



FONDAZIONE ISTUD

# How to manage Generation Y



Milano, 30 settembre 2009  
Assolombarda, Auditorium Gio Ponti  
Via Pantano, 9



FONDAZIONE I STUD

## Impianto metodologico

Metodologia quali-quantitativa articolata in:

### ANALISI DESK

- Raccolta e studio della **letteratura** sul tema utile a elaborare le prime ipotesi interpretative
- Costruzione degli **strumenti di indagine** (questionario e check-list) da utilizzare nel corso del lavoro sul campo

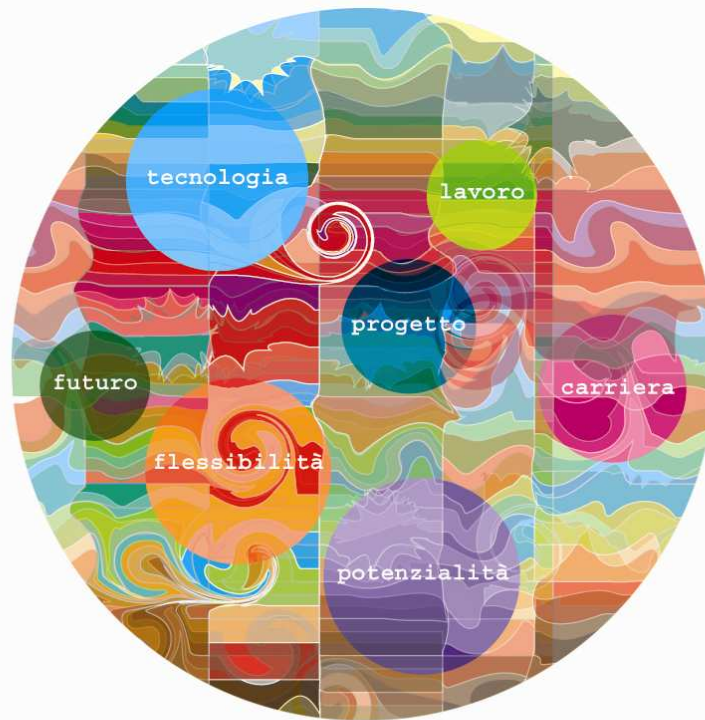
### ANALISI FIELD

- **Indagine estensiva** tramite **questionario** rivolto a 1.412 studenti universitari e 68 neo-assunti (max 3 anni) nati negli anni Ottanta
- **Analisi qualitativa** tramite **focus group** con i giovani e con un nucleo selezionato di aziende
- **Laboratorio di analisi e progettazione organizzativa** sulle leve di gestione HR con le aziende partner della ricerca



FONDAZIONE ISTUD

## Il ritratto della Generazione Y:





FONDAZIONE I STUD

## Le aree indagate

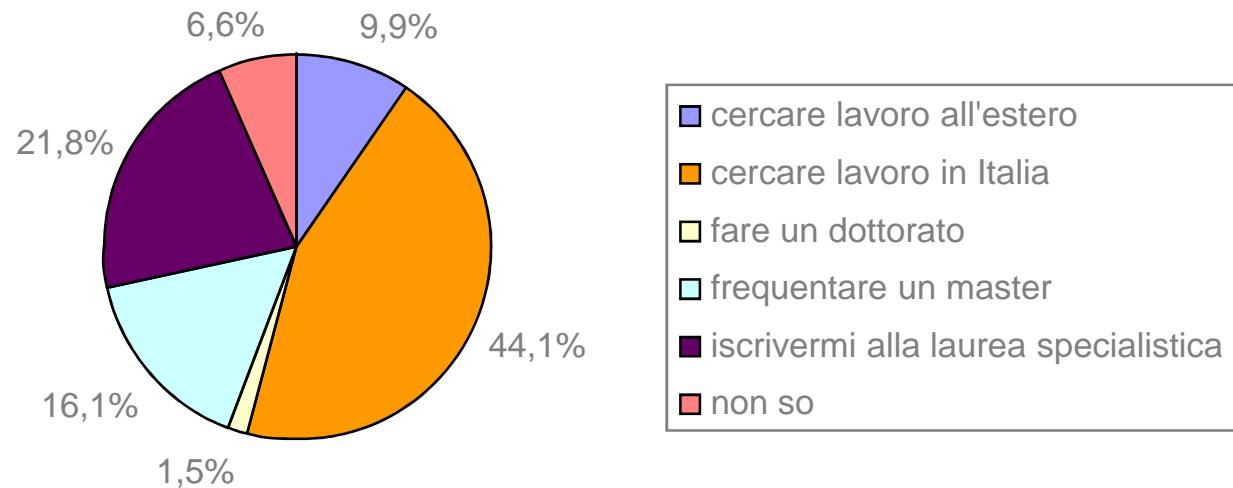
- Orientamenti circa le scelte al termine del proprio percorso di studi
- Orientamenti verso il mondo del lavoro (aspettative, speranze, valori, canali attraverso i quali cercare lavoro)
- Confronto generazionale con i propri genitori (in termini di orientamenti valoriali)
- Comportamenti di utilizzo dei mezzi di informazione, di comunicazione e di intrattenimento (con particolare attenzione alle nuove tecnologie)



FONDAZIONE ISTUD

## Gli orientamenti verso il futuro

«Alla fine del percorso di studi, cosa pensi di fare?»

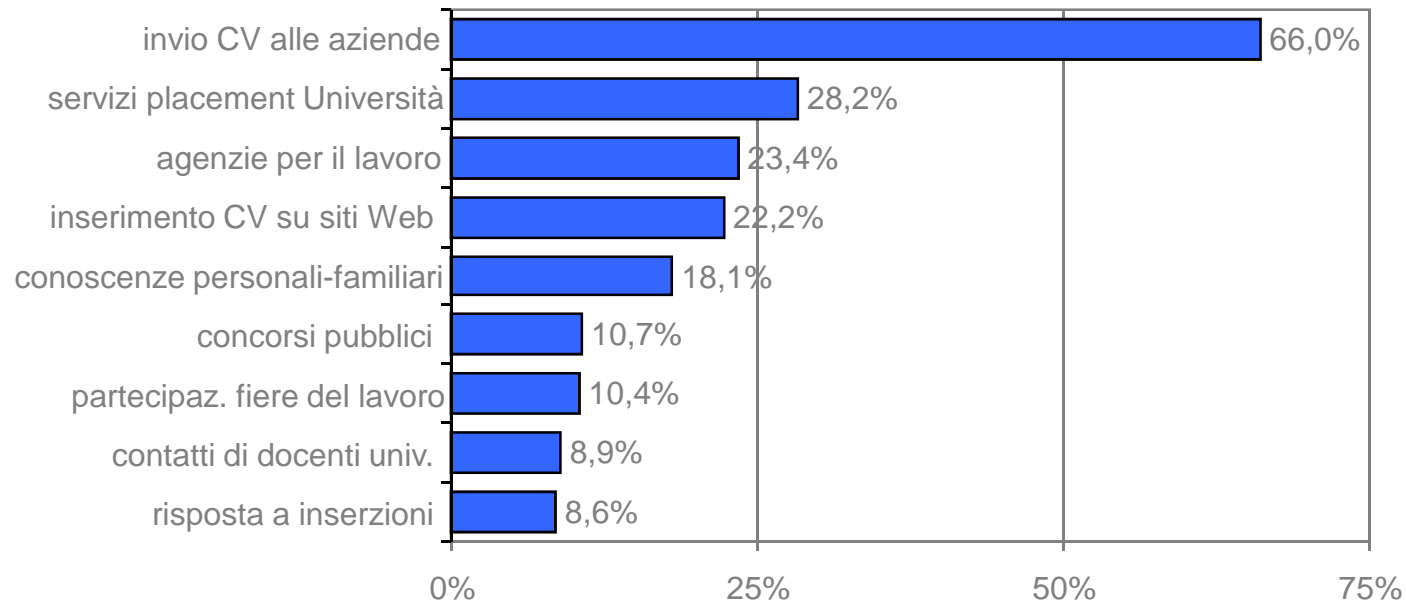


- Desiderio di un immediato ingresso nel mondo del lavoro
- Gli iscritti al vecchio ordinamento sono più orientati a frequentare un master (28,8%) o a iscriversi a un nuovo corso di laurea (23%)
- Interesse marginale nei confronti del dottorato di ricerca



## Gli orientamenti verso il futuro

«*Come pensi di muoverti per la ricerca del lavoro? Chi ti può aiutare?*»

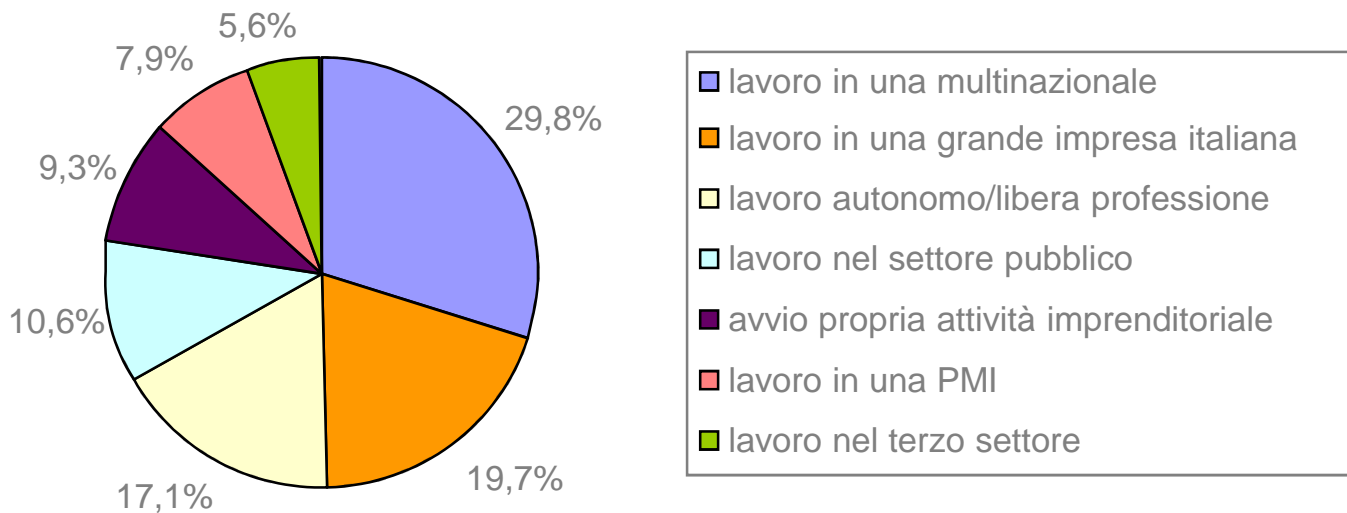


- Prevalenza della voglia di mettersi in gioco
- Maggior fiducia verso le agenzie per il lavoro al Sud (31,9%)



## Gli orientamenti verso il mondo del lavoro

«Pensando al futuro e potendo scegliere, preferiresti ...»



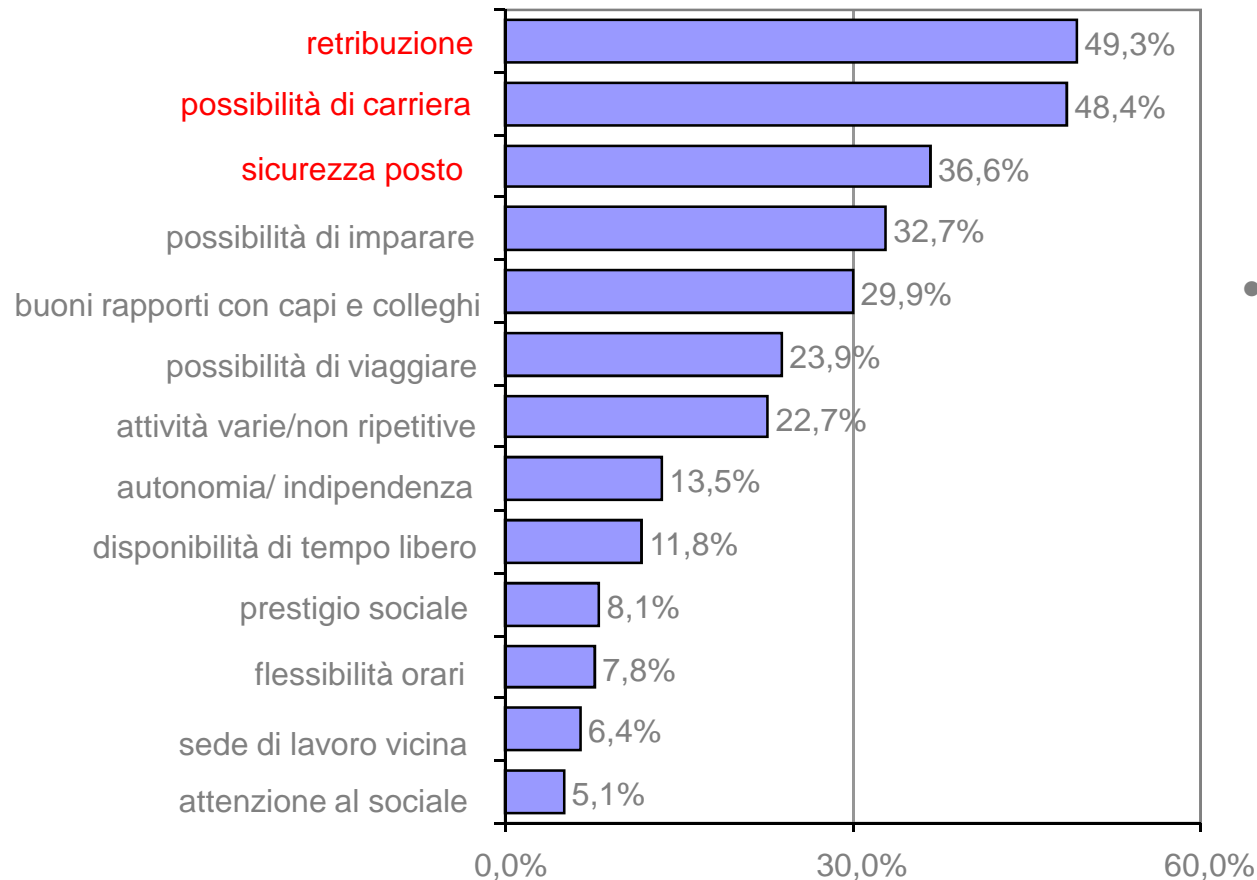
- Sogno diffuso della grande impresa
- Buona propensione all'iniziativa privata (anche se in misura minore rispetto a quanto emerge da ricerche condotte nei paesi anglosassoni)
- Permane una scarsa attrattività da parte delle PMI



FONDAZIONE ISTUD

## Gli orientamenti verso il mondo del lavoro

«Quali aspetti sono per te importanti nel lavoro?»



• Variabili hard > soft

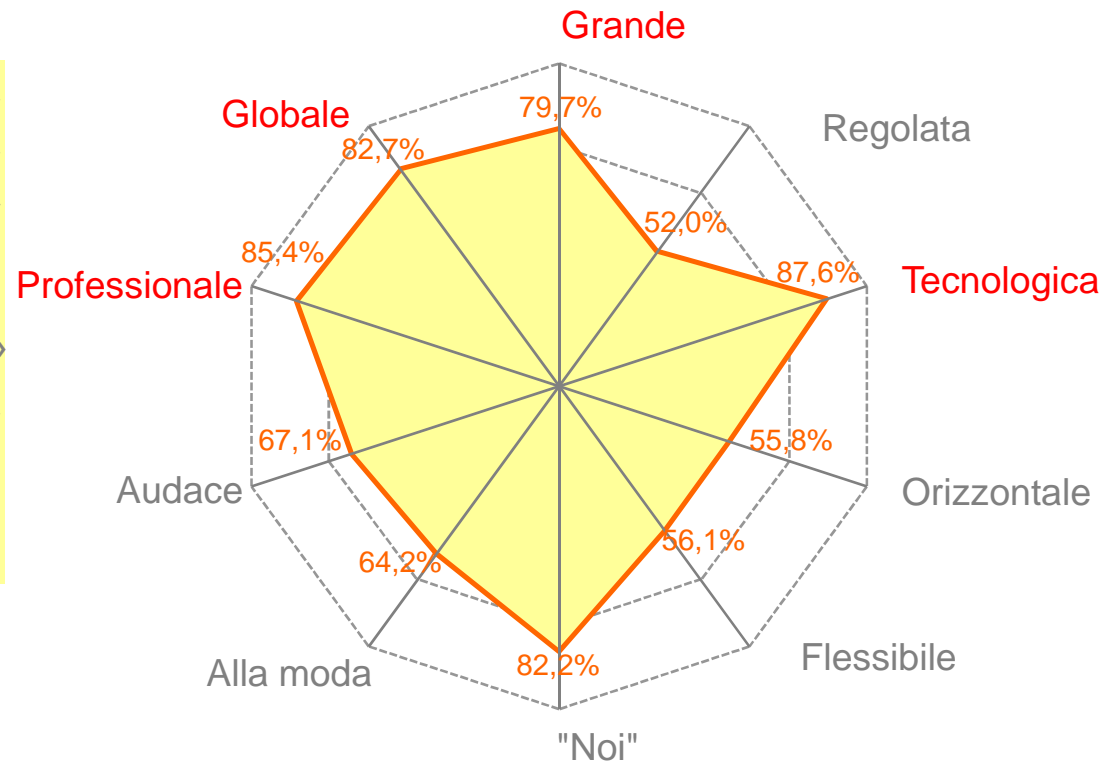


FONDAZIONE ISTUD

## Gli orientamenti verso il mondo del lavoro

«L'organizzazione ideale in cui vorresti lavorare è ...»

Grande	vs.	Piccola
Regolata	vs.	Libera
Tecnologica	vs.	Non tecnologica
Orizzontale	vs.	Verticale
Stabile	vs.	Flessibile
«Noi»	vs.	«Io»
Tradizionale	vs.	Alla moda
Audace	vs.	Prudente
Professionale	vs.	Familiare
Globale	vs.	Locale

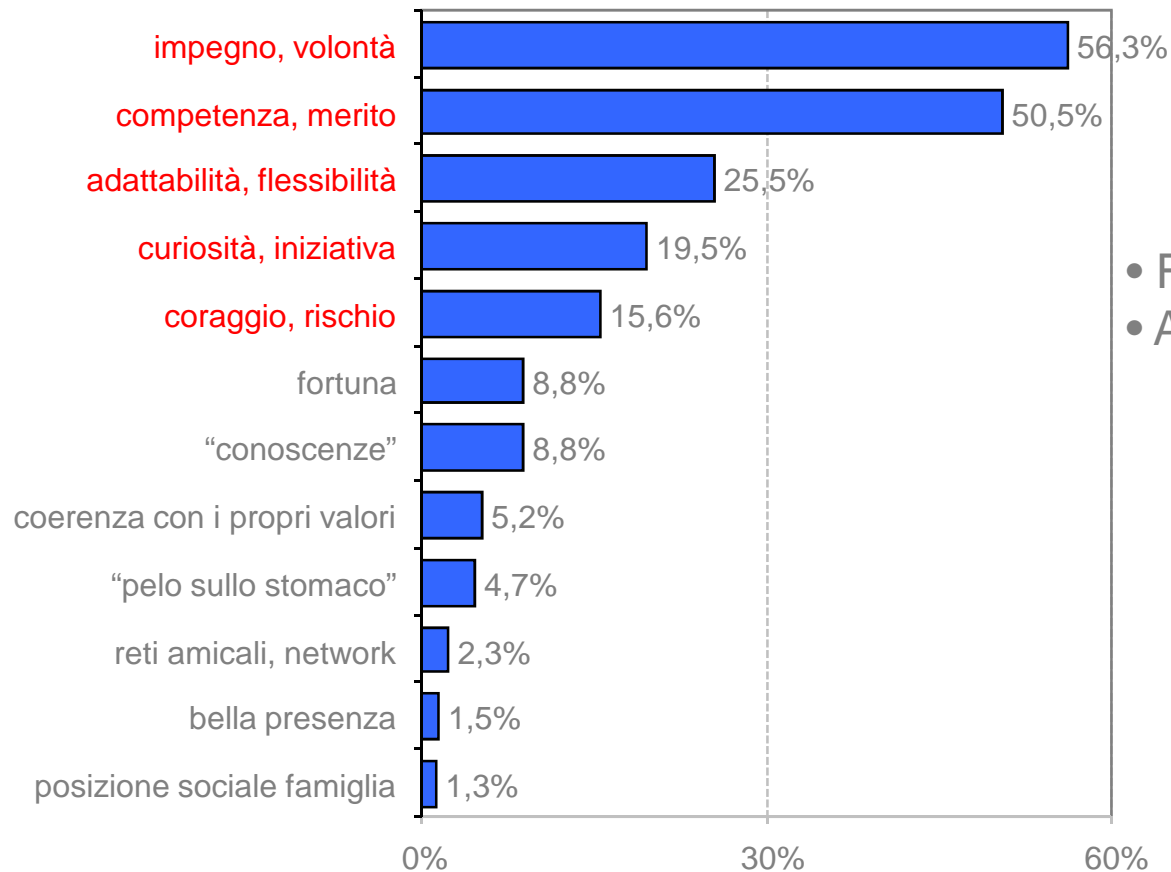




FONDAZIONE ISTUD

## Gli orientamenti verso il mondo del lavoro

«A tuo parere, le doti necessarie per farsi largo nella vita sono soprattutto ...»

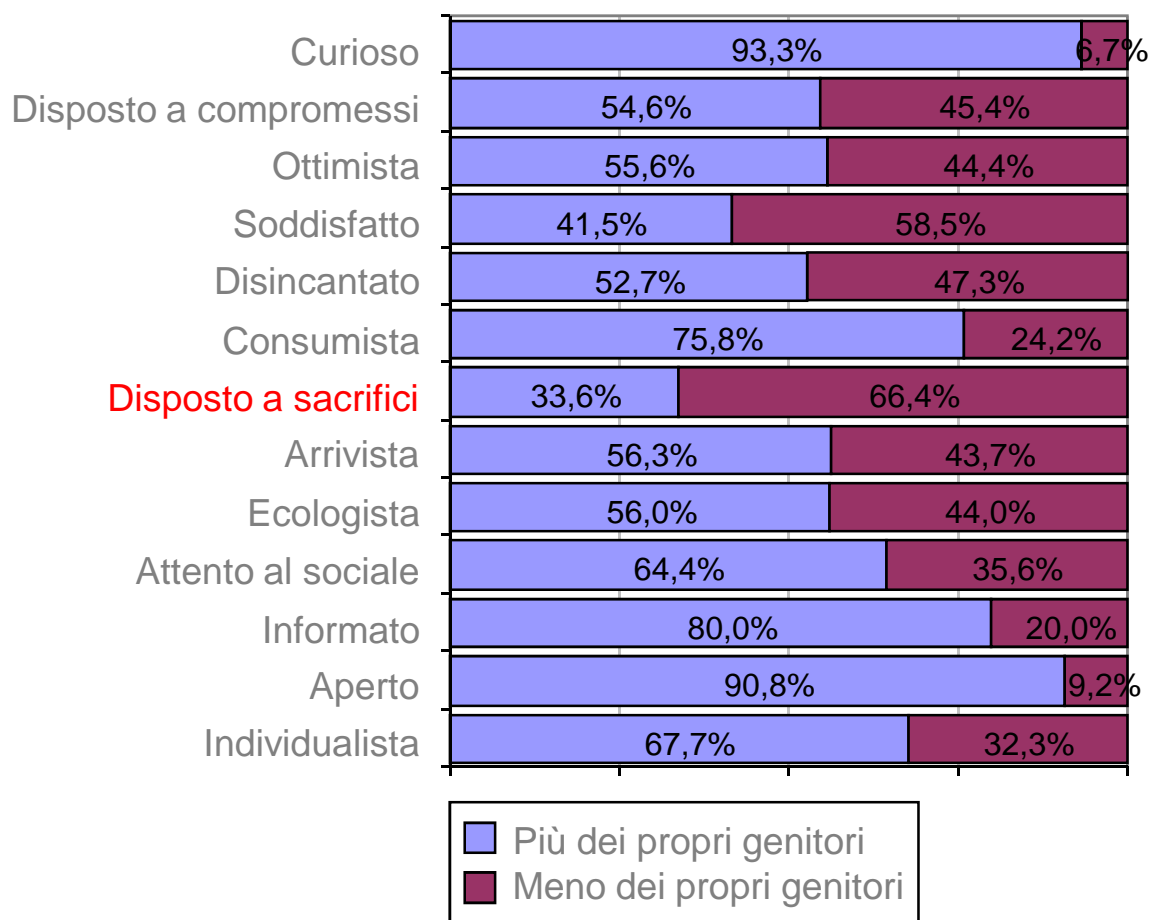


- Fiducia nelle proprie capacità
- Atteggiamento proattivo



## Confronto generazionale con i genitori

«Rispetto ai tuoi genitori pensi di essere più o meno ...»



### Are di prossimità:

- disposto a compromessi
- ottimista
- disincantato

### Are di distanza:

- curioso
- consumista
- **disposto a sacrifici**
- attento al sociale
- informato
- aperto
- individualista



FONDAZIONE I STUD

Utilizzo dei mezzi di informazione, comunicazione, intrattenimento

Le aree indagate:

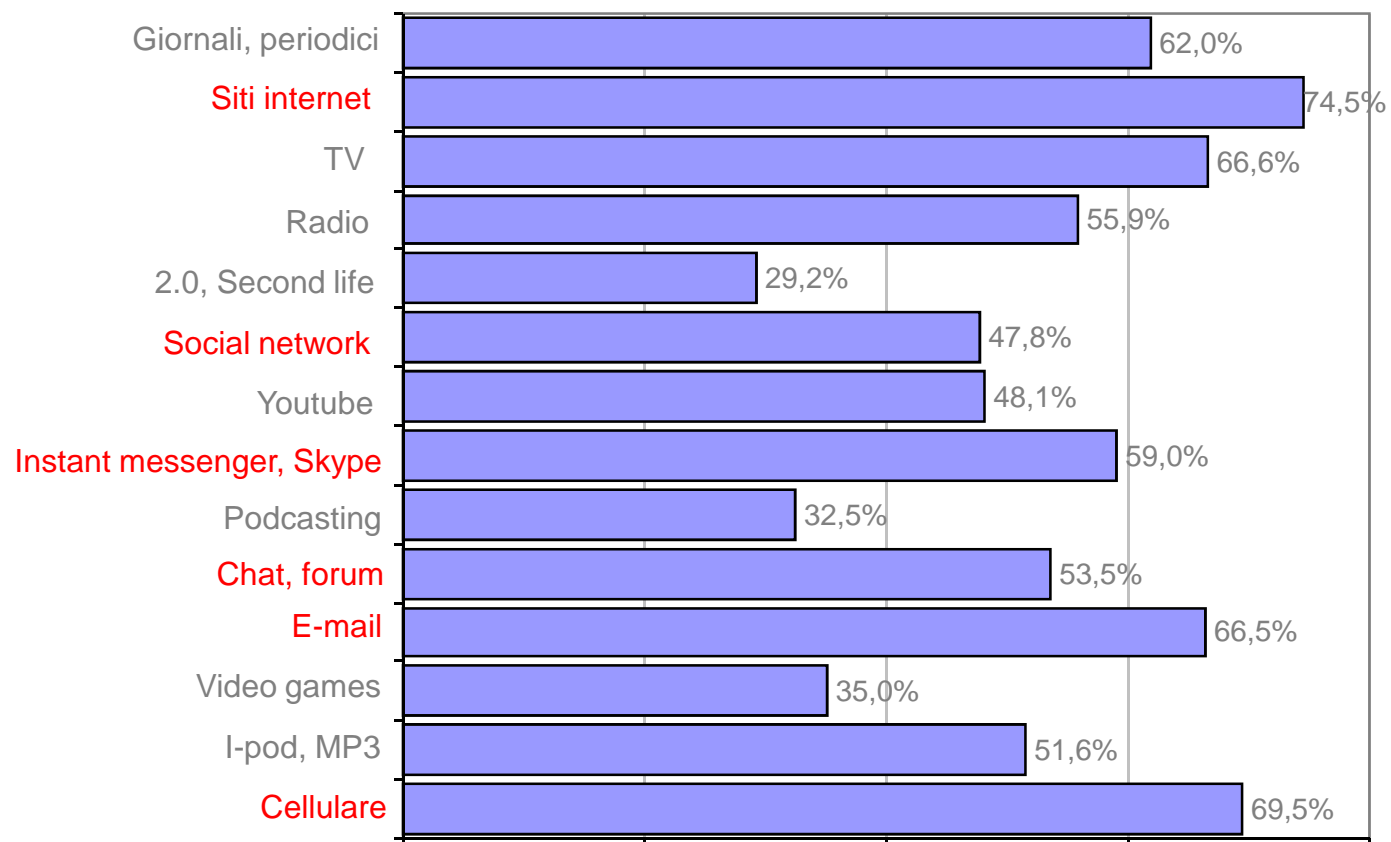
- **Frequenza** quotidiana d'utilizzo
- Scelte relative ai mezzi maggiormente utilizzati per **essere aggiornati** su cosa accade nel mondo
- Scelte relative ai mezzi maggiormente utilizzati per **approfondire** le proprie conoscenze



FONDAZIONE ISTUD

## Utilizzo dei mezzi di informazione, comunicazione, intrattenimento

Frequenza quotidiana (ponderata) d'utilizzo





FONDAZIONE ISTUD

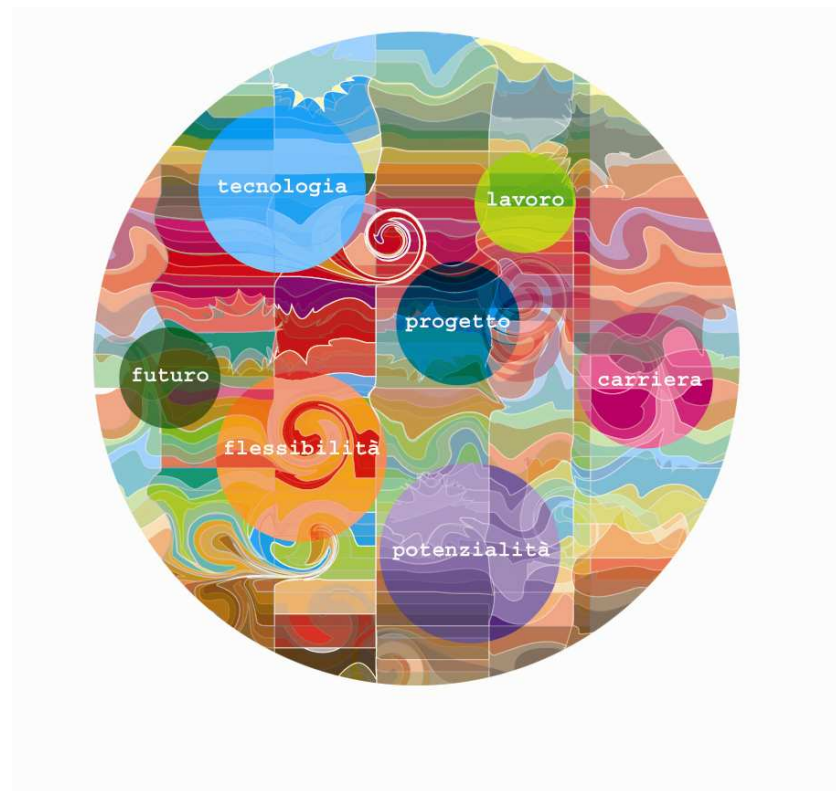
Utilizzo dei mezzi di informazione, comunicazione, intrattenimento

Il passaggio dall'**utilizzo** dei media **per essere informati** su ciò che accade nel mondo all'**utilizzo a fini di approfondimento** vede progressivamente diminuire l'importanza attribuita ad alcuni mezzi "tradizionali" quali la TV e la Radio e aumentare l'impiego di strumenti come i blog, che richiedono una partecipazione attiva dei fruitori nella ricerca delle informazioni.



FONDAZIONE ISTUD

## Ipotesi interpretative





FONDAZIONE I STUD

## Una generazione unisex

- Generazione Y come un insieme compatto e omogeneo: i tentativi di segmentazione basati sul genere non evidenziano differenze significative
- In questa fase, **precedente l'inserimento lavorativo**, le tradizionali differenze di genere vissute dalle generazioni precedenti sembrano essere state abbattute
- Si registra anche l'abbattimento delle differenze relative alle percezioni dei problemi legati al **work-life conflict**



FONDAZIONE ISTUD

## Il ruolo esercitato dai genitori

Pragmatismo “riflesso” vs. pragmatismo “empirico”

	Studenti che vivono in famiglia	Studenti che non vivono in famiglia
Desiderano iscriversi al corso di laurea specialistica	24,4%	14,3%
Desiderano frequentare un master	13,4%	23,3%
Confidano nei servizi placement dell'Università	23,5%	41,8%
Confidano nelle agenzie per il lavoro	26,4%	15,2%
Importanza attribuita alla sicurezza del posto	41,5%	23,2%
Importanza attribuita alla possibilità di fare carriera	45,9%	55,1%



FONDAZIONE ISTUD

## Il confronto con i propri genitori

Una nuova filosofia nei confronti del lavoro

Da “vivere per l’azienda”	A “vivere con l’azienda”
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investimento a lungo termine</li><li>• Desiderio di fare carriera all’interno dell’azienda</li><li>• Identificazione con gli obiettivi e i valori dell’azienda</li><li>• L’autorealizzazione personale passa attraverso l’autorealizzazione professionale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investimento a breve-medio termine</li><li>• Desiderio di soddisfare i propri interessi e le proprie attitudini</li><li>• Difesa dei propri valori, degli obiettivi personali e della propria individualità</li><li>• L’autorealizzazione professionale ha senso solo se è coerente con l’autorealizzazione personale</li></ul>



FONDAZIONE ISTUD

## L'utilizzo dei media

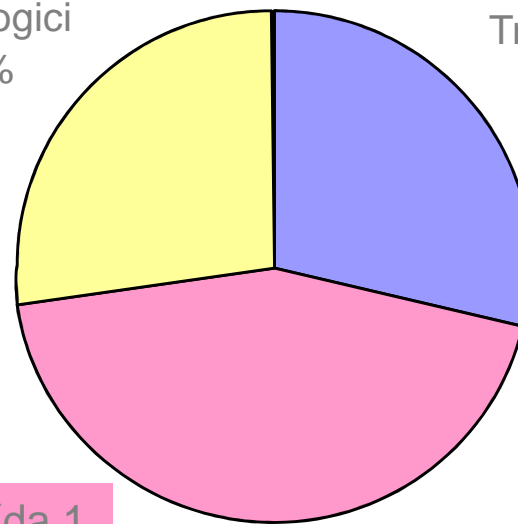
3 differenti raggruppamenti:

Utilizzo intenso (>3h al giorno) dei mezzi ICT

Tecnologici  
27%

Tradizionalisti  
29%

Fedeli soprattutto ai mezzi più tradizionali. Scarso utilizzo dei mezzi ICT (<1h al giorno)



Utilizzo medio (da 1 a 3h al giorno) dei mezzi ICT

Equilibrati  
44%



FONDAZIONE ISTUD

## L'impatto dell'utilizzo dei media sugli orientamenti professionali

All'aumento della frequenza di utilizzo dei media corrisponde un aumento della consapevolezza e della fiducia nei propri mezzi da parte degli studenti

	<b>Tecnologici</b>	<b>Tradizionalisti</b>
<b>Principale dote necessaria per farsi largo nella vita</b>	Proprie competenze e meriti	Capacità d'impegno, forza di volontà
<b>Approccio al mondo del lavoro</b>	Più concreto	Più idealista
<b>Confronto con i propri genitori</b>	Prevalentemente più individualisti, più consumatori e più disposti a compromessi	Prevalentemente più attenti al sociale e più ecologisti
<b>Paradigma dominante</b>	« <i>valgo per quello che so fare</i> »	« <i>valgo per quello che sono disposto a fare</i> »



FONDAZIONE ISTUD

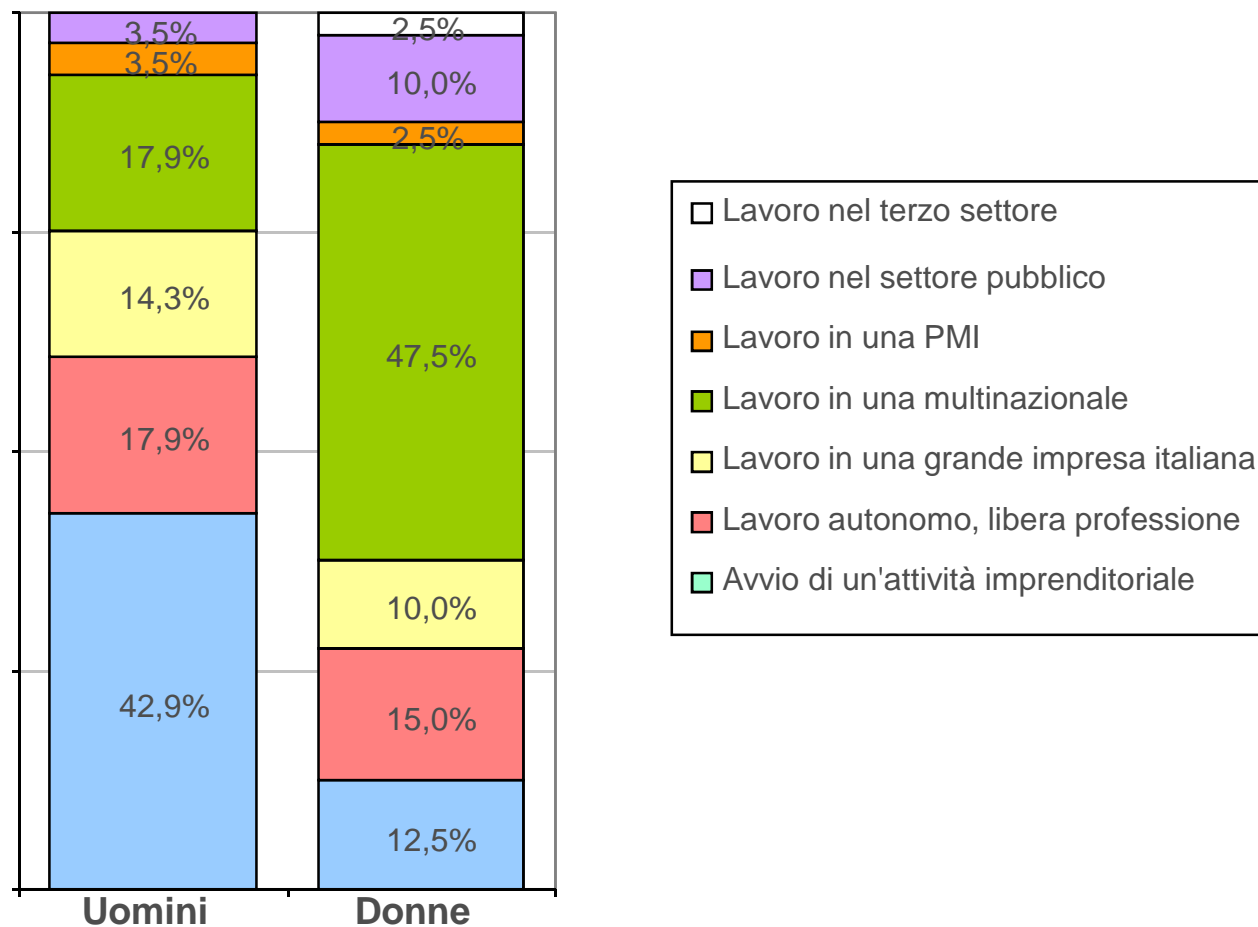
## Il ritratto della Generazione Y: i neoassunti





## Ritornano le differenze di genere

«Pensando al futuro e potendo scegliere, preferiresti ...»

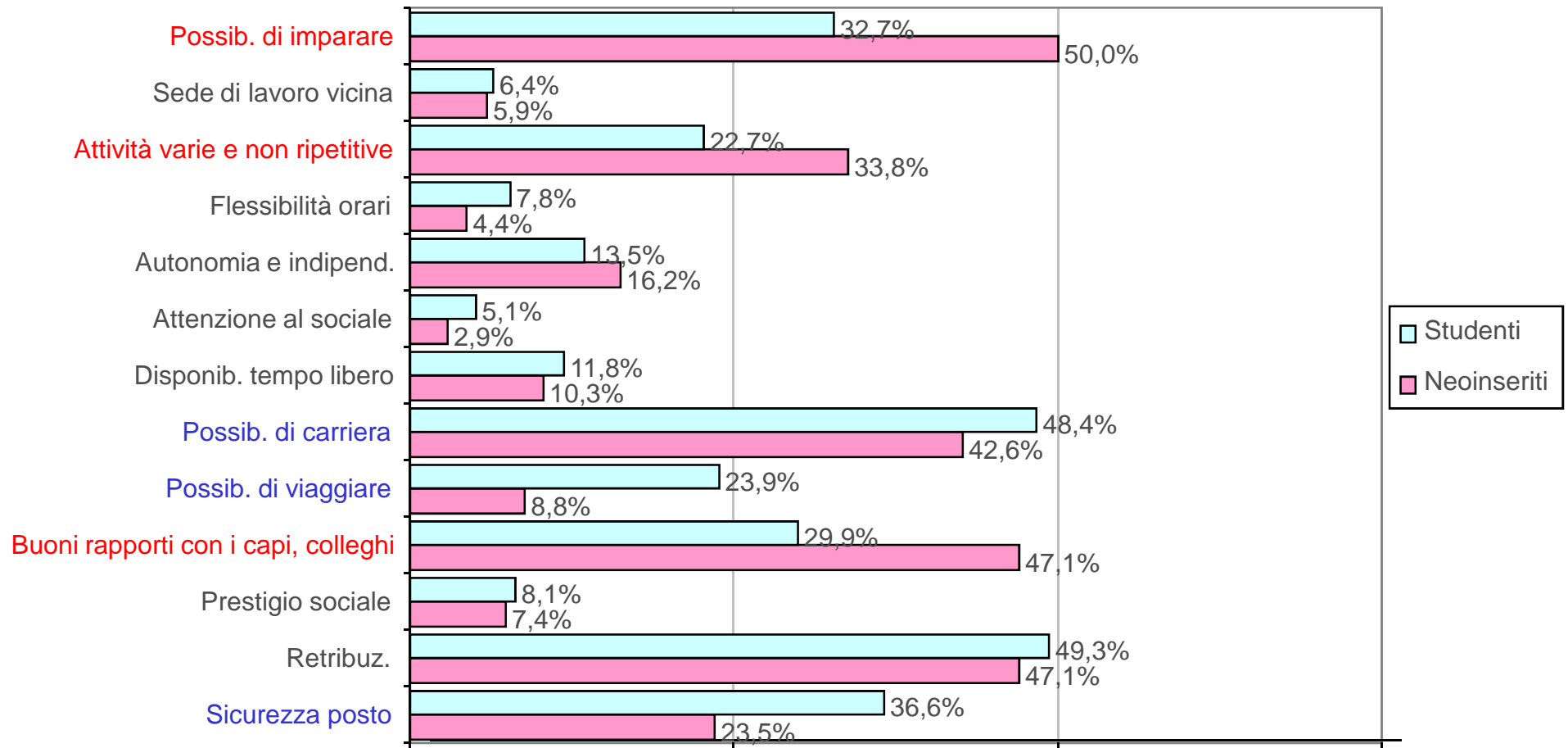




FONDAZIONE ISTUD

## Cambiano gli orientamenti professionali

«Quali aspetti sono per te importanti nel lavoro?»

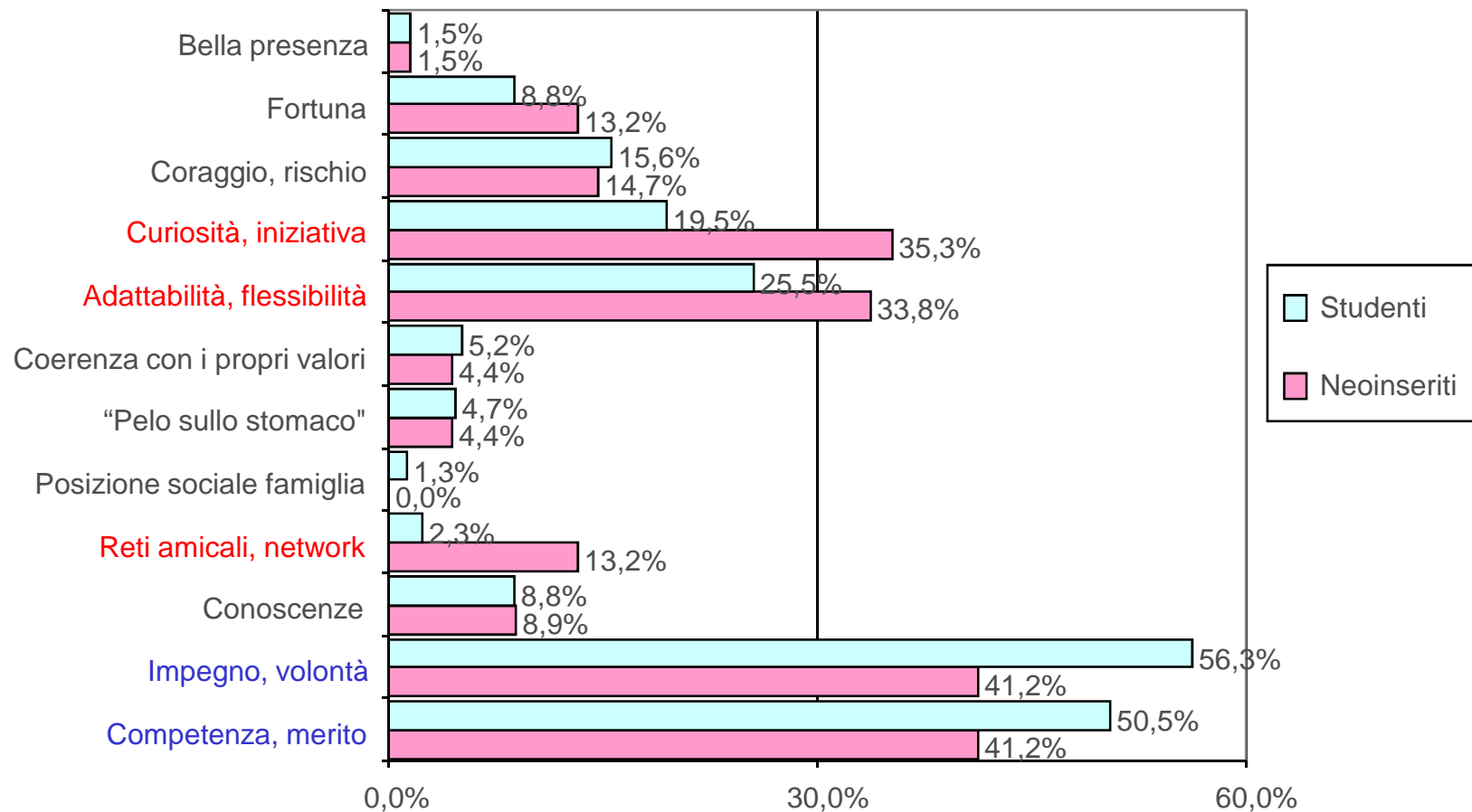




FONDAZIONE ISTUD

## Cambiano gli orientamenti professionali

«A tuo parere, le doti necessarie per farsi largo nella vita sono soprattutto ...»





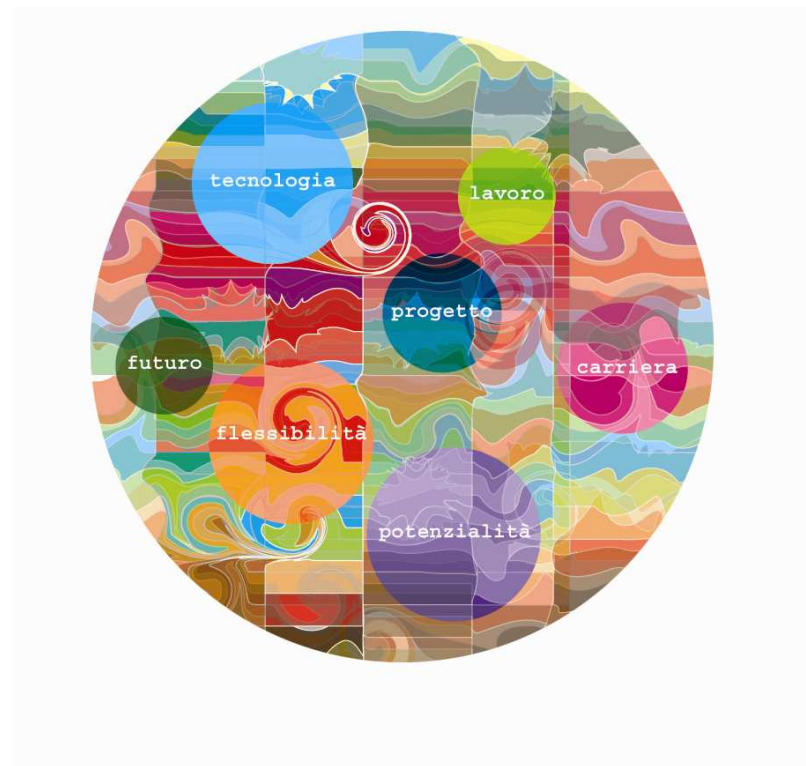
## La prima vera Generazione “globale”?

<b>Caratteristiche comuni alla Generazione Y a livello globale</b>	<b>Tratti distintivi degli Yers italiani</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Omogeneità degli orientamenti e delle preferenze lavorative</li><li>• Utilizzo intensivo delle tecnologie</li><li>• Focalizzazione spinta sul presente e sul perseguimento di obiettivi a breve termine</li><li>• Fiducia nelle proprie risorse per farsi largo nella vita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minore propensione al lavoro autonomo e all'imprenditorialità</li><li>• Maggiore influenzamento da parte dei genitori</li><li>• Più marcata sensibilità ai temi della sicurezza e della stabilità del posto di lavoro</li></ul>



FONDAZIONE ISTUD

# Politiche e logiche di Human Resource Management per la Generazione Y: una proposta

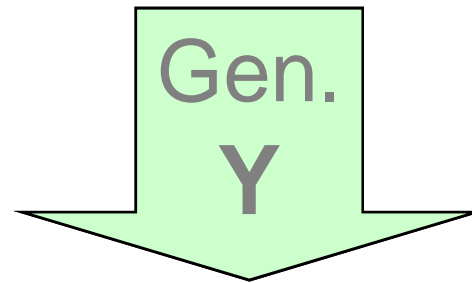




FONDAZIONE ISTUD

## Gli “alieni” entrano in azienda: l’urgenza del marketing del personale

**Crescente differenziazione della forza lavoro  
(fattori normativi e socio-demografici)**



- alimenta il ricambio degli organici ed è destinata ai “posti di comando”
- è coerente con le nuove sfide competitive (flessibile, “nativa” tecnologica, ...)
- è caratterizzata da codici valoriali e comportamentali spesso incomprensibili per le aziende



FONDAZIONE ISTUD

## Politiche e logiche di HRM per la Generazione Y: una proposta

### **Reclutamento e selezione**

- Sensibilizzazione anticipata dei giovani
- Enfasi su una comunicazione chiara e trasparente
- Strumenti di reclutamento e selezione Web 2.0
- Comunicazione di un profilo multiculturale e aperto alla “diversità”

### **Formazione**

- Oltre l’aula
- Focus sull’autosviluppo
- Valorizzazione della quotidianità lavorativa come opportunità di apprendimento
- Scelta dall’individuo (cafeteria approach)



FONDAZIONE ISTUD

## Politiche e logiche di HRM per la Generazione Y: una proposta

### **Valutazione**

- Enfasi più forte sul potenziale
- Feedback continuo e tempestivo
- Collegamento chiaro con gli impatti gestionali
- Verso modalità “cross” (ridimensionamento del ruolo del capo diretto)

### **Sviluppo e carriera**

- Percorso interno ed esterno (employability)
- Movimenti (sia verticali che orizzontali) più veloci e intermittenti
- Internazionale (non solo mobilità, ma anche ambiente di lavoro)



FONDAZIONE ISTUD

## Politiche e logiche di HRM per la Generazione Y: una proposta

### **Sistema premiante**

- Retribuzione monetaria commisurata al grado di impegno e investimento nell'attività lavorativa
- Incentivazione psicologica (coinvolgimento e riconoscimento)
- Tempi e spazi flessibili e concilianti con gli interessi e le esigenze personali
- Pacchetti di benefit ampi e "su misura"

### **Comunicazione**

- Stellare, circolare
- Web 2.0 (partecipata)
- "Casa di vetro"
- Multicanale



FONDAZIONE I STUD

# Quali sfide per le donne e gli uomini delle Risorse Umane?

