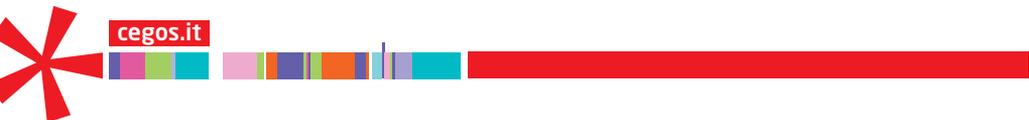


MILLENNIALS insight



2017 SURVEY TRENDS



cegos.it



BEYOND KNOWLEDGE*



_ Why Millennials matter	p.5
_ Why a Millennials survey	p. 9
_ I 5 driver	p. 12
_ HR point of view	p. 29
_ Angels and devils speech	p. 31
_ Call to action	p. 34

From insight to action

“ In un'azienda media, il Direttore HR e Organizzazione sta illustrando le 26 slide con cui presenta i valori aziendali, il modello di leadership, il modello di competenze, il sistema di performance management, l'insieme dei KPi ed il sistema di incentivazione.

Le 30 persone presenti hanno età diverse, anzianità aziendale diversa e cultura scolastica diversa.

Più o meno tre gruppi si distinguono in funzione dell'età anagrafica: una decina di persone in età compresa tra 50 e 60, un'altra decina tra i 38 e i 50 e infine, il gruppo dei Millennials, in età compresa tra 25 e 37. In quest'ultimo gruppo le reazioni vengono condivise all'istante, durante la presentazione, attraverso il neo-costituito gruppo di Whatsapp e sono le più disparate: "mi sento soffocare in questo schema", "perché tra i comportamenti apprezzati c'è la puntualità? Il mio variabile dipende dai miei risultati", "figata! Avrò feed-back costanti dal mio capo" e subito la risposta ironica "sì, solo su appuntamento!!!". Qualcuno cerca di portare la conversazione su binari seri "sono felice di lavorare per un'azienda che attesta il rispetto di questi valori, sento che il lavoro che facciamo è importante" e un altro incalza seccato "io me ne vado, mi sento troppo imbrigliato in questa selva di regole".

Al termine del meeting uno di loro alza la mano e chiede "possiamo in qualche modo esprimere un feedback?", ma non c'è tempo a causa del ritardo accumulato. ”

Quel gruppo di Whatsapp non cessa al termine del meeting ma continua a vivere parallelamente all'azienda e diventa "punto d'incontro" rispetto al verificarsi o meno di quanto atteso o gradito.

Tutte le aziende sono a un bivio: interpretare le aspettative di una nuova generazione di lavoratori o ignorarle nella convinzione che il punto di arrivo odierno, risposta magari a tanti interrogativi del passato, sia inconfutabile.

Nell'azienda che ho descritto quei Millennials rappresentano solo uno scorcio del 35% dell'azienda che nei prossimi 10-15 anni diverrà il 50% o 60%.

Se incerta è la decisione che ogni azienda vorrà prendere a quel bivio, è, invece, più che certo che i risultati di quell'azienda dipenderanno sempre più da almeno 3 fattori:

- chi "abiterà" l'azienda nei prossimi anni
- quale "engagement" esprimeranno le risorse quotidianamente
- quale applicazione troveranno modelli, strumenti e processi

L'accesso alle informazioni, la gestione HR, le relazioni interpersonali, la questione digitale e delicati aspetti organizzativi, gli item esplorati da questa indagine, sono 5 driver che impatteranno in maniera decisiva sulle sorti aziendali, attraverso quei 3 fattori critici di successo.



Emanuele Castellani
Amministratore Delegato
Cegos Italia



WHY MILLENNIALS MATTER



Millennials o Gen Y: nati tra il 1980 e il 2000

L'influenza dei Millennials sta crescendo esponenzialmente nelle aziende, caratterizzate sempre di più da un contesto organizzativo multi-generazionale. Per questo una delle più grandi sfide cui sono chiamate a rispondere oggi le organizzazioni è la gestione delle differenti generazioni in azienda con un'ottica strategica di medio/lungo periodo.

Ma chi deve adattarsi a chi? Il nostro punto di vista

- Non sono solo le nuove generazioni che si affacciano al mercato del lavoro che devono adattarsi alle organizzazioni.
- Sono anche le aziende stesse che devono adattare la propria organizzazione alle caratteristiche e aspirazioni dei Millennials, in parte nuove e differenti rispetto alle precedenti generazioni.
- Un'azienda in grado di intercettare le loro caratteristiche professionali e le loro aspettative circa il mondo lavorativo, è un'azienda che avrà un vantaggio strategico rispetto alle altre.
- Con molta probabilità questa vision sulla tematica avrà un impatto positivo su diverse fasi della vita aziendale: selezione dei migliori talenti sul mercato, crescita e sviluppo degli stessi, aumento del commitment nei confronti dell'organizzazione e creazione di un buon clima aziendale anche in ottica di diversity.

PERCHÉ I MILLENNIALS POTREBBERO RAPPRESENTARE UN "FATTORE"

- Sono decisamente più numerosi delle precedenti generazioni
- Hanno maggiore familiarità con il concetto di crisi e instabilità
- Usano modalità comunicative molto differenti
- Hanno un diverso atteggiamento verso il lavoro
- Manifestano una maggiore propensione alla mobilità, anche internazionale

PERCHÉ I MILLENNIALS POTREBBERO NON ESSERE UN "FATTORE"

- Si mischieranno gradualmente con le successive generazioni e con le precedenti
- La crisi e la situazione diffusa di instabilità è divenuta forzosamente familiare a tutti
- L'ingresso e permanenza nel mondo del lavoro modificherà e adatterà la modalità comunicativa
- L'assunzione di maggiori responsabilità normalizzerà questo diverso atteggiamento
- Gli impegni familiari più tardivi modificheranno le priorità

Millennials@Work

MA QUALI ASPETTI DOBBIAMO CONSIDERARE PER ELABORARE UNA POLITICA GESTIONALE E DI VITA ORGANIZZATIVA NEI LORO CONFRONTI?



- Il lavoro tende a diventare per le giovani generazioni una specie di “lifestyle”, con l’abbandono della separazione netta tra vita privata e lavorativa.
- I giovani si pongono sempre più come dei Digital Natives di seconda specie in opposizione ai Consumer Natives.
- È una generazione che consuma e digerisce molta informazione, ma non per questo è inadatta ad analizzarla (qualcuno l’ha definita la generazione “why”, quella dei perché).
- È una generazione attirata dall’imprenditorialità

che però non esclude la possibilità di lavorare in una piccola/media azienda, più che in una grande impresa.

- Apprezzano percorsi di sviluppo innovativi e concreti, ricercano valori aziendali legati alla sostenibilità e responsabilità sociale.
- Tutto questo produce un minor interesse verso il tradizionale obiettivo, in quanto è il progetto aziendale, condiviso, a motivarli maggiormente.

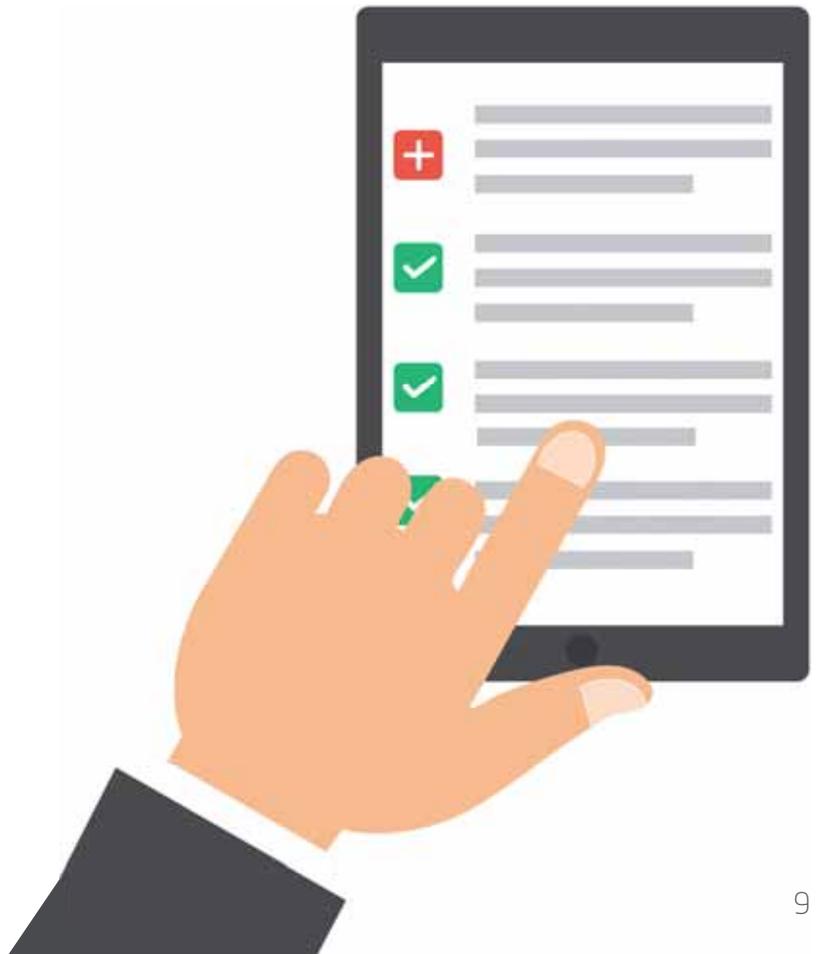
Un piccolo consiglio trasversale: adottiamo con i Millennials uno spirito di autenticità vera e reale. È il primo passo per la fiducia intergenerazionale.

QUALI SONO LE SFIDE E LE OPPORTUNITÀ DA COGLIERE?

La maggiore numerosità comporta	<ul style="list-style-type: none">_ rapidità di inserimento_ rapidità di accesso a posizioni di potere_ influenza sulle generazioni successive
La familiarità con il concetto di crisi facilita	<ul style="list-style-type: none">_ fare di più con meno_ lettura del mercato e comprensione delle strategie_ soluzioni alternative/flessibilità
Il modo diverso di comunicare si traduce in	<ul style="list-style-type: none">_ differente relazione con il capo (frequenza e qualità)_ mutate aspettative sulla condivisione delle informazioni_ disponibilità e utilizzo di strumenti di comunicazione
Il diverso atteggiamento comporta	<ul style="list-style-type: none">_ maggior propensione al cambiamento_ differenti esigenze verso il luogo di lavoro_ scarsa accettazione di strutture rigide
Mobilità internazionale significherà	<ul style="list-style-type: none">_ ricchezza di esperienza/apprendimento_ rapidità nei progressi di carriera



WHY A MILLENNIALS **SURVEY**



Why Millennials survey



Abbiamo realizzato una survey con l'obiettivo di raccogliere dati aggiornati e di verificare lo stato dell'arte delle organizzazioni nel panorama italiano in merito alla gestione dei Millennials.

Format

30 Item su cui è stato chiesto di esprimere il proprio punto di vista in riferimento allo specifico contesto aziendale.

4 possibili risposte completamente in disaccordo, parzialmente in disaccordo, abbastanza d'accordo, completamente d'accordo.

5 driver di analisi:



#05

Nuove modalità lavorative



#01

Accesso alle informazioni



#02

Digital Transformation



#04

Gestione HR



#03

Gestione delle relazioni

6 item per ogni driver, 3 in positivo e 3 in negativo.

(Segnaliamo che nel report, le domande e i punteggi delle domande formulate in negativo sono state normalizzate, per facilità di lettura)

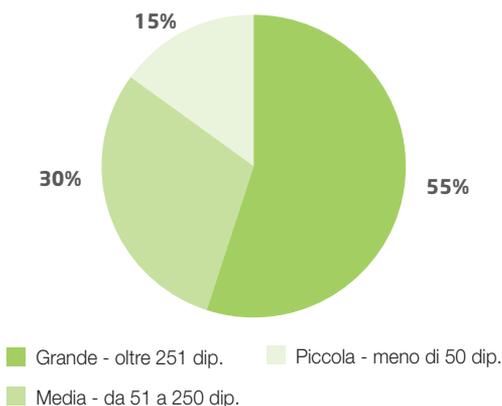
Campione

385 risposte

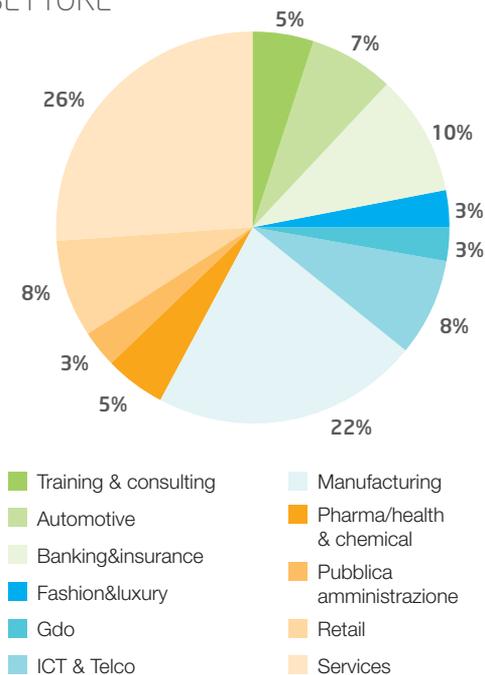
Ai fini dell'analisi abbiamo considerato solo i questionari che hanno presentato un numero di risposte valide superiore all'80%.

Caratteristiche

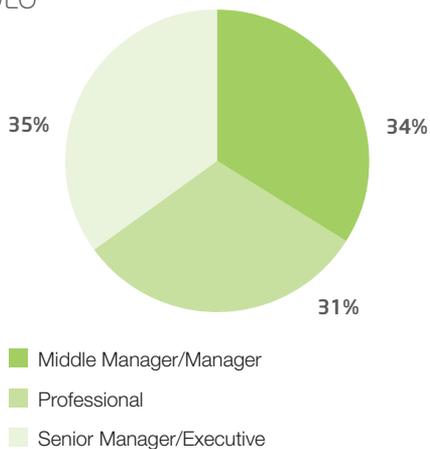
DIMENSIONI AZIENDA



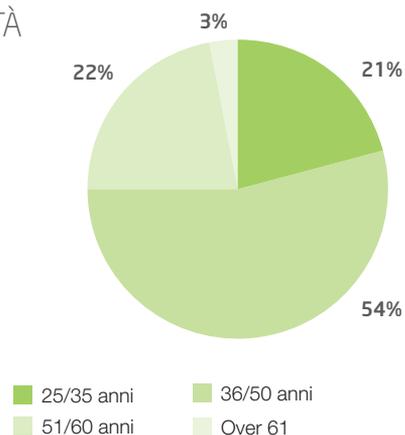
SETTORE



RUOLO



ETÀ



15 DRIVER



Come leggere questo capitolo

-  **WHY:** perché è importante prendere in considerazione questo driver
-  **GOAL:** cosa vogliamo analizzare con questo driver
-  **SHEETS:** analisi delle frequenze per singoli item
-  **FOCUS ON:** analisi di un item particolarmente significativo
-  **CEGOS POINT OF VIEW:** la nostra opinione relativamente ai risultati



1

Accesso alle informazioni



2

Digital Transformation



3

Gestione delle relazioni



4

Gestione HR



5

Nuove modalità lavorative



#1 Accesso alle informazioni



Contributor:
TIZIANO BOTTERI
*Training & Competences
Director
Cegos Italia*

? Why

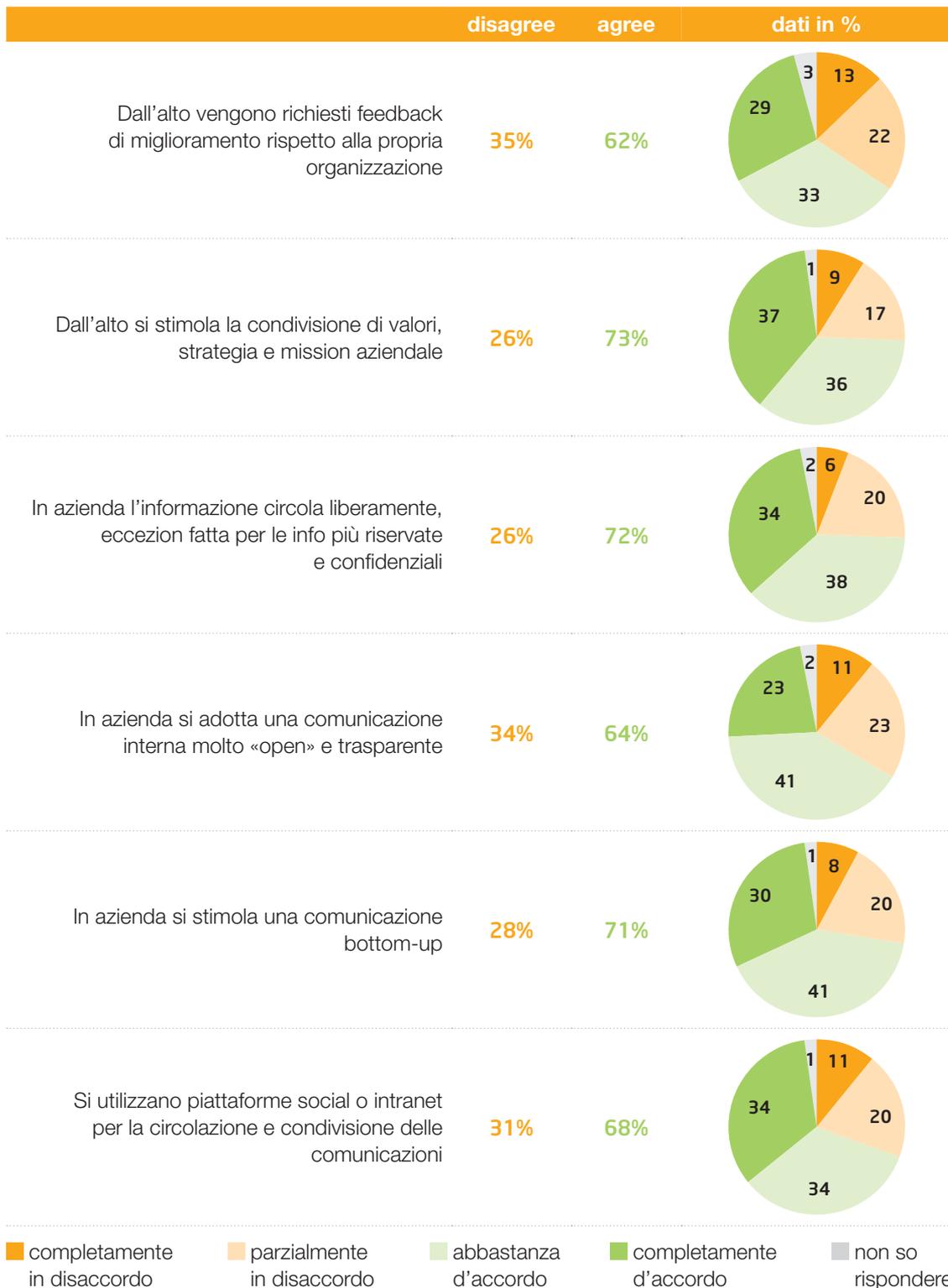
I Millennials apprezzano una comunicazione aziendale molto aperta e trasparente, in cui le informazioni possano circolare sia top-down ma soprattutto bottom-up. Apprezzano la condivisione di valori e messaggi aziendali e la possibilità di dare e ricevere feedback indipendentemente dal livello gerarchico.

🎯 Goal

Sondare in che modo circolano le informazioni in azienda e qual è il tipo di comunicazione che viene adottata.



Sheets



■ completamente in disaccordo
 ■ parzialmente in disaccordo
 ■ abbastanza d'accordo
 ■ completamente d'accordo
 ■ non so rispondere

Focus On

“In azienda l'informazione circola liberamente, eccezion fatta per le info più riservate e confidenziali”

L'item relativo alla libera circolazione della stessa – ad eccezion fatta per quelle più riservate e confidenziali – riscuote globalmente un buon 72% (agree).

Ed è l'item che non presenta rilevanti contrasti manifestati dal completo disaccordo: solo il 6%. Quindi, in ottica di Millennials, una situazione piuttosto favorevole alla conoscenza dei processi aziendali e dei dati – quantitativi e qualitativi – utili a capire meglio il funzionamento organizzativo e i risultati che l'impresa ottiene o sta ottenendo. Resterebbe da sondare ulteriormente quel 20% che è in parziale disaccordo: si tratta di mancanza di proattività, di funzioni collaterali o di attese ideali verso un'organizzazione perfetta?

Cegos Point Of View

È una parte della survey dove non compaiono aree di alert; il che ci fa presupporre che l'apertura alla libera circolazione di informazioni possa garantire un buon andamento delle attività da portare a termine e degli obiettivi da raggiungere. In particolare risultano interessanti i dati relativi alla condivisione di valori, strategia e mission aziendali (il 73% dichiara la propria soddisfazione), elemento piuttosto motivante per i Millennials perché in esso intravedono la comprensione del progetto organizzativo.

Ma non sono solo i componenti della generazione Y ad apprezzare questo fatto, visto che costituisce un importante perimetro per capire il futuro dell'impresa.

Qualche passo da compiere si rileva sia nell'item sulla trasparenza della comunicazione interna, sia

nella voce relativa ai feedback di miglioramento organizzativo richiesti dall'alto: timore di giudizi negativi provenienti dal basso oppure scelta mirata di chi effettivamente, per posizione e per conoscenza, può fornire feedback costruttivi?

Situazione migliore invece compare nella comunicazione bottom-up, forse più ricca di relazione e meno di valutazione (71% di accordo), mentre alcuni progressi devono essere fatti sull'utilizzo delle piattaforme social o intranet per la circolazione e la condivisione delle comunicazioni in quanto un non trascurabile 31% dichiara una certa insoddisfazione. Non ci stupirebbe se questa percentuale corrispondesse a quella del campione Millennials intervistato. In sintesi pare che informazione e comunicazione, pur nelle loro differenze di diffusione e gestione, assicurino la condivisione dei messaggi fondamentali in azienda e soddisfino uno scambio di contenuti coerente con il lavoro da svolgere.

#2 Digital Transformation



Contributor:
FEDERICO GIACOMINI
*In-House Training
Division Director
Cegos Italia*

? Why

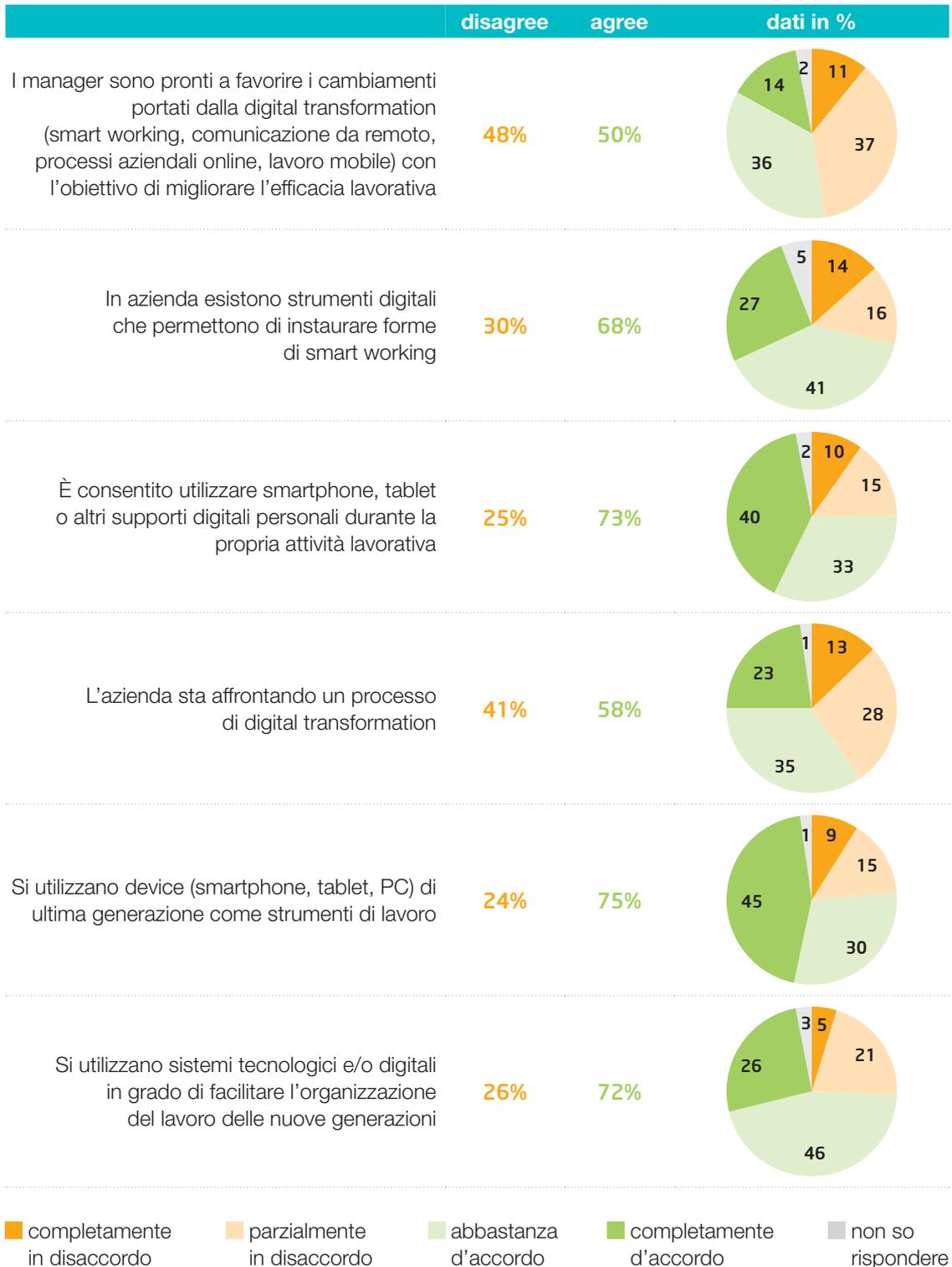
I Millennials hanno tendenzialmente un rapporto con la tecnologia molto stretto che si ripercuote nell'aspettativa di trovare un ambiente di lavoro con sistemi tecnologici in grado di supportare ed agevolare la loro attività professionale.

🎯 Goal

Approfondire a che punto si trova l'organizzazione rispetto al processo di digital transformation e se si utilizzano sistemi tecnologici o digitali in grado di supportare l'organizzazione del lavoro.



Sheets



■ completamente in disaccordo
 ■ parzialmente in disaccordo
 ■ abbastanza d'accordo
 ■ completamente d'accordo
 ■ non so rispondere

Focus On

“L’azienda sta affrontando un processo di digital transformation”

“I manager sono pronti a favorire i cambiamenti portati dalla digital transformation”

La Digital Transformation si è palesata come un fenomeno che riguarda tutti i settori, anche quelli non prettamente tecnologici. Impone di ripensare rapidamente processi e servizi e introdurre nuove competenze e figure professionali. Diverse sono però le rappresentazioni di urgenza e praticabilità. Solo il 58% delle aziende afferma di affrontare un processo di digital transformation.

Ma addirittura solo il 50% del campione ritiene (parzialmente o completamente) che i propri manager siano pronti a favorire i cambiamenti portati dalla digital transformation, sostenendo l’utilizzo di modalità lavorative differenti con lo scopo di migliorare l’efficacia lavorativa.

Si tratta di una situazione valutabile come critica. Sembra evidenziare la diffusa presenza di culture organizzative ancorate al passato ed esito di processi direzionali eccessivamente orientati al controllo dei comportamenti più che alla valorizzazione dei risultati.

Cegos Point Of View

La Digital Transformation non deve restare un racconto direzionale o un onere delle divisioni IT. La direzione HR ha un ruolo cruciale per favorirne un’implementazione generativa e orientata al benessere organizzativo. Occorre infatti una People Strategy che declini la cultura dell’azienda tramite forme di relazione digitali, in grado di promuovere partecipazione attiva di tutti gli attori organizzativi.

Una sfida che la Divisione HR può affrontare solo mettendo in campo nuovi approcci e nuove soluzioni che da un lato fanno leva sulle tecnologie di ultima generazione e dall’altro permettono l’engagement delle persone.

La direzione HR deve assumere, da un lato, un ruolo di leadership per guidare le linee di business nel riconoscere e sviluppare le nuove competenze e professionalità, dall’altro deve ripensare con IT i propri sistemi di comunicazione aziendale per renderli adeguati alle nuove esigenze. Il digitale infatti sta trasformando le relazioni lavorative: cambia alla radice il concetto stesso di spazio e tempo di lavoro, creando i presupposti per forme di collaborazione più agili che consentono di recuperare autonomia, soddisfazione e produttività. Al tempo stesso richiede di ripensare regole e modelli di leadership e di diffondere una nuova cultura e nuove competenze.

#3 Gestione delle relazioni



Contributor
MARIO DE LUCA
FranklinCovey Division Director

? Why

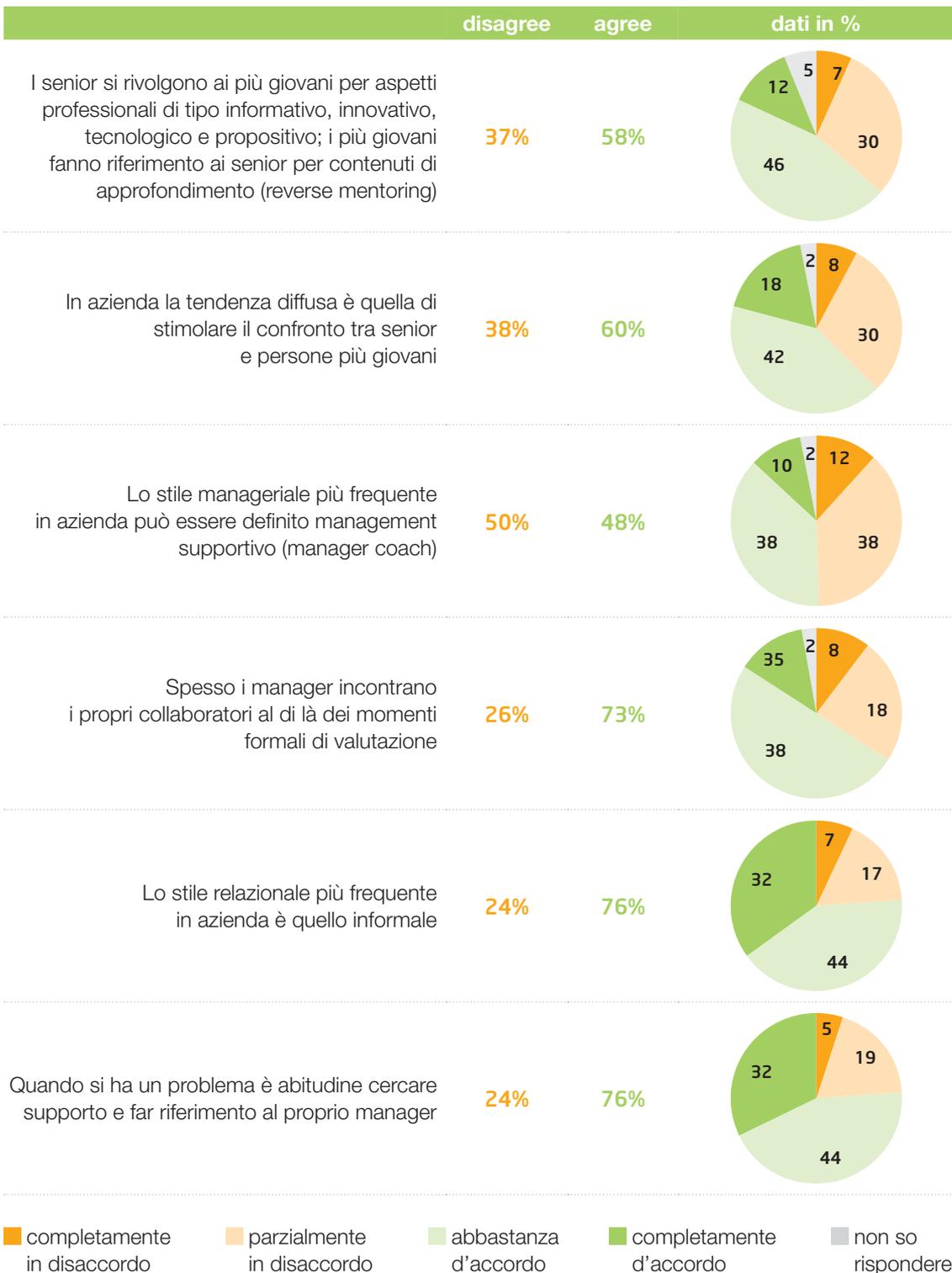
Informalità è la parola d'ordine nelle relazioni. I Millennials ricercano un rapporto con il capo meno strutturato a livello formale, ma di grande valore qualitativo. Il capo viene apprezzato per le sue capacità di mentorship e coaching e per la sua presenza nei momenti di bisogno al di là degli incontri formali. Allo stesso modo anche nelle relazioni orizzontali si ricerca un rapporto informale, di scambio e condivisione di esperienze.

🎯 Goal

Capire qual è lo stile relazionale prevalente in azienda, sia nel rapporto con il proprio capo, sia con i propri colleghi della stessa generazione o di generazioni differenti.



Sheets



■ completamente in disaccordo
 ■ parzialmente in disaccordo
 ■ abbastanza d'accordo
 ■ completamente d'accordo
 ■ non so rispondere



Focus On

“Spesso i manager incontrano i propri collaboratori al di là dei momenti formali di valutazione”

Il mondo delle relazioni in azienda è un microcosmo ricco di implicazioni e percezioni che, a volte, ha un impatto considerevole sui contenuti e sulla loro diffusione. In effetti si tratta di un mondo che non si nutre solo di aspetti formali (riunioni, meeting, colloqui pianificati), ma anche di momenti informali e liberi da regole comunicative codificate. Il terzo item di questa area si occupa proprio di tale fattore e mostra una situazione più che soddisfacente: il 73% del campione intervistato si dichiara d'accordo rispetto alla disponibilità dei ma-

nager di incontrare i propri collaboratori oltre agli incontri formali di valutazione. Ciò sembra significare che attorno al performance appraisal esiste un confronto piuttosto continuo tra capo e team, in omaggio al fatto che la valutazione non si esaurisce in 2 o 3 incontri pianificati all'anno, ma è qualcosa di costante per far fronte alle necessità quotidiane.

È pur vero che un 18% è solo parzialmente d'accordo e un 8% non lo è affatto, il che comporterebbe la necessità di approfondire se è una questione di apertura o meno di singoli manager o di cultura organizzativa diffusa.



Cegos Point Of View

Sembrano emergere alcune criticità, sia di gradimento - su come sono gestite le relazioni - sia di percezione dell'evoluzione dello stile manageriale. In effetti emerge dagli intervistati la difficoltà a vedere praticato il management supportivo (“manager coach”): solo il 10% è completamente d'accordo e il 12% è in totale disaccordo, mentre il 76% dichiara di avere delle riserve verso il riconoscimento di tale approccio. Analogamente, in ottica generazionale, queste riserve si confermano al 72% per quanto concerne la tendenza a stimolare il confronto tra senior e junior.

Inoltre paiono rilevarsi “due anime” nell'ambito relazionale: la ricerca del supporto del proprio manager in presenza di un problema e l'informalità nello stile di rapporto raccolgono favorevoli consensi (76% per entrambi gli item).

Tuttavia quando si tratta di favorire il reverse mentoring (ossia lo scambio produttivo di aspetti professionali e di contenuti tra generazioni differenti) i consensi si fanno tiepidi (il 30% è parzialmente in disaccordo e il 46% abbastanza d'accordo): di più, non solo il 7% è del tutto contrario, ma addirittura il 5% non sa rispondere (segno che non conosce questa tipologia di approccio oppure non è stato affatto coinvolto).

Si conferma così che lo stile relazionale può costituire una barriera tra senior e junior, anche in presenza di una certa informalità di rapporti che però pare limitarsi ad un'area conversazionale/conviviale senza che ciò produca un impatto veramente positivo sulla condivisione di conoscenze e abilità.

#4 Gestione HR



Contributor
ALESSANDRO REATI
Practice Business Leader
Cegos Italia

? Why

Le organizzazioni, così come i propri processi interni, hanno la necessità di adattarsi alle esigenze e aspettative di questa generazione che, forse meno motivata dall'aspetto economico, è più attenta a ricercare uno sviluppo di carriera nel breve/medio termine, maggiori possibilità di sviluppo a livello formativo e un welfare attento ai bisogni personali.

🎯 Goal

Sondare lo stato dell'arte dei processi HR in termini di selezione, formazione e sviluppo, valutazione delle prestazioni con un focus sulle particolari attitudini ed aspettative dei Millennials.



Sheets

ITEM	disagree	agree	dati in %
Il Performance Management (processo di valutazione delle prestazioni) viene considerato come un processo HR che alterna costantemente momenti formali e informali di valutazione	31%	64%	
I processi selettivi attualmente in atto sono adatti a richiamare e accogliere i Millennials e talenti più interessanti sul mercato	35%	61%	
I Millennials sono stimolati ad essere autonomi e responsabili dei propri piani di sviluppo formativo	41%	55%	
La funzione HR ha adottato specifiche politiche dedicate ai Millennials, contenendo così il rischio di perdita o mancata acquisizione in tempo rapido	53%	42%	
Le politiche HR prevedono di massimizzare lo sviluppo e i piani di carriera dei Millennials nel breve/medio periodo	53%	43%	
Si stimola un apprendimento continuo dei Millennials attraverso percorsi di formazione e sviluppo disegnati sulle loro esigenze e modalità di apprendimento	49%	49%	

■ completamente in disaccordo
 ■ parzialmente in disaccordo
 ■ abbastanza d'accordo
 ■ completamente d'accordo
 ■ non so rispondere



Focus On

“Le politiche HR prevedono di massimizzare lo sviluppo e i piani di carriera dei Millennials nel breve/medio periodo”

“La funzione HR ha adottato specifiche politiche dedicate ai Millennials, contenendo così il rischio di perdita o mancata acquisizione in tempo rapido”

La maggior parte delle aziende sembra non aver adottato politiche HR specifiche per la popolazio-

ne Millennials (ben il 53% dei partecipanti dichiara un accordo in tal senso) e pare non aver intenzione di massimizzare il loro sviluppo ed i loro piani di carriera nel medio/breve periodo. Si tratta, potenzialmente, di un comportamento rischioso. Con mercati del lavoro più dinamici di quelli attuali potrebbe portare ad un aumento del turn over di soggetti qualificati. Allo stato attuale potrebbero invece presentarsi fenomeni di disillusione e disinvestimento motivazionale.



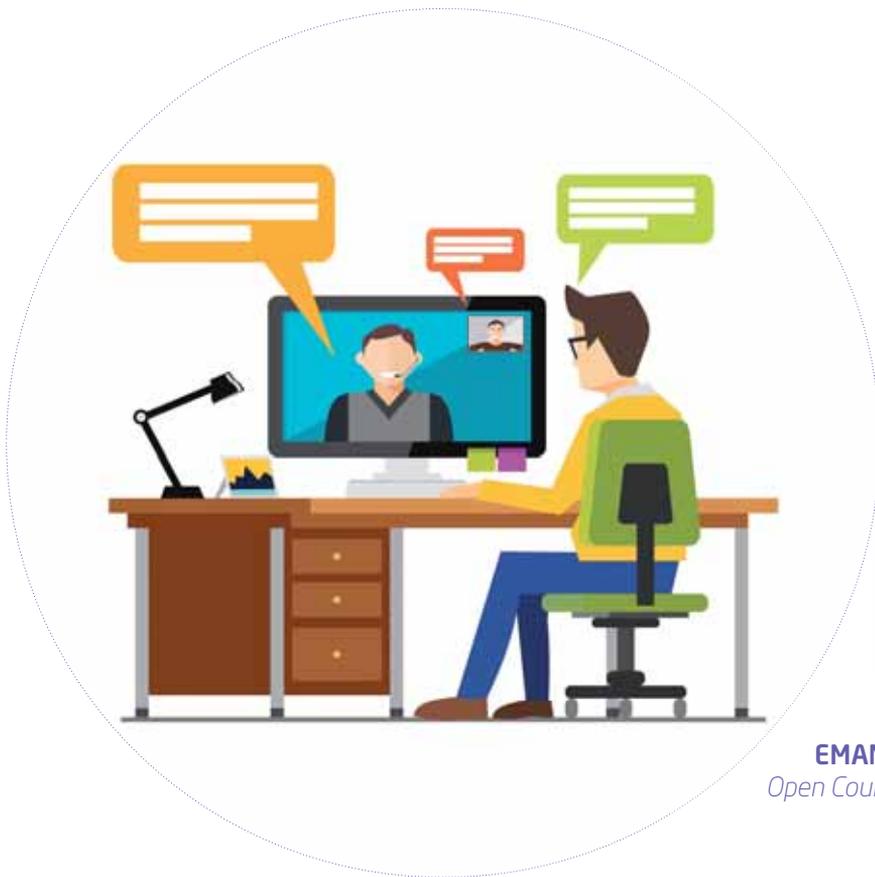
Cegos Point Of View

Il tema del performance management, in riferimento alla questione dell'integrazione tra formalità e informalità valutativa, raccoglie i consensi del 64% del campione. Forse è da imputare alle caratteristiche stesse della leva gestionale in oggetto: ormai da considerarsi metodologicamente matura e consolidata (seppur con ampi spazi di miglioramento) nella maggior parte delle organizzazioni contemporanee.

Per il resto pare presentarsi una situazione di transizione. Le aziende si dividono tra quelle che dichiarano di essere già orientate alla gestione dei Millennials (lieve minoranza) e aziende che sembrano non considerarla necessaria (lieve maggioranza).

È però importante evidenziare quanto, anche tra le aziende più “Millennials friendly” il valore più alto venga raggiunto dal tema “selezione” (61%), un processo in cui l'innovazione è normalmente sviluppata dalle società di recruiting (più che dalle organizzazioni committenti) e da “stimolo all'autonomia del proprio sviluppo” (55%), un'azione che si declina soprattutto nella pratica della relazione interpersonale tra manager e collaboratore. I processi che richiedono più codifica formale (carriera e formazione) sembrano essere invece ancora poco diffusi.

#5 Nuove modalità lavorative



Contributor
EMANUELA PIGNATARO
Open Courses Division Director
Cegos Italia

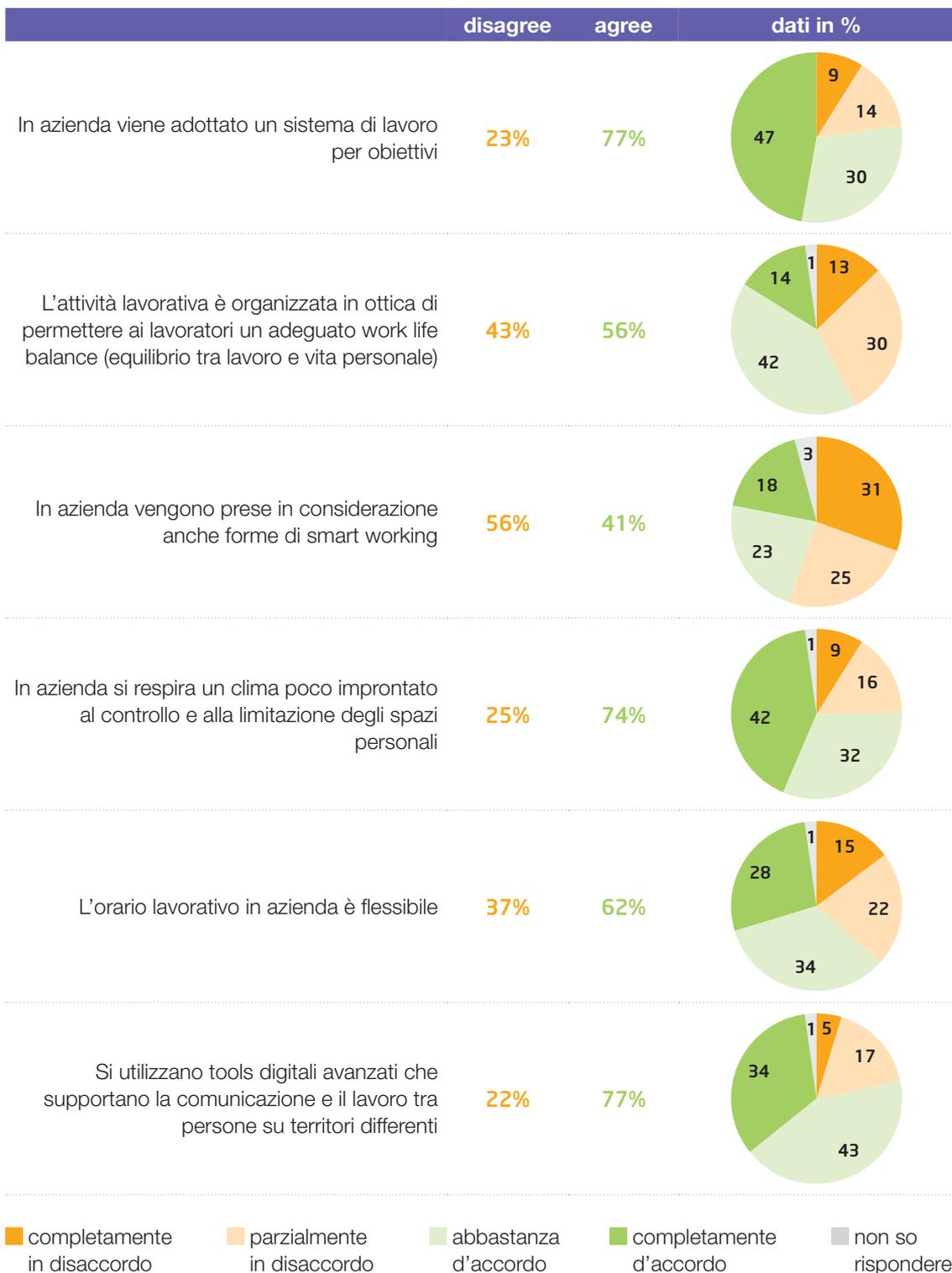
? Why

Una delle principali sfide per i Millennials è quella di ritrovare un ambiente di lavoro particolarmente flessibile che permetta loro di svolgere la loro attività professionale con un focus sui propri obiettivi senza un'imposizione forzata di eccessivi vincoli a livello temporale o strutturale.

🎯 Goal

Esistono in azienda forme di lavoro in grado di assicurare un adeguato work life balance e un'adeguata flessibilità?

Sheets



■ completamente in disaccordo
 ■ parzialmente in disaccordo
 ■ abbastanza d'accordo
 ■ completamente d'accordo
 ■ non so rispondere



Focus On

“In azienda viene adottato un sistema di lavoro per obiettivi”.

Non lascia dubbi il feedback rispetto all'affermazione.

Ben il 77% degli intervistati risponde in maniera positiva, dichiarando un accordo totale addirittura nel 47% dei casi.

Il goal setting sembra quindi aver conquistato gran parte delle organizzazioni. E conquista sicuramente i Millennials, che per DNA non amano essere misurati per quanto e dove lavorano, ma per i risultati che producono in funzione dei target loro assegnati. Anche se ciò in alcuni casi non completa la loro totale adesione, spesso stimolata anche dal progetto aziendale.



Cegos Point Of View

Sulla carta pare che i presupposti ci siano. Il 77% delle aziende, stando alle risposte degli intervistati, utilizza tool digitali avanzati per favorire comunicazione e lavoro a distanza. Il 74% offre ai propri dipendenti un clima poco improntato al controllo e alla limitazione degli spazi personali. Di nuovo il 77%, come sopra evidenziato, adotta un metodo di lavoro incentrato sugli obiettivi.

Eppure i conti non tornano del tutto. A dichiarare di avere un orario di lavoro flessibile -presupposto di clima di fiducia e lavoro per obiettivi- è una percentuale significativamente più bassa di intervistati, il 62%, affiancata da un non trascurabile 15% in totale disaccordo con l'affermazione “L'orario lavorativo in azienda è flessibile”.

E se il 42% testimonia nella propria azienda un'organizzazione che favorisce il worklife balance, il 30% sembra smentirlo attraverso una valutazione decisamente più tiepida. Un disallineamento forse dovuto a differenze di attività o di strumento lavorativi.

A scanso di equivoci, all'affermazione “in azienda vengono prese in considerazione anche forme di smart working”, il 56% lo nega, seguito da un 23% in accordo solo parziale. Problema di controllo organizzativo o, come sopra, di tipologia di lavoro?

Sembra insomma che la direzione verso nuove forme di lavoro più flessibili in termini di spazio e tempo, fortemente basate sul Trust e tanto agognate dai “nativi digitali”, sia stata imboccata dalle aziende. Ma il cammino da percorrere è ancora piuttosto lungo.

HR POINT OF VIEW

Alcune risposte qualitative tratte dalla survey:

““ I Millennials stanno aumentando per cui sarà uno degli obiettivi futuri anche se già ora l'organizzazione si sta adeguando ai giovani ””

““ Non consideriamo i Millennials un target specifico ””

““ Non vi è ancora la piena consapevolezza dell'importanza di attivare una politica specifica ””

L'81% del campione è composto da manager e specialisti della funzione HR, ai quali sono state rivolte specifiche domande di approfondimento.

In azienda ti occupi di gestione dei processi HR?	
No	19%
Sì	81%

Avete attivato una politica formale per l'inclusione e gestione dei Millennials in azienda?	
No	81%
Sì	18%
Non risponde	1%

Interessante notare come tra questi solamente il 18% ha attivato una politica formale per l'inclusione e gestione dei Millennials in azienda.

Da quanto tempo?	
Nell'ultimo anno	37%
Da uno a tre anni	33%
Da più di tre anni	30%

Riguardo alle tempistiche il 37% dei nostri partecipanti HR sta lavorando sul tema Millennials solamente nell'ultimo anno, dimostrando come l'impostazione del lavoro su questa tematica sia un po' "in rincorsa" rispetto al trend del fenomeno.

Capiamo meglio quali siano i driver su cui le organizzazioni stanno lavorando in ottica Millennials.

Quali sono i driver che sostengono la politica adottata?	
Processi di selezione	21%
Training & development	21%
Gestione dei talenti	16%
Sviluppo e piani di carriera	15%
Strumenti moderni di comunicazione interna	11%
Digital transformation	8%
Smart working	8%
Altro (specificare)	1%

Ai primi posti troviamo i processi di selezione e formazione entrambe con il 21% di risposte. Solamente l'8% delle risposte è legata allo smart working e alla digital transformation, driver su cui la funzione HR sembra avere difficoltà a intervenire.

Quali sono i principali motivi per cui non è ancora stata attuata?	
Mancanza di tempo	33%
Difficoltà di implementazione	33%
Mancanza di competenze	19%
Non abbiamo Millennials in azienda	9%
Non mi interessa	5%

Interessante segnalare che i principali motivi per cui la funzione HR non ha implementato politiche formali sui Millennials sono collegati alla mancanza di tempo e ad una difficoltà d'implementazione (33% per entrambe le risposte). Forse che i nostri Referenti HR sono troppo focalizzati sull'execution quotidiana senza avere tempo a sufficienza per impostare progetti strategici a medio/lungo periodo? Anche la mancanza di competenze sembra rappresentare un motivo significativo che ostacola la Funzione HR a lavorare su questo tema (19%).

Abbiamo chiesto anche ai nostri partecipanti di segnalarci altre motivazioni per cui non hanno ancora strutturato processi HR in merito.

Altre motivazioni (domanda aperta)	
Scarso interesse sulla tematica	47%
Non viene percepita la differenza tra la gestione dei Millennials e delle altre generazioni	23%
Fase di cambiamento in atto	10%
Fase di start-up del progetto	10%
Motivi organizzativi	10%

Le principali ragioni sono legate a 'mancanza di consapevolezza/interesse verso la tematica' (47%) e il fatto che la gestione HR dei Millennials non viene percepita differente rispetto a quella delle altre generazioni (23%).

ANGELS AND DEVILS SPEECH



Angels and devils speech

Nella lettura dei dati possono emergere interpretazioni contrastanti:

- da una parte uno spaccato ottimistico che denota che le aziende si stanno muovendo nella giusta direzione in riferimento alle principali leve che abbiamo preso in considerazione;
- dall'altra, il punto di vista delle funzioni HR, che segnalano una certa difficoltà ad implementare azioni strutturate sulla tematica Millennials.

Partendo da questa dicotomia, abbiamo interpretato in maniera duale e provocatoria i risultati* che mettono a confronto i diversi driver con le caratteristiche del campione.

* Abbiamo preso in considerazione la media dei punteggi per ogni driver - minimo 6, max 24

	Gestione delle relazioni	Gestione HR	Nuove modalità lavorative	Digital transformation	Accesso alle informazioni
Media complessiva	16,6	14,7	16,7	16,9	17,2



Wow! Sembra che le aziende stiano promuovendo la qualità comunicativa, intesa sia come accesso all'informazioni, sia come relazioni.



Uff...! La gestione HR sembra essere quella in maggior ritardo, forse perché rivedere realmente i processi richiede più sforzi della semplice creazione di nuove narrative.

	Gestione delle relazioni	Gestione HR	Nuove modalità lavorative	Digital transformation	Accesso alle informazioni
Aziende grandi	16,3	14,7	16,5	16,5	17,0
Aziende medie	16,2	14,7	16,4	16,8	17,0
Aziende piccole	18,7	15,3	18,4	18,2	18,6

 **Wow!** Interessante notare che le piccole imprese emergano come quelle più avanti in termini di gestione dei Millennials. Una possibile interpretazione potrebbe essere legata al fatto che parte del campione delle piccole imprese è costituito da start up con giovani a capo e quindi con un focus più attento su questa dimensione?!

 **Uff...!** Sarà interessante osservare il campione tra qualche anno... Quando le giovani start up si troveranno a fare i conti con il fatto di essere diventate delle organizzazioni complesse e non più dei semplici gruppi.

	Gestione delle relazioni	Gestione HR	Nuove modalità lavorative	Digital transformation	Accesso alle informazioni
Middle Manager/Manager	16,5	15,0	16,4	16,8	17,2
Professional	15,7	13,8	16,3	16,1	16,1
Senior Manager/Executive	17,5	15,4	17,5	17,6	18,3

 **Wow!** Rispetto all'inquadramento i valori più alti in tema Millennials-friendly corrispondono ai Manager/Executive: forse perché hanno una Visione più sistemica e strategica dell'organizzazione?

 **Uff...!** Più ci si allontana dalle responsabilità produttive di breve periodo, più aumenta l'autorappresentazione di disponibilità. Forse dipende da quanto un ruolo è orientato al sogno del futuro piuttosto che alla concretezza del presente?

	Gestione delle relazioni	Gestione HR	Nuove modalità lavorative	Digital transformation	Accesso alle informazioni
25/35 anni	16,2	14,1	16,2	15,9	16,6
36/50 anni	16,9	15,0	17,0	17,2	17,4
51/60 anni	16,4	15,1	16,9	17,0	17,2
Over 61	16,7	13,2	16,0	16,6	17,4

 **Wow!** Forse i giovani hanno aspettative più alte circa il posto di lavoro che sia Millennials friendly e quindi percepiscono di più le differenze in negativo, mentre over 61 percepiscono un maggiore cambiamento e scostamento rispetto alle loro abitudini e alla loro idea di organizzazione.

 **Uff...!** Forse i senior sono sempre più turbati dalla perdita di diritti pensionistici, mentre i giovani non hanno ancora preso consapevolezza di quanto le organizzazioni possano cambiar spesso forma conservando in toto la loro essenza.



CALL TO ACTION

Ecco qualche spunto di cui tener conto nell'affrontare la tematica dei Millennials, in riferimento ai 5 driver analizzati: si tratta di **azioni concrete** attuabili nel breve o di **riflessioni più strategiche** che impattano in modo sistemico su tutta l'organizzazione e presuppongono un arco temporale più ampio.



#1 ACCESSO ALLE INFORMAZIONI

- Migliorare la strutturazione dell'ascolto organizzativo e dare seguito a quanto emerge.
- Sviluppare una più accentuata cultura del feedback, in un'ottica di improvement aziendale.
- Incentivare la gestione delle richieste di approfondimenti informativi, se ritenuti necessari all'evoluzione delle attività e alla consapevolezza degli attori aziendali.



#2 DIGITAL TRANSFORMATION

- Il processo di trasformazione digitale richiede di essere promosso come pratica sociale e non come ingegneria organizzativa. La direzione HR ha un ruolo centrale nell'indirizzare un nuovo corso che sia il risultato integrato delle attese direzionali, delle esigenze manageriali intermedie e delle aspettative dei professionali.
- Per avere successo, il processo di trasformazione richiede che le persone siano messe in condizione di poter sperimentare l'innovazione digitale intesa come nuova forma di partecipazione.
- Fondamentale sarà riconoscere la digitalizzazione non solo come strumento per l'aumento della produttività, ma anche e soprattutto per un miglioramento della qualità della vita.



#3 GESTIONE DELLE RELAZIONI

- Sensibilizzare la funzione HR a rilevare con costanza il clima intergenerazionale in azienda.
- Promuovere alcuni semplici comportamenti da diffondere in azienda che favoriscano la conoscenza tra aree, ruoli e persone.
- Sviluppare una formazione trasversale su regole e stili di comunicazione organizzativi, che promuovano un linguaggio comune intergenerazionale.



#4 GESTIONE HR

- Contribuire concretamente alla creazione delle strategie direzionali, valorizzando la dimensione umana multigenerazionale dell'organizzazione.
- Continuare a promuovere a tutti i livelli dell'organizzazione una nuova cultura digitale basata sull'autonomia e la fiducia.
- Implementare una strategia di sviluppo dei Millennials concreta e trasparente rappresentando in modo realistico le loro possibilità di carriera.



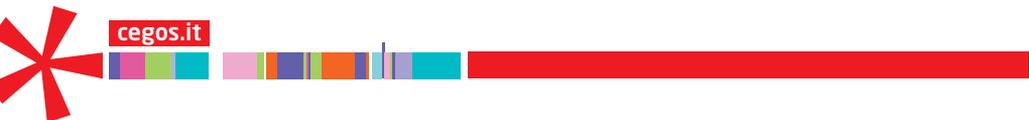
#5 MODALITÀ LAVORATIVE

- Non considerare lo smart working come una mera riduzione di scrivanie e metri quadrati, bensì come un processo organizzativo profondo e articolato.
- Adottare un metodo di lavoro basato sulla fiducia, praticata e non solo "comunicata".
- Promuovere iniziative di work life balance, dando piena dignità all'aspirazione della maggioranza di individui, di ogni età, di armonizzare vita privata e lavorativa, valorizzando capacità e caratteristiche personali e riducendo, quando non necessari, vincoli legati a luogo e orario di lavoro.

MILLENNIALS insight



Cegos SOLUTIONS



BEYOND KNOWLEDGE*



APPROACH

La survey ci ha permesso di raccogliere dati aggiornati sulla tematica Millennials. Attraverso questo approfondimento, alla continua ricerca internazionale portata avanti dal Gruppo Cegos e all'expertise dei nostri consulenti quotidianamente a stretto contatto con le aziende, abbiamo strutturato proposte di intervento mirate e focalizzate.

Evitare gli stereotipi, valorizzare le differenze, orientare i comportamenti verso un beneficio comune.

Questo è l'approccio che caratterizza lo stile Cegos nella gestione di progetti sul tema Millennials.

SOLUTIONS

Le soluzioni progettate possono aiutare i manager a comprendere meglio i propri giovani collaboratori e favorire nei Millennials una più rapida lettura dell'ambiente organizzativo, che permetta loro di evolversi con successo nel mondo del lavoro.

I momenti di **formazione** si possono fruire in modalità **interaziendale**, utile per confrontarvi con persone di altre organizzazioni, o **in house**, con la possibilità di costruire un progetto ad hoc tarato sulla vostra realtà.

L'obiettivo è quello di creare una visione ed un approccio volti a valorizzare la **convivenza di diverse generazioni** in azienda e lo sviluppo delle competenze dei Millennials@Work.

Possiamo inoltre supportarvi con un approccio più **consulenziale** caratterizzato da esperienza e creatività:

- check sullo stato dei processi HR, al fine di introdurre eventuali innovazioni/cambiamenti organizzativi prima di lanciare iniziative formative
- supporto nella costruzione di un percorso di induction Millennials friendly



	IN HOUSE 	INTERAZIENDALE 
 FORMAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> _ Millennials@work - target HR _ Millennials@work - target Manager _ Percorsi ad hoc induction Millennials _ Managing Millennials  FranklinCovey <small>THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE</small> _ Training for Millennials  FranklinCovey <small>THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE</small> 	<ul style="list-style-type: none"> _ Millennials@work - target HR _ Millennials@work - target Manager _ Corsi Special Millennials Edition
 CONSULENZA	<ul style="list-style-type: none"> _ Audit processi HR _ Assessment MiLLENNiALS insight su tutta l'organizzazione _ Training Needs Analysis _ Supporto alla funzione HR per impostare e progettare percorsi di Talent Management, Induction, Training&Development e Performance Evaluation 	



Millennials@Work



CONOSCKERLI, GESTIRLI E MOTIVARLI

L'evoluzione demografica, unita ai rapidi mutamenti tecnologici e di contesto, impone una più attenta gestione manageriale delle Persone perché introduce un nuovo fattore di guida e responsabilità: quello generazionale. È noto a tutti che, per comprensibili ragioni naturali, si stima che la nuova generazione - conosciuta col nome di «Millennials o generazione Y» – sia destinata a crescere nelle aziende entro il 2020 fino al 50%. Pertanto occorre delineare un differente approccio di gestione di fronte ai nuovi valori e ai nuovi modi di comunicazione, collaborazione e relazione apportati dal mutamento del fattore generazionale in impresa.

TARGET

- _ Imprenditori e Manager che devono gestire un numero crescente di giovani collaboratori in un contesto di mutamento culturale organizzativo
- _ Quadri e Responsabili che desiderano far evolvere le tradizionali pratiche manageriali adattandole e aggiornandole alle nuove esigenze della popolazione aziendale

OBIETTIVI

- _ Saper leggere con maggiore attenzione ed efficacia i comportamenti e le attese delle nuove generazioni
- _ Saper definire un approccio produttivo nei confronti dei Millennials agendo con autenticità e chiarendo i canoni di azione e partecipazione
- _ Introdurre e rafforzare modalità di integrazione generazionale e favorire una cultura dello scambio di esperienze e processi di business

PROGRAMMA

- _ Comprendere, accogliere e sviluppare in ottica aziendale le leve delle nuove generazioni: adattarsi o farle adattare?
- _ I Millennials e la vita aziendale
- _ Stili di management e gestione dei Millennials
- _ L'evoluzione dell'approccio del manager verso un'impresa multigenerazionale
- _ La sfida organizzativa per le giovani generazioni

Millennials@Work



FARSI SCEGLIERE E LAVORARE INSIEME

Come integrare e sviluppare la generazione Y all'interno dell'organizzazione

La gestione delle risorse umane si è sempre posta la questione del come costruire degli ambienti socio-organizzativi in grado di sostenere le performance aziendali. L'evoluzione demografica, prima che le analisi sui tratti individuali, deve essere considerata come uno strumento chiave per poter progettare leve gestionali che, evolvendo, siano davvero in grado di attrarre e mantenere costruttivamente anche le nuove generazioni di professionisti e manager. Aspetti non nuovi come lo sviluppo personale e professionale e il work life balance dovranno sempre più il risultato di progetti socio-organizzativi partecipati, in cui risultati di business e il clima aziendale si sosterranno reciprocamente.

TARGET

- _ HR manager che vogliono comprendere come far evolvere le loro pratiche gestionali
- _ Imprenditori ed executive che vogliono impostare delle politiche delle risorse umane coerenti con le necessità delle nuove generazioni

OBIETTIVI

- _ Comprendere le dinamiche sociopsicologiche tipiche delle nuove generazioni
- _ Conoscere le linee guida per l'impostazione complessiva di leve gestionali in grado di favorire coinvolgimento, motivazione e performance diffuse
- _ Introdurre e rafforzare modalità sistematiche e strutturate di integrazione generazionale orientate allo sviluppo della diversity

PROGRAMMA

- _ Comprendere, accogliere e sviluppare in ottica aziendale le leve delle nuove generazioni: adattarsi o farle adattare?
- _ I Millennials e i sistemi di gestione delle risorse umane
- _ Cosa HR deve implementare per mettere i manager in condizione di garantire ai neo-inseriti
- _ Come rivedere i sistemi gestionali HR



MANAGING MILLENNIALS



I manager che partecipano al corso di formazione FranklinCovey Managing Millennials saranno capaci di:

- _ Avere una profonda comprensione delle differenze nella forza lavoro.
- _ Vedere perché i Millennials sono molto differenti rispetto alle altre generazioni.
- _ Aumentare la motivazione della propria forza lavoro.
- _ Liberare la creatività e il potenziale dei loro Millennials.
- _ Scoprire le 9 competenze che li aiuteranno a diventare manager di successo

LE SFIDE

Il modo di gestire le persone utilizzato fino ad oggi non funziona più con le nuove generazioni. Siete di fronte a lavoratori che vedono il mondo in modo diverso da come lo vedete voi.

LA NOSTRA SOLUZIONE

Scoprire e applicare uno schema che aiuti i manager ad affrontare la sfida dei Millennials e applicare le competenze giuste in grado di fare la differenza nella loro gestione.



FranklinCovey[®]

THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE



Training session for Millennials



I Millennials che partecipano al corso di formazione FranklinCovey Millennials@work saranno capaci di:

- _ Capire quanto siano differenti e perché.
- _ Riconoscere i potenziali ostacoli che devono affrontare nel confronto con le generazioni più anziane al lavoro.
- _ Acquisire consapevolezza di cosa muove le generazioni differenti.
- _ Praticare le 7 Competenze critiche per i Millennials per poter arrivare al successo nel lavoro.
- _ Comprendere le logiche di sviluppo di carriera e crescita economica nel contesto lavorativo.

LE SFIDE

Crescendo i Millennials devono affrontare un insieme di regole ben diverse in un contesto lavorativo. Da ragazzi, l'impegno e la partecipazione erano riconosciuti e premiati, ma nel mondo del lavoro i risultati sono ciò che conta. Per questa ragione i Millennials trovano i tradizionali posti di lavoro dei contesti frustranti e poco motivanti. Promozioni e riconoscimenti sono scarsi e lontani nel tempo. Spesso incontrano manager ostili e poco interessati che li vedono come pretenziosi e idealisti.

LA NOSTRA SOLUZIONE

È chiaro che i Millennials sono una generazione con molte più opportunità delle precedenti, ma devono essere preparati per il mondo del lavoro con le competenze giuste (competenze a cui non hanno mai realmente pensato) per poter sfruttare al meglio il loro potenziale. Aiutate i vostri Millennials a sviluppare le sette competenze critiche che li aiuteranno a trovare lo scopo nel loro lavoro e aiutare la propria organizzazione a crescere.



FranklinCovey®

THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

Millennials training

PLANNING CORSI INTERAZIENDALI



web code	corso	gg	date (MI)
1.2.1*	Fondamenti di Management	2	30-31 mag
1.2.20	Millennials@work: conoscerli, gestirli e motivarli <i>Target: Manager</i>	1	7 giu; 10 ott
2.1.65	Millennials@work: farsi scegliere e lavorare insieme <i>Target: HR</i>	1	8 giu; 11 ott
1.3.19*	Stabilire e gestire relazioni di valore con ogni tipo di interlocutore	2	17-18 lug
11.2.3*	Formazione pratica al Project Management	3	18-20 set
1.3.1*	Parlare in pubblico: le basi del Public Speaking	2	9-10 ott
1.1.4*	Time Management: saper gestire il proprio tempo	2	13-14 nov

* Training4Millennials - SPECIAL EDITIONS

