risulta strettamente connessa alle preferenze delle nuove generazioni. In particolare, la Generazione Z tende a valorizzare contesti lavorativi caratterizzati da elevati livelli di interazione, accesso alle informazioni, autonomia e opportunità di apprendimento continuo, tutti elementi che trovano origine e sviluppo proprio nella dimensione sociale del lavoro. Pertanto, caratteristiche come il supporto sociale e l'interdipendenza tra colleghi, possono rappresentare leve fondamentali per attrarre la Gen Z. Come evidenziato dalla

letteratura infatti, i giovani appartenenti a questa generazione attribuiscono grande importanza alla qualità delle relazioni nel contesto lavorativo, ricercando ambienti caratterizzati da collaborazione, supporto reciproco e interazioni frequenti (Bińczycki et al., 2025). In particolare, essi si aspettano che i superiori svolgano un ruolo attivo nel loro sviluppo professionale, fornendo feedback continui e assumendo una funzione di mentoring (Barhate e Dirani, 2022). I giovani appartenenti a questa generazione, infatti, attribuiscono grande importanza alla possibilità di ottenere riscontri frequenti sul proprio operato, considerandoli uno strumento fondamentale per orientare il proprio comportamento. In tal senso, il feedback non viene percepito esclusivamente come un meccanismo di valutazione della performance, ma come una leva centrale per l'apprendimento continuo, che rappresenta uno dei principali driver nelle scelte occupazionali della Gen Z (Chillakuri, 2020; Islamiaty et al., 2022), in cui la possibilità di ricevere riscontri frequenti consente ai giovani di monitorare i propri progressi, correggere eventuali errori e sviluppare nuove competenze in modo dinamico. In tal senso, essendo nativi digitali ed abituati a sistemi di comunicazione immediata e a flussi costanti di informazioni, questi individui tendono a ricercare modalità di interazione rapide e continue anche nel contesto lavorativo, in cui ambienti lavorativi caratterizzati da lavori che consentono supporto sociale e interdipendenza tra colleghi risultano particolarmente attrattivi. Essi quindi si aspettano di poter apprendere attraverso il confronto con colleghi e supervisori, considerando il lavoro non come uno spazio statico, bensì come uno spazio di crescita e sviluppo continuo, in cui la continua interazione con colleghi e superiori risulta in questo senso fondamentale. Coerentemente con tali aspettative, anche le evidenze empiriche mostrano come il ricevere feedback costanti e sviluppare relazioni positive con colleghi e supervisori rappresentino elementi centrali nella definizione di una carriera di successo per i giovani della Gen Z, nonché si dimostrano essere fattori che risultano particolarmente attrattivi nella scelta di una posizione lavorativa (Montanari et al., 2025). In tal senso, il supporto sociale integrato nel lavoro consente infatti di soddisfare il bisogno di apprendimento continuo e crescita professionale, che emerge come uno dei driver principali nelle scelte occupazionali della Gen Z (Chillakuri, 2020; Islamiaty et al., 2022). Inoltre, la costante presenza di interazione e interdipendenza tra lavori, favorisce la costruzione di relazioni positive e continuo scambio di conoscenze, in un'ottica di apprendimento continuo, proprio poiché è la stessa interazione costante con colleghi e supervisori a facilitare lo scambio di conoscenze ed aumentare l'apprendimento (Iorgulescu, 2016; Stiglbauer et al., 2022). Inoltre, studi recenti hanno mostrato che contesti caratterizzati da leadership inclusiva e relazioni di qualità incidono positivamente sulla soddisfazione e sul coinvolgimento dei lavoratori (Katsaros, 2024). In particolare, sentirsi parte di un processo più

ampio grazie all'inclusività ed all'interazione sociale contribuisce ad aumentare questa percezione, cui questa generazione attribuisce particolarmente importanza (Jasinenko e Steuber, 2023). Tale dinamica risulta particolarmente rilevante per la Generazione Z, che tende a ricercare contesti lavorativi in cui sia possibile non solo svolgere un compito, ma comprenderne il contributo all'interno di un sistema più ampio. Al contrario, contesti caratterizzati da scarsa integrazione tra attività e da una forte frammentazione del lavoro possono ridurre la visibilità del contributo individuale, limitando la percezione di significato e il coinvolgimento. Alla luce di queste considerazioni, emerge chiaramente come la progettazione di lavori caratterizzati da una forte dimensione sociale, sia in termini di supporto che di interdipendenza, rappresenti una leva strategica per aumentare l'attrattiva organizzativa nei confronti della Generazione Z. Tali caratteristiche permettono infatti di rispondere in modo coerente ai principali bisogni espressi da questi giovani, come ad esempio la ricerca di relazioni significative, opportunità di apprendimento continuo e feedback costanti. In tal senso, integrare la dimensione sociale nella progettazione del lavoro, non solo migliora l'esperienza lavorativa, ma contribuisce anche a rafforzare l'employer attractiveness, nonché la capacità delle organizzazioni di trattenere i talenti delle nuove generazioni.

## **Conclusione**

Alla luce di queste considerazioni, emerge chiaramente come la progettazione del lavoro rappresenti una leva strategica non solo per favorire la motivazione, la soddisfazione e la performance, bensì anche per aumentare quella che è l'attrattiva organizzativa dei talenti. Il contenuto del lavoro infatti non si configura come un elemento secondario nella valutazione di una posizione lavorativa, bensì si dimostra essere una dimensione centrale attraverso cui i giovani interpretano una percezione di compatibilità tra loro stessi ed il lavoro. Attraverso l'utilizzo del Job Characteristics Model di Hackman e Oldham È stato possibile comprendere come specifiche caratteristiche del lavoro influenzino l'attrattiva, nonché si è cercato di aggiornarlo mettendolo in relazione con i valori di questa generazione. nel complesso è emerso quindi che la generazione Z risulti avere particolari preferenze verso determinate caratteristiche del lavoro, implicando alle organizzazioni di ripensare in modo più profondo la struttura dei ruoli in modo da renderli più conformi alle dimensioni di apprendimento autonomia impatto e riconoscimento del contributo individuale. Tuttavia, anche il contesto organizzativo in cui il lavoro e l'individuo è inserito svolge un ruolo importante nell'influenzare l'esperienza lavorativa ed il coinvolgimento della Gen Z. In tal senso, nel prossimo capitolo verranno

analizzate le caratteristiche del contesto organizzativo che risultano particolarmente rilevanti per attrarre e trattenere i giovani lavoratori della Gen Z, in quanto messe in relazione con le aspettative e i valori della Gen Z.

# **CAPITOLO TERZO: LE CARATTERISTICHE DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO COME DETERMINANTI DELL'ATTRATTIVITÀ PER LA GENERAZIONE Z**

## **Introduzione**

Nel contesto contemporaneo, caratterizzato da trasformazioni tecnologiche, sociali e culturali, l'attrattività organizzativa rappresenta una leva strategica fondamentale per le imprese che intendono competere efficacemente nel mercato del lavoro. La crescente difficoltà nell'attrarre e trattenere talenti, unita all'emergere di nuove aspettative da parte delle generazioni più giovani, rende necessario approfondire i fattori che incidono sulle percezioni dei potenziali candidati e orientano le loro scelte occupazionali. In questo capitolo quindi, non vengono più valutate esclusivamente le caratteristiche del lavoro offerto, bensì le caratteristiche del contesto organizzativo, come la reputazione, i valori, le opportunità di sviluppo, la flessibilità organizzativa, bensì la coerenza tra queste caratteristiche ed i bisogni individuali. Alla luce di questi concetti, il presente capitolo si propone di analizzare inizialmente il ruolo del person-organization fit (P-O fit) come principale leva di attraction. In particolare, si intende mostrare come le scelte di progettazione organizzativa non incidano soltanto sul funzionamento interno dell'impresa, ma contribuiscano anche a definire quell'insieme di attributi visibili e simbolici attraverso cui i candidati interpretano l'organizzazione e ne valutano l'attrattività. Cultura organizzativa, reputazione, immagine aziendale, stile di leadership, pratiche di gestione delle risorse umane, opportunità di carriera, sistemi di ricompensa e politiche di work-life balance costituiscono, infatti, segnali centrali nel processo di percezione delle aspettative dei job seekers. In questa prospettiva, il concetto di P-O fit assume un ruolo particolarmente rilevante, poiché consente di comprendere in che modo l'attrattività organizzativa dipenda dal grado di compatibilità percepita tra individuo e organizzazione. I potenziali candidati, infatti, non si limitano a valutare gli aspetti funzionali dell'offerta lavorativa, ma ricercano contesti coerenti con i propri valori, bisogni e obiettivi personali e professionali. Quanto maggiore è tale percezione di congruenza, tanto più elevata risulta l'attrattività dell'organizzazione e, di conseguenza, la probabilità di candidatura e di successiva permanenza. Questa prospettiva risulta particolarmente utile per interpretare le preferenze dei giovani appartenenti alle Generazione Z, i quali attribuiscono infatti crescente importanza a dimensioni quali il significato del lavoro, la qualità dell'ambiente organizzativo, la formazione continua, il

feedback, la flessibilità, il work-life balance, nonché la coerenza valoriale tra sé e l'organizzazione. In tal senso, comprendere quali caratteristiche organizzative e pratiche di gestione delle risorse umane risultino maggiormente attrattive per questa generazione diventa essenziale per progettare contesti di lavoro capaci di favorire non solo attraction, ma anche engagement, commitment e retention. Il capitolo si articola quindi in due paragrafi principali, in cui in una prima parte, verranno analizzate le caratteristiche organizzative determinanti dell'attrattività, con particolare riferimento a reputazione, immagine, identità, cultura e valori organizzativi. In una seconda parte, l'attenzione si sposterà sulle politiche e pratiche di gestione delle risorse umane che comprendono formazione e sviluppo, feedback, sistemi di ricompensa, flessibilità lavorativa e work-life balance, al fine di evidenziare come tali pratiche contribuiscano a costruire il P-O fit percepito e a rafforzare l'attrattività dell'organizzazione verso i giovani candidati.

### **3.1 Il contesto organizzativo ed il P-O fit come leva di attraction**

Se nel capitolo precedente è stato analizzato il ruolo delle caratteristiche intrinseche del lavoro attraverso il Job Characteristics Model e la sua estensione, è importante sottolineare come la motivazione individuale e l'attrazione organizzativa non derivi esclusivamente dal contenuto delle mansioni svolte. Sebbene elementi come autonomia, varietà delle competenze e significatività del compito rappresentino fattori centrali, essi non esauriscono la complessità dei processi motivazionali. Il lavoro, infatti, non è mai svolto in modo isolato, ma è sempre inserito all'interno di un contesto organizzativo più ampio, che contribuisce in maniera determinante a orientare atteggiamenti, comportamenti e livelli di coinvolgimento. In tal senso, i lavori non esistono in maniera isolata, bensì devono essere compresi, gestiti e ottimizzati all'interno dei sistemi organizzativi. Il contesto organizzativo infatti, determina la natura sfidante e la complessità dei lavori e influenza le reazioni comportamentali dei dipendenti (Johns, 2017).

Già nel Job Characteristics Model, Hackman e Oldham sottolineano come gli effetti del job design siano influenzati da fattori contestuali, quali il clima e il sistema di supervisione. Successivamente, gli studi sul job design (Morgeson & Humphrey, 2006) hanno ulteriormente ampliato questa prospettiva, includendo tra i determinanti della motivazione anche le risorse sociali e organizzative. In questa linea, anche Schneider (1987) evidenzia come il comportamento lavorativo derivi dall'interazione tra individuo e contesto. In tal senso, le organizzazioni non sono ambienti neutri bensì sono le persone al loro interno che

contribuiscono a creare il clima e la cultura del luogo di lavoro, oltre a quelle che sono le caratteristiche organizzative intrinseche. In questa prospettiva, il contesto organizzativo può essere analizzato distinguendo da un lato le caratteristiche proprie dell'organizzazione e dall'altro, in maniera più stretta, le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane. Queste ultime due dimensioni risultano contribuire infatti in modo sinergico ad influenzare la motivazione individuale e l'attrazione organizzativa. Per quanto riguarda le caratteristiche dell'organizzazione, assumono rilevanza elementi quali l'immagine e la reputazione aziendale, le quali incidono fortemente sulla percezione di attrattività per i potenziali candidati, in particolare, la reputazione, si configura come una risorsa strategica chiave, poiché riflette la posizione competitiva dell'azienda rispetto ai concorrenti (Fombrun, 1996), in tal senso i ricercatori organizzativi la considerano un'identità sociale e una risorsa intangibile importante che può contribuire significativamente alla performance e persino alla sopravvivenza dell'organizzazione (Fombrun and Shanley, 1990). In tal senso, essendo una risorse intangibile particolarmente impattante, consente alle imprese di attrarre candidati migliori. Inoltre, l'immagine organizzativa e la cultura organizzativa risultano essere caratteristiche che influenzano fortemente e comprendono in maniera più ampia quelle che sono le norme ed i valori dell'azienda. In tal senso, la cultura organizzativa è capace di avere un impatto profondo e rilevante su una varietà di processi organizzativi, sui dipendenti e sulla performance, questo perchè se i dipendenti sono coinvolti e condividono le stesse norme e valori dell'organizzazione, la performance può aumentare (Kotter & Heskett, 1992). Analogamente, lo scopo organizzativo ed i valori dichiarati contribuiscono a dare significato al lavoro che si svolge all'interno dell'organizzazione, nonché contribuiscono a sentirsi parte di qualcosa di più ampio del semplice guadagno economico, favorendo in tal senso l'identificazione degli individui con l'organizzazione. A questi aspetti si affiancano anche il clima interno e lo stile di leadership, i quali incidono sulla qualità delle relazioni interpersonali e sul livello di fiducia e supporto percepito. Il clima organizzativo è da considerarsi come una manifestazione più visibile della cultura. In particolare, si basa su ciò che i dipendenti percepiscono direttamente nel loro ambiente di lavoro, ed orienta i comportamenti dei dipendenti, segnala cosa è importante nell'organizzazione ed influenza motivazione e performance (Schneider et al., 2013). Lo stile di leadership invece, può essere di tipo autoritario o partecipativo e determina in buona parte quello che è la cultura organizzativa dell'azienda. Ulteriori caratteristiche strutturali, come ad esempio il settore di appartenenza, il modello di business e la dimensione organizzativa, contribuiscono a definire il grado di complessità, dinamicità e stabilità del contesto lavorativo. Tali elementi influenzano non solo la natura delle attività svolte, ma anche

le opportunità di crescita, i livelli di autonomia e le aspettative nei confronti dei lavoratori. Accanto a queste dimensioni, un ruolo centrale è svolto dalle politiche e pratiche di gestione delle risorse umane, le quali rappresentano strumenti attraverso cui l'organizzazione traduce i propri valori in azioni concrete. In particolare, le opportunità di crescita presenti all'interno dell'organizzazione, opportunità di carriera, la formazione e lo sviluppo delle competenze, risultano essere caratteristiche che influenzano le percezioni di attrattività dell'azienda, così come i sistemi di ricompensa adottati e la possibilità di flessibilità oraria e lavorativa. In tal senso, la presenza di flessibilità all'interno dell'organizzazione rappresenta un elemento rilevante che influenza le scelte dei potenziali candidati, orientandoli verso un'organizzazione piuttosto che un'altra. In cui, l'adozione di pratiche di lavoro flessibile, come lo smart working, contribuisce ad aumentare l'attrattività dell'azienda nei confronti del mercato del lavoro (Casper and Buffardi 2004; Baker, 2014). Nel complesso, emerge come il contesto organizzativo, nelle sue diverse articolazioni, non solo faccia da sfondo al lavoro, ma costituisca un fattore attivo nella costruzione della motivazione e dell'attrattività organizzativa, integrandosi con le caratteristiche intrinseche delle mansioni in un sistema complesso e interdipendente. Infatti, queste caratteristiche, nel loro insieme, non rappresentano soltanto elementi descrittivi dell'organizzazione, ma costituiscono veri e propri driver motivazionali, in grado di influenzare il coinvolgimento, la soddisfazione e il benessere dei lavoratori. Infatti, questi aspetti incidono direttamente sulla percezione che l'individuo ha dell'ambiente lavorativo e sulla sua motivazione a rimanere e contribuire attivamente all'organizzazione. In tal senso, le caratteristiche dell'organizzazione, agendo come driver motivazionali, contribuiscono ad aumentare l'attrattività verso potenziali candidati. Infatti, quando una persona valuta un datore di lavoro, non guarda soltanto la posizione lavorativa in sé bensì interpreta anche una serie di segnali sull'organizzazione, ed in particolare attributi come la cultura organizzativa, i valori, la reputazione dell'azienda e le opportunità di sviluppo e di carriera offerte da quest'ultima agiscono attivamente nella percezione di attrattività dei candidati (Cable e Turban 2001). In tal senso, un'organizzazione caratterizzata da una cultura positiva ed inclusiva risponde al bisogno di appartenenza e riconoscimento dell'individuo, così come un'organizzazione con una buona reputazione soddisfa anche bisogni simbolici, poiché lavorare per un'organizzazione stimata rafforza quella che è l'identità e l'autostima dell'individuo. Inoltre, la retribuzione ed i benefit che l'organizzazione offre, soddisfano quelli che sono i bisogni di sicurezza materiale dei dipendenti, mentre la flessibilità oraria e lavorativa rispondono al bisogno di equilibrio vita-lavoro. Allo stesso tempo, la presenza di opportunità di sviluppo risponde al bisogno intrinseco di crescita personale e lavorativa che caratterizza i

dipendenti. In tal senso, il candidato utilizza tutti questi attributi legati all'organizzazione come dei veri e propri indicatori visibili attraverso i quali valuta l'organizzazione, infatti una buona reputazione, politiche HR chiare, percorsi di carriera e attenzione al dipendente riducono l'incertezza ed allo stesso tempo aumentano l'attrattività. Questi attributi modellano le percezioni e le decisioni dei candidati, infatti secondo Cable e Turban (2001), la conoscenza del datore di lavoro e le percezioni dei candidati sono cruciali per determinare l'attrattività organizzativa. Tutto ciò si collega alla signaling theory (Spence, 1973), secondo cui le organizzazioni inviano segnali attraverso i propri attributi, che i candidati interpretano per formare le loro percezioni. Infatti, la ricerca ha mostrato che tali attributi influenzano in modo significativo l'attrattività organizzativa e, di conseguenza, le decisioni di candidatura dei job seekers (Turban e Greening 1997). In questa prospettiva quindi, non basta che una caratteristica sia positiva in senso assoluto bensì deve essere percepita come positiva e soprattutto coerente con i valori, i bisogni e gli obiettivi del candidato. Tale dinamica può essere interpretata alla luce del concetto di person-organization fit (P-O fit), che fa riferimento al grado di compatibilità tra individuo e organizzazione, enfatizzando il grado in cui persona e organizzazione condividono caratteristiche simili e/o soddisfano reciprocamente i propri bisogni (Kristof, 1996). In questo contesto, le caratteristiche dell'organizzazione assumono un ruolo centrale, poiché consentono ai candidati di valutare la congruenza tra le proprie caratteristiche e quelle dell'organizzazione. Di conseguenza, quanto maggiore è il fit percepito, tanto maggiore sarà l'attrattività dell'organizzazione nei confronti dei potenziali candidati. Tale dinamica può essere compresa più approfonditamente attraverso il concetto di P-O fit, che rappresenta uno dei principali riferimenti in letteratura per spiegare il legame tra percezione di compatibilità e attrattività organizzativa. Il person-organization fit (P-O fit) è generalmente definito come la compatibilità tra individui e organizzazioni (Kristof, 1996). Le origini del concetto di P-O fit possono essere ricondotte al modello Attraction-Selection-Attrition (ASA) di Schneider (1987), il quale sostiene che gli individui non vengono assegnati casualmente ai contesti, ma tendono a cercare quelli che percepiscono come più attrattivi. In tal senso, assumere il talento giusto rappresenta una preoccupazione fondamentale per tutte le organizzazioni, poiché attrarre candidati di alto livello costituisce un modo importante per costruire un vantaggio competitivo (Barney, 1991). Sebbene anni di ricerca abbiano identificato diversi fattori predittivi dell'attrattività organizzativa, il fattore più importante che incide in maniera significativa è proprio il person-organization (P-O) fit (Kristof-Brown, 2005). L'importanza del P-O fit per l'attrattività organizzativa è evidenziata dalla meta-analisi di Chapman et al. (2005), che indica come il P-O fit spieghi fino al 31% della varianza dell'attrattività organizzativa. In particolare,

il candidato interpreta le caratteristiche organizzative come la cultura, i valori e la reputazione dell'azienda come segnali di fit, attraverso cui valuta la percezione di compatibilità. Queste caratteristiche quindi, non influenzano direttamente solo l'attrazione, ma lo fanno proprio attraverso il P-O fit. Le caratteristiche invece più relative al lavoro, come lo stipendio, le mansioni da svolgere ed i benefit offerti, servono per valutare la convenienza e qualità dell'offerta, risultando quindi meno legati al P-O fit (Uggerslev et al., 2012). Il P-O fit quindi, si forma attraverso le aspettative relative ai benefici dell'appartenenza a un'organizzazione, sia sulle caratteristiche del lavoro che su quelle dell'organizzazione quando valutano potenziali datori di lavoro (Irving & Meyer, 1994). Le caratteristiche dell'organizzazione infatti, sono estremamente influenti durante la ricerca di lavoro, proprio perché rappresentano i principali attributi visibili con cui si entra in contatto (Wanous, 1973). I candidati infatti hanno inizialmente un elevato livello di incertezza e, secondo la signaling theory tale incertezza porta i candidati ad attivare processi socio-cognitivi di interpretazione e attribuzione di significato alle informazioni disponibili (Spence, 1973). Pertanto, le esperienze durante il job search costituiscono una fase che influenza particolarmente la formazione di aspettative su come sarà lavorare in una determinata organizzazione. Il P-O fit quindi, si configura come un fattore importante proprio perché favorisce la formazione di aspettative sull'organizzazione. La letteratura ha concettualizzato le aspettative dei candidati attraverso una vasta gamma di attributi, sia funzionali, come la retribuzione, gli orari di lavoro e la sicurezza lavorativa, sia simbolici come il prestigio e la crescita personale (Lievens & Highhouse, 2003). Il P-O fit viene quindi concettualizzato come congruenza di valori, che si verifica quando candidati e organizzazioni attribuiscono importanza simile a determinati valori lavorativi, implicando quindi che i candidati sono maggiormente attratti da organizzazioni i cui valori percepiti sono simili ai propri (Cable & Judge, 1996; Chatman, 1991). In particolare, quindi, la teoria del P-O fit sostiene che le caratteristiche delle organizzazioni, come le politiche del personale, i valori, la mission aziendale e le caratteristiche dei dipendenti come la personalità, gli ideali e gli atteggiamenti possano essere congruenti, e che il livello di tale congruenza possa influenzare non solo l'attrattività iniziale per un'organizzazione, bensì anche comportamenti e atteggiamenti dei dipendenti. Infatti, studi che esaminano la relazione tra P-O fit, atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti hanno mostrato che il P-O fit è negativamente correlato con le intenzioni di lasciare l'organizzazione e positivamente correlato con la soddisfazione lavorativa e l'impegno organizzativo (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). In tal senso, la letteratura evidenzia come gli individui siano maggiormente attratti da contesti organizzativi percepiti come coerenti con il proprio sistema valoriale, attivando così meccanismi di attrazione selettiva

che influenzano la decisione di candidarsi (Schneider, 1987). In questa prospettiva, le organizzazioni possono favorire l'attrazione dei candidati progettando politiche e pratiche organizzative in linea con le preferenze e le aspettative dei potenziali lavoratori. In particolare, una crescente attenzione è stata rivolta alle caratteristiche della Generazione Z, i cui membri tendono a valorizzare aspetti diversi da quelli delle generazioni precedenti, come ad esempio la flessibilità lavorativa, l'equilibrio tra vita privata e professionale e le opportunità di apprendimento continuo (Montanari, 2025; Barhate e Dirani, 2022; Chillakuri, 2020; Marandola e Rella, 2023; Schroth, 2019). L'adozione quindi di pratiche organizzative coerenti con tali valori può contribuire ad aumentare il P-O fit percepito e, di conseguenza, l'attrattività dell'organizzazione. L'attrattività organizzativa infatti, non è intesa come una valutazione statica dell'organizzazione, bensì come una variabile più ampia in cui diversi fattori la influenzano, rappresentando in questo modo uno dei principali antecedenti cognitivi che influenzano le decisioni dei candidati, sia nella loro scelta di candidarsi, che nelle loro successive valutazioni. La letteratura individua infatti molteplici studi che evidenziano queste affermazioni, in particolare all'interno del processo di recruiting, la decisione di candidatura risulta essere influenzata dalle caratteristiche del lavoro e dalle informazioni disponibili sull'organizzazione, ed elementi quali retribuzione, opportunità di carriera e percezione di compatibilità tra individuo e organizzazione (person-organization fit) risultano particolarmente rilevanti (Barber, 1998; Belt and Paolillo, 1982). In tal senso, l'allineamento tra pratiche organizzative e valori dei potenziali candidati, rappresenta una leva strategica per aumentare il P-O fit percepito e l'attrattività organizzativa. Infatti, in relazione al dinamico mercato del lavoro odierno, le organizzazioni affrontano sfide sempre maggiori nell'attrarre e trattenere i migliori talenti. Con l'intensificarsi della competizione per i lavoratori qualificati, comprendere i fattori che influenzano l'attrattività organizzativa è cruciale sia per gli studiosi sia per i professionisti. Visto che l'attrattività organizzativa influenza significativamente le intenzioni di candidarsi e la probabilità di accettare offerte di lavoro, è importante prendere in considerazione i diversi fattori che contribuiscono all'attrattività organizzativa, tra cui la reputazione dell'organizzazione, le caratteristiche del lavoro e l'ambiente lavorativo (Highhouse et al. 2003; Chapman et al. 2005). Nel prossimo paragrafo infatti, si andranno ad analizzare i fattori relativi alle caratteristiche organizzative che più influenzano l'attrattività, soprattutto in relazione al nuovo pubblico di lavoratori rappresentato dalla Gen Z, proprio perché si stima che entro il 2030 questa generazione arrivi a costituire circa un terzo della forza lavoro globale (ANSA, 2025). In tal senso, il contesto organizzativo verrà analizzato in due livelli, prima verranno analizzate le caratteristiche dell'organizzazione, come la reputazione, la cultura organizzativa,

i valori, lo scopo, il clima interno, la leadership, l'immagine organizzativa, nonché anche la dimensione aziendale. Successivamente verranno analizzate le politiche e pratiche di gestione delle risorse umane come organizzazione di tempi e spazi di lavoro, politiche e pratiche di riconoscimento e valorizzazione dei contributi, opportunità di apprendimento e sviluppo, in relazione a quelle che sono le preferenze della Gen Z.

### **3.2 Caratteristiche organizzative determinanti dell'attrattività per la Generazione Z**

La crescente presenza della generazione Z nel mercato del lavoro non è un fenomeno demografico secondario bensì costituisce un elemento strategico che le organizzazioni moderne devono prendere in considerazione. In particolare, la Gen Z seleziona un'organizzazione non solo in base alle condizioni economiche che gli vengono proposte, bensì anche considerando la cultura aziendale, il purpose e l'allineamento valoriale (Iyer, 2025). Comprendere quindi l'importanza di questi elementi è cruciale per competere in modo efficace nel mercato del lavoro odierno. Infatti, con l'entrata nel mercato del lavoro da parte della Gen Z, questa generazione porta con sé nuove aspettative, valori e modalità di relazione con l'organizzazione, comprendere quindi i fattori che rendono un'organizzazione attrattiva per questa coorte generazionale rappresenta una sfida cruciale per le imprese. In tal senso, è importante prendere in considerazione le caratteristiche organizzative determinanti dell'attrattività, ossia quell'insieme di elementi strutturali e culturali che contribuiscono a definire la percezione dell'organizzazione nel mercato del lavoro. Alla luce del quadro teorico descritto precedentemente sul P-O fit, tali determinanti assumono un ruolo centrale nei processi di attrazione, in quanto influenzano la percezione di compatibilità tra individuo e organizzazione già nelle fasi iniziali. Quando si parla di contesto organizzativo, si fa riferimento all'ambiente in cui il lavoro è svolto, ed in parallelo, oltre alle caratteristiche del compito, anche le percezioni e gli attributi simbolici legati all'organizzazione spiegano una quota significativa dell'attrattività. In particolare, i candidati scelgono un'azienda non soltanto in relazione a quelli che sono le condizioni lavorative e gli attributi associati, ma anche in senso più ampio in relazione all'immagine, ai valori e all'identità che l'organizzazione trasmette (Lievens e Highhouse, 2003). In particolare, Cable e Turban (2001), evidenziano come l'attrazione dei candidati verso un'organizzazione sia influenzata dall'employer knowledge, cioè l'insieme di informazioni, percezioni e credenze che i candidati hanno su un'organizzazione. Quest'ultimo è costituito da tre dimensioni principali, tra cui l'employer familiarity, cioè il livello di familiarità che il candidato ha nei confronti di un'organizzazione, l'employer image, cioè le

percezioni che i candidati hanno sull'organizzazione, ed infine l'employer reputation, cioè la valutazione complessiva dell'organizzazione basata sulle informazioni sociali. Questo studio, quindi, dimostra come le percezioni dei candidati influenzano direttamente l'attrazione organizzativa e di conseguenza le sue decisioni di candidatura. In particolare, gli autori sottolineano come le organizzazioni con una forte employer image e una reputazione positiva risultino significativamente più attrattive. L'immagine organizzativa svolge quindi una funzione di presentazione e rappresentazione dell'impresa, attraverso cui si sviluppa una prima valutazione di person-organization fit (Kristof-Brown et al., 2005). I dipendenti tendono quindi a valutare la propria permanenza o uscita dall'organizzazione in base al livello di compatibilità percepita con essa. Di conseguenza, le imprese non devono limitarsi a costruire un'immagine positiva, ma devono anche comunicarla in modo coerente, affinché le aspettative iniziali dei candidati risultino allineate con l'esperienza lavorativa effettiva. In tal senso, emerge come fattore attrattivo anche la coerenza tra valori dichiarati e pratiche organizzative (Baker, 2014). Diversi studi inoltre, evidenziano come l'immagine e la reputazione organizzativa rappresentano una leva strategica nei processi di attraction e retention, poiché le sole pratiche di gestione delle risorse umane non sono più sufficienti per attrarre i migliori talenti presenti sul mercato del lavoro (Irshad et al., 2014). Nel mercato del lavoro odierno infatti, è sempre più presente la competizione per talenti, la quale è legata alla difficoltà di reclutamento e retention che può comportare perdita di fiducia e attrattività, per questo motivo la reputazione come datore di lavoro diventa cruciale. Per attrarre i migliori talenti infatti, le organizzazioni devono impegnarsi a presentarsi come il miglior datore di lavoro possibile, soprattutto in relazione al nuovo pubblico di lavoratori appartenenti alla Gen Z (Montanari et al., 2025). Queste ultime infatti investono risorse significative per costruire e mantenere un'immagine positiva, in cui l'employer branding e la reputazione organizzativa sono considerati cruciali per attrarre i migliori potenziali dipendenti (Cappelli, 2001). Pertanto, le aziende non si concentrano solo su compensi e benefit, ma anche sui valori e sulla cultura che offrono. Employer branding e reputazione organizzativa hanno un impatto significativo sull'intenzione di candidarsi a un lavoro e rendono l'azienda più desiderabile agli occhi dei candidati (Elbendary et al., 2023). Infatti, in relazione alle caratteristiche organizzative, la ricerca da parte delle organizzazioni di strategie per promuoversi meglio in mercati del lavoro sempre più competitivi ha portato i concetti di identità, immagine e reputazione aziendale a suscitare un crescente interesse sia accademico che pratico. In particolare, l'identità e l'immagine organizzativa sono riconosciute come componenti importanti che interagiscono influenzando la reputazione complessiva di un'organizzazione. La definizione di reputazione aziendale proposta da Fombrun (1996) la

descrive come “una rappresentazione percettiva delle azioni passate e delle prospettive future di un’impresa, che ne descrive l’attrattiva complessiva per i suoi principali stakeholder rispetto ai concorrenti”. In tal senso, la reputazione è radicata nel comportamento storico e nelle associazioni dell’organizzazione, ma può cambiare bruscamente se emergono nuove informazioni sul suo comportamento passato o se i comportamenti o le associazioni più recenti risultano disturbanti per gli osservatori. Infatti, la reputazione si costruisce attraverso azioni credibili, ma è anche fragile, poiché l’impatto di un’azione negativa è molto più forte di quello di un’azione positiva (Herbig and Milewicz, 1994). La costruzione della reputazione richiede numerose esperienze positive nel tempo, mentre può essere rapidamente distrutta da segnali incoerenti o azioni negative rivolte a un determinato gruppo. L’idea di base è che, nel tempo, un’organizzazione possa diventare ben conosciuta, possa accumulare nella mente degli individui un pensiero generale di ciò per cui è conosciuta, e possa essere giudicata positivamente o negativamente dai suoi osservatori (Lange, Lee e Dai, 2011). In tal senso, è anche importante sottolineare che nelle pratiche di reclutamento, la percezione di reputazione positiva dell’organizzazione fa sì che i potenziali candidati siano più inclini a fidarsi dell’azienda prima ancora di interagire direttamente con il processo di selezione. Ma sebbene una reputazione aziendale positiva sia spesso considerata un vantaggio competitivo, essa comporta anche potenziali rischi, cioè può generare aspettative eccessive, e così l’incapacità di soddisfare le aspettative del pubblico può provocare delusione e danneggiare la fiducia. Pertanto, la reputazione aziendale deve essere gestita in modo realistico e sostenibile, non solo come immagine, ma anche come riflesso delle pratiche organizzative effettive. Nel considerare la propria intenzione a candidarsi, la Gen Z tende a essere più selettiva nella scelta del luogo di lavoro, prendendo in considerazione le recensioni degli ex dipendenti e l’esposizione mediatica relativa all’azienda (Theurer et al., 2018). Di conseguenza, anche se un’azienda possiede un employer branding attraente, se la sua reputazione aziendale è negativa, l’intenzione a candidarsi può diminuire in modo significativo. Infatti, la reputazione aziendale può agire come mediatore tra employer branding e intenzione a candidarsi, sottolineando quindi la sua rilevanza per quanto riguarda questa generazione (Febrina e Erlin, 2026). La Gen Z è quindi attratta da una reputazione aziendale positiva perché la interpreta come prova sociale di affidabilità, qualità, valori coerenti e buon ambiente di lavoro. Inoltre, i giovani vedono la reputazione come un segnale della qualità dell’ambiente lavorativo, in particolare, una buona reputazione indica migliori pratiche HR, opportunità di crescita, work-life balance, ambiente stimolante, ed è quindi considerata come la base di partenza per una valutazione iniziale dell’azienda. Quest’ultima inoltre, viene valutata in due modi, cioè attraverso una reputazione esterna relativa

alla qualità dei prodotti/servizi che l'azienda offre, ed al contempo anche attraverso una reputazione come datore di lavoro (employer brand), che si riferisce invece ad una valutazione relativa all'esperienza lavorativa in azienda. In tal senso, la Gen Z non guarda solo al concetto di “azienda famosa”, bensì anche al concetto di azienda buona per i dipendenti (Montanari et al., 2025). I giovani infatti, essendo dei nativi digitali, raccolgono molte informazioni prima di candidarsi, ed usano quindi la reputazione per capire che tipo di azienda è prima di entrarci, utilizzandola quindi come uno strumento di valutazione preliminare. In particolare, per la generazione Z la reputazione di un datore di lavoro è fondamentale perché contribuisce alla percezione di un ambiente stimolante ed innovativo, a cui seguono buone opportunità di crescita e di carriera, implicando quindi anche buone pratiche delle risorse umane relative a dimensioni come il feedback continuo, lo sviluppo ed un buon work-life balance. In tal senso, la reputazione è vista come un segnale di quella che sarà la qualità dell'esperienza lavorativa in azienda. In particolare, per la generazione Z la reputazione aziendale comprende anche aspetti etici, i quali appunto giocano alla reputazione dell'azienda. Questi aspetti etici fanno riferimento alla propensione dell'azienda verso temi come sostenibilità ambientale, responsabilità sociale, impatto positivo sulla società, nonché inseguire uno scopo oltre che il profitto, il cosiddetto ‘purpose’. Da una ricerca empirica emerge infatti che la Gen Z sarebbe più propensa e vorrebbe lavorare in aziende il cui obiettivo è legato ad uno scopo più ampio di quello che è il mero guadagno economico (Montanari, 2025). Dai precedenti capitoli infatti emerge come la generazione Z dia grande importanza a temi come la sostenibilità ambientale e l'impatto sociale, ed in particolare aziende che seguono uno scopo organizzativo oltre il profitto sono particolarmente attrattive agli occhi di questa generazione. In tal senso la CSR risulta diventare una componente centrale della reputazione aziendale e dell'immagine organizzativa. In particolare, se un'azienda è percepita come socialmente responsabile viene percepita anche come più etica, autentica e coerente quindi con i valori dei giovani. L'immagine aziendale e la reputazione aziendale sono generalmente considerate due costrutti distinti, anche se fortemente correlati. Questa relazione appare possibile poiché immagine e reputazione sono due entità socialmente costruite e derivano essenzialmente dalla percezione degli individui nei confronti dell'impresa, anche se la maggior parte degli studi ha analizzato separatamente immagine e reputazione. Inoltre, il livello di astrazione legato a questi due concetti risulta essere elevato, di conseguenza risultano complesse da concettualizzare e difficili da misurare (Nguyen and Leblanc, 2001). Nell'era dell'esplosione informativa, il modo in cui diffondere informazioni aziendali positive al pubblico target e promuovere una successiva cognizione rappresenta una questione decisiva per il successo organizzativo. L'immagine aziendale è infatti l'impressione

generale dei diversi pubblici che si forma in seguito all'esposizione alle informazioni aziendali. L'immagine aziendale è infatti diventata un nuovo obiettivo strategico, che va oltre la semplice qualità del prodotto, un individuo acquisisce informazioni attraverso tre canali principali, cioè attraverso l'esperienza personale, la comunicazione interpersonale e la comunicazione di massa (Dowling, 1986). Gli individui formano quindi un'impressione diretta attraverso l'esperienza personale, entrando in contatto con beni o servizi, mentre gli altri due canali forniscono una percezione indiretta, utilizzando ad esempio pubblicità e siti web. Il modo più efficace per diffondere informazioni in realtà non è soltanto legato alla pubblicità commerciale, bensì anche a tutta una serie di attributi che costernano l'azienda, ma che sono fondamentali per la costruzione dell'immagine di quest'ultima. In particolare, possiamo trovare il logo aziendale, l'edificio, il packaging del prodotto, il servizio offerto, gli annunci di reclutamento, il sito web e così via. Tutti questi diversi tipi di informazioni sono quindi necessari per la cognizione individuale, intesa come processo di elaborazione dell'informazione che coinvolge percezione, attenzione, memoria, apprendimento e pensiero, e che risulta decisivo per il processo di scelta della carriera. La letteratura esistente ha mostrato che l'immagine aziendale è influenzata sia da condizioni soggettive individuali sia da condizioni oggettive organizzative. In particolare, i talenti, formano un'immagine di sfondo attraverso beni, servizi, pubblicità e opinione pubblica anche quando non stanno cercando lavoro. Se invece desiderano un lavoro, iniziano a cercare attivamente informazioni di reclutamento, fino a formare un'immagine percepita decisiva, che costituisce la base delle loro decisioni di carriera (Song, Zhang e Ma, 2010). L'immagine aziendale è quindi il risultato di un processo aggregato attraverso il quale gli individui confrontano e valutano i diversi attributi delle imprese. In particolare, è legata ai diversi attributi fisici e comportamentali dell'impresa, come il nome aziendale, l'architettura, la varietà di prodotti/servizi, la tradizione, l'ideologia, nonché all'impressione di qualità trasmessa da ogni persona che ci interagisce. Si può specificare che un'azienda non proietta un'immagine unica, bensì può possedere diverse immagini che variano a seconda dei gruppi specifici, come clienti, dipendenti e azionisti, ciascuno dei quali ha esperienze e contatti differenti con l'impresa (Dowling, 1986). In particolare, è l'employer branding che mira a creare un'immagine e una reputazione aziendale basata su valori positivi, la quale risulta fondamentale per attrarre motivare e trattenere i dipendenti. L'azienda dovrebbe comunicare tre tipi di vantaggi, tra cui i benefici funzionali legati principalmente al lavoro che si andrà a svolgere, benefici economici legati allo stipendio, bonus e benefit, e i benefici psicologici i quali risultano essere come i più importanti per questa nuova generazione. In tal senso i benefici psicologici riguardano il sentirsi valorizzati nel proprio lavoro e che quest'ultimo abbia senso e significato. Con riferimento alla

letteratura, le aziende sono attrattive se offrono infatti valore sociale, quindi buon clima e buoni rapporti con i colleghi, se offrono valore economico, legato allo stipendio e se offrono valore di sviluppo, legato invece alla presenza di opportunità di crescita e carriera in azienda (Berthon, Ewing e Hah, 2005). Per questa generazione infatti, non basta solo la reputazione per attrarre, bensì sono altrettanto importanti aspetti come lo sviluppo di carriera, stipendio e relazioni positive. Un altro aspetto che caratterizza l'organizzazione è la sua identità aziendale, la quale può essere definita come una rappresentazione visiva e simbolica di un'organizzazione (Margulies, 1977). Tuttavia, non esiste una definizione universalmente accettata del concetto, anche a causa della sua natura multidisciplinare, bensì si può affermare che l'identità aziendale è associata a una vasta gamma di funzioni, tra cui strategia aziendale, filosofia del management, cultura organizzativa e comportamento, che sono sia interdipendenti sia uniche per ogni organizzazione (Melewar, 2003). Tale dimensione assume quindi una rilevanza particolare nel rapporto con la Generazione Z, la quale si presenta come un target particolarmente attento alla coerenza tra ciò che l'azienda comunica e ciò che effettivamente rappresenta. Per i potenziali lavoratori appartenenti alla Gen Z, infatti, l'identità aziendale non si esprime soltanto negli elementi visivi del brand, ma anche nei valori, nelle scelte sociali e ambientali, nello stile comunicativo e nell'autenticità percepita dell'organizzazione. Di conseguenza, un'identità aziendale chiara, coerente e credibile può influenzare in modo significativo la capacità dell'impresa di attrarre e trattenere questa generazione. In questa prospettiva, i valori aziendali rappresentano una componente centrale dell'identità, in quanto esprimono i principi guida che orientano le decisioni, i comportamenti e le relazioni dell'organizzazione. Questo aspetto assume particolare rilevanza nel rapporto con la Generazione Z, la quale è una coorte che attribuisce grande importanza all'allineamento valoriale, soprattutto in termini di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale (Montanari et al., 2025; Lee et al., 2021; Vieira et al., 2024). Di conseguenza, la coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche effettive dell'impresa diventa un elemento determinante per costruire credibilità e fiducia. I giovani sono infatti molto interessati ai valori e al purpose dell'organizzazione, i quali cercano infatti aziende che abbiano uno scopo oltre il profitto, che contribuiscono alla società e che siano attente a temi come sostenibilità e ambiente (Jasinenko e Steuber, 2023). Questa nuova generazione infatti, si informa attivamente attraverso diversi mezzi di comunicazione sui valori dell'organizzazione prima di accettare un lavoro, in tal senso le pratiche adottate dall'organizzazione devono essere quindi coerenti con i valori e l'identità aziendale che trasmette. Inoltre, anche la dimensione dell'azienda risulta essere un fattore che influenza le scelte dei giovani alla ricerca di un lavoro. La dimensione infatti risulta influenzare il livello di formalizzazione e strutturazione dei

processi, in tal senso ad esempio nelle grandi organizzazioni si riscontrano generalmente una presenza maggiore di procedure standardizzate, sistemi di controllo e gerarchie già definite. questo quindi comportare da un lato una chiarezza nei ruoli ed una stabilità, ma al contempo anche si può comportare una riduzione della flessibilità ed una limitazione dell'autonomia percepita dai lavoratori. al contrario invece nelle organizzazioni caratterizzate da piccole dimensioni, il contesto risulta essere più informale, in cui si vengono a delineare dei ruoli meno rigidamente definiti e una possibilità maggiore di partecipazione diretta ai processi decisionali, favorendo al contempo anche responsabilità e varietà delle attività. Nella letteratura sull'argomento, si può associare la dimensione dell'organizzazione a due configurazioni aziendali principali e contrapposte, cioè le startup/PMI e le multinazionali. Il termine "startup" viene interpretato in modi diversi, da un lato, nella comunità accademica, l'approccio dominante identifica le startup come imprese nascenti che entrano nel mercato con risorse limitate e poca esperienza imprenditoriale, ma al contempo, sono intese come imprese altamente innovative e in rapido sviluppo che utilizzano tecnologie digitali. Questo tipo di imprese svolgono un ruolo economico e sociale importante nella maggior parte dei paesi del mondo, infatti numerosi studi condotti in diversi contesti evidenziano l'importanza delle piccole imprese in ambiti quali la crescita economica, l'innovazione, lo sviluppo sostenibile, la green economy e la diffusione dell'imprenditorialità (Matejun, 2017). In particolare, in relazione alla loro dimensione ridotta operano con meno capitale, meno personale e meno risorse organizzative rispetto alle grandi imprese, incidendo quindi sulla loro capacità di espandersi e competere a livello globale. Tra le caratteristiche principali che caratterizzano questo tipo di imprese, risalta la possibilità di essere più flessibili in quanto spesso le decisioni sono prese direttamente dall'imprenditore o da un piccolo team, implicando quindi l'assenza di lunghe approvazioni e gerarchie rispetto invece alle grandi imprese (USITC, 2010). Inoltre, sono in grado di modificare facilmente quelli che sono i processi interni, i ruoli lavorativi e le modalità di lavoro, proprio grazie alla natura della struttura considerata più 'leggera'. Spesso infatti, nelle startup e PMI i dipendenti svolgono spesso più mansioni e non vengono affidati ruoli definiti in modo rigido, questo implica quindi ai dipendenti di svolgere spesso più attività con la possibilità di apprendere più competenze sul lavoro (Storey, 1994). In tal senso, l'autonomia all'interno di queste aziende risulta essere amplificata in quanto spesso i dipendenti si ritrovano meno supervisione formale, bensì molto più supporto nel lavoro giornaliero. Le grandi organizzazioni invece, tendono a offrire programmi di formazione formalizzati e possibilità di mobilità interna, sia verticale sia orizzontale, tuttavia, questi percorsi possono risultare più competitivi e meno rapidi, al contrario delle piccole e medie imprese, in cui è vero

che le opportunità di carriera possono essere più limitate in termini di posizioni disponibili, ma spesso sono accompagnate da una maggiore esposizione a compiti diversificati e a un apprendimento più trasversale in grado di rispondere in maniera più mirata al loro desiderio di apprendimento continuo durante la carriera (Chillakuri, 2020; Islamiaty et al., 2022). Inoltre, per la natura ristretta della struttura organizzativa, queste imprese consentono ai dipendenti di essere più coinvolti nelle decisioni ed hanno infatti un più stretto rapporto con i supervisori e con il management (Curran and Blackburn, 2001). In tal senso, le relazioni presenti in questo tipo di aziende sono spesso più informali e collaborative, proprio grazie alla struttura meno gerarchica di queste ultime, in cui spesso anche la comunicazione interna e la risoluzione di problemi è più veloce (Mintzberg, 1985). Nelle organizzazioni di dimensioni ridotte infatti, le relazioni tendono a essere più dirette e personali, facilitando la comunicazione e il senso di appartenenza. Nelle grandi organizzazioni, invece, le relazioni possono risultare più mediate e meno frequenti, rendendo necessario un maggiore investimento in pratiche di leadership e gestione del clima per mantenere elevati livelli di engagement. È necessario quindi adottare criteri specifici che distinguono la categoria delle piccole imprese da quella delle grandi imprese. I criteri possono essere analizzati da prospettive quantitative e qualitative, riflettendo la specificità delle imprese di diverse dimensioni. In particolare, i criteri quantitativi più utilizzati includono il numero di dipendenti e gli indicatori finanziari, mentre i criteri qualitativi si riferiscono ai criteri già descritti che riguardano invece la bassa formalizzazione della struttura organizzativa, maggiore flessibilità, relazioni più strette tra dipendenti e supervisori data la mancanza di una gerarchia rigida e maggiore autonomia (Matejun, 2017). In tal senso quindi, le dimensioni dell'azienda, spesso influenzano le diverse caratteristiche organizzative. Per la Gen Z inoltre, queste caratteristiche descritte legate contesto organizzativo presente nelle startup e PMI risulta essere particolarmente attrattivo proprio perché i giovani preferiscono leader che facciano da mentori e diano feedback continui tali da preferire leadership trasformazionale ed inclusiva. In tal senso, le start up e PMI sono caratterizzate da un management che si può definire più moderno, in cui l'assenza di gerarchia e formalità consente di essere più attrattiva agli occhi dei giovani, rispetto invece a contesti organizzativi di più grandi dimensioni in cui c'è assenza di informalità e flessibilità, oltre che essere fortemente influenzate dalla gerarchia. Inoltre, le organizzazioni caratterizzate da ambienti più informali consentono di essere più attrattive agli occhi di questa generazione in quanto preferiscono ambienti collaborativi ed amichevoli in cui le relazioni positive con colleghi e superiori risultano essere dei fattori determinanti (Montanari et al., 2025; Barhate e Dirani, 2022). Inoltre, la possibilità di flessibilità e quindi di svolgere il lavoro in modo autonomo

consente a questa generazione di organizzare la propria giornata lavorativa secondo i propri bisogni. Questa caratteristica infatti, consente di giovare alla dimensione del work-life balance, il quale risulta essere un fattore a cui questa generazione affida particolare importanza (Montanari et al., 2025; Barhate e Dirani, 2022; Chillakuri, 2020; Marandola e Rella, 2023; Schroth, 2019). Questa generazione inoltre, nonostante preferisca aziende grandi, innovative e conosciute e con forte employer brand, queste caratteristiche non bastano, in quanto i giovani prestano particolare attenzione a quello che è l'ambiente di lavoro positivo, il purpose, il work life balance e la flessibilità, i quali risultano essere fattori fortemente influenti. Per la Gen Z infatti, l'attrattività organizzativa si configura soprattutto in relazione a questi fattori qualitativi che caratterizzano l'ambiente lavorativo e che risultano incidere fortemente sulle loro scelte lavorative.

### **3.3 Politiche e pratiche HR determinanti dell'attrattività per la Generazione Z**

Ogni organizzazione è una combinazione di diverse unità e dipartimenti, dove ciascuno comprende numerose persone che, con pensieri, atteggiamenti, comportamenti, valori, credenze, culture ed esperienze diverse, lavorano per raggiungere specifici obiettivi. Il raggiungimento di questi obiettivi è possibile solo quando ogni membro è consapevole dei propri compiti e dei propri limiti, e risulta essere in grado di supportare gli altri nei compiti assegnati, rafforzando così l'intero sistema organizzativo. Bensì, in ogni organizzazione, non tutti sono pienamente dotati di competenze o della capacità di gestire ogni compito assegnato, a meno che non siano ben preparati e abbiano una solida esperienza in quell'ambito specifico. La formazione è quindi il principale fattore che influenza le competenze, le capacità e gli atteggiamenti dei dipendenti. In ogni settore infatti, il successo di un'organizzazione dipende fortemente dai suoi dipendenti. Tuttavia, un'organizzazione deve garantire di avere dipendenti efficienti per rimanere finanziariamente solida e competitiva sul mercato e per questo motivo, al fine di mantenere le risorse umane al suo interno, le organizzazioni devono prestare attenzione alla soddisfazione lavorativa. La visione che però i dipendenti siano motivati esclusivamente da benefici economici, trascura l'importanza dei benefici intrinseci che molti lavoratori attribuiscono alla propria professione. Di conseguenza, oggi la maggior parte delle aziende investe notevoli risorse nella formazione e nello sviluppo dei dipendenti per rimanere competitiva e avere successo, in particolare le organizzazioni che cercano di avere successo nell'economia globale cercano di differenziarsi sulla base delle competenze, delle conoscenze e della motivazione della forza lavoro (Jehanzeb and Bashir, 2013). La formazione e lo sviluppo

si identificano quindi come programmi in grado di migliorare le competenze dei dipendenti, rappresentando una componente pianificata dell'educazione e un mezzo efficace per trasmettere la cultura aziendale, sviluppando competenze lavorative, leadership, creatività e capacità di problem solving (Meister 1998). Un programma efficace di formazione e sviluppo deve essere una combinazione di conoscenza, sviluppo di carriera e definizione degli obiettivi, i quali rendono il programma più utile sia per i dipendenti sia per l'organizzazione. La pianificazione della carriera, come parte dei programmi di formazione, non serve solo a far percepire ai dipendenti che l'azienda investe nella loro carriera, ma anche ad aiutarli a gestire diversi aspetti della loro vita e a seguire un percorso di crescita chiaro. Ad oggi le organizzazioni utilizzano ampiamente la tecnologia per erogare programmi di apprendimento ed i dipendenti ne traggono numerosi benefici da quest'ultimi acquisendo competenze tecniche e trasversali richieste dal lavoro, aiutandoli in tal senso a sopravvivere nel lungo termine e ad adattarsi anche alle nuove tecnologie, in un'ottica di apprendimento continuo. In tal senso, i progressi tecnologici hanno allo stesso tempo modificato le competenze richieste per svolgere i compiti, rendendo quindi necessarie tecniche di formazione più efficaci e aggiornate. Questo può contribuire a creare un ambiente di apprendimento continuo e preparare i dipendenti ad affrontare le sfide future. La formazione aumenta quindi la fiducia nell'organizzazione, poiché i dipendenti percepiscono un investimento nel proprio futuro, in particolare le performance lavorative positive e gli atteggiamenti positivi dipendono in gran parte dalla percezione dei dipendenti, cioè dal fatto che essi ritengano che l'organizzazione si prenda cura di loro (Allen et al., 2003). Questo elemento è coerente con il modello dello scambio sociale di Blau (1964) secondo cui l'accordo emotivo tra datore di lavoro e dipendente costituisce un elemento centrale della performance organizzativa. Tuttavia, anche se lo stipendio è importante, i dipendenti cercano opportunità di apprendimento, nuove responsabilità e crescita personale e professionale (Jehanzeb and Bashir, 2013). Sebbene per l'organizzazione sia costoso investire denaro nei propri dipendenti, questo investimento è positivo per mantenere la propria posizione nel mercato, in quanto hanno un impatto positivo sul ROI ed inoltre risulta essere un fattore che contribuisce in modo determinante all'efficacia organizzativa e alla retention dei dipendenti (Schuler and MacMillan 1984). In particolare, i dipendenti hanno bisogno di sentirsi parte di un contributo significativo al successo aziendale e di fornire risultati positivi, nonché di avere l'intenzione di svolgere bene il proprio lavoro, ed in tal senso i programmi di apprendimento e sviluppo aiutano in questa direzione. La crescente presenza della Generazione Z nel mercato del lavoro impone alle organizzazioni una riflessione approfondita sui programmi di formazione e sviluppo, in quanto questi rappresentano uno degli strumenti per attrarre, motivare

e trattenere i giovani talenti. Gli individui appartenenti a questa generazione tendono infatti a privilegiare percorsi professionali dinamici, caratterizzati dall'acquisizione continua di nuove conoscenze e in assenza di queste opportunità di crescita e sviluppo, risultano maggiormente inclini a ricerche lavorative alternative, percepite come più coerenti con le proprie preferenze. Ad oggi, le imprese, non possono più limitarsi ad offrire condizioni economiche competitive, in particolare devono costruire un'esperienza lavorativa che sia capace di integrare sviluppo, riconoscimento e significato, caratteristiche importanti per la generazione Z. Quest'ultima risulta infatti essere particolarmente attratta dalla formazione e sviluppo, in particolare desidera un ambiente di lavoro che supporti mentoring, apprendimento e sviluppo di carriera, poiché ritiene che l'istruzione non abbia fornito completamente le competenze necessarie per affrontare problemi reali. In particolare, i dipendenti mostrano un forte impegno sul lavoro quando vengono supportati nello sviluppo di competenze spendibili sul mercato, in tal senso le aziende devono prestare particolare attenzione alla Generazione Z, la quale ha una visione completamente diversa delle aspirazioni di carriera. Questa generazione infatti si caratterizza come imprenditoriale e desidera costruire una propria identità. In tal senso i responsabili HR dovrebbero quindi occuparsi della pianificazione e gestione della carriera dei dipendenti, al fine di attrarre e trattenere questa forza lavoro (Santos, 2016). Quest'ultima è inoltre la generazione più diversificata dal punto di vista etnico, è tecnologicamente avanzata e preferisce risolvere i problemi in autonomia. A differenza delle generazioni precedenti, i membri della Gen Z attribuiscono un valore particolarmente elevato alle opportunità di apprendimento continuo, crescita professionale e sviluppo personale, considerandole elementi prioritari nella scelta di un'occupazione, proprio perché la possibilità di imparare continuamente nuove competenze è considerata fondamentale per una carriera di successo (Montanari et al., 2025). In tal senso, i fattori come sviluppo e apprendimento risultano anche più attrattivi di stipendio e sicurezza e questo segna un cambiamento rispetto al passato, in cui lo sviluppo conta più del solo guadagno. In particolare, la formazione non è vista come qualcosa di iniziale, ma come un processo continuo durante tutta la carriera. I programmi di formazione e sviluppo assumono quindi un ruolo strategico non solo nel miglioramento delle performance individuali, ma anche nel rafforzamento dell'engagement e del commitment organizzativo, in linea con il modello dello scambio sociale, secondo cui i dipendenti rispondono positivamente agli investimenti dell'organizzazione nel loro sviluppo (Blau, 1964; Allen et al., 2003). Pertanto, la presenza di programmi di formazione e sviluppo in azienda risulta essere un elemento particolarmente attrattivo per questa generazione. Tuttavia, per risultare efficaci, tali programmi devono essere progettati tenendo conto delle specifiche aspettative della Generazione Z, integrando

opportunità di apprendimento continuo, feedback costanti, costituendo in tal senso ambienti di lavoro che favoriscano autonomia, creatività e senso di scopo. Inoltre, la disponibilità di programmi di formazione e sviluppo in azienda contribuisce a sviluppare percorsi di carriera chiari, la quale è parte integrante dei programmi di formazione (Jehanzeb and Bashir, 2013). Inoltre, attraverso questi programmi si favorisce l'apprendimento continuo il quale è per questa generazione come un valore centrale in una carriera di successo. In tal senso, la possibilità di acquisire sempre nuove competenze, aggiornarsi costantemente e sviluppare in questo modo il proprio potenziale, costituisce un elemento determinante nella valutazione di un'organizzazione come datore di lavoro. I giovani infatti tendono a valutare in modo più positivo contesti dinamici e stimolanti, nei quali l'apprendimento continuo integrato nelle attività lavorative quotidiane risulta essenziale. Le organizzazioni quindi, per attrarre giovani talenti, devono offrire percorsi di sviluppo chiari, investire in formazione continua, favorire ambienti di lavoro stimolanti e non routinari e al contempo garantire feedback e mentoring, con la possibilità di sviluppare anche relazioni significative con colleghi e superiori in un ambiente di lavoro coerente con i propri valori (Montanari et al., 2025). In tal senso il feedback si configura come l'informazione fornita ad una persona riguardo la sua prestazione e può essere sia positivo che negativo, con l'obiettivo di offrire informazioni che la persona può utilizzare per migliorare (Warrilow et al., 2020). Risulta quindi essere il livello di supporto e guida ricevuti da membri più esperti, supervisori o management, ed insieme alla formazione, sono complementari nel miglioramento sia delle prestazioni dei dipendenti che alla performance aziendale, in quanto insieme possono migliorare significativamente la qualità dei processi svolti dai dipendenti. La formazione si concentra infatti sugli aspetti deboli dei dipendenti che ostacolano le prestazioni efficaci, mentre il feedback, invece, fornisce un quadro chiaro delle debolezze che richiedono formazione. L'analisi dei feedback aiuta quindi il management a progettare programmi di formazione mirati a eliminare i problemi evidenziati, mentre una formazione efficace contribuisce a migliorare i risultati complessivi (Ellis et al., 2005). Per raggiungere questi ultimi quindi, è indispensabile adottare un adeguato sistema di feedback, che permetta di correggere i dipendenti e creare in tal senso soluzioni adeguate. Infatti, creare e mantenere il coordinamento tra dipendenti e team deve essere un obiettivo primario, in cui attraverso il feedback si migliora la formazione, l'orientamento e la leadership, rafforzando al contempo le relazioni interne. Infatti, Il feedback è cruciale nella comunicazione sul posto di lavoro ed è essenziale per lo sviluppo dei dipendenti, svolgendo quindi un ruolo primario sia nello sviluppo del personale che nella qualità della comunicazione interna in azienda, in tal senso può migliorare la comunicazione e la collaborazione attraverso la condivisione di informazioni e idee,

contribuendo a costruire una cultura di miglioramento continuo e apprendimento (Harvey and Green Jr, 2022). In particolare, un feedback efficace è anche essenziale per costruire relazioni di lavoro solide tra manager e dipendenti, favorendo al contempo fiducia e rispetto dimostrando che i manager investono nel successo dei propri collaboratori e si impegnano a fornire loro le risorse necessarie per migliorare. Fornendo inoltre un feedback continuo, i manager possono aiutare a identificare le aree di miglioramento del dipendente e ad agire di conseguenza. Questo può tradursi in maggiore efficienza, migliore qualità del lavoro e risultati più positivi per l'organizzazione (Rivera et al., 2021). La letteratura sul tema ha inoltre dimostrato che il feedback aumenta efficacemente la motivazione, il coinvolgimento e la produttività dei dipendenti ma al contempo, un feedback inefficace può ridurre motivazione e soddisfazione, aumentare il turnover e compromettere le relazioni tra manager e dipendenti (Warrilow et al., 2020). Risulta quindi fondamentale strutturare percorsi di carriera dinamici accompagnati da programmi di formazione continua e feedback costante al fine di rispondere alla forte esigenza di apprendimento e sviluppo che caratterizza questa generazione. In particolare, si suggerisce alle aziende di investire nell'offerta di percorsi di carriera ben strutturati, trasparenti e coerenti con le aspettative dei giovani, donando quindi supporto allo sviluppo attraverso programmi di mentoring e di formazione continua (Montanari et al., 2025). I sistemi di valutazione delle performance infatti svolgono un ruolo chiave nel fornire feedback ai lavoratori, permettendo loro di comprendere quindi il proprio contributo rispetto agli obiettivi organizzati. Per questa generazione quindi risulta importante che tali sistemi siano trasparenti, frequenti ed orientati allo sviluppo piuttosto che limitati a valutazioni periodiche e formali. In tal senso, la chiarezza dei criteri di valutazione unita alla possibilità di ricevere indicazioni utili per il proprio miglioramento contribuisce a rafforzare il coinvolgimento di questa generazione, nonché di attrarla. Accanto alla valutazione, le politiche di compensation rappresentano un ulteriore elemento determinante. Le organizzazioni spesso considerano i propri dipendenti come un costo aggiuntivo e una passività nelle loro operazioni, concentrandosi maggiormente sulle risorse materiali piuttosto che sulle risorse umane. Con poca o nessuna considerazione per il contributo delle risorse umane, si comportano maggiori sforzi per migliorare il business e i processi produttivi. Per questo motivo, non remunerano in modo appropriato gli sforzi e le competenze che i dipendenti investono nelle attività organizzative, si comporta l'incapacità delle organizzazioni di raggiungere i propri obiettivi. In tal senso, il successo organizzativo dipende anche fortemente da quanta attenzione viene data alle politiche di ricompensa dei dipendenti, i quali sono le risorse principali di un'organizzazione. Per quanto riguarda il sistema di ricompense, una delle principali strategie manageriali che le organizzazioni possono adottare

è investire nei dipendenti, in tal senso le organizzazioni attraverso il Compensation and Reward System (CRS) cercano di sviluppare, motivare e aumentare le prestazioni dei propri dipendenti, il quale si configura come uno dei modi più efficaci per investire nei dipendenti e motivarli. Il CRS include sia ricompense estrinseche come retribuzione, benefit accessori, promozioni, sia ricompense intrinseche come il sentirsi parte dell'organizzazione, membri preziosi di un team, aumento di responsabilità, autonomia, senso di realizzazione, riconoscimento, opportunità di apprendere e crescere, cercando quindi di attrarre e trattenere i dipendenti migliori all'interno dell'organizzazione (Verma, 2018). Quest'ultimo si configura quindi come uno strumento utilizzato dalle organizzazioni per aumentare la produttività dei dipendenti, poiché è legato allo sviluppo delle prestazioni sia dei dipendenti sia dell'organizzazione, attraverso cui possono essere raggiunti risultati migliori, oltre che essere uno strumento particolarmente rilevante per attrarre dipendenti talentuosi. In tal senso, il sistema retributivo incide sull'attrattività organizzativa non solo in termini quantitativi, ma anche simbolici. In questo senso, i modelli di remunerazione adottati dalle organizzazioni (retribuzioni meritocratiche/variabili vs retribuzioni stabili/egualitarie) comunicano la cultura e i valori organizzativi, favorendo quindi l'attrazione di profili affini (Cable and Judge, 1994). Per quanto riguarda le aspettative retributive, la Gen Z non appare disposta ad accettare condizioni economiche percepite come non adeguate al proprio investimento formativo. In particolare, questa generazione mostra aspettative salariali abbastanza elevate fin dall'inizio della carriera, anche in assenza di significativa esperienza lavorativa, riconducibile alla forte fiducia nelle proprie competenze e al desiderio di ricevere uno stipendio che sia commisurato alle proprie capacità (Kupczyk et al., 2021). Di conseguenza, le organizzazioni che intendono risultare competitive nell'attrazione dei talenti devono combinare solidità economica, percorsi di sviluppo chiari, reputazione positiva come luogo di lavoro e coerenza valoriale, costruendo un'offerta organizzativa integrata. È però importante sottolineare che l'attrattività non si gioca unicamente sulla retribuzione, in quanto i giovani non sono disposti a rinunciare ad opportunità di crescita ed alla qualità dell'esperienza lavorativa in cambio della sola stabilità. In tal senso, l'attrattività di un'organizzazione dipende sempre più dalla capacità di offrire un insieme articolato di benefici economici, professionali e relazionali (Berthon et al., 2005). Infatti, ad oggi le imprese non possono più limitarsi ad offrire condizioni economiche competitive, in particolare devono costruire un'esperienza lavorativa che sia capace di integrare sviluppo, riconoscimento e significato, caratteristiche importanti per la generazione Z. Per quest'ultima infatti, le ricompense economiche sono viste come importanti ma non prioritarie, in particolare viene riconosciuta la retribuzione come uno dei fattori principali di scelta, associando ad una bassa

retribuzione una causa di turnover, ma non si configura come il fattore più importante, soprattutto se collegato a temi come sviluppo professionale e apprendimento continuo, i quali restano fattori più significativi, evidenziando quindi che i fattori intrinseci del lavoro sono più importanti dei fattori meramente economici (Montanari et al., 2025). In tal senso, ricevere uno stipendio fisso risulta essere un elemento meno importante per definire una carriera di successo, a differenza di fattori come apprendimento continuo, sviluppo professionale e significato del lavoro. Questa generazione quindi è vero che vuole essere ben retribuita, ma non a discapito della crescita e dello svolgimento di un lavoro significativo. Si può quindi descrivere un meccanismo in cui le ricompense economiche attraggono inizialmente, ma sono le ricompense intrinseche al lavoro a trattenere. Inoltre, tra le altre pratiche di gestione delle risorse umane, garantire la flessibilità del lavoro risulta essere particolarmente rilevante per questa generazione. In tal senso, fornire benefici di work-life balance risulta essere uno dei numerosi incentivi attualmente utilizzati dalle aziende per attrarre potenziali candidati. In particolare, negli ultimi anni, il tema del bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata ha assunto un carattere particolarmente rilevante per i dipendenti, soprattutto nel contesto odierno, in cui le organizzazioni sono sempre più incentivate ad implementare pratiche lavorative volte a facilitare gli sforzi dei dipendenti nel conciliare le responsabilità lavorative e personali, in quanto il tema dell'equilibrio tra sfera professionale e vita privata è diventato centrale per il benessere e la salute dei lavoratori. Secondo un'indagine sull'employer branding realizzata da Randstad infatti, in 32 Paesi nel 2025, il 59% degli italiani intervistati considera il work-life balance uno dei fattori principali nella scelta di un impiego. A seguire, risultano rilevanti un ambiente di lavoro positivo (56%), una retribuzione competitiva (54%), la stabilità occupazionale (47%) e le opportunità di crescita professionale (47%). Questa panoramica quindi, consente di comprendere quanto questo fattore sia centrale nelle scelte lavorative dei potenziali dipendenti della gen Z e contribuisce a porre attenzione anche agli altri fattori prima discussi. In passato il lavoro poteva essere considerato per le precedenti generazioni come l'elemento centrale nella vita di una persona mentre ora, c'è una maggiore enfasi sull'importanza di avere tempo libero per la vita personale e le relazioni esterne al lavoro (Smola e Sutton, 2002). Questo cambiamento può essere attribuito a diversi fattori, tra cui una crescente attenzione verso il benessere psicologico e la consapevolezza che produttività e soddisfazione lavorativa tendono ad aumentare quando esiste un adeguato equilibrio tra lavoro e vita privata. L'organizzazione dei tempi e degli spazi di lavoro rappresenta una leva sempre più centrale nelle politiche di gestione delle risorse umane, in quanto incide in modo significativo sul work-life balance ed è fortemente in linea con le aspettative della Generazione Z (Fuchs et al., 2024;

Leijen et al., 2022). In tal senso infatti, per le nuove generazioni il lavoro non è più concepito come una dimensione dominante rispetto alle generazioni precedenti, bensì viene considerato come una componente che deve integrarsi con altri ambiti della vita, come ad esempio il benessere, il tempo libero e le relazioni. In particolare, per i giovani il concetto di successo professionale si è progressivamente ridefinito, includendo dimensioni che vanno oltre il tradizionale avanzamento di carriera e di livelli di retribuzione elevati. Bensì, il work life balance assume un ruolo centrale nella valutazione complessiva della propria carriera, la quale viene considerata di successo quando, oltre che ottenere risultati in ambito lavorativo, si riesca anche a mantenere un equilibrio soddisfacente tra lavoro e vita personale. In tal senso quindi, arrivare ad un livello in cui si riesca a conciliare lavoro, benessere individuale e tempo libero, viene considerato come un indicatore forte di successo (Briscoe et al., 2021). Inoltre, in un contesto caratterizzato dalla crescente digitalizzazione, la possibilità di lavorare in modalità flessibile in termini sia di orari che di luoghi, assume un ruolo determinante nell'influenzare l'attività organizzativa. In particolare, la diffusione dello smart working ha ridefinito i confini tradizionale del lavoro, consentendo in tal senso ai lavoratori di svincolarsi dalla presenza fisica e costante in ufficio e di lavorare direttamente da casa, in modo da gestire anche in maniera più autonoma il proprio tempo. In tal senso, per i giovani della generazione Z questa flessibilità non rappresenta più un benefit accessorio bensì una condizione sempre più attesa, soprattutto perché sono nati e cresciuti in un ambiente altamente tecnologico ed abituati a modalità di interazione digitale (Montanari et al., 2025; Barhate e Dirani, 2022; Chillakuri, 2020; Marandola e Rella, 2023; Schroth, 2019). Inoltre, il work-life balance può essere favorito anche attraverso modelli di lavoro ibridi, che combinano presenza in ufficio e lavoro da remoto, i quali permettono al contempo di mantenere i momenti di socialità senza però rinunciare ai benefici della flessibilità. Sebbene non esista una definizione universalmente accettata di cosa costituisca una pratica di work-life balance, il termine si riferisce generalmente alla possibilità di consentire orari di lavoro flessibili, il quale consente ai lavoratori di variare l'orario di inizio e fine purché venga rispettato un numero di ore, e di consentire inoltre anche lavorare da casa, il quale, grazie alle nuove tecnologie ha preso sempre più piede. La letteratura moderna mostra infatti che i valori e le preferenze delle aspettative lavorative della Gen Z rendono necessarie politiche HR orientate alla flessibilità. La Gen Z sta infatti entrando massicciamente all'interno del mercato del lavoro e molte organizzazioni faticano a trattenerla con conseguenti costi elevati di turnover (Benítez-Márquez et al., 2022). Il mancato allineamento tra aspettative valoriali e pratiche organizzative può tradursi infatti in costi significativi legati alla sostituzione del personale. Il work-life balance viene quindi considerato come un criterio centrale quando si

valutano le scelte lavorative e non più un 'extra'. Dal confronto generazionale emerge infatti come questa generazione, rispetto alle precedenti, presti più attenzione a questo tema, spesso anche a discapito della retribuzione, arrivando quindi a preferire un buon bilanciamento tra vita privata e lavoro, piuttosto che una retribuzione alta (Montanari et al., 2025). Per questa generazione infatti, un buon equilibrio vita-lavoro consente di aumentare la soddisfazione sul posto di lavoro ed aumentare l'engagement, configurandosi inoltre come un criterio principale per valutare una carriera di successo. Le aziende per rispondere a queste esigenze infatti, dovrebbero offrire flessibilità organizzativa e supportare quindi il work-life balance, oltre che progettare lavori più autonomi. Solo così le aziende potranno rimanere competitive nel mercato del lavoro, attrarre nuovi talenti e garantire una forza lavoro motivata e soprattutto soddisfatta. Inoltre, maggiore è il controllo che i dipendenti percepiscono sulla propria vita, maggiore sarà la loro capacità di bilanciare lavoro e vita privata e di impegnarsi in entrambe le sfere (Rachmadini and Riyanto, 2020). In tal senso, il work life balance rappresenta un fattore che beneficia sia le organizzazioni e sia i giovani appartenenti a questa generazione.

## **Conclusione**

L'analisi sviluppata in questo capitolo ha messo in evidenza come l'attrattività organizzativa non dipenda da un singolo fattore isolato, bensì dalla combinazione di molteplici elementi che riguardano il contesto organizzativo. In tal senso, la progettazione organizzativa assume un ruolo centrale, poiché contribuisce a definire non solo il funzionamento interno dell'impresa, ma anche l'insieme di segnali attraverso cui l'organizzazione viene percepita dall'esterno. Reputazione, immagine, cultura, leadership, opportunità di sviluppo, sistemi di ricompensa, flessibilità e work-life balance si configurano infatti come attributi organizzativi in grado di influenzare profondamente la percezione di attrattività. Tali elementi non agiscono soltanto in termini funzionali, ma anche simbolici e valoriali, contribuendo alla formazione del person-organization fit, cioè della percezione di compatibilità tra individuo e organizzazione, e proprio questo allineamento percepito risulta essere una delle chiavi principali per comprendere perché alcune organizzazioni riescano a risultare più attrattive di altre. Con particolare riferimento alla Generazione Z, la letteratura esaminata ha evidenziato una trasformazione rilevante nei criteri con cui i giovani valutano l'organizzazione. Questa generazione appare infatti particolarmente sensibile non solo agli aspetti economici, ma anche alla qualità dell'esperienza lavorativa complessiva, attribuendo valore a dimensioni quali apprendimento continuo, feedback, relazioni positive, leadership inclusiva, flessibilità organizzativa ed equilibrio vita-lavoro.

Dopo aver ricostruito il quadro teorico di riferimento e aver individuato, nella letteratura, i principali driver di attrattività, il passo successivo consiste nel verificare empiricamente quali siano, nel caso della Generazione Z, le combinazioni di contenuto del lavoro e contesto organizzativo percepite come più attrattive.

# CAPITOLO QUARTO: LA RICERCA EMPIRICA

## Introduzione

Alla luce delle evidenze discusse nei capitoli precedenti, la letteratura suggerisce che l'attrattività di un'organizzazione come datore e luogo di lavoro sia influenzata principalmente da due gruppi di fattori: da un lato, il contenuto del lavoro, ossia le caratteristiche intrinseche delle attività svolte, e dall'altro, il contesto di lavoro, che comprende invece gli elementi organizzativi entro cui il lavoro viene svolto. Numerosi studi internazionali hanno evidenziato come questi due insiemi di fattori giochino un ruolo centrale nel determinare l'attrattività delle organizzazioni per i giovani lavoratori appartenenti alla generazione Z nel guidare le loro scelte occupazionali. In particolare, per quanto riguarda il contenuto di lavoro, la letteratura evidenzia che la Gen Z preferirebbe lavori dotati di senso, significativi, vari e stimolanti, che consentano di mettere in pratica competenze diverse, esprimendo quindi creatività e favorendo in tal senso un continuo apprendimento e sviluppo personale. Parallelamente, dal punto di vista del contesto organizzativo le ricerche indicano una preferenza per ambienti di lavoro caratterizzati da specifiche condizioni, come la possibilità di conciliare vita lavorativa e vita personale, nonché quindi più flessibile, innovativo ed informale (Barhate & Dirani, 2022; Chillakuri, 2020).

Tuttavia, nonostante il crescente interesse della letteratura internazionale su questi temi, gli studi empirici dedicati alla Generazione Z che misurino quanto questi diversi fattori incidono sugli elementi che portano i giovani ad andare a lavorare nelle organizzazioni, risultano ancora relativamente limitati, soprattutto con riferimento al contesto italiano.

Alla luce di tale lacuna, il presente lavoro si propone di contribuire a questo filone di studi attraverso la realizzazione di una ricerca empirica volta ad approfondire in che modo i fattori legati al contenuto del lavoro e quelli relativi al contesto organizzativo influenzano l'attrattività percepita dalla Generazione Z. In tal senso, le ipotesi di ricerca sono formulate in modo da analizzare sia l'effetto del contenuto del lavoro che del contesto organizzativo sull'attrattività, considerando di seguito le preferenze individuali di carriera nel modificare l'attrattività percepita, in modo da comprendere come queste ultime orientino le scelte lavorative della Generazione Z.

## 4.1 Ipotesi di ricerca

La letteratura organizzativa evidenzia che per i giovani lavoratori appartenenti alla Gen Z, alcune specifiche caratteristiche delle attività lavorative possano incidere significativamente sull'attrattività di una posizione lavorativa. In tal senso, in relazione a quelli che sono i valori di questa generazione, le caratteristiche lavorative percepite come più attrattive ed in linea con le loro aspettative e preferenze, sono legate a lavori che offrono un elevato livello di autonomia nello svolgimento di compiti che siano vari, caratterizzati da attività sfidanti e dalla possibilità di esprimere creatività, in modo tale da permettere di utilizzare diverse competenze sul campo e di svilupparne continuamente di nuove, in un'ottica di apprendimento continuo, affidando al singolo la responsabilità diretta delle attività e dei risultati (Montanari et al., 2025; Chillakuri, 2020; Hackman and Oldham, 1976). Queste caratteristiche contribuiscono quindi a rendere il lavoro più attrattivo agli occhi della Gen Z rispetto invece ad un lavoro caratterizzato da attività più ripetitive, ben definite, precise, che seguono processi standardizzati ed in cui si lascia poco spazio all'autonomia. Alla luce di queste caratteristiche, si arriva a formalizzare la prima ipotesi *Hp1.a* di questa ricerca.

***Hp1.a:** Per la Gen Z un lavoro caratterizzato da autonomia e libertà creativa nello svolgimento di compiti vari e sfidanti con la possibilità di utilizzare diverse competenze influenza positivamente l'attrattività più di un lavoro caratterizzato da compiti ripetitivi ed eseguiti attraverso processi standardizzati già definiti.*

Gli studi sulla Gen Z evidenziano come questa generazione attribuisce un'elevata importanza alle opportunità di apprendimento e sviluppo, interpretando quindi questa dimensione come una variabile in grado di influenzare il modo in cui gli individui valutano le opportunità lavorative. Infatti, con riferimento alla *subjective career success*, una carriera di successo non può essere considerata esclusivamente in termini oggettivi, ma è interpretata anche rispetto a valutazioni soggettive che gli individui attribuiscono alle diverse dimensioni della propria carriera, tra cui anche all'importanza assegnata all'apprendimento e allo sviluppo di nuove competenze (Briscoe et al., 2021). In tal senso, la letteratura suggerisce che l'importanza attribuita a questa dimensione rappresenti un elemento centrale nel determinare le preferenze di carriera dei giovani lavoratori della Gen Z nei confronti delle diverse opportunità lavorative (Chillakuri, 2020; Islamiaty et al., 2022, Iorgulescu, 2016), implicando quindi che la relazione tra il contenuto del lavoro e la sua attrattività possa essere influenzata dalle aspettative

che i giovani nutrono nei confronti della propria carriera. In tal senso, dal momento che la Gen Z attribuisce un'elevata importanza alla possibilità di apprendere continuamente e di sviluppare nuove competenze, tenderebbe a preferire lavori che offrono un elevato livello di autonomia nello svolgimento di compiti caratterizzati da varietà e complessità, i quali possono essere eseguiti sfruttando anche la creatività, in modo da permettere di utilizzare diverse competenze sul campo e di svilupparne continuamente di nuove, in un'ottica di apprendimento continuo. Tali caratteristiche risultano infatti supportare e rafforzare questa dimensione, poiché la possibilità di confrontarsi con compiti vari, sfidanti e stimolanti consente di alimentare processi di crescita professionale e di acquisizione di nuove conoscenze, in quanto permettono ai giovani di confrontarsi con problemi diversi, applicare competenze differenti e sviluppare continuamente nuove capacità. In tal senso, queste preferenze si combinano nell'aspirazione di avere un percorso professionale centrato sull'apprendimento continuo, giovato anche da feedback costanti (Montanari et al., 2025; Chillakuri, 2020).

**Hp1.b:** *Per la Gen Z la relazione tra contenuto del lavoro e attrattività risulta moderata dall'importanza attribuita alla dimensione di apprendimento e sviluppo.*

Il contesto organizzativo si configura come un ulteriore leva strategica in grado di influenzare l'attrattività di una posizione lavorativa per i giovani appartenenti alla Gen Z. Per quanto riguarda infatti il contesto organizzativo, dalla letteratura emerge che quest'ultimo rappresenti il secondo ambito su cui le aziende possono intervenire per migliorare l'attraction e la retention dei giovani appartenenti alla Gen Z, oltre che sul prima discusso contenuto del lavoro. In particolare, emerge che questa generazione preferirebbe organizzazioni in cui il clima interno sia informale, collaborativo e basato su relazioni positive (Montanari et al., 2025). In particolare, la Gen Z preferisce uno stile di leadership trasformazionale, cioè leader in grado di ispirare e motivare i propri collaboratori a impegnarsi in obiettivi e iniziative condivise, stimolando anche la creatività e fornendo opportunità di crescita (Bass e Steidlmeier, 1999; Fuchs et al., 2024). In tal senso, la preferenza per organizzazioni che siano orientate alla collaborazione si esplicita attraverso la presenza di relazioni frequenti con i superiori in cui non c'è un distacco gerarchico netto. Inoltre, la ricerca di un *organizational purpose* che vada oltre il semplice profitto, contribuisce a creare nei lavoratori un senso di meaningful work e risulta essere un altro elemento chiave che determina le preferenze lavorative di questa generazione, in relazione a quelli che sono i suoi valori (Lee et al., 2021; Vieira et al., 2024). Inoltre, la

presenza di flessibilità oraria e lavorativa rappresenta un fattore centrale nelle preferenze della Gen Z, in quanto strettamente connessa alla ricerca di un equilibrio soddisfacente tra vita privata e lavoro (Barhate e Dirani, 2022).

**Hp2.a:** *Per la Gen Z un contesto organizzativo caratterizzato da flessibilità organizzativa, innovazione e informalità influenza positivamente l'attrattività di più di un contesto caratterizzato da grandi dimensioni, gerarchico e con regole rigide.*

Gli studi sulla Gen Z evidenziano come questa generazione attribuisce un'elevata importanza al work-life balance nella propria carriera, interpretando quindi questa dimensione come una variabile in grado di influenzare il modo in cui gli individui valutano le opportunità lavorative. Infatti, alla luce della letteratura sul *subjective career success*, si evidenzia come il successo professionale non sia definito esclusivamente da indicatori oggettivi, ma anche da valutazioni soggettive legate a ciò che gli individui considerano importante nella propria carriera. In questa prospettiva, Briscoe e colleghi propongono una misura multidimensionale del successo di carriera che include, tra le varie dimensioni, anche il work-life balance, inteso come la possibilità di mantenere un equilibrio soddisfacente tra vita lavorativa e vita personale (Briscoe et al., 2021). In particolare, per i giovani risulterebbe importante oltre ad attribuire un forte focus sullo sviluppo personale, anche il bisogno di avere un buon equilibrio vita-lavoro. Questa dimensione rappresenta infatti uno degli aspetti attraverso cui gli individui valutano il proprio successo professionale e riflette il crescente peso che le esigenze di benessere e qualità della vita assumono nelle scelte di carriera dei giovani. In tal senso, gli individui della Gen Z risultano attribuire un'importanza particolare al work-life balance, la quale influenzerebbe quindi il modo in cui valutano le proprie esperienze lavorative e le opportunità offerte dalle organizzazioni (Barhate e Dirani, 2022; Chillakuri, 2020; Marandola e Rella, 2023). A differenza delle generazioni precedenti infatti, questi giovani lavoratori attribuiscono un valore elevato alla possibilità di gestire in modo autonomo il proprio tempo, conciliando gli impegni professionali con interessi personali e benessere psicologico (Fuchs et al., 2024; Leijen et al., 2022). In tal senso, la flessibilità lavorativa permessa sia dagli orari di lavoro che dallo smart working, rappresenta una leva particolarmente importante per l'attrazione dei giovani lavoratori della Gen Z, in quanto questi ultimi preferirebbero un lavoro che garantisca un equilibrio vita-lavoro soddisfacente.

Alla luce di ciò, l'importanza attribuita al work-life balance influenzerebbe il modo in cui questi giovani lavoratori valutano l'attrattività delle organizzazioni, in quanto se considerano il work-life balance un aspetto centrale del proprio successo di carriera, tenderanno a valutare in modo diverso un contesto organizzativo, privilegiando quelle realtà che permettono una migliore integrazione tra vita professionale e personale.

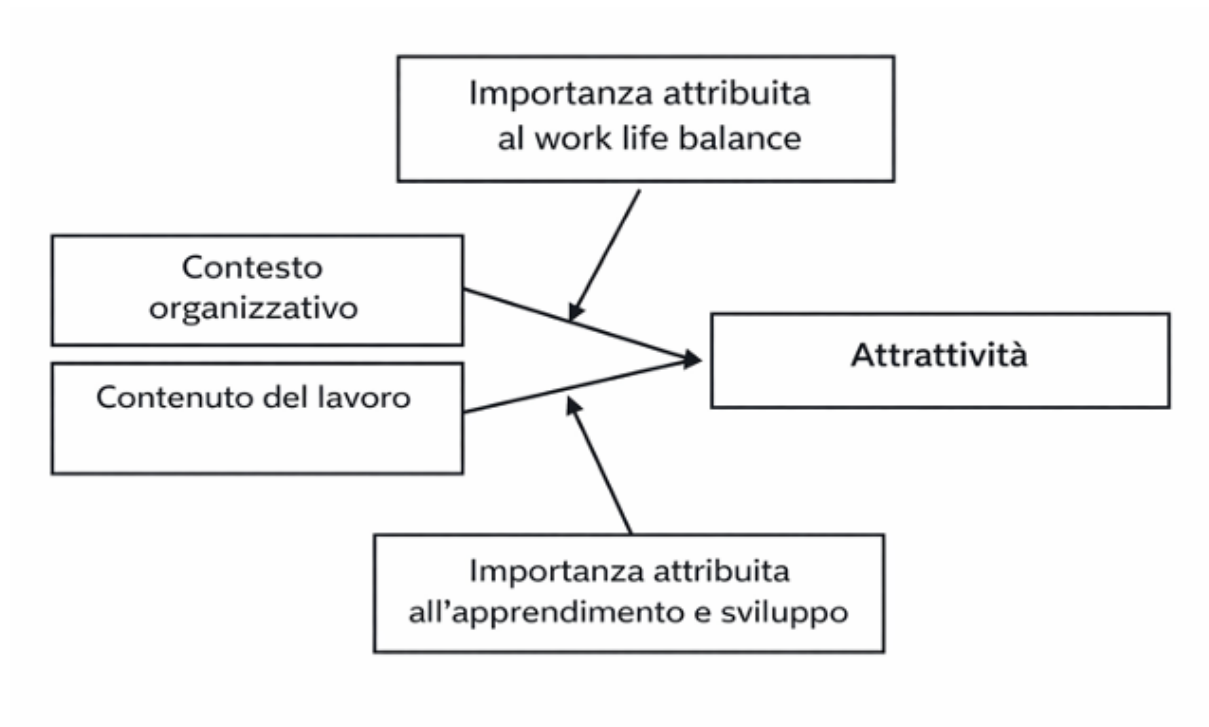
**Hp2.b:** *Per la gen z la relazione tra contesto organizzativo e attrattività risulta moderata dall'importanza attribuita alla dimensione di work-life balance.*

Alla luce degli studi sulle preferenze della Gen Z, si considera congiuntamente l'effetto del contenuto del lavoro e del contesto organizzativo sull'attrattività percepita dai giovani appartenenti alla Gen Z. In particolare, lavori che offrono elevati livelli di autonomia, varietà e sfida, consentendo l'espressione della creatività e lo sviluppo continuo di competenze, risultano maggiormente attrattivi quando inseriti in contesti organizzativi caratterizzati da innovazione, flessibilità, relazioni informali e collaborative. Questo tipo di combinazione risponde infatti in modo più completo ai valori della Gen Z, legati sia alla crescita personale e professionale sia al benessere e alla qualità dell'esperienza lavorativa. Al contrario, la presenza di un lavoro ricco e stimolante potrebbe risultare meno efficace, in termini di attrattività, se inserito in contesti organizzativi rigidi e tradizionali, così come un contesto innovativo potrebbe non essere sufficiente a compensare un lavoro monotono e poco sfidante. Pertanto, si ipotizza che la combinazione tra un contenuto del lavoro caratterizzato da autonomia e libertà creativa, in cui sono presenti compiti vari e sfidanti ed un contesto organizzativo caratterizzato da innovazione, flessibilità organizzativa e informalità, aumenti significativamente l'attrattività di una posizione lavorativa per i giovani appartenenti alla Gen Z.

**Hp3:** *Un tipo di lavoro caratterizzato da autonomia e libertà creativa nello svolgimento di compiti vari e sfidanti con la possibilità di utilizzare diverse competenze svolto in un contesto organizzativo caratterizzato da innovazione, flessibilità organizzativa e informalità aumenta l'attrattività.*

Infine, le ipotesi possono essere sintetizzate nel seguente modello, il quale verrà testato attraverso la ricerca empirica. In particolare, la figura rappresenta il modello concettuale alla base della presente ricerca.

**Figura 4.1.** *Modello concettuale degli effetti su attrattività*



## **4.2 Metodologia di ricerca**

### **4.2.1 Struttura del disegno sperimentale**

Sono stati coinvolti un totale di 200 studenti universitari appartenenti alla generazione Z, i quali hanno partecipato al presente studio in maniera totalmente volontaria ed anonima. È stata condotta un'indagine sia online che in presenza, in particolare, sono stati predisposti quattro link distinti, ciascuno associato a una diversa versione del questionario, realizzato tramite la piattaforma Google Forms. I questionari risultavano identici in tutte le loro parti, ad eccezione della sezione relativa alla descrizione dello scenario aziendale, che variava tra le quattro versioni. I quattro differenti questionari sono stati somministrati in un periodo di tempo che va da Ottobre 2025 a Dicembre 2025. Il campione risulta equilibrato per genere, con il 55% di donne e il 45% di uomini. con un'età media pari a 23,86 anni. Come scelta metodologica è stato utilizzato un questionario strutturato, costruito a partire da misure utilizzate in precedenti studi sul tema delle scelte di carriera e dell'attrattività organizzativa (Briscoe et al., 2021, Highhouse et al., 2003). Le domande poste ai partecipanti erano a risposta chiusa e valutate tramite una scala Likert di accordo/disaccordo a 7 punti, con valori compresi tra 1 (“In completo disaccordo”) e 7 (“Completamente d'accordo”).

L'utilizzo di questo strumento ha garantito sistematicità sia nella somministrazione che nella raccolta dei dati. Questi ultimi sono stati successivamente ‘puliti’ attraverso l'utilizzo del software Excel, procedimento che ha permesso di codificarli e analizzarli statisticamente attraverso il software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versione 26). Sono state realizzate quattro differenti versioni del questionario, le quali si distinguevano soltanto per la sezione dedicata alla descrizione dell'azienda. Dopo una prima sezione del questionario relativa alla rilevazione delle informazioni sociodemografiche e all'importanza attribuita al lavoro per ogni singolo partecipante, venivano poste domande relative alla carriera. Successivamente veniva presentato loro uno scenario, nel quale veniva esposta una descrizione dell'azienda in termini di contenuto del lavoro da svolgere e contesto organizzativo in cui lavorare.

Gli scenari sono stati costruiti secondo un disegno fattoriale 2x2, ottenuto dalla combinazione di due dimensioni sperimentali. In particolare, è stato fatto variare il contenuto del lavoro, declinato in lavoro vario, creativo ed autonomo e lavoro routinario ed il contesto organizzativo, distinto tra organizzazione più flessibile e informale e organizzazione più rigida e strutturata.

Dalla combinazione di queste due dimensioni sono emersi quindi quattro scenari sperimentali. Successivamente alla presentazione dello scenario, ai partecipanti venivano sottoposte una serie di domande volte a rilevare il livello di attrattività percepita dell'azienda descritta nello scenario. A ciascun partecipante è stato somministrato in modo casuale una sola versione del questionario con il relativo scenario, in modo da garantire l'assegnazione casuale. Per ciascun questionario sono state raccolte 50 risposte, per un totale complessivo di 200 osservazioni considerando in totale i quattro scenari. Ad eccezione della sezione relativa agli scenari, le quattro versioni del questionario presentavano la medesima introduzione alla ricerca e includevano le stesse domande, proposte nella medesima formulazione e nello stesso ordine. Tale scelta metodologica è stata adottata al fine di garantire uguaglianza nella somministrazione e piena comparabilità dei dati raccolti tra le diverse condizioni sperimentali.

#### **4.2.2 Variabile dipendente**

##### *Interesse verso l'azienda come datore di lavoro*

L'interesse verso l'azienda come potenziale datore di lavoro è stato valutato mediante una scala composta da cinque item, sviluppata da Highhouse et al. (2003) nell'ambito di studi sull'attrattività organizzativa. Gli item sono finalizzati a misurare la valutazione complessiva dell'azienda come luogo desiderabile in cui lavorare.

Di seguito vengono riportati i 5 item utilizzati:

1. Per me, Alpha sarebbe un buon posto dove lavorare.
2. Non sarei interessato a lavorare per Alpha, a meno che non fossi senza altre opportunità.
3. Secondo me Alpha è un luogo/datore di lavoro attraente.
4. Vorrei avere maggiori informazioni su Alpha.
5. Un lavoro in Alpha è molto allettante per me.

#### **4.2.3 Variabili indipendenti**

Per manipolare sperimentalmente le variabili indipendenti del presente studio sono stati utilizzati quattro scenari descrittivi, presentati ai partecipanti all'interno del questionario. Gli scenari sono stati costruiti al fine di rappresentare differenti configurazioni di aziende, le quali si differenziano per il *contenuto del lavoro* e il *contesto organizzativo*, coerentemente con un disegno fattoriale  $2 \times 2$ .

Per quanto riguarda il contenuto del lavoro, si individuano due possibilità: da un lato, un lavoro caratterizzato dallo svolgimento di un numero limitato di attività chiare, ben definite e di rapido

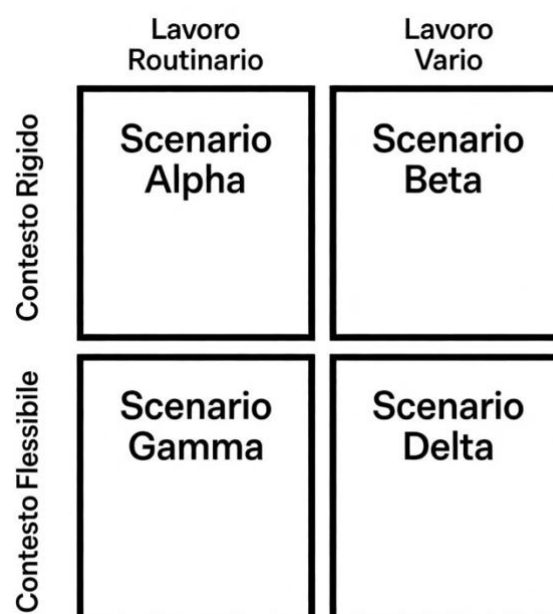
apprendimento, da eseguire seguendo istruzioni precise e processi standardizzati; dall'altro, un lavoro caratterizzato da elevata autonomia e libertà creativa, basato su compiti vari e sfidanti che richiedono l'utilizzo di competenze diverse e favoriscono iniziativa personale e responsabilità sui risultati.

Con riferimento al contesto organizzativo, si distinguono invece due configurazioni: una struttura formale, rigida e gerarchica, con orari di lavoro standardizzati e richiesta di presenza fisica in ufficio; ed in contrapposizione, un contesto innovativo e flessibile, caratterizzato da maggiore autonomia nella gestione di tempi e luoghi di lavoro, inclusa la possibilità di lavoro da remoto e presenza di relazioni informali e minore gerarchia.

Il contesto organizzativo ed il contenuto del lavoro sono state codificate come variabili dicotomiche, rispettivamente: 0 = Contesto organizzativo caratterizzato da flessibilità organizzativa, innovazione e informalità; 1 = Contesto organizzativo caratterizzato da grandi dimensioni, gerarchico e con regole rigide; 0 = Contenuto del lavoro caratterizzato da compiti ripetitivi ed eseguiti attraverso processi standardizzati già definiti; 1 = Contenuto del lavoro caratterizzato da autonomia e libertà creativa nello svolgimento di compiti vari e sfidanti.

Attraverso questa procedura, è stato possibile manipolare in modo controllato il contesto organizzativo e il contenuto del lavoro, consentendo di analizzare l'effetto delle diverse configurazioni sull'attrattività organizzativa percepita dai partecipanti.

**Figura 4.2.** *Rappresentazione grafica delle combinazioni*



#### **4.2.4 Variabili moderatrici**

Nel presente studio, le preferenze di carriera individuali sono state considerate come variabili moderatrici, in quanto rappresentano criteri soggettivi attraverso cui gli individui interpretano e valutano il contenuto del lavoro ed il contesto organizzativo. Tali dimensioni sono state misurate facendo riferimento all'approccio *subjectivist* alla carriera proposto da Briscoe et al. (2021). In particolare, sono state considerate due principali dimensioni della *Subjective Career Success Scale*, relativamente all'importanza attribuita ai diversi aspetti della carriera. Le dimensioni incluse sono:

Apprendimento e sviluppo: importanza attribuita alle opportunità di apprendimento, crescita e sviluppo delle competenze nel corso della propria carriera.

Work–Life Balance: importanza attribuita ad avere un equilibrio fra lavoro e vita privata nel corso della propria carriera

Queste variabili sono state rilevate prima della presentazione degli scenari sperimentali, al fine di cogliere le preferenze di carriera come caratteristiche individuali non influenzate dallo stimolo sperimentale e tali dimensioni sono state utilizzate come variabili moderatrici della relazione tra le caratteristiche dello scenario e l'attrattività organizzativa percepita. In linea con la letteratura, si assume infatti che l'attrattività di un'organizzazione non dipenda unicamente dalle sue caratteristiche oggettive, ma dal grado di coerenza percepita tra tali caratteristiche e i criteri soggettivi attraverso cui gli individui valutano il proprio percorso di carriera.

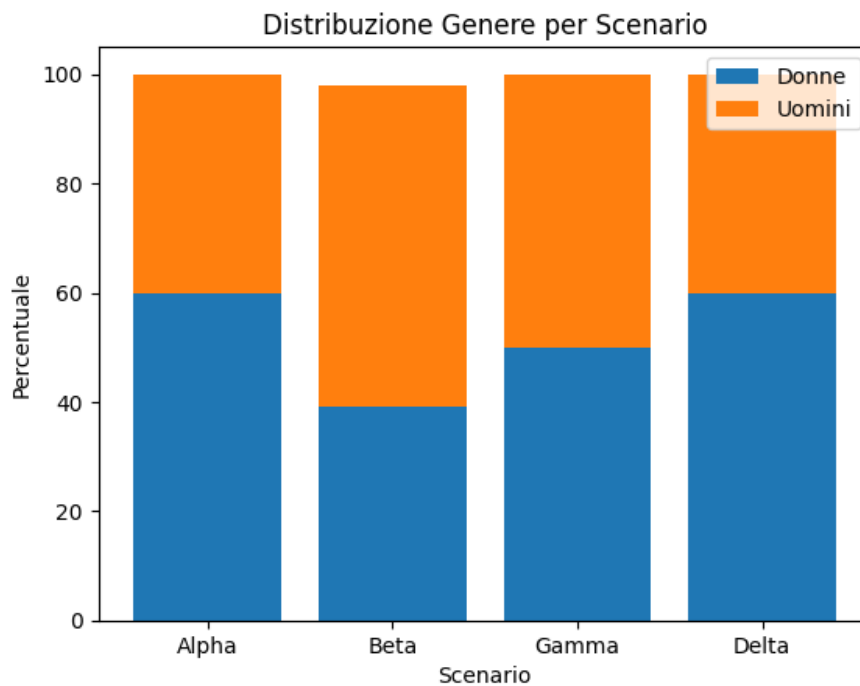
#### **4.2.5 Variabile di controllo**

Nel presente studio è stata inserita la variabile genere, al fine di verificare eventuali differenze sistematiche nelle preferenze individuali. Tale variabile è stata operazionalizzata come variabile dicotomica, assegnando valore 0 ai rispondenti di genere maschile e valore 1 a quelli di genere femminile. Questa codifica consente di includere il genere nei modelli statistici e di controllarne l'effetto sulle relazioni analizzate, poiché gli uomini e le donne possono differenziarsi nelle scelte lavorative e nelle rispettive aspettative di carriera.

#### 4.2.6 Il campione

Lo studio ha coinvolto un campione di 200 partecipanti, equamente distribuiti nei quattro scenari sperimentali (Alpha, Beta, Gamma e Delta), con 50 rispondenti per ciascuna condizione. Nel complesso, si osservano alcune differenze tra scenari, in particolare, una maggiore presenza femminile negli scenari Alpha e Delta (60%), mentre nello scenario Beta prevalgono gli uomini (58,8%). L'età media dei partecipanti è pari a 23,86 anni (DS = 2,42), risultando relativamente omogenea tra i gruppi. Il grafico evidenzia una distribuzione relativamente bilanciata tra i generi, senza forti squilibri sistematici tra gli scenari, suggerendo una buona rappresentatività del campione rispetto a questa variabile.

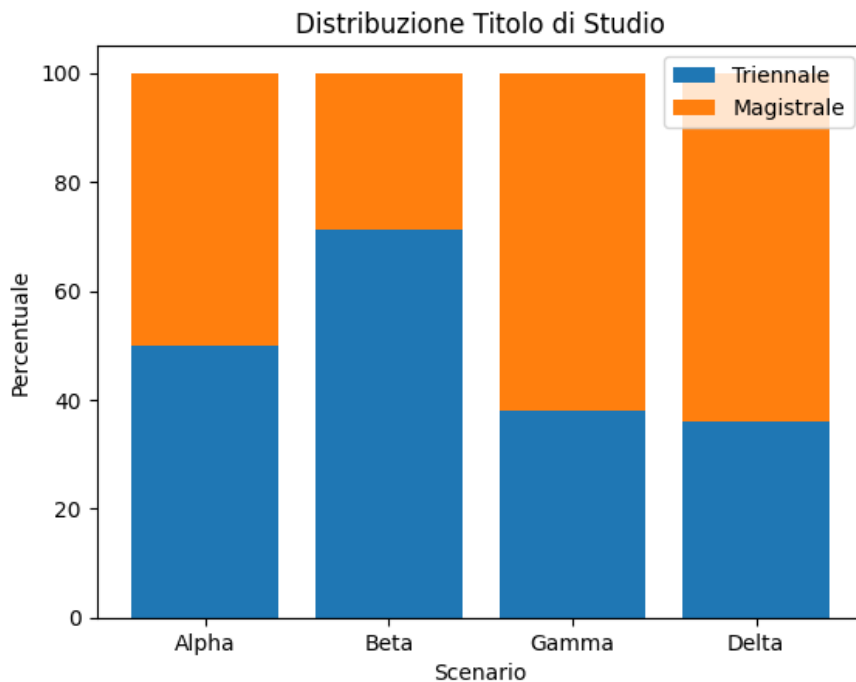
**Figura 4.3** *Composizione del campione per genere*



Per quanto riguarda invece il livello di istruzione, il campione appare bilanciato tra laurea triennale (49,5%) e magistrale (50,5%), con una maggiore incidenza di laureati magistrali negli scenari Gamma (62%) e Delta (64%), mentre nello scenario Beta prevalgono i partecipanti con laurea triennale (71,2%). Infine, con riferimento alla provenienza geografica, emerge una forte

concentrazione di partecipanti provenienti dal Sud Italia (76,9%), seguita da una quota più ridotta dal Nord (18,3%) e dal Centro (4,8%).

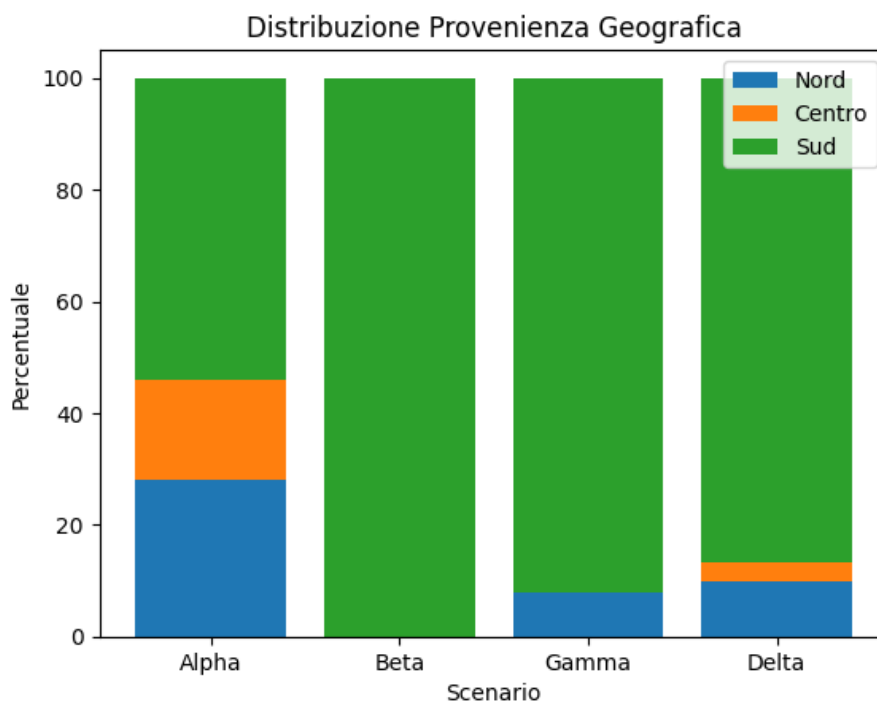
**Figura 4.4** *Composizione del campione per titolo di studio*



Per quanto riguarda la provenienza geografica, il campione risulta fortemente sbilanciato verso il Sud Italia. In tutti gli scenari considerati si osserva infatti una netta prevalenza di partecipanti provenienti da quest'area, con percentuali particolarmente elevate negli scenari Beta (100%), Gamma (92%) e Delta (86,7%), mentre nello scenario Alpha la distribuzione appare leggermente più equilibrata, pur mantenendo una maggioranza del Sud (54%). Tale distribuzione suggerisce una limitata eterogeneità geografica del campione, elemento che deve essere considerato nell'interpretazione dei risultati.

Il grafico seguente mostra la distribuzione percentuale della provenienza geografica dei partecipanti nei quattro scenari (Alpha, Beta, Gamma e Delta), distinguendo tra Nord, Centro e Sud Italia.

**Figura 4.5** *Composizione del campione per provenienza geografica*

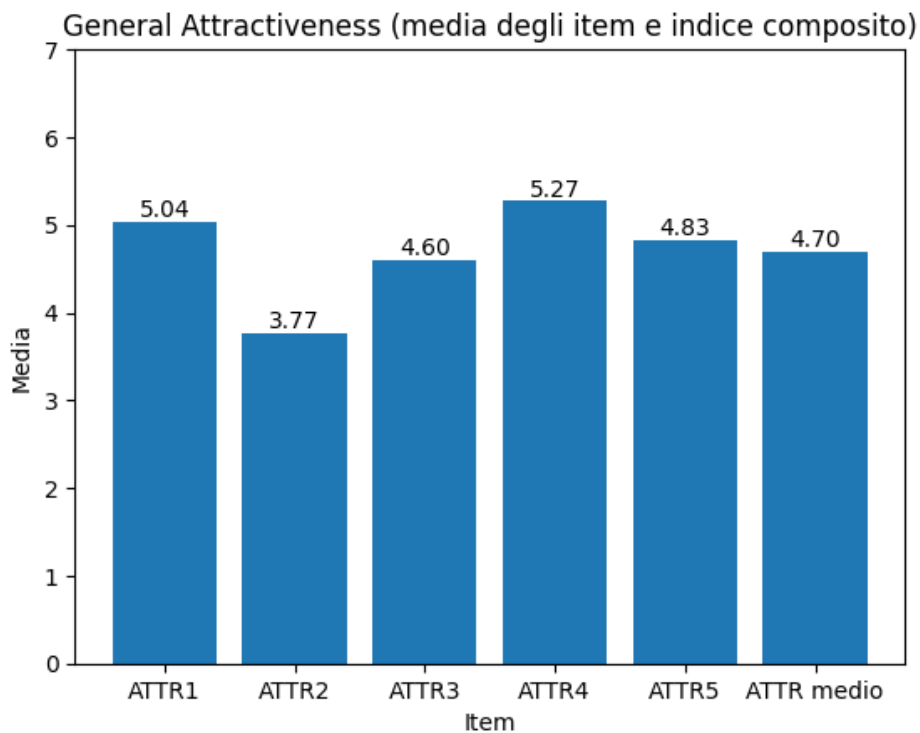


## 4.3 I risultati

### 4.3.1 Analisi descrittive

Al fine di verificare le ipotesi prima citate si è proceduto alla costruzione di misure sintetiche e affidabili del costrutto di interesse, riducendo la complessità dei dati e facilitando le analisi successive. In tal senso, è stata aggregata la variabile dipendente che fa riferimento all'interesse verso l'azienda come datore di lavoro, in modo da passare dalle singole variabili osservate ad una misura complessiva del fenomeno teorico di interesse, calcolata come media aritmetica dei cinque item. È stato quindi analizzato il grado di correlazione tra i cinque item, il quale ha evidenziato un'elevata coerenza interna, con un valore di alfa di Cronbach pari a [0,826]. Questo valore, essendo  $> 0,75$ , indica che i 5 item sono fortemente correlati tra loro e che quindi misurano in modo coerente la stessa dimensione, cioè l'interesse verso l'azienda come datore di lavoro, rendendo quindi possibile aggregare in un'unica variabile.

**Figura 4.6** *General Attractiveness*



ATTR1: Per me, l'azienda sarebbe un buon posto dove lavorare

ATTR2: Non sarei interessato a lavorare per l'azienda, a meno che non fossi senza altre opportunità

ATTR3: Un lavoro in azienda è molto allettante per me

ATTR4: Vorrei avere maggiori informazioni sull'azienda

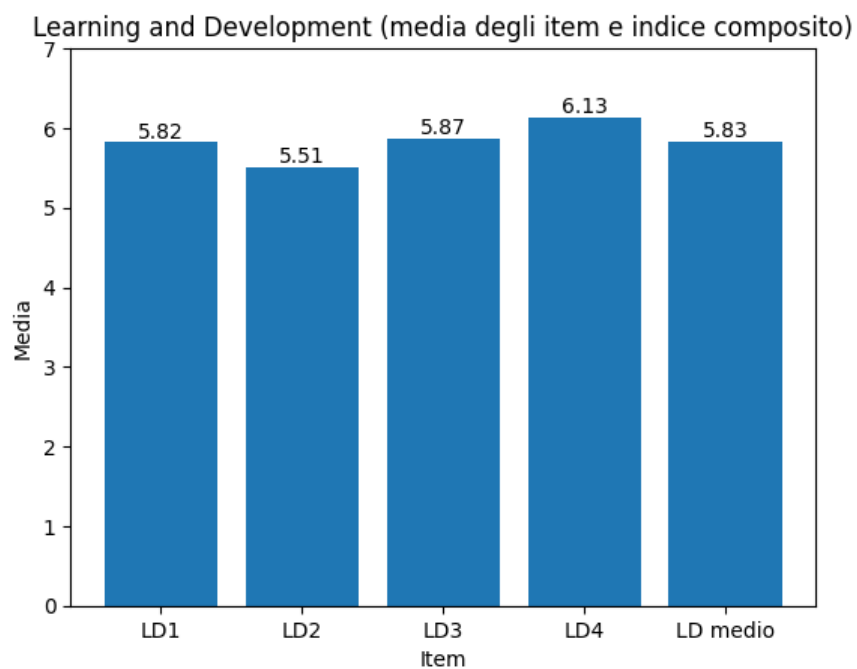
ATTR5: Secondo me l'azienda è un luogo/datore di lavoro attraente

In particolare, la general attractiveness presenta un valore medio pari a 4,70 (DS = 1,226), indicando un livello complessivamente moderato di attrattività percepita.

Inoltre, anche le variabili moderatrici della carriera sono state aggregate attraverso la stessa modalità in un'unica variabile al fine di ottenere una misura complessiva della variabile di interesse, attraverso cui rappresentare sinteticamente l'importanza attribuita dai partecipanti alle diverse dimensioni della carriera, in modo da utilizzare tale misura nelle successive analisi statistiche. In particolare, allo stesso modo, al fine di sintetizzare le informazioni raccolte e rappresentare in modo unitario il costrutto analizzato, è stata costruita una variabile aggregata che rappresenta l'importanza attribuita dai partecipanti alle opportunità di apprendimento,

crescita e sviluppo delle competenze nel proprio percorso di carriera. In via preliminare è stato analizzato il grado di coerenza interna degli item utilizzati per misurare tale dimensione, che ha evidenziato un valore dell'Alfa di Cronbach pari a [0,882]. Tale valore, indicativo di una buona affidabilità della scala, ha reso possibile aggregare i diversi item in un'unica variabile composita, utilizzata nelle successive analisi per rappresentare l'importanza attribuita dai partecipanti alla dimensione di Apprendimento e sviluppo.

**Figura 4.7.** *Apprendimento e sviluppo*



LD1: Avere la possibilità di essere innovativo nelle attività lavorative che svolgi

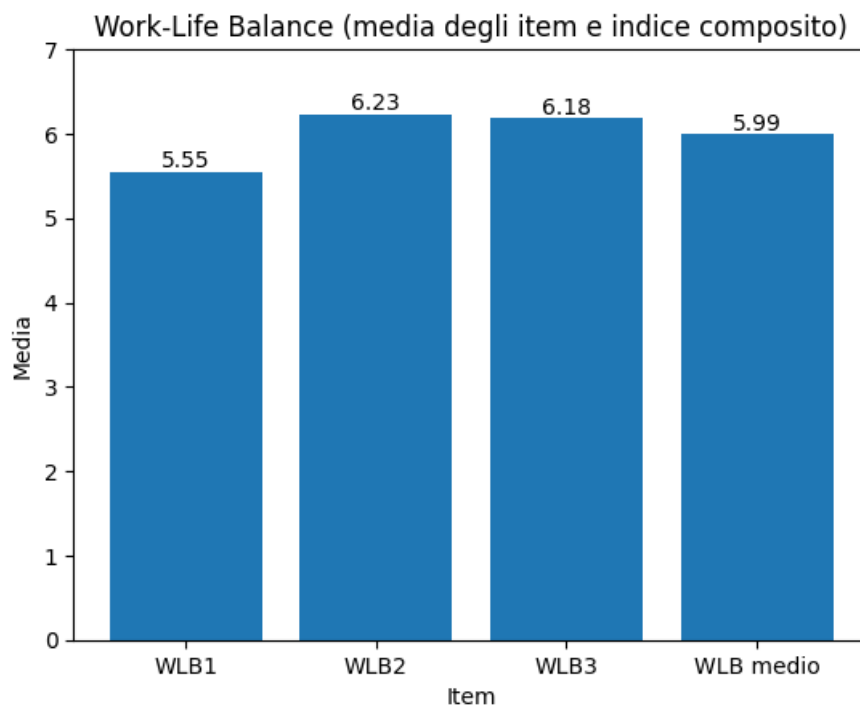
LD2: Affrontare sfide nel proprio lavoro

LD3: Apprendere continuamente conoscenze e capacità nuove anche in ambiti diversi

La variabile apprendimento e sviluppo presenta un valore medio pari a 5,83 (DS = 1,073), indicando un livello complessivamente elevato di importanza attribuita alle opportunità di apprendimento e sviluppo. La deviazione standard relativamente contenuta suggerisce una buona omogeneità nelle risposte, evidenziando come tale dimensione sia valutata in modo piuttosto uniforme dai partecipanti.

Allo stesso modo, si è proceduto all'aggregazione della variabile relativa all'importanza attribuita all'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale. L'analisi della coerenza interna ha evidenziato un valore dell'alfa di Cronbach pari a [0,811], indicativo di una buona affidabilità, rendendo quindi possibile l'aggregazione. Allo stesso modo, è stato possibile aggregare le altre variabili, in quanto tutte presentavano un alfa di Cronbach  $> 0,75$ .

**Figura 4.8** *Work-Life Balance*



WLB1: Raggiungere un equilibrio soddisfacente tra lavoro e vita familiare, anche se a discapito della carriera

WLB2: Avere tempo per interessi extra-lavorativi

WLB3: Avere la possibilità di bilanciare lavoro e interessi extra-lavorativi

La variabile work-life balance presenta un valore medio pari a 5,99 (DS = 1,081), indicando un livello elevato di importanza attribuita all'equilibrio tra vita lavorativa e personale. La deviazione standard relativamente contenuta suggerisce una buona omogeneità nelle risposte, evidenziando come questa dimensione sia valutata in modo piuttosto uniforme dai partecipanti. Questi risultati hanno reso possibile utilizzare i costrutti nelle successive analisi statistiche.

### **4.3.2 La verifica delle ipotesi**

La presente ricerca si propone quindi di verificare empiricamente alcune ipotesi relative all'effetto del contesto organizzativo e del contenuto del lavoro sull'attrattività percepita, intesa come l'insieme delle percezioni e delle valutazioni dei potenziali candidati nei confronti dell'azienda, nonché il loro interesse per l'azienda come datore di lavoro. Inoltre, viene considerato anche il ruolo delle differenze individuali in termini di importanza attribuita al work-life balance e alle opportunità di apprendimento e sviluppo professionale, al fine di comprendere come tali dimensioni, considerate come preferenze individuali, possano influenzare la relazione tra contenuto del lavoro, contesto organizzativo e l'attrattività percepita. Alla luce di tali obiettivi, la sezione seguente presenta la verifica delle ipotesi di ricerca, illustrando le variabili considerate e i risultati delle analisi empiriche condotte.

Al fine di testare correttamente tali effetti e ridurre eventuali problemi di multicollinearità, le variabili moderatrici sono state standardizzate prima di essere incluse nei modelli di regressione e nelle interazioni. Infine, il genere è stato inserito come variabile di controllo ( $M = 0$ ;  $F = 1$ ), al fine di tenere conto di possibili differenze sistematiche nelle percezioni dell'attrattività organizzativa.

**Tabella 4.1** *Tabella di verifica delle ipotesi*

	INTERESSE VERSO L'AZIENDA COME DATORE DI LAVORO												
	M1			M2			M3						
VARIABILI INDIPENDENTI	Coeff. (SE)	Std. coeff.	t	Sig.	Coeff. (SE)	Std. coeff.	t	Sig.	Coeff. (SE)	Std. coeff.	t	Sig.	
<b>VARIABILI DI CONTROLLO</b>													
Genere	-,419 (,201)	-,147.	-2,090	,038	-,262 (,181)	-,092	-1,442	,151	-,268 (,184)	-,094	1,460	,146	
<b>EFFETTI DIRETTI</b>													
Contesto organizzativo	-,354 (,200)	-,124	-1,772	,078	-,229 (,175)	-,080	-1,306	,193	-,184 (,250)	-,064	,736	,463	
Contenuto del lavoro	-,072 (,200)	-,025	-,363	,717	-,105 (,175)	-,037	-,599	,550	-,060 (,249)	-,021	-,242	,809	
Work-life Balance					,476 (,163)	,333	2,913	,004	,477 (,164)	,334	2,912	,004	
Apprendimento e sviluppo					,430 (,159)	,301	2,771	,007	,431 (,159)	,302	2,707	,007	
<b>EFFETTI DI INTERAZIONE</b>													
Contesto organizzativo x Work-life Balance					-,345 (,177)	-,171	-1,942	,054	-,343 (,178)	-,171	-1,930	,055	
Contenuto del lavoro x Apprendimento e sviluppo					,042 (,177)	,019	,235	,814	,039 (,178)	,018	,220	,826	
Contenuto del lavoro x Contesto organizzativo									-,089 (,355)	-,027	-,252	,801	
	R=,190	R <sup>2</sup> = ,036	R <sup>2</sup> adattato=0,21	F= 2,451	p=0,65	R=,534	R <sup>2</sup> = ,285	R <sup>2</sup> adattato=,259	F=10,957	p<,001	R=,534	R <sup>2</sup> =,286	R <sup>2</sup> adattato=,256
											F= 9,549	p<,001	

La tabella riporta i risultati delle analisi di regressione lineare condotte per esaminare l'effetto delle variabili indipendenti sull'attrattività organizzativa, considerata come variabile dipendente. Sono presentati tre modelli, in particolare il modello 1 include la variabile di controllo e gli effetti diretti, il modello 2 ed il modello 3 introducono le variabili moderatrici e le interazioni. Per ciascun modello vengono riportati i coefficienti standardizzati e non, gli errori standard, i valori t e i livelli di significatività statistica. Infine, sono indicati i valori di  $R^2$  e dell'F-test, che permettono di valutare rispettivamente la quota di varianza spiegata e la bontà complessiva del modello.

In particolare, nel primo modello è stata condotta un'analisi di regressione lineare senza introdurre le interazioni, in cui la variabile dipendente è l'interesse verso l'azienda come datore di lavoro e la variabile di controllo è relativa al genere. È stata inoltre inclusa come variabile indipendente la variabile dicotomica relativa al contenuto del lavoro (1 = lavoro caratterizzato da autonomia, varietà di compiti e utilizzo di competenze diverse; 0 = lavoro routinario e standardizzato). Ed un'altra variabile dicotomica relativa al contesto organizzativo (1 = organizzazione rigida e strutturata; 0 = organizzazione flessibile, innovativa e informale), senza aggiungere ulteriormente gli effetti di interazione, i quali verranno testati nei successivi modelli. I risultati mostrano che il modello risulta nel complesso marginalmente significativo ( $F = 2,451$ ;  $p = ,065$ ), indicando una capacità esplicativa limitata. Coerentemente, il valore di  $R^2$  (0,36) si evidenzia infatti che le variabili incluse spiegano una quota ridotta della varianza dell'attrattività percepita, cioè circa il 3,6%. Per quanto riguarda le singole variabili quindi, il lavoro più creativo, vario ed autonomo non risulta avere un effetto statisticamente significativo sull'attrattività ( $\beta = -0,025$ ;  $p = ,717$ ). Pertanto, non emergono differenze significative tra lavoro creativo e lavoro routinario in termini di attrattività percepita. Al contrario invece, il contesto organizzativo evidenzia un effetto negativo e marginalmente significativo ( $\beta = -0,124$ ;  $p = ,078$ ). In particolare, questo suggerisce che contesti organizzativi più rigidi, formali e strutturati risultano meno attrattivi rispetto a contesti organizzativi più flessibili e informali, con un livello di significatività del 10%, implicando quindi che contesti organizzativi percepiti come più flessibili e innovativi possano risultare più attrattivi per i soggetti appartenenti alla Generazione Z rispetto a contesti più strutturati e rigidi. Tuttavia, è importante sottolineare che la verifica complessiva delle ipotesi di ricerca è stata effettuata nel modello 3, che include anche gli effetti di interazione, consentendo una valutazione più completa e articolata delle relazioni ipotizzate.

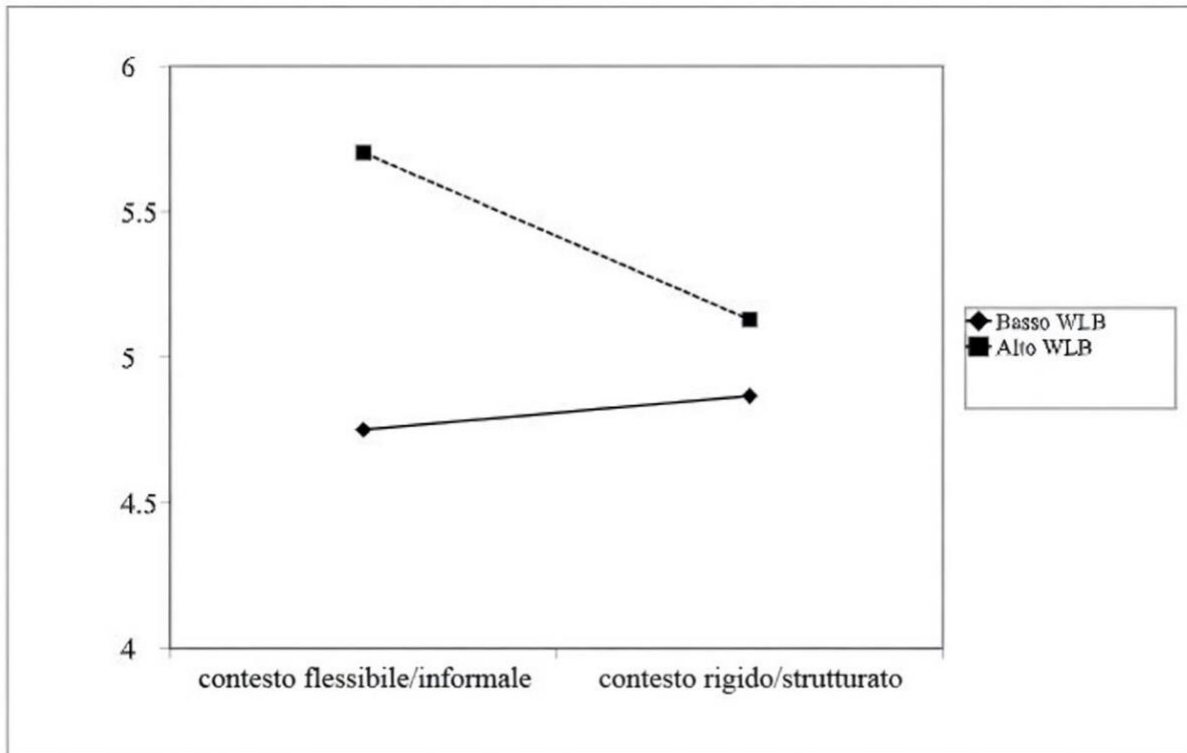
Le ipotesi di ricerca sono state infatti verificate attraverso il modello 3 di regressione, nel quale sono state incluse tutte le variabili rilevanti e i termini di interazione previsti. In particolare, nel modello sono state inserite le seguenti variabili indipendenti: contenuto del lavoro, contesto organizzativo, work-life balance e apprendimento e sviluppo, oltre alla variabile di controllo genere. Per testare gli effetti di moderazione, sono stati inoltre inclusi i termini di interazione: contesto organizzativo  $\times$  work-life balance, contenuto del lavoro  $\times$  apprendimento e sviluppo e contenuto del lavoro  $\times$  contesto organizzativo.

L'interazione tra contenuto del lavoro e apprendimento e sviluppo non risulta significativa ( $\beta = 0.018, p = .826$ ), così come non è significativo l'effetto diretto del contenuto del lavoro ( $\beta = -0.021, p = .809$ ). Questi risultati suggeriscono che, nel presente studio, il contenuto del lavoro non incide in modo rilevante sull'attrattività percepita, né tale relazione viene modificata dall'importanza attribuita alle opportunità di apprendimento e sviluppo. In altre parole, per la Generazione Z l'attrattività di un'organizzazione sembra essere maggiormente determinata dalle caratteristiche del contesto organizzativo piuttosto che dal tipo di attività lavorativa in sé, di conseguenza, l'Ipotesi Hp1b non può essere considerata confermata.

Infatti, per quanto riguarda l'Ipotesi Hp2b, relativa al ruolo moderatore del work-life balance nella relazione tra contesto organizzativo e attrattività, i risultati forniscono evidenza a supporto dell'ipotesi. In particolare, l'interazione tra contesto organizzativo e work life balance risulta negativa e significativa ( $\beta = -0.171, p = .055$ ), indicando che all'aumentare dell'importanza attribuita al work life balance diminuisce l'attrattività di contesti rigidi e strutturati, in quanto il contesto organizzativo è stato operazionalizzato come variabile dicotomica (0 = organizzazione flessibile, innovativa e informale; 1 = organizzazione rigida e strutturata;). Tutto ciò è confermato e reso evidente dall'analisi riportata nel grafico 1.

In altri termini, più forte è il bisogno di equilibrio vita-lavoro, meno attrattivo diventa un contesto organizzativo poco flessibile, caratterizzato da orari di lavoro fissi e dall'impossibilità di lavorare da casa. A differenza invece di un contesto organizzativo più flessibile, in cui è possibile lavorare da casa e con orari di lavoro flessibili.

**Figura 4.9.** Effetto moderatore del work-life balance sulla relazione tra contesto organizzativo e attrattività



Poiché il work-life balance è standardizzato, il valore 0 corrisponde al suo livello medio, di conseguenza, il coefficiente della variabile contesto organizzativo ( $\beta = -.064$ ,  $p = .463$ ) rappresenta l'effetto del contesto organizzativo quando il work life balance si trova al livello medio, ed in questa condizione non emergono differenze significative di attrattività tra i due diversi contesti organizzativi. Tuttavia, dal grafico è possibile notare che per chi attribuisce bassa importanza al work life balance, non vi è differenza significativa tra i due contesti organizzativi ( $p = .630$ ), mentre per chi attribuisce alta importanza al work life balance, il contesto organizzativo più rigido e strutturato risulta significativamente meno attrattivo rispetto al contesto più flessibile ed informale ( $p = .018$ ). Nel complesso, questi risultati indicano che gli individui che attribuiscono maggiore importanza al work-life balance tendono a preferire contesti organizzativi percepiti come più flessibili, pertanto l'Ipotesi Hp2b può essere considerata confermata. Si evidenzia quindi che il *work-life balance* rappresenti una variabile chiave nel differenziare le preferenze dei partecipanti rispetto al contesto organizzativo, mentre non emerge un ruolo di moderatore per la dimensione di apprendimento e sviluppo.

I risultati di questo modello quindi mostrano che, alla luce delle ipotesi formulate, l'attrattività organizzativa dei quattro scenari risulta influenzata principalmente dall'interazione tra il contesto organizzativo e dall'importanza attribuita al work-life balance. Suggerendo che i giovani della Gen Z che attribuiscono importanza a bilanciare la propria vita personale e vita lavorativa, percepiscono come più attrattivi i contesti organizzativi caratterizzati da flessibilità, informalità e minore rigidità strutturale. Questo effetto si manifesta indipendentemente dal contenuto del lavoro, suggerendo che, nel campione analizzato, le caratteristiche del contesto organizzativo assumono un ruolo più rilevante rispetto alla natura delle mansioni svolte. Tali risultati suggeriscono che la Gen Z italiana considerata in questo studio attribuisce un valore centrale al work-life balance e tende a valutare positivamente quelle organizzazioni che offrono condizioni coerenti con tale esigenza. Nel complesso quindi, questi risultati suggeriscono che, per la Generazione Z, l'attrattività organizzativa non è determinata in modo diretto dalle caratteristiche oggettive del lavoro o del contesto organizzativo, né dalla loro combinazione. Piuttosto, l'attrattività sembra dipendere maggiormente dall'allineamento tra le caratteristiche organizzative e le priorità individuali, indicando quindi che le preferenze della Gen Z risultano più sensibili ai bisogni soggettivi che non alle specifiche configurazioni strutturali del lavoro e dell'organizzazione.

#### **4.4 Discussione dei risultati**

I risultati emersi dalla presente ricerca consentono di formulare alcune considerazioni rilevanti in merito ai fattori che influenzano l'attrattività organizzativa percepita dalla Generazione Z. In particolare, le evidenze empiriche mostrano che il contenuto del lavoro non esercita un effetto significativo sull'attrattività percepita. Infatti, l'ipotesi secondo cui un lavoro creativo, autonomo e caratterizzato da varietà, risulti più attrattivo rispetto a un lavoro routinario non ha trovato conferma empirica, risultando quindi poco coerente con la letteratura sul job design, che attribuisce invece centralità ad aspetti quali autonomia, varietà dei compiti e creatività nel determinare valutazioni positive del lavoro (Montanari et al., 2025; Chillakuri, 2020; Hackman and Oldham, 1976; Morgeson e Humphrey, 2006). Inoltre, il contenuto del lavoro non incide in modo significativo sull'attrattività percepita neanche se viene moderato dall'importanza attribuita alle opportunità di apprendimento e sviluppo. Questi risultati suggeriscono quindi che questa generazione tende a dare priorità a elementi di contesto piuttosto che alla natura specifica delle mansioni. Infatti, in relazione al contesto organizzativo, il ruolo delle preferenze

individuali di carriera relativa all'importanza attribuita al *work-life balance* modera la relazione tra contesto organizzativo e attrattività percepita, evidenziando in tal senso come l'attrattività organizzativa non dipenda esclusivamente dalle caratteristiche "oggettive" dello scenario, bensì soprattutto dal modo in cui tali caratteristiche vengono interpretate alla luce delle priorità soggettive dei partecipanti. In questa prospettiva infatti, i risultati confermano l'utilità dell'approccio subjectivist alla carriera, secondo cui le scelte professionali vengono valutate sulla base di criteri personali di successo e desiderabilità (Briscoe et al., 2021). Coerentemente con tale impostazione, l'unica ipotesi di moderazione che viene supportata empiricamente è la Hp2.b, secondo cui l'importanza attribuita al *work-life balance* rende il contesto organizzativo formale e strutturato significativamente meno attrattivo rispetto al contesto flessibile ed informale per quegli individui che considerano prioritario l'equilibrio tra vita lavorativa e personale. Questo risultato rafforza l'idea che la Generazione Z attribuisca un valore particolarmente elevato alla flessibilità organizzativa e alla possibilità di conciliare lavoro e vita privata, in linea con la letteratura più recente (Barhate e Dirani, 2022; Chillakuri, 2020; Marandola e Rella, 2023; Schroth, 2019). In particolare, a differenza delle generazioni precedenti, per le quali tale aspetto risultava importante ma non prioritario, i risultati suggeriscono che per i giovani appartenenti alla Generazione Z l'equilibrio tra vita privata e lavorativa costituisca un criterio fondamentale nella valutazione dell'attrattività del lavoro (Fuchs et al., 2024; Leijen et al., 2022). In particolare, sebbene anche la Generazione Y (Millennials) abbia mostrato una crescente attenzione verso il *work-life balance*, tale dimensione appare assumere per la Gen Z un peso ancora più marcato, configurandosi non solo come un elemento desiderabile, ma come una condizione quasi imprescindibile (Deloitte, 2024). Da un punto di vista manageriale, questo implica che le organizzazioni interessate ad attrarre giovani talenti non possano limitarsi a proporre lavori stimolanti e sfidanti, bensì devono piuttosto essere capaci di rispondere in modo ottimale ai bisogni di flessibilità e benessere percepiti come centrali da questa generazione. In un contesto globale caratterizzato da crescente competitività e dinamicità infatti, tali evidenze rappresentano uno strumento aggiuntivo e strategico per affrontare con successo la cosiddetta "War for Talent", in cui risulta ancora più evidente se si considera che questa generazione rappresenterà la futura forza lavoro dominante (ANSA, 2025). Nei prossimi anni, infatti, questi individui andranno progressivamente a sostituire le generazioni precedenti, contribuendo a ridefinire le organizzazioni. Pertanto, investire nella comprensione dei fattori che ne guidano le scelte professionali non è solo rilevante nel presente, ma costituisce anche una leva strategica per la sostenibilità e la competitività delle organizzazioni nel lungo periodo.

#### **4.4.1 Limiti e future prospettive di ricerca**

Il presente studio presenta alcuni limiti che devono essere considerati nell'interpretazione dei risultati e che, al contempo, offrono interessanti spunti per future ricerche. In primo luogo, la dimensione contenuta del campione potrebbe aver ridotto la potenza statistica delle analisi, limitando la possibilità di individuare effetti significativi, in particolare per le ipotesi più complesse. Un secondo limite riguarda la costruzione degli scenari sperimentali, in cui nel presente studio presenta elementi di originalità, in quanto gli scenari sono stati costruiti ad hoc attraverso fattori di contenuto del lavoro e di contesto organizzativo, senza essere stati quindi estrapolati da studi precedenti in letteratura. Inoltre, se da un lato ciò rappresenta un contributo innovativo, dall'altro apre alla possibilità che alcune differenze tra le condizioni sperimentali non siano state percepite in modo chiaro e univoco dai partecipanti. In particolare, la descrizione di un lavoro caratterizzato da compiti vari, possibilità di autonomia e creatività ed un lavoro più standardizzato, così come la descrizione di un contesto organizzativo rigido e strutturato rispetto ad uno flessibile ed informale, potrebbe non essere stata sufficientemente compresa. Future ricerche potrebbero quindi migliorare la chiarezza degli scenari, eventualmente attraverso pre-test più approfonditi. Un ulteriore limite del presente studio riguarda il contesto geografico di riferimento, in cui una forte concentrazione del campione nell'area geografica del Sud Italia risulta essere un elemento che deve essere considerato nell'interpretazione dei risultati. Il campione analizzato infatti, è prevalentemente concentrato nel Sud Italia, la quale è un'area caratterizzata da specifiche condizioni socio-economiche e dinamiche del mercato del lavoro, come maggiori tassi di disoccupazione giovanile e minori opportunità occupazionali. In tal senso, in contesti caratterizzati da maggiore scarsità di opportunità lavorative, i giovani potrebbero mostrare una minore selettività rispetto alle caratteristiche del lavoro, risultando quindi più disponibili ad accettare diverse configurazioni lavorative pur di ottenere un'occupazione. Questo orientamento potrebbe quindi attenuare le differenze percepite tra gli scenari proposti e contribuire alla mancata significatività delle ipotesi relative al contenuto del lavoro e al contesto organizzativo. Sarebbe pertanto utile replicare lo studio in altri contesti territoriali, sia a livello nazionale che internazionale, per verificare i risultati. Inoltre, sarebbe opportuno anche considerare la composizione del campione in termini di esperienza lavorativa, in quanto nel presente studio, infatti, i partecipanti sono prevalentemente studenti che, nella maggior parte dei casi, non si sono ancora confrontati in modo diretto e continuativo con il mondo del lavoro. Tale condizione potrebbe quindi aver influenzato le valutazioni espresse,

rendendo i partecipanti meno selettivi rispetto alle caratteristiche specifiche del lavoro e del contesto organizzativo. Questo aspetto potrebbe contribuire a spiegare la mancata significatività di alcune ipotesi, suggerendo l'opportunità, per future ricerche, di includere campioni più eterogenei anche in termini di esperienza lavorativa, al fine di verificare se tali relazioni emergano con maggiore chiarezza tra individui già inseriti nel mercato del lavoro e con almeno un'esperienza lavorativa.

## **CONCLUSIONE**

In conclusione, il presente lavoro ha consentito di approfondire i fattori che influenzano l'attrattività organizzativa percepita dalla Generazione Z, evidenziando come il contenuto del lavoro non rappresenti un elemento determinante nella valutazione dell'attrattività, mettendo in discussione l'assunto secondo cui caratteristiche quali autonomia, varietà e creatività costituiscano leve centrali per attrarre i giovani talenti. Al contrario, i risultati hanno evidenziato il ruolo predominante degli elementi di contesto organizzativo, soprattutto quando interpretati alla luce delle preferenze individuali. In questa prospettiva, l'importanza attribuita al work-life balance emerge come una variabile chiave, in grado di influenzare significativamente la percezione di attrattività. In un contesto caratterizzato da crescente competizione per l'acquisizione dei talenti, la capacità di offrire modelli organizzativi coerenti con i valori della Generazione Z rappresenta quindi una leva strategica fondamentale. Infine, alla luce dei limiti evidenziati, il presente studio apre a ulteriori sviluppi di ricerca, sottolineando l'importanza di approfondire il tema in contesti differenti e con campioni più eterogenei. Comprendere le dinamiche che guidano le scelte professionali dei giovani rappresenta, infatti, una sfida cruciale per le organizzazioni che intendono affrontare con successo le trasformazioni del mercato del lavoro e garantire la propria sostenibilità nel lungo periodo.

## **BIBLIOGRAFIA**

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.

Allan, B.A., Autin, K.L. & Duffy, R.D. (2018). Self-reported job performance: The role of task significance and meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 102, pp. 1–10.

Allen, D.G., Shore, L.M., and Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 1, 99–118.

Ambarwati, R., Sumartik, S. & Febriani, R. (2025) Integrating Talent Management Practices for Enhanced Sustainable Organizational Performance in Indonesia's Manufacturing. *Journal of Organizational Behavior Research*

Ambler, T. and Barrow, S., 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*

Angelici, M. and Profeta, P. (2024), 'Smart-working: Work flexibility without constraints', *Management Science*, 70(3), pp. 1680–1705.

ANSA. (2025). ManpowerGroup, nel 2030 Gen Z sarà un terzo di forza lavoro. 4 giugno.

Arti Verma (2018). Impact of compensation and reward system on organization performance: An empirical study. *International Journal of Research and Analytical Reviews* 5(3).

Babbage, C. (1835). *On the economy of machinery and manufacturers*. London: Charles Knight.

Baker, T. (2014). *Attracting and retaining talent: Becoming an employer of choice*. Palgrave Macmillan.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*.

Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*

Barrick, M.R. & Parks-Leduc, L., 2019. Selection for fit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*

Barrick, M.R. and Parks-Leduc, L. (2019) 'Selection for fit', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. The Free Press, New York, NY.

Belias, D. & Sklikas, D., 2013. Aspects of Job Design. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 3(4), pp.85–94.

Bellesia, F., Mattarelli, E., Bertolotti, F. and Sobrero, M. (2024) Algorithmic embeddedness and the 'gig' characteristics model: Examining the interplay between technology and work design in crowdwork. *Journal of Management Studies*, 62(7), pp. 2673–2706.

Belt, J. A., & Paolillo, J. G. P. (1982). The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertising. *Journal of Management*

Benítez-Márquez, M. D., et al. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*

Bińczycki, M., Protsiuk, O., Surugiu, C., Surugiu, M.R. e altri (2025), Meaningful work for Generation Z: the role of career growth, contribution to society, rewards and recognition, and work–life balance, *Employee Responsibilities and Rights Journal*.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

- Boon, C. and Biron, M., 2016. Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), pp.2177–2200.
- Boudreau, J. W. – Ramstad, P. M.: *Beyond HR*. Boston. Harvard Business School Press, 2007.
- Bourdieu, P., 1986. The Forms of Capital. In: J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*
- Breaugh, J. A., & Billings, R. S. (1988). The realistic job preview: Five-year review and future research directions. *Journal of Management*, 14(3), 527–548.
- Burt, R.S. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R.S., 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers’ employer knowledge.
- Cappelli, P. (2000). “A Market-Driven Approach to Retaining Talent.” *Harvard Business Review*.
- Carless, S.A., 2005. Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), pp.411–429.
- Casper, W.J. & Buffardi, L.C. (2004) ‘Work–life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support’, *Journal of Vocational Behavior*,
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). *The war for talent*. The McKinsey Quarterly
- Chatman, J.: 1991, *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*, *Administrative Science Quarterly* 36, 459–484.

Chatzoudes, D. and Chatzoglou, P. (2022) 'Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework', *International Journal of Economics and Business Administration*

Chen, M.-H., Chang, Y.-C., & Hung, S.-C. (2008). Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*.

Coleman, J. S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*

Coleman, J.S. (1990) *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Costa, G. & Gianecchini, M., 2016. *Risorse umane: Persone, relazioni e valore*. 4<sup>a</sup> ed. Milano: McGraw-Hill Education.

Crook, T. Russell, et al. "Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance." *Journal of Applied Psychology*

Cummings, M. L. (2016) – *Boredom in the Workplace: A New Look at an Old Problem*

Curran, J. and Blackburn, R.A. (2001) *Researching the small enterprise*. London: SAGE Publications.

Davis, L.E. and Taylor, J.C. (1972) *Design of jobs*. Harmondsworth: Penguin Books.

Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969

Deloitte (2023). *2023 Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey*.

Drucker, P.F., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Drucker, P.F., 1969. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.

Dudija, N., & Apriliansyah, M. D. (2024). Psychological Well-Being among Generation Z employees: A Literature Review.

Dzinkowski, R. (2000). 'The measurement and management of intellectual capital: An introduction', *Management Accounting*.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 1991, Vol. 6, pp. 283–357). John Wiley & Sons.

Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Ellis, A. P. J., Bell, B. S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R & Ilgen, D. R. (2005). An Evaluation of Generic Teamwork Skills Training with Action Teams: Effects on Cognitive and Skill-Based Outcome, *Personnel Psychology*, 58, pp.641-672, (2005).

Erez, M. (2010) 'Culture and job design', *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), pp. 389–400.

Ewing, M.T. & Caruana, A. (1999) An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*,

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*.

Gallup. (2024). *Employee turnover insights: cost of replacement and retention strategies*.

Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*

Gratton L. (2011). Workplace 2025: What will it look like? *Organizational Dynamics*, 40(4), 246–254. Crossref. Web of Science.

- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259 – 286
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R., 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*
- Harari, O. (1998) Attracting the best minds. *Management Review*
- Harvey, J. F., & Green Jr, P. (2022). Constructive feedback: When leader agreeableness stifles team reflexivity. *Personality and Individual Differences*, 194, 111624.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland, Ohio: World Publishing Company.
- Highfield, T., & Leaver, T. (2016). Instagrammatics and digital methods: Studying visual social media, from selfies and GIFs to memes and emoji. *Communication Research and Practice*
- Hom, P.W., Lee, T.W., Shaw, J.D. and Hausknecht, J.P. (2017) ‘One hundred years of employee turnover theory and research’, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*
- Hsieh, A.T., & Chao, H.Y. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 15:6, 1108-1123
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007). ‘Integrating motivational, social, and con-textual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature’. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–56.
- Huselid, M.A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*.
- Ibrahim, I., Ali, K., Alzoubi, I.A., Alzubi, M.M., Al-Tahitah, A. and Kadhim, K.G. (2022) Impact of Employee’s Engagement and Task Identity on Employee’s Retention Strategy Mediated by Job Satisfaction. In: *Proceedings of the International Conference on Business and Economics*. Cham: Springer, pp. 559–573.

Iorgulescu, M. (2016). Generation Z And Its Perception Of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18, 47-52.

Irshad, M., Zaman, G. and Kakakhel, S.J. (2014) Does organization good image help to attract and retain talented employees: Employees' perspective. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(2), pp. 258–272.

Islamiaty, M., Nurlaela N., & Ariyanto A. K. (2022). Generation Z's Employer Branding and Their Correlation to The Intention to Apply for a Company. *Management and Economics Review*.

Iyer, K.V., Aryan, K., Al Hajj, R. & Saadouli, N. (2026) 'Decoding Gen Z talent attraction: How employer branding shapes media sector employment intentions', *Frontiers in Communication*

J. F. Harvey and P. Green Jr (2022). Constructive feedback: When leader agreeableness stifles team reflexivity. *Personality and Individual Differences*, 194, 111624.

Jasinenko, A., & Steuber, J. (2023). Perceived Organizational Purpose: Systematic Literature Review, Construct Definition, Measurement and Potential Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*.

Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Insights into the Next Generation: A Methodological Review of Career Expectations in Generation Z. *Journal of Business Studies*.

Jehanzeb, K. and Bashir, N.A. (2013) Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5, pp. 243–252.

Jong, J. (2016), 'The role of performance feedback and job autonomy in mitigating the negative effect of role ambiguity on employee satisfaction', *International Public Management Journal*, 19(4), pp. 564–592

Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8), 163.

Kilduff, M. e Brass, D.J. (2010) Job design: A social network perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), pp. 309–318.

Kilduff, M. e Brass, D.J. (2010) Job design: A social network perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), pp. 309–318.

Klimkiewicz, K. and Oltra, V. (2017) ‘Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers’ attitudes’, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*

Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*

Kupczyk, T., Rupa, P., Gross-Gołacka, E., Urbańska, K. & Parkitna, A., 2021. Expectations and requirements of Generation Z towards salary. *European Research Studies Journal*, 24(4), pp. 85–96.

Labianca, G. e Brass, D.J. (2006) Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31(3), pp. 596–614.

Lauver, K.J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees’ perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*

Leach, D.J., Wall, T.D., Rogelberg, S.G. and Jackson, P.R., 2005. Team autonomy, performance, and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link. *International Association Applied Psychology*, 54(1), pp. 1-24.

Lee, C. C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees: A Regression Analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*

Leijen, I., et al. (2022) Individual & Generational Value Change: 12-Year Study. *Scientific Reports*.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*.

Lin, S.L. and Hsieh, A.T. (2002). Constraints of task identity on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), pp.151–165.

LinkedIn Learning. (2025). *Workplace Learning Report 2025: The rise of career champions*.

Lippman, S.A. and Rumelt, R.P., 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*

Liu, C.-H. (2013). The processes of social capital and employee creativity: Empirical evidence from intraorganizational networks. *Journal of Human Resource Management*.

Lu, J.G., Brockner, J., Vardi, Y. and Weitz, E., 2017. The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behaviour. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, pp. 222-234.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). London: Routledge & Kegan Paul.

Marandola, M., & Rella L. M. (2023). Work life balance. In A. Iovene & S.Affuso (Eds.), *Z Revolution. La generazione che sta cambiando aziende e lavoro*.

Matejun, M. (2017) Characteristic features of small business and large firms: An empirical comparative study. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(4), pp. 192–203.

Maymon, Y., & Reizer, A. (2017). Supervisors' autonomy support as predictor of job performance trajectories. *Applied Psychology*, 66(3), pp. 468-486.

McKnight, P.E. and Kashdan, T.B., 2009. Purpose in life as a system that creates and sustains health and well-being: An integrative, testable theory. *Review of General Psychology*, 13(3), pp.242–251.

Meister, J. C. (1998, November). Ten steps to creating a corporate university. *Training and Development*, 52 (11), 38-43.

Michael Armstrong (2003). *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan Page Limited

Montanari, F., Landini, D., & Scapolan, A. C. (2025). Che lavoro desidera la Generazione Z? Un'indagine sulle aspettative lavorative degli studenti italiani. In F. Montanari (Ed.), *Spazi collaborativi e talento* (pp. 17–48). FrancoAngeli.

Morgeson, F. P., and S. E. Humphrey. 2008. "Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design." *Research in Personnel and Human Resources Management* 27: 39–91.

Morgeson, F.P. and Humphrey, S.E., 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), pp.1321–1339.

Mujtaba, B. G., & Lawrence, E. T. (2024). Workplaces of today and tomorrow to attract and retain top talent: Challenges and opportunities with remote/hybrid practices. *SocioEconomic Challenges*, 8(2), 12.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.

Narayanan, A., Rajithakumar, S., Menon, M. 2019. Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*,

Nekoranec, J., & Nagyová, L. (2014). Adaptation of Employees in the Organization and Its Importance in Terms of Human Resource Management. *Revista Academiei Forțelor Terestre*.

OECD (2025) *Health at a Glance 2025: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.

Osorio, M. L., & Madero, S. (2025). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, 68(1), 83–93.

Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591–623.

Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic.

Parker, S.K., Morgeson, F.P. and Johns, G. (2017) 'One hundred years of work design research: Looking back and looking forward', *Journal of Applied Psychology*

Parker, S.K., Wall, T.D. and Cordery, J.L. (2001), 'Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*

- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Popaitoon, P. (2022). Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resource Management: Generation Z Perspective. *Sustainability*
- Porter, M.E., 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Portes, A. (2000) Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 26, pp. 1–24.
- Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. By Venkataramani, Vijaya, Labianca, Giuseppe (Joe), Grosser, Travis *Journal of Applied Psychology*, Vol 98(6), Nov 2013, 1028-1039
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*
- Rachmadini, F. and Setyo Riyanto (2020). The impact of work-life balance on employee engagement in Generation Z. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(5), pp. 62–66.
- Randstad (s.d.). *Randstad Employer Brand Research 2025*.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital “prosumer”. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13–36.
- Rivera, M., Qiu, L., Kumar, S., & Petrucci, T. (2021). Are traditional performance reviews outdated? An empirical analysis on continuous, real-time feedback in the workplace. *Information Systems Research*, 32(2), 517-540.
- Robertson, K. M., O’Reilly, J., & Hannah, D. R. (2020). Finding meaning in relationships: The impact of network ties and structure on the meaningfulness of work. *Academy of Management Review*, 45(3), 596–619.

Roffey, S. (2016). Positive relationships at work. In: Oades, L.G., Steger, M.F., Delle Fave, A. e Passmore, J. (eds.) *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. Chichester: Wiley Blackwell, pp. 171–190.

S. Zaniboni, D. M. Truxillo, and F. Fraccaroli, "Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers," *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (eds.), 1996. *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford: Pergamon

Santos, G. G. (2016). Career barriers influencing career success. *CareerDevelopment International*, 21(1), 60–84.

Scapolan, A.C., Landini, D. and Montanari, F. (2025) 'Giovani alla ricerca di senso (del lavoro). Le aspirazioni della Generazione Z', *Sviluppo & Organizzazione*

Schiemann, W.A. (2014), *From Talent Management to Talent Optimization*, *Journal of World Business*

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*.

Schuler, R.S., and MacMillan, I.C. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 23, 3, 241–255.

Schultz, T. W. (1963). *The Economic Value of Education*. New York: Columbia University Press.

Schultz, T.W., 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Seemiller, C. and Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. San Francisco: Jossey-Bass.

Segal, M. (2025) 70% of Gen Z, Millennials consider environmental sustainability important in choosing employers: Deloitte survey. *ESG Today*, 15 May.

Sims, H. P., Szilgyi, A. D. & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*.

Singh, S. and Sharma, P., 2020. Job characteristics as a determinant of intrinsic motivation: An empirical study of Generation Z. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 9(2–3), pp.33–39.

Smith, A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.

Smith, A. (1850). *Wealth of nations*.Edinburgh: Adam and Charles Black

Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.

Stiglbauer, B., Penz, M. & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Front. Psychol.*, 13, 1028072.

Storey, D.J. (1994) *Understanding the small business sector*. London: Routledge.

Sudbury-Riley L., Kohlbacher F., & Hofmeister A. (2015). Baby Boomers of different nations: Identifying horizontal international segments based on self-perceived age. *International Marketing Review*, 32(3–4), 245–278.

Tafti, A., Mithas, S. and Krishnan, M.S., 2007. Information technology and the autonomy-control duality: toward a theory. *Information Technology and Management*, 8(2), pp. 147-166.

Tai, W.T. and Liu, S.C., 2007. An investigation of the influences of job autonomy and neuroticism on job stressor-strain relations. *Social Behaviour and Personality: an international journal*, 35(8), pp. 1007-1020.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*

- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
- Tommasi, F., Sartori, R., Ceschi, A. & Dickert, S. (2024). What makes a workday meaningful? Evidence on the role of task significance, competence and subjective meaningful work. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 13(2), pp. 319–338.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*
- Turner, A.N. and Lawrence, P.R. (1965) *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- U.S. International Trade Commission (2010) *Small and Medium-sized Enterprises: Characteristics and Performance*. USITC Publication 4189. Washington, DC: U.S. International Trade Commission.
- Van Vianen, A. E. M.: 2000, *Person–Organization Fit: The Match Between Newcomers and Recruiters Preferences for Organ*
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and Generation Z: A systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*
- Wanous, J.P., 1973. Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), pp.327–332.
- Warrilow, G. D., Johnson, D. A., & Eagle, L. M. (2020). The effects of feedback modality on performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3-4), 233-248.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. & McWilliams, A. (1993), *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*.

Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E. (2001) 'Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work', *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 179–201.

Zahidi, S. (2020). The jobs of tomorrow. *Finance & Development Magazine*, International Monetary Fund.