



Adecco

Generazioni al lavoro – The Many Ages of the Workforce

Come valorizzare le
differenze generazionali
nel contesto aziendale.

Mettiamo le persone al centro.
A tempo indeterminato.
#AllAboutPeople

Introduzione

Valorizza il talento, guarda oltre gli stereotipi

In Adecco, crediamo nel talento, non nelle etichette e per questo, ogni anno, offriamo a migliaia di persone con difficoltà a inserirsi o reinserirsi nel mercato del lavoro collocazioni mirati.

Con la pandemia, che ha spinto le persone a rivalutare le proprie carriere, crediamo che i datori di lavoro debbano capitalizzare il fenomeno delle Great Resignation per provare a immaginare una nuova e più dinamica composizione della forza lavoro. È il momento di ripensare i tradizionali processi di assunzione, a partire dalla valorizzazione di talenti altamente qualificati ma finora trascurati per ruoli a tempo indeterminato.

Questa serie di approfondimenti evidenzia i benefici reali e a lungo termine apportati alle aziende dai lavoratori appartenenti a minoranze.

In questo whitepaper, “Generazioni al lavoro – The Many Ages of the Workforce”, invitiamo i datori di lavoro a considerare le persone che appartengono a diverse generazioni come una risorsa preziosa e la migliore risposta alle sfide delle assunzioni a tempo indeterminato. Offriamo i nostri consigli sul recruiting e sulle modalità d’inserimento di queste persone, spiegandoti come valorizzarle all’interno della tua azienda.

“La nostra missione principale è quella di rendere il futuro alla portata di tutti.”





Mettiamo le persone
al centro. A tempo
indeterminato.

Qualunque siano le tue esigenze di assunzione a tempo indeterminato, Adecco è qui per aiutarti. Mettiamo le persone al centro. A tempo indeterminato.

Sei alla ricerca di figure di talento da assumere a tempo indeterminato e, allo stesso tempo, vorresti migliorare le tue politiche di Diversity & Inclusion? Possiamo aiutarti a farlo.

“ La nostra missione principale è quella di rendere il futuro alla portata di tutti. Crediamo nel talento, non nelle etichette, e crediamo che le differenze non siano un limite. ”

L'impatto dell'ageismo sui lavoratori

Le organizzazioni con una leadership lungimirante sanno che un successo duraturo dipende da un ambiente di lavoro inclusivo e aperto alla diversità. Nella maggior parte dei casi, le politiche di D&I si concentrano su fattori come l'etnia, il genere e la sessualità, ma anche l'età è un aspetto importante del quadro complessivo della diversità e dell'inclusione. Un aspetto destinato a diventare sempre più importante con l'aumento dell'età media dei lavoratori e dell'età pensionabile.

Negli Stati Uniti, l'età pensionabile sta salendo a 67 anni per tutti i nati dopo il 1960; nel Regno Unito, l'età pensionabile è destinata a salire a 68 anni entro il 2046. Dal 2019, in Italia l'età pensionabile è stata fissata a 67 anni per tutte le categorie. A questi dati poi va aggiunto il drammatico calo dei tassi di natalità in quasi tutti i Paesi sviluppati.

Di fronte a questo significativo cambiamento demografico i reclutatori e i datori di lavoro, tuttavia, sembrano ancora impreparati, come suggeriscono i dati:

- Negli Stati Uniti, tra il 1992 e il 2017 la percentuale di lavoratori con più di 55 anni è raddoppiata. Essi saranno il 25% della forza lavoro americana entro il 2024.
- Quasi la metà dei candidati dai 45 anni in su (44%) ha ammesso di aver modificato la propria età sul proprio CV per evitare di subire discriminazioni.
- Il 64% dei lavoratori senior dice di aver visto o sperimentato l'ageismo sul posto di lavoro.
- Un terzo dei lavoratori (33%) che prevede di perdere il lavoro nei prossimi 12 mesi, cita l'età come una delle cause.

- Il 54% dei lavoratori anziani dice di non ricevere adeguate opportunità di formazione sul posto di lavoro, ma l'85% è pronto ad imparare nuove competenze.
- L'età è correlata positivamente al coinvolgimento dei lavoratori. Come dimostrano l'alto livello di impegno e coinvolgimento sul posto di lavoro da parte dei lavoratori con più di 50 anni.

Ma l'ageismo non riguarda solo le fasce demografiche più adulte, stereotipi e luoghi comuni riguardano tutte le generazioni coinvolte nel mondo del lavoro. E sebbene esistano pochi studi sull'impatto dell'ageismo sui giovani, le organizzazioni non possono ignorare questo aspetto del problema. Secondo il report globale dell'OMS del 2021 sull'ageismo „Anche se nessuno studio ha valutato in modo sistemico come l'ageismo colpisca le popolazioni più giovani sul posto di lavoro, una recente indagine ha trovato prove significative sull'ageismo nei confronti delle nuove generazioni, soprattutto in termini di retribuzione e benefici“.

Lo stereotipo dei “Millennials pigri e fannulloni”, diventato un cliché, ha un impatto reale sul posto di lavoro. Uno studio del 2021 di Stephané P. Francioli e Michael S. North per il “Journal of Experimental Psychology” ha, infatti, sottolineato che “Al di là dell’immagine

negativa diffusa dai media, i giovani adulti riferiscono di aver ricevuto un trattamento ingiusto sul posto di lavoro a causa della loro età, suggerendo come gli stereotipi sulla loro generazione possano avere anche implicazioni negative concrete”.



Attrarre i talenti di ogni età

Il primo passo per costruire una forza lavoro più inclusiva, anche rispetto al fattore dell'età, è assicurarsi che il processo di assunzione spinga le persone interessate e qualificate a candidarsi. Per ottenere questo risultato, è necessario adottare un approccio orientato ai candidati e ai nuovi assunti. Ecco come fare:

Costruisci un'azienda a prova di generazioni differenti

La tua value proposition per i dipendenti dovrebbe essere rivolta a tutti, indipendentemente dall'età, per questo ti consigliamo di rendere inclusivi tutti i materiali destinati ai candidati. Valorizza tutte le persone che lavorano nella tua organizzazione, dai più maturi ai più giovani, e assicurati che l'immagine della tua azienda rispecchi una cultura aperta a tutte le generazioni di lavoratori.

Scrivi annunci di lavoro inclusivi

Gli annunci di lavoro non dovrebbero limitarsi a spiegare qual è il lavoro richiesto per un determinato ruolo, dovrebbero invece offrire una panoramica della cultura e dei valori della tua organizzazione. Quindi, evita un linguaggio e uno stile di comunicazione che possano essere interpretati come discriminatori nei confronti di uno o più gruppi demografici.

L'esperienza conta davvero?

È una prassi comune negli annunci di lavoro scrivere frasi come "per il ruolo si richiedono cinque anni di esperienza". Ma serve davvero? Ci sono prove che dicono il contrario: indicare il numero di anni, infatti, scoraggia, da un lato,

candidati preparati ma senza esperienza e, dall'altro, i candidati più anziani ed esperti per la paura di essere scartati perché troppo qualificati. Se vuoi assicurarti che il candidato sia in grado di svolgere il lavoro affidati, piuttosto, ai processi di assunzione, onboarding e formazione della tua azienda.

Comunica in target

Per attrarre le diverse generazioni bisogna definire quali strumenti e canali di comunicazione utilizzare. Ad esempio, una campagna su Instagram e Tik-Tok ha maggiori probabilità di attrarre i candidati più giovani, mentre i candidati più maturi utilizzeranno con maggiori probabilità canali come LinkedIn e Facebook.

Blind recruitment

Il "blind recruitment" è un processo di selezione che prevede la rimozione di tutte le informazioni di identificazione personale dai CV dei candidati prima di essere presi in considerazione. Questa modalità si è rivelata tra le più efficaci per ridurre al minimo l'impatto dei pregiudizi impliciti.

L'importanza del referral

I referral possono essere un prezioso strumento di inclusione e di rappresentatività, se gestite nel rispetto dei principi di D&I.

Competenze e abilità contano più di software e tecnologie

Gli annunci di lavoro che elencano tra i requisiti richiesti la conoscenza di determinati strumenti tecnologici tendono a scoraggiare, per ragioni differenti, sia i candidati più anziani sia quelli più giovani. L'utilizzo della maggior parte dei software e degli strumenti tecnologici può essere appreso nel tempo con la giusta formazione. Concentrati, invece, sulle competenze di base dei candidati, che al contrario di un tool possono richiedere anni per essere sviluppate.

Ripensare il peso del “cultural fit”

Il “cultural fit” è una strategia di recruiting il cui scopo è valutare una comunione di valori e obiettivi tra il candidato e l'organizzazione. Spesso, però, questo approccio finisce per alimentare pregiudizi e luoghi comuni,

a discapito della diversità in termini di background, pensiero, modalità di lavoro. Piuttosto che concentrarti sulla conformità di un candidato alla cultura aziendale, quindi, presta attenzione alle differenze.

Crea un gruppo di valutazione

I gruppi di valutazione sono un ottimo modo per rendere obiettive decisioni di natura soggettiva. Puoi creare un gruppo di persone provenienti da dipartimenti, livelli di abilità e background diversi, per rendere le shortlist dei candidati e i processi di selezione scevri da potenziali pregiudizi.

Definire l'ageismo

Esistono molteplici definizioni di ageismo, a seconda dei gruppi demografici presi in considerazione e degli studi sul tema. In questo documento, abbiamo scelto di applicare la definizione dell'OMS, tra le più chiare e universalmente riconosciute:

L'ageismo si riferisce agli stereotipi (il modo in cui pensiamo), ai pregiudizi (il modo in cui ci sentiamo) e alle discriminazioni (il modo in cui agiamo) nei confronti degli altri o di sé stessi sulla base dell'età.

La sfida dell'ageismo sul posto di lavoro

L'ageismo va affrontato non solo durante il processo di selezione e reclutamento, ma anche sul posto di lavoro.

Ecco come fare:

Inserisci l'età tra le metriche sulla diversità.

Per identificare e affrontare il problema dell'ageismo nella tua organizzazione, devi tenere traccia dell'età come uno dei parametri di diversità. Se hai difficoltà a trattenere i dipendenti appartenenti a determinate fasce d'età, puoi indagarne le ragioni e modificare sulla base di queste informazioni le politiche della tua organizzazione.

Includi l'età nelle politiche contro le discriminazioni e nella formazione.

La discriminazione in base all'età è un fenomeno molto spesso trascurato dai programmi di D&I della maggioranza delle imprese ed è l'unica verso cui si esercita sul posto di lavoro una forma di pregiudizio tacita. Per questo è importante includerla anche nei corsi di formazione allo scopo di sensibilizzare i dipendenti sul tema e ridurre ogni forma di discriminazione, anche involontaria.

Sondaggi anonimi sui dipendenti.

I sondaggi anonimi possono far emergere in uno spazio sicuro situazioni discriminatorie o potenzialmente problematiche, aiutando i manager ad intervenire tempestivamente e in modo mirato.

Homeworking.

Lavorare da casa, lo abbiamo imparato con la pandemia, non significa perdere produttività. Per moltissimi giovani, poi, è l'unica modalità di lavoro sperimentata. Non offrire questa opzione, quando è possibile, significa perdere i migliori giovani talenti e non solo: una ricerca condotta nel Regno Unito mostra che le opzioni di lavoro flessibile sono un fattore cruciale per il 39% dei lavoratori anagraficamente più grandi.

Il supporto del management.

Il Report globale 2021 dell'OMS sull'ageismo, basato sui dati di un'indagine nazionale giapponese, rivela che il sostegno di dirigenti e colleghi riduce l'impatto della discriminazione percepita. Il sostegno è in questi casi non solo un imperativo morale, ma anche un modo per rafforzare la fiducia e il coinvolgimento dei dipendenti nei confronti della propria organizzazione.

Ripensa il mentoring.

Il mentoring tradizionale, nel quale un dipendente senior forma un collega più giovane e inesperto, non tiene conto del fattore più importante: le competenze. I programmi di

mentoring dovrebbero concentrarsi sulla trasmissione delle competenze, questo indipendentemente dall'età o dal livello di anzianità. Per questo, oggi, si parla più correttamente di reverse mentoring.

Rendi la formazione accessibile a tutti.

La formazione e l'aggiornamento delle competenze devono essere sempre accessibili e fruibili per tutti i dipendenti, a prescindere dall'età o dall'anzianità di servizio. Sebbene, a volte, i lavoratori senior siano più riluttanti a seguire un corso di aggiornamento, possono essere coinvolti con la giusta motivazione, valorizzandone, ad esempio, l'esperienza e le conoscenze pregresse.

Adecco. Mettiamo le persone al centro. A tempo indeterminato.

Assunzioni a tempo indeterminato?

Qualunque siano le tue esigenze, siamo qui per aiutarti.



Consideriamo il fenomeno delle Grandi Dimissioni come un'opportunità per rivitalizzare, attraverso l'ingresso nel mercato di nuovi talenti, una forza lavoro ormai stanca e omogenea.



Sviluppiamo programmi e percorsi per rispondere alle sfide del mercato del lavoro e rafforzare l'occupabilità attraverso la formazione.



Per noi le differenze sono un valore aggiunto, per questo ci rivolgiamo a bacini di talento di solito poco e per nulla sfruttati.



Ridisegniamo nuove strategie di reclutamento.

Le persone di ogni età possono fare la differenza sul posto di lavoro.
Il nostro servizio di Permanent Recruitment ti aiuterà ad assumerle.

La nostra società corporate, The Adecco Group, è parte di The Valuable 500, al fianco di aziende come Apple, Google, EY, e BBC. The Valuable 500 è un movimento globale in costante crescita dedicato alla trasformazione delle organizzazioni aziendali a beneficio delle persone con disabilità.