

# Trasformazione digitale: Bastano i Millennial?



# Trasformazione digitale: Bastano i Millennial?



Position Paper a cura delle volontarie dello SHRM Global Forum Italy



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale.

# Indice

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <u>1. I MILLENNIAL</u>                                 | <u>3</u>  |
| 1.1 – GENERAZIONI A CONFRONTO                          | 3         |
| 1.2 – INSTANT FEEDBACK E TEAMWORK                      | 4         |
| 1.3 – QUALE LEADERSHIP PER I MILLENNIAL                | 5         |
| 1.4. – I POTENZIALI RISCHI PER I MILLENNIAL            | 5         |
| <u>2. AZIENDA E TRASFORMAZIONE DIGITALE</u>            | <u>7</u>  |
| <u>3. COSA FARE CON I MILLENNIAL?</u>                  | <u>9</u>  |
| 3.1 – ATTRACTION E RETENTION                           | 9         |
| <u>4. COSA FARE: STRUMENTI E CULTURA ORGANIZZATIVA</u> | <u>11</u> |
| 4.1 – LA FORMAZIONE                                    | 11        |
| 4.2 – SMART WORKING E SOCIAL COLLABORATION             | 11        |
| 4.3 – BRING YOUR OWN DEVICE (BYOD)                     | 12        |
| 4.4 – SOCIAL RECRUITING                                | 12        |
| <u>E TU... QUANTO SEI DIGITAL?</u>                     | <u>13</u> |
| <u>SITOGRAFIA</u>                                      | <u>14</u> |

# 1. I MILLENNIAL

## 1.1 – Generazioni a confronto

Con il termine “Millennial” si definiscono i “giovani adulti” nati tra gli anni Ottanta e gli anni Duemila.

Noti anche come “Generazione Y”, rappresentano oggi quasi la metà della forza lavoro attuale, distinguendosi dalle altre generazioni per capacità e aspirazioni peculiari. Hanno vissuto in pieno il passaggio dall’analogico al digitale: un *turning point* che ha definito nuove modalità di fruizione delle informazioni. Questo ha portato alla definizione di un nuovo approccio alla gestione della tecnologia, trasformandola nello strumento principale attraverso cui definire la propria identità.

Immersi costantemente in un fitto network di relazioni digitali, i Millennial hanno sviluppato la capacità di svolgere tante attività nello stesso momento, di apprendere in modo continuo, di essere interconnessi e collaborativi.

In questa tabella sono evidenziate le caratteristiche principali e il rapporto con la tecnologia che definisce le nuove generazioni della nostra epoca.

|              |              |                                                                                                                                                                                          |
|--------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | 1965-1980    | E' la generazione dei cartoni animati, delle sale giochi, dei primi video games, dei primi computer, delle televisioni commerciali e dei primi oggetti portatili (walkmen e telefonini). |
| I Millennial |              |                                                                                                                                                                                          |
| Gen Y        | 1980-2000    | E' la generazione delle nuove tecnologie, eternamente connessa, abituata a vivere in modo liquido e precario                                                                             |
| Gen Z        | Dopo il 2000 | Sono i figli della rete, di tablet e smart-phone, che vivono di app e social network                                                                                                     |

Il contesto di continua accelerazione in cui sono nati ha fatto sì che questi giovani talenti pretendano tutto e subito dal mondo che li circonda. La dinamicità è senz'altro la caratteristica che più ricercano, sia nei contesti privati che in quelli lavorativi, a conferma del ruolo prioritario che giocheranno con l'avanzare del processo di digitalizzazione.

I Millennial si trovano ad affrontare molteplici sfide in rapida evoluzione: crescono velocemente dimostrando forza e resilienza, determinazione e un *mindset* esclusivo che gli permette di reinventare continuamente la realtà.

Quella dei “giovani adulti” è una delle generazioni più formate nella storia: ha un’alta considerazione e consapevolezza delle proprie capacità. Per questo motivo la sfida è quella di capire in che modo integrare la loro propensione all’interattività nei contesti aziendali, dove le competenze digitali e tecnologiche ancora stentano a imporsi.

In Italia i Millennial sono circa 11,2 milioni di persone divisi tra nord Italia (42%) centro (19%), sud e isole (39%). Essi rappresenteranno entro il 2020 circa il 50% della forza lavoro a livello globale. La loro presenza in azienda è in continuo aumento ed arriverà al 75% nel giro di 15 anni.

## 1.2 – Instant feedback e teamwork

Lontani dalle tradizionali gerarchie e strutture funzionali, i Millennial si fanno portavoce di nuove forme organizzative di *flat management* in cui è diffusa la cultura di *teamwork* e della *comunicazione aperta*. Le generazioni Y e Z, infatti, dimostrano una maggiore propensione al lavoro di gruppo e una particolare attenzione al feedback continuo. Stanno costruendo vere e proprie comunità in cui si supportano, si formano e si auto organizzano.

Sono molto esigenti e si aspettano che le imprese non solo formino le risorse, ma contribuiscano alla crescita della società; desiderano una maggiore sostenibilità, declinata in maggior impegno sociale, etico e ambientale. Preferiscono aziende innovative nel settore dei media e in quello della tecnologia, e desiderano una flessibilità lavorativa supportata da tecnologie digitali.

*“Gestire i Millennial e il loro arrivo significa, prima di tutto, comprenderli.”*

### 1.3 – Quale leadership per i Millennial

Il trattamento che viene riservato ai propri dipendenti è senza dubbio uno dei fattori principali che sanciscono o meno la leadership di un'azienda; con i Millennial la figura del buon leader cambia e assume una nuova centralità. Per questa generazione, infatti, essere un buon leader significa prima di tutto:

- Rispettare
- Dare attenzione
- Incoraggiare
- Parlare face-to-face
- Comprendere il team
- Dialogare
- Essere deciso
- Essere strategico
- Essere chiaro

I Millennial ricercano un leader che abbia a cuore le persone, che li coinvolga e che spieghi loro *i perché*. Essendo abituati a poter ottenere risposte immediate con un semplice click, desiderano feedback costanti, onesti e costruttivi.

La chiave per il giusto feedback è quella di vestire i panni del coach, che incoraggia e ispira, piuttosto che quelli del supervisore che controlla e corregge. Gestire le performance con feedback costanti e non fraintendibili e avviare un valido programma di *employer branding* che fidelizzi le risorse interne e ne attragga di nuove. Questi sono i primi passi verso iniziative strategiche di *talent retention* ed *engagement* che presto diventeranno una imprescindibile attività di gestione delle risorse umane in azienda.

## *“Da comando & controllo, a Coach”*

### 1.4. – Potenziali rischi per i Millennial.

Se da un lato i Millennial sono ambasciatori delle nuove competenze digitali e possono apportare molto valore alle organizzazioni, parte della letteratura identifica alcuni potenziali rischi da tenere presente, in parte conseguenza della stesse nuove tecnologie e dell'uso eccessivo dei social media. Molti esperti del settore ne hanno parlato, incluso Simon Sinek.



Millenials – Simon Sinek: <https://www.youtube.com/watch?v=hJi1uW1EGFc>

Alcuni rischi individuati sono:

- La “nomofobia”, ovvero la paura incontrollata di non avere accesso al proprio smartphone;
- Il “phubbing”, che consiste nell’atteggiamento di trascurare una persona con cui si è impegnati in una qualsiasi situazione sociale controllando compulsivamente lo smartphone;
- Il multitasking improduttivo.

Sta quindi avvenendo una vera e propria rivoluzione culturale che ha cambiato anche i codici comunicativi e che ha conseguentemente modificato la chiave di lettura degli atteggiamenti. Visti dagli occhi dei predecessori, i Millennial potrebbero infatti essere etichettati come pigri, narcisisti, infelici e a rischio depressione. In effetti i rischi di sviluppare patologie è molto alto.

Alcune aziende innovative, per arginare il potenziale problema, stanno organizzando percorsi di formazione sulla “tecnostress prevention”. Essi hanno l’obiettivo di aiutare i Millennial e, in particolar modo, la Generazione Z a trovare il giusto equilibrio tra vita e tecnologia, cercando di insegnare da un lato a costruire relazioni “in presenza”, dall’altro a limare l’impazienza che li contraddistingue per garantire loro maggiore produttività e benessere.

*“Educazione all’uso consapevole delle tecnologie digitali e social”*

## 2. AZIENDA E TRASFORMAZIONE DIGITALE

La trasformazione digitale è anzitutto un cambiamento culturale, prima ancora che tecnologico. Questo implica la necessità di allontanarsi da processi aziendali ormai datati avvicinandosi a pratiche nuove nel rapporto con il mercato, nei processi abilitanti e produttivi ma soprattutto nell'organizzazione del lavoro, nella gestione del personale e nello sviluppo delle competenze.

La definizione di *Agile Elephant* può aiutarci a capire l'evoluzione dell'azienda. Un passaggio da sistemi basati su una tecnologia rigida e strutturata a una combinazione di forze economiche e tecnologiche che stanno cambiando radicalmente il mondo aziendale: *leadership mindset*, innovazione, nuovi modelli di business e digitalizzazione delle risorse rappresentano le nuove frontiere da raggiungere.

Dando loro fiducia si fa sì che questi giovani professionisti si sentano veramente parte dell'organizzazione e inseriti da protagonisti in un percorso di trasformazione digitale.

Per reclutare, sviluppare, motivare e trattenere i migliori talenti, le aziende devono essere sempre più consapevoli che consentire ai propri collaboratori di utilizzare le nuove tecnologie abilitanti è il modo migliore per renderli più produttivi e motivati.

*Cosa vuol dire “trasformazione digitale”?*  
*Non esiste una singola ricetta. Dipende da*  
*molti fattori...*

Di seguito vi proponiamo alcune domande per aiutarvi a individuare il vostro approccio.

1. In cosa si concretizza la “Trasformazione Digitale” nella vostra azienda? Adozione di nuovi canali per comunicare e vendita con i clienti? Creazione di nuovi prodotti e soluzioni digitali per il mercato? Rivisitazione e digitalizzazione dei processi produttivi e abilitanti? Sviluppo di cultura e competenze digitali?;
2. In merito ai Millennial e alla trasformazione digitale, i diversi protagonisti della vostra azienda (HR, Top Management, capi, gli stessi Millennial) hanno consapevolezza delle problematiche, opportunità e delle relative azioni da intraprendere?
3. Quali opportunità offrono le tecnologie digitali alla vostra azienda? Che impatto stanno avendo nel rapporto con i clienti, nei processi abilitanti e produttivi e nella gestione dell'organizzazione e del personale?
4. Avete percepito resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti dell'organizzazione verso le trasformazioni digitali, tecnologiche e culturali? Come reagiscono le diverse generazioni e i segmenti dell'organizzazione? (quadri, impiegati, personale operativo; laureati e non; back office e front office; ecc.);
5. I social sono entrati *di fatto* in azienda. Cosa è cambiato? Cosa fare per sfruttarne le potenzialità e gestirne al meglio i rischi?
6. Incontrate resistenza al cambiamento quando introducete nuovi strumenti di *social collaboration*?
7. Quale ruolo e quali competenze deve avere la leadership oggi per favorire l'ingresso e la valorizzazione dei Millennial in azienda, e per gestirne l'integrazione con le altre generazioni già presenti?
8. Le tecnologie digitali consentono maggiore tracciabilità con nuove opportunità ma anche con nuovi problemi per la sicurezza e la privacy. Cosa state pensando di fare?
9. Avete individuato un piano aziendale per individuare e sviluppare le competenze digitali utili ad accompagnare le trasformazioni in atto nella vostra azienda e, più in generale, nella società esterna?

# 3. COSA FARE CON I MILLENNIAL?

## 3.1 – Attraction e retention

L'arrivo dei Millennial è ormai un dato di fatto, così come il vantaggio che riceveranno tutte le aziende che saranno pronte ad accoglierli. Questa sfida richiederà importanti cambiamenti organizzativi, a partire dalle strategie di *talent attraction e retention*.

Ecco alcuni quesiti a cui dare risposta:

### o Le esigenze dei Millennial sono diverse da quelle delle generazioni precedenti?

Sì, perché i Millennial aspirano a qualcosa di non sempre tangibile e monetizzabile: una cultura aziendale che stia al passo con i loro ritmi di vita.

E' dunque compito delle aziende stesse non proteggere il passato, ma usare questa diversità generazionale come un'opportunità di contaminazione, arricchimento ed *empowerment/engagement* dell'azienda.

### o Come trattenere i Millennial in azienda?

Ecco una lista di accorgimenti da adottare:

- **Creare ambienti e orari più flessibili:** i Millennial sono meno disposti a sacrificare i loro ritmi di vita e prediligono un lavoro che venga svolto meno tradizionalmente possibile, inclusa la riduzione degli orari e dei giorni di lavoro.
- **Dotarsi di tool di social collaboration:** La tecnologia è uno strumento che rende la vita dei Millennial più semplice. Molte aziende hanno creato piattaforme di *e-learning on demand* e di *collaborazione orizzontale* che permettono ad ogni risorsa di aggiornarsi in modo continuo ed essere produttivi a prescindere dal luogo nel quale si trovano.
- **Creare nuovi programmi di compensation:** i Millennial preferiscono il riconoscimento ai premi monetari e una flessibilizzazione del loro pacchetto di *total reward*.
- **Creare un senso di comunità:** per i Millennial è fondamentale sentirsi parte di un team coeso. Emerge quindi la necessità di contaminarsi, arricchirsi e creare dialogo tra colleghi.

- **Introdurre programmi di mobilità globale:** favorire i percorsi di sviluppo ed esposizione a contesti internazionali.
- **Valutare il *contingency work* come strategia dell'organizzazione:** forze lavoro contingenti potrebbero rappresentare un abbattimento dei costi e un rispetto dei bisogni aziendali che sono in continuo cambiamento. Al tempo stesso rispondono ad una esigenza individuale: nei Paesi anglosassoni il 50% della popolazione lavorativa sceglie di avere una formula contrattuale flessibile. Alcune aziende hanno anche introdotto iniziative di “*Full Circle Program*” che permettono agli ex dipendenti di rimanere in contatto con l'azienda pronta a fare re-engaging quando necessario.
- **Investire tempo, soldi ed energie per curare la relazione con il cliente interno e con i propri responsabili:** in questo caso la comunicazione a due vie è la chiave per il successo, perché i Millennial vogliono che la loro voce venga ascoltata e vogliono essere informati sulle decisioni che vengono prese dall'alto.

## *“Ascolto dei Millennial e personalizzazione degli interventi”*

## 4. COSA FARE: STRUMENTI E CULTURA ORGANIZZATIVA

A seguito di un cambiamento radicale che non riguarda solo la tecnologia ma soprattutto la cultura organizzativa, si sta affermando una rivoluzione nel modo di vivere il lavoro. Le possibili leve e gli strumenti che possono essere utilizzati dalle aziende per facilitare questa trasformazione sono:

### 4.1 – La formazione

Nel contesto aziendale odierno la formazione continua gioca un ruolo fondamentale. Le grandi sfide da affrontare sono diverse:

- *Sviluppare un'identità professionale* delle differenti generazioni includendole in un progetto di impresa che le valorizzi e le integri;
- *Adattare i percorsi formativi* alle diverse competenze e attitudini dei partecipanti;
- *Knowledge sharing*: formare per sviluppare una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e il teamworking;
- *Mentoring e mentoring up*: stimolare una comunicazione a due vie, che abbia come obiettivo rendere la relazione una fonte di apprendimento sia per il mentore che per l'allievo, andando a colmare il gap generazionale;
- *Mappare e sviluppare le competenze digitali in azienda*, partendo dalla leadership, incluso l'educazione ad uno uso consapevole dei social media.

### 4.2 – Smart Working e Social Collaboration

Lo Smart Working è un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro che ha l'obiettivo di raggiungere una maggiore efficienza ed efficacia attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. Questo avviene in parallelo all'ottimizzazione di strumenti e ambiente di lavoro.

Anche in Italia il lavoro agile, o *smart working*, è stato recentemente regolamentato: la prestazione avviene senza una postazione fissa, entro l'orario di lavoro giornaliero e può essere controllato a distanza da software.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano prevede che gli *smart worker* saranno oltre un quarto del totale dei lavoratori in Italia; questo dovrebbe implicare un risparmio economico tra il 20 e il 30% e una produttività superiore del 20%. Una

nuova misurazione della produttività, partendo dallo *smart working*, potrebbe essere introdotta in azienda per superare definitivamente la cultura della presenza.

A sostegno di questa nuova modalità di lavoro, sono sempre più utilizzati gli strumenti di *social collaboration* che servono a collegare i collaboratori in un network che abbatta le barriere fisiche e permette una partecipazione attiva e costante al proprio e altrui lavoro.

#### 4.3 – Bring Your Own Device (BYOD)

"Porta il tuo dispositivo" è l'espressione che si riferisce a politiche aziendali che permettono ai propri dipendenti di utilizzare i loro dispositivi personali come strumenti di lavoro. In Italia in metà delle aziende non è ancora previsto un programma BYOD, anche se è una pratica sempre più diffusa.

Si ritiene che l'adozione di una BYOD policy possa ridurre i costi iniziali di investimento che deve fronteggiare una società. Ci sono poi aspetti motivazionali che determinano un aumento di produttività del dipendente che usa per lavoro uno strumento tecnologico di suo gradimento, che conosce bene ed è abituato ad usare.

#### 4.4 – Social Recruiting

Il modo di selezionare sta cambiando radicalmente. Le nuove tecnologie sono entrate nei processi di *recruiting* e li stanno rivoluzionando.

Non è più possibile aspettare la risposta del candidato a un annuncio di lavoro online e/o offline, bisogna intercettarlo prima attraverso i vari social media. In questo modo si accelerano i tempi e si riducono i confini, ma non solo: si ha la possibilità di pubblicizzare e valorizzare la propria azienda in termini di *employer branding*.

*“Formazione continua e flessibilità”*

# E tu... quanto sei digital?

Rispondi a quattro domande per scoprire il tuo lato digitale. I risultati, in forma anonima, saranno condivisi durante lo SHRM Global Forum Italy.

[Clicca qui se hai 35 anni o meno](#)

[Clicca qui se hai più di 35 anni.](#)

---

Questo paper è stato realizzato dalle volontarie dello SHRM Global Forum Italy, studentesse dell'edizione 38 del Master Post graduate in "[Amministrazione e Gestione delle Risorse Umane](#)" di GEMA Business School:

[Carmen D'amico](#)

[Zaira La Rana](#)

[Miriam Mautone](#)

[Mariangela Pozzuto](#)

[Larissa Charlotte Raffa](#)

[Valentina Vertuccio](#)

[Flavia Vittorini](#)

# Sitografia

1. <http://www.engage.it/rubriche/sostenibilita-tecnologia-digital-workplace-misura-millennials#wdzev5gbffYLkXHF.99>
2. <http://www.ilsole24ore.com/art/management/2017-07-06/arrivano-millennials-e-capo-deve-trasformarsi-formatore-132700.shtml?uuid=AEb8xysB>
3. <http://www.spremutedigitali.com/millennial-e-flessibilita-del-lavoro/>
4. [http://www.ansa.it/lifestyle/notizie/societa/nuove\\_abitudini/2017/10/17/il-mondo-del-lavoro-in-mano-ai-millennials-cosi-stanno-cambiando-le-aziende\\_46c63301-4df9-4833-a539-9f821d940e02.html](http://www.ansa.it/lifestyle/notizie/societa/nuove_abitudini/2017/10/17/il-mondo-del-lavoro-in-mano-ai-millennials-cosi-stanno-cambiando-le-aziende_46c63301-4df9-4833-a539-9f821d940e02.html)
5. <http://www.notiziegeopolitiche.net/la-generazione-millennials-su-clima-lavoro-e-tecnologia/>
6. <https://www.startupbusiness.it/lavorare-ai-tempi-dei-millennials-creativita-smart-working/94801/>
7. <http://www.datamanager.it/2017/06/tecnologie-millennials-cambia-lambiente-lavoro/>
8. <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/digitale-e-crescita-professionale-mix-vincente-per-i-millennials/>
9. <https://www.digital4.biz/hr/talent-management/tecnologie-e-lavoro-le-competenze-sono-una-responsabilita-dei-ceo/>
10. <https://techpinions.com/millennials-will-drive-the-digital-transformation-of-the-workplace/50179>
11. <https://www.imd.org/research/insightsimd/digital-business-agility-and-workforce-transformation/>
12. <https://www.01net.it/smart-working-italia-legge/>
13. <http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=2755&idn=273&idx=>
14. <https://www.youtube.com/watch?v=hJi1uW1EGFc>