

A cura di  
GIULIO BERONIA

FRANCOANGELI



# MILLENNIALS EFFECT

HR & Nuove Generazioni

**HRC**  
MILLENNIALS

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende e ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR e aziendale in generale.



## **Comitato scientifico collana HRCommunity:**

**Giordano Fatali**

**Presidente HRCommunity Academy**

[giordano.fatali@hrcommunityacademy.net](mailto:giordano.fatali@hrcommunityacademy.net)

**Simone Petrelli**

**Public Affairs & Press Office, Ufficio Studi**

[s.petrelli@hrcommunityacademy.net](mailto:s.petrelli@hrcommunityacademy.net)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella homepage al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

A cura di  
GIULIO BERONIA

# MILLENNIALS EFFECT

HR & Nuove Generazioni

FRANCOANGELI

In copertina: *Teenagers Young Team Together Cheerful Concept* © Rawpixelimages  
by Dreamstime.com

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

“Alle volte uno si crede incompleto ed è soltanto giovane”.

Italo Calvino





---

# Indice

<b>INTRODUZIONE. LA “FAVOLA” DEI TALENT DAYS</b>	<b>pag.</b>	<b>9</b>
<b>1. MILLENNIALS EFFECT</b>	»	13
1. I Millennials questi (s)conosciuti	»	13
2. I trend HR da e per i Millennials	»	18
3. Millennials Awareness e le frontiere della Z Generation	»	22
<b>2. THE HRC MILLENNIALS BAROMETER</b>	»	25
1. Intro	»	25
2. Executive Summary	»	27
3. Outcomes	»	29
4. Take-away	»	50
<b>3. HR FOCUS: DAL DIGITAL MISMATCH ALLO SMART WORKING</b>	»	55
1. Digital mismatch: l’alternanza scuola-lavoro e gli antidoti al gap digitale	»	55
Andrea Bellini <i>HR Manager</i> – BANCA WIDIBA	»	57
Lucia Landi <i>HR Manager</i> – CASSA DI RISPARMIO DI CENTO	»	60
Benedetta Sistopaoli <i>HR Generalist</i> – COTY PROFESSIONAL BEAUTY DIVISION	»	64
Andrea Mattioli <i>HR Manager</i> – FABBRICADIGITALE	»	67
Mauro Ghilardi <i>Group Chief HR Officer</i> – FS ITALIANE	»	71
Silvia Buizza <i>Senior HR Business Partner, Mktg &amp; Sales Employer Branding</i> – LINDT & SPRÜNGLI	»	73
Fabrizio Rutschmann <i>Chief HR Officer</i> – PRYSMIAN GROUP	»	75
Tiziana Mennuti <i>Direttore delle Risorse Umane e degli Affari Legali</i> – RDS RADIO DIMENSIONE SUONO	»	78

Laura Bruno <i>Direttore Risorse Umane Sanofi Italia e Malta</i> – SANOFI	»	81
2. Talent Acquisition	»	84
Natalia Musazzi <i>Responsabile Selezione &amp; Employer Branding</i> – GRUPPO BNP PARIBAS ITALIA	»	87
Paola Boromei <i>EVP Human Resources &amp; Organization</i> – SNAM	»	88
3. Le ricerche di personale 4.0 puntano su lingue e digitale	»	89
Rosario Izzo <i>Chief Human Resources Officer</i> – ITALO – NTV	»	90
Federica Fasoli <i>Head of HR Italy &amp; Greece</i> – SIEMENS	»	91
Donatella Isaia <i>Direttore Risorse Umane e Organizzazione</i> – VODAFONE ITALIA	»	92
4. Sostenibilità ambientale	»	94
Raffaele Parisella <i>Head of HR</i> – BANCA POPOLARE DI FONDI	»	95
Valerio Vitolo <i>NFE Southern Europe HR &amp; Italy HR &amp; Legal Director</i> – COMPAGNIA SURGELATI ITALIANA	»	99
Simone Sgueo <i>Head of HR</i> – CROCE ROSSA ITALIANA	»	102
5. Women in STEM	»	103
Monica Falco <i>Learning &amp; Development</i> – AVIO AERO	»	104
Luigi Bellopede <i>HR Director</i> – PRYSMIAN GROUP	»	106
6. Smart working	»	109
Giuseppina Cuccurullo <i>HR Talent Managment-Career Advisor</i> – LUNDBECK ITALIA	»	110
Cristiana Milanese <i>People &amp; Organization Director</i> – MARS ITALIA	»	113
<b>CONCLUSIONI</b> , di Simone Petrelli		
<i>Project Manager HRC International Academy</i>	»	117
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	»	119
Linkografia	»	122
<b>GLI AUTORI</b>	»	125
<b>APPENDICE. SURVEY HRC MILLENNIALS BAROMETER</b>	»	127

---

# Introduzione.

## La “favola” dei Talent Days

*C'era una volta, in un mondo post-moderno e complesso, fatto di trasformazioni digitali, contrazioni economiche e globalizzazione delle informazioni, una generazione di giovani che doveva affrontare un vero e proprio percorso ad ostacoli per l'orientamento professionale e per raggiungere l'obiettivo di una vita “felice”, perché “svolgendo il lavoro che più si ama, si può raggiungere la possibilità di non lavorare neanche un giorno della propria vita”, disse Confucio.*

*Il mercato del lavoro era soggetto a dinamiche macro-economiche schizofreniche, il web aveva cambiato il modo di accesso alle informazioni, i linguaggi e le multiculturalità distorcevano la comunicazione tra mondo aziendale e job seeker. I giovani, chiamati “Millennials” – che avevano vissuto il passaggio al calendario “bi-millenario” e l'avvento della tecnologia basata su chip e codici binari – soffrivano sempre di più l'asimmetria informativa, avevano difficoltà a interpretare il mondo del lavoro e perdevano sempre di più la motivazione a contare sulle proprie risorse, distogliendo l'attenzione dall'importanza di riflettere su sé stessi, sulla propria personalità e sui propri talenti da valorizzare e raccontare.*

*In quel mondo esisteva una categoria professionale molto particolare, che viveva la missione quotidiana di far incontrare la domanda e l'offerta di lavoro, setacciando continuamente competenze, esigenze organizzative e sciogliendo criticità relazionali e di processo: gli Human Resources Manager. Gli HR erano coloro che potevano aiutare efficacemente i giovani in cerca di lavoro, poiché conoscevano le dinamiche, i processi, gli strumenti che il mondo economico metteva in campo per trovare la giusta liaison tra i profili più in linea e le esigenze organizzative in continuo mutamento. L'HR aveva però bisogno di uno strumento magico per poter risolvere l'inefficacia dell'orientamento per i Millennials e ri-motivare l'intera generazione a mettere a frutto i propri talenti...*

*Correva l'anno 2013. L'autunno stava tornando ancora una volta a imbiancare le strade con le foglie degli alberi, ma non fu una stagione decadente, anzi segnò la nascita dello strumento con cui gli HR avrebbero potuto iniziare a sciogliere le asimmetrie del mercato del lavoro e ridare speranza ai giovani più o meno confusi dal contesto che stavano vivendo. In quella stagione HRC, la Community che radunava i volenterosi HR, si è messa a disposizione delle ne-*

*cessità di incontro, dialogo e networking tra i giovani job seeker e i selezionatori attraverso i suoi format dedicati a trasmettere, con un linguaggio schietto ed efficace, i segreti e gli strumenti utili per migliorare la ricerca attiva di lavoro. I risultati non sono tardati ad arrivare e, in 4 anni, sono state oltre un centinaio le aziende che hanno attivato iniziative dedicate ai Millennials, oltre 400 i mentor che in un'ottica di "HR Social Responsibility" hanno dedicato tempo ed esperienza all'orientamento degli oltre 6.000 ragazzi e ragazze che hanno partecipato agli eventi e alle iniziative in tutta Italia e non solo: in Francia, Spagna, Polonia, Lussemburgo e in tanti altri Paesi si è diffuso sempre di più lo spirito HRC Millennials e la filosofia del "Siamo Tutti Talenti".*

*La storia non è finita e non vivono ancora tutti "felici e contenti", ma il presente ci fa ben sperare sul futuro del lavoro e delle nuove generazioni<sup>1</sup>.*

Questa "favola", che racconta le iniziative HRC, è un modo per riflettere su quali siano oggi le modalità migliori per le aziende di interfacciarsi con il mondo dei giovani, molto attenti alle tematiche valoriali e alla possibilità di sublimare vita professionale e vita personale nel loro percorso evolutivo. Come rappresenta abilmente in un'ultima ricerca il premio Nobel James Heckman, le "non cognitive skills", che definiscono la "personalità" (*character*), hanno un'incidenza positiva sul successo lavorativo a parità di competenze acquisite durante gli studi. Il lavoro, che ormai ha compiuto la sua trasformazione culturale dal concetto di "posto fisso" a quello di "percorso professionale e di vita", richiede soprattutto ai Millennials di essere sempre più "imprenditori di sé stessi", anche se l'obiettivo è quello del lavoro dipendente. Questi messaggi sono da sempre stati il cardine degli HRC Talent Days, gli incontri di orientamento per i giovani coinvolti dalle aziende, nati in quell'ottobre del 2013 narrato nella storia, e di tutte le iniziative che si sono evolute a partire da quel progetto, tra cui il format "Panorama Carriere e Lavoro", con cui è stato sviluppato un avvicinamento dei giovani dei territori toccati dalle tappe di Panorama d'Italia.

Attivare quindi un'azione informativa diretta da parte del mondo HR verso i giovani alla ricerca di lavoro rappresenta una rivoluzione copernicana nell'ambito dell'orientamento, perlomeno in Italia. La metodologia didattica innovativa di *HRC Millennials*, in questo senso ha rappresentato lo strumento giusto per applicare una considerazione universalmente diffusa sull'importanza di far incontrare due realtà in apparenza lontane, spesso distaccate dai *gap* generazionali oltre che dalle difficoltà istituzionali di far fronte all'avvicinamento delle realtà dell'istruzione e del lavoro. Non solo. La capacità di attivare un meccanismo di auto-consapevolezza nei giovani partecipanti e la diffusione di messaggi positivi e motivazionali come il

<sup>1</sup> Giulio Beronia, *La favola dei Talent Days*, "Economy", 4, 2017, pp. 38-39.

motto “siamo tutti talenti” ha rappresentato la giusta modalità di approcciare la generazione dei Millennials che oggi si affaccia al mondo aziendale.

In questo framework di riferimento, nell’ultimo periodo si sostanziano con grande peso specifico i trend “social” di questo approccio, ovvero la capacità di tenere il passo dell’innovazione tecnologica, digitale e della comunicazione interconnessa dei social network e, allo stesso tempo, di mantenere saldo quello sguardo sociale, diretto al profilo del capitale umano riconoscibile più integralmente come l’insieme delle persone.

L’“HR Social Responsibility” si sostanzia quindi come tassello strategico per tutte le attività di *employer branding*, *reputation*, *talent attraction* nei confronti del mercato.

In questo nuovo libro attraverso diversi approfondimenti affronteremo tutte le differenti tematiche del mondo *Millennials* non solo dal punto di vista degli attori protagonisti del processo, ma soprattutto da quello degli spettatori interessati, degli HR manager del Network HRC che hanno gentilmente offerto il loro contributo nella stesura di questo libro. Gli argomenti sono differenti e di un’affascinante complessità che è padrona di questa realtà mutevole e dinamica che è l’attuale mercato del lavoro. Le difficoltà di questa sfida erano molteplici e abbiamo cercato di offrire un panorama esaustivo di tutte le tematiche calde come il rapporto tra le donne e le professioni STEM, il reale significato dello *smart working*, la sostenibilità ambientale e molti altri. L’augurio è che alla fine della lettura di questo libro non si troveranno tutte le risposte, che sarebbe un’utopia, ma che ancora più domande siano attivate in una continua dialettica domanda-risposta che non prevede una chiusura del cerchio ma l’apertura di sempre più cerchi che simbolicamente rappresentano l’espansione della nostra curiosità verso tutte queste tematiche del mondo del lavoro. Buona lettura!



---

# 1 Millennials Effect

## 1. I Millennials questi (s)conosciuti

Se oggi dedichiamo un intero volume al termine “Millennials” lo dobbiamo agli studiosi americani William Strauss e Neil Howe<sup>1</sup> che hanno iniziato già dai primi anni '90 ad etichettare i bambini nati in quel decennio precedente, provando a pre-figurare per loro il futuro e quello che stava arrivando in termini di cambiamento socio-secolare: evoluzione tecnologica, crisi economiche globalizzate e nuovi conflitti interculturali avrebbero connotato particolarmente questa generazione di nuovi giovani all'interno della società.

Oggi tutti parlano di “Millennials” o “Y Generation” senza forse conoscere realmente i dettagli di questa genesi terminologica; si parla infatti di “Millennials” soprattutto nei contesti marketing, laddove la disamina antropologica sui target dei consumatori è sempre necessaria; se ne parla in contesti mediatici, perché ormai il termine è più “cool” di altri; se ne parla perché ormai non si può non parlarne...

Se ne parla anche perché sono in tanti ormai a rientrare nella classificazione Strauss-Howe (e delle declinazioni successive) che iniziano ad avere ruoli professionali maturi, che si affacciano a diventare la cosiddetta “classe dirigente” del domani, che hanno iniziato a mettere su famiglia e ad entrare a pieno titolo in contatto con la densità dei temi sociali e civili odierni.

La classificazione, che secondo i casi può leggermente cambiare configurazione, si basa sugli individui nati durante le prime sperimentazioni di Arpanet (il sottoscritto, in particolare, può vantare di avere l'età del protocollo TCP/IP Transmission Control Protocol and Internet Protocol a cui ogni “macchina” deve essere connessa) fino ai tempi della standardizzazio-

<sup>1</sup> Howe N., Strauss W., *The History of America's future, 1584 to 2069*, Quill, 1992.  
Howe N., Strauss W., *Millennials rising: the next great generation*, Vintage, 2000.

ne del Wi-Fi: siamo a cavallo tra la fine del secondo e l'inizio del terzo millennio, gli anni in cui nascevano Napster (il primo sistema di *file sharing* di massa), Wikipedia ed Apple meditava il lancio del suo iTunes store.

In sintesi, quindi, sentitevi Millennials se siete nati (più o meno) tra il 1980 ed il 2000, ovvero la prima generazione che nell'età adulta presenta dimestichezza con la tecnologia digitale e soprattutto conosce spontaneamente i codici della comunicazione digitale.

Il Time ci ha addirittura dedicato una copertina il 20 maggio del 2013, descrivendo i Millennials come “ragazzini pigri e narcisisti che vivono ancora con la propria famiglia”, iniziando forse a sottolineare i primi veri e propri *gap* con le generazioni precedenti, che la letteratura e i media già avevano ampiamente descritto:

- i “**Baby Boomers**”, tendenzialmente i padri dei Millennials, nati tra il 1945 e il 1964, descritti tendenzialmente come auto-sufficienti, stakanovisti, disciplinati e che “credono nelle buone maniere”;
- la “**X Generation**”, che viene definita dai nati tra il 1965 e la fine degli anni '70, raccontati ai posteri come una generazione alla ricerca di sicurezza e stabilità, responsabili, adattabili e con un certo bisogno di regole.

La generazione che segue, di cui approfondiremo meglio più avanti, è invece quella dei post-Millennials, gli iGen o meglio definiti come “**Z Generation**”, nata col nuovo millennio e che oggi inizia a presentare al mondo i suoi primi adolescenti.

In tutto questo pare esista anche una micro-classificazione<sup>2</sup> degli “**Xennials**”, ovvero i nati tra il 1977 e il 1983, un po' in crisi perché non si riconoscono nelle generazioni X e Y, che non hanno avuto il problema di gestire i social network durante l'infanzia, ma soltanto arrivati ai vent'anni: praticamente un'infanzia a contatto con l'analogico, crescendo poi con l'approccio digitale, in linea con il passaggio al nuovo millennio.

Come già anticipato, non sono molto avvezzo al gioco delle definizioni, che spesso funzionano come esercizio di stile sul piano marketing ma che rischiano di diventare troppo deterministiche, ma devo dire che anche il sottoscritto si sente molto vicino a quest'ultima definizione di “Xennial” e mi diverte vedere come, con forme e linguaggi diversi, siano in fondo i più anziani che spendono parole e studi per descrivere ciò che è sempre esistito nella storia dell'uomo: in fondo la società critica la giovinezza nella sua difformità rispetto agli aspetti culturali, morali ed evolucionistici.

Vale la pena quindi approfondire meglio se esistano dei tratti distintivi

<sup>2</sup> Cfr. Dan Woodman, Professore Associato dell'Università di Melbourne.



generazionali per poter avere un'idea più chiara di quali siano tendenzialmente i valori e i gusti “Millennials” per poterli applicare alle dinamiche aziendali che più propriamente sono legate al tema dell'inserimento lavorativo. Il mondo HR, tra l'altro, avendo il *focus* sulle persone e su ciò che rappresentano su piani attitudinali, di competenza e di sviluppo professionale, non possono tralasciare queste analisi e farle proprie, provando ad attuare la declinazione organizzativa più in linea con la comunicazione con questa popolazione, ancora molto “extra-aziendale”, ma sempre di più, nei prossimi anni, all'interno del mondo organizzativo.

Vorrei provare ad andare oltre i falsi miti sui *Millennials* “*lazy*” e “bamboccioni” e provare a guardare con più profondità e spirito critico. Il presupposto è che alcune caratteristiche siano proprie dell'”essere giovani”. A partire ad esempio dalla difficoltà di attenzione, poiché si dice che sono solo “8 i secondi utili PER catturare l'attenzione di un Millennial”, mentre le generazioni precedenti potrebbero arrivare anche a molto di più. Sono certo che chiunque (di qualsiasi età) ha sentito un rimprovero quando era adolescente o giovane da parte di una persona più anziana sulla superficialità con cui veniva approcciata l'analisi di una scelta o la velocità con cui veniva presa una decisione...

Non mi sento di asserire che gli strumenti tecnologici abbiano drasticamente abbassato le capacità di mantenere l'attenzione; più che altro considero l'apporto informativo dato dall'uso della Rete molto più ampio per cui i *cervelli* “*Millennials*” hanno dovuto scegliere un approccio più rapido alla scelta per non rimanere collassati dall'*information overload*.

Di certo c'è invece l'uso di Internet nella vita quotidiana dei Millennials per risolvere esigenze quotidiane (il 70% ricerca informazioni nel momento in cui ne ha esigenza, con un approccio *just-in-time*), per intrattenimento (surclassando di gran lunga quello che è stata la TV per decenni), tenersi informati e imparare nuove cose (una vera finestra sul mondo, molto più di ciò che avveniva con le sentenze assolutistiche del “lo hanno detto alla televisione”).

Stiamo infatti parlando di un profilo giovanile di una generazione che per oltre il 90% è perlopiù connessa, è iscritto ad almeno un social network (stimo più dell'80%), che utilizza i social media per cercare opportunità professionali, che vorrebbe avere l'amicizia su Facebook con il proprio capo, che è certo di trovare su YouTube un tutorial per ogni cosa di cui può aver bisogno (ho amiche e amici che non hanno mai chiesto ai genitori come si stira una camicia, poiché esistono descrizioni anche molto più raffinate e professionali di quelle che potreste ottenere tramandando esclusivamente la tradizione familiare).

Come ho sottolineato da subito, uno dei motivi di studio del *target Millennials* è dato dai comportamenti di acquisto che effettivamente hanno modificato molti business e stanno mettendo in crisi stili e intere catene produttive. Il Millennial tende infatti ad un acquisto che è maggiormente votato allo shopping selettivo, più prudente e al *flavour* identitario che è sotteso. In linea generale possiamo dire che:

- acquistano per costruire un'identità o far parte di un gruppo;
- sono abituati a conservare i soldi per permettersi qualcosa di costoso (per i piccoli sfizi ci si dirige sui marchi low cost);
- prenotano vacanze online, vanno a caccia di coupon e offerte speciali online;
- usano il canale mobile e sono sempre connessi.

Focalizzando l'analisi sui *Millennials italiani*, è facile verificare quanto siano in trend con il resto delle indagini a livello globale, seppure con delle peculiarità. In Italia si tratta di un cluster di oltre 8 milioni di persone, divisi piuttosto equamente tra genere maschile e femminile.

Rispetto ai coetanei all'estero si connotano come più lenti nel distacco dalla famiglia (anche per sistemi scolastici e accademici diversi, oltre che per tradizioni culturali di tipo "bamboccione"), si sentono particolarmente inascoltati e sono pessimisti rispetto al futuro (del tipo "non riuscirò mai ad avere uno stipendio del livello dei miei genitori", "se metto su famiglia i miei dovranno darmi un aiuto economico").

Nell'approfondimento degli ultimi dati<sup>3</sup> si riscontra però anche una generazione modernamente stacanovista (quasi la metà lavora oltre l'orario formale e durante il week-end – +17% rispetto alla generazione precedente). Tra le parole chiave che si leggono dalle indagini si ripetono **precarietà, flessibilità e resilienza**: tra gli occupati il 46,7% svolge un lavoro di livello più basso rispetto alla propria qualifica; esistono circa 1.200 start-up fondate da giovani italiani e si cambia lavoro continuamente.

Al di là delle contingenze socio-economiche che caratterizzano un Paese, vi sono indubbiamente anche dei fattori culturali appresi dalle generazioni precedenti che hanno comportato (non solo in Italia) una maggiore tendenza all'infelicità e al vittimismo rispetto ai cambiamenti socio-culturali. In rete circola un'intervista a Simone Sinek<sup>4</sup> che provo a parafrasare (e a mitigare un po') a riguardo. Ad esempio:

<sup>3</sup> *Rapporto Coop*, 2016.

<sup>4</sup> *Inside Quest* (YouTube), 2017.

- **la famiglia:** i Millennials sono cresciuti in contesti di educazione familiare che oggi forse potrebbero essere reputati fallimentari, dove si è cresciuti con l'appellativo di essere “speciali”, protetti troppo spesso dalla cura familiare che in molti casi ha abbassato il livello generale di autostima nel momento in cui si affronta un mondo del lavoro completamente trasformato e di più difficile accesso rispetto a 30 anni fa; in compenso il 57% delle mamme e dei papà Millennials si considera un buon genitore (vs. 48% X Generation e 41% Baby Boomers), più della metà desidera essere un buon genitore, un terzo desidera un matrimonio riuscito e solo il 18% desidera possedere una casa, il restante insegnerà infatti ai figli che “non sono le cose che possiedi a renderti felice, quanto invece le esperienze che vivi”;
- **la tecnologia:** abituati ai filtri di Instagram, di Facebook e alla possibilità realmente semplice di trasmettere un'immagine diversa dal reale, nei più giovani il livello di “depressione” generale aumenta anche perché i bisogni di affetto vengono sostituiti dagli smartphone. Al di là di quanta dopamina sviluppi in noi l'utilizzo degli strumenti tecnologici, e anche senza parlare di vera e propria “dipendenza”, il mondo Millennials si proietta verso un futuro dove il cosiddetto *digital detox* e la capacità di sviluppare competenze relazionali *human to human* diventa sicuramente di fondamentale importanza;
- **la velocità:** il mondo Millennials è abituato alla gratificazione istantanea. Non solo perché basta usare Amazon come fosse un Babbo Natale h24 che esaudisce i nostri desideri, Just Eat per evitare di uscire a mangiare qualcosa o Tinder per conoscere qualcuno (senza più timidezza). Allo stesso modo i ragazzi vogliono “lasciare il segno” poiché tutto è estremamente reso rapido e rischia l'oblio, come una story postata su Instagram che rimane per sole 24 ore nella bacheca degli amici;
- **il lavoro:** l'ambiente aziendale e i trend economici comportano un'attenzione volta troppo spesso ai risultati di breve termine e poco allo sviluppo in termini di equilibrio tra vita personale e professionale. Gli aspetti valoriali sono a volte disattesi al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro e il Millennial arriva a desiderare un cambiamento veloce del proprio ruolo e del proprio datore di lavoro, senza però garantirsi parte di quella solidità che ricerca in un'evoluzione di carriera e professionale. Secondo un'ultima ricerca JP Morgan<sup>5</sup>, il simbolo del successo per un Baby Boomer è “avere una casa, un'auto e mandare i miei figli all'università”, mentre per un Millennial è “collezionare tante esperienze ed opportunità professionali diverse, potermi scegliere lo stile di vita che preferisco”.

<sup>5</sup> JP Morgan Chase Institute on Millennials and Sharing Economy.

Oltre all'evidente rapporto con la tecnologia c'è quindi anche una visione culturale più ampia che deve essere raccontata: la generazione Millennials ritiene infatti che “fare la differenza” nel mondo conti anche più del solo riconoscimento professionale.

Provo quindi a sintetizzare almeno quattro capisaldi “universali” così come li ha citati una ricerca datata di 2015 di Yahoo! Adv<sup>6</sup> secondo la quale i Millennials sono:

- la prima generazione veramente globale con una passione per il locale;
- hanno un ruolo attivo nell'acquisto dei prodotti e utilizzano il web;
- collaboratori di natura, sono nati *digital* e crescono *mobile*;
- tutto ha a che fare con l'espressione di sé e con gli elementi visuali (immagini, video ecc.).

## 2. I trend HR da e per i Millennials

Fare i conti con una generazione che è tra le più “popolose” dal punto di vista demografico, con peculiarità di interconnessione mai viste e con una preponderanza sempre più vistosa nei contesti organizzativi, diventa per il mondo HR e dell'organizzazione delle persone in azienda un *focus* imprescindibile in questa fase storica.

Tra i trend che hanno caratterizzato l'approccio aziendale nei confronti della gestione delle nuove generazioni è solito ritrovare alcuni di questi temi, già individuati da Forbes ad inizio 2017<sup>7</sup>:

- *candidate* ed *employee experience*;
- forza-lavoro mista (lavoratori freelance + lavoratori full-time);
- *review* continuativa (migliore di quella a cadenza annuale);
- presenza importante di Millennials e Z Generation sul posto di lavoro;
- realtà aumentata e realtà virtuale rivoluzionano sia il recruiting che il training;
- *retention* dei talenti (il 75% delle risorse full-time tende a cercare attivamente nuovi lavori);
- il design nelle organizzazioni va focalizzandosi sui team;
- per attrarre i talenti migliori i benefit puntano a wellness e well-being;
- comparsa di benefit più creativi;
- cultura del posto di lavoro e *dress code* che vira al casual.

<sup>6</sup> [http://l.yimg.com/dh/ap/default/150528/Yahoo\\_Discovering\\_Millennials.pdf](http://l.yimg.com/dh/ap/default/150528/Yahoo_Discovering_Millennials.pdf)

<sup>7</sup> <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2016/11/01/workplace-trends-2017/#1467-3d7756bd>

L'orientamento comune di queste tendenze è rivolto per lo più a rendere i percorsi di inserimento e di vita all'interno dell'organizzazione per i più giovani come una vera e propria "experience": arricchente, positiva, bilanciata sul piano personale oltre che professionale, rivolta a dare feedback e riscontro continuativo, valorizzando il lavoro in team e puntando al benessere nella sua forma più olistica, non solo dal punto di vista della salute personale.

Dal nostro punto di osservazione all'interno del Network HRC, negli ultimi anni il tratto distintivo che ha guidato alcune scelte strategiche HR è la connotazione "**social**", ovvero la capacità di tenere il passo con l'**innovazione tecnologica, digitale** e della comunicazione interconnessa dei social network e, allo stesso tempo, di mantenere saldo quello sguardo **sociale**, diretto al profilo del **capitale umano** riconoscibile più integralmente come l'insieme delle persone con cui si interfaccia l'azienda (all'interno e all'esterno).

Il tema della "Sostenibilità HR" racchiude in sé molte "esternalità positive" che possono diventare elemento strategico per l'organizzazione nel suo complesso anche nei confronti del mondo esterno e della comunicazione con gli altri **stakeholders: i clienti, i fornitori, le istituzioni, i media ecc.**

Non è un caso che le tendenze viaggino verso queste *keywords*. Abbiamo già esplorato nelle pagine precedenti quanto per il mondo Millennials sia importante il valore del "purpose": lo scopo ultimo a cui l'azienda rivolge i suoi valori e i suoi sforzi, al di là dell'obiettivo di business. Secondo il LinkedIn Global Report<sup>8</sup> dello scorso anno, tra i giovani che lavorano in aziende dove è coltivato e promosso il valore del "**purpose**":

- **54%** non valuta di cambiare organizzazione nei prossimi cinque anni;
- **30%** ha potenzialità di diventare **High-Performer**;
- **69%** è ben disposto ad essere un **Brand Ambassador**.

Stando inoltre ai dati dell'American Marketing Association, il **60%** dei giovani della Generazione Y è più propenso a scegliere un'azienda che pone attenzione a temi di importanza sociale: i Millennials si attendono che questi temi vengano trattati dal brand con **sensibilità e sincerità** e infatti una criticità individuata dai brand è trasmettere ai Millennials la **differenza tra "appoggiare una causa" e "rappresentarla"**.

Come abbiamo analizzato precedentemente, i Millennials si dimostrano anche molto leali e fedeli nei confronti dell'azienda se riescono ad entrarne in sintonia dal punto di vista della mission. Secondo un'indagine Gallup 2016<sup>9</sup>, infatti:

<sup>8</sup> *Purpose at work*, 2016 LinkedIn Global Report, 2016.

<sup>9</sup> *How Millennials want to work and live* – Gallup news 2016.