

A gentile richiesta Licenziamento e certificato medico

Un mio dipendente m'informa che non potrà più svolgere l'attività per la quale era stato assunto dalla ditta, senza ulteriori precisazioni. Come devo comportarmi?

Dipende dai casi. Se è il dipendente che desidera rescindere il contratto di lavoro, bisognerà richiedere che invii la disdetta rispettando i termini del contratto mentre se il dipendente non vuole rescindere il contratto di lavoro, ma vista la situazione è il datore di lavoro a volerlo fare, considerato il certificato medico, sarà necessario rispettare il periodo di protezione previsto dall'art. 336c CO. Dopo il tempo di prova, infatti, il datore di lavoro non può disdire il rapporto di lavoro «allorquando il lavoratore è impedito di lavorare, in tutto o in parte, a causa di malattia o infortunio non imputabili a sua colpa, per 30 giorni nel primo anno di servizio, per 90 giorni dal secondo anno di servizio sino al quinto compreso e per 180 giorni dal sesto anno di servizio». Il lavoratore che durante un periodo di malattia od infortunio, non imputabili a sua colpa, produce un certificato medico attestante l'incapacità lavorativa gode pertanto di un determinato periodo di protezione in cui la disdetta è da considerarsi nulla se significata entro tali termini. Il datore di lavoro, deve perciò

aspettare la scadenza del periodo di protezione (o il rientro del dipendente) e soltanto una volta terminato tale periodo potrà allora licenziare il dipendente, secondo i termini previsti da contratto. Inoltre, va precisato che nel caso in cui il lavoratore, scaduto il termine di protezione, dovesse ammalarsi od infortunarsi nuovamente e che questa nuova causa d'impossibilità lavorativa non è connessa con la prima, inizierebbe a decorrere un nuovo periodo di protezione. Secondo costante giurisprudenza, invece, quando il lavoratore non si presenta sul posto di lavoro e ciò senza apparenti motivi, né certificato medico, ed «il datore di lavoro ha dubbi sull'effettiva capacità lavorativa del dipendente, deve invitarlo a riprendere il lavoro o a produrre un certificato medico prima di poter concludere che si è in presenza di una violazione importante del dovere di fedeltà tale da giustificare un licenziamento immediato» (INC.12.2010.74 del 10.09.2010, IICCA). Ciò significa che il datore di lavoro deve accertare che questo abbandono è intenzionale e cosciente, ritenendo di conseguenza che ha violato gravemente i doveri contrattuali, e per farlo deve avvertire il dipendente circa i due scenari possibili. Qualora il datore di lavoro non dovesse seguire tale iter non è possibile considerare che il lavoratore abbia abbandono

il proprio posto di lavoro e il licenziamento immediato verrebbe considerato ingiustificato. Giova altresì ricordare che un licenziamento immediato ingiustificato è da considerarsi comunque valido. Pertanto il licenziamento non è nullo, ma fa nascere nel lavoratore un diritto a delle pretese pecuniarie. In effetti il dipendente licenziato avrà diritto al salario come se il contratto fosse rescisso secondo i termini contrattuali. Riassumendo quindi, se il lavoratore è impossibilitato a lavorare ed è munito di un certificato medico, beneficia di un determinato periodo di protezione durante il quale una disdetta è nulla. Nel caso in cui il dipendente non si presentasse al lavoro, il datore deve offrire al lavoratore la possibilità sia di presentare un certificato medico, sia di tornare sul posto di lavoro con espliciti avvertimenti sull'eventualità che se non dovesse farlo, verrà considerato che egli abbia abbandonato il posto di lavoro (art. 337d CO) e che questo gli permetterà di richiedere un'indennità di ¼ del salario mensile oltre che ad un risarcimento del danno suppletivo.

avv. Prisca Renella

Disdetta in tronco: Manuale 4.4.6

Disdetta in tempo inopportuno: Manuale 4.3.2

Giurisprudenza

Obbligo del datore di lavoro di trovare un'attività alternativa

Sentenza del Tribunale federale del 19 febbraio 2014 (4A.2/2014)

La lavoratrice X è stata assunta nel 1997 dalla società B. per essere occupata come panettiera in un grande magazzino a Vich. Qualche anno più tardi la società B. è stata acquistata e assorbita dalla Cooperativa A. Gli anni la carriera di X. l'hanno portata a divenire responsabile del reparto pescheria di un altro grande magazzino della Cooperativa A. nel comune di Signy. A causa di problemi alla salute psichica, nel 2011 X. ha espresso il desiderio di essere sgravata dalla responsabilità del reparto, continuando a lavorare come semplice impiegata nel medesimo negozio di Signy o in un altro negozio della Cooperativa. Le parti hanno concordato allora che X. avrebbe continuato l'attività come venditrice della pescheria del negozio di Vich, ovvero dove aveva iniziato l'attività professionale, dal 1° ottobre 2011. Il primo giorno di lavoro la lavoratrice non si è tuttavia recata al lavoro, segnalando alla Cooperativa che si trovava in malattia. L'assicuratore malattia della Cooperativa ha allora richiesto una valutazione peritale allo psichiatra dr. V, il quale ha certificato una sindrome depressiva e indicato che una ripresa dell'attività

lavorativa non era possibile nei negozi di Vich e di Signy, mentre sarebbe stata esigibile presso un altro negozio della Cooperativa. Il datore di lavoro ha tuttavia chiesto alla lavoratrice di riprendere l'attività nel negozio di Vich, ma questa non si è presentata al lavoro, richiamando le conclusioni cui era giunto lo psichiatra. La Cooperativa ha allora notificato alla lavoratrice X la disdetta ordinaria del contratto di lavoro. Secondo i principi regolati dall'art. 335 cpv. 1 CO il contratto di lavoro di durata indeterminata può essere disdetto da ognuna delle parti. Questo diritto fondamentale di ogni parte contraente di far cessare unilateralmente il contratto di lavoro è limitato dalle disposizioni sulla disdetta abusiva (art. 336 segg. CO). In concreto la disdetta notificata dal datore di lavoro è stata considerata abusiva poiché egli conosceva il contenuto della perizia psichiatrica effettuata sulla lavoratrice: in buona fede avrebbe quindi potuto (e dovuto) interpellare il medico che l'aveva allestita per comprendere il motivo per cui la lavoratrice non poteva essere occupata nel negozio di Vich. Scegliendo invece di licenziare la dipendente, il datore di lavoro ha violato il diritto della personalità di quest'ultima, segnatamente non adottando i provvedimenti realizzabili secondo le condizioni dell'azienda per la tutela della vita, della salute e dell'integrità personale della lavoratrice (art. 328 cpv. 2 CO).

Considerato infatti che la Cooperativa avrebbe potuto occupare X. in un altro negozio invece di licenziarla, la disdetta è da considerare abusiva, visto che è stata notificata dopo che la lavoratrice aveva fatto valere in buona fede delle pretese risultanti dal contratto di lavoro, in particolare la tutela della sua personalità attraverso il trasferimento in un altro negozio della Cooperativa.

avv. Costantino Delogu

Disdetta abusiva: Manuale 4.3.1.

Protezione della personalità: Manuale 3.2.6.

IMPRESSUM

Newsletter **Lavoro** è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato.**

Editore: Robert Boss

Responsabile Newsletter: Marina D'Alò

Hanno collaborato: dottoressa Maria Cristina Bombelli; Marco Ricci, formatore; avvocato Costantino Delogu

Boss Editore SA - CH 6997 Sessa

tel. +41(0)91 600 93 03

fax +41(0)91 600 93 04

Redazione: redazione@boss-editore.ch

Amministrazione: info@boss-editore.ch

© www.boss-editore.ch

BOSS
conoscenza applicata

NEWSLETTER LAVORO

Aprile 2014

Editoriale

Tra i differenti elementi che il diversity management dovrà presidiare nel futuro, quello delle generazioni sarà sicuramente uno dei prioritari. Da un lato, con l'aumento dell'aspettativa di vita si sposta progressivamente l'età del pensionamento, dall'altro i giovani - la generazione y - che entrano nei contesti organizzativi sono portatori di valori, aspettative, linguaggi completamente discordanti da quelli delle generazioni precedenti: una situazione nuova che deve essere affrontata sia a livello di progettazione di nuove modalità di gestione del personale; sia nella rivisitazione profonda degli stereotipi di età che spesso escludono persone competenti solo in virtù degli anni che dimostrano. Una ricerca, progettata e condotta da Wise Growth, società di consulenza specializzata nei temi della diversità, utilizza lo schema interpretativo delle generazioni, evidenziando, rispetto all'arco temporale di ciascun periodo considerato, i riferimenti culturali, la storia economica, gli eventuali disagi di appartenenza e i comportamenti organizzativi che ne derivano. Il tema centrale riguarda il modo di intendere il lavoro nelle diverse generazioni e, di conseguenza, la qualità dello scambio tra persone e organizzazione. Una base sulla quale riflettere per ogni elemento di diversità e per cogliere i cambiamenti, spesso molto veloci, che caratterizzano l'attuale contesto sociale ed organizzativo. La dottoressa Maria Cristina Bombelli, che ha condotto questo studio, approfondisce il tema in un'intervista che troverete in questa edizione. A Marco Ricci abbiamo invece chiesto di parlarci dei giovani che si affacciano al mondo del lavoro.

Marina D'Alò

All'interno:

- **Invito per un sondaggio**
- **Mondo del lavoro: già vecchi a 45 anni?**
- **Licenziamento e certificato medico / A gentile richiesta**
- **Obbligo del datore di lavoro di trovare un'attività alternativa / Giurisprudenza**

Come sono cambiati tirocinio e formazione?

Generazioni a confronto: le nuove leve sono pronte

Marco Ricci è Maestro di Tirocinio e formatore ai Corsi Interaziendali per il Commercio, ramo Servizi & Amministrazione. Data la sua vasta esperienza, gli abbiamo rivolto alcune domande concernenti i primi passi dei giovani nel mondo del lavoro.

Cosa è cambiato, in generale, negli ultimi anni sul fronte dell'introduzione dei giovani nel mondo del lavoro?

Si potrebbe dire che è cambiato tutto e non è cambiato niente. Le maggiori opportunità date dai vari cicli formativi fanno sì che la scelta di un determinato curriculum sia sempre più anticipata (pensiamo solo ai livelli di scuola media) mentre l'entrata nel mondo del lavoro è sempre più posticipata. Le candidature che esaminano sono, almeno per due terzi, quelle di giovani che decidono di entrare nel mondo del lavoro dopo aver provato curricoli di studio. Forse ritengono che seguire un apprendistato sia più facile e ti garantisca un posto di lavoro: ma non sempre è così.

Quali sono i principali problemi che incontrano i datori di lavoro con i collaboratori più giovani?

Si sente spesso dire a livello aziendale che "i giovani non sono più quelli di una volta!" Molto probabilmente già quando eravamo giovani noi, non eravamo uguali a quelli che ci avevano preceduto. Chi, come me, ha vissuto il '68, sa che eravamo molto diversi. Non si può generalizzare: adesso, come allora, ci sono giovani seri, motivati, con dei sani principi che vogliono imparare e "lasciare un segno" del loro passaggio. Altri invece no... Quello che mi sento di dire è che la scuola dell'obbligo non prepara a sufficienza l'entrata nel mondo del lavoro. Si cresce convinti che il mondo sia suddivisibile in due ore di italiano, due di matematica, due di educazione musicale ecc.,

dimenticando che, per esempio, le lezioni vengono date in italiano. In azienda non è così: tutto deve essere interdisciplinare. E questa è, forse, la maggiore difficoltà che gli apprendisti, e i datori di lavoro, incontrano.

Quali saranno le maggiori difficoltà-sfide che dovranno affrontare i collaboratori più giovani, soprattutto in tempi di crisi?

Quelle di continuamente reinventarsi a livello professionale e personale. Già una decina di anni fa si diceva che in Svizzera si cambia in media 2,5 volte la professione durante la propria vita. Resto dell'idea che questa necessità sarà sempre più marcata e che per sopravvivere bisognerà mantenere una visione da "generalista" ed essere pronti a scegliere nuove strade,

a "inventarsi" nuove professioni. La sfida più grande è e sarà quella di adottare un approccio "long-life-learning": apprendere tutta la vita! E non solo quello che oggi può servire professionalmente ma, soprattutto, quello che un domani ti può servire per svolgere una professione che ti piace e ti permette di vivere bene. Bisogna anche essere pronti a uscire "dal proprio guscio": in una realtà globale devi essere pronto a operare con il mondo sia a livello di comunicazione sia di orari. Ma forse la sfida più grande è quella di riuscire a lavorare non in funzione di un posto fisso ma su mandato. Ci sono delle professioni, penso agli architetti per esempio, che hanno sempre lavorato sui progetti ottenendo soddisfazioni sia di riconoscimento sia finanziari. I nostri giovani ambiscono ancora a un posto e a una retribuzione fissi: sarà sempre più difficile lavorare a queste condizioni.

È difficile trovare oggi in Ticino un posto di tirocinio?

Sì, almeno per certe professioni quale l'impiegato di commercio. Per le aziende la formazione è, oggettivamente, segue a pag. 2 →



segue da pag. 1 →

Generazioni a confronto: le nuove leve sono pronte

un impegno. Quando ti vengono richieste costantemente prestazioni importanti e urgenti è molto difficile trovare il tempo per seguire l'apprendista. Oggi le varie ordinanze di formazione richiedono, oltre al trapasso delle competenze professionali, tutta una serie di compiti amministrativi che l'azienda deve svolgere per garantire una formazione di qualità. E non tutte le aziende sono disposte a investire nella formazione, anche per i motivi che dirò più avanti.

Quali sono i datori-settori che sono maggiormente disposti ad accogliere giovani in formazione?

A livello ticinese, almeno a mia conoscenza, si riscontra un'offerta marcata nei settori dove la manualità è importante. Posti di apprendistato per elettricisti, idraulici e professioni affini risultano spesso scoperti. Potrebbe essere perché i nostri giovani non vogliono "sporcarsi le mani" o perché non sanno che, pur seguendo un apprendistato possono conseguire una maturità professionale che dà loro accesso a percorsi formativi superiori. Con un grosso vantaggio: sanno anche lavorare nella pratica!

Qual'è la percentuale di giovani che, una volta terminato l'apprendistato, rimangono nell'azienda formatrice? Se la lasciano lo fanno prevalentemente di loro volontà oppure è una scelta dei datori?

Non le posso dare delle statistiche precise. Quello che vedo ai Corsi Interaziendali per gli apprendisti di commercio è che un'alta percentuale di partecipanti non continuerà con la stessa azienda, anche perché oggi la pianificazione aziendale si è ridotta in termini di tempo. Ancora una decina di anni fa, l'apprendista aveva quasi sempre la possibilità di rimanere in azienda, per sostituire qualcuno che si ritirava. Oggi il management deve decidere molto rapidamente e se ha bisogno di ingaggiare un collaboratore o una collaboratrice fa più in fretta a rivolgersi al mercato del lavoro che non formarlo internamente. Molti giovani vedono però l'attestato federale di capacità (AFC) come un punto di arrivo che permette loro di proseguire su altri percorsi. D'altra parte non bisogna dimenticare che, in Svizzera, non tutte le professioni hanno una formazione di base e che solo dopo una congrua esperienza è possibile ottenere una certificazione presentandoti agli esami per un esame professionale superiore che ti rilascia un attestato professionale (EP) o un diploma superiore (EPS). Pensiamo, per esempio, a tutte le specializzazioni nel settore della gestione delle risorse umane o a quelle della formazione.

Quali incentivi riceve un'azienda formatrice? Con quale "slogan" viene invitata un'azienda ad assumersi l'impegno della formazione?

L'azienda formatrice non riceve particolari finanziamenti ma, per esempio, nel nostro Cantone, se vuole partecipare ad alcuni appalti pubblici, deve dimostrare che sta formando apprendisti. Nel 2004 è stato introdotto l'adesivo riservato alle aziende formatrici. L'adesivo è un riconoscimento e un ringraziamento per l'impegno di queste aziende nella formazione professionale. L'adesivo è un ottimo strumento di marketing, poiché testimonia, alla clientela e ai partner commerciali, l'impegno assunto dall'azienda. Un incentivo può essere quello rappresentato da ARAF Ticino, l'Associazione della Rete delle Aziende Formatrici del Canton Ticino (www.araf.ch), nata nel 2007 per sostenere le aziende nella formazione degli apprendisti di commercio, con la quale collaboro da ormai un anno in qualità di coordinatore. Per le aziende che assumono un apprendista formato in rete, i vantaggi sono concreti: vi è la possibilità di assumere un giovane con impegno annuale, non dovendo per forza garantire un posto di lavoro per tre anni. Il reclutamento è a carico dell'Associazione e le aziende non devono necessariamente avere al loro interno un maestro di tirocinio. Ottengono un alleggerimento amministrativo per le pratiche legate alla formazione dell'apprendista e i costi dello start-up formativo sono minori. Inoltre vengono formati non solo gli apprendisti ma anche le persone che si occupano di loro. Obiettivo ultimo è anche quello di rendere indipendente l'azienda stessa.

Siete prevalentemente voi che andate "porta a porta" dai datori di lavoro oppure sono loro che si rivolgono a voi?

Sono possibili le due modalità. Abbiamo aziende che sono con ARAF Ticino sin dall'inizio e costantemente ci richiedono nuove collaborazioni. Altre invece devono essere ricercate. Da due anni, per esempio, ci siamo rivolti particolarmente ai Comuni che non assumono apprendisti. Quest'anno abbiamo contattato venti nuove amministrazioni comunali e quanto prima sottoporremo loro le candidature che ci sono pervenute. Formalmente le persone in formazione sono assunte dall'As-

soziazione e inviate per la formazione pratica in azienda. La loro selezione viene svolta da noi, ma è possibile che un'azienda ci richieda unicamente il supporto nella formazione in quanto ha già una persona da assumere.

Quante aziende hanno aderito fino ad ora? Geograficamente in quali zone del Ticino? In quali settori operano?

Le aziende socie sono una quarantina, quelle che formano una ventina. Praticamente copriamo tutto il Ticino, da Airolo a Coldreio passando per il Bellinzonese, il Locarnese, la Valle Verzasca e il Luganese. Al momento non abbiamo apprendisti in Valle di Blenio e in Valle Maggia, ma la campagna assunzioni/attribuzioni 2014 è appena iniziata. Seguiamo amministrazioni pubbliche, aziende del turismo ma anche studi legali, aziende di servizi e industrie. Ogni azienda che ha un ufficio operativo può partecipare al nostro progetto.

Ha qualche aneddoto curioso-divertente concernente la vostra attività?

Ce ne sarebbero diversi. Uno riguarda la candidatura di un giovane, ricevuta l'anno scorso, che tra gli hobby menzionava "movimentatore di presepi". Sotto Natale poteva essere interessante averlo alle proprie dipendenze ma il fatto era che la candidatura proveniva dalla Provincia di Napoli e che seguire un apprendistato in Ticino gli avrebbe creato sicuramente qualche problema.

Alla luce delle esperienze fatte fino ad ora, quali saranno gli eventuali cambiamenti che intendete introdurre nell'immediato futuro?

Le idee sono tante ma bisogna essere realistici. Operiamo in stretta collaborazione con la Divisione per la formazione professionale e i nuovi progetti devono essere accettati dai rispettivi uffici. Alcune richieste da parte delle Associazioni padronali ci sono già pervenute, ma uno dei limiti è quello che devi avere persone formate quali maestri di tirocinio nella rispettiva professione, motivo per il quale devono essere valutati approfonditamente sia le modalità di collaborazione sia la remunerazione di questi collaboratori. Al momento non appare ipotizzabile un allargamento dell'attività, anche se gli statuti di ARAF Ticino ne prevedono la possibilità.

Un questionario per lavorare meglio insieme

In allegato a questa edizione di NewsletterLavoro troverete un questionario. Periodicamente, infatti, Boss Editore desidera conoscere l'opinione dei propri abbonati per poter adeguare, nello spirito del Sistema Il diritto del lavoro applicato, il lavoro del suo team alle reali esigenze dei fruitori. Il mondo del lavoro cambia rapidamente, come ben sanno coloro che operano nel delicato campo della gestione delle risorse umane. È quindi di grande importanza poter contare su strumenti sempre aggiornati per far fronte ai nuovi problemi che si presentano. Per questo viene chiesta la vostra collaborazione. Vi invitiamo a concederci un po' di tempo compilando il questionario: un buon investimento che si rivelerà utile per la vostra attività futura.

Studi e ricerche per capire quanto conti il fattore età nel mondo del lavoro Over 45: considerati "vecchi" da alcuni, ambiti da altri

Intervista di Marina D'Alò alla dottoressa Maria Cristina Bombelli

Maria Cristina Bombelli, fondatrice di Wise Growth, dopo una laurea in filosofia si è occupata di formazione degli adulti negli ambiti organizzativi - strutture e comportamenti - e della gestione del personale, con particolare riferimento ai temi delle differenze di genere. È docente di Comportamento Organizzativo presso l'Università di Milano Bicocca e per anni nella facoltà della Bocconi School of Management. Ha fondato e diretto, nella stessa scuola, il laboratorio Armonia, un centro di ricerca sul diversity management sostenuto da un network di imprese. È stata visiting scholar presso l'University of La Verne, California. È autrice di numerosi articoli sui temi del comportamento organizzativo e della gestione delle diversità. Ha pubblicato diversi libri, tra cui i più recenti: *Management Plurale, diversità individuali e strategie organizzative, Etas (2010)*; *Alice in Businessland, Diventare leader rimanendo donne, Guerini (2009)*. È attualmente presidente della Fondazione la Pelucca che offre servizi agli anziani.



da persone mature. Un esempio: con la nascita dell'elettronica stanno scomparendo periti e ingegneri elettrotecnici. Le aziende che necessitano di queste figure cercano anche persone mature che le posseggano. In generale però è vero che per chi esce dal mercato del lavoro è difficile rientrare. Come si diceva prima è opportuno che coloro che si occupano di selezione siano in grado di cogliere quanto sia deleterio un modo di procedere che impedisce alle persone di ri-spendere la propria professionalità. Certamente in molti casi le persone mature hanno dei gap che non hanno colmato, in primo luogo l'approccio alla tecnologia o l'utilizzo della lingua inglese in modo spedito. Queste carenze si traducono in difficoltà sostanziali al momento della ricerca di un posto di lavoro.

Quali sono i fattori principali che scatenano questo fenomeno?

Il principale fattore è il ridimensionamento degli organici dovuto alla crisi e alla conseguente necessità di alleggerire i costi fissi. I tagli del personale si producono quasi sempre sulle

persone senior, sia perché costano di più, sia perché, come già anticipato, vengono ritenute più improduttive.

I giovani sono privi di esperienza, gli Over 45 ne hanno ma "costano" di più: come convincere un imprenditore ad assumere un "senior"?

È una risposta impossibile. Dichiarare a priori se è meglio un giovane o una persona più in là negli anni non è un'affermazione assoluta. Il fattore età non può predire nulla in termini di prestazione, se non nelle posizioni organizzative dove occorre la forza. Un giovane di trent'anni sarà sicuramente più performante in una attività di produzione di uno di sessanta, ma anche questo può non essere vero se l'attività di produzione è molto tecnologica e comporta una scarsa forza muscolare. Detto questo il tema della produttività è indipendente dall'età.

"I professionisti interni ed esterni all'azienda che intervengono nella gestione delle persone utilizzano in modo ricorrente e automatico il criterio dell'età come se fosse predittivo della prestazione. Ma l'età non è un elemento rilevante per capire le competenze, le motivazioni e quindi la prestazione di una persona nelle organizzazioni. L'espulsione degli over 45 dal mercato del lavoro è

un fenomeno molto diffuso e preoccupante. Ma in questo modo le aziende perdono un patrimonio di competenze fondamentale per lo sviluppo", si legge nella presentazione del libro: secondo lei si riuscirà ad invertire la rotta prima che sia troppo tardi?

Penso proprio di sì. Molte sono le aziende che stanno rendendosi conto, attraverso progetti di Diversity Management, che è importante valutare le persone per quello che sanno fare e non fermarsi al fatto che siano uomini o donne, giovani o anziani, svizzeri o svedesi. Questo tema, negli ultimi dieci anni, ha subito un'impennata significativa. Certamente questo non significa che la cultura aziendale cambi direttamente e di conseguenza, ma il fatto che se ne parli, che si tengano dei corsi di formazione su questi temi, che si valutino anche i manager per la capacità di essere inclusivi, sono tutti fenomeni che fanno capire come il mondo stia cambiando anche positivamente.

Lei è anche autrice di un libro intitolato "Generazioni in azienda". La ricerca condotta per la stesura ha permesso di mettere a fuoco tutti i differenti work values delle tre generazioni prese in considerazione (baby boomers, generazione X, generazione Y), rilevando uniformità ed eterogeneità interne alle stesse: può spiegare ai nostri lettori questa concetto?

Il gruppo generazionale si forma sulle esperienze che un segmento di popolazione vive tra i 18 e i 25 anni, all'incirca. I valori sono quindi molto legati alla realtà socio-economica di quel periodo. I baby boomers sono le persone nate dopo la guerra, orientate alla rinascita, con un grande desiderio di affrancamento e di acquisizione di beni (la casa, l'auto e così via), la gen X è quella intermedia, della carriera, della finanza facile e della ricchezza conseguente. La gen Y, i giovani attuali, sono la vera sorpresa. Cresciuti in un mondo affluente desiderano un lavoro non totalizzante, che lasci loro spazi di libertà e che, soprattutto, li diverta.

Quale nuova generazione si aggiungerà, secondo lei, nell'immediato futuro, alle tre profilate attualmente?

La generazione che si affaccia, che ora è alla scuola, sarà completamente digitale, avrà una capacità grandissima di utilizzare tecnologie e nuovi sistemi di connessione. È difficile oggi fare altre previsioni, dipenderà, come si sottolineava nella definizione di generazioni, dal clima economico e socio-politico che respireranno nella loro giovinezza. La cosa certa è che i manager del futuro, vista la rivoluzione demografica in atto, dovranno imparare a gestire differenti generazioni in azienda, con i loro interessi, valori e disposizioni soggettive.