FONDAZIONE ISTUD

Giovani e Lavoro: dall'inserimento alla gestione del Generation Mix

Giovani e lavoro: dall'inserimento alla gestione del Generation Mix

Il presente quaderno di ricerca è frutto di un lavoro collettivo realizzato da un gruppo di ricercatori della Fondazione ISTUD e coordinato da Daniele Boldizzoni.

Gli Autori sono:
Daniele Boldizzoni (Cap. 2) - Simonetta Manzini (Introduzione) - Antonio Nastri (Capp. 1,3, Considerazioni conclusive) - Luca Quaratino (Capp. 2,3,4, Considerazioni conclusive).

Main Sponsor:

coesia GENERALI vodafone

Supporting Sponsor:

AIR LIQUIDE ANGELINI EDISON Cambia l'energia. eni corporate university

PIRELLI valtur

Si ringraziano per il supporto:

AIESEC ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale ASSOLOMBARDA

cesop communication prospera

Si ringraziano, inoltre, gli Atenei che hanno reso possibile la raccolta dei questionari e la realizzazione dei ***focus group*** *con gli studenti.*

Libera Università di Lingue e Comunicazione - IULM di Milano, Università Carlo Cattaneo - LIUC, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Università degli Studi di Bari, Università degli Studi di Urbino.

Indice

INTRODUZIONE pag. 3

1. GLI ORIENTAMENTI VERSO IL MONDO DEL LAVORO DEI GIOVANI UNIVERSITARI » 7

Premessa » 7

1.1 L'indagine estensiva » 7

1.1.1 L'identikit degli studenti » 8

1.1.2 Il punto di vista degli studenti » 12

1.1.3 Un focus sulla popolazione degli studenti di Ingegneria » 22

1.2 I focus group con gli studenti » 26

Conclusioni » 31

2. IL PUNTO DI VISTA DEI MANAGER » 32

2.1 Finalità, obiettivi e metodologia » 32

2.2 I principali risultati » 34

Conclusioni » 44

3. LE POLITICHE PER LA SOCIALIZZAZIONE DEI GIOVANI ALL'INTERNO DELLE ORGANIZZAZIONI » 45

Premessa » 45

3.1 L'analisi della letteratura » 45

3.2 La ricerca sul campo » 48

3.2.1 Analisi delle pratiche formalizzate di inserimento dei neoassunti: lo stato dell'arte » 49

Indice

3.2.2 Il punto di vista dei giovani » 53

3.2.3 Il punto di vista degli specialisti delle Risorse Umane » 58

3.2.4 Il punto di vista dei manager di linea » 66

Conclusioni » 69

4. GENERAZIONI A CONFRONTO SUI LUOGHI DI LAVORO: LE DINAMICHE DEL "GENERATION MIX" » 70

Premessa » 70

4.1 Obiettivi e metodologia » 70

4.2 Le principali evidenze emerse » 72

Conclusioni » 79

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE » 80

BIBLIOGRAFIA » 82

ALLEGATI » 84

Introduzione

"Vorrai mica che un ragazzino venga a insegnare come si lavora?"

Al di là di molte dichiarazioni di principio e di manifesti nei quali si dichiara la determinazione a valorizzare e premiare il prezioso potenziale innovativo di cui i giovani sono portatori, nella sostanza, all'interno delle aziende, il terreno per i giovani è ancora disseminato di difficoltà e prove di "sopravvivenza".

I giovani mostrano talvolta aspettative o modi di agire eccessivamente spregiudicati: nella richiesta di dotazioni hardware e software "di ultimissima generazione" (che spesso le aziende faticano a comprendere) e nella disinvoltura con la quale tendono a sfumare i confini tra vita lavorativa e vita privata, spostandosi con naturalezza dalla intranet aziendale al social network e scambiando informazioni anche sensibili (atteggiamento che le aziende temono per i possibili riflessi sulla sicurezza dei dati riservati).

D'altra parte, sarà un luogo comune, ma le organizzazioni aziendali, ancora troppo imbrigliate in logiche e processi organizzativi formalizzati (necessari, ma spesso molto rigidi) offrono un ambiente non propriamente accogliente, che limita, sia a livello di infrastrutture, sia a livello di restrizione all'utilizzo di alcune applicazioni, il potenziale che i giovani "digital natives" sarebbero in grado di esprimere.

I giovani sembrano manifestare una certa insofferenza nei confronti dei vincoli posti dalle organizzazioni alla loro creatività e intraprendenza.

Dal canto loro, le aziende, se pur non appaiano ancora abbastanza mature per modificare radicalmente la propria natura (eccezion fatta forse per quelle ad elevato contenuto tecnologico), si stanno tuttavia interrogando su quali possano essere i terreni più fertili per favorire un dialogo con la forza lavoro in ingresso nelle aziende in questi e negli anni a venire, che con sé porterà inevitabilmente anche tutta la "cultura web social del knowledge worker".

Per questo alcune grandi aziende italiane e multinazionali hanno costituito e rinnovato in questi anni, una partnership con la Fondazione ISTUD, allo scopo di esplorare le aspettative, i sistemi valoriali e gli orientamenti verso il mondo del lavoro della nuova generazione (la "Y"), e metterli a confronto con le proprie logiche di funzionamento, per individuare i principali punti di attrito e immaginare soluzioni organizzative che favoriscano l'ingresso e la permanenza in azienda dei giovani.

Il presente quaderno di ricerca propone le evidenze emerse nell'ambito della nuova edizione del Progetto Permanente di Ricerca sul rapporto tra giovani e mondo del lavoro condotto dalla Fondazione ISTUD a partire dal 2002[1] e che si è focalizzato nell'ultimo quadriennio (2008-2011)[2] sul segmento specifico della Generazione Y, i giovani nati negli anni Ottanta che si trovano nella fase di transizione dal mondo dell'Università a quello del lavoro o hanno da poco fatto il loro ingresso in azienda.

---

[1] Boldizzoni D. (a cura di). (2002). *Dopo la laurea. Rapporto sul lavoro giovanile ad alta qualificazione. Il Sole 24 Ore.*

[2] Nastri *A., Pasqualini C.*, Quaratino L., *Sala E. I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza* (rapporto di ricerca). Fondazione Istud; Boldizzoni D., Sala E. (a cura di). (2009); *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*. Guerini e Associati; Boldizzoni D., Nastri A., Quaratino L., (a cura di) (2010) I giovani e le nuove tecnologie. *Quali impatti sul luogo di lavoro* (rapporto di ricerca), Fondazione Istud

Se i giovani della generazione Y si pongono in modo particolare nei confronti del lavoro, sia in termini di significato attribuito che di aspettative e strategie di comportamento che li portano a sbilanciarsi sempre più verso una sorta di operatività "sempre e ovunque" allo scopo di salvaguardare "il tempo per dedicarsi ad altri ambiti ugualmente importanti per l'espressione del sé"[3], le aziende si interrogano su quali strategie attuare per consentire ai giovani una confortevole permanenza all'interno dell'organizzazione, senza rinunciare ad alcuni requisiti relativi alla sicurezza e al controllo, che consentano di quantificare e valutare i livelli di performance.

In continuità con quanto rilevato negli ultimi anni e a partire dalle evidenze emerse, la ricerca ha voluto indagare, in quest'ultimo anno di lavoro, due specifiche dimensioni del rapporto tra giovani e aziende, che propongono a entrambi gli attori sfide importanti sul terreno della convivenza:

– le logiche e le politiche volte alla socializzazione dei giovani all'interno delle organizzazioni
– le dinamiche legate alla gestione del "generation mix".

Da un lato, la ricerca ha esplorato i processi di inserimento dei giovani in azienda, allo scopo di individuarne punti di forza, criticità e aree di miglioramento, per progettare politiche organizzative dedicate.

Dall'altro lato, un focus specifico è stato dedicato alle dinamiche relative alla presenza in azienda di dipendenti appartenenti a differenti fasce generazionali, allo scopo di individuare le principali aree di contrasto e criticità, per proporre concrete linee di azione, volte a ridurre i conflitti e a valorizzare il potenziale di cui ciascun gruppo è portatore.

Come avvenuto anche in passato nei progetti di ricerca della Fondazione ISTUD, a obiettivi più prettamente esplorativi si è tentato di affiancare una ulteriore finalità legata alla volontà di restituire alle aziende partner dell'iniziativa informazioni utili per attivare riflessioni all'interno delle rispettive organizzazioni circa l'efficacia delle proprie politiche di gestione e sviluppo dei giovani e circa l'opportunità di avviare ulteriori iniziative finalizzate a valorizzare il contributo e il potenziale rappresentato da questa e dalle altre componenti della popolazione aziendale.

Secondo l'approccio ormai consolidato della Fondazione Istud, l'esplorazione delle tematiche indagate è stata effettuata analizzando tre distinte prospettive, fra loro complementari:

– quella dei giovani studenti universitari che si apprestano a confrontarsi con il mondo del lavoro;
– quella dei giovani già inseriti all'interno delle aziende che hanno supportato il progetto di ricerca;
– quella dei manager che in azienda devono lavorare con i giovani neoinseriti.

Ancora una volta in continuità con il passato, per confrontare le diverse prospettive è stato realizzato un insieme di attività che hanno combinato differenti strumenti e metodologie di indagine:

– *indagine estensiva*, realizzata mediante la somministrazione di un questionario a una popolazione di oltre 1600 studenti universitari iscritti a differenti corsi di laurea e provenienti da diverse aree geografiche;

[3] Boldizzoni D., Sala E. (a cura di) (2009) *op. cit.*

– *indagine estensiva*, tramite somministrazione di un questionario alla popolazione degli associati alla community Prospera[4], partner del progetto di ricerca, che comprende circa 1.000 manager e professionisti;

– *ciclo di focus group* con gli studenti all'interno di 4 atenei italiani;

– *ciclo di focus group* con circa un centinaio di giovani inseriti all'interno delle aziende partner del progetto di ricerca;

– *ciclo di focus group* con circa 60 manager senior all'interno delle aziende partner del progetto di ricerca.

Il primo capitolo presenta le evidenze emerse dall'indagine estensiva realizzata con la popolazione degli studenti universitari che si apprestano ad entrare nel mondo del lavoro. Viene fornita una loro fotografia e vengono approfondite alcune aree tematiche specifiche: l'orientamento verso il futuro e le preferenze lavorative, i canali per la ricerca del lavoro, le doti necessarie per farsi largo nella vita e nel lavoro, gli aspetti lavorativi più importanti, il confronto con i genitori, la familiarità nell'utilizzo delle nuove tecnologie con un focus sulla tipologia di strumenti utilizzati e sulla loro finalità d'uso. Inoltre, si illustra quanto emerso dai focus group condotti con gli studenti, nei quali si è cercato di approfondire alcune questioni chiave, quali, ad esempio, le ragioni e le motivazioni alla base degli orientamenti che caratterizzano il rapporto tra i giovani e il mondo del lavoro.

Il secondo capitolo riporta i dati emersi dall'indagine condotta con la community Prospera. Con i manager senior, gli obiettivi conoscitivi dell'indagine hanno riguardato, in primo luogo, il confronto tra il punto di vista dei giovani e quello dei manager rispetto ad alcune tematiche comuni (ad esempio, la visione del mondo del lavoro, il rapporto con le altre generazioni, l'utilizzo delle tecnologie); in secondo luogo, la ricostruzione del profilo atteso e reale dei giovani che entrano oggi in azienda, dal punto di vista di chi ha seniority e responsabilità gestionali consistenti; in terzo luogo, la valutazione della qualità e dell'efficacia dei programmi di inserimento e socializzazione dei giovani in azienda, da parte dei manager "di linea", che si trovano a gestirli nell'operatività quotidiana.

Il terzo capitolo si concentra sulle pratiche di socializzazione organizzativa e propone le evidenze emerse nei focus group condotti con i giovani neoinseriti nelle aziende partner del progetto. Il capitolo illustra anche i principali risultati del workshop effettuato con le aziende partner del programma, incontro che ha avuto l'obiettivo di generare una riflessione sulle tematiche indagate e sulle evidenze emerse nel corso del lavoro di ricerca e di identificare possibili strategie d'azione e linee di intervento operative utili a favorire l'inserimento dei giovani all'interno delle organizzazioni.

Il quarto capitolo, infine, riporta alcune delle principali evidenze emerse dai cicli di focus group realizzati all'interno di alcune delle aziende partner, specificamente focalizzati sull'esplorazione delle dinamiche relative al mix generazionale all'interno delle organizzazioni.

[4] Prospera è un'organizzazione aperta che promuove il dialogo per far crescere nel Paese una classe dirigente formata ai valori dell'impegno responsabile, della trasparenza dell'onestà intellettuale (www.prospera.it)

Come per le edizioni passate, il presente report ha una pluralità di destinatari, che possono trovarlo di interesse rispetto a specifiche aree di influenza:

– giovani della Generazione Y interessati a scoprire i tratti distintivi che caratterizzano la loro generazione rispetto a quelle precedenti e a comprendere alcuni cambiamenti in atto nel mondo del lavoro e nelle politiche di gestione delle risorse umane, scoprendo logiche e prassi di funzionamento con cui si dovranno confrontare una volta entrati in azienda;

– professionisti della Funzione Risorse Umane che ogni giorno sono chiamati a confrontarsi con le problematiche e le opportunità rappresentate dai giovani Y e che si interrogano sulla necessità di mettere a punto politiche segmentate per gestire la diversità intergenerazionale;

– formatori e operatori che a vario titolo si pongono come intermediari tra mondo dell'istruzione e mondo delle professioni e che, soprattutto nel contesto attuale, sono portati a ripensare profondamente il proprio ruolo affinché sia coerente con i cambiamenti sia sul fronte della domanda che dell'offerta di professionalità.

Il report presenta, infine, alcune considerazioni che derivano dal lavoro di ricerca svolto e dal confronto tra le diverse prospettive, che, senza la pretesa di essere in alcun modo direttive, intendono solo suggerire a tutti gli attori citati alcuni spunti di ulteriore riflessione e l'indicazione di possibili aree di azione per rendere più fluidi i rapporti tra i giovani e le organizzazioni che si apprestano ad accoglierli.

1. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

Premessa

Il presente capitolo propone i dati emersi dall'indagine condotta mediante la somministrazione di un questionario a una popolazione di 1.667 studenti italiani nati tra il 1980 e il 1990, la c.d. "Generazione Y", più un ciclo di focus group realizzati presso 4 università italiane, che hanno coinvolto complessivamente circa 50 studenti.

Tale indagine rappresenta un elemento di continuità con le rilevazioni realizzate dalla Fondazione ISTUD nel 2009 e nel 2010. In tal senso, l'obiettivo della survey è stato sia quello di indagare gli orientamenti dei giovani studenti nei confronti del mondo del lavoro, sia di verificare eventuali elementi di discontinuità rispetto ai dati raccolti nel corso delle precedenti rilevazioni.

L'approccio metodologico, basato sull'integrazione di strumenti estensivi (il questionario) e qualitativi (i focus group) rappresenta non solo una scelta di continuità con le ricerche precedenti realizzate dalla Fondazione ISTUD, ma costituisce anche un'efficace modalità per combinare insieme due differenti, ma complementari, obiettivi di indagine:

– da un lato, attraverso l'utilizzo del questionario e il coinvolgimento di un maggior numero di studenti, si cerca di comprendere il "cosa", ovvero di individuare gli orientamenti prevalenti che guidano le scelte e i comportamenti dei giovani nei confronti del mondo del lavoro;

– dall'altro lato, mediante i focus group si cerca di raggiungere un maggior livello di profondità dell'indagine esplorando il "perché", ovvero le ragioni e le motivazioni delle scelte e dei comportamenti emersi dall'analisi dei questionari.

Così concepita, l'indagine intende proporsi come uno strumento a supporto degli operatori del mercato del lavoro, nella misura in cui le indicazioni emerse dallo studio potranno fornire spunti per orientare le politiche organizzative e di gestione e sviluppo delle risorse umane rivolte dal segmento della Generazione Y.

1.1 L'indagine estensiva

Il questionario[5] impiegato per la survey ha previsto l'utilizzo esclusivo di domande a risposta chiusa, al fine di consentire una più semplice compilazione da parte degli studenti.
Tale strumento di indagine è strutturato nelle seguenti sezioni:

– anagrafica dei partecipanti (età, sesso, facoltà e tipo di corso di laurea);

– orientamenti circa le scelte professionali da operare al termine del proprio percorso di studi;

[5] Il testo del questionario è riportato negli Allegati.

– orientamenti nei confronti del mondo del lavoro (aspettative, speranze, valori e canali attraverso i quali cercare lavoro);

– confronto generazionale con i propri genitori (in termini di valori e caratteristiche distintive);

– comportamenti di utilizzo delle nuove tecnologie (in termini sia di frequenza, sia di funzione prevalente d'utilizzo).

La raccolta dei dati si è svolta tra i mesi di ottobre 2010 e giugno 2011 e ha previsto l'utilizzo congiunto di più canali:

– la partecipazione, grazie alla partnership con Cesop Communication, agli eventi *Job Meeting* svolti a Bari, Bologna, Catania, Milano, Napoli, Pisa, Roma e Torino,

– la partecipazione al *Connection Day* realizzato da AIESEC a Milano (Università Cattolica del Sacro Cuore) a maggio 2011;

– la raccolta diretta presso gli atenei di Bari, Castellanza, Genova, Milano (Università Cattolica del Sacro Cuore, IULM e Politecnico di Milano) e Urbino.

1.1.1. L'identikit degli studenti

All'indagine hanno collaborato 1.667 studenti universitari. Tale partecipazione ha registrato una leggera prevalenza delle donne rispetto agli uomini (Fig. 1). Si tratta di un dato in continuità con le precedenti rilevazioni condotte del 2009 e nel 2010, seppur con una parziale riduzione delle differenze quantitative tra la componente femminile e quella maschile.

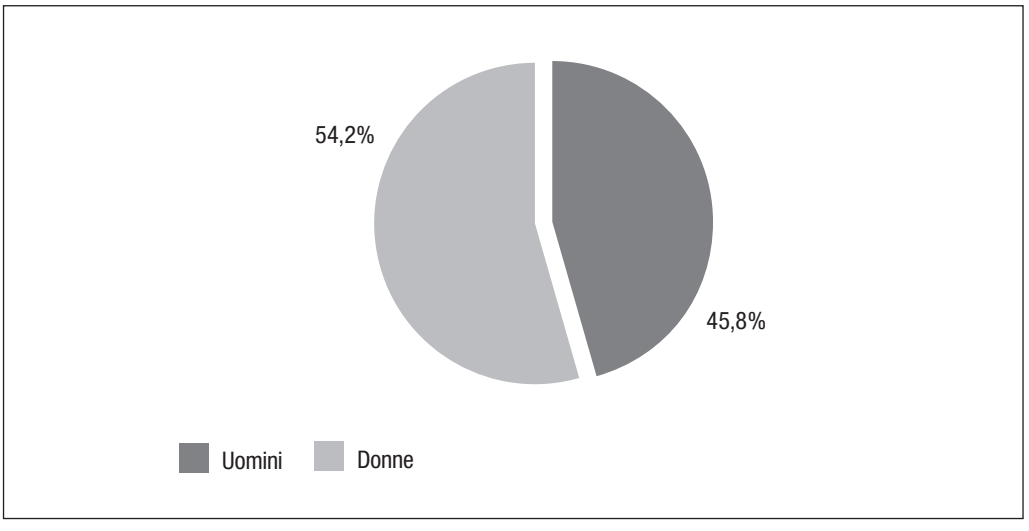

Figura 1: Distribuzione dei partecipanti per genere

L'età media dei partecipanti è 25 anni e 10 mesi, con una prevalenza degli studenti nati nella seconda metà degli anni Ottanta (Fig. 2). L'età media delle donne (25 anni e 6 mesi) è leggermente più bassa rispetto a quella degli uomini (26 anni e 1 mese). Anche questi dati rappresentano un elemento di continuità non solo con le precedenti rilevazioni condotte dalla Fondazione ISTUD, ma anche con altri studi realizzati a livello nazionale,[6] che evidenziano una età media alla laurea più bassa per le donne rispetto agli uomini.

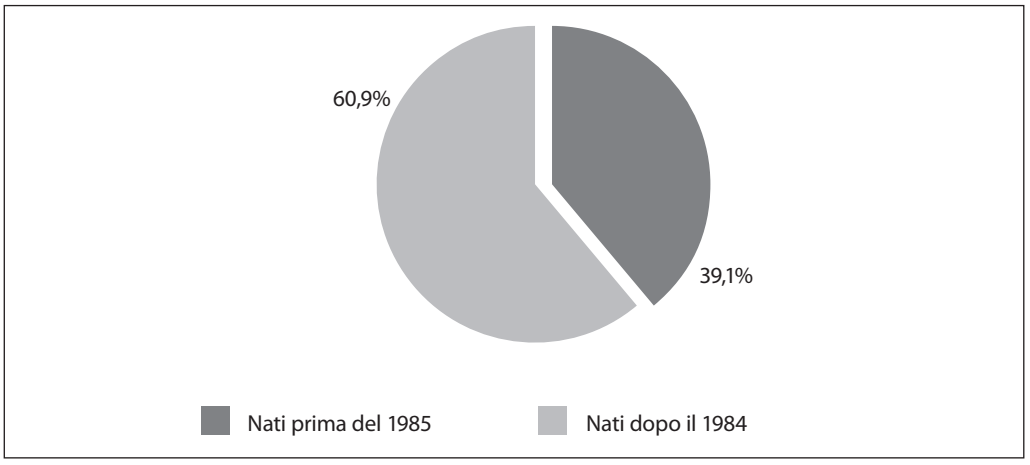

Figura 2: Distribuzione dei partecipanti per periodo di nascita

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale (Fig. 3), la componente maggiormente rappresentata è quella degli studenti del Sud (41,3%), seguita da quelli del Nord (38,6%) e del Centro (20,1). È da precisare che tale distribuzione fa riferimento alla regione di provenienza/residenza dei partecipanti e non all'area geografica in cui i questionari sono stati raccolti.

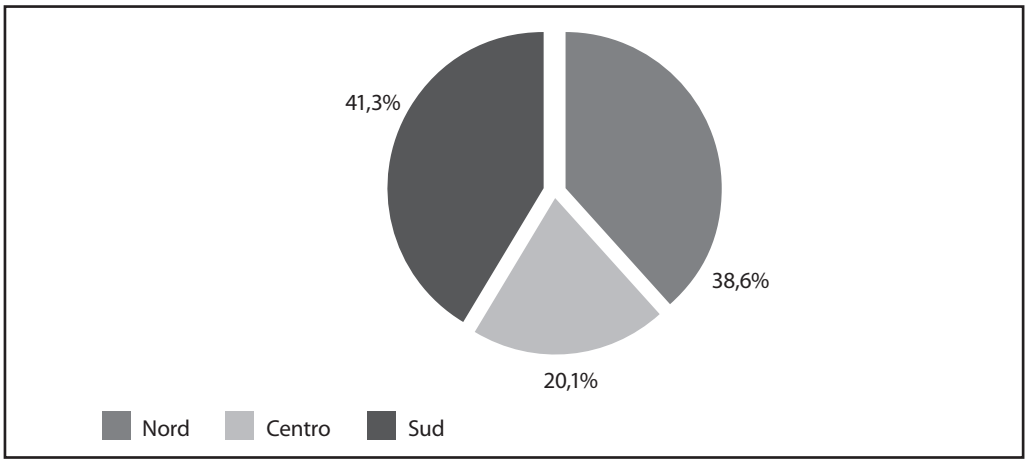

Figura 3: Distribuzione dei partecipanti per area territoriale di provenienza

[6] Cfr. AA.VV. Profilo dei laureati 2010 (Rapporto di ricerca). 2011. Consorzio Interuniversitario Almalaurea. Secondo l'indagine, l'età media dei laureati nel 2010 è stata di 26 anni e 7 mesi per le donne e di 27 anni e 4 mesi per gli uomini.

Gli studenti iscritti ai corsi di laurea di primo e di secondo livello rappresentano complessivamente il 90,6% dei partecipanti all'indagine (Fig. 4). Sensibilmente più bassa appare la quota di studenti iscritti al vecchio ordinamento e del tutto marginale è la presenza di studenti che hanno intrapreso il dottorato di ricerca.

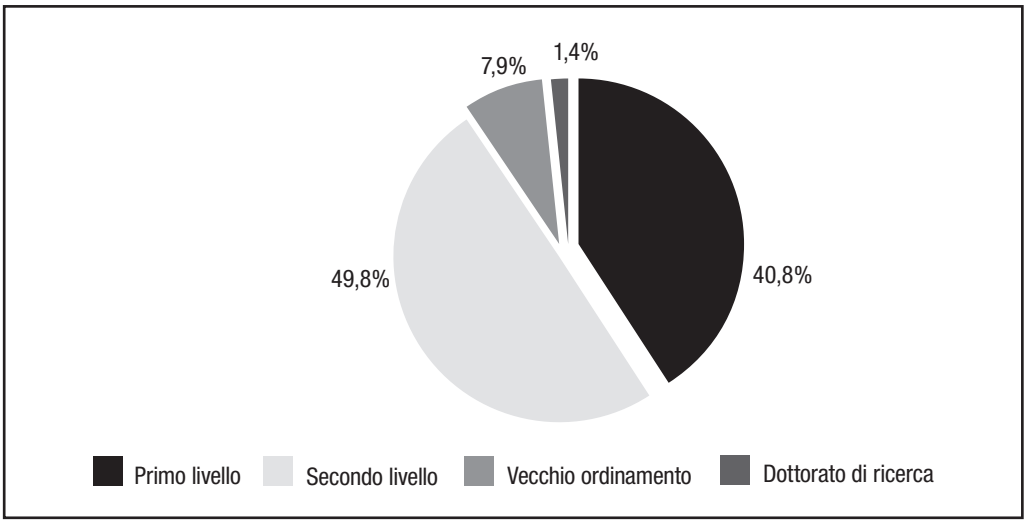

Figura 4: Distribuzione dei partecipanti per tipologia del percorso di studi intrapreso

Relativamente alle aree disciplinari dei percorsi di studio (Tab. 1), i profili gli studenti sono stati suddivisi in quattro macro-categorie (area scientifico-gestionale pura; area scientifico gestionale applicata; area umanistica pura e area umanistica applicata), secondo uno schema già utilizzato nelle precedenti ricerche dedicate dalla Fondazione ISTUD al tema del rapporto tra giovani e mondo del lavoro.

Si tratta di una classificazione che colloca nella medesima area di appartenenza (scientifico-gestionale applicata) gli studenti iscritti ai corsi di laurea in ingegneria e quelli iscritti ad economia, in virtù della «maggiore spendibilità sul mercato del lavoro»[7] tradizionalmente riconosciuta dalle aziende a tali profili.

Si propone, a titolo esemplificativo, anche una tabella di sintesi (Tab. 1), in cui i diversi corsi di laurea sono raggruppati secondo i criteri precedentemente descritti.

Dai dati raccolti emerge la netta prevalenza (56,1%) degli studenti afferenti all'area scientifico-gestionale applicata. La loro prevalenza risponde anche a una precisa scelta del team di ricerca che, partendo da una richiesta avanzata dalle aziende partner del progetto, ha voluto consolidare la presenza degli studenti di Economia e di Ingegneria rispetto alle precedenti rilevazioni. Per

[7] Nel corso delle indagini realizzate nel 2009 e nel 2010 i referenti delle aziende che avevano collaborato alla ricerca avevano affermato di considerare i neolaureati in economia e in ingegneria sullo stesso piano in termini di "appetibilità", distinguendoli da tutti gli altri neolaureati.

questa ragione, la raccolta diretta dei questionari è stata effettuata anche presso il Politecnico di Milano, la Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Genova e la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

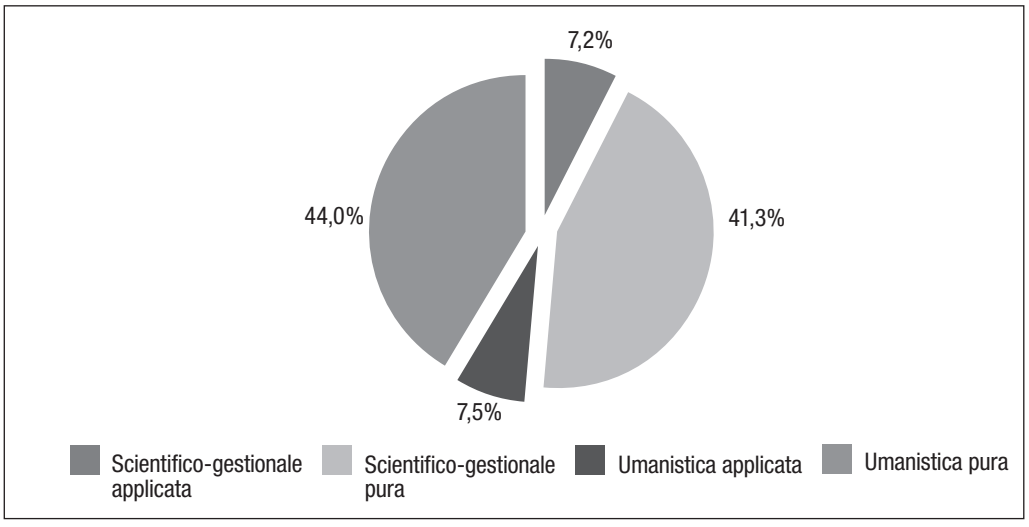

Figura 5: Distribuzione dei partecipanti per aree disciplinari dei corsi di laurea

	Applicate	Pure
Area Scientifico Gestionale	Agraria Amministrazione, Finanza e controllo Biotecnologie mediche/dell'industria Consulenza professionale per le aziende Direzione Aziendale Economia e Commercio/Aziendale Ingegneria Marketing	Biologia Chimica Sc. Matematiche, Fisiche, Naturali Sc. Motorie Sc. Statistiche
Area Umanistica	Architettura/design Comunicazione/spettacolo/Relazioni Pubbliche Giurisprudenza Mediazione linguistico-culturale Scienze del turismo Scienze politiche	Lettere/Filosofia Lingue e Letterature straniere Psicologia Sociologia Teologia

Tabella 1: Raggruppamento dei corsi di laurea per aree disciplinari

L'ultimo dato proposto è relativo al setting abitativo dei partecipanti (Fig. 6), il 67,9% dei quali vive ancora con i genitori, confermando la propensione dei giovani italiani a «rimanere più a lungo in casa con i *genitori rispetto a quanto avviene per i coetanei di altri paesi*».[8]

[8] Nastri A., Quaratino L. (a cura di). 2011. Giovani, mondo del lavoro e nuove tecnologie. Lupetti.

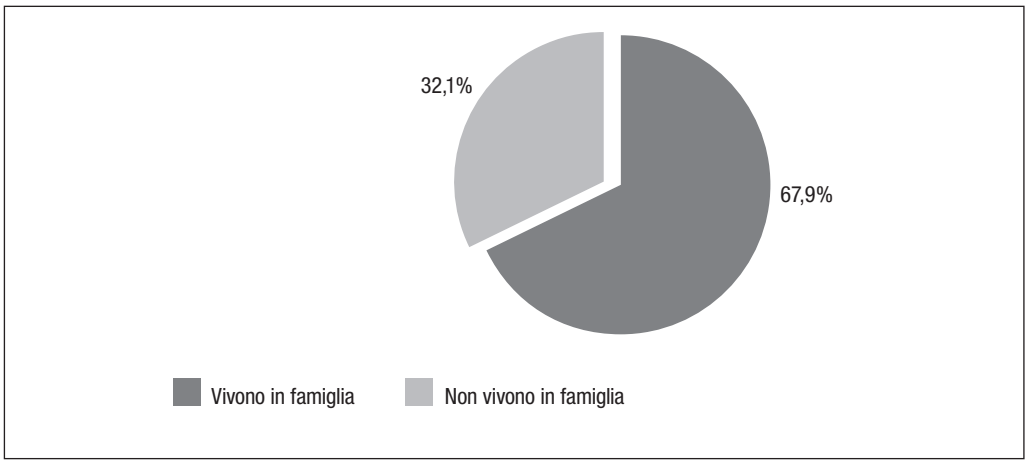

Figura 6: distribuzione dei partecipanti per setting abitativo

1.1.2. Il punto di vista degli studenti

Si riportano di seguito le principali evidenze emerse dai questionari, relative alle diverse aree di indagine.

Orientamento verso il futuro

La maggioranza dei partecipanti all'indagine esprime l'intenzione di cercare lavoro, in Italia o all'estero, al termine dell'attuale percorso di studi (Fig. 7). L'opzione meno gettonata – come già emerso nel corso delle precedenti rilevazioni – è il dottorato di ricerca, indicato come scelta preferenziale solo dal 2,1% dei partecipanti.

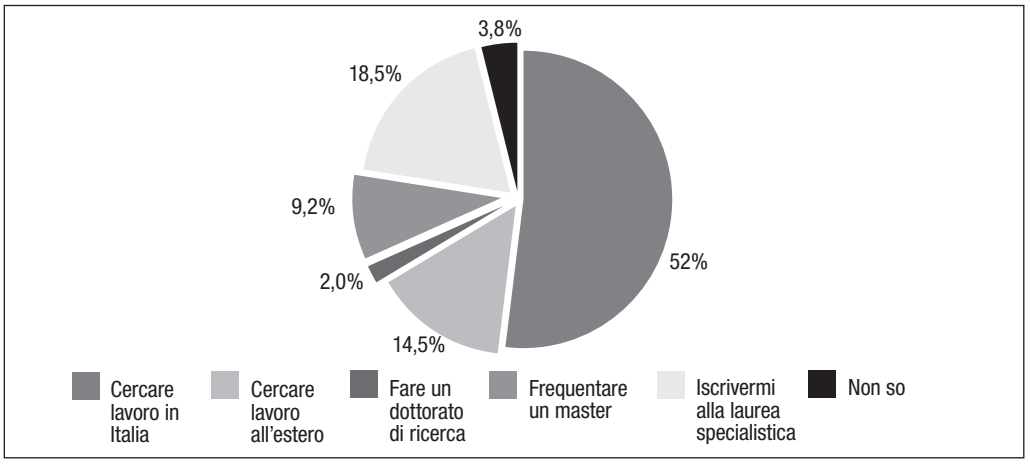

Figura 7: Risposta alla domanda: "Cosa pensi di fare alla fine dell'attuale percorso di studi?"

La quota dei giovani intenzionati a cercare lavoro al termine dell'attuale percorso di studi aumenta sensibilmente se si prendono in considerazione gli studenti nati dopo il 1985 (85,3%) e gli studenti iscritti ai corsi di laurea specialistica (85,8%). Al contrario, per gli studenti iscritti ai corsi di laurea di primo livello, la prosecuzione degli studi mediante il conseguimento della laurea specialistica rappresenta ancora la scelta preferenziale.

Relativamente ai canali attraverso i quali cercare lavoro (Fig. 8),[9] l'invio spontaneo del CV alle aziende si conferma l'opzione preferita dai giovani, coerentemente con quanto già rilevato nel 2009 e nel 2010. Nell'analisi dei dati raccolti, tuttavia, si rilevano alcune differenze nelle risposte fornite dai diversi segmenti della popolazione coinvolta nell'indagine: gli studenti del Nord, infatti, accordano un'ampia fiducia ai servizi di placement delle proprie università (30,2%), mentre quasi uno studente del Sud su quattro (23,3%) esprime il desiderio di tentare la strada dei concorsi pubblici.

Se il primo dato non sorprende, poiché conferma una specificità degli studenti del Nord già rilevata nel corso delle indagini del 2009 e del 2010, il secondo rappresenta un elemento di novità, che colloca il concorso pubblico al secondo posto tra le scelte degli studenti del Sud.

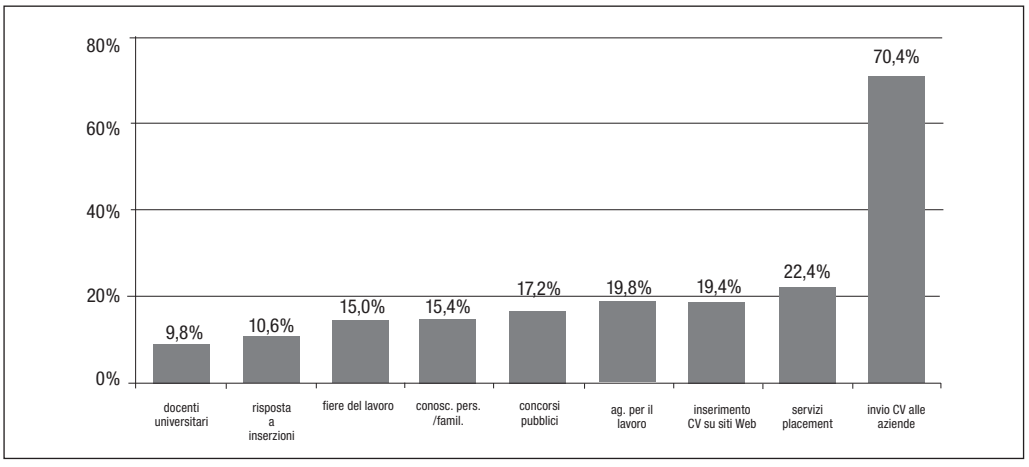

Figura 8: Risposte alla domanda:
"Come pensi di muoverti per la ricerca del lavoro? Chi ti può aiutare?"

Preferenze circa il futuro lavorativo

Appare confermato il dato che colloca la grande impresa, nazionale o multinazionale, al primo posto tra i desideri lavorativi dei giovani. Il 53,5% degli studenti, infatti, dichiara il desiderio di lavorare in tali organizzazioni. Al contempo, si conferma anche la scarsa attrattività esercitata dalle piccole e medie imprese nei confronti dei giovani italiani, di cui solo il 5,1% aspira a lavorare in una PMI.

[9] Il totale dei valori percentuali delle singole risposte è superiore a 100 perché la domanda consentiva ai partecipanti di indicare più preferenze.

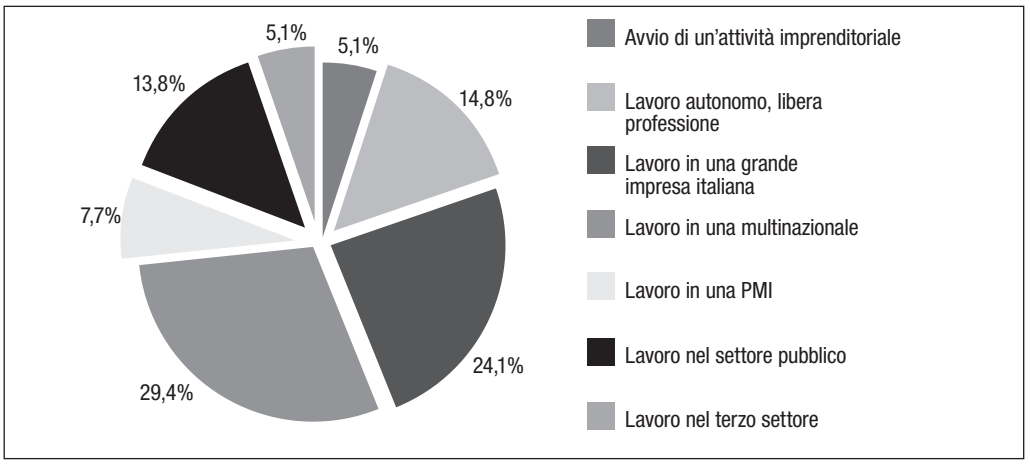

Figura 9: Risposte alla domanda:
"Pensando al tuo futuro e potendo scegliere, preferiresti..."

Coerentemente con il dato proposto al paragrafo precedente, relativo alle preferenze accordate dagli studenti del Sud ai concorsi pubblici, la possibilità di lavorare nel settore pubblico registra un maggior numero di preferenze al Sud (16,7%), rispetto al Centro (14,2%) e al Nord (10,3%).

Aspetti più importanti del lavoro

Variabili "hard" quali la possibilità di carriera (40,7%) e la retribuzione (33,0%) costituiscono gli aspetti del lavoro considerati più importanti da parte dei giovani (Fig. 10).[10] Rispetto all'indagine del 2010, tuttavia, si registra un aumento dell'importanza accordata a una variabile "soft" quale la possibilità di imparare (26,8%), che si colloca al terzo posto tra le preferenze dei partecipanti all'indagine.

Anche quest'area di indagine registra alcune differenze significative relative all'area geografica di provenienza degli studenti. In particolare, la possibilità di svolgere attività varie e non ripetitive rappresenta una variabile considerata importante soprattutto dagli studenti del Nord (18,6%), e del Centro (17,6%) mentre registra preferenze minori tra gli studenti del Sud (9%). Anche la possibilità di viaggiare registra maggiori preferenze al Centro (19,8%) e al Nord (18,3%) rispetto al Sud (10,9%).

[10] Il totale dei valori percentuali delle singole risposte è superiore a 100 poiché la domanda consentiva ai partecipanti di indicare due preferenze.

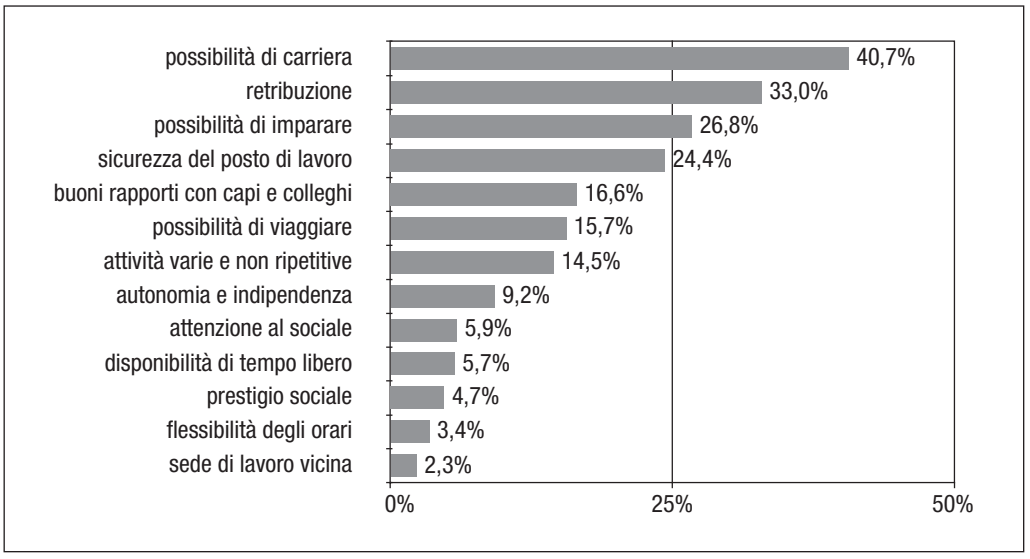

Figura 10: Risposte alla domanda "Quali aspetti sono per te importanti nel lavoro?"

Identikit dell'organizzazione ideale

La ricostruzione dell'identikit dell'organizzazione ideale è stata condotta proponendo agli studenti 10 coppie di categorie dicotomiche tra le quali scegliere, secondo lo schema proposto in Tab. 2.

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

Tabella 2: Schema per la costruzione dell'identikit dell'organizzazione ideale

Il ritratto emerso da quest'area di indagine (fig. 11) appare del tutto simile a quello rilevato dalla survey del 2010[11] ed evidenzia quanto il "mito" della grande impresa (82,1%), tecnologica (89,7%), professionale (86,9%) e globale (83,3%) sia radicato nei giovani studenti.

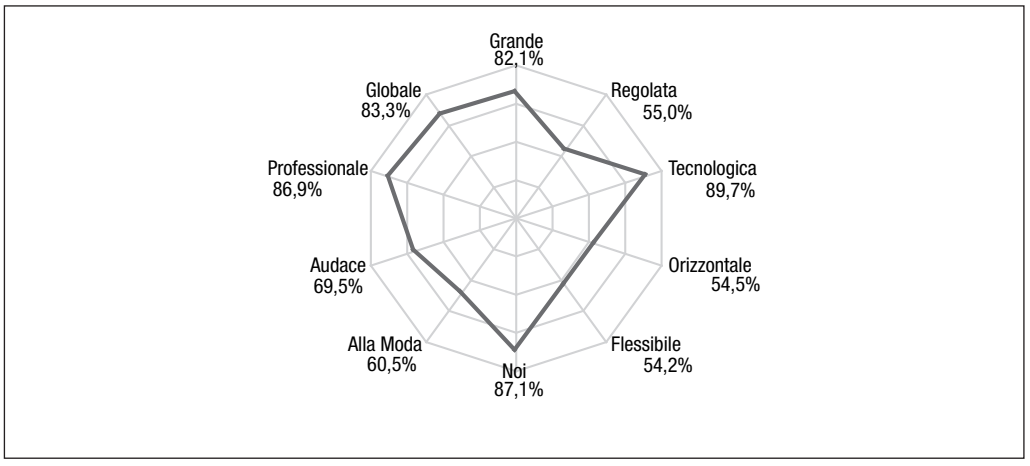

Figura 11: Risposte alla domanda "L'organizzazione ideale in cui vorresti lavorare è..."

Anche in questo caso, tuttavia si segnalano alcune differenze nelle risposte fornite dagli studenti del Sud. Tali differenze si concretizzano soprattutto nell'inversione di preferenze accordate a un'organizzazione "verticale" (50,5%) e "stabile" (51,4%) a scapito di un'organizzazione "orizzontale" e "flessibile" e nel maggior numero di preferenze nei confronti di un'organizzazione "regolata" (62%).

Come farsi largo nella vita

Il desiderio di autodeterminazione, facendo affidamento soprattutto sulla propria capacità di impegno e sulle proprie competenze, appare estremamente sviluppato nei giovani italiani (Fig. 12),[12] come già evidenziato dalle indagini realizzate nel 2009 e nel 2010.

Relativamente a quest'area di indagine si registra un elevato livello di omogeneità tra le risposte fornite dai diversi segmenti della popolazione coinvolta nella survey. Gli atteggiamenti e le leve attraverso le quali i giovani contano di costruire il proprio successo appaiono dunque gli stessi, a prescindere dalle differenze di genere, dalla provenienza geografica o dalla tipologia di percorso di studi intrapreso.

[11] Nastri A., Quaratino L. (a cura di). Op.Cit.

[12] Il totale dei valori percentuali delle singole risposte è superiore a 100 perché la domanda consentiva ai partecipanti di indicare più preferenze.

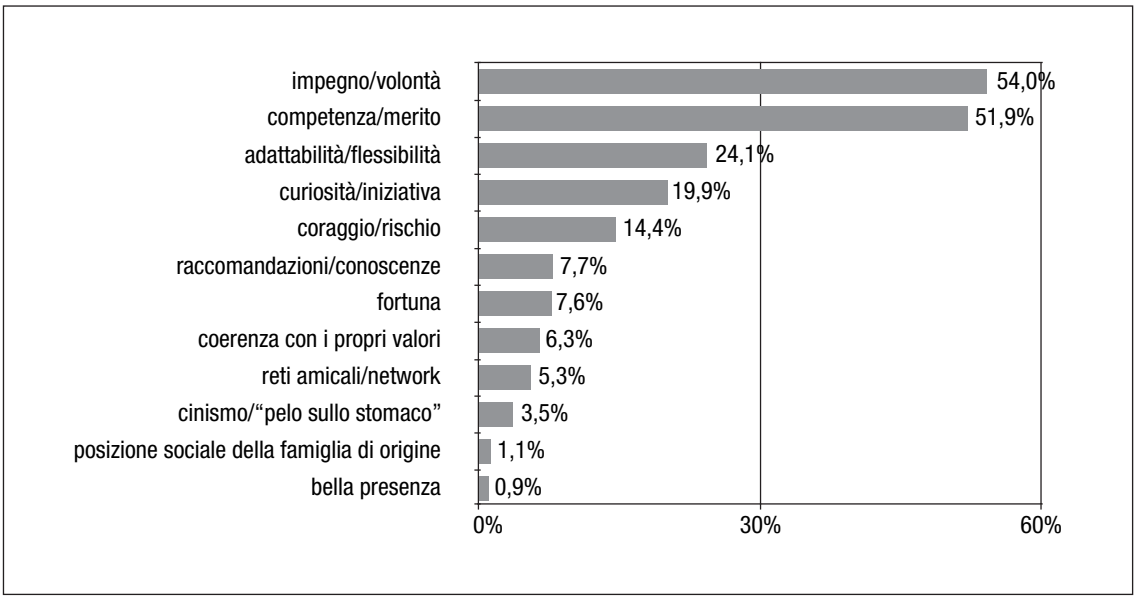

Figura 12: Risposte alla domanda
"A tuo parere, le doti necessarie per farsi largo nella vita sono..."

Il confronto con i propri genitori

Attraverso l'utilizzo di 13 attributi, è stato effettuato un confronto per verificare in che modo i partecipanti all'indagine si percepiscono rispetto ai propri genitori. In particolare, è stato chiesto loro se, rispetto ai genitori, si sentano più o meno individualisti, informati, attenti al sociale, ecologisti, arrivisti, disposti a sacrifici, consumisti, disincantati, soddisfatti, ottimisti, disposti a compromessi, curiosi (Fig. 13).

Il quadro che emerge dall'analisi di questi 13 items è del tutto simile a quello già evidenziato dall'indagine del 2010: vi sono alcune caratteristiche e comportamenti nei confronti dei quali i giovani si descrivono come molto diversi rispetto ai propri genitori e altre, invece, in cui le differenze appaiono più attenuate. Sono soprattutto la dimensione della curiosità,, la capacità di rimanere costantemente aggiornati e l'apertura di fronte alle novità le aree in cui si avvertono le differenze maggiori.

Al contempo, si conferma la minore propensione/disponibilità al sacrificio che i giovani dichiarano di avere rispetto ai propri genitori: si tratta di una caratteristica poco sviluppata che, spesso, trova riscontro anche nelle percezioni delle generazioni precedenti.[13]

[13] Cfr. Nastri A., Pasqualini C., Quaratino L., Sala E. 2008. *I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza* (rapporto di ricerca). Fondazione Istud; Boldizzoni D., Sala E. (a cura di). 2009. *I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*. Guerini e Associati; Nastri A., Quaratino L. (a cura di). 2011. *Giovani, mondo del lavoro e nuove tecnologie*. Lupetti

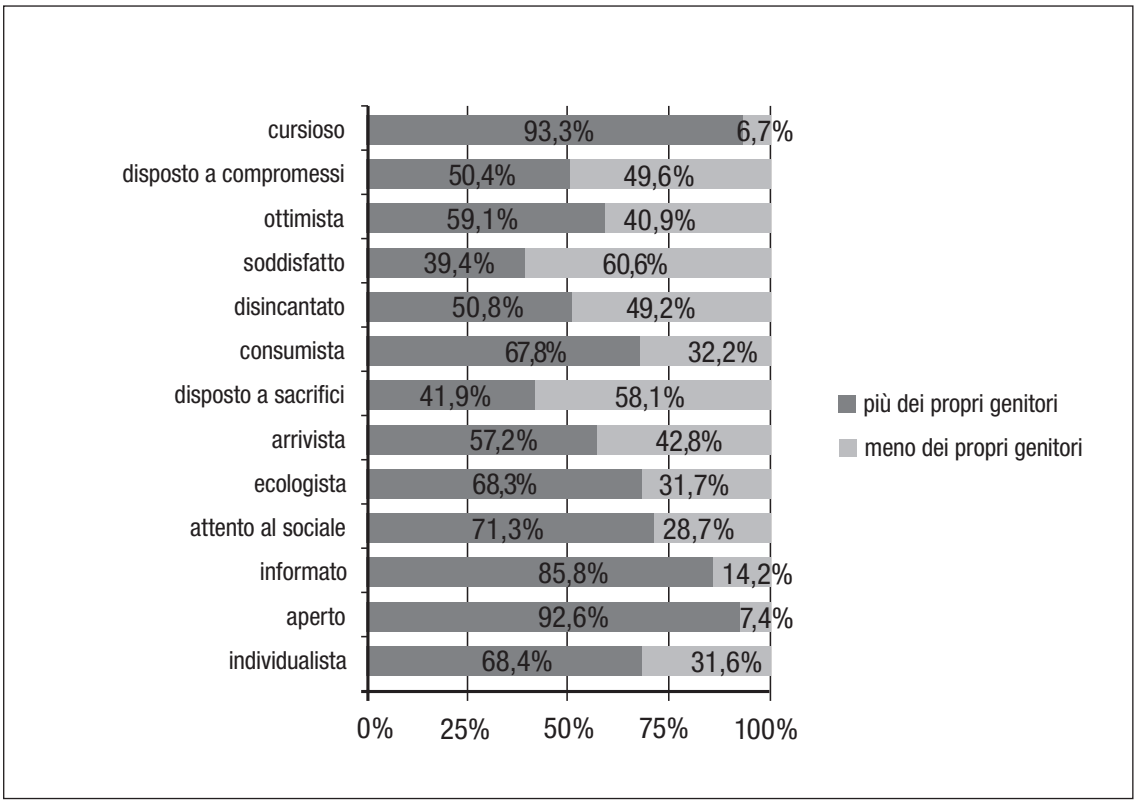

Figura 13: Risposte alla domanda "Rispetto ai tuoi genitori, pensi di essere più o meno..."

Utilizzo dei mezzi di comunicazione e delle tecnologie

Il rapporto con le tecnologie rappresenta una dimensione fondamentale per l'analisi della Generazione Y, ovvero di quella fascia della popolazione definita spesso dalla letteratura anche come "nativi digitali":[14] giovani nati nell'era del PC, che hanno acquisito sin da bambini un'elevata confidenza con quelle tecnologie che, invece, le generazioni precedenti – i "migranti digitali" – hanno dovuto imparare a utilizzare in età più avanzata.

I comportamenti di utilizzo dei mezzi di comunicazione e delle tecnologie sono stati esplorati, da un lato, verificando l'intensità di utilizzo di tali mezzi da parte dei giovani e, dall'altro lato, esplorando le funzioni d'uso prevalenti associate alle diverse applicazioni tecnologiche.

Relativamente alla frequenza di utilizzo (Fig. 14), Internet rappresenta lo strumento ampiamente più utilizzato dai partecipanti all'indagine, dei quali oltre un terzo dichiara di trascorrere più di tre ore al giorno sul Web. Nettamente minore risulta l'intensità di utilizzo degli altri mezzi quali i giornali, la TV e la radio.

[14] Prenski M. 2001. *Digital Natives. Digital Immigrants*, in "On the Horizon". 5.

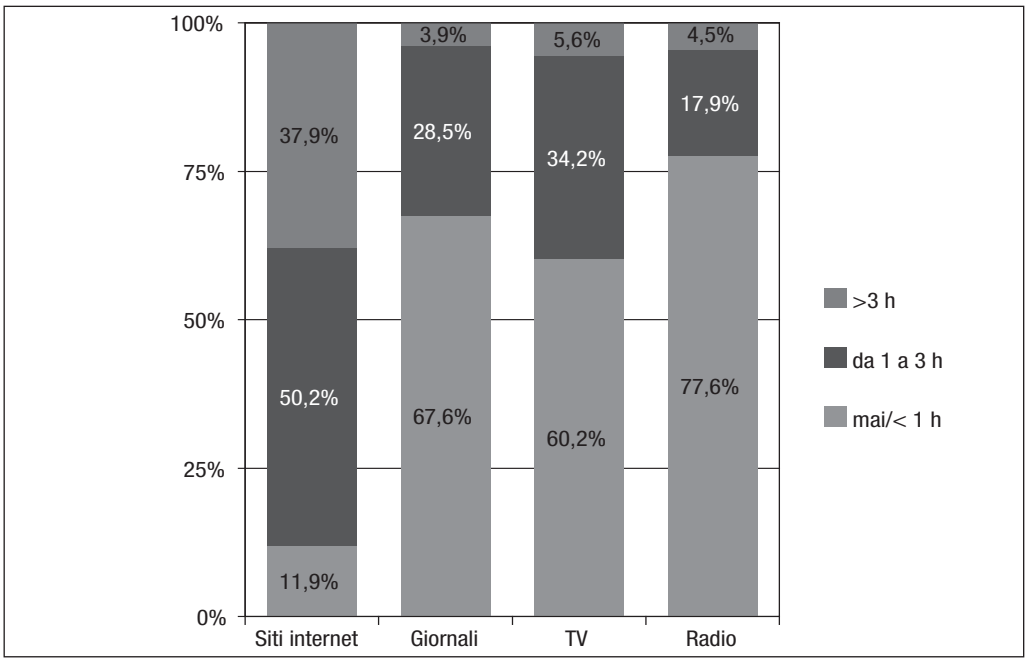

Figura 14: Risposte alla domanda "Quanto tempo dedichi al giorno ai seguenti mezzi?"

Per quanto riguarda l'analisi delle funzioni d'uso, le diverse applicazioni tecnologiche associate al mondo Internet sono state raggruppate in due macro-categorie, adottando un modello già proposto nell'ambito dell'indagine condotta nel 2010:

– *applicazioni "Social"*, ovvero quelle che prevedono un elevato livello di interazione con più persone e che comportano una maggiore visibilità da parte dell'utente. In questa categoria rientrano applicazioni quali i social network, le chat, i forum, i blog e i sistemi di photo e video sharing;

– *applicazioni "Self"*, che prevedono un utilizzo individuale o un'interazione che coinvolge un numero minore di interlocutori e una minore visibilità da parte dell'utente. Questa categoria di applicazioni comprende i motori di ricerca, l'e-mail, i siti Web, i sistemi di instant messaging e i sistemi Peer to Peer (P2P).

Allo stesso modo, anche le possibili funzioni d'uso sono state suddivise in due classi:

– funzioni orientate alla relazione, che prevedono un utilizzo con finalità soprattutto di carattere sociale ("sviluppare relazioni", "collaborare");

– funzioni orientate al sé, che richiamano un impiego di tipo utilitaristico delle tecnologie ("decidere", "informarsi").

Le possibili opzioni relative alle tipologie di applicazioni e alle relative funzioni d'uso sono state incrociate tra loro all'interno di una matrice a doppia entrata (Fig. 15) in cui sono stati posizionati i partecipanti sulla base delle risposte date.

Nello specifico, è stato chiesto ai partecipanti di indicare quali fossero, in ordine di frequenza d'utilizzo, le tre applicazioni maggiormente impiegate e di specificare per ciascuna applicazione la finalità prevalente.

A ciascuna opzione è stato assegnato un differente punteggio (5 punti alla prima scelta, 3 punti alla seconda e 1 punto alla terza) in modo da ricostruire il posizionamento di ciascun partecipante.
Ai quattro quadranti della matrice corrispondono altrettanti profili tipici che caratterizzano l'utilizzo delle tecnologie da parte dei giovani:

– *Full Connected* – sono i giovani che si segnalano per un utilizzo diffuso e costante delle applicazioni di tipo "Social", cui attribuiscono una funzione non solo socio-relazionale, ma anche di tipo utilitaristico, nella misura in cui aiutano l'utente a informarsi e a decidere;

– *Social Surfers* – è il profilo dei giovani che utilizzano prevalentemente applicazioni di tipo "Social" alle quali associano soprattutto finalità di tipo sociale, che coinvolgono una rete di relazioni ampia;

– *Selective Socializers* – sono i giovani che utilizzano prevalentemente le applicazioni di tipo "Self". Come i social Social Surfers, hanno un utilizzo delle tecnologie che privilegia la dimensione socio-relazionale, ma si differenziano dal profilo precedente per un approccio più discreto nella gestione delle relazioni online. Preferiscono, infatti, una forma di interazione più ristretta e limitata a un minor numero di contatti;

– *Tech Exploiters* – sono i giovani in cui prevale l'impiego utilitaristico delle applicazioni tecnologiche. Queste ultime sono soprattutto di tipo "Self" e vengono utilizzate con una finalità di tipo consultivo, ovvero per informarsi e per prendere decisioni.

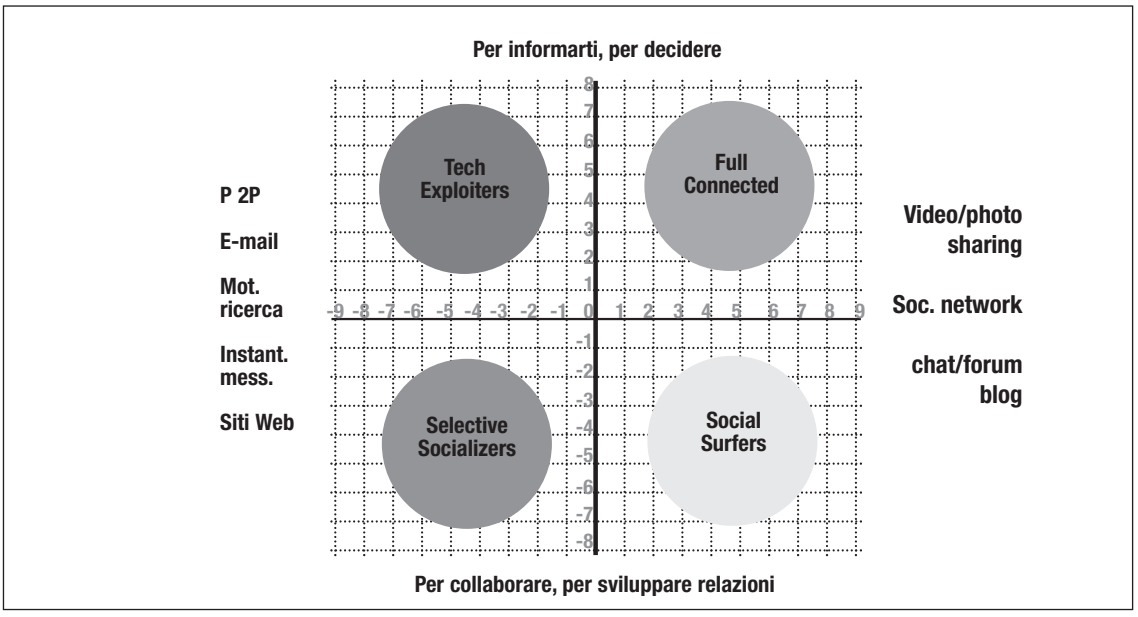

Figura 15: Profili di utilizzo delle applicazioni tecnologiche

L'analisi del posizionamento degli studenti lungo la matrice (Fig. 16) vede prevalere i profili "Social Surfers" (27,6%) e "Selective Socializers" (33,9%). Si tratta di un risultato che conferma, seppur in maniera meno marcata, le evidenze emerse già dall'indagine del 2010, che collocava la maggioranza degli studenti all'interno di questi due profili tecnologici.

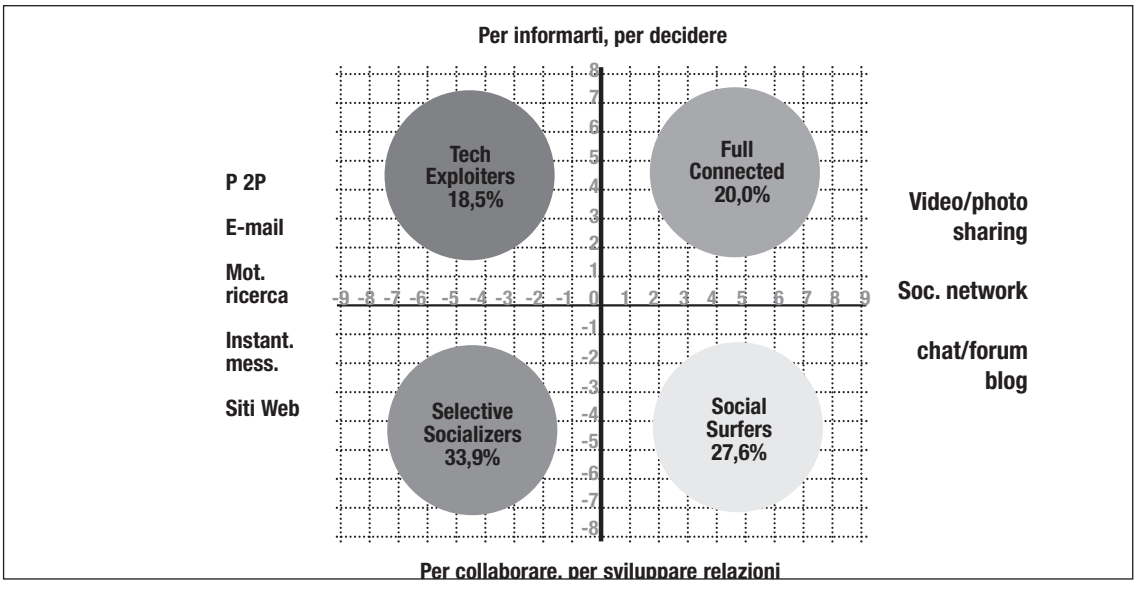

Figura 16: Profili di utilizzo delle tecnologie. Distribuzione dei partecipanti

Il posizionamento nella parte bassa della matrice raggiunge livelli maggiori se si prendono in considerazione i soli studenti nati dopo il 1984, di cui oltre i due terzi sono *Social Surfers* (33,7%) o *Selective Socializers* (37,5%).

1.1.3. Un focus sulla popolazione degli studenti di Ingegneria

Dei 1.667 questionari raccolti, 347 (20,8% del totale) sono stati compilati da studenti iscritti ai corsi di laurea in Ingegneria. Si è provveduto ad effettuare un'analisi dei dati forniti da questo specifico segmento della popolazione per verificare se vi fossero delle specificità negli orientamenti professionali che contraddistinguono i futuri ingegneri rispetto al resto degli studenti.

Tale analisi ha evidenziato alcune lievi differenze che possono essere interpretate soprattutto come un'ulteriore accentuazione di tratti distintivi presenti anche negli altri partecipanti all'indagine.

Il riferimento è soprattutto al desiderio di lavorare in una grande azienda (Fig. 16), dichiarato da oltre due terzi (68,7%) degli ingegneri, ribadito anche dall'identikit dell'organizzazione ideale (Fig. 18).

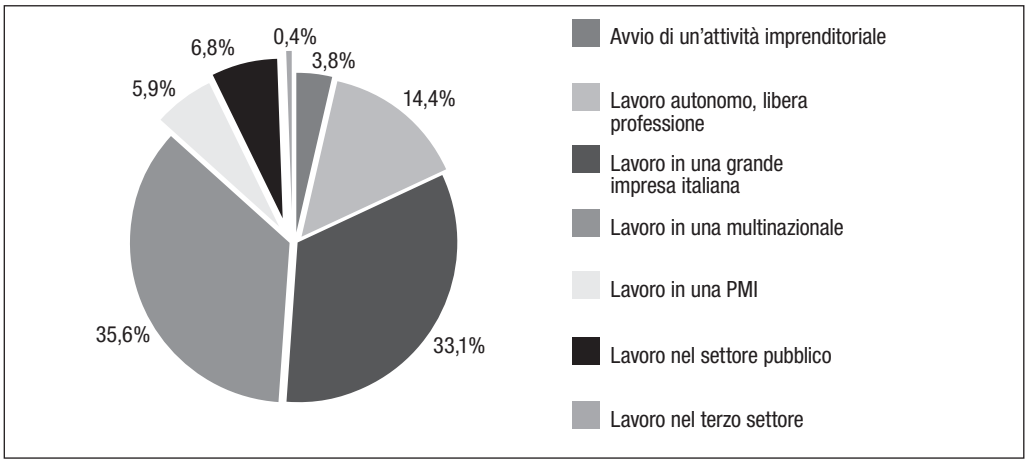

Figura 17: Risposte alla domanda:
"Pensando al tuo futuro e potendo scegliere, preferiresti..."
Popolazione degli studenti di Ingegneria

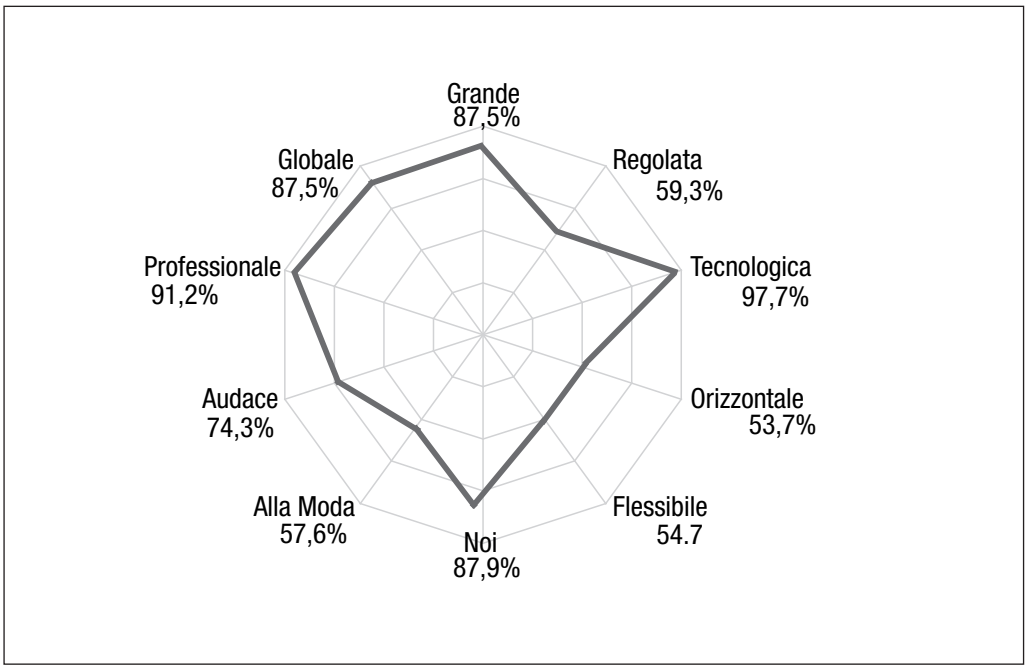

Figura 18: Risposte alla domanda "L'organizzazione ideale in cui vorresti lavorare è..." Popolazione degli studenti di Ingegneria

La possibilità di lavorare all'estero sembra interessare meno gli studenti di ingegneria rispetto ai loro coetanei iscritti ad altri corsi di laurea (Fig. 18). Solo il 7% degli ingegneri, infatti, dichiara di voler cercare lavoro all'estero al termine dell'attuale percorso di studi, mentre il 70,4% dichiara di voler cercare lavoro in Italia. È possibile – ma si tratta di un'ipotesi che richiede di essere ulteriormente verificata in futuro – che lo scarso interesse degli studenti di ingegneria nei confronti del lavoro all'estero sia legato soprattutto a una maggior fiducia nella spendibilità del proprio profilo professionale e nell'effettiva possibilità di trovare lavoro in Italia in tempi rapidi.

Se così fosse, per gli ingegneri l'opzione del lavoro all'estero non rappresenterebbe una scelta "condizionata" dalle attuali caratteristiche del mercato del lavoro (come, probabilmente, accade per una parte degli altri studenti),[15] ma sarebbe una scelta dettata dall'effettivo desiderio di confrontarsi con un contesto di lavoro internazionale.

[15] Su questo punto si veda anche il paragrafo 2, dedicato alle evidenze emerse dai focus group con gli studenti.

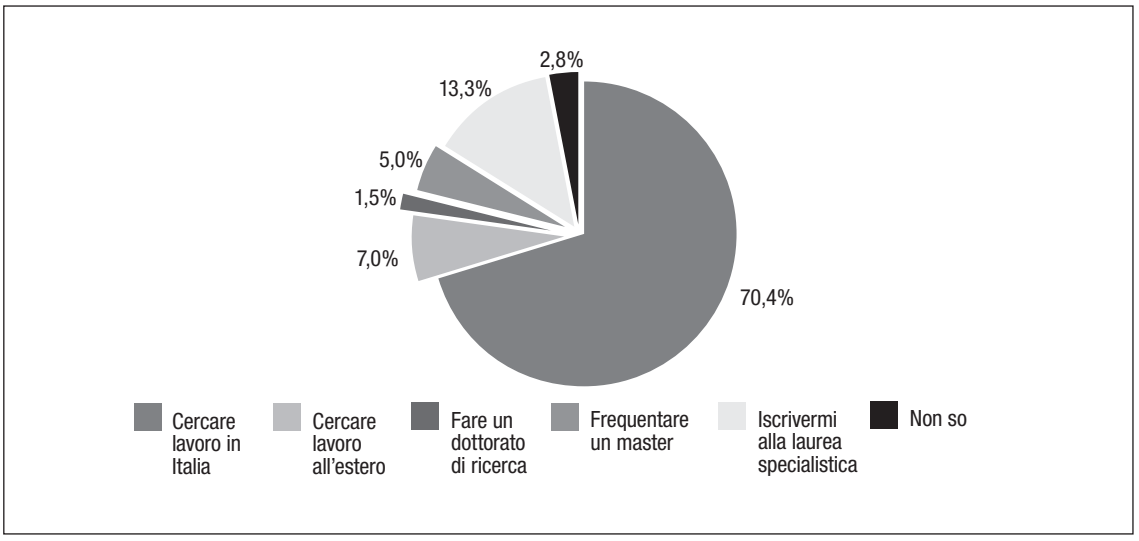

Figura 19: Risposta alla domanda: "Cosa pensi di fare alla fine dell'attuale percorso di studi?" Popolazione degli studenti di ingegneria

Infine, per quanto riguarda i comportamenti di utilizzo delle tecnologie (Fig. 20), tra gli studenti di Ingegneria prevalgono soprattutto i *Selective Socializers* (36,7%) e i *Tech Exploiters* (25,4%), ovvero i profili che caratterizzano la parte sinistra della matrice, evidenziando un comportamento leggermente più simile a quello dei giovani già inseriti in azienda.[16]

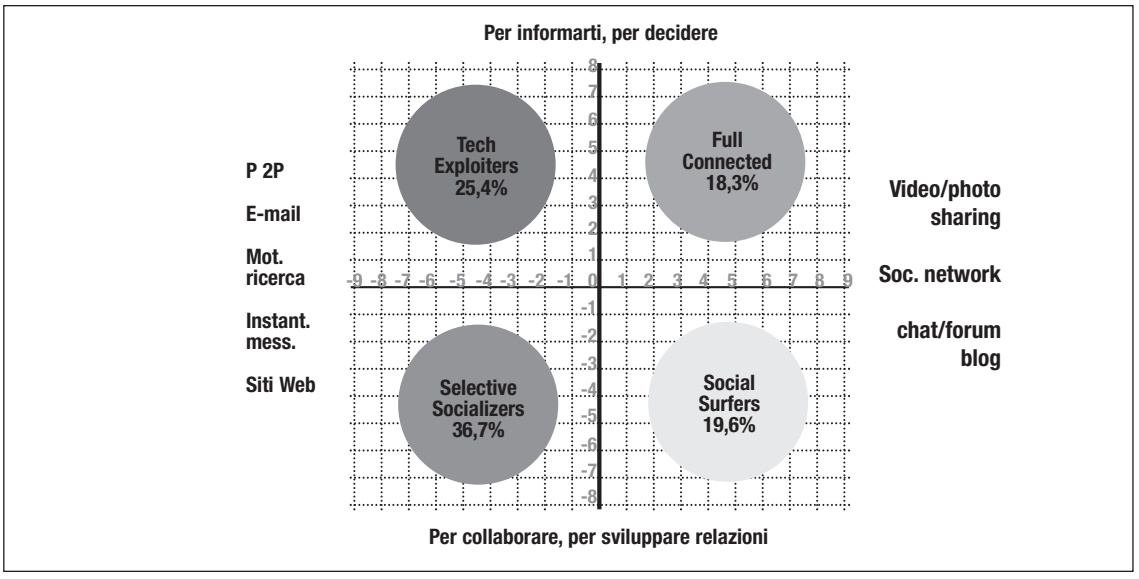

Figura 20: Profili di utilizzo delle tecnologie. Distribuzione degli studenti di Ingegneria

[16] Confronta Nastri Quaratino 2011 op. cit.

In sostanza, se si escludono alcune specificità evidenziate in questo paragrafo, frutto soprattutto delle competenze sviluppate in virtù degli studi effettuati, gli studenti di Ingegneria non sembrano evidenziare differenze significative rispetto agli studenti di altri corsi di laurea: i loro orientamenti e le scelte professionali appaiono guidati dalle stesse priorità e dagli stessi valori (Fig. 21)[17].

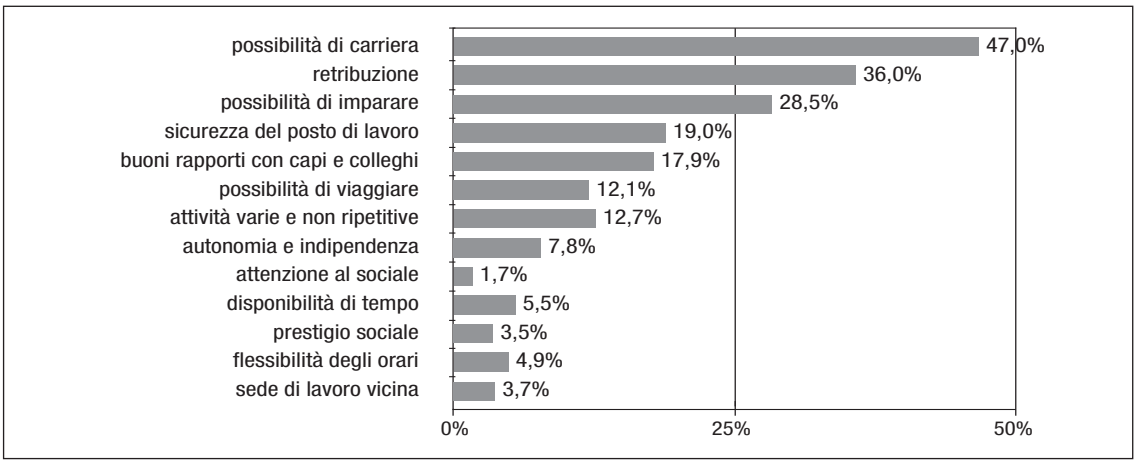

Figura 21: Risposte alla domanda: "Quali aspetti sono per te importanti nel lavoro?" Popolazione degli studenti di Ingegneria

Allo stesso tempo, anche le caratteristiche personali sulle quali gli studenti di ingegneria pensano di poter fare affidamento appaiono del tutto analoghe a quelle evidenziate dagli altri partecipanti all'indagine (Fig. 22)[18].

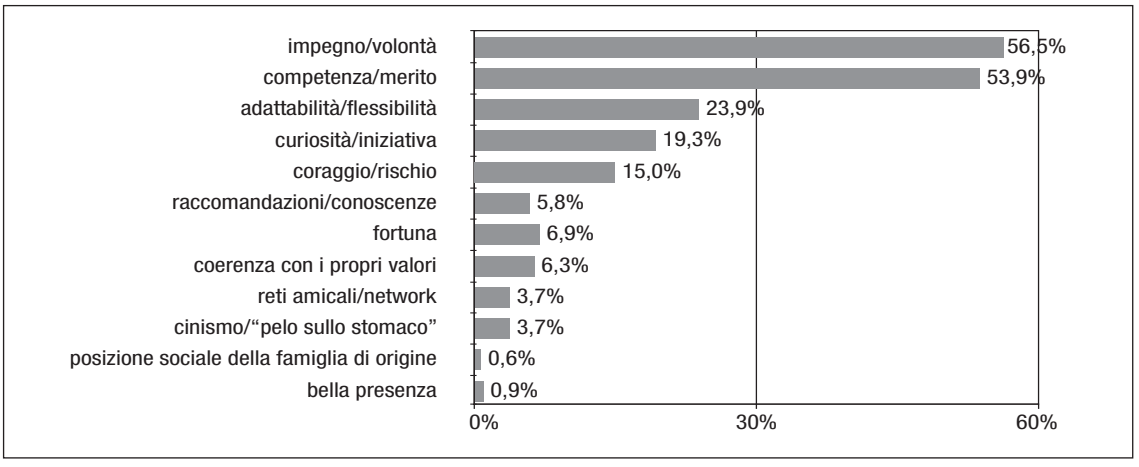

Figura 22: Risposte alla domanda "A tuo parere, le doti necessarie per farsi largo nella vita sono..." Popolazione degli studenti di Ingegneria

[17] Il totale dei valori percentuali delle singole risposte è superiore a 100 perché la domanda consentiva ai partecipanti di indicare più preferenze.

[18] Il totale dei valori percentuali delle singole risposte è superiore a 100 perché la domanda consentiva ai partecipanti di indicare più preferenze.

1.2 I focus group con gli studenti

Sono stati realizzati 4 focus group, presso l'Università degli Studi di Bari, l'Università degli Studi di Urbino, l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e la Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM di Milano, che hanno coinvolto complessivamente 50 studenti provenienti da diverse facoltà e corsi di laurea.

Obiettivo principale dei focus group è stato quello di raccogliere la testimonianza diretta degli studenti in merito ad alcune specifiche problematiche inerenti il loro rapporto con il mondo del lavoro, al fine di integrare i dati quantitativi raccolti mediante i questionari con informazioni di natura più qualitativa utili a comprendere meglio il perché di alcune dinamiche osservate.

Più nel dettaglio, le aree indagate nel corso del focus group,[19] di cui si riporta una sintesi delle evidenze nelle prossime pagine, sono state:

- Scelte professionali al termine dell'attuale percorso di studi;
- Ambiti di lavoro considerati "meno appetibili";
- Fiducia nei diversi canali per la ricerca di lavoro;
- Rapporto con le tecnologie;
- Confronto e rapporto con i propri genitori e con la famiglia;
- Possibili soluzioni per agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

Scelte professionali al termine dell'attuale percorso di studi

«Sto frequentando l'ultimo anno della laurea specialistica e tra pochi mesi completerò il mio percorso di studi. Sicuramente mi metterò alla ricerca di un lavoro ma, probabilmente, dovrei cominciare a cercare già da ora, anche perché non credo che sarà facile trovare un lavoro in tempi brevi».

La quasi totalità degli studenti iscritti ai corsi di laurea specialistica dichiara l'intenzione di cercare lavoro al termine del proprio percorso di studi, mentre gli studenti iscritti ai corsi di laurea di primo livello sono prevalentemente orientati a proseguire gli studi con il conseguimento della laurea specialistica:

«È chiaro che se potessi trovare lavoro già dopo la laurea triennale sarebbe meglio, ma in questo momento non vedo molte prospettive e, soprattutto, ho il timore di sentirmi penalizzata rispetto a chi ha la laurea specialistica»

«Ho un amico che aveva lasciato gli studi dopo la triennale. Ha avuto un paio di esperienze di lavoro – parlo di stage – poi ha deciso di tornare a studiare, sperando di poter avere opportunità migliori»

[19] La traccia di discussione utilizzata per la conduzione dei *focus group* è presentata negli allegati

«Anche io avevo provato a cominciare a lavorare e poi ho cambiato idea e mi sono iscritto alla specialistica».

Da queste affermazioni si evince come la decisione di proseguire gli studi dopo il conseguimento della laurea triennale sia spesso una scelta condizionata da variabili non necessariamente dipendenti dalla volontà dei giovani.

Allo stesso modo, anche l'ipotesi di cercare lavoro all'estero appare per molti studenti una possibilità sì, interessante, ma guidata soprattutto dal bisogno di ampliare il ventaglio di opportunità professionali a propria disposizione:

«Non credo che andare all'estero sia una scelta facile per nessuno. Spesso chi decide di cercare lavoro all'estero lo fa soprattutto perché spera di trovare lavoro più facilmente o di trovare migliori opportunità rispetto a quelle che riesce ad avere in Italia».

«Ci sto pensando. Credo che all'estero sia più facile trovare lavoro».

Il dottorato di ricerca che, come si è potuto osservare dall'analisi dei questionari, rappresenta una scelta possibile solo per una quota marginale degli studenti, è considerato "poco praticabile":

«Ad alcuni di noi potrebbe anche interessare, ma la verità è che è un percorso che ti impegna per altri 3 anni in università e che non ti offre nessuna garanzia».

«Il dottorato può avere un senso soprattutto se lo fai all'estero».

Ambiti di lavoro considerati "meno appetibili".

La scelta di concentrare l'attenzione soprattutto sugli ambiti di lavoro meno desiderati nasce dalla consapevolezza delle preferenze diffuse che alcuni ambiti lavorativi riscuotono tra i giovani – come evidenziato dalle indagini del 2009 e 2010 – e dal desiderio di comprendere maggiormente il perché delle scarse preferenze accordate ad altri ambiti.

Gli studenti dichiarano la loro scarsa predilezione per lavori giudicati "noiosi", "monotoni" e "routinari", impersonati, nel loro immaginario, soprattutto dal settore pubblico:

«Probabilmente mi sbaglio, ma immagino il settore pubblico soprattutto come un ambiente di lavoro in cui sei un esecutore che deve svolgere sempre lo stesso compito».

«È un lavoro routinario, ripetitivo, in cui hai pochi stimoli».

Per ragioni differenti, anche la PMI rappresenta un ambito di lavoro poco desiderabile dal punto di vista dei giovani:

«Hai meno opportunità di crescere e di imparare».

«Nelle piccole imprese non c'è meritocrazia e le possibilità di carriera sono molto più limitate».

Questo punto di vista dei giovani nei confronti delle PMI non costituisce una novità, poiché conferma quanto già evidenziato dalle indagini condotte nel 2009 e nel 2010, ma evidenzia l'urgenza, per le imprese, per il sistema dell'istruzione e per i policy makers, di individuare soluzioni utili a sostenere l'immagine, l'attrattività e la competitività delle piccole imprese, affinché queste ultime possano essere viste con rinnovato interesse da parte dei giovani.

Fiducia nei diversi canali per la ricerca del lavoro

La preferenza per le candidature spontanee, emersa dall'analisi dei questionari raccolti, appare confermata anche dalle dichiarazioni dei partecipanti ai focus group:

«È un modo per dimostrarsi intraprendenti. In realtà, l'ideale sarebbe consegnare di persona il CV alle aziende, ma non sempre è possibile, soprattutto con le grandi aziende».

«In realtà un canale non esclude gli altri. Credo che l'importante sia sfruttare tutte le possibilità e vedere cosa succede».

Alcuni partecipanti ammettono di aver già provveduto a inviare la propria candidatura spontanea alle aziende (*«La scelta è stata casuale, non ho seguito un criterio preciso nel decidere a quali aziende inviarlo»*), ma riferiscono anche di non avere ricevuto alcuna risposta. Questa situazione ha generato qualche frustrazione e ha fatto insorgere dubbi sull'effettiva utilità dell'invio spontaneo dei CV.

Rapporto con le tecnologie

Quest'area è stata indagata chiedendo ai partecipanti di realizzare dei poster che raffigurassero il loro rapporto con le tecnologie. Per la realizzazione dei poster sono stati forniti ai partecipanti materiali di cancelleria (pennarelli, colla, forbici), e riviste da cui poter ritagliare immagini, in modo da consentire la più ampia libertà di espressione creativa. Gli elaborati prodotti dagli studenti sono stati successivamente discussi con gli stessi partecipanti al fine di ricostruirne i significati.

Elemento costante di tutti i poster realizzati è la fitta presenza di immagini di dispositivi tecnologici, tra i quali spiccano soprattutto i device mobili (smartphone, tablet PC, notebook):

«La mobilità per noi è fondamentale. È l'elemento che ti consente di essere costantemente connesso. Ciò non significa che abbiamo il bisogno di essere sempre connessi, ma vuol dire che possiamo accedere al Web tutte le volte in cui ne abbiamo bisogno a prescindere dal luogo fisico in cui ci troviamo».

I partecipanti ammettono di sentirsi affascinati dal mondo delle tecnologie e di fare un uso intenso delle diverse applicazioni IT a loro disposizione. Proprio in virtù di tale impiego, risulta difficile quantificare il tempo dedicato alle diverse applicazioni e alle diverse funzioni di utilizzo:

«Per noi è normale utilizzare più applicazioni contemporaneamente. Per questa ragione è difficile stabilire quanto tempo dedichiamo a ciascuno strumento».

«Prendiamo l'esempio del telefono cellulare. Lo uso tantissimo, ma non solo per telefonare. Quando sono in giro lo utilizzo per andare su internet, per controllare l'email o per andare su Facebook».

Complessivamente, anche se molti partecipanti riconoscono di trascorrere diverse ore al giorno in compagnia dei propri dispositivi IT, nessuno si definisce "schiavo" delle tecnologie:

«Sappiamo quando è il caso di smettere. L'importante è averli a disposizione quando li dobbiamo usare. Per noi sono comunque anche uno strumento per studiare e per informarci, non solo per divertirci».

Confronto e rapporto con i propri genitori e con la famiglia

«Abbiamo in comune le origini e i valori che i nostri genitori ci hanno trasmesso. Di diverso abbiamo il fatto di essere nati e cresciuti in periodi diversi e per questo tendiamo spesso a vedere le cose in modo diverso».

In tutti i focus group realizzati è emersa un'immagine del rapporto dei giovani con i genitori e con le famiglie di appartenenza che ricalca molto quella già rilevata nel corso delle indagini condotte nel 2009 e nel 2010. Il forte legame con i genitori, infatti, si fonda non solo sulla condivisione di valori, ma anche sul riconoscimento e apprezzamento dei sacrifici compiuti dai genitori:

«Hanno fatto tanti sacrifici, gli siamo debitori. Probabilmente non saremmo disponibili a sacrificarci allo stesso modo».

Si conferma, dunque, la presa di distanza nei confronti dello spirito di sacrificio dei genitori. Si tratta di un elemento emerso anche dall'indagine estensiva che ha evidenziato come i giovani si percepiscano in media meno disposti ai sacrifici rispetto ai genitori:

«C'è però da osservare anche che – forse – oggi si è perso il valore del sacrificio. Voglio dire: quando i nostri genitori avevano la nostra età sapevano che con i sacrifici nel tempo avrebbero ottenuto determinati risultati. Oggi c'è più incertezza, allora c'è anche il timore di doversi sacrificare per nulla».

Pur senza condizionamenti, i genitori sembrano avere un ruolo importante nelle scelte e degli orientamenti dei giovani:

«*Ci consigliano e spesso hanno ragione loro, ma ci lasciano liberi di decidere».*

«Prendiamo l'esempio della laurea: mio padre avrebbe preferito che studiassi Giurisprudenza, ma io ho preferito iscrivermi a Scienze della Comunicazione».

Possibili soluzioni per agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro

Relativamente a quest'ultima area di indagine, i suggerimenti proposti dai partecipanti sono molti e variano anche in base alle specifiche ambizioni e aspirazioni professionali di ciascuno.

Se, infatti, coloro che sono interessati alla libera professione o ad avviare una propria attività professionale auspicano soprattutto una maggiore semplificazione burocratica e più finanziamenti per le imprese giovanili, gli altri studenti desiderano soprattutto un diverso atteggiamento da parte delle imprese, che accusano di avere poca fiducia nei giovani neolaureati.

«Di solito, ci prendono in considerazione solo per gli stage, soprattutto per quegli stage di cui si sa già che non ci sarà un seguito»

«Nelle inserzioni di lavoro si chiedono sempre almeno due anni di esperienza lavorativa, ma come facciamo questa esperienza se non abbiamo la possibilità di cominciare?».

«Occorrerebbe un po' più di coraggio da parte delle imprese. Dovrebbero scommettere un po' di più su di noi».

Infine, gli studenti interessati a proseguire l'esperienza universitaria con il dottorato recriminano l'assenza di fondi adeguati per la ricerca:

«A me il dottorato interessa davvero, ma non voglio certamente farlo qui, dove so già che non mi servirebbe a nulla. Spero di non doverci rinunciare, ma probabilmente cercherò di farlo all'estero».

Conclusioni

Il ritratto della Generazione Y fornito dalla presente ricerca ribadisce alcuni tratti distintivi dei giovani italiani nati negli anni Ottanta conosciuti già attraverso le indagini del 2009 e del 2010. Il riferimento è soprattutto alla predilezione nei confronti delle grandi aziende e alla confidenza con l'utilizzo delle tecnologie.

Si conferma anche l'elevata omogeneità degli orientamenti, che identifica i "Yers" come una generazione "globale", caratterizzata da elementi comuni a tutti i segmenti socio-demografici.

Pur permanendo tale omogeneità, tuttavia, alcune significative differenze sembrano caratterizzare i giovani del Sud rispetto ai loro coetanei delle altre aree geografiche. Tali studenti, infatti, esprimono in maniera più marcata, rispetto a quelli del Centro e del Nord, un bisogno di sicurezza e di stabilità, simboleggiato soprattutto dal desiderio di provare la strada dei concorsi pubblici, cui corrisponde la minore importanza attribuita alla possibilità di svolgere attività varie e non ripetitive.

Nell'osservare tale specificità degli studenti del Sud, emergono due riflessioni principali:

– la prima riguarda l'assoluta novità del dato. Le indagini condotte nel 2009 e nel 2010 non avevano registrato tali differenze. È pertanto possibile che lo specifico contesto sociale ed economico del momento abbia influenzato alcune risposte dei partecipanti – soprattutto di coloro che vivono nelle regioni caratterizzate da un maggior tasso di disoccupazione – accentuandone il bisogno di sicurezza;

– la seconda riguarda il confronto con le evidenze emerse dai focus group. Anche gli studenti del Sud che hanno partecipato al focus group, infatti, hanno espresso uno scarso gradimento per il settore pubblico, collocando quest'ultimo al primo posto tra gli ambiti di lavoro meno ambiti. Di fronte a questa incongruenza tra il dato quantitativo (raccolto mediante questionari anonimi) e il dato qualitativo emerge il dubbio che l'ambizione del lavoro nel settore pubblico sia da intendersi soprattutto come una scelta "condizionata", ma non particolarmente gradita, o che rappresenti una possibilità che si sta prendendo in considerazione, ma che si fa fatica ad ammettere in pubblico.

Un'ultima riflessione, infine, merita il confronto tra la popolazione degli studenti di Ingegneria e gli altri studenti. Tale confronto ha avuto il compito specifico di verificare se gli ingegneri – considerati solitamente i neolaureati più ambiti da parte delle aziende – presentino orientamenti professionali diversi rispetto agli altri loro coetanei.

Dal confronto sono emersi orientamenti degli ingegneri del tutto analoghi a quelli degli altri studenti. Anzi, in alcuni casi (es. maggiore preferenza per un lavoro in Italia) gli ingegneri sembrano adottare comportamenti più tradizionalisti rispetto agli altri studenti.

2. Il punto di vista dei manager

2.1. Finalità, obiettivi e metodologia

In continuità con quanto sperimentato lo scorso anno, anche per questa edizione della ricerca è stata prevista la rilevazione del punto di vista di manager e professionisti senior attualmente operativi in azienda.

Dal punto di vista del disegno complessivo del programma di ricerca, si tratta di una opzione coerente con l'idea di studiare il rapporto tra i giovani e il mondo del lavoro in chiave multiprospettica, vale a dire analizzando i punti di vista dei diversi attori coinvolti.

A tal fine è mantenuta la collaborazione attivata con l'associazione *Prospera*[20], una organizzazione di oltre mille manager e professionisti d'azienda impegnata su cinque cardini fondamentali: sviluppo, innovazione, sostegno alle nuove generazioni, merito ed etica. L'impegno specifico rispetto ai giovani e al loro inserimento nel mondo del lavoro rappresenta certamente un rilevante punto di incontro tra la Fondazione ISTUD e l'Associazione Prospera.

In termini strettamente metodologici, occorre osservare che i manager e professionisti aderenti a Prospera non sono statisticamente rappresentativi del loro universo; tuttavia costituiscono un campione interessante dal punto di vista qualitativo. Si tratta infatti di persone liberamente impegnate rispetto ai temi oggetto di studio e che quindi hanno probabilmente partecipato all'indagine con attenzione e consapevolezza: ciò dovrebbe potenzialmente dare una buona garanzia in termini di qualità dei dati raccolti.

Gli obiettivi conoscitivi di questa parte dell'indagine erano strettamente collegati a quelli più generali della ricerca complessiva e possono essere così sintetizzati:

– confrontare la prospettiva dei giovani con quella di manager *senior* rispetto ad alcune tematiche comuni (ad esempio, visione del mondo del lavoro, rapporto con le altre generazioni, utilizzo delle tecnologie);

– ricostruire il profilo atteso e reale dei giovani che entrano oggi in azienda, dal punto di vista di chi ha *seniority* e responsabilità gestionali consistenti;

– raccogliere il punto di vista dei manager rispetto alla qualità ed efficacia dei processi di inserimento e socializzazione in azienda dei giovani neoassunti.

Con riferimento specifico a questo ultimo obiettivo, va ricordato che i dati raccolti presso i manager Prospera rappresentano un importante completamento di quelli derivanti dalle attività di workshop con le aziende (vedi capitolo 3, "Le politiche di socializzazione dei giovani in azienda"). Al

[20] Cfr. capitolo precedente (www.prospera.it)

workshop, infatti, hanno partecipato specialisti della funzione Risorse Umane, mentre in questo caso si tratta di manager provenienti da tutte le funzioni, con una componente forte di *line* (in particolare, circa il 41% dei rispondenti ricopre un ruolo di Direzione Generale). Questo ha consentito di raccogliere la prospettiva sia di chi gestisce quotidianamente nell'operatività i giovani (la *line*) sia di chi è chiamato a gestire leve specialistiche per attrarli, integrarli e trattenerli nell'organizzazione *(staff* delle Risorse Umane).

Anche per questo anno è stata confermata la scelta di una metodologia di indagine di tipo quantitativo attraverso la somministrazione *online* di un questionario a tutti gli associati di Prospera. Al fine di privilegiare un'ottica di confrontabilità, quantomeno parziale dei dati, lo strumento di indagine[21] è stato costruito sulla base sia del questionario utilizzato per la ricerca quantitativa presso i giovani laureandi sia della griglia predisposta per l'analisi dei programmi formali di inserimento presso le funzioni Risorse Umane (cfr. paragrafo 3.2.1).

Partendo dalla ricostruzione di alcune informazioni anagrafiche relative ai rispondenti (età, sesso, istruzione, funzione e azienda di appartenenza), il questionario, coerentemente con gli obiettivi conoscitivi illustrati in precedenza, ha cercato di esplorare le seguenti tematiche:

– il confronto generazionale con i giovani oggi in ingresso nel mondo del lavoro;

– le doti necessarie per farsi largo sul lavoro;

– il profilo atteso e il profilo reale dei giovani in ingresso;

– i comportamenti di utilizzo delle nuove tecnologie;

– l'opinione circa i processi di inserimento e socializzazione in azienda dei giovani neoassunti (l'analisi dei dati relativi a questa specifica sezione del questionario è presentata all'interno del capitolo dedicato all'analisi delle politiche di socializzazione dei giovani neoassunti in azienda)[22].

Il questionario ha previsto solamente domande a risposta chiusa al fine di favorire una più rapida compilazione da parte dei rispondenti.

La raccolta dei dati è stata fatta nella primavera del 2011, rendendo disponibile il questionario su una piattaforma informatica, in modo da assicurare la massima flessibilità nella compilazione.

[21] Il testo del questionario è riportato negli allegati
[22] Cfr. cap. 3

2.2 I principali risultati

La presentazione delle evidenze emerse dall'indagine presso i manager è articolata in tre sezioni specifiche: la prima dedicata alla ricostruzione del profilo dei manager rispondenti; la seconda focalizzata sul confronto del loro punto di vista con quello dei giovani; la terza centrata sulle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie.

Il profilo dei manager rispondenti

Quest'anno, all'indagine hanno partecipato 422 manager/professionisti che hanno compilato il questionario, contro i 361 dello scorso anno. Questo leggero incremento, allineato con l'aumento del numero degli associati, conferma l'interesse che l'attività di ricerca proposta incontra presso gli appartenenti alla comunità di Prospera e, pur con le dovute cautele, conforta rispetto alla qualità delle risposte date. Qui di seguito sono descritte le principali caratteristiche dei rispondenti (Figure 23, 24 e 25).

Il campione è composto in prevalenza da uomini (86%) con più di quaranta anni (86%). Dal punto di vista dell'età, va inoltre osservato che il gruppo degli ultra cinquantenni è il più consistente (47%). Nel complesso si tratta quindi di persone presumibilmente contraddistinte da una solida seniority professionale. In chiave futura, potrebbe risultare interessante cercare di incrementare la percentuale sia di donne che di giovani per approfondire alcune possibili ipotesi di ricerca: esiste una differenza di genere tra manager nella percezione esistente rispetto ai temi indagati? I manager giovani (non oltre i 35 anni) hanno un punto di vista diverso rispetto a quelli più *senior*?

A livello di dati anagrafici, l'ultimo elemento indagato è stato il livello/tipo di istruzione. Il quadro che emerge nel complesso è di persone estremamente qualificate dal punto di vista del percorso educativo: oltre tre su quattro (il 77%) sono in possesso di una laurea e poco meno di un quinto dei rispondenti (pari al 15%) ha ottenuto un master o un dottorato di specializzazione post laurea.

Entrando in maggiore dettaglio è interessante notare la prevalenza delle lauree di tipo economico/scientifico (58%) su quelle umanistiche (4%). Essendo anche questo certamente un fattore potenzialmente capace di condizionare le risposte offerte, potrebbe essere interessante, ancora una volta in prospettiva futura, allargare il bacino dei manager di formazione umanistica e poter quindi operare dei confronti.

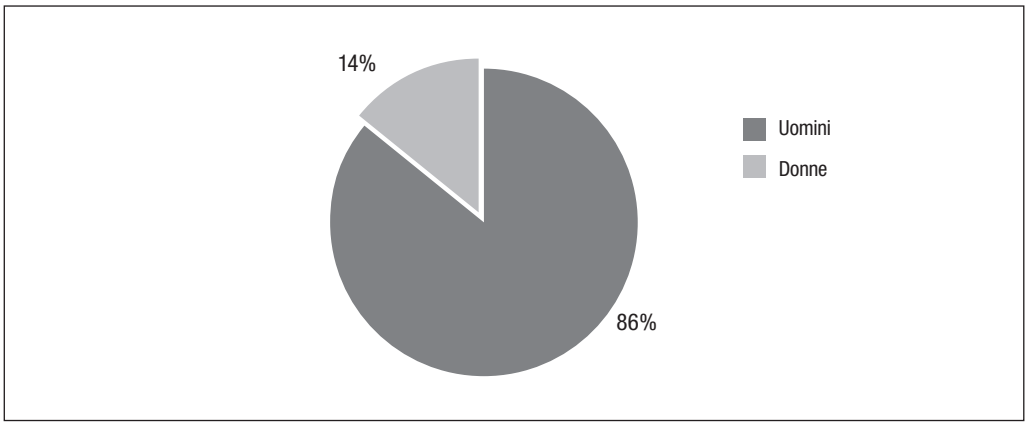

Figura 23: I partecipanti per genere

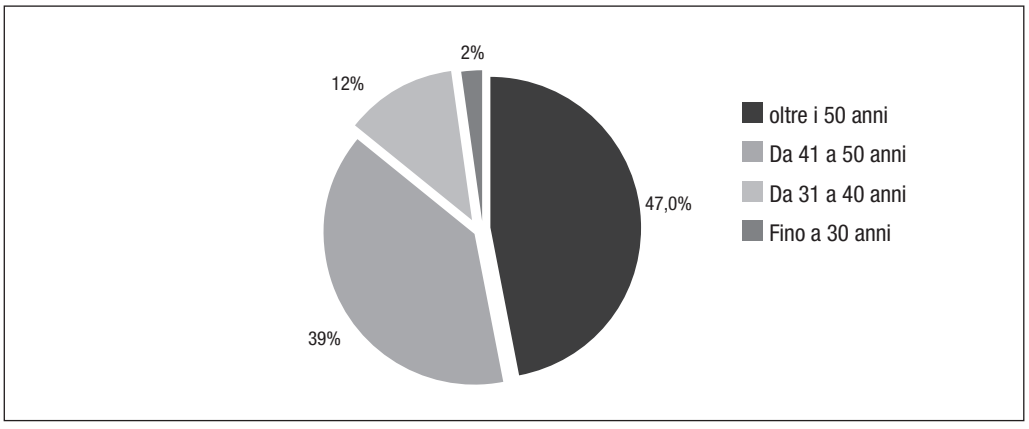

Figura 24: I partecipanti per classe di età

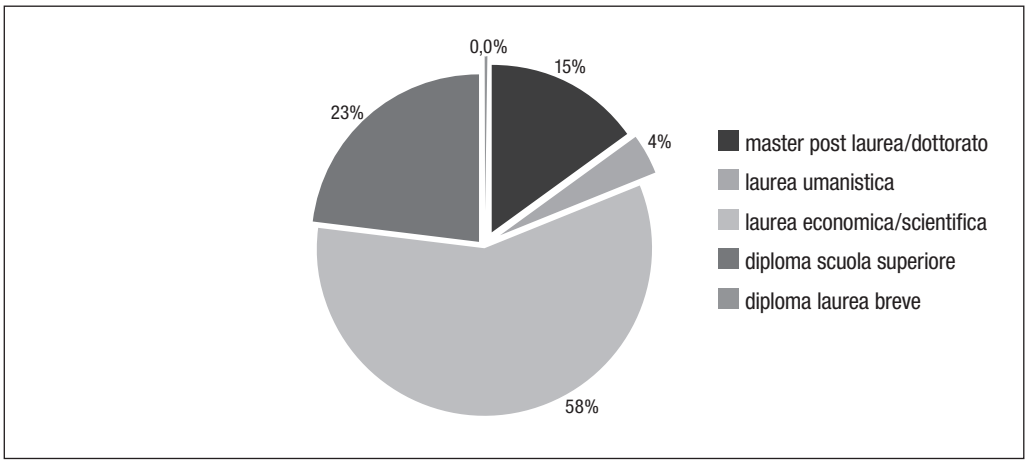

Figura 25: I partecipanti per titolo di studio

Le ultime due domande di questa sezione riguardavano invece l'azienda e la funzione di appartenenza.

Relativamente alle aziende, è in particolare stata analizzata la classe dimensionale. I dati mostrano una distribuzione dei partecipanti abbastanza equilibrata tra aziende di dimensioni diverse (Figura 26): il peso delle Piccole e Medie Imprese (fino a 250 addetti) è di non molto inferiore a quello delle grandi imprese: 45% contro 55%. In proposito va osservato che se da un lato questa distribuzione non riflette fedelmente il tipico tessuto economico italiano – caratterizzato da una prevalenza netta di PMI –, dall'altro esso è maggiormente coerente con lo sbocco occupazionale tipico dei laureati: le grandi imprese italiane e multinazionali.

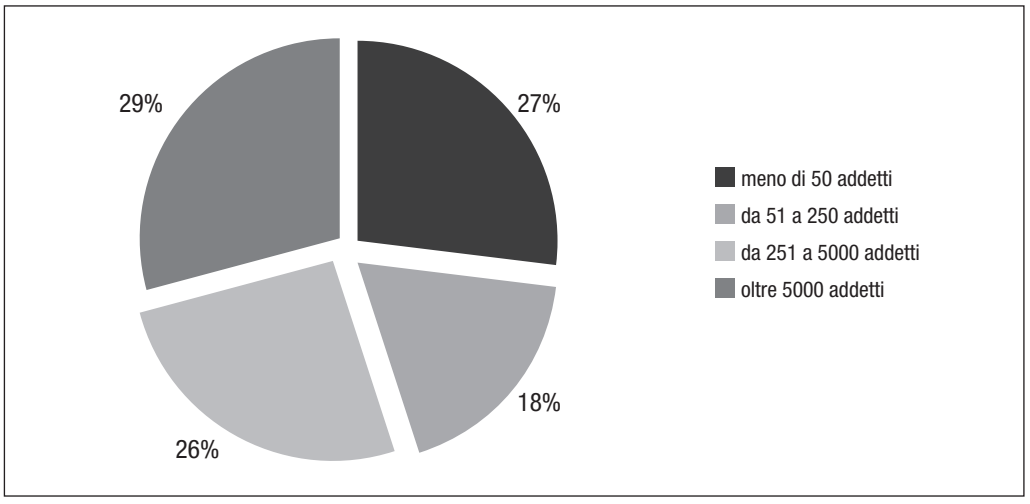

Figura 26: La classe dimensionale dell'azienda di appartenenza

Per quanto concerne la funzione di appartenenza dei rispondenti, l'osservazione preliminare è che sono rappresentate pressoché tutte le principali aree aziendali, anche se con pesi differenti (Figura 27).

Il peso maggiore (pari al 41%) lo riveste la Direzione Generale e questo dovrebbe garantire il fatto che le risposte date si collochino in maniera salda in una più ampia visione strategica e di business. Analizzando invece le singole funzioni emerge una spaccatura in due blocchi: la presenza consistente di manager provenienti dall'ICT e dal Commerciale (rispettivamente 18% e 19%), da una parte, e il rilievo minore delle altre funzioni: Risorse Umane e Organizzazione, Ricerca e Sviluppo, Produzione, Amministrazione e Finanza (tutte entro il 5%).

Naturalmente occorre tenere a mente questi diversi pesi nel leggere i dati, dal momento che le diverse professioni aziendali sono caratterizzate da punti di vista, aspettative ed esigenze non sempre omogenei.

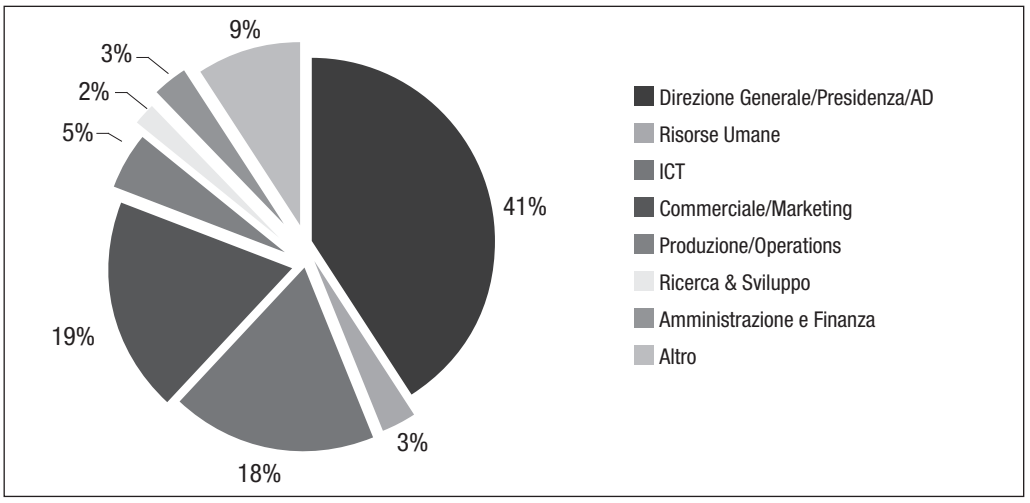

Figura 27: La funzione aziendale di appartenenza

Il confronto con i giovani

Come anticipato, la seconda sezione è dedicata a ricostruire il punto di vista dei manager partecipanti all'indagine in relazione ai giovani e al loro ingresso nel mondo del lavoro.

Una prima domanda era volta a verificare come i manager percepiscono i giovani in confronto a se stessi. A tal fine sono state proposte ai manager tredici categorie dicotomiche per verificare se, rispetto alla propria generazione di appartenenza, i giovani d'oggi siano più o meno: individualisti, aperti, informati, attenti al sociale, ecologisti, arrivisti, disposti a sacrifici, consumisti, disincantati, soddisfatti, ottimisti, disposti a compromessi, curiosi.

La lettura dei dati offre un quadro complessivo piuttosto articolato e caratterizzato da una percezione di forte distanza tra i due mondi (Figura 28).

In primo luogo, secondo i manager, i giovani sono decisamente più aperti e informati. E' un dato che non sorprende alla luce dello specifico contesto sociale, economico e tecnologico in cui stanno crescendo le nuove generazioni: le ricerche internazionali e nazionali disponibili rivelano che la crescita esponenziale dei canali e mezzi attraverso cui comunicare e accedere alle informazioni disponibili nella società contemporanea non solo non ha precedenti nella storia, ma sembra avere un impatto decisivo sugli atteggiamenti e gli stili comportamentali adottati. In particolare, nel caso dei giovani che ne sono certamente i fruitori più abili[23].

Un secondo aspetto estremamente marcato è costituito dalla rappresentazione dei giovani come persone decisamente meno ottimiste e soddisfatte rispetto alle generazioni precedenti. Questo li porta probabilmente, nella percezione dei manager, ad essere più disincantati e individualisti. Come pre-

[23] Boldizzoni D., Sala E., (a cura di) (2009), *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*, Guerini e Associati, Milano; Jue A. et alt. (2010), *Social Media at Work*, Jossey Bass.

vedibile, si conferma il quadro preoccupante emerso lo scorso anno e confermato da recenti ricerche sociologiche[24]: "i giovani sembrano mancare di energia e progetti di lungo termine, si chiudono nel presente limitando in modo selettivo i propri investimenti emotivi. E l'ambito lavorativo sembra appunto essere uno di quelli sacrificati da questo punto di vista"[25].

Tali considerazioni sono rafforzate da un ulteriore dato che riguarda la disponibilità al sacrificio: i giovani sono percepiti meno disponibili nel 96% dei casi. A parere di chi scrive, sembra opportuno qui richiamare quanto già osservato lo scorso anno: pur circoscrivendo la presente riflessione al tema del lavoro e dell'occupazione, "per le imprese e più in generale per chi ha responsabilità di definire le politiche del lavoro, si aprono grandi interrogativi su quali meccanismi attivare per recuperare il capitale di motivazione ed energia delle nuove generazioni, ad oggi largamente inespresso"[26].

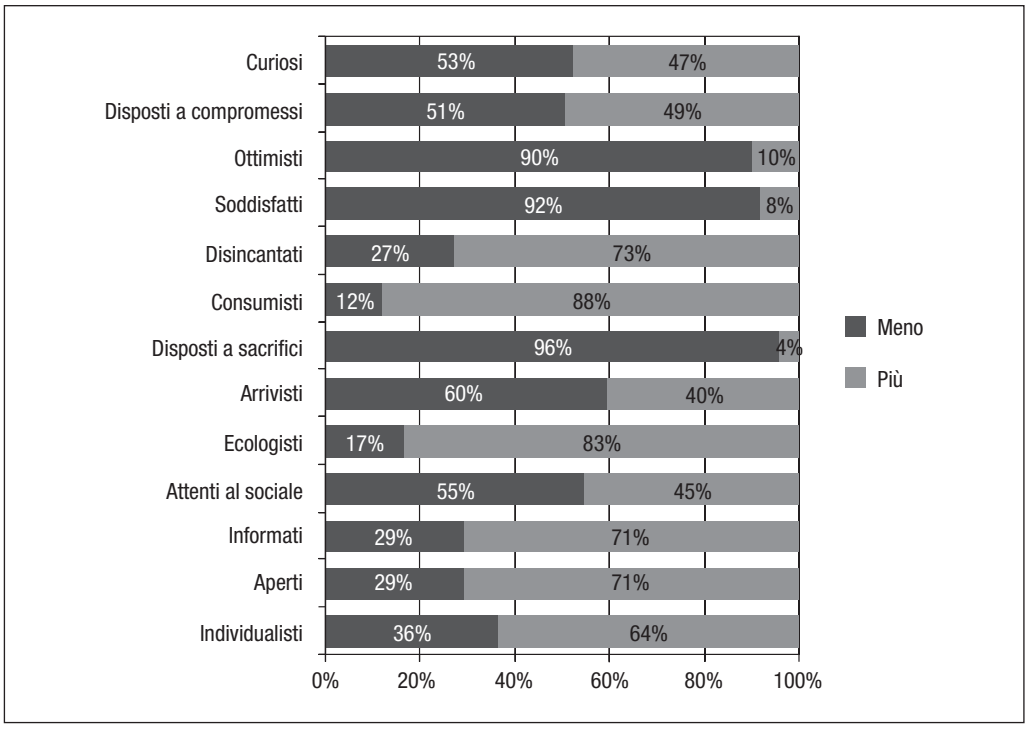

Figura 28: Risposte alla domanda
«Rispetto alle persone della sua generazione, pensa che i giovani d'oggi siano più o meno…»

Anche quest'anno i dati sintetizzati nella Figura 28 sono stati confrontati con quelli emersi da una analoga domanda inserita nel questionario somministrato ai giovani. Va tenuto presente che il parallelo richiede una certa cautela dal momento che ai giovani era chiesto un confronto sugli stessi item,

[24] Cesareo V., (a cura di) (2005), *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia, Carocci*, Roma
[25] Fondazione ISTUD (a cura di) (2010), *I Giovani e le nuove tecnologie*, Quaderno di ricerca
[26] *ibidem*

ma rispetto ai propri genitori. Questi ultimi pur avendo approssimativamente un'età analoga a quella dei manager rispondenti, tuttavia svolgono un ruolo sociale nettamente differente nei confronti dei giovani. Per queste ragioni ci si sofferma qui di seguito solo sui dati più netti.

Nel complesso, si può rilevare che, nel confronto generazionale, i giovani si percepiscono in modo abbastanza simile a quanto fanno i manager: meno soddisfatti e meno disponili a sacrifici, da un lato; più informati e aperti, dall'altro.

Si registra al contrario una distanza netta di percezione relativamente all'item della curiosità: i giovani si percepiscono decisamente più curiosi rispetto alla generazione precedente (93,2%), mentre per i manager rispondenti è vero il contrario (solo per il 47% dei rispondenti i giovani sono più curiosi).

Come già osservato lo scorso anno, tale dato è presumibilmente spiegato dal fatto che "mentre i giovani hanno operato il confronto rispetto ai propri genitori e quindi, presumibilmente, con riferimento alla vita di tutti i giorni – in questo senso la curiosità va a braccetto con l'essere aperti e informati, anche grazie alle nuove tecnologie – i manager invece hanno con tutta probabilità pensato ai contesti lavorativi, dove la curiosità è in qualche modo anche sinonimo di proattività, voglia di guardarsi intorno e darsi da fare"[27]. Doti che, come indicano i dati riportati poco più avanti, vengono limitatamente riconosciute ai giovani.

La domanda successiva aveva l'obiettivo di verificare quali sono, nell'opinione dei manager rispondenti, le doti necessarie per farsi largo nel lavoro (Figura 29).

Secondo i rispondenti, i fattori chiave per farsi largo sul lavoro sono la competenza/merito (46,9%), l'impegno/volontà (42,9%) e le capacità relazionali (42,6%). Un po' più staccata si trova l'adattabilità/flessibilità (29,3%). Colpiscono i valori bassi attribuiti alle conoscenze di base/tecniche e alla dimensione etica e quello, non propriamente basso, relativo alla dimensione del cinismo.

Nel complesso si conferma un quadro in cui le doti relazionali e le risorse individuali dei neoassunti appaiono decisive. La domanda che si pone è come si distribuisca la responsabilità di supportare i giovani nell'acquisire tali doti e competenze tra le diverse agenzie/istituzioni con cui essi interagiscono: il sistema educativo, la famiglia, il datore di lavoro. Al momento sembrano ancora carenti una riflessione e una progettualità ampia in questa direzione.

[27] *ibidem*

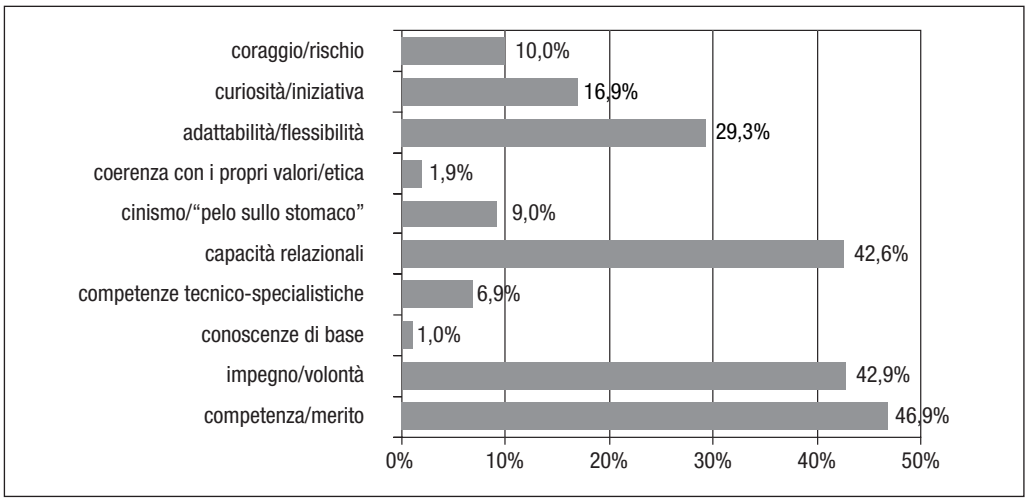

Figura 29: Risposte alla domanda.
«sulla base della sua esperienza, le doti oggi necessarie per farsi largo nel lavoro sono soprattutto…»

Anche rispetto a queste voci del questionario, è stato possibile operare il confronto con una domanda simile posta ai giovani. È interessante notare che le doti necessarie per farsi largo sul lavoro, indicate dai giovani, sono sostanzialmente coincidenti: impegno/volontà, competenza/merito, adattabilità/flessibilità. Una piccola differenza che emerge è il fatto che i giovani, seppur in maniera molto contenuta, danno un po' più di importanza al tema della coerenza con i propri valori e dell'etica.

Questa sezione del questionario presentava infine due domande finalizzate a ricostruire il profilo atteso e reale dei giovani in ingresso in azienda. A tale scopo sono stati indagati due aspetti: le caratteristiche più apprezzate (profilo atteso) e le caratteristiche più carenti (profilo reale) nei giovani che entrano in azienda.

I risultati completi delle risposte alle due domande sono stati sintetizzati nelle Figure 30 e 31.

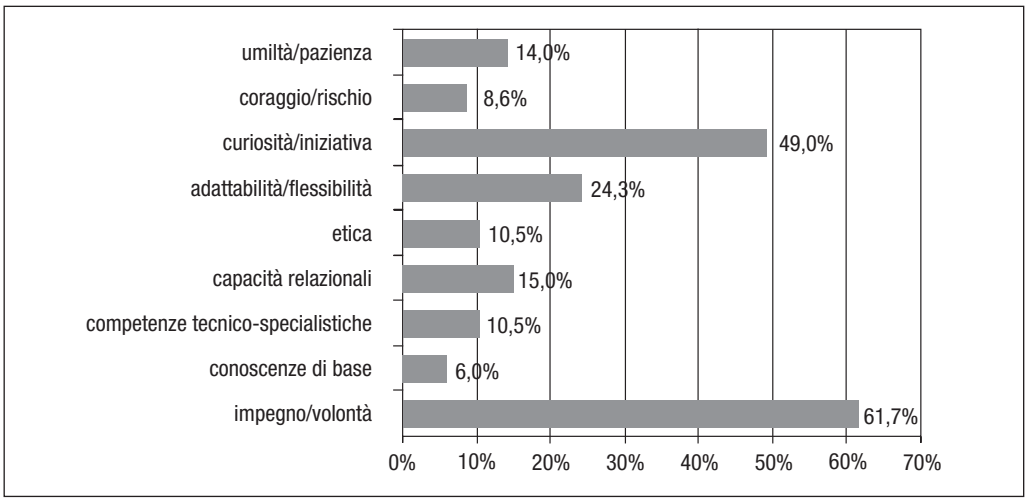

Figura 30: Caratteristiche più apprezzate nei giovani in ingresso

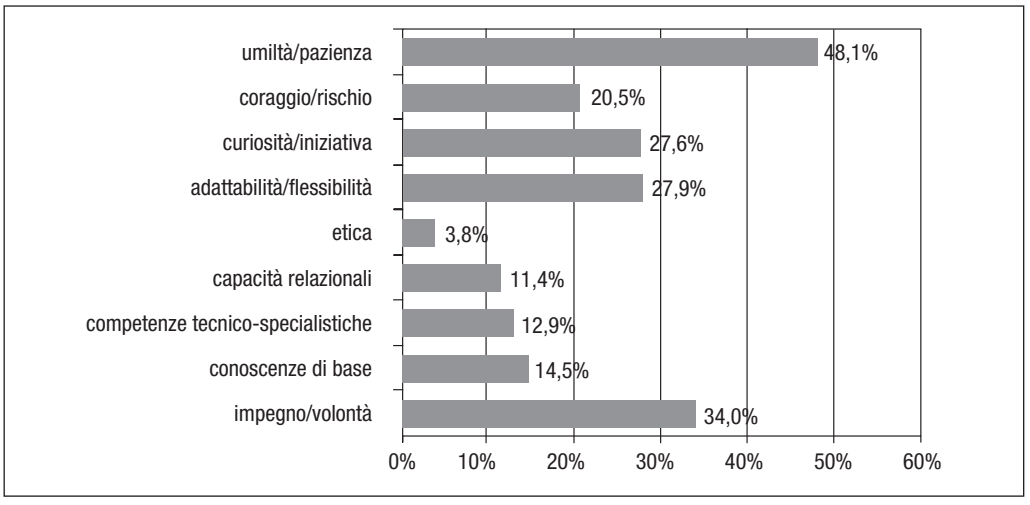

Figura 31: Caratteristiche più carenti nei giovani in ingresso

Il confronto tra il profilo auspicato e quello reale dei giovani in ingresso si caratterizza innanzitutto per una serie di gap, vale a dire aspetti rispetto ai quali le aspettative dei manager si scontrano con alcune carenze significative dei giovani.

In particolare, le tre caratteristiche più importanti auspicate dai manager – impegno e volontà (61,7%), curiosità/iniziativa (49%) e adattabilità flessibilità (24,3%) – sono anche tra le prima quattro carenze più rilevanti indicate. Questo significa che in azienda ci si attende un profilo personale e professionale del neoassunto che tuttavia rischia spesso di non trovare corrispondenza nella realtà.

Inoltre, è interessante notare che la carenza maggiore (48,1%) segnalata dai rispondenti è relativa alla voce umiltà/pazienza. Anche se è vero che non si tratta di una delle aspettative chiave dei manager verso i giovani, il dato, unito a quello su impegno/volontà (che con il 34% è la seconda carenza più consistente), conferma un leitmotiv a riguardo del rapporto tra le diverse generazioni sul lavoro. Le aspettative reciproche e l'idea rispettiva di che cosa vogliano dire "impegno", "sacrificio", "sapere aspettare" hanno una connotazione talmente differente che la comprensione e il dialogo tra le diverse generazioni rimangono di fatto molto difficili su questi punti.

Infine, va osservato che le conoscenze tecniche di base, su cui il sistema educativo italiano continua a essere saldamente incardinato, si confermano come relativamente importanti per le aziende e comunque in linea di massima possedute a un buon livello dai giovani. Questa considerazione che ritorna oramai da diverso tempo rappresenta un punto aperto su cui i diversi stakeholder (Università, Associazioni di rappresentanza datoriali e dei lavoratori, policy-makers) sono chiamati urgentemente a interrogarsi.

L'utilizzo delle nuove tecnologie

Il grado e la modalità di utilizzo delle nuove tecnologie sono stati indagati quest'anno in modo analogo a quello utilizzato per i giovani, al fine di garantire una migliore comparabilità dei dati nonché una sorta di lettura longitudinale nel percorso che va dal periodo degli studi al lavoro.
Il modello di analisi prevede di fare riferimento a due dimensioni strettamente collegate: il tipo di tecnologie/applicazioni maggiormente utilizzate e la loro principale finalità d'uso. Incrociando i dati, come già illustrato nel capitolo precedente, si possono enucleare i quattro profili principali di utilizzo delle nuove tecnologie[28] (Figura 32).

Il quadro che emerge è che i manager sono decisamente spostati sull'utilizzo delle così dette tecnologie "self", vale a dire che prevedono interazioni circoscritte nell'ambito di gruppi formali ristretti. Il dato non sorprende in quanto si tratta delle applicazioni che caratterizzano maggiormente il panorama lavorativo all'interno delle imprese.

Tuttavia tali tecnologie sono utilizzate maggiormente per finalità sociali – cooperare e sviluppare relazioni – piuttosto che strumentali (decidere e informarsi). Questo suggerisce il fatto che l'impatto delle nuove tecnologie all'interno delle organizzazioni risulta concentrarsi in modo prevalente sulle interazioni sociali: con quali esiti è forse ancora presto per capirlo fino in fondo.

Mettendo questi dati in parallelo a quelli raccolti presso i giovani laureandi e neoassunti, il percorso evolutivo ivi ipotizzato si conferma solamente in parte: vale a dire nella direzione di un progressivo passaggio da tecnologie e applicazioni "social" a tecnologie e applicazioni"self", nel percorso da studente a neoassunto e quindi a manager con esperienza.

Sul versante delle finalità d'uso, invece, il dato si sviluppa diversamente rispetto alle ipotesi, con un consolidarsi delle finalità sociali (cooperare e sviluppare relazioni) – anziché di quelle strumentali

[28] Per tutti i dettagli metodologici e per la descrizione dei singoli profili si veda il Capitolo 1

- che crescono in modo deciso insieme alla maturazione professionale (da neoassunto a manager con esperienza). Ciò sembrerebbe indicare il fatto che le nuove tecnologie svolgono oramai un ruolo decisivo di infrastruttura comunicativa e di cooperazione all'interno delle organizzazioni e che, una volta che ci si è inseriti e si sono assunte responsabilità gestionali significative, diventa impossibile gestire la propria socialità organizzativa a prescindere dalle nuove tecnologie.

Si tratta naturalmente di ipotesi da valutare con cautela e che necessitano di conferme su campioni più ampi e significativi.

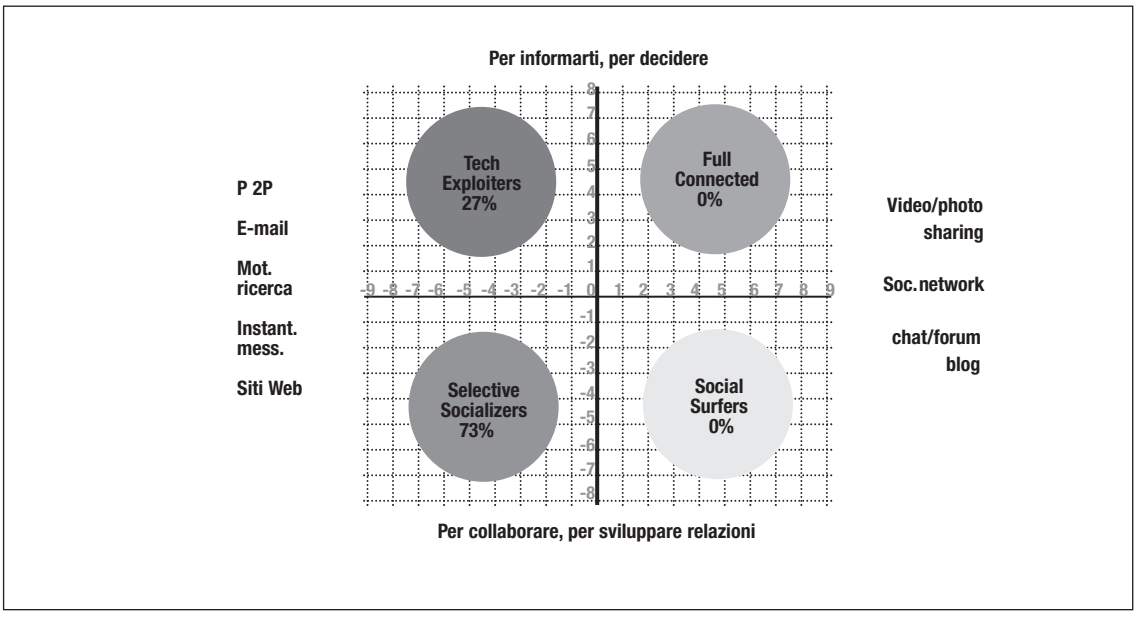

Figura 32: Profili caratteristici nell'utilizzo delle nuove tecnologie

Conclusioni

I risultati presentati in questa sezione specifica del rapporto di ricerca, focalizzata sulla illustrazione della prospettiva dei manager relativamente al tema del rapporto tra giovani e mondo del lavoro, consentono di trarre alcune sintetiche riflessioni conclusive.

Innanzitutto, come già osservato lo scorso anno, colpisce in modo profondo il ridotto livello di energia, iniziativa e motivazione generalmente riconosciuto ai giovani da parte delle aziende. È probabile, tra l'altro, che il permanere della crisi economica – che ha nel lavoro e in particolare nella disoccupazione giovanile (oramai stabilmente poco sotto il 30% in Italia) uno dei suoi aspetti più eclatanti e drammatici dal punto di vista sociale – abbia ulteriormente accentuato il problema di "come ridare ottimismo, fiducia e progettualità ai giovani, facendo nuovamente del lavoro un ambito di possibile realizzazione personale e quindi meritevole di investimento emotivo"[29]. Si tratta di una emergenza rispetto alla quale tutti gli attori a diverso titolo coinvolti (scuola, università, famiglie, istituzioni, *policy-makers*) sono chiamati ad attivarsi in tempi rapidi.

Una seconda riflessione riguarda invece la tematica, anch'essa decisamente ricorrente nelle ricerche condotte dalla Fondazione ISTUD negli ultimi cinque anni, di come intervenire sul gap di competenze esistente tra il profilo auspicato e quello reale dei giovani neoassunti.

Come osservato già nel lavoro dello scorso anno, si tratta di un gap riconducibile a due dimensioni fondamentali. Da una parte, l'area della motivazione (impegno, curiosità, umiltà, ecc.) rispetto alla quale appare decisivo il fatto che il lavoro si carichi nuovamente di significato agli occhi dei giovani, cosa difficilmente ipotizzabile a fronte delle attuali dinamiche sociali e culturali. Dall'altra parte, l'area dell'efficacia personale (propositività, iniziativa, ecc.) che chiama in causa una questione per certi versi più semplice della precedente: assicurare lo sviluppo di queste competenze e atteggiamenti nei giovani lungo il loro iter di preparazione e ingresso al lavoro. Ancora una volta è il caso di richiamare la necessità di una riflessione e di un piano di azione strategici e condivisi tra i diversi stakeholder sopra menzionati.

Da ultimo, l'analisi dei profili nell'utilizzo delle tecnologie conferma il fatto che la dimensione della socialità all'interno dell'organizzazione è sempre più supportata e mediata dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione: non solo nel caso dei giovani, ma anche in quello dei manager più senior. Come già sottolineato lo scorso anno "si tratta di un fenomeno destinato a mutare profondamente le dinamiche organizzative e che chiederà quindi ai singoli di mettere in campo nuove attitudini e competenze, nonché la capacità di adattare flessibilmente i propri schemi cognitivi e culturali di riferimento. E in questo processo le nuove generazioni, cresciute nell'era digitale, sembrano detenere un potenziale vantaggio competitivo rilevante"[30].

In proposito è interessante osservare che i dati a disposizione evidenziano comportamenti nell'uso delle tecnologie non troppo dissimili tra giovani e senior in azienda. Anche alla luce del fatto che sull'argomento esistono forti stereotipi reciproci tra generazioni (cfr. capitolo 4), ciò potrebbe suggerire che la convergenza riscontrata non è poi da considerarsi così sorprendente.

[29] *Ibidem*
[30] *Ibidem*

3. Le politiche per la socializzazione dei giovani all'interno delle organizzazioni

Premessa

Uno dei due filoni principali di indagine, nell'ambito del programma di ricerca della Fondazione ISTUD "Giovani e Lavoro" del 2011, era rappresentato dall'analisi delle politiche di socializzazione dei giovani all'interno delle organizzazioni.

L'ipotesi di partenza è che la buona qualità dell'esperienza di ingresso e inserimento in azienda costituisca un presupposto essenziale per la piena valorizzazione del contributo e del potenziale rappresentato dai giovani: a vantaggio sia della loro soddisfazione lavorativa sia di un miglioramento delle performance organizzative complessive. In particolare, gli esiti del processo di socializzazione appaiono strettamente collegati ai seguenti aspetti: "fit" tra persona e "job", dinamiche motivazionali, *commitment* organizzativo, identificazione e senso di appartenenza.

Con l'obiettivo di mettere meglio a fuoco queste ipotesi per poterle poi verificare sul campo, la ricerca ha previsto inizialmente una fase di analisi della letteratura esistente, per la verità non particolarmente consistente. La scelta è stata di focalizzarsi su un numero limitato di contributi italiani e stranieri che tuttavia rappresentano i riferimenti più solidi in materia. Le principali evidenze emerse da questa rassegna sono riportate nel paragrafo che segue.

3.1 L'analisi della letteratura

Scorrendo la letteratura sull'inserimento del personale nelle aziende (il cosiddetto processo di "induction") osserviamo che tale tema è, in genere, approfondito all'interno del più vasto filone di analisi e di ricerca sui processi di socializzazione organizzativa e sulle modalità e forme di adattamento al ruolo (Van Maanen e Schein,1979).

Si sottolinea in particolare come tale fase o momento sia cruciale per la costruzione delle relazioni "persona-organizzazione" e "persona-job" e si rifletta inevitabilmente sulle prestazioni e sulla motivazione delle persone all'interno delle organizzazioni (Ashforth, 1989). Numerosi studi (Baker e Feldman, 1990; Allen e Meyer, 1990; Cohen, 1993) mostrano che un primo impatto positivo fra individuo e organizzazione è spesso positivamente correlato con un più forte *commitment*.

Stupisce quindi come tale fase sia di frequente trascurata e scarsamente presidiata dalle funzioni HR, spesso più attente a investire risorse maggiori nelle fasi di reclutamento/selezione e di training/education delle risorse umane. Infatti, se analizziamo le pratiche e le azioni intraprese dalle funzioni HR, non solo nel nostro Paese, osserviamo che l'inserimento dei neoassunti è affrontato nella maggior parte dei casi partendo da due orientamenti contrapposti:

– come un momento o fase da minimizzare, riducendone al massimo i tempi e cercando di inserire le persone nel ciclo produttivo il più rapidamente possibile, lasciando così alle persone il compito e l'onere di adattarsi al ruolo e all'organizzazione, acquisire le competenze richieste e "fare proprie" le norme e le regole, spesso non scritte, necessarie per sopravvivere;

– come un processo articolato e complesso, consistente in fasi preordinate e iniziative specifiche (assessment, coaching, tutorship, mentoring, ecc.) da adattare alle caratteristiche e ai bisogni individuali, finalizzato a creare identità, fidelizzazione e in definitiva un vantaggio competitivo per l'organizzazione attraverso le risorse umane.

Nel primo caso l'inserimento è considerato dall'organizzazione un problema squisitamente individuale e un momento poco rilevante e transitorio, limitandosi a fornire le informazioni minime per sopravvivere in azienda e lasciando che il neoinserito impari "a nuotare" nell'organizzazione da solo; nel secondo caso, un processo organizzativo rilevante e strategico da programmare con grande attenzione, predisponendo da parte della funzione HR e della linea azioni coerenti e un attento monitoraggio.

I contributi provenienti dagli addetti ai lavori e dagli studiosi che hanno affrontato il tema dell'inserimento al lavoro scontano l'influenza di questi due diversi orientamenti. Nel primo caso guardando e privilegiando la coerenza fra caratteristiche personali e 'job' e sottolineando come taluni tratti di personalità (ad esempio, l'apertura mentale) e skill (ad esempio, la capacità di ricercare informazioni) siano cruciali per realizzare un rapido e produttivo "fit" (Nicholson e West, 1988; Baker, 1993); nel secondo caso, sottolineando l'importanza di variabili "macro" organizzative (ad esempio, le dimensioni d'impresa, la struttura, la cultura, ecc.) o "meso" organizzative (ad esempio, lo stile di leadership, i sistemi di comunicazione, i sistemi di ricompensa, ecc.) per la costruzione di una "corporate identity" nei neoassunti (Feldman, 1976; Fisher, 1986).

Una sintesi fra questi orientamenti contrapposti è realizzata da Van Maanen e Shein del Massachusetts Institute of Technology (1979) che, cercando di delineare i tratti di una possibile teoria della socializzazione organizzativa, individuano diverse modalità o tattiche di socializzazione messe in atto dagli individui e dalle organizzazioni.

Considerando l'inserimento la fase iniziale fondamentale e qualificante della socializzazione, intesa come "il processo attraverso il quale i soggetti imparano a conoscere il loro ruolo nell'organizzazione, la cultura del nuovo ambiente di lavoro e si adattano al nuovo contesto", i due autori rilevano che tale processo può essere analizzato e descritto sulla base di un *continuum* di sei dimensioni bipolari:

1. la tattica della socializzazione collettiva (vs. individuale) che fa riferimento alla unione in gruppi dei newcomers e all'investimento nella costruzione di una identità collettiva attraverso esperienze comuni piuttosto che nella gestione del neoassunto come singolo individuo e alla costruzione di un set di esperienze tailor-made per ogni newcomer;

2. la tattica della socializzazione formale (vs. informale) che consiste nel distinguere e separare formalmente il neoassunto dai membri già presenti nell'organizzazione durante il periodo dell'inserimento piuttosto che nell'inserirlo all'interno di gruppi di lavoro composti da persone con diverse esperienze ed anzianità;

3. la tattica della socializzazione sequenziale (vs. random) che fa riferimento alla programmazione di una sequenza prefissata di fasi che portano alla assunzione di un nuovo ruolo piuttosto che ad una sequenza di fasi non programmate e condizionate da eventi casuali;

4. la tattica della socializzazione fissa (vs. variabile) che prevede la definizione di una specifica e determinata data per l'assunzione del ruolo, mentre quella variabile è legata ad una valutazione dei progressi dell'individuo;

5. la tattica della socializzazione seriale (vs. disgiuntiva) è quella in cui il newcomer è socializzato da un membro esperto dell'organizzazione in opposizione a un processo in cui non esiste un modello di ruolo definito e consolidato da proporre al neoinserito;

6. la tattica della socializzazione con investitura (vs. senza investitura) in cui si conferma il raggiungimento da parte del neoassunto di specifiche caratteristiche e attributi costitutivi dell'appartenenza all'organizzazione e l'accettazione del neoinserito da parte dei membri già presenti.

Per ogni tattica gli autori si soffermano nell'indicazione delle azioni concrete che le organizzazioni possono mettere in atto e sugli effetti di tali azioni, ponendo le basi di una costruzione teorica che, pur necessitando di verifiche empiriche, rappresenta un importante tappa nella comprensione del fenomeno della socializzazione dei neoinseriti all'interno delle imprese.

Proseguendo nel lavoro di Van Maanen e Shein, Jones (1986) classifica le tattiche descritte in due macro raggruppamenti:

– tattiche di socializzazione istituzionalizzata (collettive, formali, sequenziali, fisse, seriali, con investitura) volte a incoraggiare i newcomers ad accettare passivamente i ruoli e le regole consolidate dell'organizzazione e quindi a mantenere lo status quo;

– tattiche di socializzazione individualizzata (individuali, informali, non sequenziali, variabili, disgiuntive, senza investitura) che inducono i neoassunti a mettere in discussione i ruoli definiti e a interpretarli in modo nuovo incoraggiando l'innovazione organizzativa.

Ashforth e Saks (1996) meglio specificano e in parte contestano il contributo di Jones, osservando che le tattiche istituzionalizzate sarebbero tuttalpiù indicative di un processo di inserimento "strutturato" e che quelle individualizzate sono definibili in negativo, cioè "by default" piuttosto che "by design". A conferma delle loro tesi, Ashforth e Saks riportano i risultati di una ricerca effettuata su 295 newcomers laureati in business administration con questionari somministrati prima di entrare in azienda, dopo 4 mesi e dopo 10 mesi, cercando di verificare quali effetti possono essere collegabili alle tattiche di socializzazione istituzionalizzata e individualizzata e considerando un ampio set di variabili quali la soddisfazione per il lavoro, il commitment organizzativo, l'identificazione con l'azienda, l'intenzione a restare in azienda, l'innovazione di ruolo, l'ambiguità del ruolo, il conflitto di ruolo, i sintomi di stress e la performance.

I risultati della ricerca – certamente di grande rilievo sia per gli studiosi interessati all'implementazione della teoria sia per i *practitioners* impegnati nella costruzione dei programmi di "induction" – indicano che la socializzazione istituzionalizzata è, in particolare, associata a una più alta soddisfazione per il lavoro, commitment organizzativo e identificazione con l'organizzazione e con una più bassa ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo e sintomi di stress. Sebbene la socializzazione istituzionalizzata sia anche associata a una più bassa innovazione di ruolo e performance individuale, gli

autori affermano che non è certo che questi effetti siano stabili nel tempo e che, con ogni probabilità, potrebbero modificarsi a seguito di rilevazioni ripetute in tempi successivi. Del resto, essendo quello della socializzazione un processo, è evidente che i risultati esposti potrebbero modificarsi nel tempo e dovrebbero pertanto essere sottoposti a ulteriori e successive verifiche. Inoltre, gli autori sottolineano che le future ricerche dovrebbero concentrarsi sui "contesti", includendo ulteriori variabili (strutture organizzative, dimensioni d'impresa, cultura, ecc.). Si dovrebbe, in altre parole, lavorare alla costruzione di una vera "teoria organizzativa" dei processi di inserimento dei newcomers, per ora solo abbozzata.

Il breve excursus della letteratura presentato evidenzia la rilevanza cruciale di transitare verso un approccio più consistente e meditato ai processi di inserimento dei newcomers, in quanto decisivi nella costruzione di un più forte commitment dei lavoratori, nel rafforzamento dell'identità organizzativa e nella costruzione di relazioni interpersonali basate sulla fiducia, condizioni ormai indispensabili per competere sui mercati globali e per generare valore per tutti gli stakeholders dell'impresa (Pontiggia e Isari, 2010).

I cambiamenti dei più recenti anni nell'economia e nella società rendono indispensabile, da parte delle funzioni HR, una attenzione e un impegno più consistenti nella costruzione di politiche e azioni di "induction" volte ad attrarre e trattenere risorse qualificate a fronte di una offerta sempre più caratterizzata da differenziazione delle forme contrattuali, segmentazione e ampliamento del gap generazionale, affermazione delle logiche dell'employability e della crisi del lavoro sicuro e per la vita; tutte condizioni che rendono più instabili e precarie le relazioni fra individui e organizzazioni.

3.2 La ricerca sul campo

Sulla scorta delle evidenze emerse dallo studio della letteratura, che hanno da un lato confermato e dall'altro meglio articolato le ipotesi dell'indagine, è stato messo a punto il disegno della ricerca da realizzare presso le aziende e i giovani.

In continuità con quanto fatto negli scorsi anni, è stata adottata una prospettiva "multi-attore", vale a dire basata sull'idea di osservare lo stesso fenomeno da punti di vista differenti, ovvero quelli dei diversi *stakeholder* dei processi considerati: le funzioni Risorse Umane delle aziende (più specificamente, le aree reclutamento, selezione e *employer branding*, formazione e sviluppo), i manager di linea, i giovani neoinseriti.

In questa prospettiva sono stati definiti i seguenti obiettivi conoscitivi generali:

– analizzare i programmi formali di inserimento dei giovani neoassunti realizzati dalle imprese (quella che la letteratura definisce come "socializzazione istituzionalizzata") per ricostruirne le logiche, le finalità e le principali caratteristiche;

– ricostruire l'esperienza dell'inserimento dal punto di vista dei giovani, cercando di metterne in luce le più significative criticità, le aspettative di miglioramento nonché il ruolo giocato dalle dimensioni informali (quella che la letteratura definisce come "socializzazione individualizzata");

– intercettare la percezione dei manager di linea, che si configurano all'interno dell'organizzazione come "beneficiari indiretti" del processo, rispetto all'efficacia delle pratiche di socializzazione esistenti, con un'attenzione specifica al rapporto tra dimensioni formali e informali;

– esplorare insieme a rappresentanti delle funzioni Risorse Umane delle aziende coinvolte possibili proposte di miglioramento delle pratiche di inserimento attuali a fronte delle criticità più frequentemente riscontrate.

Per raggiungere gli obiettivi descritti, sono state progettate e realizzate differenti attività sul campo, che hanno previsto l'utilizzo combinato di metodologie di tipo estensivo e qualitativo. In particolare, si è cercato di tenere insieme l'analisi della consistenza quantitativa dei fenomeni indagati con l'approfondimento qualitativo delle dinamiche ad essi sottostanti: quali ragioni li determinano, a quali condizioni si manifestano e quali processi di attribuzione di significato tali fenomeni generano da parte degli attori coinvolti.

Sempre da un punto di vista metodologico, va precisato che le attività tradizionali di rilevazione sul campo – tramite questionari, griglie, focus group – sono state integrate da momenti di ricerca-azione, in cui, in stretta partnership con le aziende sostenitrici della ricerca, si è lavorato alla elaborazione congiunta di soluzioni operative ai problemi identificati.

Nel dettaglio, le attività realizzate sono state le seguenti:

– analisi dei programmi formalizzati di inserimento esistenti presso le aziende partecipanti alla ricerca, basata sulla somministrazione di una griglia strutturata di rilevazione delle principali caratteristiche degli stessi (i dati raccolti sono stati integrati dall'analisi "a tavolino" della documentazione fornita dalle aziende relativamente a tali programmi);

– conduzione di 4 focus group con giovani neoassunti, inseriti da non più di tre anni, sulla base di una check-list semi-strutturata;

– indagine estensiva, attraverso la somministrazione online di un questionario strutturato, a un campione di oltre 400 manager di linea, appartenenti a diverse funzioni di aziende operanti in più settori;

– workshop della durata di una giornata, che ha previsto la partecipazione delle aziende sostenitrici del progetto di ricerca, condotto secondo le logiche della ricerca-azione.

In allegato sono riportati tutti gli strumenti di rilevazione utilizzati nelle diverse fasi.

3.2.1 Analisi delle pratiche formalizzate di inserimento dei neoassunti: lo stato dell'arte

Il primo passo della ricerca sul campo è consistito in una sorta di censimento dei programmi di inserimento formalizzati attualmente in uso nelle realtà organizzative partecipanti alla ricerca.

L'obiettivo era di ricostruire lo stato dell'arte delle pratiche di ingresso nell'organizzazione, ad oggi

esistenti. Come già anticipato, si trattava di concentrarsi essenzialmente sulla cosiddetta "socializzazione istituzionalizzata" per comprenderne i più importanti tratti distintivi.

A tal fine, è stata somministrata ai referenti aziendali una griglia di analisi strutturata[31] che mirava a raccogliere dati relativi alle seguenti caratteristiche dei programmi:

– destinatari
– obiettivi
– frequenza/durata
– articolazione/contenuti
– metodologia
– attori coinvolti
– modalità di verifica/feedback

Alle aziende è stato anche richiesto di fornire, ove possibile, la documentazione relativa ai loro programmi più significativi. L'analisi di tale materiale ha consentito di comprendere in modo più specifico ed esaustivo le indicazioni raccolte attraverso la griglia.

Qui di seguito è illustrato il quadro complessivo emerso dalla lettura dei dati raccolti.

I programmi di inserimento hanno come target preferenziale i neolaureati, che in più della metà dei casi costituiscono i destinatari esclusivi. Nei casi rimanenti, invece, il target è duplice: sia i neolaureati che i neodiplomati.

Per quanto riguarda gli obiettivi propri dei programmi considerati emergono due focalizzazioni prioritarie, una per così dire "*hard*" e una "*soft*". Da un lato, la conoscenza dei sistemi e dei ruoli aziendali, vale a dire offrire al neoassunto le coordinate di base relative al sistema organizzativo di cui è entrato a far parte. Una sorta di bussola per orientarsi, quantomeno a livello di sistema formale delle attività e delle responsabilità: chi fa che cosa e quali sono i processi fondamentali di funzionamento. Dall'altro lato, la socializzazione ai valori e alla cultura aziendali, ovvero avviare il processo di integrazione culturale del neoassunto per svilupparne il senso di appartenenza e l'allineamento all'organizzazione, partendo dal presupposto che il controllo delle "premesse cognitive" (Perrow, 1988) costituisca lo strumento principe per favorire il coordinamento efficiente di un'organizzazione. Solo marginalmente, i programmi hanno l'obiettivo di lavorare allo sviluppo di conoscenze tecnico-specialistiche di base e allo sviluppo delle competenze di ruolo.

Con riferimento alla durata, i programmi analizzati oscillano tra un arco temporale prevalente piuttosto ristretto (da 1 a 3 giorni) e uno decisamente ampio (più di un mese). Sembrano sostanzialmente assenti le opzioni temporali intermedie. Questa polarizzazione appare coerente con le osservazioni precedentemente fatte nell'analisi della letteratura che distingue due orientamenti contrapposti: da una parte, la visione dell'inserimento come una fase da minimizzare che deve velocemente rendere la risorsa fruibile per i cicli produttivi e che di fatto lascia all'individuo l'onere di "imparare a nuotare" e adattarsi al contesto; dall'altra parte, quella in cui l'inserimento si configura come

[31] Cfr. Allegato 4

un processo lungo e articolato, di notevole rilevanza strategica in quanto, integrando e fidelizzando le persone, contribuisce a creare un vantaggio competitivo per l'organizzazione.

Passando all'analisi dei contenuti/articolazione emergono alcuni elementi rilevanti. In primo luogo, i programmi sono essenzialmente standard, articolati sempre in più fasi distinte in cui si alternano momenti teorico/informativi (aula) e momenti di contatto con la realtà concreta (visite ai siti, *assignment*, affiancamenti); solo in qualche caso i programmi sono differenziati per target. In secondo luogo, i programmi vengono realizzati regolarmente e non a fronte di esigenze particolari, finendo per costituire nella sostanza dei processi di tipo "routinario" all'interno dell'organizzazione. È interessante osservare che queste caratteristiche diffuse di formalizzazione, standardizzazione e regolarità segnalano nel complesso un elevato grado di istituzionalizzazione delle pratiche di inserimento in seno alle imprese.

Una ulteriore significativa variabile costitutiva presa in considerazione è stata quella delle metodologie utilizzate in fase di implementazione dei programmi. Il quadro generale che emerge dalla lettura dei dati ha un sapore piuttosto tradizionale: dominano infatti la formazione in aula, sempre presente, e il training on the job, utilizzato molto spesso. Decisamente più sporadico e frammentato il ricorso a modalità più complesse, ma anche più innovative, quali l'utilizzo di "community" dedicate, project work, job rotation e *mentoring*.

Per quanto concerne gli attori coinvolti, in metà dei casi la responsabilità dei processi di inserimento è concentrata in modo esclusivo presso la funzione Risorse Umane, nelle sue diverse componenti: reclutamento, *employer branding*, formazione, sviluppo e gestione. L'*ownership* è invece condivisa con la linea nell'altra metà dei casi considerati.

La sezione finale della griglia prevedeva una serie di domande relative alle attività di verifica e valutazione previste. A conferma dell'istituzionalizzazione del processo di inserimento, è sempre prevista una verifica finale formalizzata, molto di frequente accompagnata da un momento celebrativo finalizzato a "segnare", anche dal punto di vista simbolico, la conclusione di una fase e l'ingresso vero e proprio nella comunità organizzativa. Tale momento di verifica è sempre collocato al termine del percorso di inserimento, mentre solo raramente sono previste verifiche intermedie in una logica di monitoraggio continuo e accompagnamento.

Dal punto di vista degli strumenti utilizzati per questa attività di valutazione prevale il ricorso al questionario di gradimento, con un focus dunque sulla raccolta del punto di vista del giovane neoinserito. In misura più ristretta, invece, si prevede un feedback articolato dall'organizzazione verso il neoassunto: in questi casi si ricorre a strumenti anche piuttosto sofisticati, quali i *development center* e i colloqui per la costruzione di piani di sviluppo individualizzati.

Infine, si osserva che l'azione di valutazione tipicamente è in capo alla funzione Risorse Umane, che risulta sempre presente; più discontinua è invece la presenza della linea nella figura del responsabile diretto della risorsa inserita.

La lettura complessiva dei dati qui presentati solleva alcuni interrogativi rispetto alla efficacia effettiva dei programmi di inserimento. Nella tabella che segue, sono sintetizzate – sotto forma di

domande – le principali questioni che i ricercatori si sono posti nella fase di analisi "a tavolino" delle caratteristiche costitutive di tali programmi.

Caratteristica considerata del programma	Problemi/interrogativi
OBIETTIVI	Come si riesce a lavorare sulla socializzazione ai valori e alla cultura attraverso programmi spesso corti? Come stemperare la prevalenza degli obiettivi dell'organizzazione su quelli di supporto allo sviluppo di conoscenze e competenze degli individui?
DURATA	Forse inserimento è una "buzzword" che contiene al suo interno processi differenti che richiedono tempi e obiettivi diversi?
DESTINATARI	Si assumono solo laureati o esiste l'idea che i diplomati "valgano un po' meno" e su di loro non valga la pena investire?
METODOLOGIA	I metodi prevalentemente utilizzati sono in linea con le aspettative dei Giovani della generazione Y (confidenza con le tecnologie, necessità di un rapido feedback sulla propria capacità di fare, aspettativa di fare cose varie e "divertenti")?
CONTENUTI/ARTICOLAZIONE	Quali sono le logiche con cui si progettano e si articolano le diverse fasi del percorso? Si ragiona in modo tradizionale per blocchi di contenuto? Si variano semplicemente le metodologie? Si immagina una "progressione" di intensità del processo di socializzazione (prima con un focus informativo cognitivo e successivamente di sviluppo competenze e socio-emotivo)?
ISTITUZIONALIZZAZIONE	Come si concilia l'istituzionalizzazione spinta (programmi formali, regolati, con tempistiche "rigide") con i tempi sempre più differenziati di ingresso delle risorse in azienda (in funzione della variabilità dei cicli economici, di formule contrattuali piuttosto diversificate e delle opportunità normative emergenti)?
ATTORI/RESPONSABILITA'	Quali sono le opportunità e i limiti rispettivi dei due diversi approcci adottati (coinvolgimento o meno della linea)? E' maggiore il valore aggiunto o la complessità derivante dal coinvolgere anche il responsabile di linea (sia dal punto di vista organizzativo che del giovane neoinserito)?
ATTORI/RESPONSABILITA'	Quale potrebbe essere il valore generato da una più consistente attività di monitoraggio in itinere (ad esempio, sul fronte dei processi di apprendimento e delle dinamiche motivazionali)? In generale, quali investimenti conviene fare in questa fase (avere una logica più tattica o più strategica)? Come garantire il coordinamento e quali spazi rispettivi dare alla funzione Risorse Umane e al management di linea? Nel caso di momenti celebrativi finali, quale visibilità è opportuno garantire e quali attori conviene coinvolgere?

Tabella 3: Principali questioni e problemi emersi dall'analisi delle pratiche di inserimento presso le aziende.

Le domande contenute in questa tabella, insieme alla considerazioni fatte dai giovani neoassunti nel corso dei focus group – i cui risultati sono presentati nel prossimo paragrafo –, hanno costituito il punto di partenza della riflessione sviluppata durante il workshop con le aziende, finalizzato a identificare alcune possibili risposte agli interrogativi posti. Le evidenze emerse dal workshop sono presentate più avanti (paragrafo 3.2.3).

3.2.2 Il punto di vista dei giovani

Sono stati realizzati 4 focus group in altrettante aziende, che hanno coinvolto circa una cinquantina di giovani inseriti da non più di 3 anni. Lo scopo principale dei focus group è stato quello di raccogliere il punto di vista dei giovani in merito alle esperienze di socializzazione e inserimento vissute all'interno delle proprie aziende.[32]

Più in dettaglio, attraverso il confronto con i neoassunti sono state indagate le seguenti aree:

- specifiche esperienze di socializzazione in azienda, con particolare riferimento al bilanciamento tra i percorsi formali/istituzionalizzati e i percorsi informali/destrutturati;
- livello di soddisfazione nei confronti dei percorsi di socializzazione;
- principali variabili che favoriscono o ostacolano il percorso di socializzazione dei giovani con le aziende;
- possibili suggerimenti per migliorare gli attuali percorsi di socializzazione utilizzati dalle aziende (mediante la ricostruzione del "percorso ideale di inserimento" secondo il punto di vista dei giovani.

Si riportano di seguito le principali evidenze emerse dai focus group.

Esperienze dei partecipanti con i percorsi di socializzazione

In tutte le aziende in cui sono stati realizzati i focus group, i partecipanti sono stati inseriti all'interno di programmi formali di socializzazione, che hanno affiancato e integrato i percorsi informali.

Le esperienze riportate dai neoassunti evidenziano come l'avvio dei programmi formali di socializzazione avvenga nella quasi totalità dei casi in maniera differita rispetto al reale inserimento dei giovani. Tali programmi, infatti, si svolgono solo dopo la formalizzazione del rapporto di lavoro con un contratto di assunzione. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, i giovani hanno già avuto un'esperienza di stage all'interno della stessa azienda.

[32] La traccia impiegata per la gestione dei focus group con i neoinseriti è riportata in allegato.

Ciò fa sì che i programmi di socializzazione e inserimento si svolgano quando i giovani sono in azienda già da diversi mesi (in alcuni casi anche da più di un anno). Di conseguenza, alcuni dei principali obiettivi e contenuti di tali programmi (es. conoscenza dei sistemi e delle procedure aziendali, socializzazione ai valori e alla cultura dell'azienda) perdono importanza nella misura in cui i partecipanti hanno già sviluppato tali competenze e conoscenze attraverso altre modalità.

Per questa ragione, il primo inserimento sembra affidato prevalentemente a percorsi informali e la partecipazione ai programmi formali assume soprattutto un valore simbolico, rappresentando il rito di iniziazione che segna l'ingresso ufficiale del giovane nella comunità dell'azienda.

Soddisfazione nei confronti delle esperienze di inserimento

La maggioranza dei partecipanti dichiara un buon livello di soddisfazione relativo alle proprie esperienze di inserimento. È da specificare, tuttavia, come tale soddisfazione sia legata soprattutto ai percorsi informali vissuti da ciascun neoinserito.

Infatti, tali percorsi (che, come già osservato, si sviluppano precedentemente all'avvio dei percorsi formali/istituzionalizzati e, pertanto, intervengono sul "primo" inserimento del giovane in azienda) sono quelli che consentono ai giovani di orientarsi già dai primi giorni all'interno dei rispettivi ambienti di lavoro.

Prezioso, ai fini della soddisfazione, è il ruolo agito dal capo e dai colleghi, che supportano il neoinserito e lo aiutano a orientarsi già dai primi giorni. Sono soprattutto i colleghi a svolgere un ruolo centrale (in particolar modo nei casi in cui il capo diretto della giovane risorsa è poco disponibile o accessibile). In tal senso, lo sviluppo di "affinità elettive" con uno o più colleghi fa sì che il giovane neoinserito trovi dei punti di riferimento cui affidarsi per chiedere consigli.

Variabili che favoriscono o ostacolano il percorso di socializzazione dei giovani con le aziende

Relativamente a questo punto, l'attenzione dei partecipanti si è concentrata principalmente sulle criticità vissute nell'ambito delle proprie esperienze. I neoinseriti hanno evidenziato soprattutto cinque questioni chiave:

– *identificazione delle responsabilità nella gestione del "primo" inserimento*

  I programmi formali di inserimento sono presidiati direttamente dalla funzione HR ma, come già osservato, tali programmi vengono attivati solo dopo la formalizzazione dell'assunzione del giovane.

  Durante il periodo di stage la funzione HR appare "assente" agli occhi dei neoinseriti e la responsabilità di gestione dell'inserimento sembra ricadere unicamente sul capo diretto della risorsa.

In alcuni casi, il capo si dimostra particolarmente disponibile e, soprattutto nei primi giorni di vita in azienda, dedica tempo alla nuova risorsa per descrivergli l'organizzazione, la struttura all'interno della quale è inserito, per spiegargli cosa si aspetta da lui e per introdurlo agli altri colleghi. In altri casi, il capo si dimostra meno disponibile o accessibile e liquida tali spiegazioni in pochi minuti.

Spesso, nel corso dei primi mesi ai giovani viene assegnato un tutor di riferimento. I racconti dei partecipanti, tuttavia, evidenziano come il tutor formale non sempre svolga un ruolo "attivo" nell'affiancare il neoinserito. Sono più frequenti i casi in cui quest'ultimo individua un'altra figura, tra i suoi colleghi più esperti, alla quale affidarsi e chiedere consigli.

– *sovrapposizioni con altri programmi*

L'assunzione con la formula del contratto di apprendistato (alto o professionalizzante) costituisce una formula sempre più diffusa all'interno delle aziende. Tale modalità di assunzione prevede degli obblighi formativi per i giovani e per le aziende.

La formazione obbligatoria, però, comprende anche aree di intervento tradizionalmente previste dai programmi formali di socializzazione e inserimento. I giovani, in questo modo, si trovano spesso in aula per partecipare a corsi di formazione che ripercorrono gli stessi contenuti che avevano già affrontato in precedenti iniziative formative o per assistere a presentazioni aziendali che avevano già visto qualche mese prima.

Al di là delle problematiche legate alla mancanza di integrazione tra i programmi formali di socializzazione e inserimento e gli altri programmi formativi rivolti ai giovani, l'impressione che emerge è che spesso i programmi di inserimento attualmente in vita all'interno delle aziende siano stati concepiti e progettati sulla base di logiche del mercato del lavoro diverse rispetto a quelle attuali e non tengano conto delle nuove formule contrattuali.

– *bisogno di sinergie tra HR e Line*

Se è vero, come riferito dai partecipanti, che spesso i programmi formali di socializzazione e inserimento si svolgono "tardi" rispetto al momento del primo ingresso dei giovani in azienda, è altrettanto vero che quando finalmente tali programmi hanno inizio, i giovani sono già significativamente coinvolti nelle attività operative.

Per questa ragione, i giovani possono talvolta dover fronteggiare le resistenze dei capi diretti, che fanno fatica a staccarsi, seppur per pochi giorni, da una risorsa ormai pienamente inserita nel suo team di lavoro.

È un problema che si registra soprattutto nelle aziende che hanno programmi di inserimento più lunghi (superiori ai due anni), perché nel corso dello svolgimento di tali programmi all'intensificazione delle attività lavorative si è affiancata anche l'assunzione di maggiori responsabilità da parte dei giovani.

– *incongruenze tra selezione e inserimento*

Alcuni partecipanti ai focus group sottolineano alcune incongruenze tra ciò che è stato raccontato loro sull'azienda in sede di selezione e ciò che hanno visto dopo essere entrati in azienda.

Ovviamente, i messaggi comunicati nel processo di selezione generano aspettative particolarmente elevate, che rischiano di rimanere deluse dopo le prime settimane. Ciò si verifica particolarmente nei casi in cui i giovani non si sentono adeguatamente accuditi e seguiti all'inizio *(«Ci siamo sentiti abbandonati a noi stessi», «può capitare di sentirsi disorientati se non si ha una guida di riferimento»).*

Quando si verificano tali situazioni, l'efficacia dei programmi formali di socializzazione e inserimento rischia di essere compromessa, perché i giovani, nel frattempo, si sono già costruiti, sulla base delle prime esperienze, una propria immagine dell'azienda.

Accade, perciò che alcuni di essi arrivino a partecipare ai programmi formali di socializzazione e inserimento con dei "filtri" e "pregiudizi" che possono inficiare l'efficacia dei messaggi che l'azienda intende veicolare.

– *quali priorità per i programmi di inserimento?*

Relativamente a questo punto, i partecipanti sembrano avere le idee molto chiare. La principale priorità è quella di acquisire prima possibile tutte le conoscenze sull'azienda necessarie per evitare di commettere errori. Molti parlano di "manuale di sopravvivenza" o di "istruzioni per evitare di bruciarsi".

Sono questi gli obiettivi che, dal loro punto di vista, i programmi formali di socializzazione e inserimento dovrebbero perseguire in maniera più rapida. Gli altri obiettivi (sviluppo di conoscenze tecnico-specialistiche, sviluppo delle competenze di ruolo) possono essere raggiunti anche in tempi più lunghi.

Il problema è che i programmi formali di inserimento – soprattutto quelli più lunghi e strutturati – hanno un loro calendario pianificato e il "punto d'ingresso" di ciascun partecipante (ovvero il modulo/seminario da cui si comincia il percorso) può cambiare in base al periodo dell'anno in cui si è entrati in azienda: i più fortunati hanno la possibilità di frequentare da subito il modulo dedicato ai valori e alla cultura aziendale. Altri, al contrario, rischiano di attendere anche un anno prima di parteciparvi (situazione che rende superfluo tale modulo).

Il "percorso ideale di inserimento"

Partendo dalle rispettive esperienze, i partecipanti ai focus group hanno provato a tracciare le caratteristiche principali che, dal loro punto di vista, il percorso ideale di inserimento in azienda dovrebbe possedere.

I partecipanti hanno individuato sei caratteristiche fondamentali:

– *avvio del percorso già dal primo giorno in azienda.* È da precisare che i partecipanti fanno riferimento al giorno d'ingresso in azienda a prescindere dalla tipologia di contratto che regola il rapporto con l'azienda. Ciò significa che, dal loro punto di vista, anche gli stagiaires dovrebbero avere accesso ai programmi di socializzazione e inserimento;

– *durata complessiva di almeno un anno.* Tale durata permetterebbe di alternare le attività lavorative alla formazione prevista dal programma, in modo da consentire ai partecipanti di "leggere" e "interpretare" i contenuti della formazione alla luce delle esperienze professionali che, nel frattempo, stanno vivendo;

– *coinvolgimento diretto del proprio responsabile nei giorni iniziali del programma.* Il rapporto con il proprio capo diretto costituisce una variabile fondamentale che determina la qualità della vita lavorativa dei giovani. Questi ultimi, infatti, *«desiderano avere maggiori opportunità di confronto con il proprio capo, al quale chiedono di essere maggiormente coinvolti nei processi comunicativi e di fornire feedback costanti sull'andamento del lavoro»*.[33] La richiesta di una partecipazione "attiva" del capo ai percorsi formali di inserimento, perciò è da interpretarsi, da un lato, come il desiderio di avere maggiori occasioni di confronto e, dall'altro lato, come un tentativo di responsabilizzazione verso quel ruolo di guida che, secondo i giovani, il capo dovrebbe avere;

– *momenti periodici di feedback.* Avere riscontri frequenti sull'andamento del proprio lavoro è considerato un elemento fondamentale, da parte dei giovani, per orientarsi all'interno dell'ambiente di lavoro. Per questa ragione, nell'ambito dei percorsi formali di socializzazione e inserimento dovrebbero essere previsti anche momenti di restituzione di un feedback ai partecipanti;

– *definizione, al termine del percorso, di un piano di sviluppo individuale.* Per i partecipanti, il percorso di inserimento dovrebbe essere concepito come una sorta di "ponte" che dovrebbe traghettarli verso altri percorsi – altrettanto strutturati – di sviluppo professionale. Con questa richiesta, i giovani esprimono, da un lato, la volontà di dare seguito all'esperienza formativa anche al termine del percorso di inserimento, in un'ottica di *lifelong learning* e, dall'altro lato, il desiderio di comprendere meglio le opportunità e le prospettive professionali che potranno avere in futuro in azienda;

– *articolazione per priorità.* Un efficace programma di socializzazione e inserimento dovrebbe soddisfare in un primo momento il bisogno di conoscenza dell'azienda da parte dei neoassunti, fornendo loro un *«manuale di sopravvivenza»* che li aiuti a muoversi all'interno dell'ambiente di lavoro. Successivamente, dovrebbe fornire gli *«strumenti del mestiere»*, ovvero favorire lo sviluppo delle competenze professionali delle persone. Infine, dovrebbe fornire la *«bussola verso il futuro»*, cioè favorire la pianificazione dei percorsi di sviluppo professionale dei partecipanti.

[33] Nastri A., Quaratino L. (a cura di). 2011. *Giovani, mondo del lavoro e nuove tecnologie*. Lupetti.

Sulla base delle evidenze emerse dai focus group e delle indicazioni fornite dai giovani neoassunti, si riporta in Tab. 4 uno schema di sintesi in cui le diverse caratteristiche del "percorso ideale di socializzazione e inserimento" definito dai partecipanti sono state raggruppate in base ai diversi livelli di priorità e di importanza attribuiti.

			Importanza attribuita	
			ALTA (attività imprescindibili)	**MEDIA** (attività non necessarie, ma particolarmente gradite)
Priorità attribuita	**ALTA** (da realizzare entro il primo mese)	"manuale di sopravvivenza"	- Inquadramento della propria posizione e del team in cui si è inseriti (primo giorno) - Sviluppo di conoscenze sull'azienda - Conoscenza dei ruoli e delle relazioni utili - Socializzazione ai valori aziendali	
	MEDIA (da realizzare entro i primi 6 mesi)	"strumenti del mestiere"	- Affiancamento sul campo a un collega più esperto - Formazione al ruolo - Middle review con HR (al termine dei primi 6 mesi)	- Job rotation (anche singole giornate da trascorrere come osservatori in aree aziendali diverse da quelli in cui si è inseriti) - Visite a siti produttivi/uscite sul mercato
	BASSA (da realizzare dopo i primi 6 mesi)	"bussola per il futuro"	- Formazione tecnica (inglese, IT) - Feedback (a 1 anno) - Piano di sviluppo personale (al termine del percorso)	- Attività ludiche/ricreative

Tabella 4: Percorso ideale di socializzazione e inserimento secondo i neoassunti

3.2.3 Il punto di vista degli specialisti delle Risorse Umane

Il punto di vista degli specialisti operanti all'interno della funzione Risorse Umane è stato ricostruito nell'ambito di un workshop che ha previsto il coinvolgimento delle aziende partner del programma di ricerca[34].

[34] Al workshop, che si è tenuto il 28 giugno 2011, hanno partecipato i referenti delle seguenti aziende: Air Liquide, Edison, Ferrero, Gruppo Coesia, Gruppo Generali, Pirelli,Vodafone.

Come per le ricerche degli scorsi anni, l'aver scelto la formula del workshop riflette la volontà di ispirare l'indagine presso le aziende alla logica della ricerca-azione, cercando quindi di collegare il più possibile gli obiettivi conoscitivi alle pratiche aziendali e al loro possibile miglioramento.

Gli obiettivi del *workshop*, alla luce di questa opzione metodologica di fondo, sono stati quindi i seguenti:

– creare uno spazio per il confronto di opinioni e lo scambio di esperienze concrete tra le diverse aziende coinvolte;

– generare riflessioni innovative rispetto alle tematiche trattate in una logica di brainstorming;

– offrire un'occasione alle aziende partecipanti di identificare possibili strategie di azione e linee di intervento operative all'interno della propria realtà organizzativa e gestionale.

L'incontro con le aziende, che ha avuto la durata di una giornata, si è articolato in tre fasi distinte.

Un primo momento di *stimolo*, condotto dai ricercatori della Fondazione ISTUD, che hanno illustrato, da una parte, i principali risultati emersi dell'analisi delle pratiche formalizzate di inserimento dei giovani (*cfr.* paragrafo 3.2.1) e, dall'altra, il punto di vista dei neoassunti rispetto alla propria esperienza di inserimento in azienda (*cfr.* paragrafo 3.2.2). L'obiettivo specifico era di mettere sul tavolo le questioni aperte e gli interrogativi più significativi derivanti dalla analisi delle pratiche esistenti attualmente all'interno delle aziende.

La seconda fase aveva la duplice finalità di favorire lo *scambio di esperienze* tra le diverse aziende partecipanti e di produrre idee innovative, relativamente alle pratiche di gestione attuali e future. A tal fine è stata realizzata una attività di *brainstorming* a partire da una traccia che cercava di sintetizzare le molte questioni aperte emerse in alcuni nuclei problematici di fondo: per ciascuno di essi le aziende hanno illustrato la propria esperienza attuale e ci si è confrontati su possibili sviluppi futuri.

La parte conclusiva del *workshop* mirava a cercare di modellizzare le idee generate attraverso il confronto di esperienze. A partire da uno schema interpretativo condiviso con le aziende partecipanti in chiusura della giornata di lavoro insieme, i ricercatori hanno successivamente prodotto una sintesi degli elementi raccolti che è stata inviata alle aziende per verificare la fedeltà e l'esattezza dei contenuti riportati.

Al workshop hanno partecipato professionisti appartenenti alla funzione Risorse Umane aventi responsabilità di governo dell'intera struttura o di specifici processi, quali ad esempio il reclutamento, la selezione, la formazione, lo sviluppo e l'organizzazione delle risorse umane.

Qui di seguito sono riportati i risultati del lavoro realizzato durante il *workshop*, che possono offrire potenziali indicazioni sia strategiche che operative per un miglioramento dell'efficacia dei processi di inserimento dei giovani neoassunti in azienda.

Come anticipato, già durante il workshop, le tante questioni emerse dalle altre fasi della ricerca erano state raggruppate, attraverso un lavoro di sintesi, in alcuni nuclei problematici fondamentali, che caratterizzano i processi di inserimento dei giovani nelle organizzazioni d'impresa.

Nella stesura di questo rapporto, si è scelto di mantenere la stessa logica, vale a dire di articolare l'esposizione lungo questi nuclei, segnatamente:

a. le sfasature

b. i programmi

c. le responsabilità

d. le verifiche

Le sfasature

Un primo nucleo problematico rilevante è relativo a una serie di sfasature che caratterizzano, minandone l'efficacia e la qualità, i processi di inserimento in azienda. Tali sfasature si giocano su diversi aspetti e livelli.

In primo luogo, non sempre i cicli di ingresso dei giovani neoassunti – che dipendono da molteplici variabili ambientali, strategiche e organizzative – coincidono con la cadenza temporale prevista per i programmi formali di inserimento. Talvolta possono passare anche diversi mesi tra i due momenti.

In secondo luogo, in caso di stage, vi è una sfasatura tra il momento di ingresso degli *stagiaires* e i programmi di inserimento che sono riservati invece alle persone assunte per contratto: al termine dello stage, quando le risorse finalmente accedono al programma, sono in realtà già state socializzate dai responsabili a cui erano affidate e conoscono nei fatti molti dei temi oggetto del programma. Emergono almeno due questioni di fondo: lo spreco di risorse ed energie e il rischio di avere esiti del processo di socializzazione piuttosto difformi.

In terzo luogo, vi è una sovrapposizione con la formazione obbligatoria prevista dall'apprendistato, con la conseguenza che soprattutto i giovani, come visto, percepiscono il programma come tardivo, se non addirittura di intralcio alla loro attività lavorativa presso l'unità organizzativa di appartenenza.

In quarto luogo, si registra spesso una discrasia tra i programmi formali previsti dall'organizzazione, essenzialmente a livello di funzione Risorse Umane, e processi informali attraverso cui il giovane viene di fatto socializzato nell'organizzazione giorno per giorno dai colleghi e dal responsabile a cui è affidato.

Infine, si verifica talvolta una distonia tra la comunicazione effettuata nei confronti del candidato

in fase di selezione, che genera aspettative molto elevate "magnificando" le qualità dell'azienda e del lavoro proposto, e la realtà organizzativa che il giovane incontra quando entra, fatta anche di problemi, incoerenze e difficoltà. La delusione che ne consegue può avere un pericoloso impatto sulla motivazione delle risorse.

Al fine di gestire almeno in parte le sfasature descritte, attraverso il lavoro congiunto con le aziende, sono state identificate alcune aree su cui potenzialmente intervenire con azioni specifiche:

– investire in più edizioni del programma durante l'anno, qualora si abbiano numeri sufficienti di ingressi, altrimenti immaginare programmi più flessibili basati su logiche modulari e strutturati prevedendo delle "finestre" periodiche che consentano l'entrata anche "in corsa";

– immaginare dei momenti individuali di preparazione (ad esempio dei colloqui) che accompagnino il giovane appena entrato in azienda, in attesa dell'ingresso nel programma formale di inserimento;

– nel caso dell'apprendistato, prevedere un programma di inserimento differenziato più ridotto che, focalizzandosi solamente sugli aspetti fondamentali, eviti quanto più possibile le duplicazioni;

– in caso di stage, lavorare parallelamente su due fronti per migliorare la sincronizzazione dei diversi canali/attori della socializzazione: da un lato, progettare un "kit" minimo e, soprattutto, unico (informazioni, momenti di affiancamento, partecipazione a momenti aziendali, ecc.) che tutti i singoli responsabili implementino con gli stagisti, garantendo cosi omogeneità al processo; dall'altro, anticipare alcune attività strutturate volte alla socializzazione (ad esempio job rotation, affiancamenti mirati, ecc.) anche in fase di stage;

– lavorare su un migliore coordinamento interno del processo complessivo, equilibrando lo sforzo di attrazione (da parte di chi si occupa di *employer branding*, reclutamento e selezione) con le esigenze di gestione successive da parte dei responsabili una volta che il candidato è entrato: l'obiettivo è, da una parte, di evitare nella fase di selezione un atteggiamento di "stravendita" che rischia di "viziare" i giovani, gonfiandone le aspettative e, dall'altro, di preparare i gestori che li prenderanno in carico a ridefinire in modo realistico tali aspettative, collocandole nella giusta prospettiva.

I programmi

Il secondo nucleo problematico identificato è relativo alla logica progettuale su cui sono basati i programmi di inserimento. In particolare, le questioni più rilevanti sono due.

Da una parte, la scarsa coerenza che talvolta si riscontra tra gli obiettivi dei programmi e il dispositivo progettuale concretamente previsto: ad esempio, come già ricordato, l'idea di raggiungere la finalità di socializzazione ai valori e alla cultura aziendale attraverso percorsi di brevissima durata – nei quali tali valori possono al massimo essere elencati – e basati sull'utilizzo di metodologie tradizionali, come la formazione d'aula o il training on the job.

Dall'altra parte, un debole presidio del livello di coerenza tra le metodologie generalmente in uso e i destinatari dei programmi, vale a dire giovani appartenenti alla cosiddetta "Generazione Y";[35] in particolare, l'eccessivo ricorso alla formazione d'aula e il ridotto utilizzo delle nuove tecnologie "Web 2.0".

Qui di seguito, sono riportate alcune possibili proposte di modifica e miglioramento dal punto di vista della progettazione dei programmi, emerse dal confronto durante l'attività di laboratorio.

In primo luogo, ampliare la concezione stessa di programma di inserimento, lavorando "a monte" del processo, vale a dire in fase di raccordo con il principale bacino di giovani candidati che le aziende hanno a disposizione: l'Università e le Business School. Su questo versante possono essere sperimentati sia dei "career day virtuali", dedicati alla sola azienda organizzatrice, sia dei "contest" focalizzati sull'analisi di un business case a cui partecipano in forma individuale o di piccolo gruppo gli studenti. Entrambe le ipotesi si caratterizzano per la focalizzazione su una singola realtà aziendale e per il fatto di risalire la filiera educativa all'indietro, andando a intercettare e "pre-socializzare" alla propria organizzazione i giovani potenziali.

In secondo luogo, rendere più efficace il lavoro sulla socializzazione ai valori e alla cultura aziendali, intervenendo su almeno tre fronti:

– prevedere una durata più lunga dei programmi qualora si voglia incidere sul suddetto obiettivo (se ci si limita a pochi giorni è conveniente lavorare su altro per evitare che la semplice elencazione dei valori e dei principi aziendali risulti meramente formale);

– dedicare maggiori energie e tempi per raccontare in modo "caldo" i prodotti/servizi offerti dall'azienda, collegandoli alla filosofia d'impresa sottostante, piuttosto che soffermarsi eccessivamente sulla descrizione delle strutture formali (organigramma e ruoli);

– utilizzare metodologie innovative, quali ad esempio blog, filmati autoprodotti, "storytelling", decisamente più coinvolgenti, diretti ed efficaci del racconto formale della mission e dei valori, proprio perché capaci di incidere non solamente sul canale cognitivo, ma anche su quello emozionale e affettivo.

In terzo luogo, ripensare lo logica di fondo con cui sono progettati tali programmi, provando a concepirli come dei "palinsesti", delle "sceneggiature" di ampio respiro capaci di lavorare sull'esperienza di inserimento nel suo complesso. Si potrebbe trattare di spazi caratterizzati da un alto grado di creatività, orientati a lavorare anche e soprattutto sui codici emozionali – quelli che determinano un imprinting e una memoria più profonda, radicata e duratura delle esperienze. Un confronto con gli esperti e con le tecniche del marketing esperienziale potrebbe costituire uno stimolo efficace all'innovazione in questa direzione.

[35] Per una analisi organica dei tratti caratteristici di questa generazione si veda Boldizzoni D. Sala E. (a cura di), *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*, Guerini e Associati (2009)

In quarto luogo, è stato identificato uno spazio di intervento, per certi versi più semplice ed immediato, che è quello dei metodi "didattici" utilizzati. Ecco alcune possibili opzioni, non difficili da mettere in campo, ma che se usate in modo organico e sistematico potrebbero migliorare certamente la qualità dei programmi offerti:

– azioni di job rotation e affiancamenti mirati a colleghi più esperti, magari concepiti con la metafora del "viaggio" in cui si va insieme a esplorare l'azienda (ad esempio, visite a stabilimenti e siti operativi) e il mercato;

– attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie, progettazione di community – sia chiuse, interne all'azienda, sia aperte all'esterno (per esempio ai laureandi potenzialmente candidati a entrare) – volte a facilitare l'interazione, il confronto e la costruzione del senso di appartenenza, attraverso il coinvolgimento attivo di chi vi partecipa;

– utilizzo di project *work/assignment* sul campo, individuali e di gruppo, finalizzati a velocizzare il contatto con la realtà operativa dell'azienda, ma anche a favorire lo sviluppo (e contestualmente la verifica del livello di acquisizione) delle *social skills*.

Le responsabilità

Il terzo nucleo di problemi fa riferimento al sistema complessivo delle responsabilità formali e sostanziali che i diversi attori coinvolti hanno nell'ambito dei processi di inserimento. Il dato più evidente emerso è legato alla frammentazione spesso esistente tra i differenti attori, in particolare la funzione Risorse Umane e il management di linea, e alla difficoltà di coordinamento tra di essi nelle varie fasi del processo.

Tale situazione finisce per avere un impatto negativo su diversi versanti: la motivazione e l'efficacia operativa dei giovani che hanno la percezione di essere entrati in un "mondo" poco coerente se non addirittura contraddittorio, in cui i diversi attori a cui fanno riferimento sembra che non si parlino; la qualità della relazione tra funzione Risorse Umane e manager di linea, con il rischio di rinforzare antichi pregiudizi reciproci; la performance organizzativa nel suo complesso, a causa della minore efficacia operativa dei giovani, ma anche del tempo e delle energie "sprecati" dai diversi attori per raccordarsi quando questo diventa inevitabile.

Le proposte di intervento condivise con le aziende durante il *workshop*, in coerenza con queste premesse, vanno nella direzione di migliorare la qualità dell'integrazione tra i diversi attori coinvolti, al fine di garantirne maggiore efficacia ed efficienza.

Si tratta innanzitutto di agire a livello di integrazione "interna" alla funzione Risorse Umane favorendo una maggiore cooperazione tra i diversi enti generalmente interessati: *employer branding*, reclutamento/selezione, formazione, sviluppo, gestione. Ciò potrebbe avvenire grazie all'adozione di una logica processuale, in cui l'integrazione tra le diverse fasi e l'output finale del processo complessivo siano considerati più rilevanti delle singole attività e degli specifici interessi di tipo funzionale. Operativamente ciò potrebbe essere realizzato attraverso diverse strade non necessaria-

mente alternative: gruppi di lavoro, comitati, definizione condivisa di una filosofia/strategia complessiva dei processi di inserimento, piccole azioni di job rotation, ecc.

In secondo luogo, occorre intervenire sull'integrazione "esterna", vale a dire quella tra la funzione Risorse Umane nel suo complesso e i responsabili di linea. Il tema è molto delicato, dal momento che si tratta di mettere le mani su un conflitto di interessi per così dire strutturale tra le parti: mentre i manager di linea sono interessati *in primis* a gestire le risorse in una prospettiva produttivistica e di breve termine e solo in seconda battuta di sviluppo, lo specialista HR tendenzialmente considera la gestione delle risorse in una ottica di medio-lungo periodo e in una prospettiva di crescita (Paoletti, 2008).

In questo senso, appare essenziale uno sforzo convergente delle due parti finalizzato a rendere migliore la loro cooperazione sui processi di inserimento dei giovani neoassunti. In termini operativi, tale convergenza, per essere costruita, necessita di nuovi presupposti: da un lato, la funzione Risorse Umane potrebbe impegnarsi maggiormente a valorizzare il ruolo dei responsabili di linea – curandone adeguatamente la "selezione interna" e la formazione – riconoscendoli come veri e propri alleati per raggiungere il comune obiettivo di inserimento efficace e piena socializzazione dei giovani neoassunti; dall'altro lato, i responsabili di linea, potrebbero impegnarsi in modo più sistematico, ad esempio presentando un piano formale di inserimento della risorsa (qualunque sia la formula di ingresso) da condividere e monitorare congiuntamente alla funzione Risorse Umane.

Un ambito ulteriore di collaborazione stretta tra la funzione Risorse Umane e il management di linea, vale a dire dei due soggetti che formalmente condividono la responsabilità dell'inserimento, è quella della valorizzazione dei mentori informali (chi sono, come operano, come ci si può coordinare con loro), che spesso finiscono per rappresentare un punto di riferimento e di orientamento essenziale, come direttamente raccontato dai giovani.

Infine, come già richiamato in precedenza, la funzione Risorse Umane potrebbe migliorare la qualità della propria azione nell'ambito dei processi di inserimento mutuando, in parte, le logiche e le competenze proprie di altre funzioni; in *primis*, il marketing, immaginando che i giovani in ingresso siano sì dei lavoratori, ma anche in qualche misura dei clienti[36] e come tali vadano gestiti.

Le verifiche

Il quarto e ultimo nucleo problematico individuato come oggetto del dibattito nell'ambito del workshop è quello relativo al tema delle azioni di valutazione e verifica del programma di inserimento e dei suoi esiti. I problemi più rilevanti emersi durante l'attività di ricerca sul campo riguardano due ordini di questioni.

Da un lato, la necessità di intensificare l'azione di monitoraggio in itinere, dal momento che le modalità di valutazione ad oggi tipicamente utilizzate – verifica finale della soddisfazione, nella

[36] Su questo aspetto specifico della convergenza tra le logiche di lavoratore e cliente dei giovani si veda il Quaderno di ricerca (2010) della Fondazione ISTUD "I Giovani e le nuove tecnologie" (pp. 81-82).

migliore delle ipotesi integrata da un feedback, sempre finale, al giovane neoassunto – rischiano di avere una utilità limitata. Esse, infatti, non riescono a intercettare ed eventualmente superare in corso d'opera difficoltà che dovessero presentarsi e, parallelamente, non consentono di svolgere con efficacia l'azione di orientamento del giovane in ingresso. Ancora una volta con il rischio di sprecare tempo ed energie da parte sia dell'organizzazione che della risorsa in ingresso.

Dall'altro lato, la questione di come garantire un efficace collegamento del programma di inserimento con lo sviluppo professionale successivo della risorsa, soprattutto nel caso in cui si sia ragionato secondo logiche di "potenziale" in fase di reclutamento. La domanda a cui rispondere è relativa a quali investimenti – in che forma e da parte di chi – sia utile fare in questa fase conclusiva, pensando al futuro professionale del giovane neoassunto.

La discussione e il confronto con le aziende hanno, innanzitutto, sottolineato l'importanza di fare alcuni investimenti specifici nell'attività di monitoraggio in itinere e di accompagnamento dei giovani neoinseriti. Tali investimenti potrebbero utilmente articolarsi in una ampia gamma di azioni che, condotte in modo sistematico e organico, potrebbero garantire un interessante valore aggiunto al processo di inserimento:

– concepire e utilizzare i momenti formativi anche come spazi di verifica delle competenze che la risorsa sta acquisendo, ad esempio attraverso l'assegnazione di progetti di gruppo sul campo, legati a tematiche professionali/aziendali concrete e la supervisione di colleghi più esperti;
– prevedere dei momenti individuali di feedback – che possono essere affidati alla responsabilità della funzione Risorse Umane e/o dei responsabili di linea – eventualmente incrociati a processi di autovalutazione da parte della risorsa stessa: questo consentirebbe, tra l'altro, di favorire l'acquisizione di una prospettiva di auto-sviluppo da parte dei giovani, fin dai primi passi mossi in azienda;
– progettare degli spazi dedicati, a valle della formazione in aula, in cui provare ad applicare quanto appreso con la supervisione del proprio responsabile, con il duplice obiettivo di qualificare la relazione capo-collaboratore in una prospettiva di sviluppo professionale e di favorire da parte dei giovani neoassunti la maturazione della capacità di trasferire gli apprendimenti nella pratica lavorativa quotidiana.

Un secondo aspetto emerso durante il *workshop* concerne la proposta di collegare al momento di verifica finale del percorso di inserimento la redazione di un piano di sviluppo individuale di medio termine, al quale potrebbero contribuire tutti e tre gli attori interessati: neoassunto, responsabile di linea e funzione Risorse Umane. Questo potrebbe sicuramente favorire la focalizzazione professionale e il sostegno della motivazione dei giovani in ingresso, aree spesso segnalate come particolarmente critiche dalle aziende e sulle quali, parallelamente, di frequente i giovani segnalano aspettative consistenti.

Infine, un breve discorso a parte, merita lo stage che continua a essere un canale molto rilevante di afflusso di nuove risorse in azienda[37]. La proposta emersa durante il *workshop* è di dedicare mag-

[37] Andranno valutati, in proposito, gli impatti derivanti dalla recente revisione della normativa che riguarda gli stage (*cfr.* articolo 11 del "decreto anticrisi" 138/2011).).

giore attenzione alla valutazione complessiva delle risorse in stage, prevedendo delle verifiche più sistematiche e approfondite delle loro qualità professionali, in relazione alle esigenze dell'azienda, per evitare di perdere in modo banale giovani risorse, potenzialmente utili, ma che non si sono conosciute abbastanza in profondità.

3.2.4 Il punto di vista dei manager di linea

Il punto di vista dei manager di linea è stato ricostruito nell'ambito della più ampia indagine estensiva presentata nel secondo capitolo di questo quaderno di ricerca[38].

L'ultima sezione del questionario somministrato ai manager prevedeva, infatti, quattro domande specificamente dedicate ad approfondire la loro opinione circa le pratiche di inserimento attualmente esistenti nelle loro imprese e, più in generale, relativamente alla loro esperienza professionale complessiva rispetto ai processi di inserimento in azienda dei giovani neoassunti.

Le domande sono state costruite cercando di mantenere quanto più possibile la coerenza con quanto rilevato nella fase di analisi delle pratiche esistenti all'interno delle aziende partecipanti alla ricerca (*cfr*. paragrafo 3.2.1), per consentire una lettura incrociata dei dati.

La prima domanda mirava a esplorare con quali modalità dovrebbe essere condotto, nell'opinione dei rispondenti, l'inserimento dei giovani in azienda.

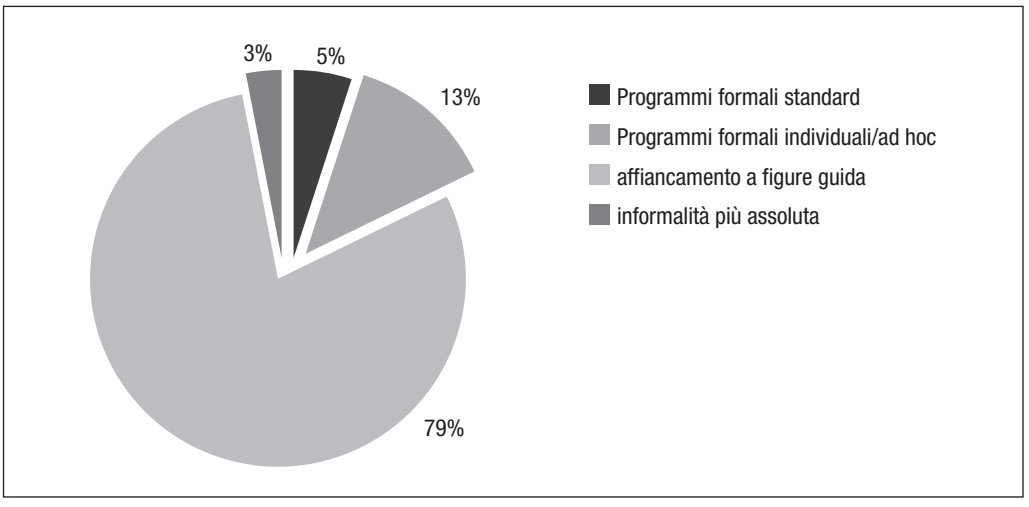

Figura 33: Modalità di inserimento su cui basare l'inserimento dei giovani

[38] Per la descrizione dettagliata degli obiettivi e della metodologia di questa fase estensiva del progetto di ricerca si rimanda al Capitolo 2.

La prima osservazione è relativa alla netta prevalenza del sistema dell'affiancamento a figure guida (79%); dunque una logica di lavoro sul campo al fianco di qualcuno che faccia da riferimento e assolva presumibilmente a una serie articolata di funzioni: offrire un modello di comportamento, spiegare le dimensioni tacite della vita professionale e organizzativa, supportare la risorsa in relazione alla gestione di situazioni concrete, garantire un buon grado di continuità del supporto al processo di socializzazione.

Le forme specifiche di questo affiancamento, per quanto non esplicitate, possono ragionevolmente essere ricondotte alla famiglia del "supporto individualizzato" che comprende, ad esempio, il tutoring, il mentoring e il coaching.

È interessante notare che la seconda preferenza, anche se di gran lunga più bassa (13%), fa comunque riferimento a programmi individuali/ad hoc, come a segnalare un certo scetticismo per modalità collettive e pertanto universalistiche di gestione dell'inserimento.

Infine, colpisce che di fatto i programmi formali standard (5%) abbiano un peso pressoché identico alla voce, in qualche modo provocatoria, dell'informalità più assoluta (3%). Segnale questo di un presumibile forte disagio di fronte alle pratiche tipiche di inserimento diffuse nella maggior parte delle aziende.

La seconda domanda, strettamente collegata alla precedente, intendeva verificare l'incidenza relativa delle dimensioni formali e informali rispetto all'efficacia del percorso di inserimento in azienda dei giovani.

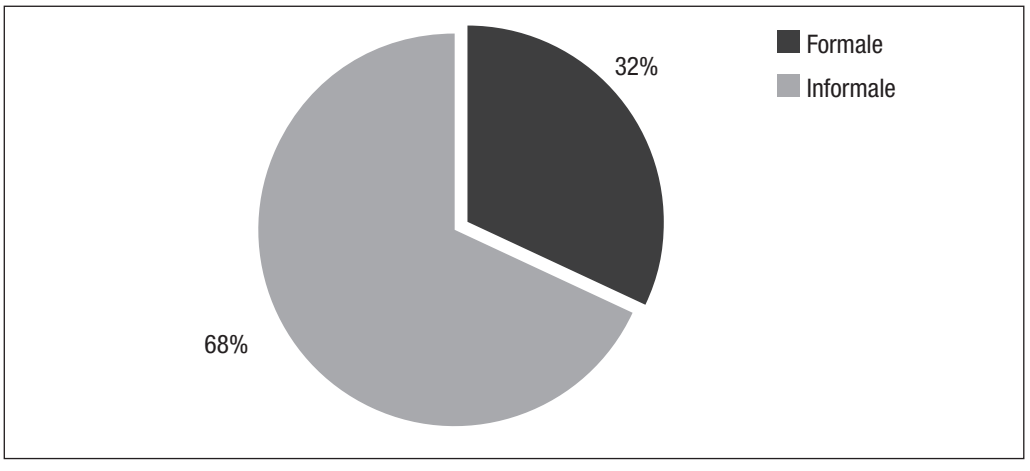

Figura 34: Formalità o informalità nell'inserimento?

In modo assolutamente coerente con la risposta data alla prima domanda, i manager di linea dichiarano una fiducia nettamente maggiore per i processi informali che in modo non pianificato si attivano autonomamente all'interno dell'organizzazione (68% contro 32%). Sarebbe interessante esplorare in che modo tali processi informali possono acquisire un certo grado di sistematicità e omogeneità – nei contenuti, nelle forme e nelle tempistiche – senza rischiare di irrigidirsi e quindi snaturarsi.

In ogni caso il dato sorprende solo parzialmente, dal momento che i giovani neoassunti – quando interpellati su questo punto nel corso della ricerca – hanno con chiarezza sottolineato l'importanza dei processi e delle figure/tutor informali.

La terza domanda, costruita in modo parallelo a quella posta alle aziende attraverso la griglia di analisi delle pratiche esistenti, era volta a identificare gli obiettivi prevalenti dei programmi di inserimento dal punto di vista del management di linea. Non essendo i manager di linea interpellati i diretti responsabili di questi programmi, è probabile che le loro risposte si riferiscano agli obiettivi che essi riconoscono in questi programmi osservandoli per così dire, almeno parzialmente, dall'esterno.

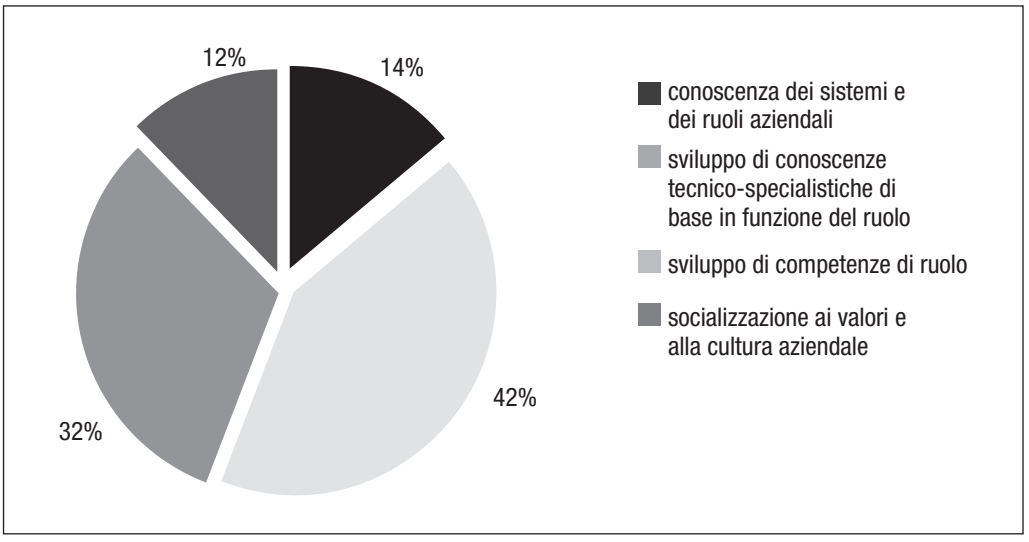

Figura 35: Obiettivi principali dei programmi di inserimento nella sua azienda

La principale osservazione è che gli obiettivi che i responsabili istituzionali di questi programmi (le funzioni di gestione delle Risorse Umane) dichiaravano prevalenti – la conoscenza dei sistemi e dei ruoli aziendali, la socializzazione ai valori e alla cultura aziendale (cfr. 3.2.1) – sono invece marginali nell'opinione dei manager di linea. Coerentemente con le precedenti risposte, i manager di linea manifestano un forte focus su aspetti legati alla dimensione individuale e "immediatamente" spendibile in termini operativi dell'inserimento: sviluppare conoscenze tecnico-specialistiche (42%) e competenze di ruolo (32%); in altre parole, i giovani neoassunti devono essere messi quanto prima in grado di operare con efficacia nel ruolo assegnato. Restano invece ai margini la conoscenza dei sistemi e dei ruoli aziendali (14%) e la socializzazione ai valori e alla cultura (12%), dati che potrebbero segnalare una certa sfiducia circa l'utilità, nel primo caso, e la possibilità, nel secondo caso, di raggiungere questi obiettivi.

La quarta e ultima domanda mirava a completare la terza, chiedendo in che misura, secondo i manager di linea, gli obiettivi sopra indicati vengono di fatto raggiunti nella loro azienda.

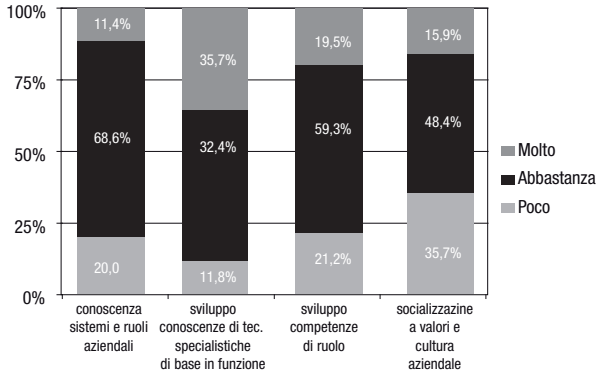

Figura 36: Grado di raggiungimento degli obiettivi indicati

Il punto di vista dei manager di linea appare in proposito articolato lungo due aspetti prevalenti.

Da un lato, essi evidenziano che il massimo grado di conseguimento si raggiunge rispetto alle conoscenze tecnico-specialistiche che, come insegnano le principali teorie sull'apprendimento, vengono acquisite prevalentemente lungo un canale cognitivo e necessitano di conseguenza di tempi piuttosto brevi. Esse, inoltre, sono per così dire neutre da un punto di vista socio-affettivo e non generano pertanto particolari conflitti con l'esperienza e i riferimenti valoriali del giovane neoassunto.

Dall'altro, i manager di linea segnalano la ridotta efficacia dei programmi rispetto all'obiettivo di socializzare ai valori che, in oltre un terzo dei casi, di fatto non viene raggiunto. Questo appare piuttosto coerente con la rilevazione fatta in precedenza che i programmi sono spesso corti e articolati in modo non pienamente utile a lavorare su questo pur delicato versante. Allo stesso tempo non può sfuggire l'importanza della questione: le aziende rischiano di non sfruttare appieno un momento – quello dell'ingresso – molto propizio per lavorare sulla socializzazione dei giovani alla cultura aziendale, dovendo poi recuperare successivamente con enormi investimenti sul fronte della comunicazione interna e della formazione.

Conclusioni

In conclusione, la lettura complessiva dei dati suggerisce due considerazioni di fondo.

In primo luogo, la necessità di un più forte coordinamento tra il management di linea e la funzione Risorse Umane non solo nella fase operativa di implementazione, ma anche in quella di ideazione e progettazione dei programmi di inserimento. Questo potrebbe infatti garantire la condivisione di una linea di fondo nell'approcciare il problema.

In secondo luogo, parallelamente, la centralità di una più consistente fertilizzazione incrociata dei programmi collettivi formali di inserimento con pratiche individualizzate, anche informali, di supporto al processo di socializzazione del giovane neoassunto. Questo spazio "grigio" tra formalità e informalità sembra infatti costituire attualmente una delle aree di miglioramento più promettenti dei processi di inserimento.

4. Generazioni a confronto sui luoghi di lavoro: le dinamiche del "generation mix"

Premessa

Il secondo filone di indagine del programma di ricerca della Fondazione ISTUD "Giovani e Lavoro" del 2011 era costituito dal tema del g*eneration mix*, vale a dire le modalità di coesistenza tra i diversi gruppi generazionali all'interno delle organizzazioni.

L'ipotesi di partenza, in sé piuttosto semplice, è che ogni gruppo generazionale inserendosi in azienda in uno specifico periodo storico sia figlio del suo tempo e pertanto caratterizzato da differenti orientamenti, modelli valoriali e di comportamento, aspettative verso l'esperienza professionale.

Tuttavia la questione negli ultimi anni ha assunto una rilevanza crescente come testimonia il fiorire di numerose pubblicazioni scientifiche e consulenziali in materia[39] a partire dall'inizio del nuovo millennio.

Ciò è spiegabile sulla base di due considerazioni: da un lato, l'allungarsi delle aspettative medie di vita e la revisione dell'età di pensionamento (per motivi di sostenibilità finanziaria dei sistemi previdenziali nazionali) determinano un aumento del periodo speso dalle persone al lavoro; dall'altro, l'accelerazione drammatica dei cambiamenti sociali e culturali – sostenuta e diffusa sempre più dalle possibilità di comunicazione legate alla nuove tecnologie – genera a sua volta un accorciamento dei cicli generazionali, che risultano sempre più compressi entro archi temporali ristretti. In altri termini, se tra i nostri bisnonni e i nostri nonni le differenze generazionali erano minime, dato che il mondo cambiava molto lentamente, quelle tra noi e i nostri figli saranno enormi (si pensi solamente allo spartiacque rappresentato dell'essere "nativi" o "migranti" digitali).

Il risultato è che nei luoghi di lavoro si concentrerà un numero di generazioni crescente, come crescenti saranno le differenze di valori, atteggiamenti e comportamenti che le caratterizzeranno.
La ricerca di quest'anno ha voluto avviare un percorso di indagine specifico su questi temi complessi – che si muovono a cavallo tra dinamiche demografiche, economiche, sociali e culturali – provando a stringere il fuoco su ciò che avviene all'interno delle organizzazioni d'impresa. L'ipotesi è che una comprensione ampia e profonda delle questioni sottostanti il *generation mix* possa favorire l'identificazione di politiche e strumenti che supportino la creazione di un ambiente organizzativo in grado di favorire l'integrazione e la valorizzazione reciproca di persone appartenenti a generazioni differenti.

4.1 Obiettivi e metodologia

Alla luce delle finalità generali descritte – comprendere meglio le dinamiche tra generazioni e individuare possibili interventi di sviluppo organizzativo correlati – è stato impostato il disegno complessivo della ricerca.

[39] Martin A., Tulgan B., (2006), Managing the generation mix, HRD Press; Gravett L., Throckmorton R., (2007), Bridging the generation gap, Career Press; Salkowitz R., (2008), Generation Blend, Wiley; Rowe K., (2010), Managing across generations, March, vol. 27, ASTD Press.

La logica prescelta è stata quella di sentire direttamente sul campo i protagonisti delle dinamiche indagate, per metterne a fuoco le differenti percezioni e punti di vista. Si è cioè deciso di andare a conoscere un po'meglio e più da vicino le persone appartenenti ai diversi gruppi generazionali.

Le modalità utilizzate per costruire i gruppi generazionali sono state definite sulla base delle indicazioni provenienti dalla letteratura più recente e autorevole in materia (cfr. i riferimenti richiamati nella premessa), integrate dall'esperienza diretta che il gruppo di ricerca ha acquisito nel corso di questo quadriennio di attività dell'osservatorio permanente. Questo secondo aspetto è molto importante dal momento che era necessario tenere sotto controllo l'adattabilità delle classi generazionali indicate dalla letteratura – prevalentemente di matrice anglosassone – al contesto sociale, culturale e aziendale italiano.

Le classi generazionali identificate a valle di questo processo e poi utilizzate per il lavoro di raccolta dati sul campo, sono le seguenti[40]:

– "baby boomers" (nati dal 1946 al 1964)

– "generazione X" (nati dal 1965 al 1980)

– "generazione Y" (nati dopo il 1980)

Naturalmente i confini tra le diverse classi hanno una valenza squisitamente analitica, mentre dal punto di vista pratico è chiaro che non ci si trovi di fronte a spartiacque netti, ma a processi di transizione progressivi da una generazione all'altra. Nel leggere i dati è quindi importante anche tenere conto della posizione che le persone hanno all'interno della loro classe: ad esempio, appartenenti alla generazione X nati alla fine degli anni '70, avranno tratti caratteristici non lontani da membri della generazione Y a loro volta nati nei primi anni '80.

Gli obiettivi conoscitivi della ricerca sono stati i seguenti:

– individuare i tratti distintivi caratteristici di ciascuna delle tre generazioni;

– identificare le principali differenze e similarità tra gruppi generazionali;

– ricostruire le differenti visioni, percezioni e significati attribuiti delle tre generazioni rispetto all'organizzazione, al lavoro (esperienza professionale) e alla figura del capo;

– verificare l'esistenza di leve motivazionali all'impegno nel lavoro differenti tra le tre generazioni;

– ricostruire il rapporto con le nuove tecnologie di ciascun gruppo generazionale.

[40] Va precisato che la letteratura identifica un quarto gruppo generazionale, quello dei "senior" (nati prima del 1946), che si è deciso di escludere dall'indagine in quanto oramai scarsamente significativo dal punto di vista quantitativo all'interno delle imprese.

Dal punto di vista metodologico si è optato per l'utilizzo del focus group, strumento coerente con l'obiettivo di mettere a fuoco percezioni e visioni "collettive" che proprio attraverso la dinamica del focus group vengono mediate, articolate e "socialmente controllate".

In particolare, il lavoro sul campo ha previsto il coinvolgimento di tre aziende, in ciascuna delle quali sono stati realizzati 3 focus group, uno per generazione. In totale sono dunque stati realizzati 9 focus group (3 per ciascuna classe generazionale)[41].

I focus group, della durata di mezza giornata, sono stati condotti da due ricercatori che si sono alternati nei ruoli di conduttore e verbalizzatore. Il numero di partecipanti a ciascun focus group è stato interno alle 15-16 persone: vista la finalità dell'indagine, si è optato per allargare i punti di vista raccolti dovendo, di contro, scontare una dinamica della discussione un po' più complessa.

Va inoltre precisato che in termini di metodo si è spesso lavorato cercando di incrociare, per ogni generazione, "auto" ed "etero" percezione. Tale soluzione si è rivelata utile per meglio cogliere le percezioni reciproche esistenti tra le diverse generazioni in azienda.

I focus group sono stati realizzati sulla base di una traccia semi-strutturata[42] che prevedeva le seguenti aree di indagine:

- tratti distintivi di ciascuna generazione
- elementi di maggiore differenza, distanza e vicinanza con le altre generazioni
- leve motivazionali più efficaci per le diverse generazioni
- percezioni e modalità di utilizzo delle nuove tecnologie
- aspetti del lavoro considerati più importanti
- organizzazione e capo ideali e reali.

4.2 Le principali evidenze emerse

Come già anticipato, i risultati presentati in questa sezione non comprendono tutte le evidenze raccolte in questa fase della ricerca. Ci si è limitati a sintetizzare i principali risultati comuni alle tre aziende coinvolte e che possono quindi avere un grado ragionevole di generalizzabilità. Al contrario, dove i riscontri sono stati specifici, anche per motivi di riservatezza, si è prevista una loro restituzione ad hoc alla singola impresa, con l'obiettivo di collegare i dati allo specifico contesto organizzativo e culturale.

Questo paragrafo è articolato in tre sezioni: la prima dedicata a presentare un ritratto delle tre generazioni studiate; la seconda centrata sulla descrizione della diversa visione dei tre gruppi generazionali relativamente all'organizzazione e alla figura del capo (ideali e reali); la terza volta a confrontare il punto di vista di "Baby Boomers", "Generazione X" e "Generazione Y" rispetto al rapporto con le nuove tecnologie.

---

[41] I dati riportati e commentati in questo rapporto di ricerca sono relativi alla lettura trasversale di tutti i focus group realizzati e quindi comuni a tutte e tre le aziende coinvolte. E' stata fatta anche una analisi "per azienda" che ha consentito una lettura puntuale e contestuale delle dinamiche del generation mix all'interno di ciascuna organizzazione. Questi dati, per motivi di riservatezza, sono stati restituiti individualmente a ogni azienda.

[42] La traccia utilizzata per la conduzione dei focus group è riportata in allegato

Le tre generazioni si raccontano

Come si evince dal titolo, questa sezione è stata costruita a partire dal racconto, talvolta anche denso di ricordi, episodi ed emozioni, che le persone hanno fatto della propria generazione in relazione all'esperienza professionale. Qui di seguito sono brevemente sintetizzati tre "auto-ritratti", uno per ciascun gruppo, utilizzando quanto più possibile le parole stesse dei partecipanti ai focus group.

I *"Baby Boomers"* si tratteggiano come una generazione tutto sommato vicina ai modelli valoriali tradizionali – quelli che presumibilmente erano stati validi anche per i propri genitori –, per la quale era molto chiaro e sicuro il percorso di transizione dallo studio al lavoro.

Una generazione fortunata, dunque, anche perché aveva la possibilità di entrare nel mondo del lavoro e all'interno delle aziende in modo morbido e graduale; fortuna che le persone hanno ricambiato attraverso un grosso spirito di sacrificio e la capacità di saper aspettare, essendo abbastanza certi che prima o poi il proprio turno sarebbe arrivato.

Lo scossone principale che raccontano di avere vissuto durante la loro esperienza professionale è stato quello dell'arrivo dei cambiamenti introdotti dall'informatica, che non tutti sono riusciti a "digerire" facilmente.

"abbiamo valori solidi di riferimento su cui appoggiarci e basare le nostre scelte: rispetto, umiltà, gerarchia, famiglia, senso del dovere"

"siamo capaci di sacrificarci e aspettare, anche perché abbiamo avuto la fortuna che il ritorno sugli investimenti personali e professionali era tendenzialmente sicuro e certo"

"avevamo un progetto di vita chiaro: la scuola, l'università, poi un lavoro caratterizzato da un posto fisso e sicuro, infine la pensione"

"per noi l'ingresso in azienda era sicuramente più morbido e graduale di oggi: venivamo formati e accompagnati con i tempi adeguati"

"certo viviamo la percezione di avere subito, anche duramente, la rivoluzione informatica e su questo i giovanissimi corrono molto più rapidi".

Il ritratto che gli appartenenti alla *"Generazione X"* fanno di se stessi ha un sapore decisamente diverso: è un quadro fatto molto di più di luci e ombre e, per certi versi, sofferto. Si percepisce innanzitutto come una generazione "di mezzo" in azienda, che vive l'ansia del "se non ora quando?": né troppo senior per rilassarsi, né abbastanza junior per pensare di avere ancora molto tempo per affermarsi.

Una generazione che tende a confrontarsi costantemente con la precedente per differenza (in negativo): sentono di aver fatto grandi investimenti sul futuro, di essersi sacrificati a prepararsi, ad esempio, studiando, ma si accorgono che i frutti di questi investimenti spesso non arrivano.

Allo stesso tempo la Generazione X è consapevole di avere avuto un ruolo importante, quasi pionieristico, nell'affrontare delle vere e proprie rivoluzioni nella vita professionale e organizzativa: la globalizzazione dell'economia e della società, l'ingresso massiccio delle nuove tecnologie, la nuova sensibilità rispetto al tema del bilanciamento tra lavoro e famiglia.

"a differenza dei boomers, le grandi opportunità di cui ci avevano parlato, sono rimaste solo sulla carta! Non abbiamo raccolto in pieno i frutti dell'investimento negli studi e la disillusione è stata grande… quando ci siamo accorti che il mondo era cambiato, oramai eravamo già grandi"

"siamo cresciuti nel benessere, ma non abbiamo perso la capacità di sacrificarci e di lavorare a testa bassa"

"siamo stati schiacciati da trasformazioni epocali, quali la globalizzazione, la rivoluzione introdotta dalle nuove tecnologie, i profondi processi di riorganizzazione delle aziende degli anni '90, la perdita del posto fisso, ma siamo stati capaci di sopravvivere adattandoci con flessibilità"

"per primi ci siamo posti la questione del 'work-life balance', anche se noi donne continuiamo a sentirci svantaggiate"

"ci viviamo come una generazione di passaggio, vorremmo più spazio e responsabilità, oramai è il nostro momento… se non ora quando?".

I giovani appartenenti alla *"Generazione Y"*, a dispetto dell'età, mostrano una notevole consapevolezza nel raccontarsi, anche per quanto concerne i propri limiti. Il ritratto è assolutamente in linea con quanto descritto dalle recenti ricerche internazionali e italiane [43].

Da un lato, straordinariamente flessibili, aperti al nuovo, a proprio agio con le più recenti tecnologie e capaci di operare contemporaneamente su più fronti, focalizzati sul mantenimento della propria impiegabilità (alla quale giurano molta più fedeltà che all'organizzazione).Tendenzialmente anche allergici verso il formalismo e la gerarchia, il che rischia spesso di metterli nei guai nelle relazioni all'interno dell'organizzazione, soprattutto se questa ha uno stile piuttosto tradizionale.

Dall'altro lato, poco capaci di sacrificarsi e di aspettare il proprio turno, restii (probabilmente per necessità) a fare piani personali e professionali di lungo termine, costretti a farsi la guerra tra loro per approfittare delle poche opportunità professionali esistenti.

"siamo flessibili e multitasking"

"la nostra è una generazione aperta al nuovo, desiderosa di fare cose sempre diverse per accrescere la propria professionalità e anche per non annoiarsi!"

[43] Un quadro completo sul tema è offerto dal libro nato due anni fa da questo Osservatorio permanente (Boldizzoni D., Sala E., (2009), *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*, Guerini e Associati, Milano)

"siamo tutti informatizzati e always on"

"se c'è una cosa che ci manca è la pazienza: vogliamo tutto subito, senza attendere e senza fare troppa gavetta"

"siamo molto insofferenti verso il formalismo e spesso non capiamo le vie tortuose della gerarchia aziendale"

"molti sono oramai disillusi di fronte a un futuro certo solo nella sua precarietà"

"talvolta ci sentiamo obbligati a farci la guerra tra di noi, cosa che istintivamente non ci piace, per poter accedere alle poche opportunità disponibili".

Da questa breve sintesi si evince che si tratta di tre mondi piuttosto diversificati. E la diversità è evidente in particolare nella visione che ciascuna classe generazionale ha dell'esperienza professionale, in particolare con riferimento a due sue categorie centrali: il concetto di organizzazione e la figura del capo.

L'idea di 'organizzazione' di 'capo' secondo le tre generazioni

La ricostruzione di questi due aspetti durante i focus group è stata fatta attraverso una tecnica di tipo ideativo, vale a dire facendo preparare ai partecipanti dei cartelloni che rappresentassero creativamente le loro idee[44]. I gruppi sono stati fatti lavorare prima sul profilo ideale (dell'organizzazione e del capo) e successivamente su quello reale, discutendo in plenaria le differenze più rilevanti.

La Figura 37 sintetizza il punto di vista delle tre generazioni relativamente all'organizzazione ideale e reale.

	Boomers	Xers	Yers
Ideale	• attenta alle esigenze di tutti • capace di valorizzare ogni singolo • integrata, capace di muoversi nella stessa direzione	• meritocratica • capace di stimolare a imparare • capace di cambiare, innovarsi • attenta al W&L, a valorizzare la diversità (di genere, di talento)	• attenta ai bisogni individuali (servizi, facilitazioni, orari, ecc.) • informale • casa di vetro (condivisione delle informazioni)
Reale	• frammentata (in orizzontale e in verticale) • con obiettivi poco chiari	• poco meritocratica • poco coinvolgente, poco capace di valorizzare	• "pesante e rigida" • "informazione carente e confusa"

Figura 37: Organizzazione ideale e reale: prospettive generazionali a confronto

[44] Sono stati messi a disposizione dei gruppi materiali di vario genere: riviste da ritagliare, colori, colla, forbici, scotch, cartoncini colorati, ecc.

I "Baby Boomers" hanno una visione piuttosto tradizionale dell'organizzazione, basata su un'idea di compattezza, integrazione e movimento coordinato verso obiettivi chiari. E' il venire meno di questi elementi nella esperienza reale quotidiana che rappresenta per loro l'elemento di maggiore criticità. Allo stesso tempo, c'è anche una richiesta di attenzione che viene fatta all'organizzazione affinché si ricordi e valorizzi tutti, anche chi magari sta entrando presumibilmente nell'ultima fase della propria esperienza professionale.

Gli appartenenti alla "Generazione X" mettono al centro della loro prospettiva lo scambio che si dovrebbe idealmente attivare tra l'individuo e l'organizzazione: prestazione professionale, disponibilità a cambiare e a imparare continuamente, da un parte, contro il riconoscimento del merito e dei risultati ottenuti, dall'altra. E' la mancanza di meritocrazia, in termini di riconoscimento economico, di responsabilità e di carriera, la cosa che più mette in crisi questa generazione. Inoltre, vi è una aspettativa più specifica di attenzione alla valorizzazione di tutte le diversità.

I giovani della "Generazione Y" sono portatori di una visione ancora differente, in cui diventano centrali altre caratteristiche dell'organizzazione: l'informalità, il supporto ai bisogni individuali e la totale trasparenza dei processi informativi e comunicativi. Soprattutto su questo ultimo tema i giovani hanno aspettative diverse molto marcate rispetto ai colleghi delle altre generazioni: per loro un'informazione carente o confusa, soprattutto per motivi di gestione del potere, è sostanzialmente incomprensibile. Soffrono infine molto anche la rigidità e la pesantezza dei processi che li rallentano nel raggiungimento degli obiettivi.

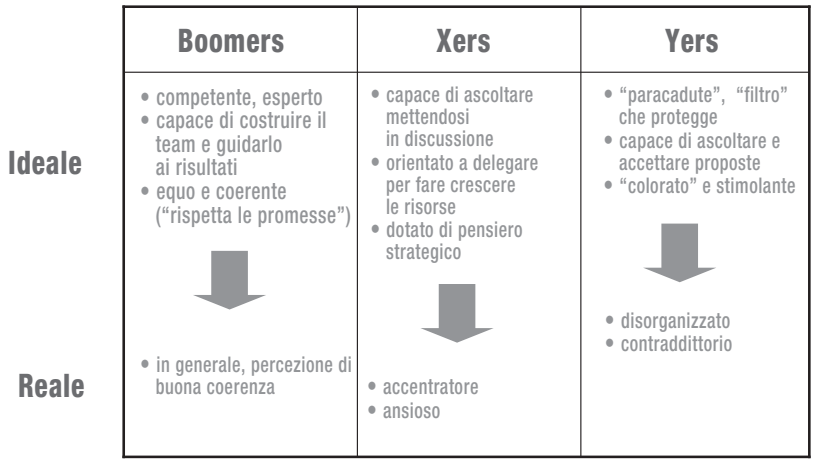

Figura 38: Capo ideale e reale: prospettive generazionali a confronto

In modo non sorprendente anche la visione del capo è piuttosto differenziata tra le generazioni, dal momento che è molto probabile che ciascuna di esse abbia in mente un concetto di autorità e di rapporto con il potere piuttosto diverso.

I "Baby Boomers" hanno in testa un modello abbastanza classico di capo, in cui le qualità fondamentali attese sono la competenza, l'esperienza, la capacità di guida e l'equità. E' interessante notare che è la generazione che trova maggiore coerenza tra il profilo ideale e quello reale; anche perché probabilmente i loro capi sono prevalentemente appartenenti alla stessa generazione. Sarebbe interessante approfondire cosa succede con capi più giovani.

I membri della "Generazione X" vedono due aspetti cruciali del profilo ideale, entrambi riferiti alla capacità di coinvolgerli attivamente: l'orientamento alla delega per la crescita professionale e la capacità di ascolto. Nella loro testa c'è insomma un'idea più dialogica del rapporto col capo, rispetto ai "Baby Boomers". E' naturale che soffrano soprattutto gli atteggiamenti di accentramento e di non accettazione del confronto da parte dei propri responsabili.

Gli appartenenti alla "Generazione Y" propongono una visione del ruolo di capo piuttosto originale: da un lato, una sorta di paracadute che protegge dalle incursioni di altri attori organizzativi (non va dimenticato che questa generazione è cresciuta iper accudita dai propri genitori[45]); dall'altro lato, ci si aspetta che il capo sia "colorato e stimolante", idea che si sposa molto bene con la necessità dei giovani di avere sempre stimoli nuovi e di ritrovare, anche nell'esperienza lavorativa, elementi di divertimento. Infine va notato che questa generazione condivide con la precedente la visione dialogica della relazione col proprio capo. Anche in ragione della loro scarsa esperienza organizzativa i giovani Y soffrono particolarmente capi che, essendo contraddittori e disorganizzati, non offrono un punto di riferimento sicuro.

Generazioni e nuove tecnologie

La ricostruzione del rapporto che le diverse generazioni hanno con le nuove tecnologie è stato fatto chiedendo loro di scegliere in un elenco (Tabella 5) l'idea prevalente rispetto ad esse con riferimento alla propria generazione, ma anche alle altre due: in questo modo è stato possibile lavorare sulle percezioni incrociate, con alcuni interessanti riscontri.

Gioco e divertimento	Strumento per innovare/creare
Ricerca di informazioni	Appesantimento dei processi lavorativi
Strumento individuale di lavoro	Necessità per non essere esclusi
Canale per contatti e relazioni	Strumento per cooperare
Strumento per esprimere la propria personalità	

Tabella 5: Le nuove tecnologie servono per/sono…

[45] La letteratura anglosassone parla di "helycopter parents", sempre attenti a sorvegliare e accudire i propri figli

La Figura 39, che sintetizza i risultati emersi, incrocia per ogni generazione 'auto' ed 'etero' percezione.

	I Boomers pensano che …	Gli Xers pensano che …	I Yers pensano che …
…per i Yers	Canale contatti/relazioni	Canale contatti/relazioni Strum. esprimere individualità	Ricerca info Strum. innovare/creare
…per gli Xers	Ricerca info Strum. indiv. lavoro Strum. innovare/creare	Ricerca info Canale contatti/relazioni Strum. innovare/creare	Strum. indiv. lavoro Ricerca info Strum. per cooperare
…per Boomers	Strum. indiv. lavoro Strum. innovare/creare Strum. per cooperare Ricerca info	Necessità per non essere esclusi Appesantimento processi di lavoro	Necessità per non essere esclusi Appesantimento processi di lavoro

Figura 39: Le nuove tecnologie: confronto tra generazioni

L'unica generazione per la quale auto ed etero percezione sono sostanzialmente allineate è la "X": le nuove tecnologie sono in linea di massima uno strumento per la ricerca di informazioni e per lavorare sia individualmente che cooperando con altri.

Sia i "Baby Boomers" che la "*Generazione Y*", invece, presentano una distanza enorme tra la propria idea delle nuove tecnologie e quella che viene loro attribuita dalle altre due generazioni.

La "*Generazione Y*" vede nelle tecnologie un modo per cercare informazioni e uno strumento per innovare/creare: emerge una concezione strumentale delle tecnologie che rappresentano innanzitutto un mezzo per fare cose utili professionalmente. Agli occhi delle altre due generazioni, invece, i giovani Y avrebbero un'idea delle nuove tecnologie essenzialmente come canale per entrare in relazione e per esprimere la propria individualità, sottintendendo quindi un utilizzo più individuale e orientato al divertimento anziché al lavoro.

Parallelamente i "Baby Boomers" dichiarano che per loro le nuove tecnologie sono uno strumento professionale utile a trecentosessanta gradi: ricercare informazioni, cooperare, innovare/creare.

Le altre due generazioni la pensano in modo radicalmente diverso: secondo loro, per i "Baby Boomers" le nuove tecnologie sono nella migliore delle ipotesi una necessità per non essere esclusi e, nella peggiore, un appesantimento dei processi di lavoro.

Sembrano dunque prevalere su questo tema alcuni radicati pregiudizi reciproci tra generazioni: i giovani vi si dedicherebbero troppo a lungo "perdendo tempo" in attività non produttive; di contro gli anziani le rifiuterebbero a priori non essendo capaci di coglierne il potenziale di innovazione e miglioramento del funzionamento organizzativo.

Conclusioni

Le attività di ricerca condotte sul *generation mix* hanno in buona parte confermato l'ipotesi che i diversi gruppi generazionali siano portatori di aspettative piuttosto differenziate rispetto alla propria esperienza professionale e all'organizzazione di appartenenza. Va precisato, che naturalmente, in presenza di culture organizzative forti, tali differenze tenderanno a stemperarsi, dal momento che la cultura organizzativa finirà per prevalere – con un effetto unificante – sulle quelle generazionali.

In ogni caso, ci sembra interessante concludere provando a tracciare alcune possibili piste di lavoro sulle quali le aziende potrebbero decidere di intervenire per migliorare la gestione del generation mix al proprio interno. Attualmente le priorità sembrerebbero concentrarsi sui seguenti aspetti:

– ripensamento delle logiche e dei meccanismi della comunicazione interna (sicuramente uno degli ambiti più pesantemente impattato dalle nuove tecnologie);

– segmentazione delle politiche di gestione delle risorse umane (formazione, sviluppo, ecc.) e dei pacchetti di benefit offerti ai propri dipendenti;

– consolidamento degli investimenti in programmi di bilanciamento tra vita privata e lavoro, con l'obiettivo di valorizzare le diverse generazioni componenti la forza lavoro (che si trovano in momenti del proprio ciclo di vita differenti);

– sviluppo di stili di leadership "poliedrici" in relazione ai diversi sistemi di aspettative nei confronti del capo e alle differenti concezioni dell'autorità che ogni generazione presenta.

Considerazioni conclusive

I dati e le evidenze proposti nel presente report sono da considerare non solo come il risultato del lavoro di indagine condotta nel corso dell'ultimo anno, ma anche come la prosecuzione di un programma permanente di ricerca della Fondazione ISTUD, giunto al suo quarto anno di attività.

Letti in chiave longitudinale, infatti, i dati evidenziati dall'indagine estensiva assolvono non solo il compito di fotografare gli orientamenti, i valori e le scelte professionali della Generazione Y, ma consentono di rilevare eventuali scostamenti rispetto alle evidenze emerse dalle precedenti edizioni del programma di ricerca.

Potrà apparire insolito parlare di "scostamenti" o "inversioni di tendenza" negli orientamenti dei giovani, soprattutto per il limitato lasso di tempo che intercorre tra una rilevazione e la successiva, ma bisogna tenere presenti due elementi fondamentali che caratterizzano il setting esplorativo:

– la prima considerazione riguarda la focalizzazione spinta sul breve periodo, che rappresenta un elemento distintivo della Generazione Y. La concentrazione sul perseguimento di obiettivi di breve periodo da parte dei giovani può condurre a frequenti cambiamenti di priorità da parte di questi ultimi, sia nel caso in cui gli obiettivi auspicati vengano raggiunti, sia nel caso in cui i giovani decidano di desistere per dedicarsi a nuovi e più interessanti traguardi;

– la seconda considerazione è relativa al contesto sociale ed economico in cui la presente ricerca è stata condotta. Gli ultimi quattro anni, infatti, sono stati caratterizzati da un andamento altalenante del mercato del lavoro e dell'economia italiana e globale. A momenti di serenità e crescita dell'occupazione (la prima indagine era stata condotta all'inizio del 2008, precedentemente alla prima ondata della crisi globale) si sono succeduti momenti di recessione, di parziale crescita (lieve ripresa dell'occupazione nella seconda metà del 2009), fino ad arrivare ai timori legati al rischio di default del Sistema Paese. Tale incertezza, inevitabilmente, condiziona gli orientamenti dei giovani e può essere causa di repentini cambiamenti nelle priorità attribuite alle proprie scelte professionali.

Proprio alla luce di queste considerazioni sono da analizzare alcune parziali differenze emerse tra i risultati della presente indagine e le evidenze emerse dalle precedenti ricerche. Il riferimento è soprattutto al maggiore bisogno di sicurezza espresso da una parte della popolazione. Sono soprattutto i giovani del Sud ad evidenziare tale bisogno, esprimendo un crescente interesse nei confronti dei concorsi pubblici, emblema storico del "posto fisso".

Parallelamente, anche gli studenti delle altre aree geografiche si dichiarano meno interessati rispetto agli anni precedenti nei confronti di opportunità interessanti – ma potenzialmente rischiose – quali l'avvio di una propria iniziativa imprenditoriale o la libera professione. È altamente probabile che l'attuale incertezza sul futuro spinga i giovani ad abbracciare anche scelte professionali che non sentono particolarmente vicine ai propri interessi e attitudini. Se così fosse, sarebbe una parziale inversione di tendenza rispetto agli studi condotti in passato che evidenziavano la propensione dei giovani a prendere le distanze da ambienti di lavoro lontani dai loro desideri, ma sarebbe anche un dato allarmante, nella misura in cui la rinuncia – si spera temporanea – ai propri sogni e

aspirazioni determinasse un ridimensionamento del potenziale di entusiasmo, creatività e iniziativa di questa generazione.

La parte di indagine realizzata sul campo presso le aziende, invece, si è concentrata su due differenti tematiche: le politiche di socializzazione e inserimento rivolte ai giovani neoassunti e le problematiche di integrazione/confronto intergenerazionale all'interno degli ambienti di lavoro.

Per quanto concerne le politiche di socializzazione dei giovani in azienda, le evidenze emerse dalla ricerca suggeriscono che esistono attualmente ampi margini di miglioramento dei programmi formali di inserimento esistenti. In particolare, il confronto con i neoassunti e con i manager di linea ha messo in luce il ruolo significativo svolto dai processi informali di socializzazione: si tratta di attori e pratiche che operano, per così dire, in parallelo ai processi formali, svolgendo tuttavia un ruolo importante nel favorire – ma anche nel condizionare in direzioni non sempre omogenee – la socializzazione dei giovani in ingresso. I canali informali, infatti, spesso si caratterizzano per essere maggiormente individualizzati, collegati alla pratica lavorativa quotidiana e capaci di veicolare più efficacemente le regole non scritte della vita organizzativa. In definitiva, appare sempre più indispensabile esplorare attraverso quali modalità sia possibile integrare maggiormente le pratiche formali e informali di socializzazione, esplorando nuove forme di cooperazione tra gli specialisti delle risorse umane e il management di linea e, più in generale, coniugando gli interessi in parte contrapposti che si trovano di fronte: da un lato, l'esigenza di dare sistematicità e omogeneità ai processi di socializzazione alla luce degli obiettivi organizzativi generali; dall'altro lato, la necessità di garantirne una maggiore efficacia tramite la personalizzazione e il radicamento nell'esperienza lavorativa quotidiana.

In relazione alla gestione del generation mix, è emersa una conferma delle differenze ipotizzate di orientamenti, atteggiamenti aspettative e punti di vista tra le diverse generazioni coesistenti in azienda: baby boomers, generazione X e generazione Y. Si è anche riscontrato quanto questa diversità di prospettiva e visione dell'esperienza professionale e organizzativa abbia profonde e molteplici implicazioni gestionali: dai processi di comunicazione, ai sistemi di retribuzione e carriera, agli stili di leadership e all'utilizzo delle nuove tecnologie. Identificare e sperimentare modalità efficaci per una maggiore integrazione tra generazioni, che consenta di superare quelli che spesso si sono rivelati pregiudizi reciproci, appare una priorità per le aziende interessate a una piena valorizzazione del proprio capitale umano.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. *Profilo dei laureati* 2010 (Rapporto di ricerca). (2011). Consorzio Interuniversitario Almalaurea

Allen N., Meyer J., (1990), Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, 33

Ashforth B., (1989), The experience of powerless in organizations, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 43

Ashforth B. Saks A., (1996), Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.1

Baker H., Feldman D., (1990), Strategies of organizational socialization and their impact on newcomer adjustment, *Journal of Managerial Issues*, 2

Boldizzoni D., Sala E., (a cura di) (2009), *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*, Guerini e Associati, Milano

Cesareo V., (a cura di) (2005), *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*, Carocci, Roma

Cohen A., (1993), Organizational commitment and turnover: a meta analysis, *Academy of Management Journal*, 36

Feldman D., (1976), A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, 21

Fisher C., (1986), Organizational socialization: an integrative review, in Rowland K., Ferris G. (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 4, Jai Press

Gravett L., Throckmorton R., (2007), *Bridging the generation gap*, Career Press

Jones G., (1986), Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustment to organizations, *Academy of Management Journal*, 29

Jue A. et al. (2010), *Social Media at Work*, Jossey Bass

Pontiggia A., Isari D., (2010) L'inserimento in azienda, *Sviluppo & Organizzazione*, n.239, pp. 17-31
Martin A., Tulgan B., (2006), *Managing the generation mix*, HRD Press

Nastri A., Quaratino L., (a cura di) (2011), *Giovani, mondo del lavoro e nuove tecnologie*, Lupetti, Milano

Nastri A., Pasqualini C., Quaratino L., Sala E., (2008), *I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza* (rapporto di ricerca). Fondazione Istud

Nicholson N., West M., (1988), *Managerial job change: Men and women in transition*, Cambridge University Press

Paoletti F., (2008), *Organizzare la funzione del personale*, Franco Angeli, Milano

Perrow C., (1988), *Le organizzazioni complesse*, Franco Angeli, Milano

Prenski M., (2001), Digital Natives. Digital Immigrants, *On the Horizon*. 5

Rowe K., (2010), *Managing across generations*, March, vol. 27, ASTD Press

Salkowitz R., (2008), *Generation Blend*, Wiley

Van Maanen J., Schein H., (1979), Towards a theory of organizational socialization, in Barry M. Staw (Ed.), Research in *Organizational Behaviour*, vol. 1, Jay Press

Allegati

Allegato 1. Questionario per gli studenti universitari

OSSERVATORIO ISTUD "I GIOVANI E IL MONDO DEL LAVORO"

Obiettivo dell'indagine è quello di raccogliere le tue opinioni su temi legati al tuo futuro. Ti chiediamo di indicare con una crocetta le risposte che si avvicinano maggiormente al tuo pensiero, sottolineando che non ci sono risposte giuste o sbagliate, ma che ciò che è importante per noi è conoscere la tua opinione. Ti ricordiamo che le informazioni che fornirai saranno trattate in modo anonimo e a soli scopi statistici, nel rispetto della legge sulla privacy (D.L. n.196 del 30 giugno 2003).

Questionario

1. **Anno di nascita** _____ **Sesso** ☐ M ☐ F
2. **Comune di residenza** _____ Prov ( )
3. **Corso di laurea in** _____
4. **Università frequentata** _____
5. **Tipologia del corso di laurea**

   ☐ Primo livello ☐ Secondo livello ☐ Vecchio ordinamento ☐ Dottorato di ricerca

6. **Facoltà**

   ☐ Agraria
   ☐ Architettura
   ☐ Chimica/Biologia
   ☐ Economia
   ☐ Farmacia
   ☐ Giurisprudenza
   ☐ Ingegneria
   ☐ Lettere/Filosofia
   ☐ Lingue e letterature straniere
   ☐ Medicina veterinaria
   ☐ Medicina e chirurgia
   ☐ Psicologia
   ☐ Scienze Politiche
   ☐ Scienze della formazione
   ☐ Scienze motorie
   ☐ Scienze statistiche
   ☐ Sociologia
   ☐ Altro (specificare)
   _____
   _____

7. **Vivi in famiglia?** ☐ SÌ ☐ NO
8. **Alla fine del percorso di studi, cosa pensi di fare? (indicare UNA sola risposta)**

   ☐ iscrivermi alla laurea specialistica
   ☐ frequentare un master
   ☐ fare un dottorato
   ☐ cercare un lavoro in Italia
   ☐ cercare un lavoro all'estero
   ☐ non so

9. Come pensi di muoverti nella ricerca del lavoro? Chi ti può aiutare? (indicare massimo DUE risposte)

- ☐ agenzia per il lavoro
- ☐ servizi di placement dell'Università
- ☐ partecipazione a fiere del lavoro
- ☐ contatti di docenti universitari
- ☐ conoscenze familiari/personali
- ☐ risposta a inserzioni
- ☐ invio del curriculum alle aziende (posta, e-mail, inserimento CV sul sito aziendale)
- ☐ concorsi pubblici
- ☐ inserimento del curriculum sui siti web specializzati

10. Pensando al tuo futuro e potendo scegliere, preferiresti (indicare UNA sola risposta):

- ☐ lavoro autonomo/libera professione
- ☐ lavoro nel settore pubblico
- ☐ lavoro in una multinazionale
- ☐ lavoro in una grande impresa italiana
- ☐ lavoro in una PMI (piccola/media impresa)
- ☐ lavoro nel terzo settore (ONG, cooperative sociali, ecc.)
- ☐ avvio di una propria attività imprenditoriale

11. Quali aspetti sono per te importanti nel lavoro? (indicare DUE risposte)

- ☐ sicurezza del posto
- ☐ retribuzione
- ☐ prestigio sociale
- ☐ buoni rapporti con capi/colleghi
- ☐ possibilità di viaggiare
- ☐ possibilità di carriera
- ☐ disponibilità di tempo libero
- ☐ attenzione al sociale
- ☐ autonomia e indipendenza
- ☐ flessibilità degli orari
- ☐ attività varie e non ripetitive
- ☐ sede di lavoro vicina
- ☐ possibilità di imparare

12. L'organizzazione ideale in cui vorresti lavorare è: (per ogni coppia, indicare UNA scelta)

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

13. A tuo parere, le doti necessarie per farsi largo nella vita sono soprattutto (indicare DUE risposte):

☐ competenza/merito
☐ reti amicali/network
☐ adattabilità/flessibilità
☐ coraggio/rischio
☐ impegno/volontà
☐ coerenza con i propri valori
☐ curiosità/iniziativa
☐ fortuna
☐ raccomandazioni/conoscenze
☐ posiz. sociale della famiglia di origine
☐ cinismo/"pelo sullo stomaco"
☐ bella presenza

14. Rispetto ai tuoi genitori pensi di essere più o meno:

	Più	Meno
Individualista	☐	☐
Aperto	☐	☐
Informato	☐	☐
Attento al sociale	☐	☐
Ecologista	☐	☐
Arrivista	☐	☐
Disposto a sacrifici	☐	☐
Consumista	☐	☐
Disincantato	☐	☐
Soddisfatto	☐	☐
Ottimista	☐	☐
Disposto a compromessi	☐	☐
Curioso	☐	☐

15. Quanto tempo al giorno dedichi ai seguenti mezzi di comunicazione?

	Mai	< di 1 h	Da 1 a 3 h	> di 3 h
Internet	☐	☐	☐	☐
Giornali, periodici	☐	☐	☐	☐
TV	☐	☐	☐	☐
Radio	☐	☐	☐	☐

16. Ti proponiamo un elenco di alcune tra le principali e più diffuse applicazioni tecnologiche:

☐ E-mail
☐ Chat/forum
☐ Social network
☐ Instant messenger/Skype
☐ Blog

- ☐ Motori di ricerca/comparazione (Google, bing…)
- ☐ Video/photo sharing (Youtube, Flickr..)
- ☐ Sistemi P2P
- ☐ Siti Web "wiki", siti Web istituzionali

Sulla base di questo elenco, indica, in ordine, partendo da quella che utilizzi maggiormente, quali sono le tre applicazioni che utilizzi con maggior frequenza, specificando anche, per ciascuna, la principale finalità d'uso:

La più usata

☐ E-mail	☐ Instant messenger/Skype	☐ Video/photo sharing
☐ Chat/forum	☐ Blog	☐ Sistemi P2P
☐ Social network	☐ Motori di ricerca	☐ Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizzi?

☐ Per informarti ☐ Per decidere
☐ Per collaborare ☐ Per sviluppare relazioni

La seconda più usata (non indicare una applicazione già segnalata in precedenza)

☐ E-mail	☐ Instant messenger/Skype	☐ Video/photo sharing
☐ Chat/forum	☐ Blog	☐ Sistemi P2P
☐ Social network	☐ Motori di ricerca	☐ Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizzi?

☐ Per informarti ☐ Per decidere
☐ Per collaborare ☐ Per sviluppare relazioni

La terza più usata (non indicare una applicazione già segnalata in precedenza)

☐ E-mail	☐ Instant messenger/Skype	☐ Video/photo sharing
☐ Chat/forum	☐ Blog	☐ Sistemi P2P
☐ Social network	☐ Motori di ricerca	☐ Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizzi?

☐ Per informarti ☐ Per decidere
☐ Per collaborare ☐ Per sviluppare relazioni

Allegato 2. Questionario per i manager Prospera

1. Sesso ☐ M ☐ F

2. Età (nato/a negli …)

Anni '50 e precedenti ☐
Anni '60 ☐
Anni '70 ☐
Anni '80 e successivi ☐

3. Istruzione

Master post laurea/dottorato ☐
Laurea umanistica ☐
Laurea economica/scientifica ☐
Diploma scuola superiore ☐
Altro (specificare) ☐

4. Classe dimensionale della sua azienda

Meno di 50 addetti ☐
Da 51 a 250 addetti ☐
Da 251 a 5000 addetti ☐
Oltre 5000 addetti ☐

5. Funzione di appartenenza

Direzione Generale ☐
Risorse Umane ☐
ICT ☐
Commerciale/marketing ☐
Produzione/operations ☐
Ricerca&Sviluppo ☐
Amministrazione/Finanza ☐
Altro (specificare) ☐

6. Le proponiamo un elenco di alcune tra le principali e più diffuse applicazioni tecnologiche:

☐ E-mail
☐ Chat/forum
☐ Social network
☐ Instant messenger/Skype
☐ Blog

- ☐ Motori di ricerca/comparazione (Google, bing…)
- ☐ Video/photo sharing (Youtube, Flickr..)
- ☐ Sistemi P2P
- ☐ Siti Web "wiki", siti Web istituzionali

Sulla base di questo elenco, indichi, in ordine, partendo da quella che utilizza maggiormente, quali sono le tre applicazioni che utilizza con maggior frequenza, specificando anche, per ciascuna, la principale finalità d'uso:

La più usata

☐ E-mail	☐ Instant messenger/Skype	☐ Video/photo sharing
☐ Chat/forum	☐ Blog	☐ Sistemi P2P
☐ Social network	☐ Motori di ricerca	☐ Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizza?

☐ Per informarti ☐ Per decidere
☐ Per collaborare ☐ Per sviluppare relazioni

La seconda più usata (non indicare una applicazione già segnalata in precedenza)

☐ E-mail	☐ Instant messenger/Skype	☐ Video/photo sharing
☐ Chat/forum	☐ Blog	☐ Sistemi P2P
☐ Social network	☐ Motori di ricerca	☐ Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizza? (non indicare una finalità già segnalata in precedenza)

☐ Per informarti ☐ Per decidere
☐ Per collaborare ☐ Per sviluppare relazioni

La terza più usata (non indicare una applicazione già segnalata in precedenza)

☐ E-mail	☐ Instant messenger/Skype	☐ Video/photo sharing
☐ Chat/forum	☐ Blog	☐ Sistemi P2P
☐ Social network	☐ Motori di ricerca	☐ Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizza? (non indicare una finalità già segnalata in precedenza)

☐ Per informarti
☐ Per collaborare
☐ Per decidere
☐ Per sviluppare relazioni

7. Rispetto alle persone della sua generazione, pensa che i giovani d'oggi siano più o meno:

	Più	Meno
Individualisti	☐	☐
Aperti	☐	☐
Informati	☐	☐
Attenti al sociale	☐	☐
Ecologisti	☐	☐
Arrivisti	☐	☐
Disposti a sacrifici	☐	☐
Consumisti	☐	☐
Disincantati	☐	☐
Soddisfatti	☐	☐
Ottimisti	☐	☐
Disposti a compromessi	☐	☐
Curiosi	☐	☐

8. Sulla base della sua esperienza, le doti oggi necessarie per farsi largo nel lavoro sono soprattutto (indicare DUE risposte):

☐ competenza/merito
☐ impegno/volontà
☐ conoscenze di base
☐ competenze tecnico-specialistiche
☐ capacità relazionali
☐ cinismo/"pelo sullo stomaco"
☐ coerenza con i propri valori/etica
☐ adattabilità/flessibilità
☐ curiosità/iniziativa
☐ coraggio/rischio

9. Tra le seguenti caratteristiche, quali le sembrano quelle più carenti nei giovani che entrano in azienda (indicare DUE risposte)?

☐ impegno/volontà
☐ conoscenze di base
☐ competenze tecnico-specialistiche
☐ capacità relazionali
☐ etica
☐ adattabilità/flessibilità
☐ curiosità/iniziativa
☐ coraggio/rischio
☐ umiltà/pazienza

10. Quali, tra le seguenti caratteristiche, apprezza di più in un giovane che entra in azienda (indicare DUE risposte)?

☐ impegno/volontà
☐ conoscenze di base
☐ competenze tecnico-specialistiche
☐ capacità relazionali
☐ etica
☐ adattabilità/flessibilità
☐ curiosità/iniziativa
☐ coraggio/rischio
☐ umiltà/pazienza

11. L'inserimento in azienda dei giovani è spesso un aspetto problematico, secondo la sua esperienza dovrebbe essere basato prevalentemente su (indicare UNA risposta)

☐ programmi formali standard
☐ programmi formali individuali/ad hoc
☐ affiancamento a figure guida
☐ informalità più assoluta

12. Nella sua esperienza l'inserimento avviene grazie ad un percorso prevalentemente (indicare UNA risposta):

☐ formale
☐ informale

13. Quali sono gli obiettivi principali dei programmi di inserimento attuati nella sua azienda (indicare UNA risposta):

☐ Conoscenza dei sistemi e dei ruoli aziendali
☐ Sviluppo di conoscenze tecnico-specialistiche di base in funzione del ruolo
☐ Sviluppo di competenze di ruolo
☐ Socializzazione ai valori e alla cultura aziendale

14. Sulla base della sua osservazione diretta in che misura gli obiettivi sopra indicati sono raggiunti?

	Poco	Abbastanza	Molto
Conoscenza dei sistemi e dei ruoli aziendali	☐	☐	☐
Sviluppo di conoscenze tecnico-specialistiche di base in funzione del ruolo	☐	☐	☐
Sviluppo di competenze di ruolo	☐	☐	☐
Socializzazione ai valori e alla cultura aziendale	☐	☐	☐

Allegato 3. Check list per i focus group con gli studenti

1. **Avete già pensato a cosa vorreste fare al termine del vostro attuale percorso di studi (es. iscrivervi alla specialistica, fare un dottorato o un master, cercare lavoro...)?**

2. **Ci raccontate quali sono i vostri progetti e perché siete orientati verso queste scelte?**

3. **Pensando al vostro inserimento lavorativo, dove non vorreste assolutamente lavorare? E perché? Invece, se poteste scegliere, dove vorreste lavorare? Quali elementi vi portano a preferire questo particolare ambito?**

4. **Vi sentite più attratti da un lavoro autonomo/imprenditoriale o da un lavoro dipendente? Quali considerazioni vi portano a preferire una scelta o l'altra?**

5. **Anche alla luce delle difficoltà ad entrare nel mercato del lavoro, come pensate di muovervi nella ricerca del lavoro? Quali pensate possano essere gli "strumenti" o i "canali" più efficaci?**

6. **Esercitazione (cartellone) "Noi e la tecnologia"**

7. **Pensando ai vostri genitori, in quali caratteristiche vi sentite maggiormente simili a loro? In cosa, invece, siete diversi?**

8. **In che modo pensate che la famiglia possa costituire un aiuto/opportunità per la realizzazione delle vostre aspirazioni? In che modo, invece, pensate che la famiglia possa rappresentare un vincolo?**

9. **Bilanciando le opportunità con i vincoli rappresentati dalla famiglia, pensate che prevalgano le prime o i secondi?**

10. **Esercitazione (cartellone) "Cosa si dovrebbe fare in Italia per creare maggiori opportunità di lavoro per i giovani"**

Allegato 4. Check list sulle politiche aziendali di inserimento

1. La sua azienda ha attivato programmi formalizzati di inserimento per i giovani neo inseriti?
☐ SI
☐ NO

2. Se SI, per quali tipologie di neo inseriti sono previsti tali programmi?
☐ Solo per laureati
☐ Solo per diplomati
☐ Sia per laureati che per diplomati

3. Sono programmi rivolti a tutti i giovani neoinseriti o solo per alcuni?
☐ Per tutti
☐ Solo per alcuni (specificare per chi) _____

4. Sono programmi comuni per tutti i destinatari o sono differenziati in base al target?
☐ Programmi comuni
☐ Differenziati per target

5. Con quale frequenza vengono attivati tali programmi?
☐ Regolarmente
☐ Talvolta (solo in presenza di esigenze particolari)

6. Sono programmi standard o flessibili/ad hoc?
☐ Standard
☐ Flessibili/ad hoc

7. Sono programmi in una unica fase o articolati in più fasi?
☐ Unica fase
☐ Articolati in più fasi (specificare) _____

8. Qual è la durata di media di questi programmi?
☐ Un giorno
☐ Da 1 a 3 giorni
☐ Da 4 giorni a 1 settimana
☐ Da 1 settimana a 1 mese
☐ Più di un mese

9. Quali sono gli obiettivi prevalenti di questi programmi (INDICARE MAX DUE OPZIONI)
☐ Conoscenza dei sistemi e dei ruoli aziendali
☐ Sviluppo di conoscenze tecnico-specialistiche di base in funzione del ruolo
☐ Sviluppo delle competenze di ruolo
☐ Socializzazione ai valori e alla cultura aziendale
☐ Altro (specificare) _____

10. Quali sono le principali modalità/metodologie su cui si basano i programmi di inserimento (è possibile selezionare più opzioni)?

☐ Formazione in aula
☐ Training on the job
☐ Project work
☐ Job rotation
☐ Tutoring/mentoring
☐ Community
☐ Altro (specificare) _____

11. Chi ha la responsabilità principale di questi programmi (INDICARE UNA SOLA OPZIONE)?

☐ HR (specificare quali unità) _____
☐ Linea
☐ Gestione condivisa HR + linea

12. Sono svolte attività di verifica e di feedback a valle dello svolgimento dei programmi di inserimento?

☐ NO
☐ SI, in maniera informale
☐ SI, in maniera formale

13. Se SI, con quali strumenti, con che tempistica e coinvolgendo chi viene svolta l'attività di verifica?

☐ Strumenti _____

☐ Tempistica _____

☐ Attori _____

14. Al termine del programma è previsto:

☐ Un evento celebrativo
☐ Feedback
☐ Investitura di ruolo
☐ Cambiamento rapporto di lavoro
☐ Nessun fatto particolare
☐ Altro (specificare) _____

15. Allegare alla check list la documentazione relativa ai programmi più significativi

Allegato 5. Check list per i focus group con i neoinseriti

1. **La vostra socializzazione in azienda è avvenuta grazie a un percorso:**
   - ☐ formale e istituzionalizzato di inserimento
   - ☐ informale e destrutturato
   - ☐ entrambi

2. **Che peso ha avuto il percorso formale nel facilitare il suo inserimento?**

3. **Quanto siete soddisfatti nei confronti del programma di inserimento formale?**

4. **Quali sono i motivi della soddisfazione o dell'insoddisfazione?**

5. **Cosa avete portato a casa da questa esperienza?**

6. **Cosa si potrebbe fare per integrare/migliorare i programmi già esistenti all'interno della vostra azienda?**

7. **L'inserimento in azienda passa anche attraverso processi non strutturati, momenti informali, eventi ed incontri casuali. Che importanza hanno avuto nel suo caso?**

8. **Attraverso questi momenti informali, che cosa avete appreso?**

9. **Con riferimento alla vostra esperienza complessiva di inserimento, quali sono gli elementi che vi hanno aiutato nell'inserimento? Cosa vi ha invece ostacolato o rallentato?**

10. **Esercitazione (cartellone): la progettazione del percorso di socializzazione e inserimento ideale**

Allegato 6. Check list per i focus group con le tre generazioni (baby boomers, X, Y)

1. **Considerando le tre generazioni indicate (Gen. Y, Gen X e Baby Boomers), quali sono i principali tratti distintivi di ciascuna Generazione?**

   In cosa la vostra generazione è differente dalle altre due?

   Quali sono le aree di maggior problematicità/distanza e quelle di maggior sintonia/vicinanza con le altre due generazioni?

2. **Quali sono secondo voi le leve più efficaci per gestire le diverse generazioni?**

3. **L'utilizzo delle nuove tecnologie rappresenta un'area tipica di differenza tra le diverse generazioni. A vostro parere quali sono i principali tratti distintivi rispetto al loro utilizzo da parte di ciascuna generazione?**
   - ☐ gioco e divertimento
   - ☐ ricerca di informazioni
   - ☐ strumento individuale di lavoro
   - ☐ canale per contatti e relazioni
   - ☐ strumento per cooperare
   - ☐ strumento per innovare/creare
   - ☐ strumento per esprimere la propria individualità
   - ☐ appesantimento dei processi lavorativi
   - ☐ necessità per non essere esclusi
   - ☐ …

4. **Quali sono gli aspetti del lavoro che considerate più importanti?**

5. **Sulla base della vostra esperienza, quali sono le doti necessarie per farsi largo nel lavoro oggi?**
   E ai vostri tempi

6. **Esercitazione (cartelloni) l'identikit dell'organizzazione, del capo e dei colleghi ideali e l'identikit dell'organizzazione, del capo e dei colleghi reali**