

Generazione Y la più ricercata dalle aziende

Curiosi, digitali, infaticabili e molto ambiziosi: sono i lavoratori della Generazione Y che sempre di più si affacciano nelle aziende italiane e internazionali...

➡ Duccio da Boninsegna

Da San Francisco a Hong Kong, i giovani nati tra gli anni Ottanta e il 2000 si stanno guadagnando l'attenzione dei datori di lavoro di tutto il mondo. Intraprendenti, "Peter Pan curiosi" e digital addicted: in particolare sono queste loro caratteristiche che stanno convincendo grandi aziende e imprenditori ad assumerli. E si tratta di una tendenza che sta emergendo anche in Italia con alcuni esempi virtuosi.

È questo quanto in sostanza emerge da uno studio condotto su oltre 60 testate internazionali da Espresso Communication per FourStars - agenzia leader nel recruiting e placement di junior profiles. La ricerca ha coinvolto anche un panel di 20 imprenditori italiani, per comprendere le ragioni dell'espansione del trend mondiale, oltre che nazionale, delle assunzioni di millennials e per capire se vi è un'effettiva influenza in crescita anche sul problematico panorama lavorativo italiano.

Ambiziosi e social connected, i millennials piacciono sempre più anche all'hotellerie e alla politica

Ma come sono e come si comportano, una volta entrati nel mondo del lavoro, queste ultime generazioni di professionisti? Quasi sempre, spiega la ricerca, sono estremamente ambiziosi e di conseguenza prediligono posti di lavoro che favoriscono possibilità di carriera, crescita personale e qualità di vita; e, naturalmente, sono - in ogni momento della giornata, anche sul lavoro - perennemente immersi



nel mondo dei social media. Ed è anche per questo che i membri della cosiddetta Generazione Y, sono visti dagli imprenditori di tutto il mondo come un esercito di lavoratori titolati e motivati, capaci fin da molto giovani di fare "rete" e contatti "sociali" con estrema facilità. Così si scopre che, in particolare Oltreoceano, questi millennials stanno riscuotendo sempre più successo ai colloqui di lavoro: basti pensare che proprio negli Stati Uniti, come riportato da Forbes, i giovani lavoratori rappresenteranno, nel 2020, ben il 51% del totale della forza lavoro. Una cifra che, almeno momentaneamente, si



scontra con la più triste realtà italiana dove, secondo recenti dati ISTAT, gli occupati tra i 15 e i 34 anni sono appena 5 milioni, ovvero circa il 22% della forza lavoro totale, mentre il dato della disoccupazione giovanile resta quasi stabilmente superiore al 34%. La situazione sta però lentamente cambiando anche nel Belpaese: la tendenza internazionale a puntare sui millennials sta condizionando anche le scelte di alcune aziende virtuose, che stanno cominciando a scommettere su di loro. Luxottica, FourStars, Movym, Tanaza e Fluidmesh, sono solo alcune delle imprese all'interno delle quali la divisione

delle risorse umane sta abbracciando i giovani.

E recentissimamente anche il mondo del turismo ha dato grandi aperture ai millennials: «Il mondo dell'ospitalità e della recettività» dice l'esperta del settore **Elena David**, «necessitano sempre di più di competenze giovani e capaci, professionisti in grado di parlare più lingue e di abbinare alle doti umane anche quelle digitali».

Anche la politica sta cambiando marcia sul tema. Basti pensare alla scelta di Matteo Renzi che, rieletto segretario del PD, ha deciso di attorniarci di millennials, ovvero di giovani dai 19 ai 29 anni, per com-

Ai giovani della Generazione Y piace definirsi orgogliosamente dei lavoratori incalliti, o più precisamente "work matyrs" in quanto "obsessed" dal lavoro. E i dati mostrano un stupefacente numero di millennials che ha raggiunto in breve tempo posizioni manageriali.

Chiara Grosso, presidente e CEO FourStars.
In basso, Christopher W. Cabrera, founder e CEO di Xactly Corp



porre la nuova direzione del partito. Un'attrattiva che deriva, come sottolinea da uno studio condotto dalla UNC's Kenan-Flagler Business School e dallo YEC, lo Young Entrepreneur Council di Chicago, anche dalla loro spiccata capacità di comunicare attraverso la rete e i social network.

Lavoro come esperienza esistenziale

Oggi in Italia, tornando nel mondo del lavoro tout court, un esempio virtuoso per il numero di assunzioni di millennials è rappresentato da FourStars, agenzia leader nel recruiting e placement di junior profiles. **Chiara Grosso**, presidente e CEO dell'azienda ci ha spiegato infatti che: «Sul mondo del lavoro i millennials si possono considerare la prima generazione veramente diversa, con logiche relazionali e priorità di vita profondamente differenti rispetto alle generazioni precedenti, in ottica digitale ma non solo. Mi piace lavorare con i giovani della Generazione Y perché hanno valori che condividiamo in azienda: lavorano per vivere e non vivono per lavorare, sognano uno stile di vita più che una professione, hanno bisogno di credere in ciò che fanno, sono idealisti, hanno fiducia nella meritocrazia e riconoscono un capo autorevole ma non autoritario. Ecco perché ad oggi il nostro staff è composto da circa il 50% di millennials, mentre la stragrande maggioranza delle sue risorse interne, il 90%, è composto da donne. Certo oggi l'Italia è ancora molto indietro per quanto riguardano i numeri delle assunzioni giovanili. Addirittura la Cina si sta mostrando in linea con il trend di assumere giovani: lo confermano i numerosi candidati che abbiamo inserito a Shanghai e Hong Kong». E questa vision è confermata pienamente anche da **Peter Fleming**, professore di Business and Society presso la Cass Business School di Londra, «la peculiarità della Generazione Y risiede nel desiderio di far coincidere valori personali e lavoro come connubio esistenziale». Dice Fle-



ming. E ancora molto recentemente **Christopher W. Cabrera**, founder e CEO di Xactly Corp, ha affermato su Businesswire.com che: «I millennials cercano nel lavoro qualcosa più di uno stipendio: vogliono lavorare in un ambiente stimolante nel quale possano partecipare attivamente e offrire un contributo concreto e riconosciuto. Basti pensare che nella Silicon Valley, la competizione per questi giovani talenti è motivo di orgoglio, e il fatto che l'azienda ponga il focus sulla persona rende il luogo di lavoro il posto ideale per esprimere se stessi. Anche il Dayton Daily News, facendo riferimento al report del Center for Generational Kinetics, ha affermato che il 60% dei millennials sceglie di lavorare in un'azienda piuttosto che in un'altra in base agli intenti dell'organizzazione. Proprio per questo, per conquistare la loro fedeltà, è indispensabile che le stesse aziende possiedano una corporate culture desiderabile, rispettino principi etici ed ecosostenibili,



e forniscano opportunità di formazione e crescita».

Sempre connessi ma poco pazienti

Certo, siamo in un mondo del lavoro sempre più difficile e competitivo e per i giovani in cerca di lavoro, in Italia soprattutto, non sono tutte rose e fiori. «I millennials sono molto sfidanti per chi li assume», spiega Chiara Grosso, «perché possono essere facili da stimolare tanto quanto difficili da governare: possono essere molto fragili e di facile demotivazione, e questo accresce la sfida a non deluderli. Tra i loro apporti maggiori all'azienda vi è ovviamente la nascita di nuove idee. Tra le loro mancanze invece vi è la debolezza in disciplina e fedeltà. Purtroppo infatti non conoscono più il posto fisso, e in quest'ottica anche per l'azienda "trattenerli" significa dargli contenuto. Vivono costantemente connessi, e questo fa circolare l'informazione. Non hanno il tempo di desiderare: pensano, cliccano,

ricevono. Questo indebolisce la loro capacità di attesa, la loro tenacia. Ed è tutto questo che li rende una sfida per le organizzazioni aziendali complesse». Tanto che proprio queste problematiche sono state approfondite anche da uno studio condotto da Scout Exchange e Oracle HCM Users Group e riportato sul Chicago Tribune, il quale ha rivelato che, nonostante le ricorrenti connotazioni negative, numerosi direttori delle risorse umane intervistati ripongono speranza nei giovani nati tra la metà degli anni 80 e la fine dei 90. Sebbene, spiega lo studio, si tratta di lavoratori che tendano ad abbandonare l'azienda per la quale lavorano dopo qualche anno, i motivi per i quali vale la pena investire sulla loro assunzione sono molteplici: questi giovani innanzitutto sono in grado di supportare l'azienda ad affrontare il cambiamento, individuare le tendenze in corso, integrare tradizione e innovazione soprattutto mediante la loro specializzazione nelle tecnologie, favorendo

I millennials sono molto sfidanti per chi li assume perché possono essere facili da stimolare tanto quanto difficili da governare: possono essere molto fragili e di facile demotivazione, e questo accresce la sfida a non deluderli

Tutti "a bordo". Si lavora... (fonte: Top Employers Institute)

1) Prima del primo giorno di lavoro

Si forniscono al neoassunto tutte le informazioni relative all'organizzazione, alle regole e ai possibili sviluppi di carriera. Inoltre, gli si dà accesso a un portale dedicato di onboarding per fargli conoscere l'identità e le caratteristiche dell'azienda e quale sarà la sua futura realtà professionale.

- Il 67% delle aziende consegna informazioni, manualistica, regole aziendali e percorsi di carriera.
- Il 95% consegna un manuale esplicativo dettagliato sull'azienda.
- Il 23% permette l'accesso a un portale di onboarding prima dell'assunzione.

2) La prima settimana di lavoro

Si coinvolge attivamente il top management, che presenta ufficialmente il nuovo membro del team ai colleghi con occasioni di socializzazione dedicate, gli illustra il ruolo professionale e le aspettative dell'azienda, gli assegna un tutor e ne raccoglie il primo feedback.

- Il 76% delle aziende analizzate prevede che siano i top manager a presentare il neoassunto.
- Il 71% organizza pranzi di benvenuto con tutto il team.
- Il 44% assegna un tutor al nuovo assunto.
- Il 57% chiede al neoassunto una valutazione sull'accoglienza e sulle prime impressioni in azienda.

3) I primi tre mesi di lavoro

Si entra nel vivo dell'attività lavorativa e il focus si sposta sulle prime valutazioni e monitoraggi. In un'ottica di crescita non solo professionale, ma anche umana, vengono favorite e incoraggiate attività di condivisione sui social media.

- L'89% delle aziende prevede incontri regolari di monitoraggio.
- Il 70% organizza meeting con l'executive management.
- Il 59% promuove attività di condivisione sui social media.

4) Alla fine del primo anno di lavoro

È il momento di tirare le somme e delle prime valutazioni ufficiali. Si può procedere alla valutazione delle performance e pianificare in maniera concreta un percorso di sviluppo professionale. Sono anche previste sessioni di verifica per analizzare l'esito del percorso formativo e puntualizzare gli obiettivi futuri.

- Il 68% delle aziende valuta il nuovo assunto tramite KPI (indicatori-chiave di prestazione).
- Nel 58% delle aziende sono previste valutazioni da parte del management.
- Nel 58% delle aziende sono previste sessioni di follow up a un anno dall'assunzione.

quindi una maggiore competitività sul mercato. I millennials sono ovviamente già "digital natives": secondo uno studio riportato dall'Harvard Business Review, si aspettano che le tecnologie che migliorano le loro vite personali guidino l'innovazione e la comunicazione anche ed ugualmente nell'ambiente di lavoro. Infatti l'uso dei social media in azienda incide positivamente sia sull'innovazione sia sul

coinvolgimento dei lavoratori. E su questa interpretazione del rapporto con i lavoratori millennials è d'accordo anche **Valeria Magoni**, Marketing Manager di Tanaza: « Il dialogo tra dipendenti più esperti e le "nuove reclute" è sempre estremamente fruttuoso e permette alle aziende di individuare opportunità e sfide che altrimenti sarebbe difficile cogliere e affrontare. I millennials estremamente abili nell'usare nuove tecnologie, contribuiscono a trainare l'azienda verso il futuro, rendendola in grado di interagire con i clienti più giovani. Sono anche più propensi a imparare e a migliorarsi professionalmente».

Flessibili e in cerca di stimoli forti

Le qualità dei nostri millennials non finiscono qui. Come sostiene una ricerca condotta da Project: Time Off e GfK e citata anche su Harvard Business Review: ai giovani della Generazione Y piace definirsi orgogliosamente dei lavoratori incalliti, o più precisamente "work martyrs" in quanto "obsessed" e dediti al lavoro. I dati mostrano un stupefacente numero di millennials che ha raggiunto in breve tempo posizioni manageriali e preferisce lavorare piuttosto che usufruire delle ferie maturate per una vacanza. Perché allora questi giovani si trasformano spesso in "work martyrs"? Come ha scritto **Thomas Chamorro Premuzic**, CEO di Hogan Assessments e professore di Business Psychology alla University College London e alla Columbia University, recentemente sul quotidiano inglese "The Guardian": «La determinazione e la diligenza della Generazione Y è avvalorata dal forte sentimento di autorealizzazione che sperimenta nello svolgimento del proprio lavoro, confinando spesso nel narcisismo. I millennials si sentono insostituibili: l'ambizione e il desiderio di apprendere e avanzare velocemente all'interno dell'organizzazione richiede una certa attenzione da parte dei datori di lavoro, i quali devono essere sempre presenti, disponibili a donare feedback, accogliere nuove idee e promuovere una cultura aziendale flessibile e stimolante». Non stupisce neppure quindi, in quest'ottica, che una ricerca riportata dal "Financial Times", sostiene anche che le donne millennials, in particolare, siano convinte di poter conquista-

re maggiori posizioni di leadership all'interno delle organizzazioni rispetto alle loro madri e alle donne delle generazioni precedenti.

Onboarding oggi

Ma le aziende italiane sono pronte a confrontarsi con questi spiriti indomiti nelle loro realtà quotidiane molto spesso troppo ingessate? Come deve essere possibile per loro integrare i nuovi e giovani arrivati, favorendo motivazione e produttività? In definitiva: come si deve strutturare oggi un efficace processo di onboarding, ovvero inserimento? Lo ha spiegato abbastanza bene una recente ricerca che Top Employers Institute, società che certifica le aziende con performance di eccellenza nella gestione delle risorse umane, ha condotto presso le aziende italiane certificate nel 2017 come "top employer". E il punto di partenza è: tutto cambia, tutto si aggiorna, e anche i processi aziendali devono tenere il passo coi tempi. Se quindi una volta il processo di inserimento di un nuovo arrivato si esauriva in una rapida presentazione ai colleghi, un giro dell'ufficio e, nei casi migliori, la consegna di un qualche manualetto di istruzioni, dopodiché il nuovo arrivato doveva cavarsela per lo più da solo nel capire cosa fare, al massimo affiancato da un collega già indaffarato di suo, oggi il processo di inserimento nelle aziende dei nuovi assunti è radicalmente cambiato. E per una ragione molto concreta: quanto più in fretta le persone riescono a orientarsi nel nuovo lavoro, a familiarizzare con gli obiettivi e la cultura aziendale, a capire cosa ci si aspetta da loro e a integrarsi nel team, tanto prima diventeranno autonome, produttive e in grado di esercitare al meglio il proprio potenziale.

Ecco allora che il sistema di onboarding, ma se volete chiamatelo sempre del "primo giorno di lavoro", si è quindi trasformato in un processo aziendale vero e proprio, che comincia prima ancora che il nuovo membro del team metta piede in ufficio e che può durare anche un intero anno. Si tratta infatti di un vero e proprio iter di formazione teso ad accogliere e orientare il nuovo venuto che non soltanto velocizza i tempi della piena produttività, ma costruisce la motivazione e il coinvolgimento della nuova risorsa ridu-



cendo il rischio di turnover, che secondo alcune statistiche può arrivare al 30% nei primi due anni di lavoro. E se si considera che per sostituire un dipendente l'azienda deve sostenere un costo pari al 25% del suo stipendio annuale, il calcolo di convenienza dell'onboarding è presto fatto. «I dati della ricerca confermano che l'onboarding si sta affermando tra le aziende più evolute come una priorità aziendale e strumento di attrazione e fidelizzazione di talenti più giovani in particolare», ha spiegato **Massimo Begelle** Deputy Country Manager di Top Employers Institute Italia. Un processo di inserimento in azienda efficace e ben strutturato significa la possibilità di avere più rapidamente dipendenti pienamente produttivi e consapevoli della cultura aziendale e rappresenta un investimento proattivo, che si traduce in una crescita anche a livello aziendale». E gli ha fatto eco **David Plink**, ceo di Top Employers Institute, «in una situazione di mercato nella quale i candidati più giovani hanno sempre più accesso alle informazioni relative all'azienda nella quale andranno a lavorare, un percorso di ingresso che valorizzi l'integrazione sociale e culturale dei nuovi assunti rappresenta un importante elemento di attrazione e fidelizzazione dei talenti e aumenta sensibilmente l'appeal aziendale». ■

Negli Stati Uniti, come riportato da Forbes, i giovani lavoratori rappresenteranno, nel 2020, ben il 51% del totale della forza lavoro. Una cifra che, almeno momentaneamente, si scontra con la più triste realtà italiana dove, secondo i dati ISTAT 2016, gli occupati tra i 15 e i 34 anni sono appena 5 milioni, ovvero circa il 22% della forza lavoro totale, mentre il dato della disoccupazione giovanile resta quasi stabilmente superiore al 34%