



Generazione Z

un nuovo approccio al Mondo del Lavoro

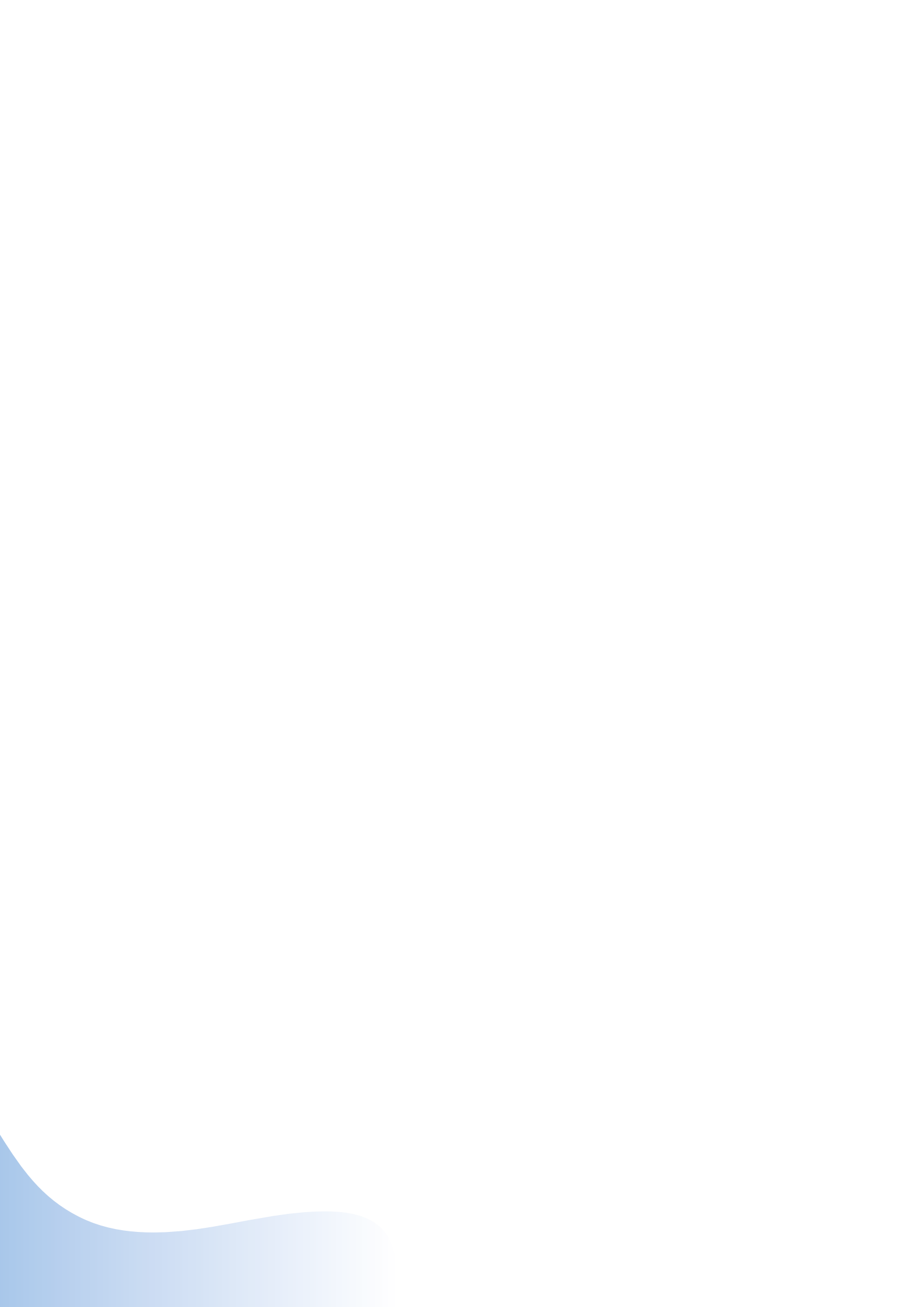


Con il contributo scientifico di:



Generazione **Z**

un nuovo approccio al Mondo del Lavoro



Maria Raffaella Caprioglio

Presidente Umara

Da tempo le percezioni, i segnali che arrivavano "dal campo" quando affrontavamo il mondo dei giovanissimi e il loro approccio al lavoro, erano scarsamente intelligibili.

Tutti i modelli finora studiati, tutti i paradigmi, le regole che avevamo a disposizione, con loro, valevano poco. Ci siamo resi conto che i ventenni che entrano al lavoro oggi sono molto diversi dalle generazioni che li hanno preceduti.

Dovevamo perciò fare un passo in avanti con l'umiltà di chi deve mettersi in discussione. Dovevamo avvicinarci e capire il loro mondo, individuando gli strumenti da dare alle aziende per consentire loro di trovare una strada per raggiungere questa nuova generazione, una strada verso il futuro che rappresentano.

Per poter avere una immagine sufficientemente nitida abbiamo costruito un'indagine doppia, che guardasse alle due facce della stessa medaglia. La prima parte indaga su un campione rappresentativo di 2000 giovani della Generazione Zeta a livello nazionale sul tema: "**Fra Generazione Z e Millennial. Nuovi approcci al lavoro e nuove professionalità per nuove generazioni**"; ricerca condotta dall'Osservatorio giovani dell'Istituto G. Toniolo a gennaio 2019 con il coordinamento scientifico di Alessandro Rosina, demografo, Università Cattolica Milano. La seconda parte indaga invece sul tema: "**Giovani nell'impresa; la visione e la percezione delle aziende sulla Generazione Z**", attraverso una ricerca condotta da Valore D attraverso delle survey a HR manager e decision maker di 41 grandi aziende di 11 settori differenti che contano complessivamente oltre 300 mila dipendenti.

Volevamo guardare il mondo dei giovani raccontato dai giovani, e il mondo dei giovani per come vengono oggi percepiti dalle aziende, come sono visti dai recruiters e dai responsabili delle risorse umane.

Innumerevoli volte ci siamo interrogati su quanto quest'era della connessione costante, della velocità, della trasformazione continua degli scenari sociali ed economici, quest'era dell'innovazione tecnologica in azienda e nel nostro vivere quotidiano, avesse potuto incidere sul mondo del lavoro e sulle sue regole. Quali conseguenze avrebbe portato l'uso della rete, la digitalizzazione dei processi. La trasformazione che stiamo vivendo non ha avuto precedenti nella storia. Sia per la sua capillare diffusione e portata, sia per la velocità con cui è avvenuta. E la Generazione Z non solo si sta trovando a vivere questo tempo, ma è artefice di questa trasformazione.

Ecco, io credo che solo guardando i giovanissimi, i ventenni di oggi, potremmo capire la dimensione di questa mutazione.

Il loro essere digitali, così racconta una parte di questa ricerca, non fa riferimento solo ai mezzi che usano e di cui possono disporre, ma si riferisce anche alla loro sfera personale e intima, al modo con cui apprendono le informazioni, alla scelta dei loro percorsi di studio, al loro modo di considerare il lavoro. Gli occhi con cui guardano le aziende, la loro concretezza, sono sostanzialmente diversi non solo rispetto ai padri, com'è naturale che sia, ma rispetto i loro fratelli, maggiori solo di qualche anno.

Il quadro che emerge da questa indagine è dunque per noi fondamentale, perché ci consente, per quanto possibile, di tracciare una rotta per capire il contesto che stiamo vivendo e mettere in moto quelle strategie necessarie alle aziende per crescere insieme a questi ragazzi, a queste nuove leve appena entrate o che aspettano all'uscio. E sono carichi di entusiasmo, di creatività, di intelligenza, e voglia di fare.

E dobbiamo cogliere questa straordinaria occasione.

IL LAVORO CHE CAMBIA E LE ASPETTATIVE DELLA GENERAZIONE Z

UN RITRATTO GENERALE DELLA GENERAZIONE Z

Alessandro Rosina, ordinario di Demografia, Università Cattolica di Milano
Coordinatore scientifico, Osservatorio Giovani Istituto Toniolo

La "Zeta" è la prima generazione a non aver memoria diretta del Novecento. La prima a collocare tutta la propria biografia di vita nel XXI secolo e a plasmarla in funzione delle novità che presenta, in termini di rischi e opportunità. I suoi membri, nati dal 1995 in poi, si trovano a costruire i propri progetti di vita in un mondo complesso e in rapido mutamento, ma anche pieno di contraddizioni e con punti di riferimento molto meno stabili rispetto al passato.

Nessuno ha ben chiaro come sarà il mondo quando la Generazione Z sarà pienamente entrata nella vita adulta. Lo stesso impatto di Industria 4.0 è controverso nel dibattito pubblico, con posizioni che delineano scenari di aumento di disoccupazione e diseguaglianze, mentre altre enfatizzano le opportunità di poter fare di più e meglio grazie all'innovazione tecnologica.

Il rapporto con le nuove tecnologie è senz'altro un elemento distintivo. La Zeta è la prima vera Generazione 2.0. C'è chi ha proposto di usare il nome di iGeneration (iGen) o Digitarians o Touch generation, per sottolineare l'importanza della tecnologia touch, delle App e della connessione permanente. Un impatto che ha ricadute rilevanti nelle modalità (formali e informali) di apprendimento, ma anche di ricerca di occupazione, oltre che sull'innovazione dei processi di produzione e consumo.

La Zeta, è invece la prima generazione del secondo dopoguerra a cui già fin dall'adolescenza è stata tramessa l'idea che difficilmente riuscirà a conquistare migliori condizioni di benessere rispetto ai propri genitori. I ventenni di oggi hanno, inoltre, visto la crisi economica investire in pieno i Millennial. Sono quindi più disillusi, partono con minori aspettative ma non sono meno determinati. Tendono ad essere più cauti e pragmatici, più concreti rispetto al presente e riconoscere che l'impegno di oggi è premessa indispensabile per realizzare i propri obiettivi professionali e di vita. Hanno una idea di benessere e realizzazione più ampia rispetto alle generazioni precedenti, ma crescono in un contesto storico che porta a mantenere alta l'attenzione verso la solidità del lavoro e sulla dimensione economica. Hanno anche più opportunità di muoversi liberamente tra paesi e tra continenti, per piacere, studio o lavoro.

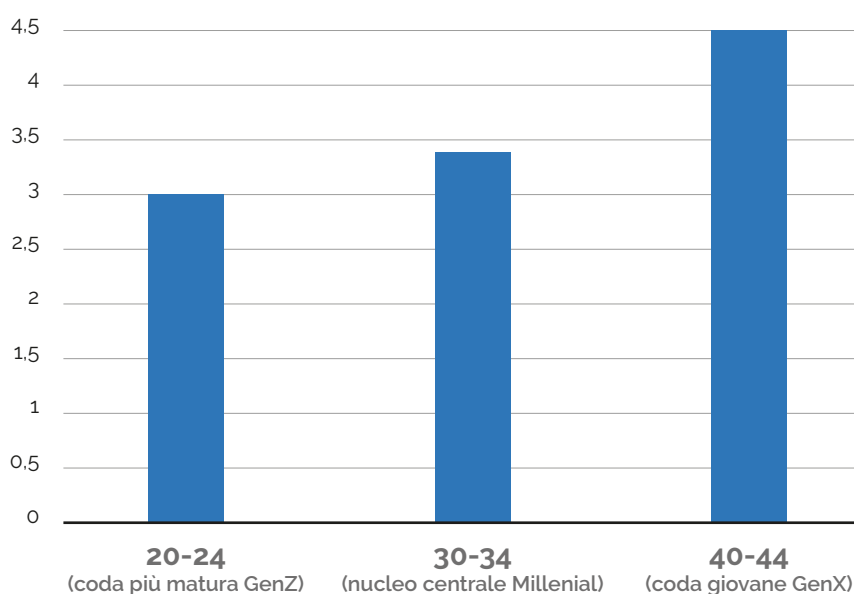
Più in generale, formare e rafforzare conoscenze e competenze utili per interpretare e gestire il cambiamento è ciò che più oggi serve a una generazione che arriverà a vivere in media 100 anni, che deve mettere le basi di una età adulta in un mondo molto diverso dall'attuale e inventarsi una fase anziana attiva del tutto inedita rispetto al passato.

Attualmente al centro della vita produttiva si trova la Generazione X, composta dai nati tra la seconda metà degli anni Sessanta e i primi anni Ottanta. Si tratta di una generazione meno consistente demograficamente di quella precedente (Boomers) ma con una numerosità ancora solida. In particolare nella fascia 40-44 i residenti in Italia sono oltre 4,5 milioni. Si scende a 3,4 milioni nella fascia 30-34 anni, che corrisponde alla fascia centrale dei Millennial (nati in fase di accentuato declino delle nascite).

La parte più matura della Generazione Zeta è attualmente in età 20-24, e sta compiendo il proprio percorso di transizione scuola-lavoro. La numerosità, inferiore ai 3 milioni, risulta ancora più bassa rispetto ai Millennial. Sia per la bassa numerosità, che per le difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro e di valorizzazione al suo interno già sperimentate dai Millennial, sia per i grandi cambiamenti in corso nel mercato del lavoro e nel sistema produttivo, risulta importante capire atteggiamenti, aspettative, comportamenti nella fase di ingresso nel mondo del lavoro.

Generazione Z

La parte più matura della Gen Z ha oggi 20-24 e sta compiendo il proprio percorso di transizione scuola-lavoro.



La bassa numerosità, inferiore ai 3 milioni (ancora più bassa rispetto ai Millennial), le difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro e di valorizzazione al suo interno (già sperimentate dai Millennial), i grandi cambiamenti in corso sulla spinta dell'innovazione tecnologica, rendono particolarmente importante capirne atteggiamenti, aspettative, comportamenti nella fase di ingresso nel mondo del lavoro.

Legenda

Dati da indagine rappresentativa a livello nazionale condotta da Ipsos per Istituto Toniolo a gennaio 2019 su un campione di 2000 giovani dai 20 ai 34 anni.

I confronti che seguono riguardano una selezione di domande e mettono a confronto il dato su tutti i giovani (20-34) con la fascia più giovane che rientra nella Generazione Z (20-24 anni).

L'atteggiamento degli Zeta italiani verso il lavoro:

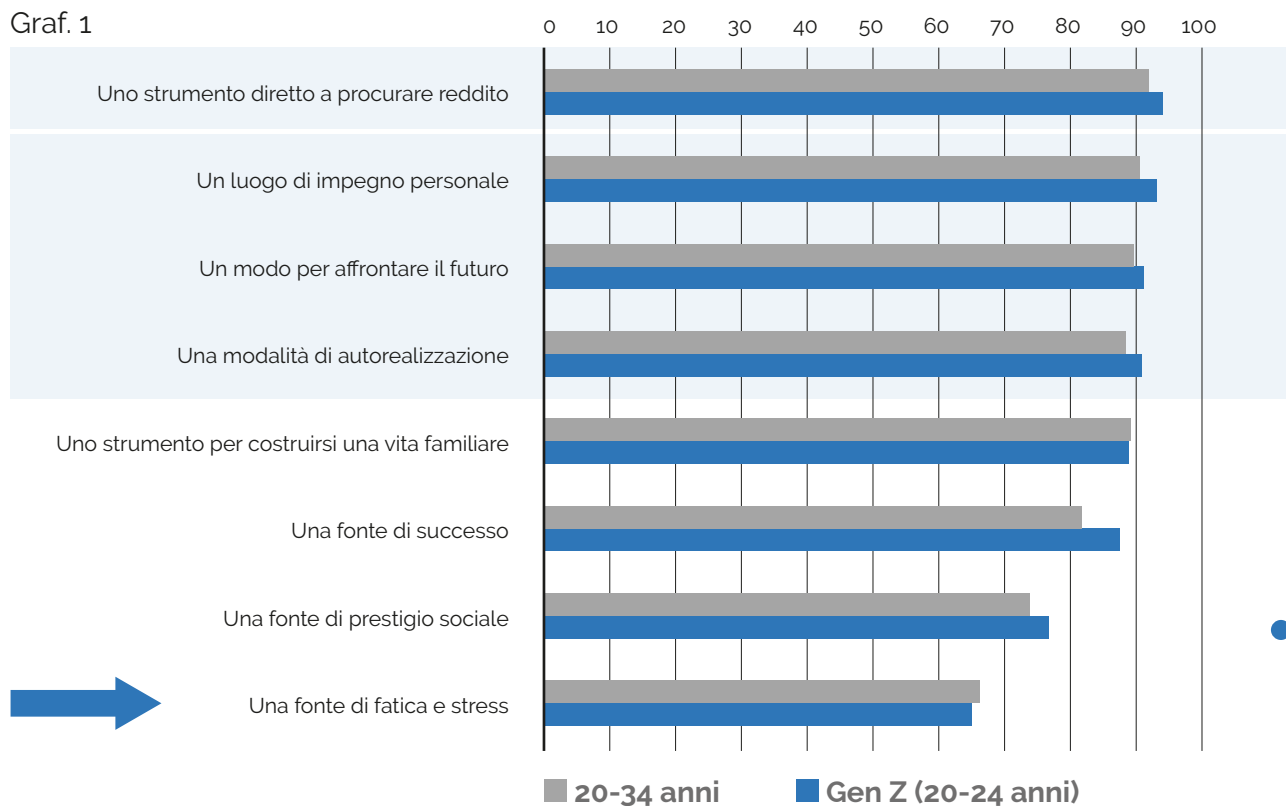
La Generazione Zeta assegna una maggiore importanza al lavoro su quasi tutte le dimensioni, sia economiche sia simboliche, tranne che per il lavoro inteso come "fonte di fatica e di stress".

Ancora più che per le generazioni precedenti, per gli Zeta (con molto pragmatismo) il lavoro deve essere adeguatamente remunerato, deve valorizzare il proprio saper essere e fare, deve consentire di costruire il proprio futuro.

Riconoscono che nel lavoro va messo "impegno personale", ma considerano che le attività di "fatica e stress" potranno ridursi in un mondo del lavoro che dovrebbe valorizzare il fattore umano e ridurre con l'automazione le attività più pesanti, di routine e rischiose.

Il lavoro per te è...?

Graf. 1



I dati dell'indagine mostrano come l'importanza data dagli Zeta al lavoro tende ad essere maggiore rispetto al campione generale (che comprende tutti i giovani dai 20 ai 34 anni, quindi anche i più maturi Millennial). In controtendenza rispetto agli indici del grafico, la voce "fonte di fatica e stress" risulta più bassa di oltre un punto. La percentuale più elevata è quella che corrisponde a "strumento per procurare reddito", ma cresce molto anche la voce "luogo di impegno personale" che si posiziona poco sotto la precedente. Arrivano a superare il 90% anche le voci "un modo per affrontare il futuro" e "una modalità di autorealizzazione".

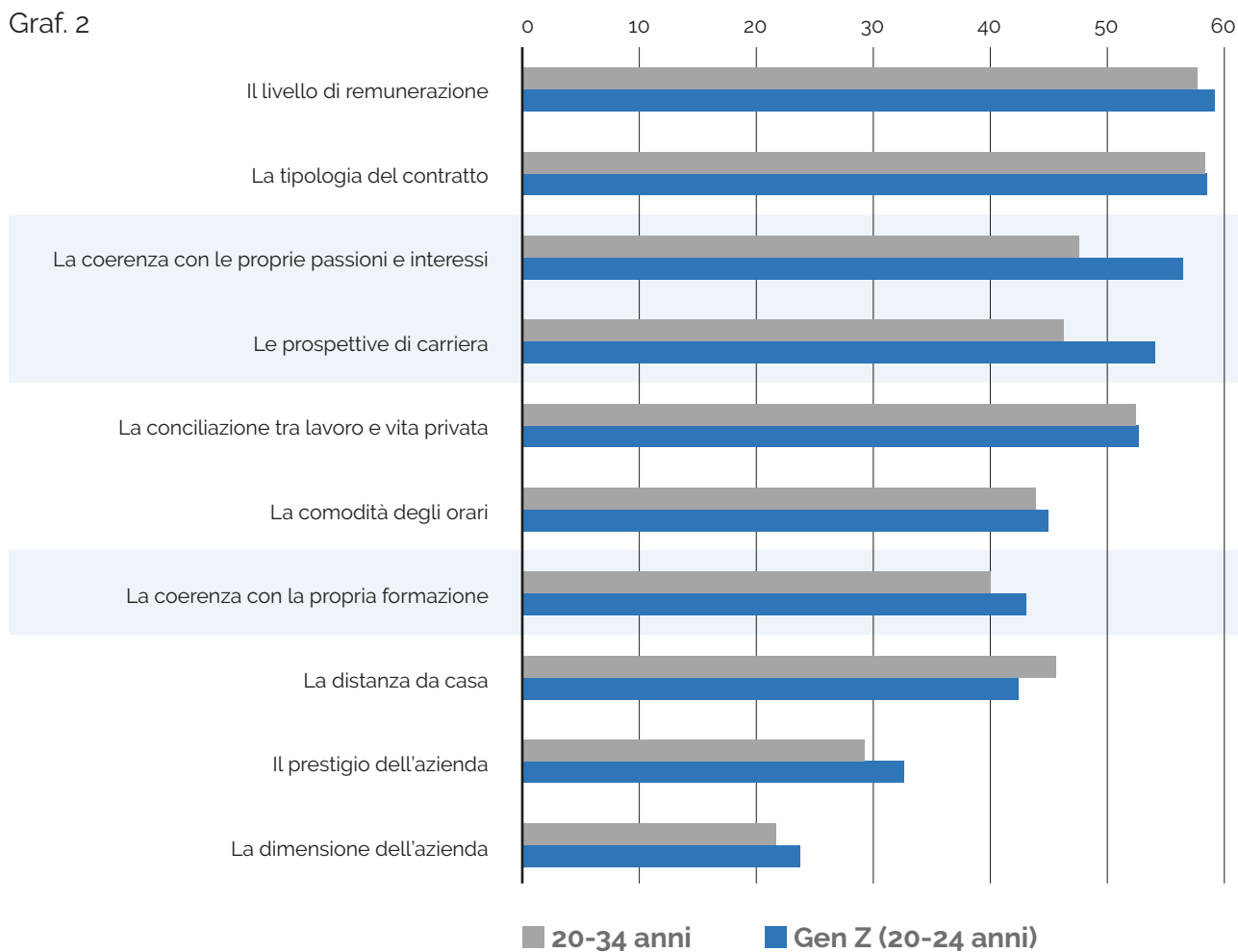
L'autorealizzazione non è quindi al primo posto, non perché non sia questo il desiderio principale dei giovani, ma perché l'impatto della crisi economica e le persistenti difficoltà del Paese ha reso più concreti e pragmatici i giovani rispetto alle condizioni materiali, fondamentali per non trovarsi bloccati nella conquista di una autonomia dalla famiglia di origine e realizzazione dei propri progetti di vita. Questa concretezza è aumentata nei Millennial nel confronto con le condizioni oggettive incontrate, mentre negli Zeta risulta interiorizzata come condizione di partenza. La preoccupazione principale è quindi quella di un buono stipendio (94,2%), che porta con sé anche la possibilità di affrontare il futuro (91,3%). In mezzo c'è però la consapevolezza della necessità di mettere l'impegno personale (93,1%), che risulta anche un modo per sentire il lavoro come qualcosa di proprio, che coinvolge e stimola a fare e migliorarsi. Sembra quindi emergere un lavoro in cui si investe di più in termini di aspettative e crescita personale.

Rimane, come nei Millennial, la preoccupazione per la discontinuità di reddito e la necessità di una adeguata valorizzazione economica, ma a crescere è soprattutto il desiderio di un lavoro che appassioni e che offra possibilità di crescere anche come carriera.

Il desiderio è anche quello di portare più vita nel lavoro, con una vera integrazione tra lavoro e proprie passioni, interessi, armonizzazione con scelte di vita.

Nel valutare un'offerta di lavoro, quanto valgono le seguenti condizioni?

Graf. 2



Coerentemente con quanto emerso in precedenza, nel valutare in termini comparativi un'offerta di lavoro (Graf. 2) le dimensioni più rilevanti per gli intervistati risultano essere il livello di remunerazione e la tipologia di contratto.

Seguono a poca distanza la coerenza con le proprie passioni e le prospettive di carriera. Ma sono proprio queste due ultime voci quelle che aumentano in modo più rilevante nella Generazione Z. Questi elementi in crescita riflettono un aumento della visione positiva del lavoro, legata più alle opportunità da cogliere ed espandere anziché schiacciata sulla preoccupazione dei rischi da limitare.

La conciliazione tra lavoro e vita privata non sembra aumentare di importanza, come invece segnalato da altre ricerche internazionali.

Questi dati, assieme a quelli successivi, sembrano suggerire però anche una visione diversa del rapporto tra vita privata e di lavoro rispetto alle generazioni precedenti e quindi agli schemi interpretativi usuali.

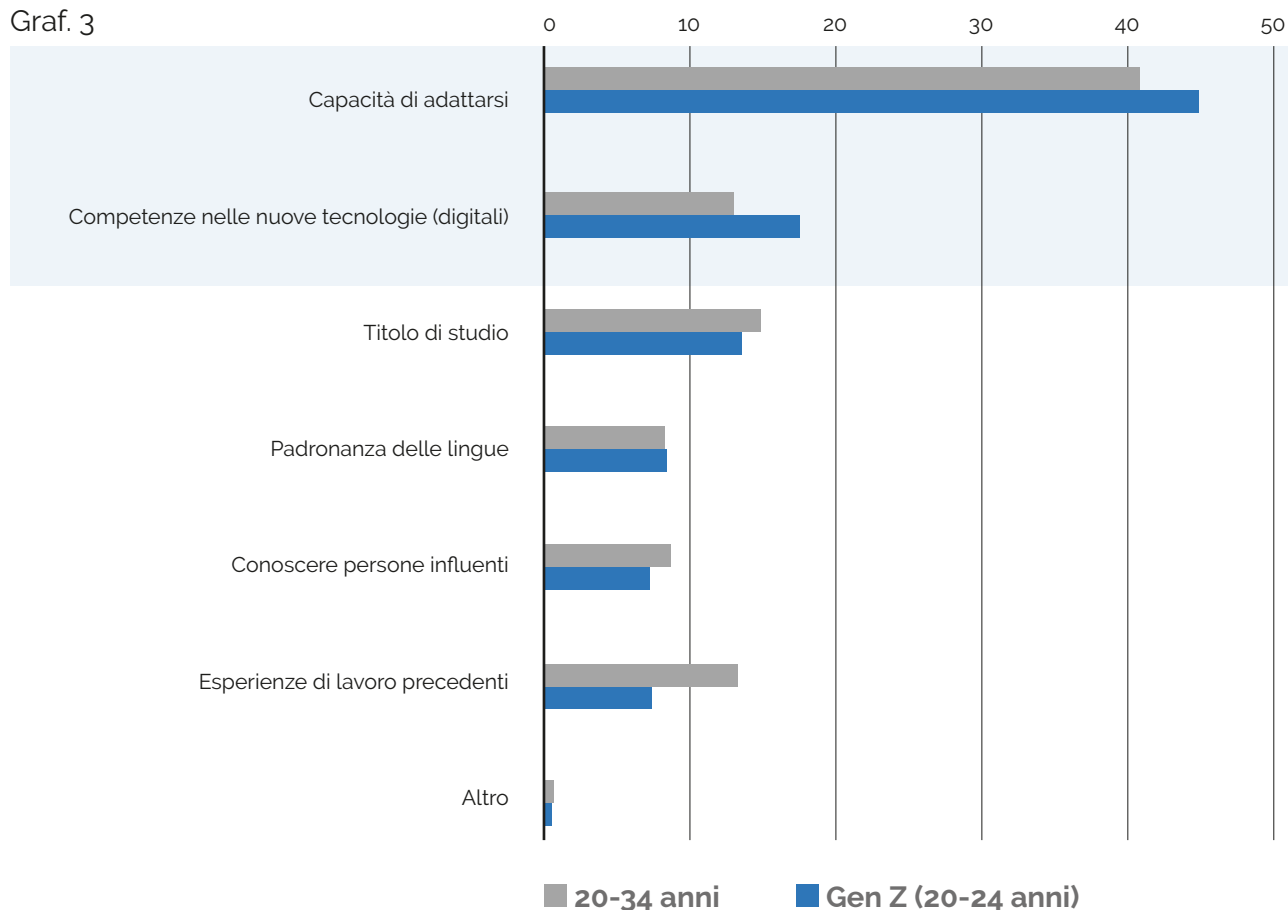
Sembra che il desiderio di fondo della Generazione Zeta non sia tanto quello di porre confini al lavoro per dare più spazio alla vita libera dal lavoro, ma di contaminare i due territori e soprattutto riempire di vita il lavoro, in termini di passioni, interessi, modalità di integrazione (più che conciliazione) con le scelte familiari e di vita. Va però anche considerato che gli Zeta hanno meno di 25 anni e quindi, soprattutto in Italia, vivono ancora largamente con i propri genitori senza aver, quindi, ancora formato una propria famiglia.

Cosa conta di più per trovare un lavoro oggi?

Il titolo di studio per trovare un buon lavoro è considerato condizione necessaria ma sempre meno sufficiente. Essere dinamici, con capacità di adattarsi al cambiamento continuo e solida preparazione su competenze avanzate sono considerati i requisiti più importanti.

Continua però a pesare la sottovalutazione dell'importanza dell'esperienza, considerata meno rilevante della valorizzazione di ciò che di nuovo possono portare.

Graf. 3



Rispetto agli elementi considerati utili per trovare un buon lavoro (Graf. 3), il titolo di studio è sempre più considerata una condizione necessaria ma non sufficiente. Il requisito nettamente più importante la capacità di adattarsi (44,9%) da intendere non solo rispetto a quanto il mercato offre ma anche e soprattutto ai cambiamenti del mondo del lavoro.

È oramai consolidata ampiamente la consapevolezza che le conoscenze e le competenze acquisite vanno continuamente aggiornate. Più che quanto acquisito, come formazione ed esperienza, comunque importanti, gli Zeta sentono come cruciale per un "buon" lavoro, la necessità di saper riconoscere gli aspetti positivi del contesto in cui ci si trova e saper portare un proprio contributo distintivo nei processi di crescita dell'azienda.

Questo aspetto emergeva già nei Millennial ma si è sensibilmente rafforzato con la Generazione Zeta. A crescere è inoltre l'importanza assegnata alle competenze digitali (sale a 17,7%) che arriva ad essere considerata più importante anche rispetto alle esperienze di lavoro pregresse. Del resto il vantaggio delle nuove generazioni riguarda le nuove competenze, mentre l'esperienza connota maggiormente le generazioni più mature (e quindi tende ad essere sottovalutata dai giovani).

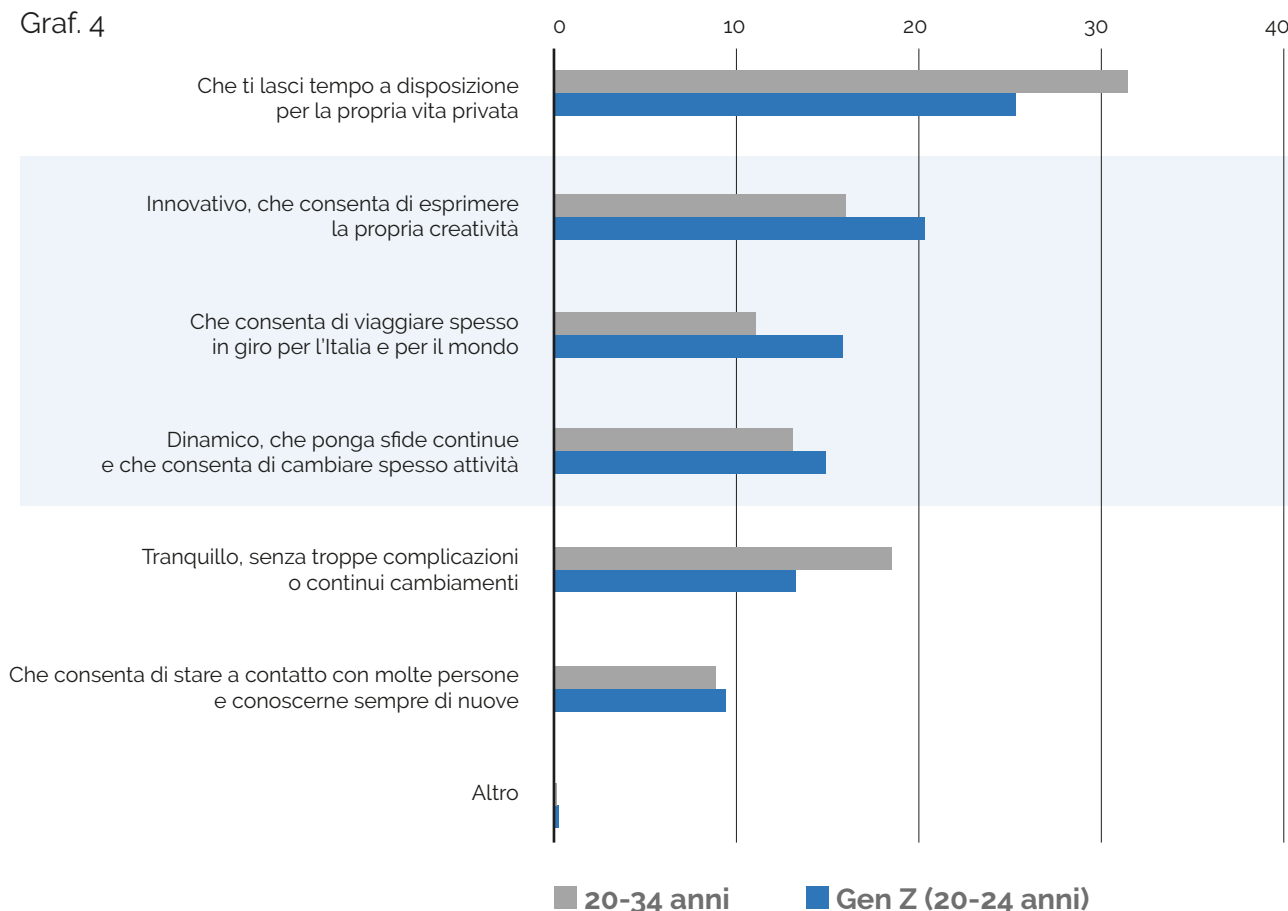
Più che quanto acquisito come formazione ed esperienza, enfatizzano per un «buon lavoro» la necessità di saper riconoscere gli aspetti positivi del contesto in cui ci si trova e saper portare un proprio contributo distintivo nei processi di crescita dell'azienda.

In base alle tue preferenze, quale tipo di lavoro preferiresti? (al di là di contratto e stipendio)

Combinare il lavoro con varie dimensioni della realizzazione personale è la condizione ideale a cui ambiscono. Conferma l'atteggiamento coerente con i processi di cambiamento in atto (oltre a veder meno il lavoro come fatica e a ritenere importante il sapersi adattare e usare le nuove tecnologie) il fatto che cresce di importanza, rispetto alle generazioni precedenti, la creatività e l'interazione positiva con altre persone, il gestire il cambiamento continuo.

Sono però facili a demotivarsi, con la conseguenza di trovarsi a riattare al ribasso, cercando in tal caso di ritagliarsi spazi e ambiti di realizzazione fuori dal lavoro. Oppure, per i più dinamici e preparati, di cercare migliori opportunità di lavoro altrove.

Graf. 4



La combinazione tra età più giovane e specificità della Generazione Zeta, come abbiamo già visto precedentemente, fa però emergere un rafforzamento delle aspettative di un lavoro attivo, con desiderio di contaminarlo con ciò che dà soddisfazione nella vita (e non separarlo), ovvero con il piacere di muoversi, fare esperienze diverse, vedere i frutti della propria creatività.

È allora interessante osservare che con gli Zeta tener contenuto e distinto il tempo di lavoro dalla vita privata e avere un lavoro tranquillo e senza complicazioni, si riducono entrambi rispetto ai giovani delle generazioni precedenti (rispettivamente al 25,4% e al 13,3%). Aumenta invece sensibilmente tutto quello che rende dinamico, sfidante e innovativo il lavoro (complessivamente 35,4%). Piace anche la possibilità di viaggiare con il proprio lavoro (15,9%), interagire e incontrare persone nuove (9,5%).

Insomma la preferenza, almeno in partenza nell'affacciarsi al mondo del lavoro e nei primi colloqui con le aziende, è di un lavoro che appassioni, dinamico, creativo. Questo vale soprattutto per chi è meglio formato.

Questo significa che potenzialmente, quando ben preparati, gli Zeta vorrebbero un lavoro ampiamente appagante. Se non lo trovano si demotivano facilmente, si spostano sulla difensiva ripiegano nella richiesta di più tempo per la vita privata, orari più comodi, in modo da ritagliarsi spazi di realizzazione in altri ambiti. Oppure, soprattutto quelli più dinamici e qualificati, cambiano azienda e/o paese per cercare migliori opportunità di valorizzazione al di là dello stipendio e del contratto.

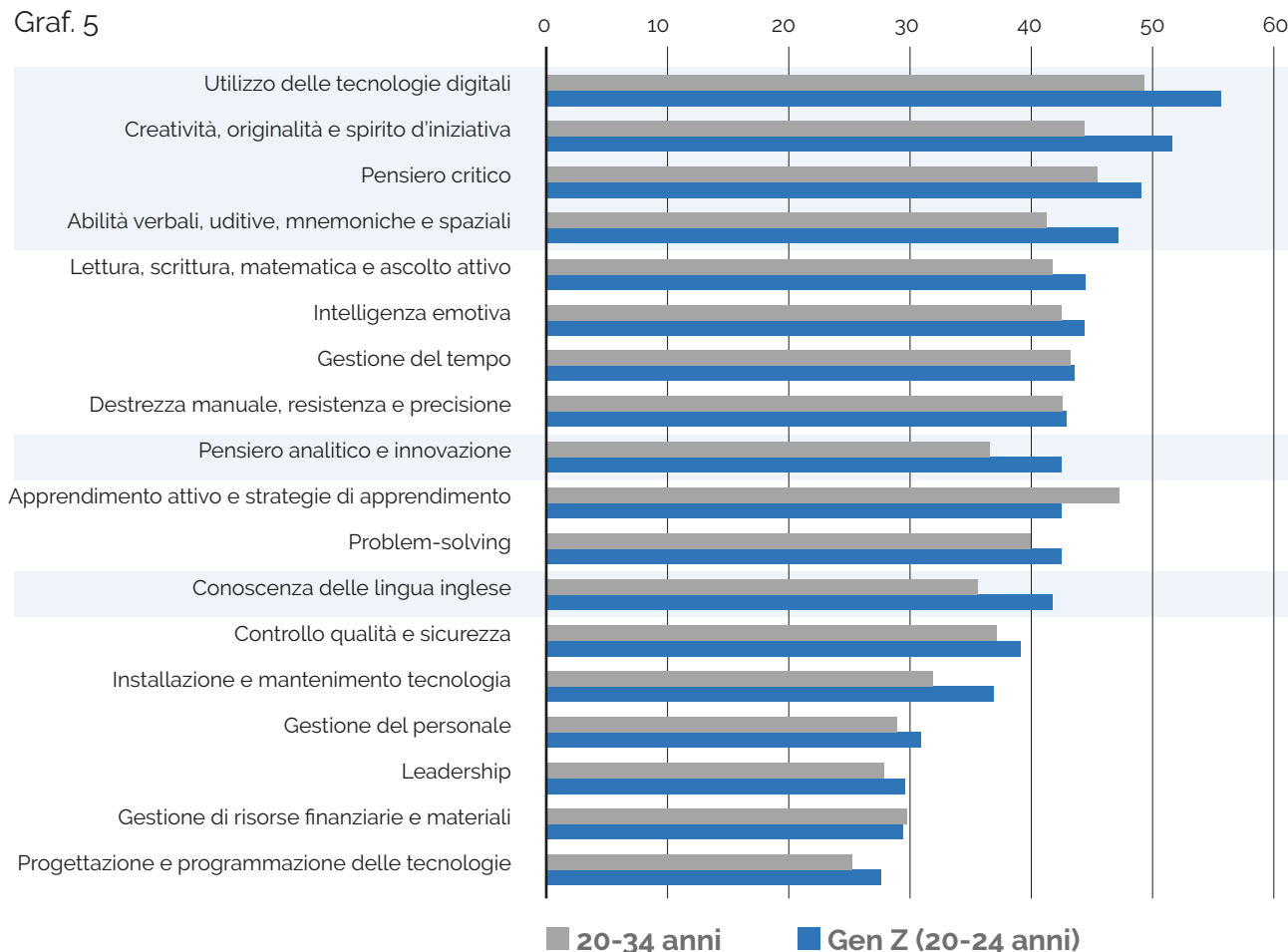
Particolarmente interessante risulta la risposta sulle preferenze relative ad alcune caratteristiche potenziali del lavoro. Guardando oltre allo stipendio e al contratto, è considerato importante non dover sacrificare la vita privata per il lavoro ma poter combinare positivamente il lavoro con altre dimensioni di realizzazione personale. Esiste poi una quota minoritaria di intervistati che vorrebbe svolgere un'attività semplice e standard. Si tratta soprattutto di chi ha titolo basso e ridotte competenze.

Quanto ritieni di possedere le seguenti competenze?

Tra le competenze trasversali particolare importanza è assegnata al desiderio di imparare, che però si perde facilmente se non incoraggiato e sostenuto con stimoli adeguati.

Conta inoltre molto la relazione con gli altri e la capacità di problem solving. Due punti sui quali le nuove generazioni italiane possono avere, se ben sviluppate, un vantaggio competitivo rispetto ai coetanei degli altri paesi.

Graf. 5



Tra le life skills che gli Zeta pensano di avere in modo ampio, più delle generazioni precedenti, si distinguono l'averne un sogno da realizzare (63,2%), la capacità di stare in relazione con gli altri (59,6%), di perseguire obiettivi (59,4%) e riconoscere gli aspetti positivi delle situazioni (54,0%). Va considerato che essendo ancora giovani, esiste anche una tendenza a sopravvalutare il proprio saper essere e fare prima ancora di mettersi pienamente a confronto con le sfide del lavoro e della vita.

In Graf. 5 la domanda riguarda competenze sia tecniche sia trasversali legate all'innovazione e alla capacità di stare allineati con i cambiamenti del mondo del lavoro e delle sfide che pone.

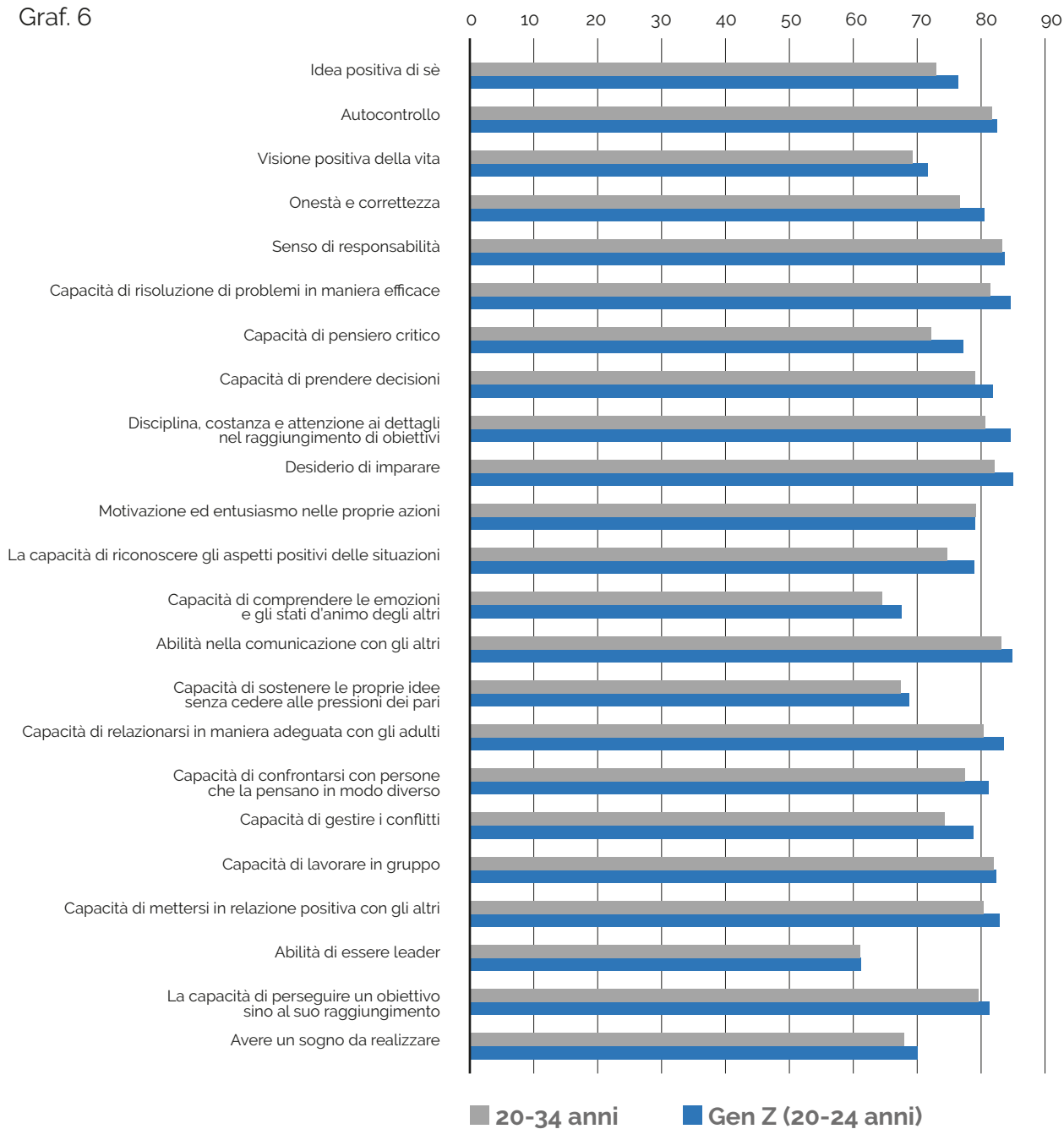
In questa batteria di domande s'impongono le competenze avanzate (digitali) e la creatività e lo spirito di iniziativa (entrambe indicate da oltre la metà dei rispondenti). Poco sotto si posizionano attività favorite dalla giovane età (verbali, uditive, mnemoniche, spaziali). Di rilievo inoltre, soprattutto per l'aumento rispetto alle generazioni precedenti, innovazione e pensiero analitico e la lingua inglese.

Competenze avanzate, lingua inglese, disposizione all'innovazione e creatività sembrano quindi essere percepite dalla Generazione Zeta come un proprio vantaggio competitivo rispetto a quelle precedenti. Va in ogni caso considerata l'eterogeneità, ovvero le differenze interne a ciascuna generazione molto legate al titolo di studio.

Gli Zeta sembrano riconoscere (ed esser disposti a rafforzare) gli atteggiamenti e le competenze coerenti sia con un mondo del lavoro in continuo cambiamento e con un impatto crescente delle nuove tecnologie, sia con le specificità che possono portare rispetto alle generazioni precedenti e rispetto ai coetanei degli altri Paesi.

Quanto credi possa servire a un 18enne per trovare lavoro avere le seguenti caratteristiche?

Graf. 6



% di risposte "molto" o "moltissimo"

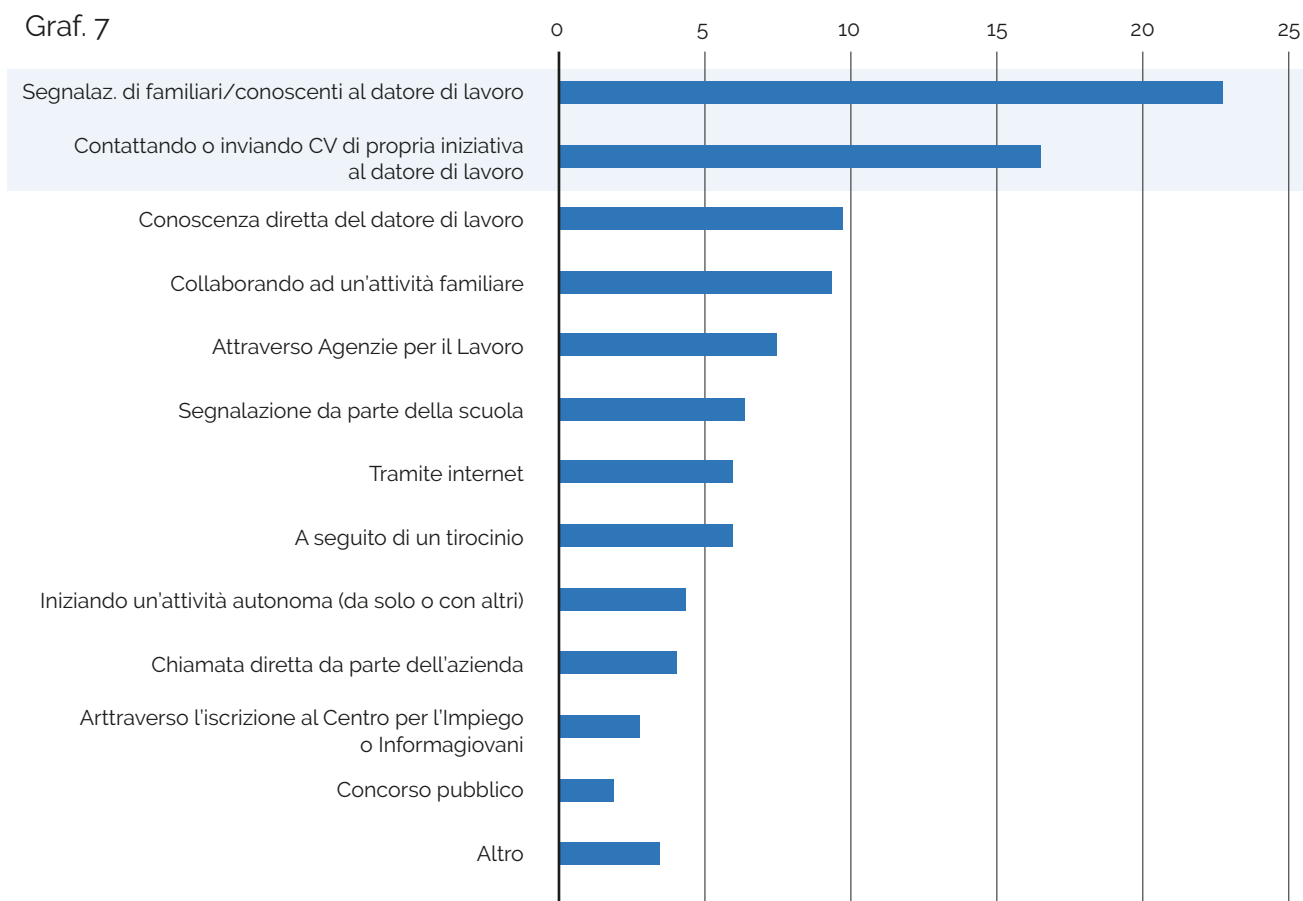
Particolarmente interessante è il confronto ponendo tutti gli intervistati nella stessa condizione di immaginare per un attuale diciottenne quali siano le competenze più importanti di cui dovrebbe dotarsi per trovare oggi lavoro (Graf. 6).

La più importante risulta per gli Zeta (e in modo più forte rispetto alle generazioni precedenti) il "Desiderio di imparare" (85%), su valori molto vicini anche l'abilità di comunicare con gli altri (84,8%), la disciplina e la costanza nel raggiungimento degli obiettivi (84,6%), capacità di risoluzione dei problemi (84,6%).

Su valori bassi invece si posizionano l'abilità di essere un leader, l'empatia, la capacità di sostenere le proprie idee, l'aver un sogno da realizzare. Mentre l'empatia e il sogno da realizzare i giovani intervistati ritengono di possederle ampiamente ma pensano non siano considerate utili nelle aziende, l'abilità di essere leader è invece una competenza che continua ad essere considerata dai giovani sia poco posseduta sia poco rilevante.

C'è un rafforzamento da parte delle nuove generazioni dell'importanza di dotarsi (al di là delle competenze effettivamente possedute o meno) di una combinazione di capitale umano (formarsi continuamente), capitale sociale (stare in relazione), impegno e determinazione (tenere il focus sugli obiettivi), cercare sempre nuove soluzioni (problem solving).

In che modo hai trovato l'attuale lavoro?



Giovani 20-24 anni con un lavoro

Tra chi ha trovato lavoro (ma si tratta di un campione selezionato, riferendosi solo a chi ha iniziato a lavorare entro i 24 anni), il canale più utilizzato continua ad essere quello informale (Graf. 7). In particolare la segnalazione da parte di familiari o conoscenti si attesta sul 22,8%, seguita dall'iniziativa personale (16,5%), la conoscenza diretta del datore di lavoro (9,7%) e la collaborazione ad una attività familiare (9,3%).

Il canale formale più utilizzato risulta essere quello dei servizi privati per l'impiego (Agenzie per il Lavoro) che rappresenta il 7,4% del campione. In questo dato va compresa parte di quel 5,9% che fa riferimento all'uso della rete quale mezzo di ricerca di impiego in quanto le ApL e i servizi privati per il lavoro in generale presidiano in maniera massiccia gli strumenti del web. La segnalazione della scuola rappresenta il 6,3%, mentre molto bassa la quota di chi ha trovato lavoro tramite Centro Pubblico per l'Impiego (2,7%).

Ci si può attendere che l'uso di portali dedicati e social come LinkedIn siano maggiormente utilizzati dai laureati e quindi in età successive rispetto a quella qui considerata per la Generazione Z (fino ai 24 anni). Nella fascia 25-29 l'uso di internet sale infatti al 13,7%.

Rispetto ai canali formali, i più utilizzati sono le Agenzie per il Lavoro, seguiti dalla segnalazione della scuola.

GIOVANI NELL'IMPRESA:

LA VISIONE E LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE SULLA GENERAZIONE Z

A cura di: Valore D

L'indagine ha avuto l'obiettivo di raccogliere le impressioni delle risorse che nelle aziende si trovano a stretto contatto con le diverse generazioni. In particolare il focus della ricerca è stato quello di tratteggiare le caratteristiche e il profilo delle nuove generazioni, la Generazione Z e i giovani Millennial.

Il rapporto delle nuove generazioni con le nuove tecnologie è un elemento distintivo. Ciò ha un impatto rilevante in diversi contesti, nelle modalità di apprendimento, nella ricerca di un'occupazione, e rispetto all'innovazione dei processi di produzione e consumo.

Dalla letteratura emerge che le nuove generazioni sono più disilluse, con minori aspettative ma, contrariamente a questo aspetto, dalla nostra indagine emerge che nei giovani c'è la voglia di realizzare dei sogni e tanta determinazione in coloro che entrano nel mondo del lavoro, con desiderio di crescere e perseguire i propri obiettivi.

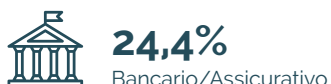
Il campione

Hanno risposto al questionario 41 aziende associate a Valore D.

Hanno partecipato 41 aziende, 39 hanno compilato tutto il questionario, 2 parzialmente.

Per l'analisi si prenderanno in considerazione le 41 compilazioni.

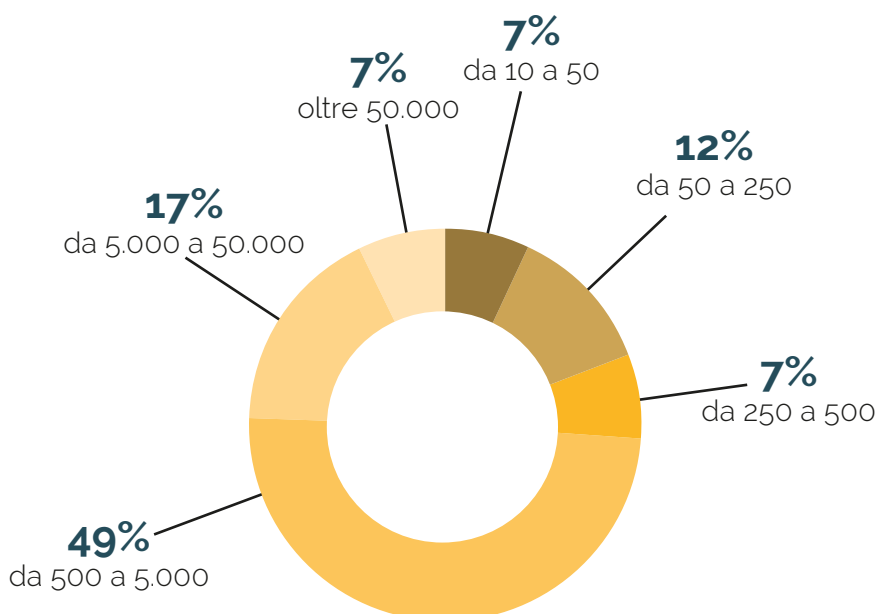
Settori di attività



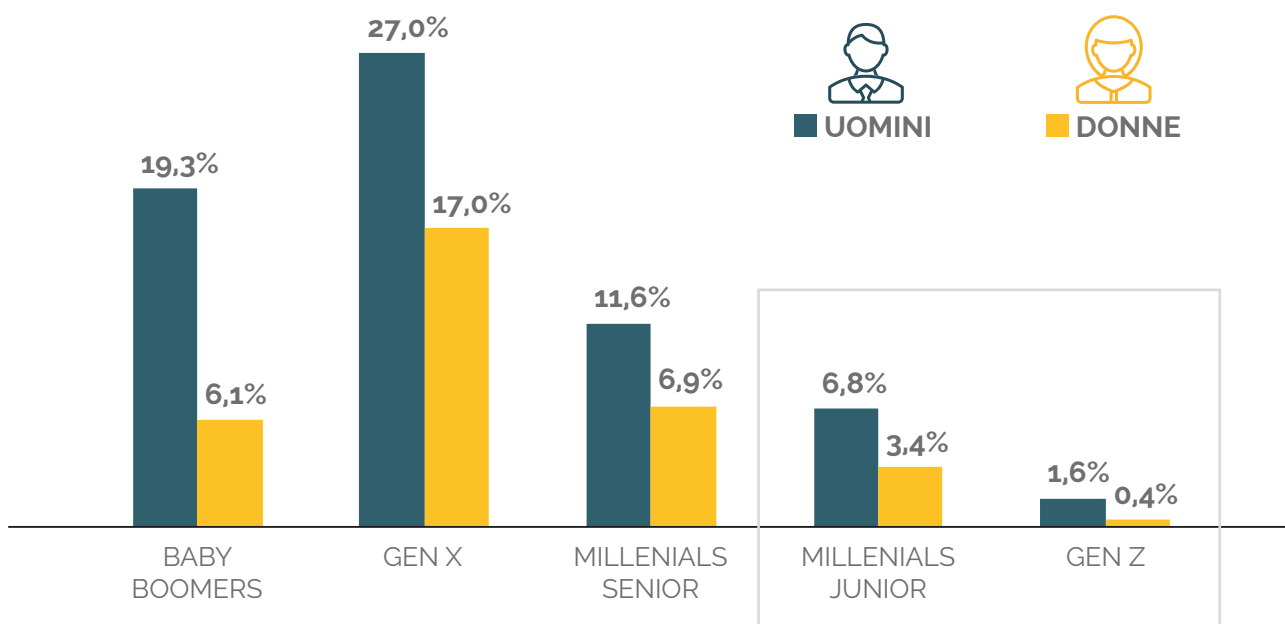
Dimensione aziendale per numero dipendenti

Totale dipendenti delle aziende:

307.501



La distribuzione delle generazioni presenti nelle aziende del campione è la seguente:



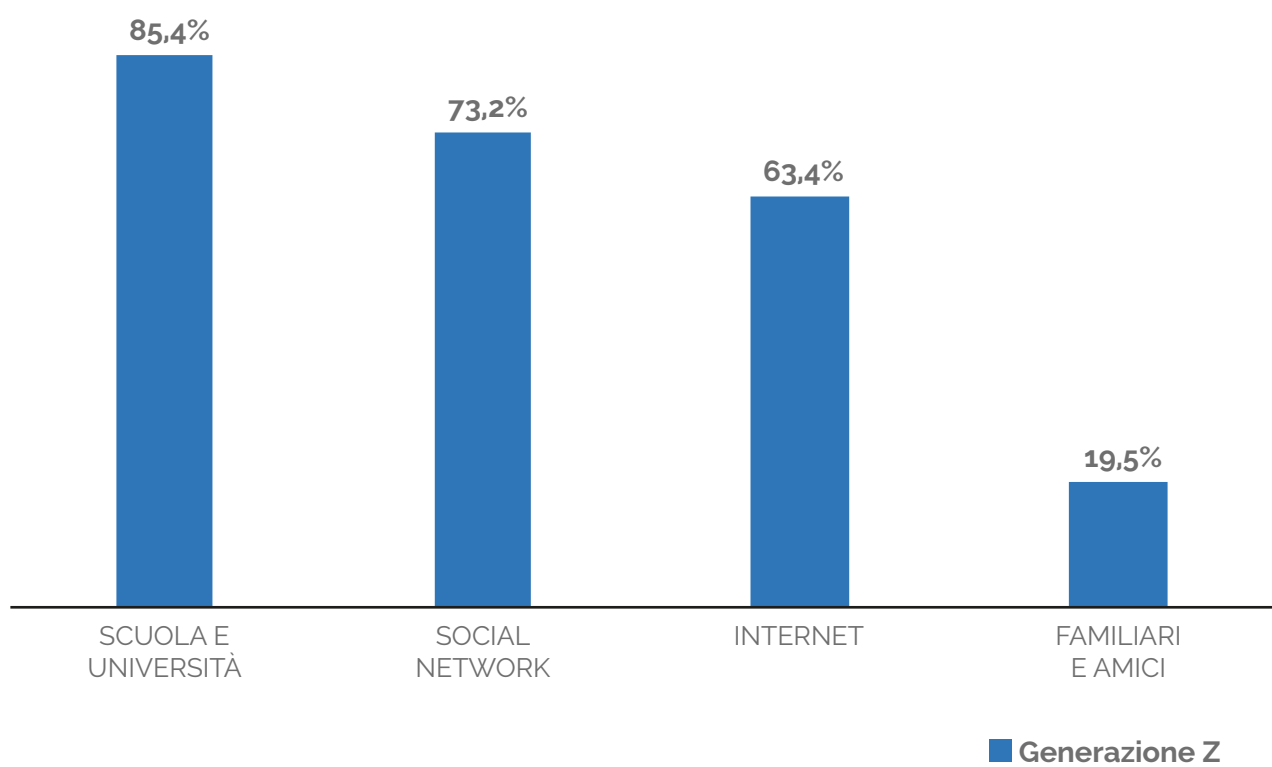
Canali per cercare lavoro: come le nuove generazioni cercano lavoro

I dati dell'indagine mostrano che i principali canali attraverso i quali i giovani della Generazione Z conoscono l'azienda sono l'Università e la rete, considerando sia il sito dell'azienda sia ad esempio LinkedIn, canali quindi dove si inseriscono le Agenzie per il Lavoro, che curano e favoriscono, indirettamente, il contatto dei giovani con le aziende.

Al quarto posto risultano importanti le funzioni di familiari e amici che guidano i giovani verso l'azienda.

Seppur con una percentuale inferiore troviamo riportate dagli HR anche «tirocinio stage presso altra azienda» (9,8%), anche in tal caso le Agenzie per il Lavoro hanno un ruolo importante, perché curano i contatti con le aziende, inserendosi in contesti chiave per i giovani, risultando così una guida per la scelta dell'organizzazione lavorativa.

Secondo la tua esperienza attraverso quali canali la Generazione Z arriva a voi?
(Scegli 3 modalità principali)



La conciliazione e le iniziative di welfare ai primi posti nei colloqui della Generazione Z

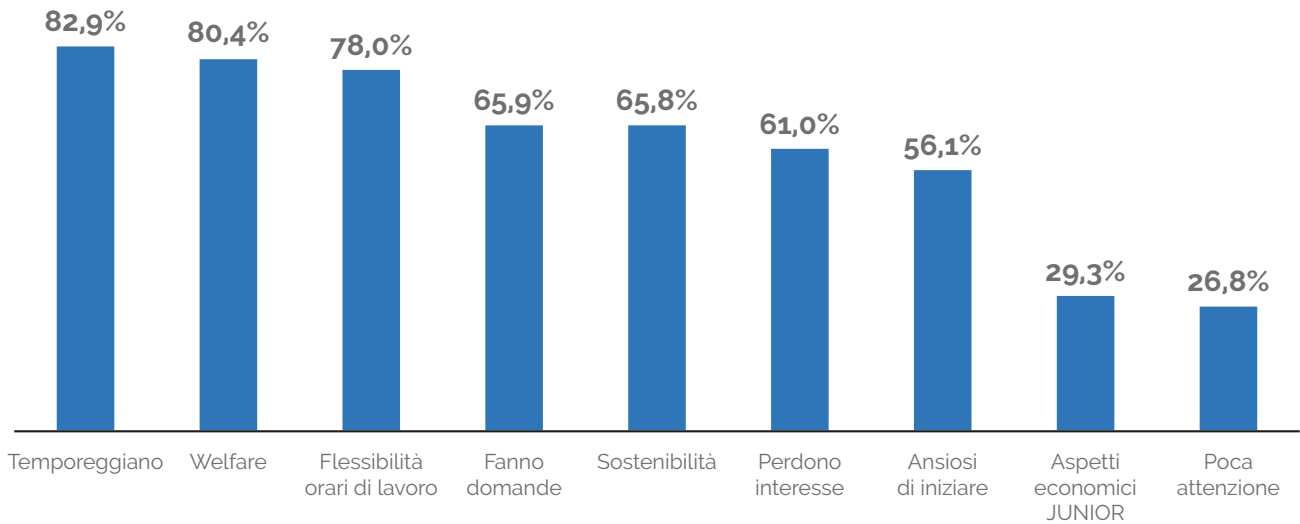
Le nuove generazioni, specialmente la Gen Z, sembrano più consapevoli dell'importanza della conciliazione vita privata e lavorativa, ponendo attenzione alle iniziative di welfare e agli orari di lavoro, già durante il primo colloquio. Risultano più attenti a questioni riguardanti la sostenibilità e sono consapevoli di poter scegliere tra diverse opzioni, infatti temporeggiano, probabilmente cercando di utilizzare questa possibilità a proprio vantaggio, appaiono però meno ansiosi di iniziare rispetto ai colleghi delle generazioni precedenti.

Le aziende ritengono che il lavoro risulti importante a livello trasversale, ma il focus d'attenzione delle nuove generazioni sia diverso rispetto alle generazioni passate. Per la Gen Z e per i giovani Millennial vi è un'idea di benessere e sviluppo più ampia rispetto alle generazioni precedenti, con un'attenzione alta sul lavoro, ma con la consapevolezza dell'importanza di avere tempo da dedicare ad attività extra lavorative e di conciliare la vita lavorativa con la cura dei cari, in un'ottica di maggiore integrazione tra le due sfere.

Infatti già dal primo colloquio i giovani risultano, in misura maggiore delle precedenti generazioni, più attenti alla flessibilità oraria, temporeggiano prima di scegliere l'azienda, sono attenti a servizi di welfare e di sostenibilità.

Hanno una tendenza maggiore a spostarsi tra Paesi e continenti e tra contesti diversi, ciò emerge anche rispetto agli obiettivi di crescita personale per cui ritengono importante poter fare esperienze all'estero, ricevere una formazione professionalizzante e avere opportunità di job rotation, la flessibilità quindi sembra essere una caratteristica che gli viene fortemente riconosciuta.

Secondo la tua esperienza, rispetto alle generazioni precedenti, come si pongono ai colloqui le nuove generazioni, in particolare i/le ragazzi/e della Generazione Z?



Scala a 5 passi, da 1=molto meno; a 5=molto più.
Percentuali riportate sommando le risposte 4 e 5

■ Generazione Z

Per la maggior parte degli HR non emergono differenze rispetto a questo aspetto tra uomini e donne della Generazione Z (no=85,4%; si=14,6%)

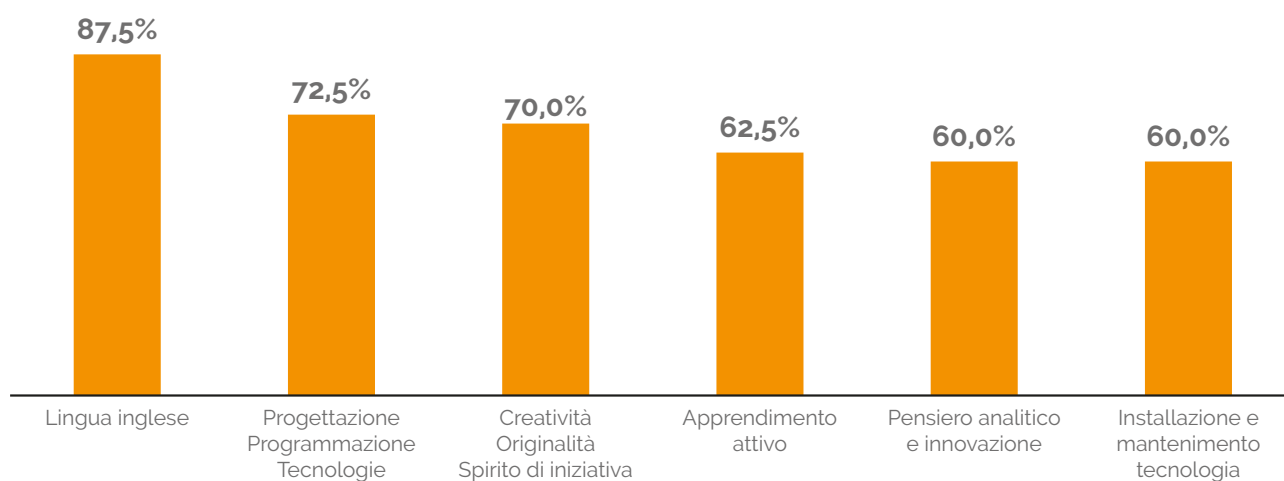


Secondo gli HR ci sono alcune caratteristiche che appartengono particolarmente alle nuove generazioni

La conoscenza della lingua inglese, l'uso di tecnologie e la creatività sono le caratteristiche più diffuse tra le nuove generazioni ed espresse in misura nettamente superiore rispetto alle generazioni precedenti.

Le aziende ritengono che le nuove generazioni abbiano una serie di competenze specifiche che caratterizzano i giovani appartenenti alla Gen Z e i Millennial come la conoscenza della lingua inglese e in generale delle lingue straniere, l'uso di tecnologie, la creatività e forme di apprendimento attivo, pensiero analitico e innovazione e migliore gestione del tempo.

Quanto credi che le seguenti caratteristiche appartengano alle nuove generazioni?



Scala a 5 passi, 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo.
Percentuali riportate sommando le risposte 4 e 5.

■ Gen Z e giovani Millennial

Per la maggior parte degli HR non emergono differenze rispetto a questo aspetto tra uomini e donne della Generazione Z (no=75,6%; si=19,5%)



Dal confronto generazionale emerge che le nuove generazioni hanno una particolare propensione alla tecnologia, all'apprendimento e alla creatività

Rispetto alle generazioni precedenti queste capacità nelle nuove generazioni sono aumentate o diminuite?

AUMENTATE



- Conoscenza della lingua inglese 92,7%
- Progettazione e programmazione di tecnologie 85,4%
- Installazione e mantenimento di tecnologie 78%
- Pensiero analitico e innovazione 68,3%
- Creatività e originalità 65,9%
- Apprendimento attivo e strategie di apprendimento 63,4%
- Conoscenza della lingua spagnola 56,1%
- Gestione del tempo 48,8%
- Conoscenza della lingua francese 39%

DIMINUITE



- Destrezza manuale, resistenza e precisione 80,5%
- Lettura, scrittura, matematica e ascolto attivo 63,4%
- Abilità verbali, uditive, mnemoniche e spaziali 46,3%

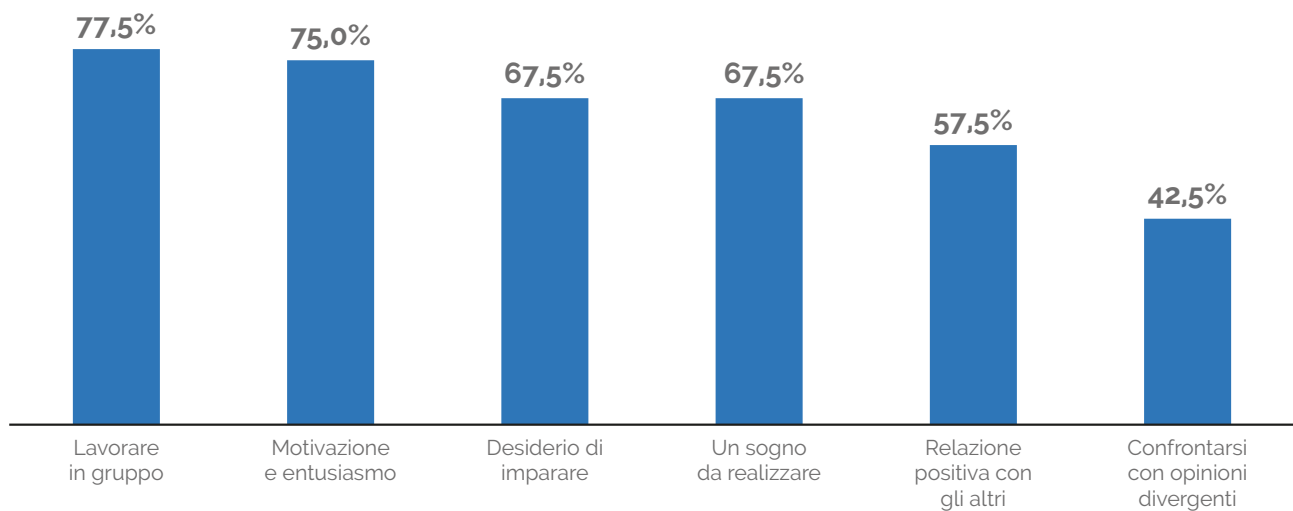
Range di risposte: aumentate, diminuite, né aumentate né diminuite.

Le % indicano la frequenza di HR che hanno indicato ogni caratteristica in media come aumentata o diminuita nelle nuove generazioni.

Soft Skill – gli HR vedono nei giovani team player motivati e con il desiderio di imparare

Le soft skill particolarmente sviluppate nelle nuove generazioni sembrano essere il lavoro di squadra e il confronto con gli altri, la motivazione, l'entusiasmo e il desiderio di imparare, nonché il pensiero critico e il desiderio di realizzare i loro sogni.

Pensando alle Soft Skills, secondo la tua esperienza, quanto credi che le seguenti caratteristiche appartengano alle nuove generazioni?

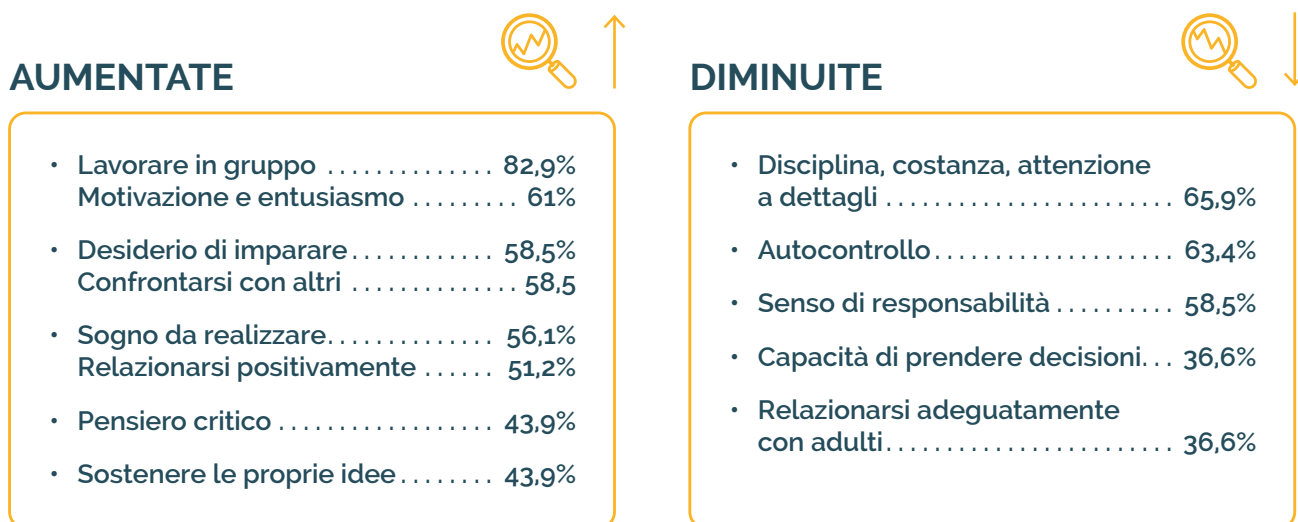


Range di risposte a 5 passi: 1=per niente, 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo. Sono state riportate le % dei punteggi 4 e 5

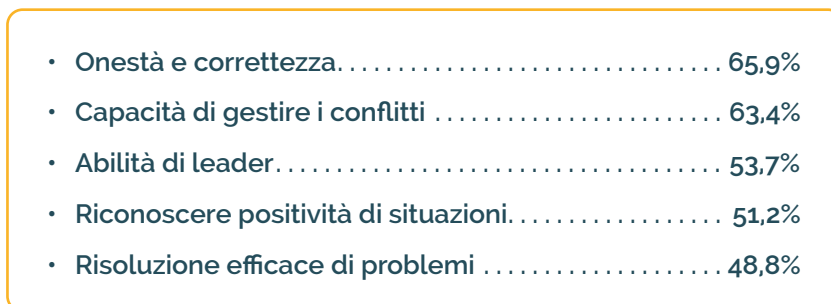
Rispetto alle generazioni precedenti, nelle nuove generazioni, sono diminuiti la disciplina, l'autocontrollo e il senso di responsabilità

Competenze che risultano critiche in queste generazioni rispetto al passato sono: destrezza manuale, resistenza, precisione e lettura, scrittura, matematica e ascolto attivo, abilità verbali, uditive, mnemoniche e spaziali.

Rispetto alle generazioni precedenti queste capacità nelle nuove generazioni sono aumentate o diminuite?



NÉ AUMENTATE NÉ DIMINUITE

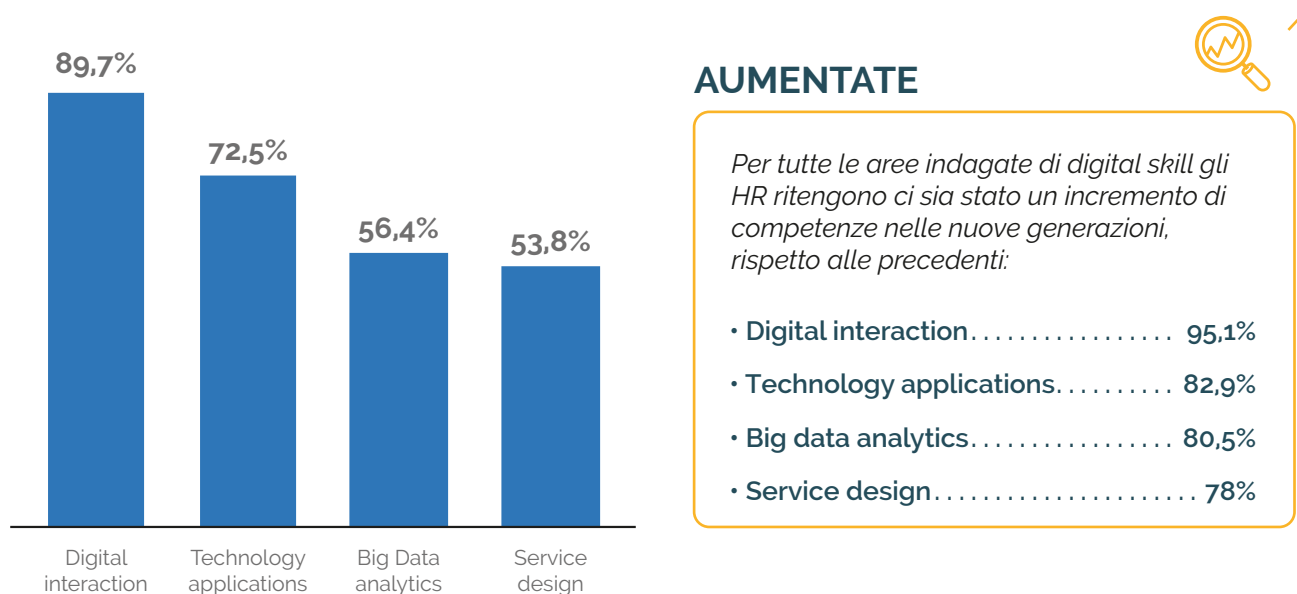


Range di risposte: aumentate diminuite, né aumentate né diminuite.
Le % indicano la frequenza di HR che hanno indicato ogni caratteristica in media come aumentata, diminuita o uguale nelle nuove generazioni.

Secondo gli HR le digital skill sono terreno delle nuove generazioni

Le risposte degli HR indicano soprattutto la digital interaction e le technology applications come caratteristiche tipiche delle Generazioni Z e dei giovani Millennial.

Pensando alle digital skill, secondo la tua esperienza, quanto credi che le seguenti caratteristiche appartengano alle nuove generazioni?



Range di risposte a 5 passi: 1=per niente, 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo.

Sono state riportate le % dei punteggi 4 e 5.

Le % a sinistra, nel testo, indicano la frequenza di HR che hanno indicato ogni caratteristica in media come aumentata, diminuita o uguale nelle nuove generazioni

Per la maggior parte degli HR non emergono differenze rispetto a questo aspetto tra uomini e donne della Generazione Z (no=90,2%; si=9,8%)



Le motivazioni che spingono le nuove generazioni a scegliere un'azienda si concentrano su tre assi

La percezione dell'ambiente lavorativo delle nuove generazioni è legata alla percezione del contesto lavorativo sia in termini di scambi intergenerazionali sia di clima aziendale. Entrambi questi aspetti sono emersi come significativi, ascoltano le aziende.

I dati dell'indagine ci dicono che buone relazioni con i colleghi e con i superiori, lavorare in team e le offerte di welfare, sono prioritarie per le nuove generazioni. Risultano importanti le attività finalizzate a stimolare e produrre questi aspetti di benessere aziendale.

Quanto a tuo avviso, i seguenti aspetti incidono nella scelta dell'azienda?

CONCILIAZIONE VITA PRIVATA E LAVORATIVA

1. Flessibilità oraria 97,4%
2. Tempo libero per la cura dei cari 92,3%
3. Scegliere se lavorare da casa o in altra sede . . 92,3%
4. Tempo libero per attività extra. 92,1%

CLIMA AZIENDALE

1. Buona relazione con i colleghi. 97,4%
2. Lavorare in team 94,9%
3. Buona relazione con i superiori 92,3%
4. Offerta welfare 92,3%
5. Gender diversity 76,9%

CRESCITA E SVILUPPO

1. Esperienze all'estero 100%
2. Prospettive di carriera. . . 97,4%
3. Formazione offerta 92,3%
4. Job rotation 89,7%
5. Livello digitalizzazione aziendale 89,7%
6. Poter creare prodotti innovativi 89,7%

Range di risposte a 4 passi: 1=per niente, 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto.
Sono state riportate le % della somma delle frequenze delle risposte 3=abbastanza e 4=molto.
Due aziende non hanno fornito risposte a questi items (4,2%).

Per le generazioni precedenti le priorità di scelta risultano ribaltate

Le prospettive di carriera sono importanti a livello trasversale, per tutte le generazioni, ma le modalità per ricercarle sembrano diverse: secondo le aziende i senior danno importanza alla stabilità, alla scelta di una grande azienda e a un percorso lavorativo che sia coerente con il percorso di studi.

I più giovani invece puntano di più alla propria crescita professionale attraverso esperienze all'estero, formazione specifica e job rotation. La conciliazione tra vita privata e vita lavorativa non sembra essere una componente sostanziale per le generazioni precedenti e anche l'attenzione a politiche inclusive in azienda sembra essere una prerogativa esclusivamente delle generazioni più recenti.

Quanto a tuo avviso, i seguenti aspetti incidono/incidevano nella scelta dell'azienda per le precedenti generazioni?

ASPETTI MOLTO IMPORTANTI

1. Avere prospettive di carriera 100%
2. Avere un lavoro stabile 97,4%
3. Avere una buona relazione con i colleghi 97,4%
4. Avere una buona relazione con i superiori 89,7%
5. Formazione offerta 89,7%
6. Tempo libero per i cari 86,8%

ASPETTI MOLTO IMPORTANTI

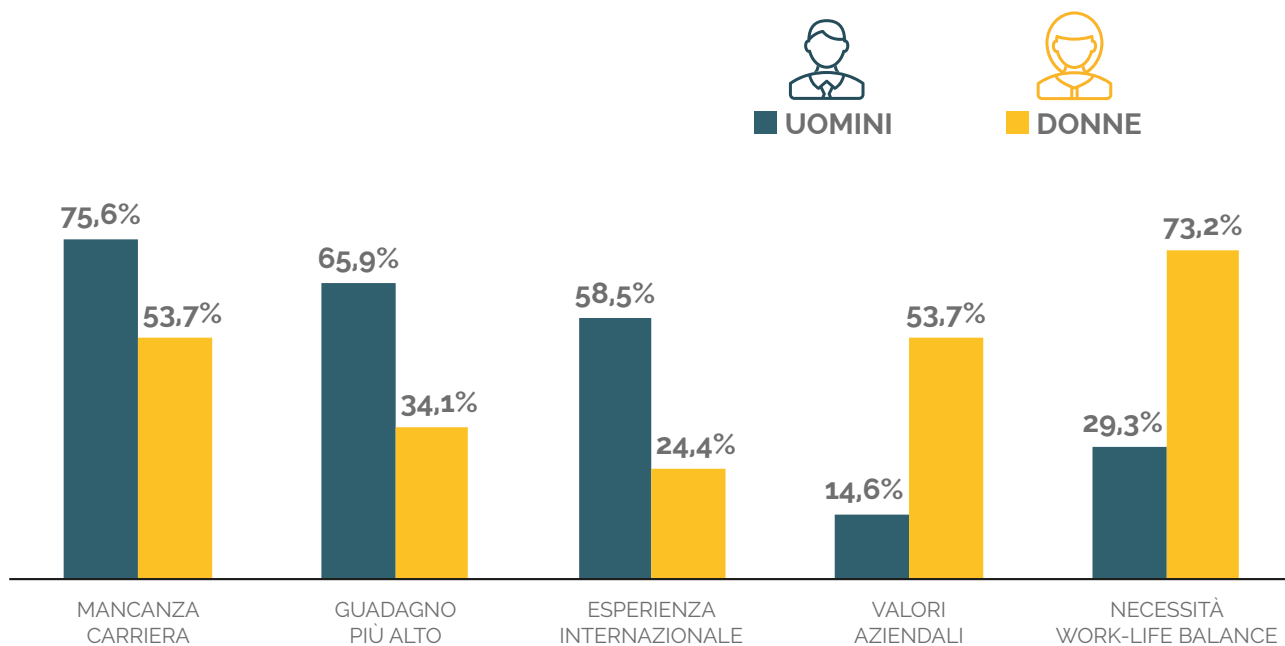
1. Possibilità di job rotation 53,8%
2. Organizzazione senza gerarchia 48,7%
3. Esperienze all'estero 41%
4. Digitalizzazione azienda 23,1%
5. Temi di sostenibilità 20,5%
6. Gender diversity 7,7%

*Range di risposte a 4 passi: 1=per niente, 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto.
Sono state riportate le % della somma delle frequenze delle risposte 3=abbastanza e 4=molto.
Due aziende non hanno fornito risposte a questi items (4,2%).*

I motivi che spingono a cambiare lavoro sono diversi a seconda del genere

Sia per gli uomini sia per le donne risulta importante l'avanzamento di carriera, anche se in misura maggiore per i primi, insieme al guadagno, mentre i due aspetti sostanziali per le donne sono l'allineamento con i valori aziendali e la necessità di work-life balance, aspetti che richiamano alla cura e alle relazioni, ovvero al clima interno in azienda e alla conciliazione vita personale e professionale. Una conferma al fatto che la gestione familiare è ancora a carico delle donne, anche nelle nuove generazioni.

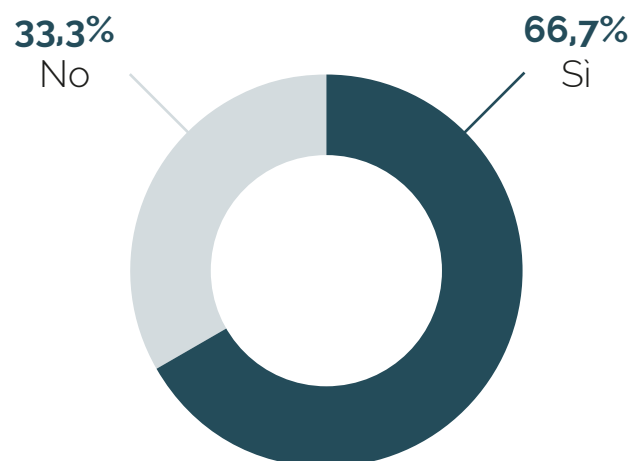
Quali sono i motivi che a tuo avviso spingono un giovane della GenZ e i giovani Millennial a cambiare lavoro? (Indica 3 motivi principali per i giovani ragazzi e per le giovani ragazze).



Cosa fanno le aziende per attrarre i giovani in azienda?

Ci sono azioni che la tua azienda prevede di mettere in atto per essere più attrattiva per questa generazione?

Se sì, su cosa state lavorando?



- Implementazione welfare aziendale
- Percorsi di sviluppo accelerati: job rotation, reverse mentoring
- Smart working, parental policy, sostenibilità
- Buddy program
- Mentorship program, formazione
- Flessibilità di orario
- innovazione percorsi di carriera

Il 4,9% delle aziende non ha fornito una risposta a questo item, quindi sono state escluse dall'analisi delle percentuali

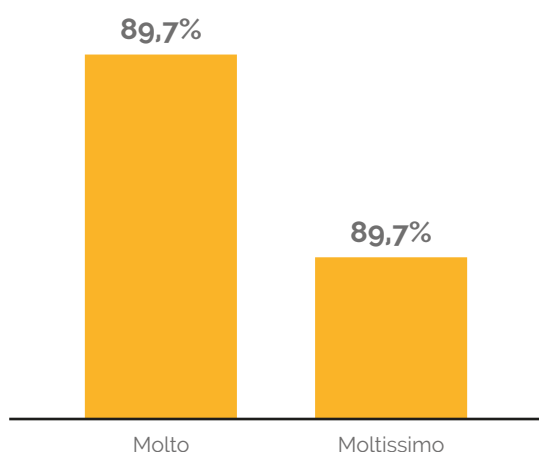
Le iniziative proposte dalle aziende sembrano essere in linea con le esigenze più recenti delle nuove generazioni, su diverse dimensioni, da una parte in termini di offerta di crescita e sviluppo con proposte di mentorship program, formazione e job rotation, dall'altra con un'attenzione verso politiche di sostenibilità, welfare aziendale e work-life balance a cui i giovani sembrano particolarmente sensibili rispetto alla scelta aziendale.

Tutte le aziende ritengono che la Generazione Z possa portare in azienda nuovi input

Dall'indagine emerge che gli scambi intergenerazionali sono produttivi per entrambe le generazioni. In particolare i giovani possono fornire nuovi input alle aziende come una visione alternativa del lavoro e dei processi, una maggiore apertura, innovazione e creatività, comunicazione più diretta, maggiore attenzione a temi di diversity & inclusion, scelte adeguate in termini di work-life balance.

D'altra parte, la maggior parte degli HR ritiene che il confronto intergenerazionale sarebbe utile per garantire alle nuove generazioni il confronto con modelli di leadership delle generazioni passate.

Quanto ritieni che la nuova generazione possa portare in azienda nuovi input?



1=per nulla; 5=moltissimo.

■ M=4,26

Nessuno ha fornito un punteggio inferiore a 3 (abbastanza) e addirittura nel 94,9% dei casi i rispondenti hanno indicato molto o moltissimo, riferendosi agli input che può apportare la Gen Z.

Quali credi siano gli input che la Gen Z possa portare?

Sono state anche specificate alcune aree di sviluppo nelle quali la Gen Z può dare un importante contributo:

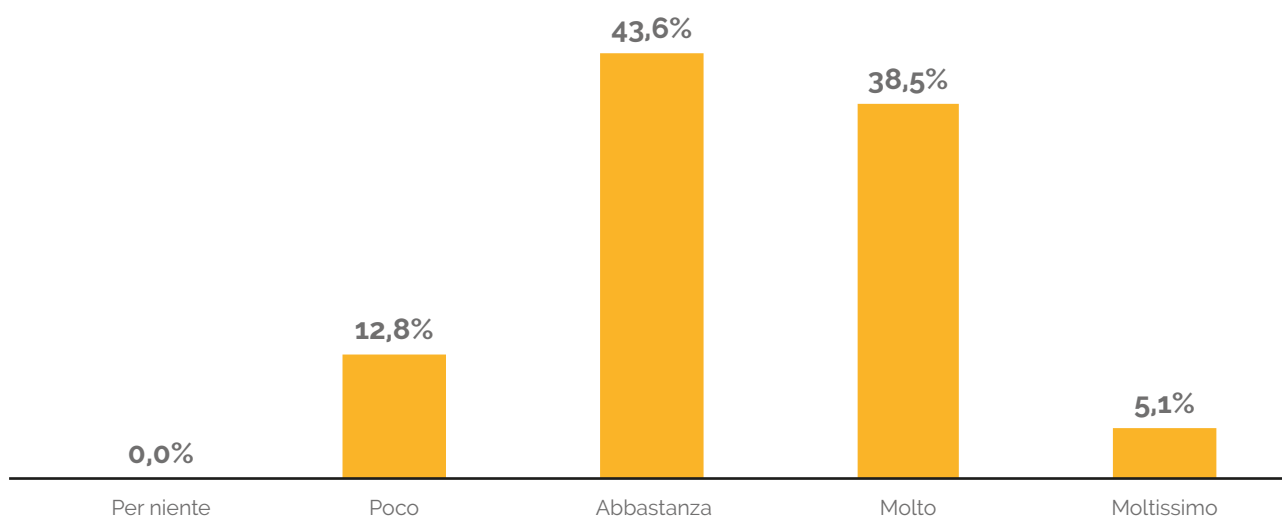
- Visione alternativa di lavoro e processi
- Confronto costruttivo tra generazioni
- Apertura, innovazione, rottura di schemi gerarchici
- Attenzione per le nuove tecnologie
- Messa in discussione dei processi
- Richiesta di motivazioni decisionali
- Comunicazione più diretta
- Attenzione a diversity & inclusion
- Maggiore creatività e velocità
- Propensione al cambiamento
- Scelta di maggior equilibrio work-life balance
- Nuovi modi di concepire la flessibilità
- Innovazioni digitali
- Entusiasmo, apertura ai social
- Maggiore auto-imprenditorialità
- Possibilità di sperimentare nuovi metodi di lavoro
- Pensiero critico, team working

Le generazioni passate sono ancora modello per le nuove

Una percentuale significativa, rappresentata da quasi la metà delle aziende, ritiene che sarebbe abbastanza utile (43,6%) e utilissimo (30,8%) per le nuove generazioni, avere le generazioni passate come modello.

Diversamente dal dato precedente, in cui nessuna azienda ritiene poco utili le nuove generazioni, in questo caso invece alcune aziende (il 12,8%) ritengono che le generazioni passate sarebbero poco utili per le nuove.

Quanto invece credi, secondo la tua esperienza, che le nuove generazioni (Gen Z) possano prendere come modello le generazioni precedenti?



Da 1=per nulla a 5=moltissimo

Il confronto fra le ricerche

Cosa motiva un giovane nella scelta di un'azienda?

IN COSA CONCORDANO GIOVANI E AZIENDE

- PROSPETTIVE DI CARRIERA
- POSSIBILITÀ DI ESPERIENZE ALL'ESTERO

QUALI MOTIVAZIONI SECONDO I GIOVANI

- Coerenza con proprie passioni e interessi (in crescita rispetto alle precedenti)
- Livello di remunerazione e tipologia di contratto rimangono rilevanti come per i Millennial e riflettono i timori e difficoltà accentuati con la crisi.

QUALI MOTIVAZIONI SECONDO LE AZIENDE

- Uso flessibile dell'orario
- Formazione offerta

Nota: elementi che i giovani dimostrano di apprezzare quando messi a contatto con le condizioni concrete offerte dall'azienda

Cosa caratterizza le nuove generazioni?

IN COSA CONCORDANO GIOVANI E AZIENDE

- CREATIVITÀ, ORIGINALITÀ E SPIRITO DI INIZIATIVA
- PENSIERO ANALITICO E INNOVAZIONE
- PREDISPOSIZIONE VERSO NUOVE TECNOLOGIE E COMPETENZE DIGITALI
- CONOSCENZA DELLA LINGUA INGLESE

QUALI MOTIVAZIONI SECONDO I GIOVANI

- **Abilità verbali, uditive, mnemoniche, spaziale**

Nota: abilità connesse anche alla giovane età e che le GenZ sente di avere come vantaggio competitivo rispetto alle altre generazioni, assieme alle competenze digitali e la maggior creatività e apertura internazionale.

QUALI MOTIVAZIONI SECONDO LE AZIENDE

- **Progettazione e programmazione tecnologica**

Nota: in crescita secondo i giovani stessi ma in modo non così forte rispetto alle generazioni precedenti.



UMANNA S.p.A.

Aut. Min. Lav. Prot. n. 1181 - SG del 13/12/2004

Sede Legale e Direzione Generale:

Via Colombara, 113 - 30176 - Marghera - VENEZIA

Tel. 041.2587311 - Fax 041.2587411 - info@umana.it

www.umana.it



ADERENTE
SISTEMA
CONFINDUSTRIA 