

Coinvolgere una forza lavoro multigenerazionale

Conciliare le esigenze di cinque diverse generazioni



Prodotto da *Human Resource Executive*® e sponsorizzato da:



2 Coinvolgere una forza lavoro multigenerazionale | White Paper

Nel mondo del lavoro di oggi, gli HR manager e i business leader si trovano a gestire una forza lavoro più diversificata rispetto al passato, soprattutto in termini generazionali.

In questo contesto diventa pertanto necessario attrezzarsi per capire come promuovere il coinvolgimento, la fedeltà e la produttività di tutto il personale conciliando le differenze che esistono tra i vari gruppi demografici.

Attualmente, la forza lavoro delle aziende globali è composta da cinque generazioni diverse. Uno studio di Pew Research Center¹ ha individuato i seguenti cinque gruppi di età: i tradizionalisti (nati tra il 1922 e il 1945), i baby boomer (1946-1964), la generazione X (1965-1980), la generazione Y o dei millennial (1981-1996) e la generazione Z (1997-2012).

Secondo il sito Web Statista, entro l'anno prossimo la forza lavoro globale sarà composta per il 6% da baby boomer, per il 35% dalla generazione X, per il 35% dalla generazione Y e per il 24% dalla generazione Z. Nel suo studio *Global Generations: A Global Study on Work-Life Challenges Across Generations*, Ernst & Young prevede che entro il 2025 i millennial costituiranno il 75% della forza lavoro globale.

Appare quindi evidente che gli HR manager di tutto il mondo dovranno elaborare nuove linee di intervento per gestire e coinvolgere un ecosistema complesso in cui convivono generazioni diverse per caratteristiche, valori, atteggiamenti ed esperienze formative. Tuttavia, pur avendo presenti le caratteristiche distintive di ciascun gruppo, non bisogna dimenticare i punti in comune intergenerazionali, perché giocano un ruolo fondamentale in termini di coinvolgimento, formazione, selezione, benefit, fidelizzazione e politiche di gestione del personale.

"Le aziende devono escogitare e implementare strategie integrate per la formazione e la gestione dei talenti, devono valorizzare le persone, coinvolgerle, trattenerle e farle crescere in modo innovativo", ha dichiarato Michael McGowan,



Managing Director e Practice Leader di Leadership & Talent per BPI Group².

"La teoria è semplice, ma metterla in pratica è molto più complesso."

Le principali sfide di oggi

Secondo Diane Belcher, Senior Director di Product Management per Harvard Business Publishing (HBP), per coinvolgere una forza lavoro multigenerazionale, è necessario innanzitutto capire le diverse aspettative che spesso hanno questi gruppi in termini di equilibrio tra lavoro e vita privata, crescita professionale, attaccamento all'azienda, regole e altri aspetti organizzativi. Belcher aggiunge che gli HR manager e i business leader rivestono un ruolo fondamentale per creare un terreno comune tra i team e aiutare le persone a lavorare in sinergia.

"Può essere difficile trovare il modo migliore di motivare, organizzare e premiare le diverse generazioni di dipendenti sul posto di lavoro perché le loro priorità sono molto diverse", spiega. Ad esempio, sostiene Belcher, metà dei componenti di un team potrebbe preferire il lavoro di squadra, l'altra metà l'autonomia. Alcuni di loro potrebbero imparare con disinvoltura a usare nuovi

strumenti e tecnologie, mentre altri potrebbero essere spaventati dalla velocità della digital transformation.

"Un dipendente potrebbe avere bisogno di più coaching e formazione mentre un altro potrebbe sentirsi a disagio quando riceve feedback", afferma Belcher, aggiungendo poi che i due fattori principali alla base della trasformazione del workplace sono l'ascesa dei millennial in ruoli manageriali e l'ingresso della generazione Z nell'organico. Questi cambiamenti stanno mettendo a dura prova gli stili di leadership tradizionali, trasformando radicalmente le aspettative



rispetto al lavoro e all'apprendimento.

Il fenomeno influisce, ad esempio, sulla struttura e sulle dinamiche interne dei team.

"Cominciamo a vedere situazioni in cui i leader sono più giovani degli altri membri del loro team", afferma Belcher. In realtà, già nel 2014 un sondaggio condotto da Harris Interactive per

CareerBuilder rivelava che il 38% dei lavoratori negli Stati Uniti aveva un capo più giovane: un dato in aumento rispetto al 34% del 2012. Di quel 38%, il 16% superava in età il proprio manager di almeno 10 anni.

Belcher sottolinea che, secondo lo studio *State of Leadership Development* di HBP, i manager più giovani sono i più insoddisfatti delle opportunità di crescita professionale offerte dalle loro aziende. In base a questa indagine, solo il 40%

dei giovani manager (con un'età massima di 36 anni) descrive i programmi di formazione e sviluppo della propria azienda come "eccellenti"; tra i baby boomer (dai 56 anni in su), tale percentuale sale al 67%. Anche i motivi di insoddisfazione sono diversi: benché tutte le generazioni indichino la mancanza di tempo come ostacolo principale alla partecipazione a tali programmi, molti dei manager più giovani segnalano anche altre cause, come contenuti inadeguati, scarsa rilevanza per la propria mansione e limitate occasioni di applicare quanto imparato.

"Siamo a un punto di svolta. Nel contesto in cui viviamo, il rapido progresso tecnologico e la trasformazione digitale impongono ai dipendenti una formazione e un rinnovamento continui nell'ottica di sviluppare le skill che già possiedono e di acquisirne di nuove", afferma Belcher. Allo stesso tempo, aggiunge, anche le modalità di apprendimento stanno cambiando: ci sono più opportunità on-demand con cui i dipendenti possono indirizzare la propria formazione in prima persona.

"La gestione di questi cambiamenti ricade quindi, in gran parte, sui team di learning e sviluppo. Spetta a loro ripensare la cultura aziendale promuovendo la formazione continua e l'aggiornamento costante delle competenze, per permettere ai dipendenti e alle organizzazioni di restare aggiornati" conclude Belcher.

Secondo Jayne Mattson, Senior Vice President di Keystone Associates³, una divisione di Keystone Partners⁴, far sì che le quattro (talvolta cinque) generazioni che convivono nel luogo di lavoro collaborino per perseguire lo stesso obiettivo comune dell'azienda o del team può essere complesso, soprattutto se i manager non prestano attenzione alle situazioni critiche. Questo, naturalmente, si ripercuote sulla produttività. Mattson fa l'esempio della selezione del personale: prendere in considerazione le differenze generazionali può fare la differenza tra una scelta di assunzione azzeccata e una scelta pessima.

"Raccogliere dati aggiornati e precisi sulle differenze e le analogie tra i diversi gruppi aiuterà a individuare la direzione da imprimere all'azienda", conclude.

4 Coinvolgere una forza lavoro multigenerazionale | White Paper

Michael McGowan di BPI Group afferma che ogni generazione ha punti di forza, lacune ed esigenze differenti, per cui l'approccio standardizzato impiegato finora non è più efficace.

"La situazione attuale crea maggiore complessità e nuovi costi, ad esempio per proporre esperienze di formazione e sviluppo personalizzate per segmento", spiega. "Tuttavia, stabilire priorità ed elaborare una strategia mirata per la formazione e la gestione dei talenti aiuta a ottimizzare gli investimenti e a potenziare l'impatto sulle diverse generazioni."

Caratteristiche e paure: ogni generazione ha le sue

Secondo Phyllis Weiss Haserot, presidente di Practice Development Counsel⁵, quando si analizzano le differenze e le analogie tra le varie generazioni, è importante considerare le influenze, le priorità, i modi di ragionare, le aspettative professionali e gli stili di apprendimento tipici di ciascuna, ma anche le paure.

Nel suo libro *You Can't Google It!: The Compelling Case for Cross-Generational Conversation at Work*, Haserot indica le cinque caratteristiche tipiche di ogni gruppo che ne influenzano le interazioni:

Baby boomer »

- » Costantemente desiderosi di imparare, molti di loro vogliono continuare a lavorare per essere stimolati mentalmente
- » Non vogliono essere considerati "vecchi", quindi attenzione alle parole!
- » Padroneggiano la tecnologia e i social network meglio di quanto si pensi
- » Preferiscono i rapporti personali diretti
- » Ottimisti e ancora pronti a cambiare il mondo

Generazione X »

- » Indipendenti e intraprendenti
- » Il tempo è denaro
- » La famiglia e gli amici vengono prima del lavoro, all'inverso dei baby boomer
- » Stacanovisti per contrastare la reputazione di fannulloni
- » Non si fidano delle grandi istituzioni

Millennial »

- » Internet è la fonte di informazione primaria, sono pronti a sacrificare la privacy per ottenere comodamente le informazioni
- » Si aspettano molto mentoring e libero scambio di informazioni
- » Curva dell'attenzione limitata, l'ambiguità li mette a disagio
- » Esigono trasparenza
- » Vogliono opportunità di carriera, altrimenti diventano impazienti e cambiano lavoro

Generazione Z »

- » Problem solver volenterosi
- » Si preoccupano della privacy e della sicurezza informatica
- » Sono parsimoniosi
- » Dimostrano notevole interesse e impegno per il sociale
- » Richiedono feedback immediato e frequente

Haserot elenca anche alcune delle paure emerse nei suoi studi che influenzano e contraddistinguono le varie generazioni:

Baby boomer »

Temono di: essere rimpiazzati da manager più giovani e nuovi processi (tecnologici e non solo); penalizzare la produttività se concedono più flessibilità e acconsentono a introdurre nuovi metodi di lavoro che non hanno sperimentato personalmente; perdere la propria identità professionale; non rimanere al passo con i tempi; perdere clienti.

Generazione X »

Temono di: perdere clienti e profitti; perdere dipendenti millennial (per turnover) in ruoli di supporto; non essere sufficientemente preparati per i ruoli dirigenziali più prestigiosi; non ricevere supporto dai baby boomer e dai millennial; non avere tempo per la famiglia e la vita personale.

Millennial »

Temono di: non capire le prospettive e le aspettative dei colleghi più anziani; non fare tutto correttamente; non essere apprezzati; non sembrare "smart"; non essere presi in considerazione o non potersi esprimere liberamente.

Generazione Z »

Temone: la perdita della privacy; gli attacchi informatici; l'impatto ambientale (cambiamenti climatici); l'instabilità economica globale e le minacce alla sicurezza mondiale (terrorismo).

"È importante conoscere questi fattori per poter gestire al meglio la selezione e il rischio di abbandono del personale, le vendite e il lavoro di squadra", afferma Haserot.

Non solo differenze

Secondo gli esperti, per elaborare strategie di employee engagement efficaci, oltre alle differenze generazionali, è logico e opportuno prendere in considerazione anche i punti in comune.

Per Diane Belcher di HBP, attualmente si fa un gran parlare del bisogno che nutrono i millennial di lavorare per uno scopo, e gli studi confermano che si tratta di un fattore motivante per questa generazione, anche se, in realtà, perseguire uno scopo è importante per tutti, non solo per i millennial.

"Il desiderio di dare un senso al lavoro che svolgiamo ogni giorno fa parte della natura umana" afferma. "L'aumento del numero di millennial nei posti di lavoro ha in qualche modo permesso a tutti i dipendenti di esprimere questa esigenza e, allo stesso tempo, ha obbligato le aziende ad assicurarsi che ciascun collaboratore capisca come il proprio ruolo si inserisca nel quadro più ampio della mission e della strategia aziendale.

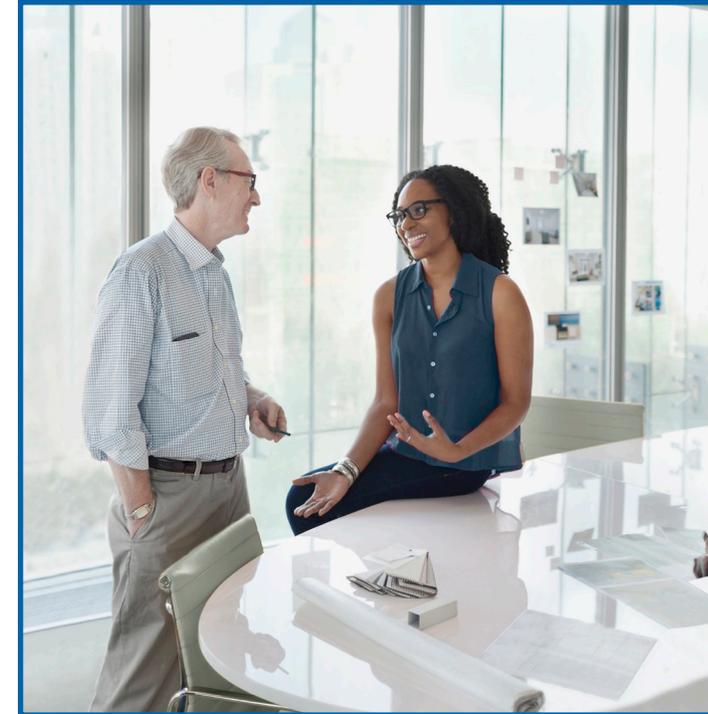
"È un compito che spetta soprattutto ai singoli manager e supervisor, ma anche l'azienda nel suo complesso deve fare la sua parte", sottolinea.

"Tutti possiamo citare esempi di persone che sfuggono alle categorizzazioni della generazione a cui appartengono; a volte noi stessi siamo l'eccezione", aggiunge Bonnie Hagemann, CEO di Executive Development Associates Inc.⁶ e coautrice di *Decades of Difference: Making it Work*.

"Non si tratta di regole assolute, ma piuttosto di spunti o indicazioni da tenere a mente."

Secondo Haserot, quando si creano programmi per la selezione del personale, i benefit e altre questioni relative alle risorse umane, è importante ricordare che in tutti i gruppi di età ci sono essenzialmente individui che non dovrebbero essere raggruppati arbitrariamente in base a stereotipi.

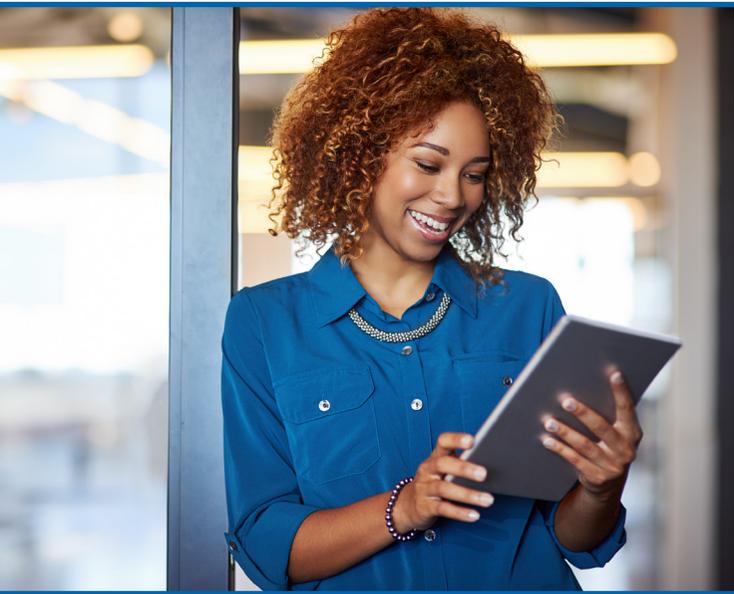
"Ci sono altri fattori importanti da considerare oltre all'età", spiega. "Detto questo, molti dipendenti, se non tutti, condividono tratti comuni, soprattutto il desiderio di essere rispettati, di svolgere un lavoro significativo, di avere opportunità di avanzamento e crescita professionale, di lavorare in un ambiente flessibile, di poter fare la differenza e di veder ricompensati economicamente i propri sforzi."



Analytics: la chiave per il successo

Per chiunque aspiri a creare una cultura che venga incontro alle esigenze di tutte le generazioni che convivono nella forza lavoro, i moderni strumenti di analisi sono una risorsa fondamentale.

Jayne Mattson di Keystone Associates spiega che l'impiego di strumenti di analisi sofisticati può aiutare a raccogliere i dati necessari per rivolgersi a ogni interlocutore. Secondo Mattson, è importante approfondire in che modo le differenze generazionali influiscono sulla perdita di fatturato e clienti, verificare se i problemi di retention dei dipendenti minano la continuità di processi e



procedure e tenere d'occhio le opinioni sull'ambiente di lavoro che i collaboratori esprimono sui social network.

"Dati precisi, aggiornati e pertinenti sono fondamentali per arrivare alla radice dei problemi e vincere le sfide in questo campo", afferma. Mattson precisa che, anche se i nuovi strumenti di indagine possono far parte della strategia primaria, la componente

umana resta indispensabile per raccogliere informazioni durante i colloqui di uscita e le stay interview con i dipendenti.

"Siamo tutti ossessionati dai dati, e in effetti possono fornirci informazioni importanti per prendere decisioni migliori", commenta Bonnie Hagemann di EDA. "Più uno strumento è efficace, rapido e semplice da usare, più è probabile che lo useremo. In effetti, solo i tool migliori restano in circolazione, perché la concorrenza è pressoché illimitata e il feedback degli utenti è immediato."

Greg Pryor, Senior Vice President e People and Performance Evangelist di Workday, afferma che uno degli obiettivi di alto livello dell'azienda è rappresentare un posto di lavoro ideale per tutti, a prescindere da genere, provenienza geografica o generazione. Per questo, ogni venerdì Workday invia il sondaggio "Best Workday" attraverso Workday HCM e raccoglie feedback sulla cultura aziendale da parte del personale.

Il sondaggio è stato creato in collaborazione con Great Place To Work. Workday seleziona 34 domande dal database di GPTW e ne invia due alla volta ai dipendenti, che possono rispondere sui propri dispositivi mobili o su computer direttamente in Workday HCM.

"Bastano circa 15 secondi per rispondere alle due domande. I dipendenti esprimono la propria opinione usando una scala da uno a cinque" spiega Pryor. "L'iniziativa è partita circa un anno e mezzo fa, quindi ora disponiamo di migliaia di risultati".

Workday analizza i dati per determinare, ad esempio, se le esperienze di lavoro dei millennial e della generazione X nell'azienda sono simili.

"Per noi è importante che l'esperienza sia positiva, ma è ancora più importante che sia omogenea tra tutti", continua Pryor. "La generazione X è pienamente soddisfatta, ma i millennial non lo sono? Qual è il motivo? Vogliamo essere sicuri di avere programmi di HR e risposte adeguate per ciascun gruppo."

Una strategia guidata dalla personalizzazione

Sempre in tema di raccolta di dati, personalizzare l'esperienza per ogni dipendente all'interno del gruppo demografico può contribuire ad aumentare il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti. I datori di lavoro possono creare programmi, impiegare diverse tecnologie e quant'altro per andare incontro alle differenze generazionali, ma devono anche saper sfruttare i dati sottostanti per adeguarsi alle esigenze specifiche di ciascuno, che talvolta non corrispondono a quelle dettate dal profilo di età.

"[L'autore di best-seller sul business] Steven Covey consiglia ai suoi lettori di 'iniziare avendo chiaro in mente il risultato finale'", afferma Mattson. "Per i datori di lavoro, il risultato finale è una forza lavoro coinvolta, produttiva, felice e soddisfatta, pronta a dare il suo contributo per raggiungere gli obiettivi aziendali rimanendo in azienda per più di uno o due anni."

Ad esempio, prosegue Mattson, riconoscere i risultati raggiunti da tutti i dipendenti è un ottimo punto di partenza per farli sentire apprezzati. Ogni gesto di riconoscenza deve essere personalizzato, non basta un "grazie" generico. Mattson spiega che ogni manager, nel corso del suo percorso professionale, deve imparare a fornire feedback positivo e specifico. Aggiunge anche che qualsiasi generazione gradisce ricevere un segno di apprezzamento per gli sforzi compiuti, quindi questo è un metodo relativamente semplice per coinvolgere tutti i dipendenti.

"Mettendo a punto un sistema in cui si osserva il comportamento dei dipendenti per premiarne i risultati positivi, emergerà anche ciò che può essere migliorato", conclude Mattson.

Ad esempio, anche se ogni azienda offre benefit diversi, tutte devono capire le esigenze e le aspettative di ciascuna generazione in questo senso. La generazione X e i millennial spesso devono saldare prestiti contratti per pagare l'università quindi potrebbero essere attratti dalle aziende che offrono un bonus che li aiuta a estinguerli. La generazione Y è più aperta all'idea di ricorrere a uno psicologo per gestire lo stress o superare ostacoli emotivi, quindi potrebbe desiderare un'assicurazione sanitaria che copra alcune sedute di psicoterapia o che preveda un servizio psicologico aziendale.

Naturalmente, non tutti i datori di lavoro possono permettersi di offrire assicurazioni sanitarie diversificate. Tuttavia esistono altri tipi di benefit appetibili per tutte

le generazioni, ad esempio il pranzo gratis ogni venerdì, sconti sull'iscrizione in palestra, la possibilità di lavorare da casa un giorno a settimana o un sistema di ricompensa a punti per aggiudicarsi cene, brevi viaggi o altri premi creativi.



Strategie e soluzioni per l'HR

Coinvolgere una forza lavoro multigenerazionale è un compito difficile e necessario che richiede strategia ma, come sottolineano gli esperti che abbiamo intervistato, non è impossibile.

Hagemann afferma, in base allo studio *2019 Trends in Executive Development* realizzato dalla sua azienda, che è giunto il momento per le aziende di avere un'anima "per tutte le generazioni". Ciò significa che più un'azienda dimostra di avere una visione e dei valori che vanno oltre la mera generazione di profitti, più attirerà i migliori talenti di ciascuna generazione.

Hagemann aggiunge che uno dei fattori chiave per creare strategie e soluzioni HR efficaci è tenere presente l'aspetto umano e porlo al centro dei processi, assicurandosi, ad esempio, che tutte le generazioni sappiano cosa sta facendo l'azienda per migliorare la comunità locale, la vita delle persone o l'ambiente.

"Siamo tutti nella stessa barca: più riusciamo a esplicitare ciò che ci accomuna, il significato che lega i dati ai processi, gli edifici alla tecnologia, più è probabile che persone di talento apprezzino i sistemi che usiamo e la cultura aziendale che proponiamo", spiega Hagemann. "Mostrate la vostra anima, anche nelle piattaforme tecnologiche che fate usare ai vostri dipendenti."

"L'importante è comunicare, comunicare e ascoltare, ascoltare e ascoltare ancora!", consiglia Jayne Mattson di Keystone Associates.



¹ **Pew Research Center** è un "fact tank", un centro di analisi non schierato che studia tendenze sociali e demografiche e opinione pubblica.

² **BPI Group** offre alle aziende leader nel proprio settore soluzioni personalizzate per la gestione dei talenti e accesso diretto a opinion leader.

³ **Keystone Associates** fornisce servizi e tecnologie di alta qualità che aiutano i professionisti di vari settori nella transizione verso una nuova carriera.

⁴ **Keystone Partners** offre vari servizi tra cui quelli di transizione di carriera, outplacement e coaching per dirigenti.

⁵ **Practice Development Counsel** è un'azienda di consulenza e coaching specializzata in sviluppo del business ed efficienza organizzativa.

⁶ **Executive Development Associates** crea strategie, sistemi e programmi di sviluppo manageriale su misura.