• REPORT 2025 •

People & Culture Management

UN PROGETTO A CURA DI

maize. A JAKALA COMPANY

fondirigenti

ASSOLOMBARDA

FEDERMANAGER

ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

Sommario

INTRODUZIONE METODOLOGICA 3

LE NUOVE SFIDE HR 10

01 DALLA CRISI MOTIVAZIONALE ALL'ERA DELL'ASCOLTO 14

02 VERSO NUOVI ORIZZONTI DI CRESCITA 22

03 NUOVI MODI DI LAVORARE 35

04 ASPETTATIVE E VISIONI GENERAZIONALI 47

05 LA RICERCA DEL BENESSERE 60

06 EMPLOYER BRANDING: IL MARKETING ORGANIZZATIVO 69

LA CULTURA AZIENDALE: IL FIL ROUGE CHE UNISCE LE DIREZIONI PROGETTUALI 83

SOMMARIO • SOMMARIO • SOMMARIO •

INTRODUZIONE METODOLOGICA • INTRODUZIONE METODOLOGICA • INTRODUZIONE METODOLOGICA • PEOPLE & CULTURE MANAGEMENT • PEOPLE & CULTURE MANAGEMENT • PEOPLE & CULTURE MANAGEMENT

Nello specifico, la ricerca si è articolata in questo modo:

SURVEY QUALI-QUANTITATIVA

104 aziende hanno risposto a un questionario erogato a più di 500 aziende associate ad Assolombarda per analizzare lo status quo rispetto alle dinamiche di People & Culture management

TREND RESEARCH

è stato condotto uno **studio di contesto** per identificare i fenomeni di cambiamento economici, sociali e tecnologici che impattano l'orizzonte in cui si muovono persone e aziende, identificare tendenze e individuare casi studio che possano fornire ispirazioni pratiche.

FOCUS GROUP

sono state condotte da remoto **due sessioni** collettive con i manager di 16 grandi aziende per identificare assieme le principali lacune dei manager rispetto a queste tematiche e le maggiori sfide che ad oggi affronta il ruolo dell'HR (o chi ne fa le veci)

INTERVISTE

sono state condotte da remoto **14 interviste** con piccole e medie aziende per approfondire con le imprese le principali barriere che incontrano, le best practice che mettono in campo e le opportunità future che vedono

Tutte le evidenze raccolte attraverso queste attività di ricerca convogliano all'interno di questo report, che ha lo scopo di fornire una panoramica approfondita della situazione e restituire spunti di lavoro alle imprese.

104

AZIENDE ASSOCIATE RISPONDENTI ALLA SURVEY

14

INTERVISTE CONDOTTE DA REMOTO CON PICCOLE E MEDIE AZIENDE

2

SESSIONI COLLETTIVE CONDOTTE DA REMOTO CON I MANAGER DI 16 GRANDI AZIENDE

Survey
quali-quantitativa

1

Trend
research

2

3

Interviste
e focus group

4

Report

Survey: un'analisi a 360° sulle pratiche HR

OBIETTIVI D'INDAGINE

- Raccogliere informazioni rispetto alle imprese come il numero di dipendenti, il settore, la presenza del dipartimento HR o di altre strutture dedicate;
- raccogliere dati per dimensionare i fenomeni di attraction e retention (es. Tasso di turnover, incidenza generazionale, posizioni sulle quali si sono incontrate difficoltà nell'assunzione del personale);
- individuare le principali barriere che le aziende incontrano nell'attrarre e fidelizzare i talenti;
- valutare la maturità delle imprese rispetto alle iniziative messe in campo per attrarre o trattenere i dipendenti come attività di employer branding, welfare o benefit aziendali, attività di monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti.

IL CAMPIONE

La survey è stata diffusa alle aziende associate ad Assolombarda e ha visto la partecipazione di **104 imprese**, ripartite come segue per dimensione d'impresa:

- **6 microimprese** (meno di 10 dipendenti);
- **35 piccole imprese** (11-50 dipendenti);
- **44 medie imprese** (51-250 dipendenti);
- **19 grandi imprese** (oltre 251 dipendenti).

Le imprese inoltre:

- appartengono per il 58% al settore industriale, al 18% a quello chimico-farmaceutico, al 14% a quello dei servizi e infine il 9% a quello Tecnologico;
- **l'82% dispone di un dipartimento HR**.

MODALITÀ DI RACCOLTA DATI

- Distribuzione tramite la newsletter di settore di Assolombarda e invii diretti alle aziende in target da parte di Federmanager-ALDAI;
- il questionario è stato sottoposto tra luglio e settembre del 2024;
- raccolta di informazioni aziendali (settore, fatturato, dimensioni del dipartimento HR), dati relativi a retention (tassi di dimissioni, iniziative di welfare, formazione) e attraction (barriere all'assunzione, strategie attuate).

Trend Research: comprendere il contesto

OBIETTIVI D'INDAGINE

- Raccogliere elementi chiave sui principali trend economici, sociali e tecnologici che influenzano il mercato del lavoro;
- Identificare le tendenze emergenti che stanno ridefinendo il rapporto tra persone e organizzazioni;
- Individuare e selezionare delle storie aziendali che possano ispirare nuove strategie;
- Tratteggiare l'impatto dei cambiamenti in atto sulle strategie di attraction e retention dei talenti.

PRINCIPALI FONTI UTILIZZATE

- Report e studi di settore di agenzie, società di consulenza e centri studi internazionali;
- Articoli specialistici pubblicati su testate italiane e internazionali;
- White paper e analisi di osservatori specializzati;
- Case study di aziende innovative nel campo delle risorse umane.

Le fonti inoltre:

- Coprono un orizzonte temporale degli ultimi 3 anni;
- Includono analisi sia del contesto italiano che internazionale.

MODALITÀ DI RACCOLTA EVIDENZE

- Analisi desk di fonti secondarie e letteratura di settore;
- Mappatura sistematica dei trend emergenti e categorizzazione per ambito di impatto;
- Selezione e approfondimento dei casi studio più rilevanti e innovativi;
- Identificazione di pattern e correlazioni tra i diversi fenomeni osservati.

Focus group: il confronto tra esperti

OBIETTIVI D'INDAGINE

- Analizzare le principali sfide che le imprese affrrontano nell'attrarre e mantenere i talenti all'interno dell'organizzazione;
- individuare le iniziative o strategie che vengono messe in atto dalle imprese per contrastare le difficoltà riscontrate nell'attrazione e fidelizzazione del personale come le iniziative di ascolto attivo, attività orientate al benessere dei dipendenti e la definizione di percorsi di crescita strutturati;
- esaminare il ruolo del management nell'attraction e retention, evidenziando lacune di competenze e possibili miglioramenti.

IL CAMPIONE

I focus group hanno rappresentato un momento di confronto diretto tra manager di aziende di grandi dimensioni, suddivisi in due sessioni:

- **1° focus group**, al quale hanno partecipato 5 manager appartenenti a 3 aziende del settore terziario
- **2° focus group**, al quale hanno partecipato 16 manager appartenenti a 13 aziende del settore meccanico

MODALITÀ DI CONDUZIONE

I focus group si sono svolti a novembre 2024 in modalità remota, con una durata di 2 ore. I partecipanti hanno portato le proprie testimonianze condividendo le loro esperienze dirette e rispondendo ad un sondaggio live.

Interviste: approfondimenti qualitativi

OBIETTIVI D'INDAGINE

- Indagare le principali barriere che le imprese riscontrano nell'attrarre nuovo personale e raccogliere buone pratiche in merito alle iniziative di posizionamento che vengono svolte per creare un posizionamento distintivo dell'impresa;
- Indagare come le aziende si mettono in ascolto delle proprie persone, intercettando per tempo eventuali criticità relative al loro benessere;
- esplorare la sensibilità dell'imprese nello strutturare, comunicare e gestire i percorsi di crescita professionale e formazione, analizzando il bilanciamento tra autonomia individuale e direttive organizzative, nonché le principali difficoltà riscontrate in questi ambiti;
- esaminare il ruolo del management nell'attraction e retention, evidenziando lacune di competenze e possibili miglioramenti.

IL CAMPIONE

Le interviste hanno coinvolto complessivamente **20 manager**, appartenenti a **14 aziende**.

Le aziende intervistate sono tutte PMI e nello specifico:

- **2 microimprese** (meno di 10 dipendenti);
- **6 piccole imprese** (11-50 dipendenti);
- **6 medie imprese** (51-250 dipendenti).

MODALITÀ DI CONDUZIONE

Le interviste, condotte a dicembre 2024, hanno avuto la durata di 1 ora e hanno coinvolto da 1 a 3 persone.

Le nuove sfide HR: people & culture management

Il report che segue non è rivolto esclusivamente alla funzione HR, ma è dedicato a chiunque occupi un ruolo di responsabilità nelle aziende, una responsabilità che deve necessariamente includere la **cura per la qualità dell'esperienza vissuta dai dipendenti** all'interno dell'organizzazione. Le persone non desiderano essere semplicemente "gestite"; vogliono essere motivate, trovare prospettive chiare e sentirsi concretamente valorizzate, sia come individui sia come professionisti.

Affrontare le sfide legate all'attraction e retention richiede una trasformazione profonda: non solo all'interno delle Risorse Umane, ma in tutta l'organizzazione. Il benessere delle persone non può più essere confinato a una singola funzione o processo; deve invece essere parte di un **patto condiviso**, una **responsabilità distribuita** che coinvolge leader e collaboratori a tutti i livelli.

Questo nuovo approccio diventa imprescindibile in un contesto caratterizzato da complessità e incertezza crescenti e in cui fattori come fragilità, ansia, non linearità e incomprensibilità impattano persone e organizzazioni. Il mercato del lavoro riflette pienamente questa instabilità: è frammentato, esigente e in continua evoluzione. Chi cerca un impiego è oggi più consapevole delle proprie aspettative rispetto al luogo in cui trascorrerà gran parte del proprio tempo. **Innovazione e tecnologie richiedono competenze emergenti e specialistiche, mentre le professioni più tradizionali soffrono un ricambio generazionale lento e complesso**.

In questo contesto, le Risorse Umane — e l'organizzazione tutta — si trovano ad affrontare una serie di sfide fondamentali:

- Adottare un approccio **empatico e personalizzato**;
- **ascoltare attivamente le esigenze dei dipendenti** e adattare politiche e strategie HR in modo che rispecchino sia le aspirazioni personali sia gli obiettivi aziendali;
- creare un'**esperienza coerente e credibile**;
- assicurare che i messaggi e **le promesse dell'employer branding si concretizzino nell'esperienza quotidiana**, evitando di generare disillusione o sfiducia;
- supportare i dipendenti nel **definire il proprio scopo e mostrarne il valore all'interno della visione aziendale**, per favorire motivazione e coinvolgimento a lungo termine;
- guidare la transizione verso una cultura che valorizzi **inclusione, flessibilità e benessere**, garantendo che queste dimensioni diventino pilastri del lavoro quotidiano.

Per rispondere a queste sfide, **il ruolo delle Risorse Umane** (o di chi ne fa le veci) **deve evolvere. Non più un semplice specialista amministrativo o un business partner**, ma un business & people partner, in grado di conciliare obiettivi aziendali e necessità delle persone. Essere partner significa **ascoltare attivamente, supportare, mediare e costruire un ambiente in cui le persone possano sentirsi parte di una comunità autentica e stimolante.**

Le Risorse Umane sono gli architetti dell'esperienza dei dipendenti. Questa funzione non deve solo fornire **strumenti e processi**, ma anche creare una **cultura organizzativa in cui benessere, fiducia e senso di appartenenza siano centrali**. Non si tratta di controllare o supervisionare, ma di abilitare: dare ai dipendenti voce, visione e valore.

Attraction e retention sono due facce della stessa medaglia: l'employer branding. Questo va oltre la semplice narrazione accattivante: deve essere **una promessa credibile, che si concretizza ogni giorno attraverso processi, iniziative ed esperimenti organizzativi coerenti**. I dipendenti sono i primi ambasciatori del brand aziendale, ma il loro impegno dipende dall'autenticità del messaggio. Una narrazione incoerente o lontana dalla realtà non può generare risultati sostenibili.

PEOPLE & CULTURE MANAGEMENT • PEOPLE & CULTURE MANAGEMENT • PEOPLE & CULTURE MANAGEMENT •

LE NUOVE SFIDE HR • LE NUOVE SFIDE HR • LE NUOVE SFIDE HR •

Ognuna di queste sei direzioni di lavoro viene esplosa nelle pagine successive del Report attraverso un capitolo dedicato, che delinea sfide e possibili ambiti di intervento che le Risorse Umane (o chi ne fa le veci) devono prendere in considerazione per innovare la gestione e la cura delle proprie persone.

Nello specifico, ciascun capitolo offre un racconto tematico dei principali risultati emersi dalla ricerca, combinando i dati e le evidenze raccolti tramite interviste, focus group e survey. Lo scopo è quello di **restituire una fotografia dello stato dell'arte del campione analizzato**.

Per arricchire lo sguardo sulle tematiche, sono riportati anche diversi approfondimenti, come:

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

ricerche di terze parti e analisi dei principali fenomeni in corso per offrire una panoramica più ampia del contesto e delle tematiche;

LA STORIA AZIENDALE

casi studio virtuosi che hanno lo scopo di offrire spunti di riflessione e di progettualità per le imprese;

FOCUS MANAGER

punti di attenzione, spunti metodologici e competenze da sviluppare specifici per la fascia manageriale, con lo scopo di sensibilizzare nella gestione di queste tematiche.

Infine, ogni capitolo si chiude offrendo alle imprese **consigli operativi** per lavorare concretamente sulle tematiche discusse.

01

Dalla crisi motivazionale all’era dell’ascolto

La motivazione dei dipendenti non è più una semplice variabile gestionale, ma un parametro complesso che racconta profondi cambiamenti culturali e psicologici.

La crisi motivazionale attuale è un sintomo di una trasformazione più ampia. Si assiste a un progressivo scollamento tra le logiche organizzative ereditate dal modello industriale e le nuove aspettative delle generazioni che oggi abitano i luoghi di lavoro. Se da un lato il mercato si fa sempre più competitivo e l’innovazione tecnologica porta con sé esigenze come l’automazione e l’efficientamento, l’aspetto umano esige il suo spazio. I dati rivelano, infatti, come i lavoratori non cerchino più solo le migliori condizioni in cui fornire una prestazione professionale, ma un senso, una connessione emotiva, un riconoscimento che vadano oltre il mero scambio economico.

Queste istanze aprono una riflessione su “l’ascolto organizzativo”. Le narrazioni dei dipendenti, i loro vissuti emotivi e le loro aspettative implicite ed esplicite diventano un patrimonio informativo prezioso, un giacimento di significati che va ben oltre le metriche tradizionali di produttività.

1.1

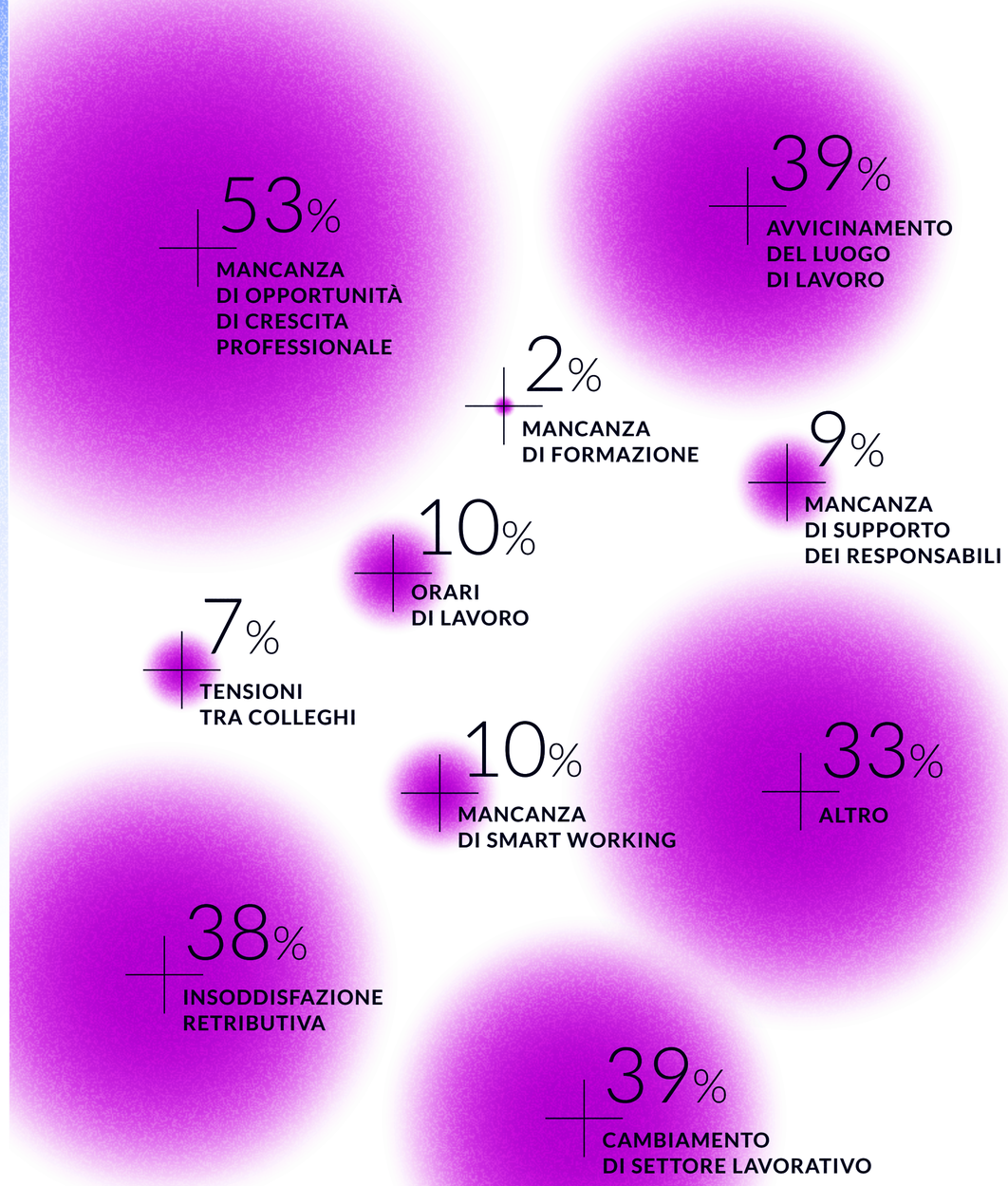
Le **motivazioni** della crisi

Dalla ricerca “I numeri per le risorse umane” (Dispensa n°04/2024) condotta dal centro studi Assolombarda, il numero di lavoratori che esce volontariamente pesa mediamente per poco più di un quarto su quello totale: **nel 2023 il tasso di turnover volontario è, infatti, mediamente pari al 6,4%**. Il fenomeno appare in lieve aumento sul 2022, quando si era assistito a un’accelerazione delle uscite volontarie dalle imprese. Se si indaga questo aspetto direttamente sul campione analizzato (certamente ridotto nelle dimensioni), si nota che l’incidenza sale al 10%. Questo scenario testimonia una **difficoltà motivazionale dei dipendenti** e al contempo riflette una **difficoltà delle imprese nel stimolare e trattenere le proprie persone**.

Sono diversi i **fattori** che contribuiscono a questa situazione:

- **Formazione e crescita personale**: Seppur indicate come strategie di retention efficaci dal 77% delle aziende, le iniziative di formazione e i percorsi di crescita non sempre riescono a essere percepite come sufficientemente strutturati.
- **Politiche retributive competitive**: Il 61% delle imprese le considera cruciali, ma in molti faticano a perseguirle. L’insoddisfazione retributiva, indicata dal 38%, è infatti una delle motivazioni principali delle dimissioni. Ad avere difficoltà su questo fronte sono soprattutto le micro-imprese.
- **Avvicinamento del luogo di lavoro a casa**: Motivazione citata dal 39% delle imprese, evidenzia l’importanza di un equilibrio tra lavoro e vita privata.
- **Mancanza di supporto manageriale**: Fattore meno rilevante (9%), ma comunque presente, soprattutto nelle piccole aziende.

FIG. 1 — QUALI SONO LE PRINCIPALI MOTIVAZIONI CHE SPINGONO I DIPENDENTI A LASCIARE L'AZIENDA?



SEGNALI DI CAMBIAMENTO

CRISI MOTIVAZIONALE

Il mondo del lavoro negli ultimi anni è stato interessato da una vera rivoluzione e la ricerca del "vivere bene" è una risposta alle incertezze emergenti: **se in passato il lavoro era il centro delle aspirazioni e dei progetti di autorealizzazione, ora la fragilità del futuro sembra spingere le persone soprattutto a stare bene qui ed ora.**

Ma questa ricerca si scontra con la realtà dei luoghi di lavoro: **solo il 9% degli italiani afferma di stare bene nell'impiego attuale** considerando le tre dimensioni del benessere, fisico, psicologico e relazionale. Appena il 5% oggi è "felice" al lavoro. Una delle principali fonti di malessere resta l'incapacità di gestire vita lavorativa e vita privata: in un anno raddoppiano (13% vs. 6%) quelli che non riescono a smettere di lavorare e lo fanno in momenti che dovrebbero dedicare alla propria vita privata, mentre **è stabile il numero dei Quiet Quitters (12%), i lavoratori che fanno il minimo indispensabile** senza essere coinvolti emotivamente nelle attività che svolgono.

↗ *Fonte: Osservatori Digital Innovation PoliMI, 2024*

1.2

L'**ascolto** in azienda tra strategie e barriere

Per rispondere in modo definitivo a queste criticità, le aziende devono dapprima riconoscere il bisogno non risolto delle proprie persone che genera insoddisfazione. Ecco che l'ascolto attivo diventa una strategia chiave per affrontare la crisi motivazionale, utile per comprenderne le motivazioni.

Analizzando il campione dei rispondenti, emerge che molte imprese faticano nell'ascolto di chi sceglie di lasciare l'azienda: **del campione analizzato, il 13% non conduce alcuna attività di ascolto mentre il 33% si confronta in modo destrutturato con i dimissionari**.

A non svolgere questa attività sono principalmente le PMI, che dichiarano di non sentire l'esigenza di avere un approccio sistematico, viste le ridotte dimensioni d'impresa, e quindi preferiscono un dialogo diretto ed informale. Al contempo, la difficoltà sembra connettersi anche ad una carenza di competenze, strumenti e risorse da dedicare alla risoluzione di queste problematiche che, una volta individuate, rimangono irrisolte e creano maggiore insoddisfazione. Sorprendono anche le grandi imprese: il 21% del campione rispondente, infatti, manca di meccanismi strutturati e dichiara di confrontarsi con i dimissionari in modo destrutturato.

Ampliando l'osservazione ad altre attività di **ascolto**, volte ad indagare non solo le motivazioni alla base delle dimissioni ma il **benessere dei dipendenti**, emerge un quadro similare: il 9% del campione analizzato non svolge alcun tipo di ascolto, mentre il 30% si confronta saltuariamente ed in modo destrutturato con la popolazione aziendale. Anche in questo caso non sono solo le PMI ad avere difficoltà, ma anche le grandi aziende faticano: il 32% dimostra infatti carenze

13%

DEL CAMPIONE NON CONDUCE ALCUNA ATTIVITÀ DI ASCOLTO DI CHI SCEGLI DI LASCIARE L'AZIENDA

33%

DEL CAMPIONE SI CONFRONTA IN MODO DESTRUTTURATO CON I DIMISSIONARI

su questo fronte. Questo dato stupisce, specialmente nei contesti aziendali più complessi, dove la mancanza di processi strutturati implica maggiori difficoltà a livello di salute e benessere della popolazione.

Leggendo invece i segnali più positivi, **il 61% delle imprese dichiara di svolgere regolarmente attività di ascolto dei propri dipendenti,** includendo anche approcci combinati:

- **Indagini qualitative**: Utilizzate dal 47% delle aziende, queste indagini prevedono colloqui e interviste che consentono di approfondire aspetti qualitativi del benessere lavorativo.
- **Questionari quantitativi**: Il 31% delle imprese utilizza questionari quantitativi
- **Approcci combinati**: il 25% adotta un mix di strumenti per raccogliere sia dati quantitativi che qualitativi per ottenere una visione più completa.

La maggioranza di questo campione lo fa con cadenza annuale (50%) o eventualmente 2 volte all'anno (22%).

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

ASCOLTARE LA FORZA LAVORO PIÙ GIOVANE

I lavoratori più giovani pongono una forte enfasi sulla comunicazione aperta e sull'ascolto autentico. Le organizzazioni devono adottare tecniche di ascolto efficaci per comprendere le loro esigenze, aspettative e preoccupazioni. Secondo uno studio condotto da Deloitte su 14.000 lavoratori Gen Z e Millennial a livello globale, i giovani dipendenti apprezzano ambienti di lavoro che favoriscono la trasparenza e la sincerità, dove possano esprimere liberamente opinioni e feedback.

Le tecniche di ascolto includono sondaggi, sessioni di feedback informali e spazi di discussione in tempo reale, come focus group o town hall, **ma anche riunioni virtuali e messaggistica istantanea, canali preferiti più degli incontri di persona dai lavoratori delle fasce d'età più giovani**. È fondamentale che le aziende non si limitino a raccogliere il feedback, ma che rispondano concretamente alle preoccupazioni sollevate, dimostrando impegno e cambiamento. Dalla ricerca emerge, infatti, che i lavoratori più giovani vedono con favore anche piccole azioni, ma concrete, e la possibilità di confrontarsi e fornire feedback in maniera continuativa piuttosto che grandi soluzioni ma calate dall'alto.

↗ *Fonte: "Your younger workers have a few things to share. Are you listening?", Deloitte, 2023*

Vale la pena sottolineare come una parte del campione, il 39% dei rispondenti, si impegni anche nel promuovere lo scambio di feedback a tutti i livelli aziendali. Seppur lieve, notiamo che al crescere della dimensione d'impresa aumenta il confronto a tutti i livelli e, al contrario, più un'azienda è piccola, maggiore sarà il coinvolgimento unico da parte dei responsabili che hanno un punto di vista limitato e per certi versi influenzato (es. 29% delle piccole imprese ascoltano solamente i responsabili, mentre il 23% raccolgono feedback a tutti i livelli).

61%

DELLE IMPRESE DICHIARA DI SVOLGERE REGOLARMENTE ATTIVITÀ DI ASCOLTO DEI PROPRI DIPENDENTI

29%

DELLE PICCOLE IMPRESE LIMITANO L'ASCOLTO AI RESPONSABILI AZIENDALI

LA STORIA AZIENDALE

AUDITEL: L'ARTE DELL'ASCOLTO ORGANIZZATIVO

L'azienda italiana che misura gli ascolti televisivi ha trasformato la sua capacità di "ascoltare" in uno strumento di gestione interna. Dal 2021, Auditel ha sviluppato **un sistema integrato di ascolto** che combina indagini periodiche sul clima aziendale, feedback strutturati attraverso colloqui individuali, e consultazioni regolari dei team di lavoro. Questo approccio multicanale ha permesso di raccogliere sia dati quantitativi che qualitativi sulle esperienze dei dipendenti.

L'ascolto dei dipendenti ha dato inoltre il via a una serie di iniziative concrete, che includono una **riorganizzazione innovativa degli spazi di lavoro**, con la creazione di aree comuni per favorire la socialità, e l'introduzione di un **sistema di orario flessibile** che permette ai dipendenti di scegliere tra diverse opzioni di distribuzione delle 40 ore lavorative, combinando smart working e presenza in ufficio.

Significativa è stata l'istituzione di **8 comitati tematici guidati dai dipendenti stessi, dedicati a welfare aziendale, iniziative culturali, team building, identità aziendale, sostenibilità, gestione delle spese, ambiente di lavoro e organizzazione degli eventi**. Questi gruppi propongono e implementano ciclicamente nuove iniziative per il miglioramento del benessere organizzativo, dalle più semplici come l'aumento dell'importo dei buoni pasto, fino a interventi più strutturali sulla vita lavorativa.

I risultati sono stati notevoli: il 100% di feedback positivi nelle indagini sul clima aziendale nel 2024, azzeramento del turnover e un ringiovanimento significativo dell'organico, con un'età media scesa a 40 anni.

FOCUS: MANAGER

GUIDA, ASCOLTO ATTIVO, LEADERSHIP E DELEGA: LE COMPETENZE DA SVILUPPARE

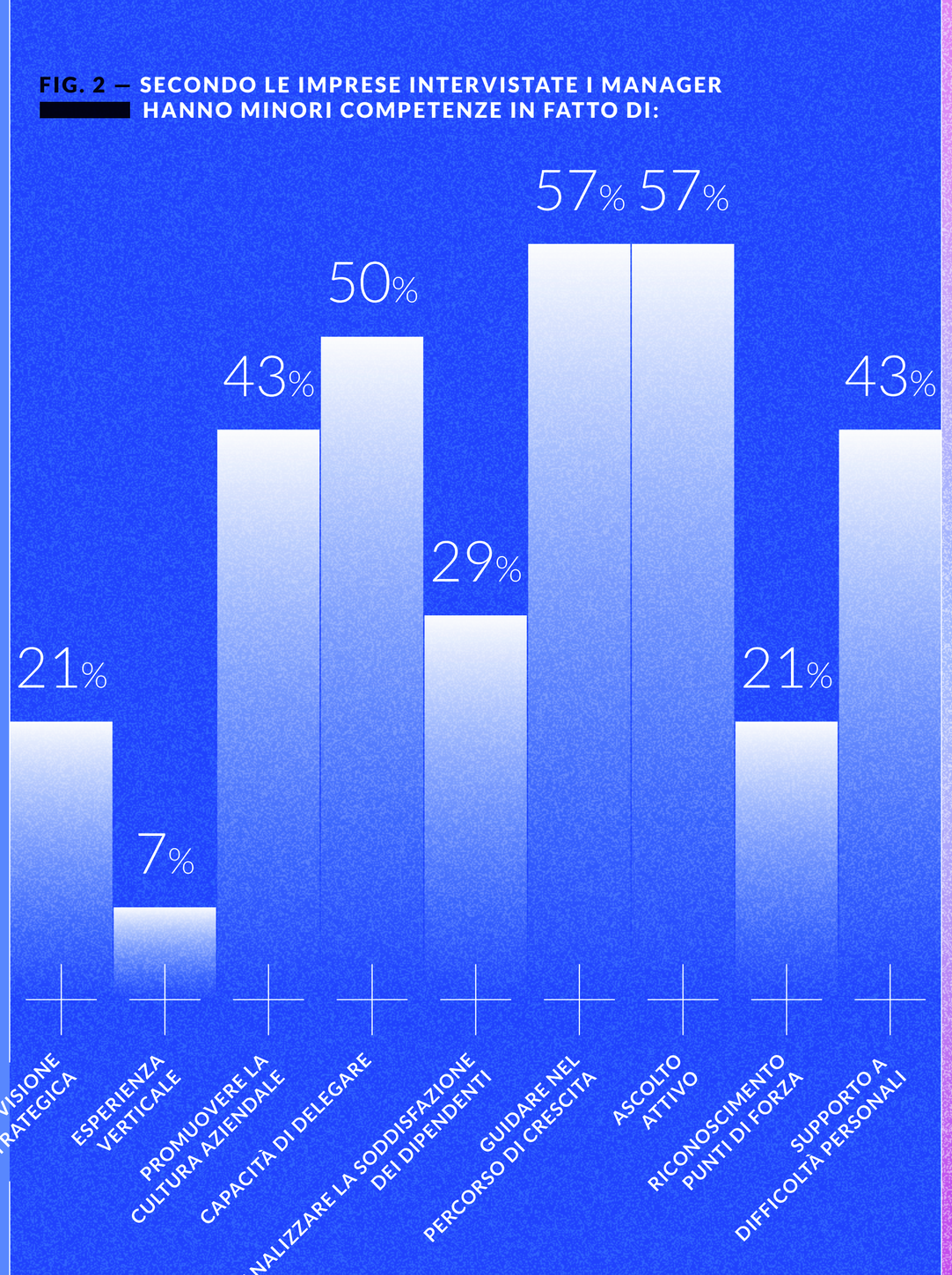
Secondo le aziende intervistate, i manager soffrono di alcune lacune di competenza, in particolare correlate alla capacità di supportare i team sul lato più "umano". Nello specifico il 57% ha indicato l'incapacità di guidare le persone nel proprio percorso di crescita; il 57% la carenza di ascolto attivo, fondamentale per capire e supportare le esigenze dei team; il 43% uno scarso supporto nella gestione di sfide o difficoltà personali.

Il timore di perdere il controllo porta molti manager a non delegare adeguatamente, sovraccaricandosi di compiti: il 50% rileva una limitata capacità di delegare responsabilità. Questo non solo impedisce la crescita e lo sviluppo del team, ma mina anche la motivazione dei collaboratori, che non vengono responsabilizzati e valorizzati.

SUGGERIMENTO

Il manager dovrebbe acquisire gli strumenti per trasformarsi da controllore a facilitatore, sviluppando competenze di ascolto attivo e delega costruttiva, poiché la vera leadership si realizza nella capacità di far crescere e responsabilizzare i propri collaboratori, superando la tentazione del micromanagement.

FIG. 2 — SECONDO LE IMPRESE INTERVISTATE I MANAGER HANNO MINORI COMPETENZE IN FATTO DI:



Consigli operativi

01

Utilizzare strumenti immediati *come il Net Promoter Score per ottenere una visione rapida della soddisfazione generale. Approfondire i risultati con domande aperte per contestualizzare i punteggi e identificare aree di miglioramento.*

02

Rispettare le differenze individuali *nel livello di comfort nel condividere opinioni. Offrire più modalità di partecipazione (anonima, scritta, verbale) per includere tutti.*

03

Coinvolgere piccoli gruppi di dipendenti in focus group *per discussioni mirate. Favorire il confronto di idee e raccogliere prospettive diverse su temi specifici e pratici che possono essere cari al personale coinvolto.*

04

Creare un ambiente di fiducia per permettere ai dipendenti di esprimersi liberamente *senza timore di ripercussioni. Garantire anonimato, se necessario, e comunicare chiaramente che il feedback sarà utilizzato per migliorare, non per giudicare.*

05

Formare i manager sull'ascolto attivo*. Dotare manager e responsabili delle competenze necessarie per accogliere il feedback con empatia e senza atteggiamenti difensivi.*

06

Rendere chiari i percorsi di crescita*. Tramite il rafforzamento della figura del manager come colui o colei che possa rispondere alle preoccupazioni e garantire trasparenza su opportunità, percorsi e criteri di sviluppo. Anche creando contenuti disponibili e accessibili per tutta l'azienda.*

02

Verso nuovi orizzonti di crescita

In un contesto in continua evoluzione, la visione tradizionale della carriera come un percorso lineare e unidimensionale viene messa in discussione. Oggi la crescita professionale può assumere forme più fluide e diversificate, rispondendo alla richiesta di nuove competenze nel mercato del lavoro, ma anche a esigenze personali di soddisfazione che vanno oltre i canoni tradizionali.

Un esempio chiave di questa nuova visione è la diffusione di iniziative di *intrapreneurship o imprenditorialità interna*, che promuovono lo sviluppo di progetti "dal basso", invitando i dipendenti a contribuire a creare soluzioni innovative e guidare iniziative trasformative. Questo approccio valorizza la creatività e la proattività, permettendo ai dipendenti di acquisire nuove esperienze e riconoscimenti senza la necessità di cambiare azienda o avanzare nella gerarchia.

L'**autodeterminazione**, cuore di questo paradigma, **rappresenta la capacità di orientare autonomamente la propria carriera, scegliendo e modellando i propri percorsi di crescita in base alle proprie inclinazioni e aspirazioni**. In questo contesto, la crescita non si misura più solo con la capacità produttiva e il riconoscimento del passaggio a un livello superiore, ma premiando una serie di capacità come l'espansione del proprio ruolo, la responsabilità diretta su progetti chiave e la capacità di adattarsi a nuovi contesti.

2.1

La mancanza di **percorsi di crescita**: la maggiore causa di dimissioni

La principale causa di dimissioni, secondo l'analisi condotta, è la mancanza di percorsi di crescita, indicata dal 53% del campione coinvolto.

L'importanza di questo fattore aumenta con la dimensione dell'impresa: **il 68% dei rispondenti appartenenti a grandi aziende ha indicato la mancanza di percorsi di crescita come la motivazione primaria per le dimissioni**.

La mancanza di crescita professionale, sia in termini di chiarezza dei percorsi sia di concrete possibilità di crescita, è ritenuta anche una delle principali barriere alle nuove assunzioni: il 22% del campione complessivo ha indicato questa barriera, con una maggiore sensibilità da parte delle micro-imprese (33%).

Vista la rilevanza del tema ci si aspetterebbe una risposta netta da parte delle organizzazioni, che al contrario muovono passi deboli a riguardo: solamente il 32% del campione infatti si impegna attivamente nella creazione di percorsi di crescita professionale strutturati.

Questo dato sottolinea quanto sia cruciale per le imprese di ogni dimensione fornire opportunità di sviluppo professionale per incentivare le proprie persone, coltivare la soddisfazione lavorativa ed essere più attrattiva nei confronti di nuovi talenti.

53%

DEL CAMPIONE COINVOLTO INDICA LA MANCANZA DI PERCORSI DI CRESCITA COME PRINCIPALE CAUSA DI DIMISSIONI

CAPITOLO 2 • CAPITOLO 2 • CAPITOLO 2 •

2.2

La **formazione**: un pilastro imprescindibile, ma non equamente distribuito

Al contrario, la formazione non è percepita come una causa significativa di dimissioni (solo il 2% delle aziende l'ha indicata come motivazione per l'abbandono dei dipendenti). Questo dato evidenzia un'importante differenza: **sebbene molte organizzazioni non riescano ancora a strutturare percorsi di crescita formali, riconoscono il valore della formazione come investimento nel capitale umano**. La formazione è infatti una priorità condivisa: il 99% delle aziende del campione dichiara di organizzare regolarmente iniziative formative. Tuttavia, la **distribuzione di tali iniziative non è uniforme**.

Gli impiegati beneficiano della maggior parte della formazione (92% del campione), mentre i livelli manageriali sono coinvolti principalmente nelle grandi aziende.

Solo il 17% delle microimprese offre formazione per quadri e dirigenti, a fronte dell'84% delle grandi aziende.

SOLO IL

17%

MICROIMPRESE
CHE OFFRONO FORMAZIONE
PER QUADRI E DIRIGENTI

84%

GRANDI AZIENDE
CHE OFFRONO FORMAZIONE
PER QUADRI E DIRIGENTI

FOCUS: MANAGER

LA CULTURA DELLA FORMAZIONE

La dimensione aziendale influenza significativamente l'approccio alla formazione professionale, in particolare nell'ambito delle soft skills e delle competenze manageriali. Dall'indagine emerge infatti che mentre l'89% delle grandi imprese investe in questi ambiti formativi, solo il 34% delle medie e il 26% delle piccole imprese segue questo trend.

Questa disparità evidenzia non solo una difficoltà strutturale delle PMI nell'investire nella crescita della propria classe manageriale, ma rivela anche un problema culturale più profondo. Nelle realtà più piccole, la formazione viene spesso interpretata erroneamente come indicatore di carenze professionali, anziché come opportunità strategica di sviluppo e innovazione.

Tale percezione negativa si traduce in una comunicazione inefficace delle iniziative formative da parte di chi si occupa in azienda di attività legate allo sviluppo delle risorse, compromettendo il coinvolgimento del personale e l'efficacia complessiva dei programmi di sviluppo professionale.

SUGGERIMENTO

Vedere la formazione come un costo anziché come un investimento rischia di diventare il vero gap competitivo tra grandi e piccole imprese. La sfida non è solo economica, ma soprattutto culturale: trasformare la percezione della formazione da "sintomo di debolezza" a "catalizzatore di crescita" è la vera chiave per lavorare su nuovi approcci di crescita.

89%

DELLE GRANDI IMPRESE INVESTE IN FORMAZIONE SU SOFT SKILL E COMPETENZE MANAGERIALI

74%

DELLE PICCOLE IMPRESE, AL CONTRARIO, NON INVESTE IN QUESTI AMBITI

2.3

Le **competenze chiave** per un mercato del lavoro in evoluzione

Il principale obiettivo della formazione è legato ad **attività obbligatorie** (90% del campione) e all'**aggiornamento delle competenze già esistenti** (84%). Questo approccio rivela una certa difficoltà da parte delle aziende nel considerare la formazione come uno strumento strategico per accompagnare l'evoluzione individuale dei dipendenti e creare percorsi di senso.

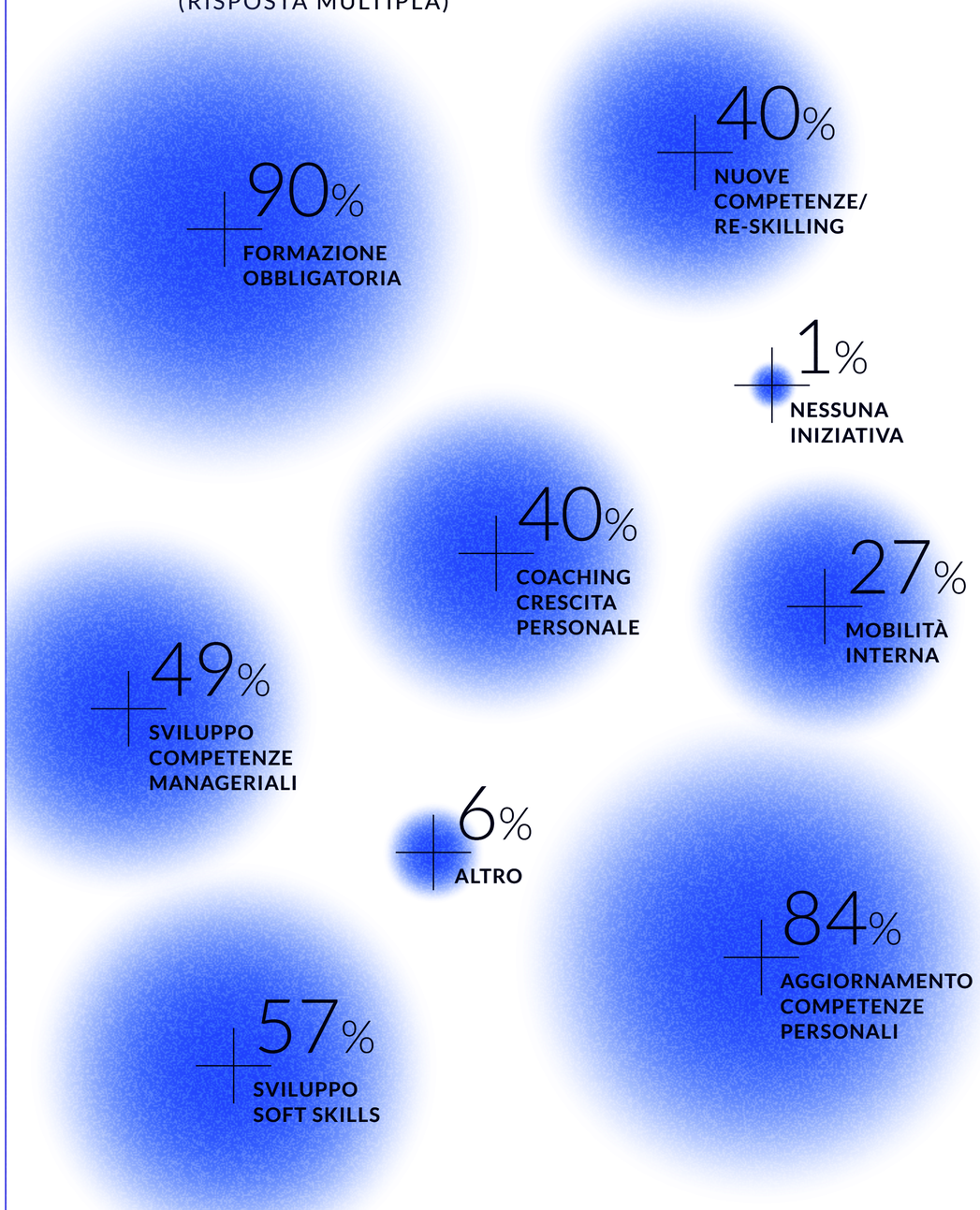
Non stupisce infatti che le hard skills siano al centro dell'offerta formativa. Temi tradizionali come formazione tecnica di settore, competenze avanzate in Excel, utilizzo dei social media e conoscenza della lingua inglese sono tra le priorità, soprattutto per piccole e medie imprese. Tuttavia, questo non è sufficiente per affrontare la sfida di un mercato del lavoro molto fluido e in costante cambiamento. **Tendenzialmente è necessario formare nuove competenze, ma solo il 40% del campione dichiara di farlo**. Tra queste, è fondamentale preparare la forza lavoro alla comprensione e all'utilizzo dell'AI, una competenza chiave per il futuro, così come sul tema della sostenibilità, un tema ancora agli inizi ma che sempre più diventerà vincolante per le imprese.

Oltre alle competenze tecniche, **alcune aziende promuovono attività formative su tematiche organizzative**. Iniziative mirate a migliorare condivisione della conoscenza, allineamento sui principi aziendali e team building sono strumenti fondamentali per costruire un ambiente di lavoro coeso. Questi interventi aiutano i dipendenti a interiorizzare i valori e la mission aziendale, rafforzando il senso di appartenenza e la sperimentazione di competenze trasversali.

Quando possibile, la formazione su hard skills e cultura organizzativa è gestita internamente, sfruttando il know-how aziendale attraverso personale assunto. Questo approccio garantisce una trasmissione diretta delle conoscenze e facilita l'allineamento alle specifiche esigenze dell'impresa.

Un aspetto complementare della formazione riguarda lo sviluppo delle soft skills, svolta dal 57% delle aziende rispondenti. Programmi su public speaking, formazione manageriale, coaching e sviluppo professionale sono sempre più diffusi. Queste iniziative mirano a potenziare le capacità relazionali e comportamentali dei dipendenti, favorendo un miglioramento della comunicazione, della leadership e della capacità di gestione dei team. Tali competenze risultano fondamentali per affrontare le sfide di un

FIG. 3 — NELL'AZIENDA DI CUI FAI PARTE VENGONO SVOLTE INIZIATIVE DI FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE?
(RISPOSTA MULTIPLA)



mercato del lavoro in continua evoluzione e per garantire un ambiente di lavoro produttivo e armonioso.

Per erogare formazione in questi ambiti, spesso ci si appoggia a enti terzi, in quanto molte aziende non dispongono ancora internamente delle competenze necessarie.

90%

DELLE AZIENDE INTERVISTATE SVOLGE FORMAZIONE OBBLIGATORIA

57%

DELLE IMPRESE DEL CAMPIONE OFFRE FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DI SOFT SKILL, OVVERO DELLE CAPACITÀ RELAZIONALI E COMPORTAMENTALI

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

DALLA FORMAZIONE ALLA COSTRUZIONE DI COMPETENZE

Letteralmente traducibile come "costruzione del lavoro", **il job crafting descrive un processo proattivo attraverso cui i dipendenti modificano attivamente i confini del proprio ruolo, in un'evoluzione consapevole del rapporto individuo-organizzazione**. I lavoratori iniziano a vedere il proprio impiego non come un insieme rigido di mansioni, ma come un percorso flessibile che può essere modellato sulle proprie competenze e aspirazioni.

Le tre dimensioni principali di questo fenomeno riguardano **il ripensamento dei compiti, delle relazioni professionali e della percezione cognitiva del proprio ruolo**. I lavoratori non subiscono passivamente la propria collocazione organizzativa, supportano reti di interscambio di conoscenze e competenze e diventano artefici attivi del proprio sviluppo professionale, generando un impatto positivo sia sul benessere individuale che sulla performance complessiva dell'organizzazione.

↗ *Fonte: "Job crafting e motivazione", Unobravo, 2024*

2.4

Gli strumenti per la **gestione delle competenze**

Al crescere della dimensione d'impresa e della numerosità delle persone da gestire, aumenta la necessità di implementare processi strutturati per la **mappatura delle competenze organizzative**. Questo approccio consente di acquisire una chiara consapevolezza della varietà di skills presenti, di identificare le lacune formative da colmare e di stimolare le persone a riconoscere le proprie aree di forza, i punti di miglioramento e le opportunità di crescita.

Parallelamente, per chi si occupa di risorse umane in azienda, rappresenta uno strumento strategico per monitorare l'evoluzione delle competenze aziendali e per anticipare i gap critici, individuando tempestivamente le azioni necessarie: dalla formazione mirata all'inserimento di nuovi talenti.

Per raggiungere questi obiettivi, alcune aziende somministrano questionari per valutare le competenze interne, mentre altre si affidano all'auto-dichiarazione dei dipendenti.
A supporto di queste attività, emergono inoltre numerosi strumenti di tracciamento avanzati, che facilitano una gestione efficace e data-driven delle competenze.

88%

DELLE IMPRESE DICHIARA DI DEFINIRE I PIANI DI FORMAZIONE SULLA BASE DELL'INPUT DEI RESPONSABILI

2.5

L'**autoderminazione**: una leva da sfruttare per definire percorsi di senso che creano commitment nelle persone

Seppur in piccola misura, emerge una difficoltà nel far percepire il valore della formazione, suggerendo una necessità di comunicare e valorizzare maggiormente gli impatti di queste attività. Alcuni rispondenti testimoniano infatti una resistenza da parte delle persone, che percepiscono la formazione come un dovere e non come un'opportunità di crescita.

La ragione di questo distaccamento è plausibilmente connessa anche alle modalità con cui questi percorsi vengono definiti: il campione testimonia infatti di svilupparli principalmente con un approccio top-down, dimostrando difficoltà nel coinvolgimento dei dipendenti nella definizione dei percorsi più autodeterminati. **A gestire le attività di formazione e a scegliere a chi dedicarle sono principalmente i responsabili** (88% dichiara di definire i piani sulla base di un loro input), mentre nelle aziende più grandi (74% vs. 50% delle piccole) questa attività è maggiormente preposta alle Risorse Umane.

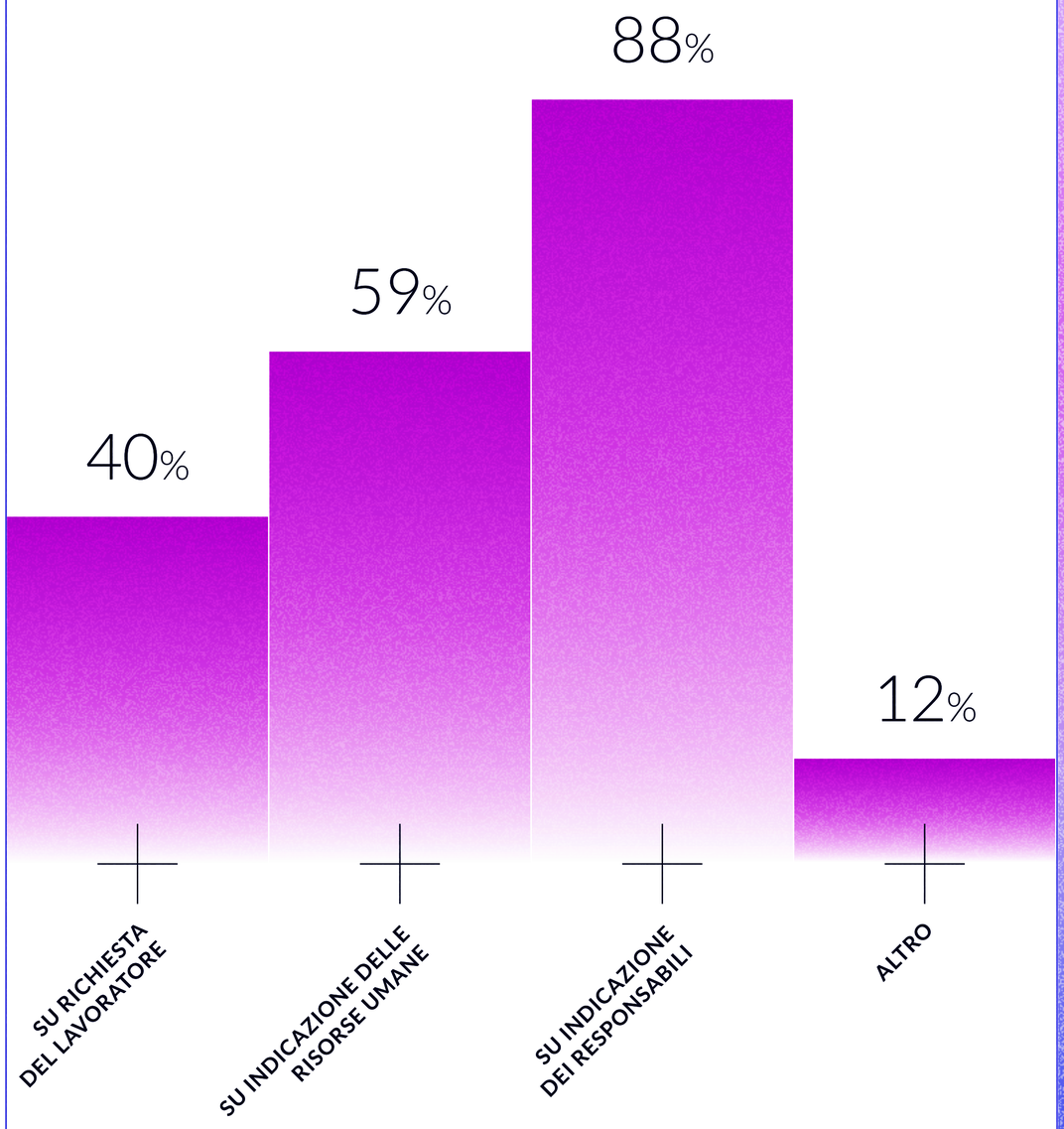
In generale, **solo il 40% delle imprese coinvolge direttamente le persone nella definizione del proprio percorso formativo**. Questa difficoltà si riflette anche nei percorsi di crescita, spesso calati dall'alto e poco personalizzati. Chi al contrario ha applicato

il principio dell'autodeterminazione nella definizione di percorsi formativi e di crescita ha testimoniato un maggiore impegno da parte delle persone, che si è trasformato quindi in retention. Lo stesso vale per l'attrazione di talenti: **le aziende che già in fase di assunzione pongono l'accento sulla libertà nella costruzione dei piani di crescita hanno riscontrato maggior facilità nell'assunzione di nuovo personale**.

Specialmente le PMI dichiarano di sfruttare questa leva: rispetto alle grandi imprese, hanno infatti la capacità di mettere maggiormente le persone al centro e farle sentire speciali, dando loro un ruolo attivo nella definizione della loro posizione. **Anche laddove non ci sia possibilità di scatto di carriera, la possibilità di crescita e autonomia rappresenta un fattore differenziante**.

"Da noi c'è autonomia che in un'azienda più grande non puoi avere: è vero, spesso non abbiamo le dimensioni per permettere a tutti di crescere, ma fare sapere alle persone che non sono numeri e che le loro necessità vengono prese in considerazione aiuta tutti a sentire l'azienda come propria".

FIG. 4 — CON QUALI CRITERI VIENE SCELTO IL PERSONALE A CUI DEDICARE LA FORMAZIONE? (RISPOSTA MULTIPLA)



CAPITOLO 2 • CAPITOLO 2 • CAPITOLO 2 •

Consigli operativi

01

Mappare le competenze in azienda. *Avviare una mappatura utilizzando strumenti semplici come questionari di auto-valutazione e raccolta di bisogni formativi.*

02

Coinvolgere i dipendenti nella costruzione dei percorsi di crescita*. Organizzare momenti di ascolto e confronto per invitare i dipendenti a partecipare attivamente alla definizione dei propri obiettivi di sviluppo.*

03

Organizzare momenti di condivisione dopo i percorsi di formazione*. Valorizzare le iniziative di sviluppo con incontri dedicati dove i dipendenti possano presentare competenze acquisite e successi raggiunti, favorendo il riconoscimento del valore concreto della formazione.*

04

Promuovere la pianificazione personale*. Fornire ai dipendenti strumenti e template per pianificare obiettivi settimanali e attività prioritizzate, migliorando autonomia dei dipendenti.*

05

Valorizzare l'imprenditorialità interna*. Dedicare risorse, tempi e piccoli budget a iniziative proposte dai dipendenti, come progetti autonomi o di innovazione. Queste opportunità rafforzano l'apprendimento trasversale e creano nuove opportunità di sviluppo.*

06

Promuovere percorsi di crescita orizzontali*. Creare opportunità per i dipendenti di ampliare le proprie competenze attraverso rotazioni interne, affiancamenti o progetti trasversali che coinvolgano diversi team o funzioni aziendali.*

07

Favorire il riconoscimento delle competenze trasversali*. Valorizzare competenze non strettamente legate al ruolo, come capacità comunicative, problem-solving e leadership informale, per incoraggiare i dipendenti a contribuire in aree diverse.*

02

34

CAPITOLO 2 • CAPITOLO 2 • CAPITOLO 2 •

03

Nuovi modi di lavorare

Stiamo vivendo un'era di grande evoluzione dei tipici modelli lavorativi. Le modalità tradizionali lasciano spazio a nuovi paradigmi che riflettono un equilibrio diverso tra produttività, flessibilità e benessere personale. L'avvento della pandemia ha accelerato questa evoluzione, portando con sé una sperimentazione diffusa di pratiche come il lavoro da remoto, gli orari flessibili e una quotidianità lavorativa più dettata dal raggiungimento degli obiettivi che dalla compresenza fisica.

Il dilemma di chi si occupa di persone in azienda allora diventa quello di trovare il modello migliore e il mix di strumenti, modalità e rituali che più valorizzino il capitale umano dell'azienda. Allo stesso tempo, emerge l'opportunità di ripensare i ruoli e le dinamiche di team, favorendo modalità di lavoro che valorizzino la creatività, l'autonomia e la capacità di adattamento. Lavorare da remoto o in modalità ibride richiede infatti un nuovo equilibrio tra fiducia reciproca e responsabilità individuale, dove i risultati prevalgono sul controllo e dove il benessere delle persone diventa un elemento centrale delle strategie aziendali.

3.1

L'**equilibrio vita-lavoro**: un pre-requisito per il futuro del lavoro

Dall'indagine emerge un quadro articolato sull'impatto dello smart working sulle dimissioni. A livello generale, solo il 10% delle imprese lo considera una motivazione principale di dimissioni, suggerendo la diffusione di pratiche di smart working. Tuttavia, il dato sale al 17% nelle micro imprese, che mostrano maggiori difficoltà nell'implementare modalità di lavoro flessibili.

Il tema può essere osservato anche dalla prospettiva delle assunzioni: il 15% delle micro imprese dichiara che tra le principali barriere all'attrazione di nuovi talenti vi sono l'assenza di smart working e gli orari di lavoro impegnativi e poco flessibili (14% del campione complessivo).

Questi dati, seppur rappresentando segnali ancora deboli, evidenziano la necessità di evolvere le pratiche lavorative verso **modelli operativi che favoriscano un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro**, rendendoli più concilianti con le diverse esigenze che possono emergere nel corso della vita. Il tema tocca infatti tutte le generazioni: **i più giovani chiedono più tempo libero per dedicarsi alla propria vita privata, mentre le generazioni più mature necessitano di un supporto per gestire i ritmi di vita più complessi**. Che si tratti di supportare un genitore anziano, gestire compiti di caregiving o dedicare tempo alla genitorialità, flessibilità oraria e smart working non si configurano solo come strumenti per il benessere, ma anche come leve strategiche per incrementare la competitività aziendale se ben conmunicati in ottica di attrazione di nuovi talenti.

Il futuro del lavoro richiede quindi un **approccio più empatico e flessibile**, capace di adattarsi ai diversi momenti e contesti della vita di ciascuno.

3.2

Un **obiettivo condiviso**, ma poco sostenuto

Nonostante l'equilibrio tra vita privata e lavoro si confermi un elemento centrale nella strategia di attraction e retention dei talenti, spesso non è trattato con l'attenzione necessaria dalle imprese.

Dall'indagine emerge che solo il 39% delle aziende adotta iniziative per promuovere l'equilibrio vita-lavoro, e appena il 24% supporta concretamente chi ha esigenze genitoriali o di caregiving.

Le grandi organizzazioni risultano maggiormente virtuose: il 68% di loro si attiva con programmi di equilibrio vita-lavoro, mentre solo il 23% delle piccole aziende mette in campo iniziative in tal senso. La difficoltà delle PMI è legata principalmente ad una minore prontezza al cambiamento: dalle interviste condotte, emergono lacune significative nella digitalizzazione dei processi operativi e informativi. Inoltre, chi gestisce risorse spesso non dispone di strumenti adeguati né della formazione necessaria per coordinare efficacemente i dipendenti da distanza.

La situazione si complica se si considerano anche ruoli che, per natura, sono incompatibili con le tipiche iniziative di equilibrio vita-lavoro, come lo smart working. **I reparti produttivi e le reti commerciali, ad esempio, rappresentano una sfida significativa che le organizzazioni faticano a risolvere**. Da un lato l'esigenza è quella di riservare a questa popolazione iniziative dedicate, dall'altro i tentativi di risposta sono sporadici e concentrati su iniziative a basso impatto come la riduzione degli orari di lavoro o la promozione di attività di gruppo nel tempo libero.

SOLO IL

39%

DELLE AZIENDE ADOTTA INIZIATIVE PER PROMUOVERE L'EQUILIBRIO VITA-LAVORO

SOLO IL

24%

DELLE AZIENDE SUPORTA CONCRETAMENTE CHI HA ESIGENZE GENITORIALI O DI CAREGIVING

RISORSA EXTRA

Per un quadro di riferimento sullo smart working, conoscere i dati chiave, esplorare aspettative ed esigenze di lavoratori e lavoratrici anche rispetto al confronto generazionale, si rimanda allo studio "Lo smart working in numeri" (Rapporto n° 04/2024) a cura del Centro Studi, Territorio e Ambiente Assolombarda.

3.3

Partire dalle esigenze delle persone per costruire una **risposta olistica**

Quando si pensa all'implementazione di nuovi modi di lavorare, lo smart working è sempre una delle prime opzioni prese in considerazione. Tuttavia, il concetto alla base di questa prassi è spesso frainteso come sinonimo di lavoro da casa, mentre in realtà si tratta di un approccio più articolato: un sistema strategico che tiene conto delle esigenze organizzative, individuali e culturali.

Le organizzazioni devono quindi rivedere il proprio approccio a questo tema, affrontandolo in modo più profondo. **Ripensare le modalità di lavoro per garantire un maggiore equilibrio vita-lavoro non significa solamente "concedere" di lavorare da casa, ma imparare a bilanciare la presenza o l'assenza delle persone in ufficio per andare incontro alle loro esigenze di flessibilità**, stando attenti a coltivare la motivazione ed il senso di squadra anche da remoto; significa prevedere gli strumenti e la formazione necessaria per le persone e per i loro responsabili affinché si abbattano le resistenze individuali e nessuno si senta smarrito davanti al cambiamento; significa **ripensare gli spazi di lavoro per renderli più concilianti a nuove modalità di lavoro ibride e per stimolare il senso comunitario e la collaborazione**.

Per intervenire efficacemente in questi ambiti, non esistono soluzioni predefinite e universali. **È fondamentale identificare le esigenze reali delle persone, facendo leva sull'ascolto attivo.** Analizzando gli interessi, le caratteristiche e le abitudini lavorative e personali dei propri collaboratori, è possibile sviluppare iniziative personalizzate, progettate su misura per le specifiche necessità di ogni ruolo, con l'obiettivo di generare un impatto concreto sul benessere del lavoratore.

14%

DELLE IMPRESE DICHIARA CHE L'ASSENZA DI SMART WORKING E FLESSIBILITÀ SIA UN PROBLEMA PER ATTRARRE NUOVI TALENTI

23%

LE PICCOLE IMPRESE CHE HANNO INIZIATIVE LEGATE ALL'EQUILIBRIO VITA-LAVORO

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

LA DIFFICILE EQUAZIONE TRA VITA LAVORATIVA E VITA PERSONALE

Il bilanciamento tra vita lavorativa e personale non segue una formula universale, ma è un processo dinamico che si adatta costantemente alle esigenze e alle circostanze in continua evoluzione. Affrontare questa sfida richiede un approccio strategico che integri momenti di riflessione periodica, la capacità di individuare le priorità più rilevanti e l'abilità di apportare cambiamenti significativi nella gestione del tempo e delle responsabilità.
Uno studio condotto da un gruppo di ricercatori della ESSEC Business School su 200 individui ha evidenziato che il mantenimento dell'equilibrio tra vita e lavoro richiede una costante valutazione dei risultati personali, unita alla flessibilità di adattare le strategie per allineare le aspirazioni individuali agli obiettivi professionali.

Adottare un modello ciclico di osservazione, raccolta feedback, analisi e miglioramento per gestire il bilanciamento tra vita privata e professionale implica riconoscere che il cambiamento è una condizione inevitabile e che il benessere personale è il frutto di un impegno consapevole e continuo, piuttosto che il risultato di una soluzione unica e definitiva.

↗ *Fonte: "Work life balance is a cycle not an achievement", Harvard Business Review, 2021*

3.4

Nutrire il **senso di appartenenza**: tra community e revisione degli spazi

Nel contesto lavorativo odierno, segnato dalla crescente diffusione dello smart working, il senso di appartenenza e il legame con l'azienda rischiano di indebolirsi. La mancanza di incontri fisici rende più complesso creare un senso di gruppo e un attaccamento autentico al proprio lavoro.

Dalle indagini condotte emerge che, pur riconoscendo il valore delle **modalità di lavoro ibride**, che alternano presenza in ufficio e lavoro da remoto, le imprese avvertono la necessità di lavorare sul **senso di appartenenza**, un elemento che si affievolisce se non viene adeguatamente coltivato.

Il senso di comunità, infatti, richiede un impegno costante. Da remoto, gli scambi tra le persone tendono a concentrarsi sull'operatività, lasciando meno spazio a interazioni significative. **Per ricreare un clima di socialità e condivisione simile a quello dell'ufficio, alcune aziende hanno introdotto strumenti e iniziative di community digitali** come appuntamenti regolari dedicati alla condivisione di progettualità, incontri dedicati alla presentazione dei nuovi arrivati in azienda o alla celebrazione dei successi aziendali e di team, o la creazione di canali di comunicazione come chat di gruppo per mantenere vivi anche scambi più informali.

Tuttavia, il senso di comunità non può essere alimentato esclusivamente da remoto. La presenza fisica gioca un ruolo insostituibile. Ma non basta "vedersi" per rafforzare il senso di appartenenza; **è fondamentale offrire motivazioni che rendano i momenti in**

presenza significativi, incentivando i dipendenti a riscoprire i benefici della connessione e dello scambio diretto. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario progettare giornate mirate, percepite dai dipendenti come opportunità di crescita e interazione. Un esempio efficace sono i "**meet day**", giornate dedicate esclusivamente alla collaborazione in presenza, durante le quali si limita al minimo l'utilizzo di strumenti di lavoro ibrido (es. chiamate). Questi momenti favoriscono il confronto diretto e rafforzano il senso di appartenenza attraverso attività condivise.

Anche gli **spazi di lavoro** devono evolvere per supportare questa trasformazione. Gli ambienti segmentati e isolanti, che alimentano la solitudine, non rispondono più alle necessità del lavoro moderno. **È fondamentale creare luoghi comuni che favoriscano l'aggregazione e lo scambio**, come aree di coworking, spazi ibridi e zone condivise, concepiti sia per il lavoro operativo che per la socializzazione.

Dalla ricerca emerge che le aziende si dedicano sempre più alla riprogettazione di open space, capaci di accogliere riunioni di team e attività collaborative, e alla creazione di zone più informali, come quelle vicino alle macchinette del caffè, per favorire conversazioni spontanee e consolidare relazioni interpersonali.

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

RIPENSARE IL MODO IN CUI SI LAVORA IN PRESENZA E DA REMOTO

La frase "Vieni in ufficio per collaborare" sta perdendo forza come motivazione per il ritorno in presenza, poiché molti dipendenti non vedono più il lavoro in ufficio come un prerequisito per la collaborazione efficace. **Secondo gli esperti, la vera chiave per una collaborazione produttiva non risiede tanto nella presenza fisica, ma nella qualità e nel tipo di interazione**.

L'idea che la collaborazione avvenga solo quando i dipendenti sono insieme in un ufficio non è più valida, specialmente con l'evoluzione degli strumenti digitali che consentono di collaborare ovunque. **Le aziende devono quindi ripensare il valore dell'ufficio, utilizzandolo come spazio per attività che richiedono interazioni faccia a faccia, come brainstorming, team building e momenti di cultura aziendale**, ma non come luogo esclusivo per la collaborazione quotidiana. La sfida è quindi bilanciare il lavoro remoto con il lavoro in presenza in modo che entrambe le modalità coesistano per favorire produttività e innovazione.

↗ *Fonte: "Whats wrong in come to the office to collaborate", HR Drive, 2022*

3.5

Nuove pratiche per guidare e valorizzare le nuove modalità di lavoro

Le nuove modalità di lavoro impongono anche una riflessione fondamentale sul modo in cui il lavoro viene tradizionalmente organizzato e valorizzato.

Dalla ricerca condotta si osserva che la maggior parte delle aziende offrono premi economici ai dipendenti in base al raggiungimento di obiettivi individuali (62% del campione di ricerca), mentre i team contano in misura minore (22%), e che per l'assegnazione dei premi ci si basa principalmente su metriche come la **performance (51%) o il fatturato generato (45%)**.

Queste metriche sono state sviluppate in contesti lavorativi più rigidi, in cui la presenza fisica nello spazio di lavoro e il controllo diretto e quotidiano da parte dei responsabili erano indicatori chiave per misurare il rendimento. In questo modello, **la produttività è associata alle ore lavorate e e a un'osservazione continuativa dei compiti svolti in un determinato periodo**.

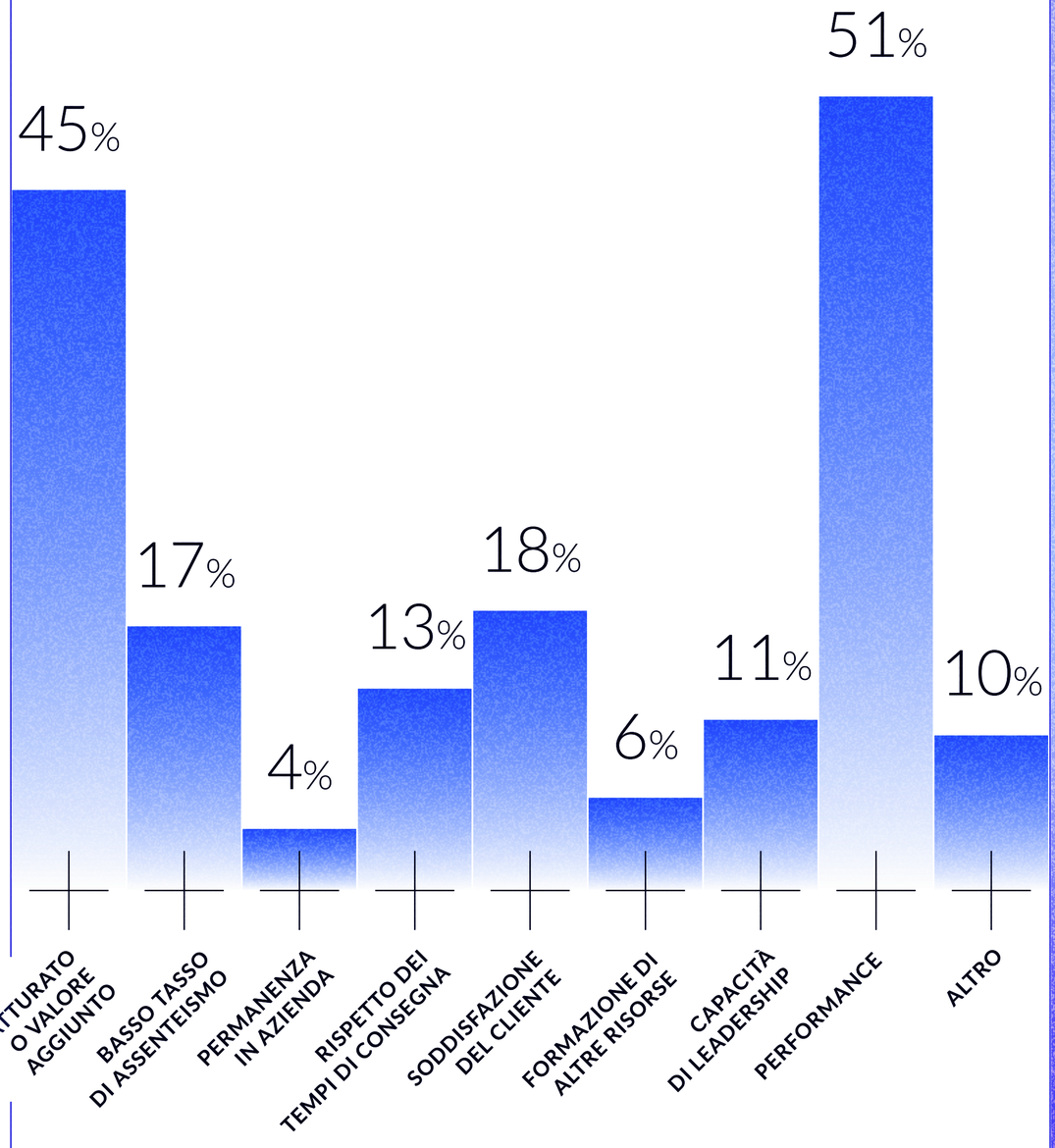
Nel contesto del lavoro ibrido, le dinamiche cambiano significativamente e le ore lavorative non sono più una misura affidabile di produttività. Ad esempio, un dipendente potrebbe lavorare in modo estremamente

efficace in poche ore o su più fasi durante la giornata, e le task svolte potrebbero non essere immediatamente visibili. Per questo motivo, **le metriche tradizionali non sempre rispecchiano l'efficacia di un lavoro che oggi richiede una visione più incentrata sul raggiungimento di obiettivi a medio-lungo termine, valorizzando l'osservazione di aspetti come la capacità di gestione di tempi e attività in modo autonomo, il problem-solving, la collaborazione mirata**.

Diventa quindi più rilevante misurare i **risultati effettivi** a fronte di una serie di dinamiche complesse che coniugano lavoro di squadra e autonomia, gestione del tempo e proattività, creatività, ed efficacia.

Parallelamente, il lavoro da remoto evidenzia nuove sfide legate all'interazione umana e al benessere organizzativo. Senza una presenza fisica regolare, può risultare più complesso valutare aspetti come la **capacità di collaborare** in team, il **morale**, la **motivazione** e la **soddisfazione lavorativa**. Questi fattori, se trascurati, possono compromettere sia il coinvolgimento dei dipendenti che la qualità complessiva dei risultati. **Diventa quindi essenziale integrare nuove metriche capaci di cogliere aspetti meno tangibili ma altrettanto critici, come la qualità delle relazioni di**

FIG. 5 — QUALI CRITERI VENGONO CONSIDERATI PER DEFINIRE L'ASSEGNAZIONE DI PREMI ECONOMICI?
(RISPOSTA MULTIPLA)



squadra, il livello di benessere percepito, il grado di coinvolgimento e l'efficacia della comunicazione. Questi elementi, combinati con indicatori di performance basati sui risultati, permettono di ottenere una visione più completa e realistica del valore generato da ciascun dipendente.

In questa evoluzione, il ruolo dei **manager** è cruciale. Essi devono non solo fare proprie e promuovere l'adozione di queste nuove pratiche di lavoro e misurazione, ma essere anche adeguatamente formati a questo cambio di paradigma per passare da un **controllo diretto** delle risorse a una gestione basata su maggiore autonomia e pratiche di lavoro "a obiettivi".

In conclusione, anche le iniziative più ricettive rispetto alle esigenze dei "nuovi modi di lavorare" rischiano di incontrare ostacoli se non supportate da un adeguato change management [in corsivo] e da una formazione mirata. Il cambiamento richiede che le persone comprendano il significato delle nuove modalità di lavoro, ne accettino il valore e siano guidate nel processo. Senza questo percorso di accompagnamento, le vecchie abitudini lavorative rischiano di persistere in una convivenza disarmonica,provocando delusioni, disaffezioni e disallineamenti, che possono sfociare in perdita di personale.

LA STORIA AZIENDALE

LAVAZZA: SETTIMANA FLESSIBILE PER I BLUE COLLAR

Dopo il successo della sperimentazione avviata nelle sedi direzionali di Torino, **Lavazza ha introdotto a giugno 2024 un nuovo meccanismo di "venerdì breve" per i 400 dipendenti dello stabilimento di Gattinara, basato su un sistema di recupero ore flessibile**. Il modello prevede che, a fronte di maggiori prestazioni che possono rendersi necessarie nella giornata del sabato, le "ore extra" lavorate potranno essere recuperate in altri periodi, attraverso la riduzione a 4 ore della giornata del venerdì.

La soluzione consente quindi di bilanciare le esigenze produttive con i bisogni di conciliazione della vita personale e professionale. A rafforzare la visione maturata in questo senso da Lavazza, accanto al venerdì breve, l'accordo l'accordo raggiunto con i sindacati (Fai, Flai e Uila) sul nuovo contratto integrativo per il periodo 2024-2026 definisce un pacchetto innovativo di congedi. Per i genitori, Lavazza riconosce 5 giorni aggiuntivi di congedo di paternità oltre ai 10 già previsti per legge. I caregiver potranno usufruire di 8 ore annue retribuite per accompagnare familiari a visite mediche. Viene inoltre introdotto un permesso di 4 ore annue per assistenza veterinaria, riconoscendo l'importanza degli animali domestici nel contesto famigliare.

L'iniziativa, approvata dal 97% dei lavoratori, rappresenta un modello di contrattazione aziendale centrato sul benessere dei dipendenti.

FOCUS: MANAGER

ADATTARE LA VISIONE AI CAMBIAMENTI QUOTIDIANI

Dalle evidenze emerse dal lavoro di ricerca con le imprese partecipanti emerge che il passo dei cambiamenti aziendali è rapido e costante: nuove pratiche entrano in azienda, mentre il tempo per allinearsi è spesso limitato. Questa dinamica porta molti responsabili a faticare ad adattare velocemente il loro approccio manageriale, creando disallineamenti e frustrazioni tra le esigenze strategiche dell'azienda, le nuove modalità di lavoro e le aspettative dei dipendenti. In tale contesto, formare i manager su tematiche di leadership e gestione non è sufficiente, poiché la formazione da sola non garantisce una risposta coerente a questioni pratiche che impattano il modo di lavorare.

È invece **fondamentale co-progettare con i manager le modalità concrete per tradurre la visione strategica in azioni quotidiane.** Solo attraverso un dialogo costante e la creazione di strumenti pratici si può assicurare una coerenza reale tra gli obiettivi aziendali e i cambiamenti in corso, promuovendo al contempo una maggiore fiducia e coinvolgimento nei team. Questo approccio deve includere pratiche che facciano funzionare efficacemente il lavoro in team e che integrino nuove forme di lavoro flessibile, in grado di rispondere sia alle esigenze dell'azienda che a quelle dei dipendenti.

"Per garantire un allineamento reale, è fondamentale lavorare insieme ai manager, sviluppando strategie concrete per integrare la visione aziendale nelle azioni quotidiane. Per farlo noi abbiamo istituito un gruppo di 'ascoltatori e ambassador' che si fanno carico di ascoltare e co-disegnare le dinamiche insieme al personale."

"Nonostante tutti lavorino da remoto da tempo, i manager sentono ancora l'esigenza di essere formati per gestire meglio il team. Devono allenare la fiducia, imparare a passare da un controllo costante e diretto ad una gestione per obiettivi."

Consigli operativi

01

Coinvolgere i dipendenti nella definizione delle politiche aziendali. *Organizzare sessioni di confronto come workshop o forum dedicati per raccogliere esperienze e suggerimenti diretti.*

03

Rendere gli spazi aziendali luoghi di connessione e innovazione*. Organizzare workshop, giornate di brainstorming o attività formative che valorizzino il tempo trascorso in ufficio.*

02

Favorire una comunicazione aperta sui modelli di lavoro*. Introdurre riunioni regolari in cui manager e collaboratori possano confrontarsi sulle preferenze e sulle modalità di lavoro. Questo dialogo facilita trasparenza e collaborazione.*

04

Adattare i modelli di leadership al lavoro flessibile*. Formare i manager per guidare team ibridi, migliorando la capacità di coordinare, motivare e sostenere i dipendenti indipendentemente dalla modalità di lavoro.*

05

Organizzare giornate dedicate alla collaborazione in presenza*. Pianificare giornate focalizzate sul confronto diretto, riducendo al minimo l'utilizzo di strumenti digitali come chiamate o video riunioni. Questi momenti favoriscono il dialogo, attività condivise e rafforzano il senso di appartenenza.*

06

Sperimentare modalità flessibili anche per i ruoli operativi. *Introdurre iniziative come turni più flessibili, permessi programmabili o pause estese, adattandole alle esigenze specifiche dei lavoratori operativi per migliorare il bilanciamento vita-lavoro.*

07

Introdurre pratiche come l'uso di messaggi differiti *e la pianificazione consapevole delle comunicazioni per evitare di invadere la sfera privata al di fuori dell'orario lavorativo.*

04

Aspettative e visioni generazionali

I lavoratori più giovani hanno aspettative professionali diverse dalle generazioni precedenti, con maggiore focus su equilibrio vita-lavoro, chiarezza delle opportunità di crescita e ricerca di senso rispetto al lavoro.

Tuttavia, **la tensione verso un migliore bilanciamento tra vita personale e professionale è una tendenza trasversale alle diverse fasce d'età**, piuttosto che la caratteristica di una sola generazione; peraltro, sotto la pressione di un contesto economico e sociale complesso, le giovani generazioni mostrano tendenze verso una stabilità economica e lavorativa intesa in termini più "tradizionali".

Parallelamente per molte aziende rispondere alle nuove esigenze offrendo **maggiore flessibilità, opzioni di lavoro ibride e opportunità di sviluppo e crescita differenziate è diventato un fattore chiave per rimanere competitive sul mercato del lavoro**, anche in ottica di utilizzare questi elementi come leve di recruiting costruendo una narrazione più trasparente e immediata di queste pratiche organizzative.

4.1

Irrequietezza e fame di stimoli delle nuove generazioni

Le nuove generazioni di lavoratori, in particolare i Millennials (nati tra 1980 e 1997) e la Generazione Z (nati tra il 1998 e il 2012), sono protagoniste di un cambiamento profondo nel modo in cui viene percepito il lavoro. Queste generazioni hanno una fame di stimoli continua e cercano sempre nuove opportunità. Questo bisogno di significato, si traduce spesso in una maggiore propensione a cambiare lavoro che, se da una parte è coerente con la dinamicità tipica di chi sta iniziando a costruire il suo percorso di carriera, dall'altra rivela delle caratteristiche specifiche.

Dall'analisi condotta, i Millennials si distinguono come la generazione più dimissionaria (49% delle aziende ha dichiarato che nel 2023 è stata questa la generazione con il tasso più alto di dimissioni), seguiti dalla Generazione X (29%), dalla Gen Z (12%) e dai Baby Boomers (10%).

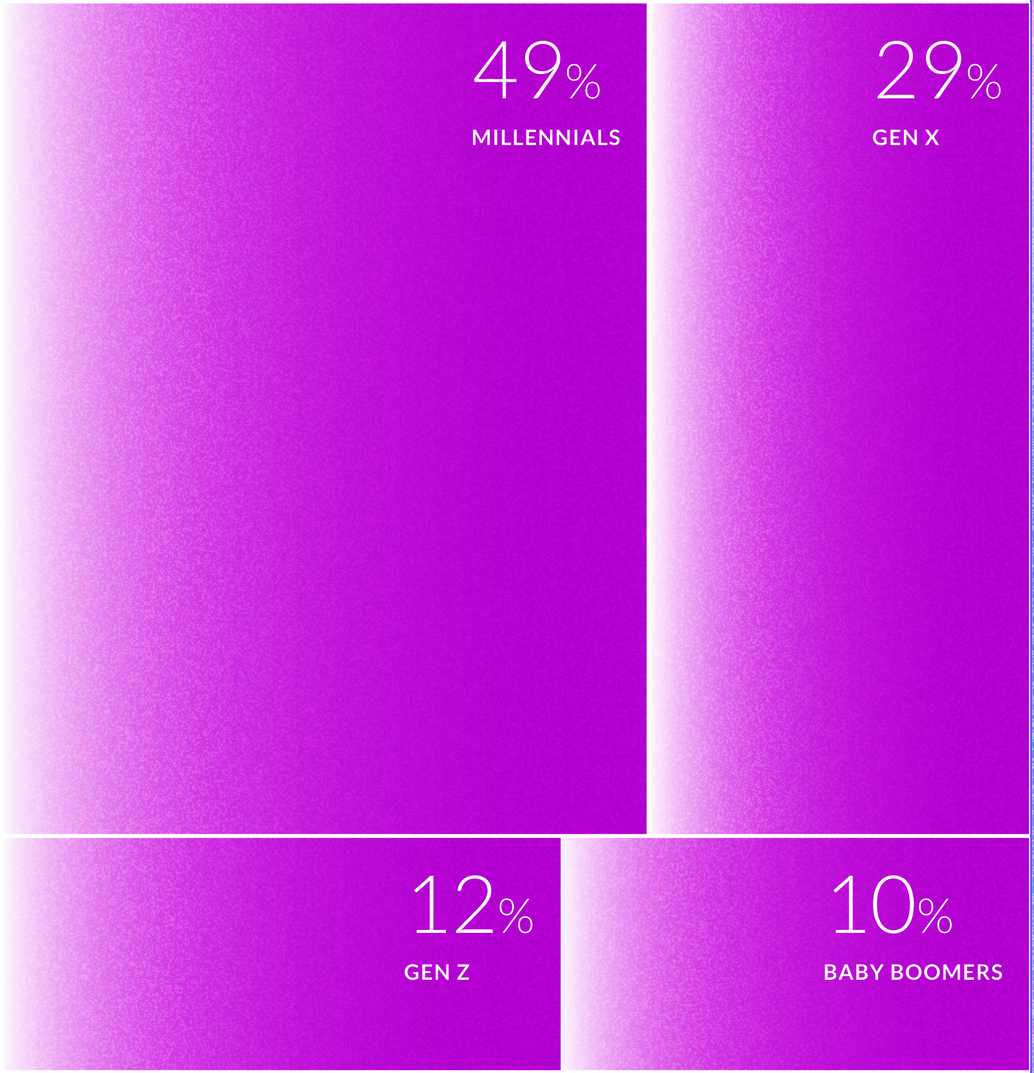
Questi dati evidenziano l'importanza di analizzare più da vicino le esigenze dei lavoratori di età compresa tra i 29 e i 44 anni, senza trascurare l'attenzione anche ai più giovani. È fondamentale comprendere i loro bisogni e le problematiche che, ad oggi, li spingono a lasciare le aziende con maggiore frequenza.

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, la mancanza di percorsi di crescita chiari emerge come uno dei principali motivi di dimissioni per circa la metà delle aziende intervistate. Ma questa percentuale sale al 63% tra le aziende che registrano un numero più alto di dimissionari tra Millennials e Gen Z.

Il dato mette in luce l'importanza di creare percorsi di carriera che soddisfino le aspettative dei giovani lavoratori. Questi professionisti cercano opportunità che vadano oltre lo stipendio, desiderando ruoli che permettano loro di realizzarsi personalmente, generare un impatto significativo e crescere professionalmente in modo dinamico.
Il principale ostacolo è la difficoltà di comunicazione e comprensione reciproca tra aziende e giovani professionisti. Le organizzazioni devono ripensare i loro modelli di sviluppo professionale, concentrandosi non solo sulla dimensione economica, ma anche su

FIG. 6 — QUALI SONO LE GENERAZIONI PIÙ DIMISSIONARIE TRA LE IMPRESE INTERVISTATE?

Il grafico analizza la distribuzione delle risposte del campione della survey rispetto alla generazione che tra il 2022 e il 2023 ha avuto un maggior numero di dimissionari.



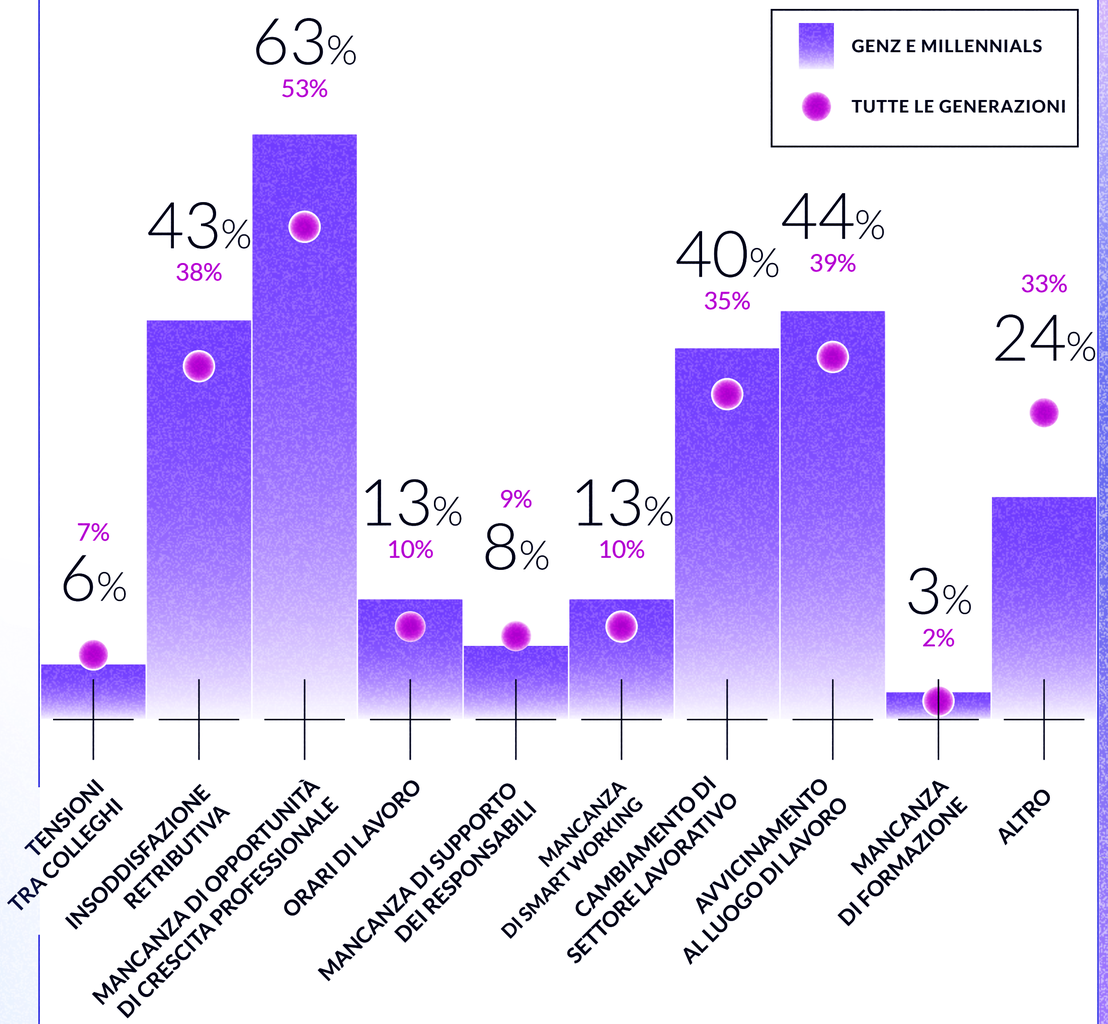
stimoli di crescita personale e professionale che rendano i ruoli più attraenti e motivanti per le nuove generazioni.

Accanto a questo scenario, si osservano anche **un desiderio di avvicinamento del luogo di lavoro all'abitazione (indicato dal 44% delle aziende a maggior tasso di dimissionari appartenenti alla Generazione Z e Millennials) e di ricerca di maggiore stabilità economica (indicato dal 43%)**. Questi segnali, se confrontati con quelli del campione complessivo, sono meno accentuati ma sottolineano ugualmente una necessità collettiva di avere una **gestione semplificata della propria routine**, a favore di un maggior equilibrio vita-lavoro, e **stabilità**, anche in risposta alle incertezze economiche.

Alla base delle necessità dei lavoratori più giovani troviamo quindi la chiarezza dei percorsi professionali, l'equilibrio nella gestione del quotidiano e la stabilità economica. Questi elementi consentono loro di sperimentare, di affrontare nuove sfide senza sentirsi bloccati, di realizzare la loro visione di un futuro dinamico. Le aziende certamente non possono più ignorare questi aspetti nel ripensare i propri modelli di attraction e retention.

FIG. 7 — QUALI SONO LE PRINCIPALI MOTIVAZIONI CHE SPINGONO I DIPENDENTI A LASCIARE L'AZIENDA?
(RISPOSTA MULTIPLA)

Il grafico analizza la distribuzione delle risposte delle aziende in relazione alle principali cause di dimissioni dei dipendenti, confrontando come l'incidenza vari a seconda che si consideri tutto il campione o, al contrario, solo le aziende che hanno riscontrato un maggior numero di dimissionari nel 2023. La domanda permetteva di selezionare più opzioni di risposta.



SEGNALI DI CAMBIAMENTO

STABILITÀ ECONOMICA E AUTONOMIA LAVORATIVA

Da un'analisi a livello europeo, per tutte le generazioni, **uno degli aspetti più importanti quando si sceglie un lavoro è "un contratto sicuro a lungo termine"**. Questo riflette la crescente incertezza economica e l'instabilità che caratterizzano gli ultimi anni e che impattano trasversalmente tutti i lavoratori. Un altro fattore rilevante per la selezione, soprattutto per le generazioni più giovani, è la possibilità di "fare carriera in breve tempo" e di ottenere un aumento salariale, anche se **la ricerca di un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro emerge come un forte incentivo per cambiare lavoro**.

La Gen Z si distingue per il desiderio di sperimentare diversi progetti lavorativi, il che riflette una maggiore flessibilità e ambizione professionale. Sono anche più sensibili a lavorare in contesti che hanno un impatto positivo su persone e ambiente seppur quando si tratta di cambiare lavoro, **solo una piccola percentuale considera un impegno maggiore del datore di lavoro verso la sostenibilità come un fattore determinante, preferendo altre condizioni lavorative, come l'autonomia o una maggiore libertà**.

↗ *Fonte: "Generations Debate", MAIZE, 2024*

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

QUALE ORIENTAMENTO PER IL LAVORO DI DOMANI?

Secondo l'Indagine sui Servizi di orientamento di Inapp, c'è un significativo vuoto nei servizi di orientamento scolastico, formativo e lavorativo, nonostante il rapido cambiamento del mondo del lavoro. **Il 57% dei giovani tra i 15 e i 28 anni non ha idea del lavoro che vorrà fare o delle competenze da sviluppare**, con una percentuale ancora più alta tra i 18 e i 24 anni (41%). Il 38% degli intervistati non ha mai usufruito di servizi di orientamento, mentre circa il 13% non è neppure a conoscenza della loro esistenza.

I centri di orientamento sono poco conosciuti e frequentati, con i giovani che li cercano principalmente per informazioni su tirocini, stage e supporto nella ricerca del lavoro. Tuttavia, **circa il 19% dei giovani richiede una consulenza per definire i propri obiettivi lavorativi e formativi, segnalando una crescente incertezza sul proprio futuro**.

↗ *Fonte: "Lavoro, giovani senza bussola", INAPP, 2023*

4.2

Il problema dell'invecchiamento aziendale e del "parcheggio" organizzativo

Accanto alla vivacità e al dinamismo della Generazione Z e dei Millenials, molte aziende si trovano ad affrontare una sfida sempre più rilevante: l'**invecchiamento della popolazione lavorativa e il fenomeno del cosiddetto "parcheggio"**. Questo fenomeno coinvolge quei lavoratori che, pur essendo soddisfatti delle loro condizioni lavorative, manifestano una minore propensione al cambiamento e all'innovazione, con il tempo tendono a sentirsi meno responsabilizzati e a stazionare nella propria zona di comfort.

Le aziende osservano come questa ridotta spinta al cambiamento e al mettersi in gioco, unita a un graduale invecchiamento delle competenze, generi diversi svantaggi. Da un lato, l'azienda rischia di **perdere attrattività per le nuove generazioni**, che faticano a portare la loro freschezza e il loro dinamismo in un ambiente meno aperto al rinnovamento. Dall'altro, il **business** stesso risente di una **minore capacità di adattarsi alle evoluzioni del mercato**, rallentando la crescita e l'innovazione necessarie per **mantenere la competitività**.

Questa situazione rappresenta una **sfida** cruciale per le aziende, che non riescono a **valorizzare** appieno il **potenziale di ogni persona**. A lungo andare, i lavoratori più anziani rischiano di percepire il proprio ruolo come sempre meno significativo, generando un circolo vizioso in cui calano sia la motivazione individuale che l'efficienza aziendale complessiva.

Per affrontare questa problematica, è fondamentale per le aziende **investire nell'aggiornamento delle competenze** e nel **rafforzamento della motivazione** dei dipendenti più esperti. Questo significa promuovere percorsi di **formazione continua, ascoltare i reali bisogni** dei lavoratori e coinvolgerli attivamente, valorizzando la loro esperienza (*per approfondire l'argomento consigliamo di guardare il capitolo sui percorsi di crescita→ e sull'ascolto→*). Solo così sarà possibile trasformare questa sfida in un'opportunità, integrando il contributo delle diverse generazioni per il successo futuro dell'organizzazione.

4.3

Difficoltà comunicative e **incomprensioni generazionali**

La coesistenza di generazioni diverse all'interno delle aziende rappresenta una sfida complessa, che va oltre il semplice adattamento a diversi stili di lavoro. **Ogni generazione porta con sé esigenze e aspettative specifiche**, spesso incompatibili con quelle degli altri, e questo rende **difficile stabilire una collaborazione efficace**. In particolare, l'**incontro tra generazioni rischia di accentuare le differenze** anziché creare un terreno comune, **alimentando problemi di comunicazione e collaborazione**.

Soprattutto per le piccole e medie imprese, questa dinamica si traduce in una difficoltà concreta nel creare una connessione efficace con i lavoratori più giovani. Questo limite nasce spesso da una mancanza strutturale di strumenti adeguati e di sensibilità nell'individuare e rispondere alle loro esigenze. Tra le principali problematiche emergono:

- **Mancanza di trasparenza e fiducia**
  Le aziende spesso percepiscono una distanza tra la leadership e il resto dell'organizzazione, che si accentua nelle risorse più giovani. Questo fenomeno può essere ricondotto anche alla mancanza di trasparenza e condivisione di dati fondamentali su andamento, obiettivi raggiunti e performance economiche.

- **Cambio di prospettiva post-Covid e motivazioni dei giovani a cambiare lavoro**
  Il Covid ha accelerato un cambio di prospettiva nei talenti più giovani, evidenziando una crescente attenzione al benessere personale e all'equilibrio vita-lavoro, elementi spesso prioritari rispetto agli obiettivi aziendali condivisi (per saperne di più fare riferimento al capitolo La ricerca del benessere→). Questo nuovo approccio entra spesso in contrasto con il mindset tradizionale, più orientato al sacrificio del singolo in favore del successo collettivo.

- **Difficoltà di ascolto intergenerazionale**
  Il confronto tra generazioni è spesso segnato da pregiudizi reciproci, che ostacolano la comunicazione e la comprensione. Questo giudizio crea un divario culturale che rende difficile

instaurare un dialogo costruttivo, limitando la collaborazione e l'efficacia nei team intergenerazionali.

Un dato significativo è che il **32% delle grandi aziende non dispone di alcun meccanismo di ascolto sistematico** per i dipendenti, limitandosi a confronti sporadici e destrutturati. Questa mancanza di strumenti per l'ascolto regolare impedisce di cogliere chiaramente il benessere e le necessità dei lavoratori.

Questi problemi non si limitano alla comunicazione interna, ma si estendono alla gestione operativa. Divergenze nelle aspettative, nei modi di comunicare e nella gestione delle responsabilità generano incomprensioni che, in assenza di pratiche strutturate, rischiano di creare un vuoto comunicativo. Questo vuoto, a sua volta, mina la collaborazione e l'efficienza aziendale.

Di fronte a queste sfide i manager, che giocano un ruolo fondamentale, devono sviluppare una sensibilità nuova, allenandosi a comprendere e integrare le diverse esigenze, per **trasformare le differenze in risorse e rendere la diversità generazionale un'opportunità di crescita per l'organizzazione**.

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

CORTOCIRCUITI GENERAZIONALI

Nel 2024, emerge un cambiamento significativo nei valori e nelle motivazioni dei lavoratori, con **le giovani generazioni che cercano un migliore equilibrio vita-lavoro e una maggiore valorizzazione del lavoro come opportunità di crescita personale**. La flessibilità e il riconoscimento delle responsabilità genitoriali sono prioritari, e la formazione continua (upskilling e reskilling) è vista come essenziale per tutti, dai Baby Boomer alla Gen Z.

Tuttavia, l'età rimane un ostacolo: **i Baby Boomers si sentono esclusi nonostante la voglia di contribuire, mentre la Gen Z percepisce la propria giovane età come un limite nel farsi ascoltare**. Le aziende devono superare questi bias generazionali, valorizzando il talento in tutte le sue forme, a prescindere dall'età, per promuovere un ambiente inclusivo che favorisca la crescita e la collaborazione intergenerazionale.

↗ *Fonte: "Oltre le generazioni", Valore D, 2024*

FOCUS: MANAGER

SUPPORTARE I MANAGER TRA CAMBIAMENTI RAPIDI E DIFFERENZE GENERAZIONALI

Nelle aziende intervistate, spesso le nuove generazioni appaiono come portatrici di esigenze e linguaggi differenti e questo può creare difficoltà nella comunicazione e gestione dei team da parte di chi ha ruoli manageriali, aumentando la complessità di adattare la propria figura sia a nuove pratiche, sia a "sintonizzarsi" con i lavoratori più giovani.

I responsabili aziendali non sono solo "coloro che gestiscono", ma anche professionisti che devono affrontare pressioni e complessità quotidiane. Anche per loro, come per i lavoratori più giovani, è essenziale avere spazi di confronto dove condividere dubbi, strategie e difficoltà. Il loro isolamento può nascere dalla sensazione di dover gestire molteplici aspettative - dai vertici aziendali ai giovani collaboratori - senza sufficienti opportunità di supporto e riflessione condivisa. Creare momenti di feedback trasparente in maniera trasversale tra ruoli e seniority significa riconoscere che i responsabili hanno bisogno tanto quanto i loro team di essere ascoltati, compresi e sostenuti. Un ruolo di coordinamento non è solo questione di gestire gli altri, ma anche di sentirsi parte di un sistema che valorizza il contributo di ciascuno.

SUGGERIMENTO

Una via per migliorare la connessione con i giovani professionisti è adottare un approccio di mentoring collaborativo. Questo significa: ascoltare attivamente le loro prospettive, cercare di personalizzare i percorsi di sviluppo, utilizzare una comunicazione digitale diretta e trasparente, e considerarli partner di crescita professionale piuttosto che semplici subordinati.

"C'è una difficoltà di ascolto generazionale, carenza degli strumenti e sensibilità per entrare in contatto con le persone più giovani"

4.4

Opportunità di crescita e flessibilità: i fattori chiave per trattenere i giovani

Le aziende si trovano ad affrontare **sfide generazionali sempre più complesse**, che richiedono un **approccio mirato e puntuale**, basato sull'**ascolto attivo e su azioni concrete**. Ogni generazione porta con sé bisogni, aspettative e modi di lavorare diversi, spesso in contrasto tra loro. Per questo motivo, è fondamentale che le organizzazioni abbandonino soluzioni generiche e si concentrino sull'adattamento a contesti specifici, promuovendo una **comunicazione più aperta e trasparente**, capace di **rispondere realmente alle esigenze di tutti** i lavoratori.

L'adozione di **processi di ascolto regolari e sistematici** rappresenta un passaggio cruciale. Questa pratica consente non solo di migliorare la comunicazione interna, ma anche di ridurre le incomprensioni che spesso sorgono tra generazioni. Il risultato è la **costruzione di un ambiente di lavoro più inclusivo e collaborativo**, dove ogni individuo si sente ascoltato, valorizzato e parte integrante del successo aziendale.

In questo contesto una best practice emersa è quella dei **workshop intergenerazionali**.

Momenti di confronto **tematici e spazi di dialogo strutturato**, come tavole rotonde o focus group regolari che favoriscono il confronto tra generazioni su temi chiave come stili di lavoro, obiettivi e valori. Questi incontri hanno permesso di abbattere pregiudizi e costruire una comprensione reciproca. Parallelamente, **percorsi di sviluppo personalizzati** possono rispondere alle aspettative delle diverse generazioni, offrendo opportunità di crescita trasparenti, formazione continua e reskilling.

Come visto per le generazioni più giovani sembra che il lavoro non sia solo un mezzo per guadagnarsi da vivere, ma un'occasione per migliorarsi continuamente e fare la differenza. Percorsi statici, limitanti o poco chiari e motivanti rischiano di trasformarsi in una barriera insormontabile, alimentando il disallineamento tra i talenti e l'organizzazione. Per rispondere a queste esigenze, alcune aziende hanno agito introducendo:

- **Progetti sfidanti e opportunità di mobilità interna**, che permettono ai giovani di ampliare le loro competenze ed esplorare nuove aree di interesse all'interno dell'azienda;
- **Obiettivi di carriera chiari e strutturati**, con feedback regolari che dimostrano ai lavoratori i progressi raggiunti e le possibilità di crescita;
- **Incentivi all'innovazione**, che consentono di proporre nuove idee o soluzioni e di sentirsi protagonisti dei successi aziendali.

Anche le **politiche di flessibilità e benessere** giocano un ruolo fondamentale. Offrire opzioni di lavoro ibrido, orari personalizzabili e iniziative che promuovano il benessere psico-fisico risponde alle priorità dei giovani lavoratori, in cerca di un migliore equilibrio vita-lavoro, ma anche dei dipendenti senior, che possono avere esigenze familiari o di salute specifiche (per saperne di più vai al capitolo *La ricerca del benessere*).

Una best practice emersa per valorizzare il contributo delle generazioni più esperte è rappresentata dai **programmi di mentoring**. Questi percorsi mettono in **relazione figure senior con figure junior di team diversi**, con un duplice obiettivo: da un lato, fornire una guida professionale ai giovani talenti; dall'altro, responsabilizzare e motivare le risorse più esperte. Tali iniziative **favoriscono**

il trasferimento di competenze, mantengono viva la conoscenza aziendale e **promuovono uno scambio continuo di esperienze**.

In un panorama variegato come quello attuale, le aziende hanno l'opportunità di **trasformare la diversità generazionale in una leva di crescita**, rendendo il lavoro un luogo dove ogni persona – a prescindere dall'età – possa esprimere il proprio valore e contribuire al successo comune.

"L'azienda ha in programma di potenziare la propria area Risorse Umane assumendo un professionista che apporti competenze specifiche in materia di sviluppo organizzativo, con particolare attenzione alla valorizzazione del capitale umano e alla gestione del turnover generazionale"

LA STORIA AZIENDALE

VOILÀP: IL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE UNDER30

Voilàp, multinazionale con sede centrale a Modena specializzata nella progettazione e produzione di macchinari industriali, ha implementato nel 2023 un'iniziativa per valorizzare il contributo dei giovani talenti: lo Shadow Board, un consiglio di amministrazione ombra composto da dipendenti under 30.

L'azienda ha strutturato il programma come ponte tra l'esperienza consolidata del management e le prospettive portate delle nuove generazioni. Lo Shadow Board si riunisce regolarmente per discutere strategie aziendali e proporre soluzioni innovative, garantendo un flusso costante di idee fresche nei processi decisionali.

Tra le pratiche concrete adottate, Voilàp ha implementato un sistema di mentorship incrociata, dove i membri dello Shadow Board collaborano direttamente con i dirigenti senior. Questo approccio ha portato all'introduzione di metodologie agili, precedentemente utilizzate solo nel reparto software, in altri settori dell'azienda. Un esempio tangibile di innovazione viene dalla divisione digital, dove sono stati integrati metodi di confronto ispirati allo sviluppo software. Nel settore della sostenibilità, lo Shadow Board ha avviato progetti concreti per il riutilizzo dei materiali di scarto, come il truciolo prodotto dai macchinari.

L'azienda ha inoltre implementato programmi di formazione specifici sulle nuove tecnologie, gestiti e proposti dai giovani talenti, e ha introdotto un sistema di incentivi basato su performance legate alla sostenibilità.

Consigli operativi

01

Organizzare momenti di ascolto regolari *con i dipendenti di tutte le generazioni per raccogliere opinioni e suggerimenti su come migliorare l'equilibrio vita-lavoro.*

02

Sperimentare la flessibilità nelle politiche aziendali. *Lanciare piccoli esperimenti con orari di lavoro adattabili, opzioni ibride e iniziative di supporto come giorni dedicati alla famiglia o alla formazione, per bilanciare le esigenze di equilibrio vita-lavoro di tutte le fasce d'età.*

03

Adottare una comunicazione trasparente e inclusiva. *Condividere con i dipendenti di ogni età informazioni chiare su percorsi di carriera, benefit e politiche aziendali, utilizzando un linguaggio diretto e canali adatti alle diverse generazioni.*

04

Valorizzare l'esperienza dei senior. *Introdurre iniziative che promuovano il mentoring e il trasferimento delle competenze, riconoscendo il loro ruolo cruciale nel guidare e supportare le generazioni più giovani.*

05

Coinvolgere gli under 30*. Creare un piccolo gruppo di dipendenti giovani che si riunisca periodicamente per discutere idee, proporre soluzioni e condividere feedback su tematiche aziendali.*

06

Superare i bias generazionali attraverso il dialogo diretto. *Organizzare incontri individuali o focus group intergenerazionali per ascoltare le reali esigenze dei dipendenti, evitando gli stereotipi.*

05

La ricerca del benessere

Negli ultimi anni si è registrata una crescente consapevolezza nel mondo aziendale su come temi valoriali e culturali come l'inclusione e la felicità alimentino il benessere lavorativo delle persone, inteso come il motore che permette ad ogni individuo di allenare le proprie competenze e attitudini, contribuendo alla prosperità dell'azienda.

Il benessere non si limita a un concetto astratto, ma è il risultato di una serie di elementi concreti: relazioni positive con i colleghi, possibilità delle persone di mantenere un corretto equilibrio tra tempo dedicato al lavoro e la vita personale, opportunità di crescita professionale e strumenti che supportino i dipendenti nel raggiungimento dei loro obiettivi personali e lavorativi e nella possibilità di esprimere se stessi senza pregiudizi e ostacoli di sorta.

Quando il benessere dei dipendenti è trascurato, ne risentono produttività e capacità di attrarre o trattenere talenti. Riconoscere che **questo obiettivo si raggiunge agendo in maniera olistica**, occupandosi di aspetti mentali, economici, culturali ed emotivi, è fondamentale per costruire una cultura aziendale dove il benessere non sia solo un programma ma un valore vissuto.

5.1

Le **iniziative di welfare**, una leva di attrazione ben sfruttata

Il benessere dei dipendenti sta emergendo come una **priorità strategica** per molte organizzazioni, che riconoscono il suo **impatto diretto sulla soddisfazione, sulla produttività e sulla capacità di attrarre e trattenere i talenti**. Dall'indagine condotta, risulta che quasi la totalità delle imprese (95%) dichiara di offrire iniziative di welfare ai propri dipendenti, segno di una crescente consapevolezza sull'importanza di investire in questa direzione.

Tra le iniziative più apprezzate dai dipendenti secondo le imprese emergono:

- **Fringe benefits**: indicati dal 69% delle aziende che offrono welfare, comprendono compensi supplementari come buoni pasto, auto aziendali, piani pensionistici e altri vantaggi non monetari.
- **Sconti e convenzioni**: forniti dal 49% delle aziende, anche tramite l'utilizzo di piattaforme digitali dalle quali attingere a cataloghi di convenzioni, rappresentano una leva diffusa per migliorare il potere d'acquisto dei dipendenti.
- **Conversione dei bonus in welfare**: il 44% delle imprese utilizza questa strategia per trasformare i bonus monetari in benefici tangibili, ampliando il ventaglio di opportunità offerte ai lavoratori.
- **Assicurazione sanitaria**: proposta dal 41% delle aziende, rappresenta un valore aggiunto concreto per il benessere fisico ed economico dei dipendenti.

A trainare queste iniziative sono principalmente **le grandi aziende che, rispetto alle piccole realtà, dispongono di maggiori risorse per negoziare accordi vantaggiosi o partnership significative per i propri dipendenti**. Ad esempio, il 68% delle grandi imprese ha affermato di offrire sconti e convenzioni con partner esterni, contro appena il 33% delle microimprese.

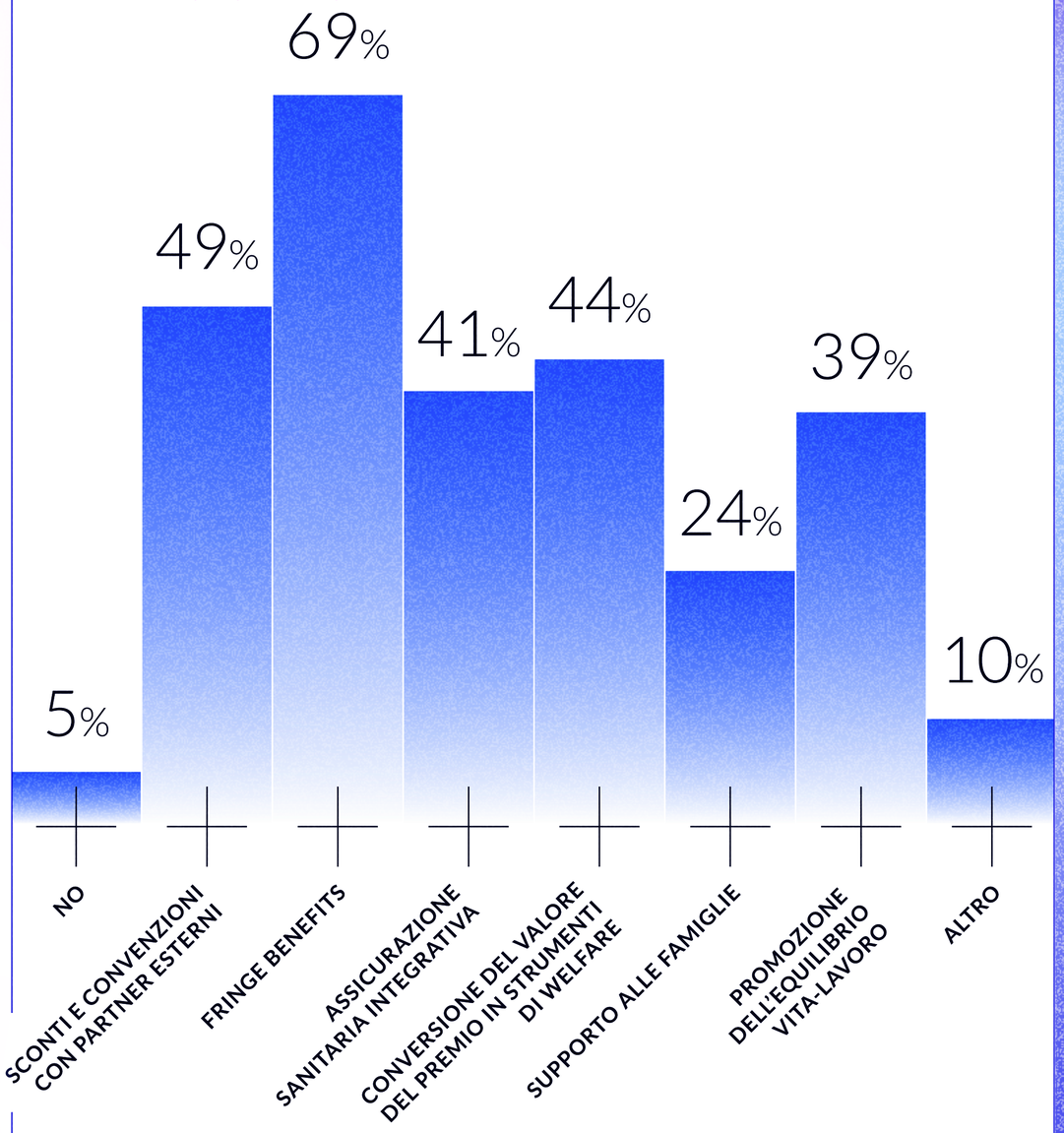
Oltre al maggior peso contrattuale di cui dispongono le grandi aziende, che consente loro di accedere a un portafoglio più ampio di collaborazioni e relativi servizi, dal punto di vista organizzativo il fatto di possedere team di risorse umane dedicate, con figure specializzate nella gestione del welfare, facilita la pianificazione e la messa a terra di programmi strutturati.

Al contrario, le realtà di piccole dimensioni spesso devono confrontarsi con budget limitati, meno personale e una minore capacità di contrattazione, rendendo più complesso proporre iniziative articolate che rispondano efficacemente alle esigenze dei dipendenti.

Non sorprende, quindi, che le grandi aziende utilizzino queste iniziative anche come leva per attrarre talenti: il 74% di esse integra i benefit nel processo di selezione del personale, contro una media del 45-50% tra le PMI.

FIG. 8 — L'AZIENDA DI CUI FAI PARTE OFFRE INIZIATIVE DI WELFARE PER MIGLIORARE IL BENESSERE DEI DIPENDENTI? (RISPOSTA MULTIPLA)

Il grafico analizza la distribuzione delle risposte in relazione alle iniziative di welfare che vengono messe in atto per migliorare il benessere dei dipendenti. La domanda permetteva di selezionare più opzioni di risposta.



L'utilizzo dei pacchetti benefit come parte integrante del racconto aziendale operato soprattutto, ma non solo, dalle grandi aziende, denota una **consapevolezza sempre più diffusa sull'importanza del welfare non solo come strumento per il benessere interno, ma anche come elemento strategico per attrarre i migliori talenti sul mercato**. Infatti, offrire programmi di welfare ben strutturati consente alle aziende di trasmettere un messaggio chiaro: l'organizzazione si prende cura delle persone, riconoscendone l'importanza non solo come lavoratori, ma anche come individui. Per i candidati, questo rappresenta un valore aggiunto concreto: **la tipologia e varietà dei benefit aziendali fungono da lente amplificatrice del tipo di cultura aziendale di cui è dotata un'impresa, che oggi rappresenta un criterio determinante nella scelta di un datore di lavoro, specialmente per i lavoratori più giovani.**

74%

DELLE GRANDI AZIENDE INTEGRA I BENEFIT NEL PROCESSO DI SELEZIONE DEL PERSONALE

LA STORIA AZIENDALE

ANDRIANI: DIVERSIFICAZIONE DELLE INIZIATIVE DEDICATE AL BENESSERE

Andriani, leader nel settore della healthy food e B Corp dal 2020, è impegnata in iniziative innovative per il benessere dei propri dipendenti, confermando il suo impegno verso una gestione del personale centrata sulla "Felicità sul Lavoro".

Il progetto Ben-Essere Andriani rappresenta il fulcro delle politiche di benessere aziendali, offrendo un programma personalizzato e integrato per il benessere psicofisico. Tra le iniziative principali vi sono colloqui individuali con il medico aziendale per la prevenzione di malattie cardio-vascolari, supporto psicologico gratuito e anonimo disponibile 24/7 anche per le famiglie, e percorsi dedicati alla gestione delle dipendenze.

L'azienda promuove inoltre attività fisiche attraverso il programma Andriani Wellness, incentivi economici per il progetto Bike to Work, e percorsi formativi sulla gestione delle emozioni per prevenire lo stress e sviluppare l'intelligenza emotiva.

Queste iniziative sono il risultato di un approccio che mira a bilanciare lavoro e vita privata, creando un ambiente in cui i dipendenti possano sentirsi valorizzati e sostenuti. L'impegno di Andriani nel promuovere il benessere è stato riconosciuto a livello nazionale, consolidandone la reputazione come uno dei migliori luoghi di lavoro per i blue-collar in Italia.

5.2

Trasformare il concetto di **benessere** per aumentare il **valore percepito**

Nonostante la consapevolezza e la tensione nell'aumentare iniziative di welfare, molte organizzazioni faticano a far percepire ai propri dipendenti il reale valore delle iniziative di welfare.

"Capita spesso che i dipendenti non colgano il valore aggiunto dei benefit che offriamo, sia in termini economici che di attenzione al loro benessere".

Dall'indagine sono emerse due ragioni principali che spiegano questa mancata percezione. **La prima, più evidente per le aziende, riguarda la necessità di comunicare meglio i benefit proposti.** Molte organizzazioni non formalizzano chiaramente le proprie iniziative, lasciando i dipendenti inconsapevoli del reale valore di quanto offerto. Una soluzione adottata da alcune imprese è la creazione di un **"carta dei benefit del lavoratore"** che espliciti chiaramente le opportunità disponibili, valorizzando anche in termini economici.

La seconda ragione, meno immediata, evidenzia una mancanza più strutturale: spesso le iniziative proposte non rispondono ai reali bisogni delle persone, che non ne percepiscono così il valore. Molti lavoratori non si sentono appagati da sconti o benefit standardizzati; al contrario, richiedono un concetto di benessere più profondo e personalizzato, capace di affrontare le sfide quotidiane e di adattarsi alle diverse fasi della loro vita.

Tra le esigenze principali raccolte tramite l'indagine, spiccano:

- **Promozione dell'equilibrio vita-lavoro**: iniziative che aiutino a prevenire il burn-out e a gestire carichi di lavoro intensi in modo sostenibile.
- **Supporto ai neo-genitori**: programmi per facilitare il reinserimento dopo la maternità o la paternità, orari flessibili e spazi pensati per i bambini.
- **Sostegno al caregiving**: soluzioni che vadano incontro a chi deve prendersi cura di familiari anziani o non autosufficienti.
- **Iniziative per la salute e la prevenzione**: azioni mirate a promuovere uno stile di vita sano e a sensibilizzare sul tema della prevenzione sanitaria.

Tuttavia, i dati quantitativi rivelano che su questi fronti il livello di impegno rimane limitato, con meno della metà delle aziende che ha attivato iniziative nel campo dell'equilibrio vita-lavoro e circa un quarto che risponde ai temi di genitorialità o cura.

Solo il 39% delle aziende dichiara di mettere in campo azioni concrete per promuovere l'equilibrio vita-lavoro, mentre appena il 24% sostiene attivamente i dipendenti con esigenze legate alla genitorialità o al caregiving.

Anche su questi aspetti, le grandi imprese risultano più mature: ad esempio, il 68% di esse implementa programmi di equilibrio vita-lavoro, contro il 23% delle piccole aziende. Questo divario non dipende esclusivamente dalla maggiore disponibilità di risorse delle grandi aziende, ma **dal considerare una maggiore varietà di bisogni dei propri dipendenti sulla base di iniziative di ascolto attivo** (come analizzato nel capitolo 1 "*Dalla crisi motivazionale all'era dell'ascolto*"). Le grandi imprese tendono a utilizzare strumenti come survey periodiche, interviste individuali o di gruppo (*focus group*) e figure dedicate incaricate di raccogliere costantemente feedback dai collaboratori (*ambassadors*) e i dati raccolti fungono da guida nella progettazione di nuove iniziative, permettendo alle aziende di **rispondere con maggiore precisione ai bisogni emergenti, migliorare il benessere e aumentare la percezione di valore da parte dei dipendenti**.

SOLO IL

39%

DELLE AZIENDE DICHIARA DI METTERE IN CAMPO AZIONI CONCRETE PER PROMUOVERE L'EQUILIBRIO VITA-LAVORO

24%

DELLE AZIENDE DICHIARA DI SOSTENERE ATTIVAMENTE I DIPENDENTI CON ESIGENZE LEGATE ALLA GENITORIALITÀ O AL CAREGIVING

Anche le PMI, pur con risorse più limitate, possono intraprendere iniziative efficaci con investimenti contenuti. Ad esempio, predisporre colloqui semestrali o incontri periodici di gruppo consentirebbe di intercettare sul nascere le esigenze dei collaboratori, evitando che queste si trasformino in ostacoli per le persone e per l'azienda.

Il 53% delle grandi aziende dichiara di monitorare regolarmente la soddisfazione dei propri dipendenti per definire interventi migliorativi, contro appena il 33% delle microimprese.

In un contesto professionale con ritmi accelerati e cambiamenti continui, garantire il benessere lavorativo diventa una sfida cruciale per contrastare fenomeni sempre più ricorrenti come il burnout, la disconnessione emotiva e l'aumento dello stress lavorativo. **L'ascolto attivo e il feedback costante aiutano ad entrare in empatia con i collaboratori, supportandoli nell'evoluzione delle loro necessità**. Questo approccio non solo rappresenta un vantaggio per i dipendenti, ma si traduce in una **strategia di retention a lungo termine**, favorendo un **clima lavorativo in cui le persone si sentano comprese, apprezzate e motivate a rimanere**.

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

INCLUSIONE E BENESSERE PER VINCERE IL BURNOUT

Uno studio del 2024 condotto su 11.000 lavoratori da BCG dimostra che **l'inclusione e il benessere sono elementi centrali per affrontare il burnout e promuovere ambienti di lavoro più sani e produttivi**. Lo studio, infatti, rivela che quasi la metà dei dipendenti intervistati ha avuto o sta avendo un'esperienza di burnout, ovvero uno stato di stress cronico correlato al lavoro. Questo problema non solo aumenta l'attrito e l'insoddisfazione, ma abbassa anche morale, coinvolgimento e produttività.

Le organizzazioni possono concentrare i loro sforzi su quattro aree fondamentali per comprendere e rispondere alle esigenze dei dipendenti. Un elemento cruciale è garantire un accesso adeguato alle **risorse necessarie per svolgere il lavoro con efficacia**, creando un contesto in cui i collaboratori possano sentirsi supportati. Altrettanto importante è il **sostegno offerto dalla leadership aziendale**: il supporto manageriale a livello senior rappresenta un pilastro essenziale per costruire fiducia, orientare la visione e creare un ambiente stabile e motivante. Un ulteriore aspetto critico è la **sicurezza psicologica**, che dipende dalla qualità del rapporto con i manager diretti, consentendo ai dipendenti di esprimersi liberamente senza timore di giudizi o ritorsioni. Infine, è indispensabile promuovere **inclusione e pari opportunità** valori che alimentano il senso di equità e appartenenza tra i membri dell'organizzazione.

Una situazione, quella sopra descritta, che ha interessato da vicino anche l'Italia. Secondo BCG, il numero di italiani che hanno manifestato disagio sul lavoro nel 2024 è aumentato rispetto al 2023.

↗ *Fonte: "Four Keys to Boost inclusion and beating burnout" BCG, 2024*

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

LEADERSHIP EMPATICA E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Alcuni studi condotti tra il 2021 e il 2023 dimostrano come l'**empatia sia una competenza di leadership chiave per l'azienda un contesto lavorativo sempre più complesso e interconnesso**, i leader empatici sono in grado di comprendere profondamente le emozioni e le esigenze dei propri collaboratori, creando un ambiente di fiducia e supporto. L'empatia aiuta i leader a gestire meglio le sfide quotidiane, a migliorare la comunicazione e a stimolare il coinvolgimento e la motivazione del team. Non si tratta solo di essere sensibili alle difficoltà altrui, ma di rispondere attivamente, adattando stili di comunicazione e decisioni alle diverse situazioni. Secondo la ricerca, **i leader empatici favoriscono il benessere e la produttività, generando un impatto positivo non solo sulle performance individuali, ma anche sul clima complessivo dell'organizzazione**.

↗ *Fonte: "Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research", Forbes, 2022*

FOCUS: MANAGER

DIVENTARE CREATORI DI BENESSERE

L'80% dei partecipanti ai focus group vedono il manager come il promotore della cultura e dei valori aziendali, ovvero la figura preposta a garantire un ambiente di lavoro positivo. I manager svolgono, infatti, un ruolo cruciale nel creare un ambiente di lavoro sano e inclusivo, rappresentando il punto di collegamento tra la leadership aziendale e i collaboratori. La loro capacità di promuovere il benessere passa attraverso l'adozione di comportamenti che incoraggiano fiducia, supporto e sicurezza psicologica. **Le capacità utili ad abilitare i manager ad essere agenti di benessere sono molte e tra queste da non sottovalutare sono la capacità di comunicazione, intelligenza emotiva e gestione dello stress, abilità fondamentali per creare un ambiente sicuro e sostenibile**. I manager che investono nel benessere del proprio team non solo migliorano il clima aziendale, ma guidano l'organizzazione verso una cultura del lavoro orientata al successo collettivo.

SUGGERIMENTO

Tra le azioni più efficaci, i manager possono garantire un accesso equo alle risorse necessarie, sostenere il team con comunicazioni trasparenti e creare spazi sicuri dove i dipendenti possano esprimersi senza timori. Promuovere parità di opportunità e riconoscere i contributi individuali sono altrettanti strumenti fondamentali per rafforzare il senso di appartenenza e inclusione.

Consigli operativi

01

Promuovere la sicurezza psicologica. *Creare ambienti in cui i dipendenti si sentano liberi di condividere difficoltà o esperienze senza paura di giudizi. Questo rafforza il coinvolgimento e contribuisce a un clima lavorativo più sano e produttivo.*

02

Rendere il supporto inclusivo. *Assicurarsi che le iniziative siano progettate per coinvolgere tutti i dipendenti, indipendentemente dal livello, dal ruolo o dal background, promuovendo la diversità e garantendo un accesso equo.*

03

Offrire formazione ai manager sulla gestione dello stress e del benessere. *I leader di team devono essere preparati a riconoscere segnali di malessere e a fornire il supporto necessario, sia attraverso comunicazioni empatiche sia con l'accesso a risorse specifiche.*

04

Lanciare un questionario per raccogliere preferenze. *Chiedere ai dipendenti quali benefit preferiscono attraverso un sondaggio semplice, così da personalizzare l'offerta e rispondere alle loro priorità.*

05

Adattare i benefit alle diverse fasi della vita. *Personalizzare le offerte welfare in base alle esigenze dei dipendenti: supporto per genitori con figli piccoli, incentivi per giovani professionisti o benefit legati al benessere fisico e mentale per chi è più maturo.*

06

Monitorare e migliorare continuamente. *Misurare regolarmente l'impatto delle iniziative per il benessere attraverso sondaggi e feedback permette di ottimizzare le politiche, mantenendo un approccio evolutivo e adattabile.*

07

Lanciare piccole iniziative per promuovere il benessere. *Introdurre iniziative semplici ma per migliorare il clima aziendale e la qualità della vita lavorativa. Ad esempio, pause attive durante la giornata o una "giornata del benessere" annuale dedicata a seminari o attività di gruppo, oppure un'ora mensile da dedicare a sé stessi, per rilassarsi o lavorare su progetti personali.*

06

Employer Branding: il marketing organizzativo

Le organizzazioni moderne stanno vivendo una profonda trasformazione nel modo di concepire la propria identità e il proprio rapporto con le persone, spinta da una crescente consapevolezza dell'importanza di costruire legami autentici sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Le aziende più evolute riconoscono che il successo non deriva più solo dalla capacità di generare risultati economici, ma dalla loro abilità di creare un ecosistema di significati condivisi. Questo si manifesta nella quotidianità attraverso pratiche che riescono a fare di ogni collaboratore un portavoce naturale dei valori e della cultura aziendale.

Parallelamente, emerge l'**esigenza di raccontare questa identità al mondo esterno**, non come mero esercizio di comunicazione, ma come espressione autentica del proprio modo di essere. **La narrazione aziendale diventa così uno strumento potente che attrae naturalmente persone che dapprima si riconoscono nei valori e nelle aspirazioni dell'organizzazione e in seguito possono contribuire ad arricchirne la cultura**.

Questo nuovo approccio sta ridefinendo gli ambienti di lavoro, che da spazi materiali condivisi stanno vivendo la tensione a trasformarsi in ecosistemi uniti da un tessuto culturale comune in continua evoluzione.

6.1

Le difficoltà delle imprese nell'**attrarre personale**

Nel 2023 quasi tutte le imprese partecipanti all'indagine hanno condotto attività di ricerca di nuovo personale (96% di tutto il campione) e tra queste il **91% ha incontrato difficoltà nell'individuazione di nuovo personale**.

Tra coloro che hanno incontrato ostacoli, sono rilevanti questi due dati:

- il **20% ha avuto problematiche generalizzate**, indipendentemente dai ruoli o dalle competenze che stava cercando;
- il **64%** ha segnalato le difficoltà più forti **nell'individuazione di figure tecniche**.

Questi dati descrivono un mercato del lavoro caratterizzato da una complessità crescente nell'attrarre personale e, per comprendere meglio le ragioni che si celano dietro a questa difficoltà, è stato chiesto alle imprese di indicare quelle che a loro avviso sono le principali barriere all'attrazione.

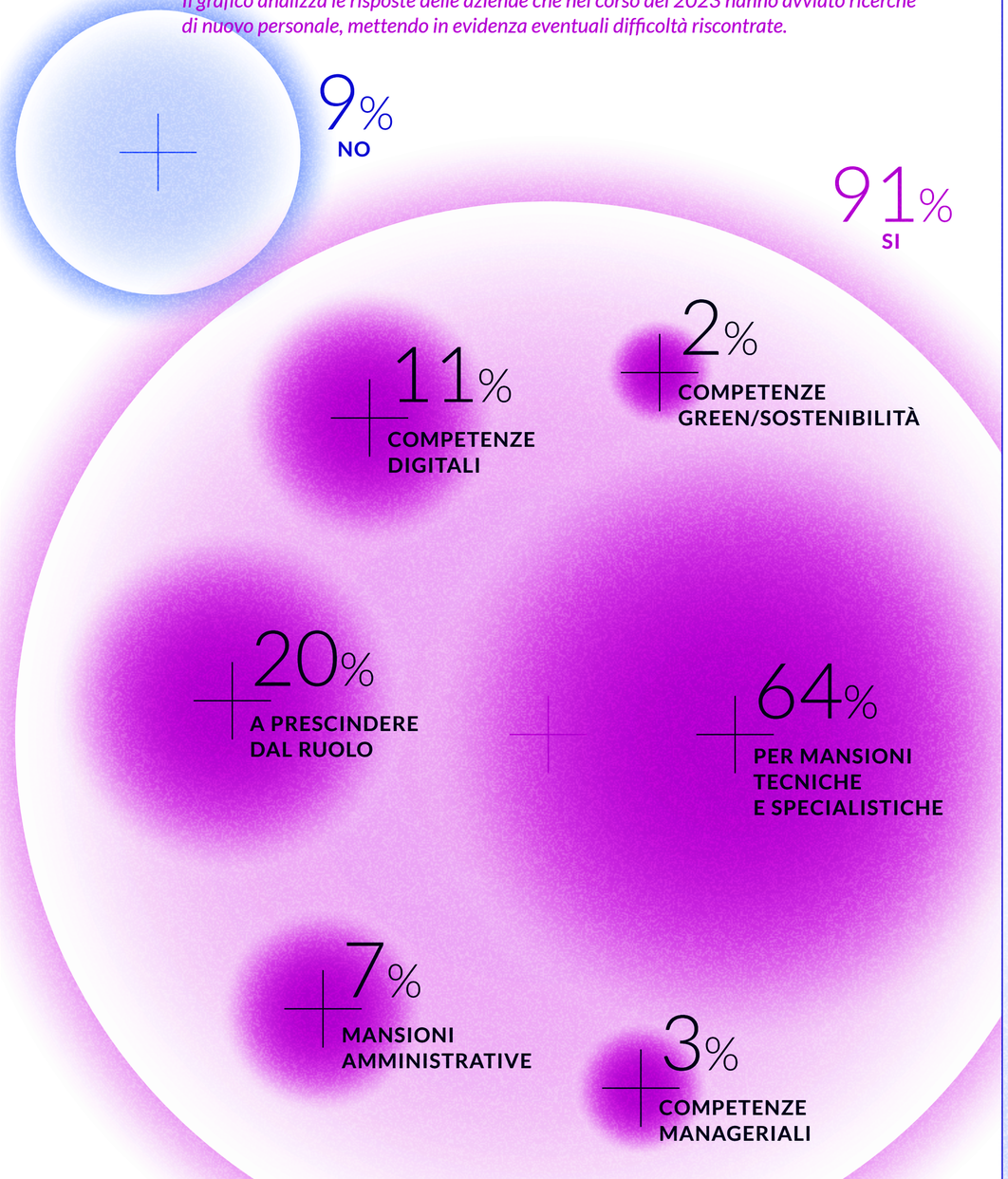
La richiesta di competenze specifiche rappresenta sicuramente l'ostacolo maggiore, indicato dal 45% delle aziende. Questa difficoltà è particolarmente sentita dalle microimprese, per le quali l'incidenza sale all'83%, sottolineando quanto sia sfidante per questa tipologia di aziende attingere a bacini di risorse specializzate. **Al secondo posto per incidenza troviamo i**

83%

DELLE MICROIMPRESE INDICA LA RICERCA DI COMPETENZE SPECIFICHE COME LA MAGGIORE DIFFICOLTÀ NELL'INDIVIDUAZIONE DI NUOVO PERSONALE

FIG. 9 — CONSIDERANDO I NUOVI ASSUNTI NEL CORSO DEL 2023, L'AZIENDA HA RISCONTRATO DIFFICOLTà NELLA RICERCA DI PERSONALE? (RISPOSTA MULTIPLA)

Il grafico analizza le risposte delle aziende che nel corso del 2023 hanno avviato ricerche di nuovo personale, mettendo in evidenza eventuali difficoltà riscontrate.



compensi retributivi, indicati come fattore bloccante dal 28% delle aziende. Nonostante questa sia una barriera tradizionalmente nota e condivisa dalle imprese, solo il 35% del campione dichiara di lavorare attivamente nell'implementazione di politiche retributive competitive per affrontare il problema.

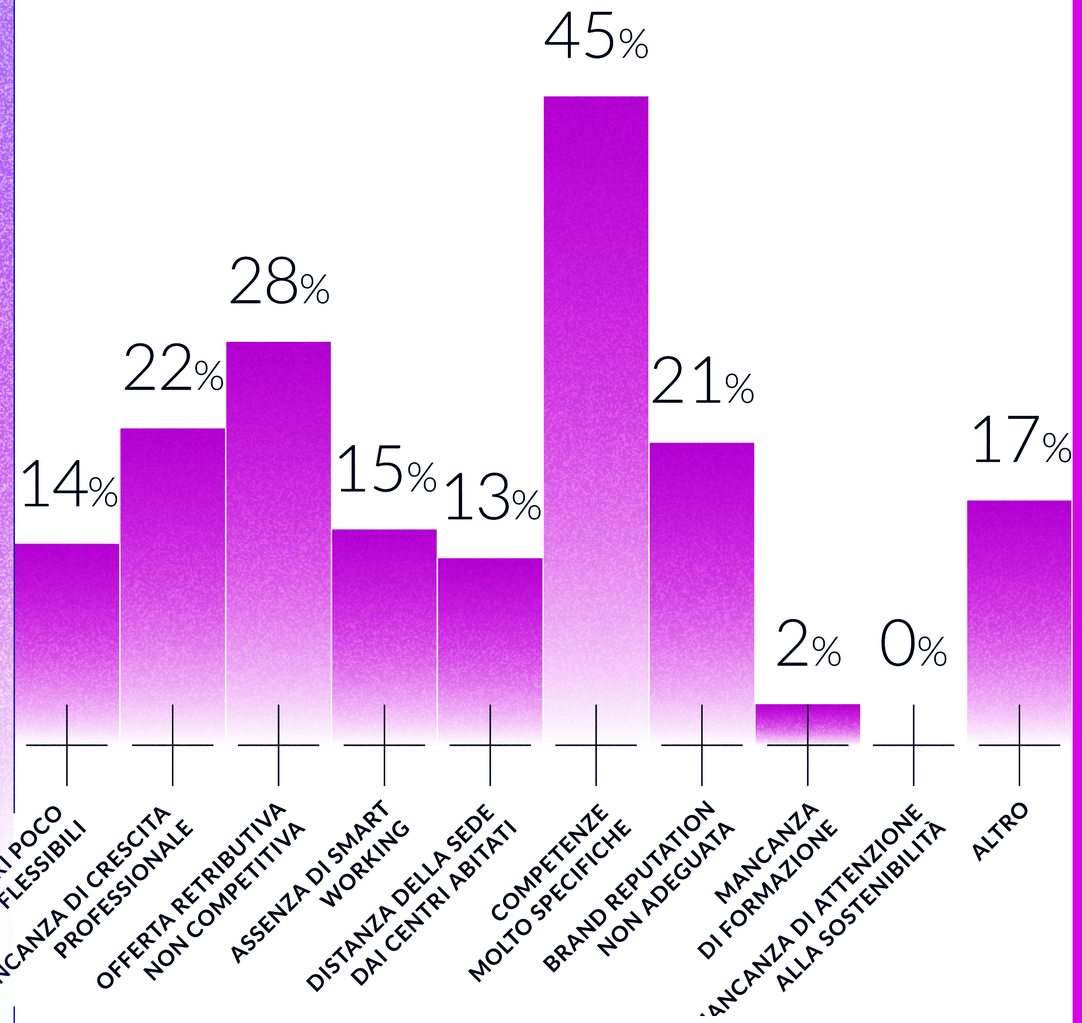
Come discusso nel capitolo dedicato ai Percorsi crescita, anche la **mancanza di percorsi strutturati e dedicati alla crescita professionale rappresenta una barriera significativa, indicata dal 22% delle organizzazioni**. Il tema è particolarmente vissuto dalle microimprese, dove le ridotte dimensioni dell'azienda limitano la capacità di ascesa a ruoli più dirigenziali, facendo salire l'incidenza al 33%.

Tra le principali barriere che le imprese percepiscono nell'attrazione del personale emerge anche la **brand reputation non adeguata, indicata dal 21% delle aziende** che hanno partecipato all'indagine.

Questa evidenza sottolinea la necessità delle imprese di imparare a costruire un **racconto autentico e coinvolgente della propria identità**, per fare fronte a un **mercato del lavoro sempre più affollato e competitivo**, dove gli stipendi non rappresentano più l'unico fattore decisivo per attrarre nuovo personale.

FIG. 10 — QUALI TRA LE SEGUENTI OPZIONI CONSIDERI COME PRINCIPALI BARRIERE ALL'ATTRAZIONE DI NUOVI DIPENDENTI NELL'AZIENDA DI CUI FAI PARTE?
(RISPOSTA MULTIPLA)

Il grafico analizza la distribuzione delle risposte in relazione alle principali barriere che limitano l'attrazione di nuovo personale. La domanda permetteva di selezionare più opzioni di risposta.



SEGNALI DI CAMBIAMENTO

LA CULTURA AZIENDALE COME ASSET

La cultura aziendale gioca un ruolo fondamentale nella retention e nell'attraction dei dipendenti. Ad esempio da una ricerca condotta a livello globale su oltre 1.000 piccole e medie imprese emerge che il 70% dei dipendenti afferma che un ambiente di lavoro positivo è fondamentale per la loro permanenza in azienda, con **il 51% che cita la cultura come il principale motivo per cui decidono di rimanere in un'organizzazione**. Per attrarre i talenti, le aziende devono dimostrare che le loro pratiche culturali siano coerenti con quanto affermano, le iniziative che mettono in pratica e il loro posizionamento.

Le aziende che promuovono una comunicazione trasparente, valorizzano il benessere dei dipendenti e incoraggiano il lavoro di squadra sono quelle che vedono un maggiore successo nell'acquisizione di nuovi talenti.

↗ *Fonte: "The Definitive Guide to Company Culture", Bamboo HR, 2019*

6.2

Employer branding: un'attività per comunicare il proprio valore ed attrarre talenti

Le difficoltà descritte evidenziano che il problema non è solo quantitativo, legato alla carenza di candidati idonei o a stipendi poco competitivi, ma anche qualitativo. Infatti, barriere come inadeguatezza della brand reputation e mancanza di percorsi di crescita rivelano che la questione è anche nel percepito: le aziende faticano a **posizionarsi come destinazioni rilevanti per i candidati**.

Approfondendo l'argomento tramite indagini qualitative, si osserva un cambio di paradigma: **rispetto al passato, i candidati non attribuiscono più valore esclusivamente agli stipendi competitivi, ma tendono sempre più a scegliere un lavoro basandosi su quanto i valori e gli obiettivi aziendali corrispondano ai propri**. Si pongono domande come: *Quali principi guidano l'operato e le persone dell'azienda?*

43%

LE AZIENDE CHE UTILIZZANO CANALI DIGITALI PER COMUNICARSI ALL'ESTERNO

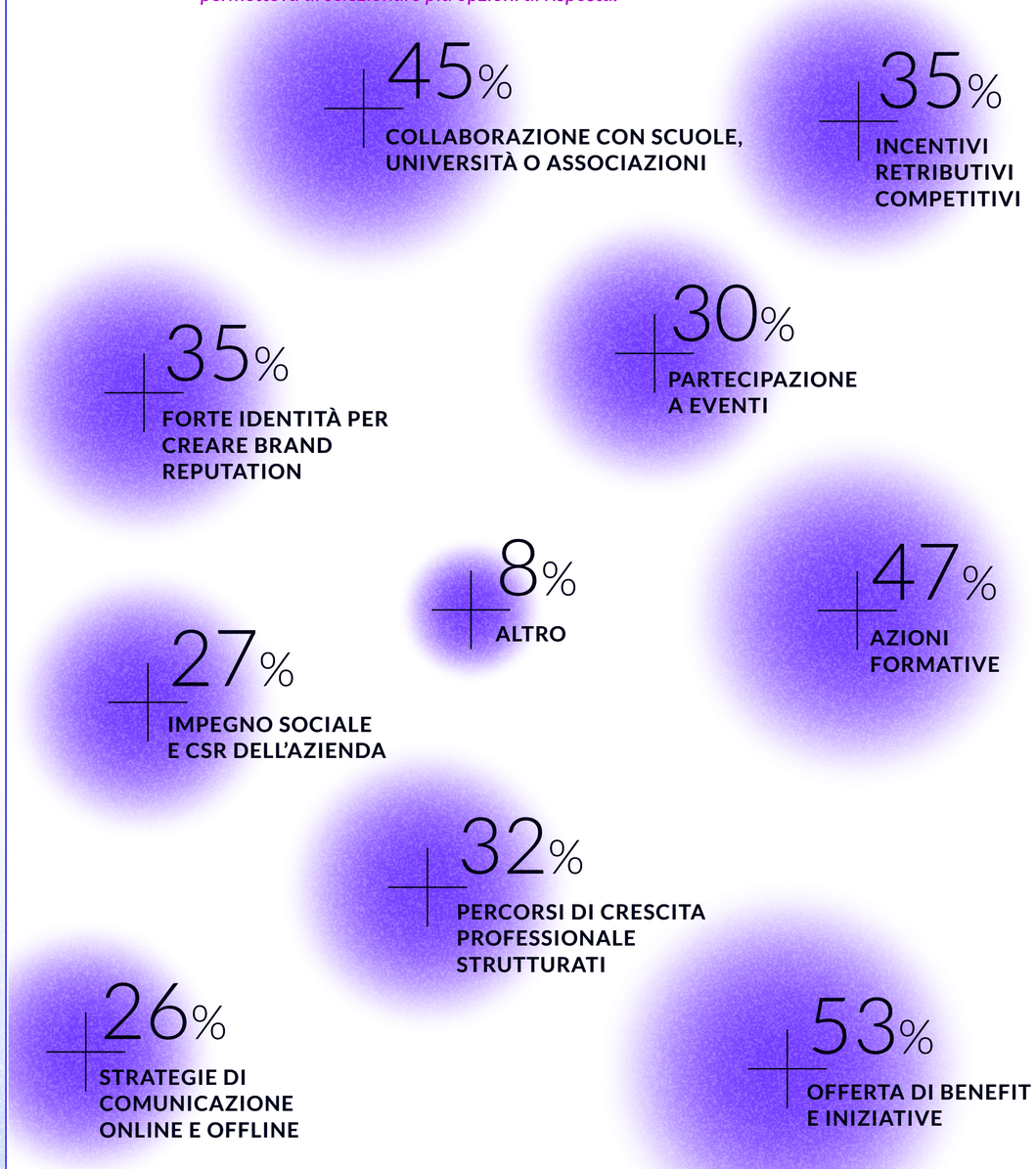
Li condivido o sono in contrasto con l'impatto sociale che l'azienda intende avere? Che opportunità di crescita vengono offerte? Come è garantito il mio benessere?

Queste sono solo alcune delle domande che un candidato può porsi in fase di assunzione e a cui le imprese devono rispondere formalizzando la propria identità e comunicandola chiaramente. Questa attività di fatto costituisce l'**employer branding, ovvero quell'insieme di tecniche e strategie che permettono di creare e promuovere un'immagine positiva (e autentica!) del datore di lavoro per attrarre e trattenere i talenti**. I pilastri dell'employer branding sono la creazione di una forte identità aziendale e lo sviluppo di una narrazione chiara e autentica verso l'esterno e l'indagine rivela che molte aziende faticano ancora a muovere passi concreti in questa direzione.

Solo il 35% del campione si impegna attivamente nella costruzione di un'identità forte che potenzi la reputazione del brand e, sul fronte della comunicazione digitale, **sono meno della metà del campione le aziende (47%) che utilizzano LinkedIn e i siti web proprietari per comunicarsi all'esterno**. Questa percentuale si abbassa significativamente nelle microimprese, dove solo il 17% adotta queste strategie digitali.

FIG. 11 — TRA LE SEGUENTI INIZIATIVE, QUALI SVOLGE L'AZIENDA DI CUI FAI PARTE PER ATTRARRE NUOVI DIPENDENTI? (RISPOSTA MULTIPLA)

Il grafico analizza la distribuzione delle risposte in relazione alle principali iniziative che vengono messe in campo per favorire l'attrazione di nuovo personale. La domanda permetteva di selezionare più opzioni di risposta.



Anche la presenza territoriale, altro elemento centrale da sfruttare per comunicarsi, è altrettanto limitata: **solo il 17% delle aziende partecipa a eventi e collaborazioni locali**. Analizzando questo dato in relazione alle dimensioni di impresa emerge inoltre un forte divario tra le grandi imprese, di cui il 37% partecipa a tali eventi, e le microimprese, completamente assenti su questo fronte (0%).

I programmi di collaborazione con scuole, università o associazioni sono più diffusi, coinvolgendo il 45% delle aziende. Tuttavia, sarebbe ideale rafforzare queste partnership per affrontare anche la sfida del reperimento di talenti specializzati, facilitando l'ingresso nel mondo del lavoro immediatamente dopo gli studi.

LA STORIA AZIENDALE

HILTON: LA CULTURA COME LEVA DI RECRUITING

Per la sua strategia di talent acquisition la catena alberghiera Hilton punta su un obiettivo principale: rendere tangibile e autentica l'esperienza lavorativa attraverso una narrazione incentrata sulle persone. L'approccio della campagna "Every Job Makes The Stay", lanciata nel 2023, è di fare dei dipendenti i veri ambasciatori della cultura aziendale, dimostrando concretamente il valore di ogni ruolo nell'organizzazione. La cultura aziendale viene, inoltre, comunicata attraverso storie reali e testimonianze dirette, evidenziando come ogni posizione contribuisca al successo complessivo e facendo raccontare in prima persona esperienze professionali e di crescita.

Questa strategia fornisce uno sguardo sulle iniziative concrete che possono dare ai possibili candidati un'idea di quali siano le pratiche organizzative parlando di:

- percorsi di sviluppo professionale personalizzati che dimostrano le reali opportunità di carriera;
- programmi di mentorship che evidenziano l'impegno nella crescita individuale;
- politiche di flessibilità lavorativa che permettono di bilanciare vita professionale e personale;
- formazione continua che sostiene lo sviluppo delle competenze.

Il successo di questo approccio è confermato dal riconoscimento come Great Place to Work in oltre 20 Paesi, inclusa l'Italia. La trasparenza nella comunicazione delle iniziative aziendali è per Hilton un potente strumento di attrazione dei talenti, dimostrando come la cultura organizzativa possa essere un asset strategico nel processo di recruiting.

6.3

Dal **cultural fit** al **cultural add**: un patto bilaterale tra organizzazioni e persone

Le attività di employer branding, se ben eseguite, generano benefici che vanno oltre l'attrazione dei talenti. Approfondendo l'argomento tramite le indagini qualitative, emerge infatti che questo approccio abilita la **selezione più mirata e consapevole**, portando all'ingresso in azienda di candidati meglio allineati con l'organizzazione. Inoltre si è notato che gli stessi candidati, essendo in sintonia con i valori e la cultura aziendale, tendono a essere più soddisfatti nel loro ruolo e a rimanere in azienda per periodi più lunghi, **riducendo così il turnover e rafforzando la stabilità del team**.

L'employer branding di fatto consente di superare il modello tradizionale dei colloqui di selezione, in cui è l'azienda a scegliere il candidato sulla base di competenze e attitudini. Grazie a questo approccio, si instaura una **selezione bilaterale**, in cui anche il candidato diventa parte attiva del processo decisionale. Non è più solo l'azienda a valutare, ma anche il potenziale dipendente a esaminare attentamente se la cultura aziendale, i valori e gli obiettivi dell'organizzazione rispecchiano i propri principi personali e professionali.

"Non si tratta solo di scegliere il candidato giusto, ma di garantire che anche lui scelga l'azienda, allineandosi ai suoi valori", afferma un'azienda intervistata.

Questo allineamento, o sintonia, rappresenta inizialmente il raggiungimento del cultural fit, ovvero quel punto di incontro tra la cultura aziendale e le aspettative individuali del candidato.

Tuttavia, esiste un'evoluzione più significativa di questo concetto, rappresentata dal

cosiddetto **cultural add**. Invece di promuovere una cultura omogenea e familiare, questo nuovo approccio si concentra su ciò che il candidato può aggiungere alla cultura aziendale. **Si tratta di valorizzare gli attributi unici, i valori, le credenze, i comportamenti e le esperienze che un candidato può portare, arricchendo la dimensione culturale dell'organizzazione. Introducendo nuove prospettive, competenze, background ed esperienze, si creano opportunità di crescita e innovazione per l'azienda**.

Quando un'azienda riesce a costruire un'identità forte e a comunicarla in modo chiaro ed autentico attraverso attività di employer branding, il risultato non è solo l'attrazione di talenti, ma la possibilità di creare relazioni basate sulla fiducia, sulla condivisione di valori e sull'arricchimento reciproco. Questo tipo di approccio non solo migliora la qualità delle nuove assunzioni, ma favorisce anche un clima lavorativo più dinamico, inclusivo e aperto all'innovazione, con ricadute dirette sulla produttività e sulla fidelizzazione del personale. L'**employer branding**, quindi, non è semplicemente una strategia per attrarre nuovi dipendenti, ma **uno strumento per costruire una relazione solida e duratura tra l'azienda e chi decide di farne parte, trasformando il processo di selezione in un'esperienza arricchente per entrambe le parti**.

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

BRAND REPUTATION E INCLUSIVITÀ

L'EY European DEI Index sottolinea come le organizzazioni denotate da maggiore inclusività (culturale, sociale, di genere, etc) non solo favoriscono la costruzione di culture aziendali positive, ma abbiamo anche migliori performance complessive. Eppure **solo il 6% delle aziende italiane sta sviluppando una cultura realmente inclusiva**.

Il 61% dei lavoratori sostiene, invece, **che l'inclusione è un criterio cruciale nella scelta di un nuovo datore di lavoro**, a testimonianza di quanto le pratiche inclusive possano influenzare l'attrazione e la retention dei talenti. Le aziende che promuovono l'inclusione, infatti, tendono ad avere una forza lavoro più motivata, con una maggiore soddisfazione e produttività. Questo comporta anche **un impatto positivo sulla brand reputation**, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più collaborativo, creativo e capace di attrarre i migliori talenti.

↗ *Fonte: EY European DEI Index 2024*

6.4

Un impegno continuo per mantenere alto il **coinvolgimento delle persone**

Raggiungere il *cultural add* non è un traguardo statico, ma un impegno continuo che richiede attenzione e dedizione nel tempo. **Dalle indagini qualitative emerge chiaramente come le aziende riconoscano la necessità di rinnovare costantemente questa promessa, o patto valoriale, con le proprie persone, per evitare che si trasformi in una semplice dichiarazione di intenti priva di sostanza**.

I processi di onboarding, ovvero il processo iniziale di integrazione di un nuovo dipendente, rappresentano il primo momento cruciale per dimostrare la concretezza della promessa culturale fatta in fase di assunzione. **Le aziende intervistate sottolineano che questi processi, troppo spesso, si limitano ai primi giorni di lavoro, ma che dovrebbero diventare un vero e proprio percorso di accompagnamento esteso**, che permette alle persone di entrare gradualmente nelle dinamiche aziendali, comprendere a fondo la visione dell'organizzazione e individuare nel tempo il modo di contribuirvi.

Dopodiché, la strategia riconosciuta come più efficace per alimentare questo allineamento nel tempo è l'**ascolto attivo**, poiché permette alle organizzazioni di comprendere i bisogni e le aspettative in evoluzione dei propri collaboratori. Questo può tradursi nella messa a terra di **iniziative di co-design, in cui le persone sono coinvolte attivamente nella definizione di pratiche, progetti e strategie aziendali, dando loro l'opportunità di contribuire in modo concreto al rafforzamento della cultura organizzativa**.

Questi approcci, se ben eseguiti, creano un ecosistema di significati condivisi, dove il senso di appartenenza viene alimentato quotidianamente e **ogni collaboratore diventa portavoce naturale dei valori aziendali, amplificando il messaggio dell'organizzazione sia all'interno che verso l'esterno**.

In sostanza, le strategie di employer branding non devono indirizzarsi unicamente ai nuovi assunti, bensì mantenere vivo il coinvolgimento di tutti i collaboratori, compresi quelli di lunga data.

SEGNALI DI CAMBIAMENTO

L'AI PER L'ESPERIENZA DEI DIPENDENTI

L'Employee Experience, ovvero la **progettazione di ogni fase del percorso lavorativo dei dipendenti** — dal processo di assunzione all'onboarding, fino allo sviluppo delle competenze e alla gestione della carriera — sta vivendo una trasformazione profonda grazie all'integrazione dell'intelligenza artificiale. Ad esempio, ricorrendo a strumenti e piattaforme, sempre più numerose sul mercato, può essere utilizzata per automatizzare il processo di onboarding, creando esperienze personalizzate per i nuovi assunti. Inoltre, può contribuire a migliorare la formazione continua, proponendo contenuti e percorsi di crescita su misura per ogni dipendente e aumentando l'engagement. La tecnologia, però, non si limita solo alla gestione dei processi HR: attraverso chatbot e assistenti virtuali, l'AI può facilitare anche la comunicazione interna, migliorando il flusso di informazioni. Tuttavia, è importante che l'adozione dell'AI venga gestita con attenzione, **per evitare che la tecnologia diventi uno strumento che indebolisce le relazioni interpersonali e la componente umana dell'employee experience**.

↗ *Fonte: "L'employee experience nell'era dell'intelligenza artificiale", HBR Italia, 2024*

FOCUS: MANAGER

GUIDA CULTURALE O GESTORE OPERATIVO?

Tra le aziende partecipanti, rispetto al ruolo del manager emerge una polarizzazione:

- l'80% dei partecipanti ai focus group, vedono il manager come il promotore della cultura e dei valori aziendali che si impegna a garantire un ambiente di lavoro positivo;
- il 40% reputa invece che il manager sia una una figura gestionale che pianifica le attività, distribuisce i task e ne monitora gli avanzamenti.

Al di là delle diverse visioni rispetto al suo ruolo, tutti riconoscono che il manager **ha poco tempo e troppe responsabilità** e che questo limita l'efficacia di questa figura. Infatti, anche laddove il manager voglia avere un impatto come guida culturale, è impossibilitato a dedicarsi alla crescita dei propri collaboratori e il suo ruolo si trasforma in mera "operatività".

SUGGERIMENTO

Per liberare tempo e sostenere la capacità di empatia e visione dei manager è fondamentale aumentare la capacità di azione di altre figure, promuovendo maggiore autonomia e indipendenza su aspetti quotidiani del lavoro. In questo contesto la delega manageriale rappresenta un elemento cruciale: non si tratta però di un un semplice "lasciar fare", ma di un processo di responsabilizzazione che richiede formazione, chiarezza degli obiettivi e supporto costante. Una delega efficace genera fiducia, motiva i dipendenti e permette loro di sviluppare nuove competenze, creando un circolo virtuoso di sviluppo organizzativo in cui i manager possono concentrarsi maggiormente sul loro ruolo di garanti di un ambiente di lavoro positivo e guida per la crescita.

40%

LE IMPRESE CHE NEI FOCUS GROUP HANNO AFFERMATO DI VEDERE IL MANAGER PRIMARIAMENTE COME UNA FIGURA GESTIONALE

80%

LE IMPRESE CHE, AL CONTRARIO, SI ASPETTANO SOPRATTUTTO DAL MANAGER UN RUOLO DI PROMOZIONE DELLA CULTURA E DEI VALORI AZIENDALI

Consigli operativi

01

Raccontare l'identità aziendale attraverso le persone. *Coinvolgere i dipendenti come ambasciatori della cultura aziendale, invitandoli a condividere storie di crescita ed esperienze quotidiane.*

02

Illustrare le opportunità di crescita. *Presentare percorsi di carriera chiari e personalizzabili, utilizzando esempi concreti di dipendenti che hanno progredito all'interno dell'azienda.*

03

Rispondere apertamente alle domande dei candidati. *Fornire informazioni chiare su temi come opportunità di crescita, benessere e cultura aziendale nei colloqui o nei materiali di comunicazione, dimostrando trasparenza e costruendo fiducia.*

04

Collaborare con partner locali per rafforzare l'immagine aziendale. *Lavorare con istituzioni del territorio, come enti culturali o associazioni, per organizzare iniziative che coinvolgano i talenti locali e promuovano i valori dell'azienda.*

05

Utilizzare i canali digitali per mostrare la cultura aziendale. *Creare contenuti autentici come video sui progetti in corso, interviste ai dipendenti o racconti di "giornate tipo". Condividere non solo successi, ma anche sfide e lezioni apprese, per costruire una narrazione coinvolgente che ispiri sia candidati che dipendenti.*

06

Dimostrare inclusione con azioni tangibili. *Implementare programmi di mentorship tra dipendenti di background diversi, celebrare giornate dedicate alla diversità e organizzare workshop su inclusione e bias inconsci.*

CAPITOLO 6 • CAPITOLO 6 • CAPITOLO 6 •

Conclusioni

La **cultura aziendale**: il fil rouge che unisce le direzioni progettuali

Nel corso di questo report abbiamo affrontato temi chiave per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni, l'attrazione e la retention dei talenti, l'importanza dell'employer branding, e il ruolo cruciale delle persone nella costruzione di un ecosistema aziendale resiliente e competitivo. **Tutti questi aspetti non sono altro che espressioni diverse di un unico elemento centrale: la cultura aziendale**.

La cultura aziendale rappresenta il cuore pulsante di ogni organizzazione: un **insieme di valori, comportamenti e pratiche** che, quando attivati in modo coerente, **danno forma all'identità collettiva e guidano l'intero ecosistema organizzativo**. Questo fil rouge attraversa e collega tutte le direzioni progettuali, influenzando la capacità dell'azienda di attrarre e trattenere talenti, promuovere l'innovazione e rispondere alle sfide di un mercato sempre più competitivo e complesso.

Ma cosa rende davvero virtuosa una cultura aziendale? Non si tratta di slogan accattivanti o dichiarazioni di intenti che rimangono lettera morta. **Una cultura virtuosa si distingue per la sua coerenza tra valori dichiarati e comportamenti effettivi**.

Non basta affermare di essere un'azienda che punta all'inclusione, alla sostenibilità o alla centralità delle persone: queste promesse devono tradursi in politiche, processi e rituali concreti che influenzano il modo in cui le persone lavorano, collaborano e prendono decisioni. Inoltre, è fondamentale che questa cultura sia **condivisa a tutti i livelli dell'organizzazione** e che **evolva continuamente** per rispondere ai cambiamenti del contesto.

SFATIAMO ALCUNI MITI SULLA CULTURA AZIENDALE

Un **errore comune è pensare alla cultura aziendale come a qualcosa di statico o imposto dall'alto**. In realtà, la cultura è un ecosistema dinamico, fatto di interazioni quotidiane, micro-comportamenti e decisioni collettive. Non è sufficiente un poster motivazionale in ufficio per costruire una cultura forte: servono azioni costanti, pratiche credibili e un coinvolgimento attivo di tutte le persone nell'organizzazione.

Un altro mito è che la cultura sia solo una questione di comunicazione. Sebbene la narrazione sia importante, la cultura si consolida attraverso ciò che le persone vivono ogni giorno: i processi di onboarding, le modalità di feedback, le scelte relative a promozioni e riconoscimenti, il modo in cui crescono, la gestione e la condivisione di conoscenza e informazioni, il grado di autonomia e la gestione dei conflitti.

Infine, **pensare che la cultura sia esclusiva delle grandi aziende è un'altra idea da superare**. Anche le PMI, con le loro caratteristiche uniche, possono costruire una cultura forte e virtuosa, partendo da iniziative semplici ma mirate.

DALLA TEORIA ALLA PRATICA: RENDERE TANGIBILE LA CULTURA AZIENDALE

Perché la cultura aziendale non rimanga un ideale astratto, è essenziale tradurla in una dimensione operativa concreta. **I valori aziendali devono essere trasformati in comportamenti attivi, rituali condivisi, pratiche e processi quotidiani che permeano ogni livello dell'organizzazione**. Solo così la cultura può diventare un vero motore di cambiamento e un vantaggio competitivo.

Ad esempio, un valore come la "collaborazione" può essere attivato attraverso rituali specifici, come incontri settimanali di condivisione tra team, spazi di coworking progettati per favorire l'interazione e processi decisionali inclusivi. Analogamente, il valore della "cura" può essere incarnato in iniziative di welfare aziendale che promuovano il benessere psicofisico e l'equilibrio vita-lavoro.

UN APPROCCIO PER COSTRUIRE UNA CULTURA ORGANIZZATIVA VIRTUOSA

Per portare la cultura aziendale in una dimensione di fatti e renderla un filo conduttore coerente, le aziende devono adottare un approccio strategico e sistematico.

Di seguito, alcune linee guida pratiche:

- **Creare spazi di dialogo continuo**: promuovendo momenti regolari di raccolta e confronto tra team e leadership, come town hall, sessioni di ascolto aperto o pratiche di scambio feedback. Questo aiuta a mantenere viva la connessione tra valori dichiarati e vissuti reali.

- **Far emergere la leadership diffusa**: non limitandosi a individuare ambasciatori formali ma incoraggiando chiunque si senta ispirato dai valori aziendali a diventare promotore di iniziative che li riflettano. Una leadership diffusa amplifica l'impatto culturale.

- **Integrare la cultura nei processi di crescita**: ovvero valutare i dipendenti non solo in base ai risultati, ma anche rispetto al loro impatto sull'ecosistema organizzativo in senso più ampio.

- **Costruire esperienze condivise**: organizzando eventi aziendali che vadano oltre il lavoro quotidiano. Iniziative di team building, progetti di volontariato aziendale o giornate dedicate alla creatività. Questi momenti rafforzano il senso di appartenenza.

- **Considerare soluzioni ibride**: combinando pratiche consolidate con approcci innovativi, come l'adozione di piattaforme tecnologiche per la collaborazione o la definizione di policy flessibili che tengano conto delle diverse esigenze dei dipendenti.

- **Sperimentare a piccoli passi**: Roma non è stata costruita in un giorno! Inoltre, ogni azienda è a sé e necessita di approcci su misura, mettendo sul piatto anche le caratteristiche strutturali della realtà di riferimento e la numerosità della popolazione aziendale e delle figure dedicate alla loro cura. Non è necessario partire in grande ma pensare in grande e procedere per piccoli step. Ogni seme può dare risultati di grande impatto.

- **Monitorare con metriche di senso**: non limitandosi a survey standard ma affiancando alle metriche quantitative strumenti qualitativi, come interviste e focus group, per cogliere sfumature che i numeri non possono raccontare.

La cultura aziendale non è solo uno strumento per allineare valori e comportamenti, ma anche un potente volano per l'innovazione, la coesione interna e il successo sul mercato. Investire nella cultura significa costruire un'organizzazione che non solo attrae e trattiene i talenti, ma li rende parte attiva di una comunità che crea valore condiviso. Il percorso non è lineare, ma con un approccio sperimentale e il coinvolgimento delle persone a tutti i livelli, è possibile rendere la cultura aziendale il vero elemento differenziante e strategico per il futuro delle organizzazioni.

FOCUS: MANAGER

LE COMPETENZE MANAGERIALI PER FARSI PORTABANDIERA DELLA CULTURA AZIENDALE

Come affrontato nel corso del report, coloro che gestiscono le persone all'interno dell'organizzazione, siano essi la Direzione o i responsabili del personale, devono esercitare un ruolo fondamentale nella promozione della cultura aziendale. Per farlo, devono essere supportati nello sviluppo di competenze relazionali, comunicative e di gestione del cambiamento (le soft skills e le competenze manageriali), che vanno oltre le sole competenze tecniche (hard skills), funzionali al business ma non sufficienti per stare al fianco delle persone.

Di seguito vengono descritte alcune aree di competenza strategiche per le organizzazioni, in quanto centrali per garantire una fascia dirigenziale e manageriale dinamica e proiettata verso l'innovazione.

CAPACITÀ DI ASCOLTO ED INTELLIGENZA EMOTIVA

Manager e dirigenti devono allenare l'**intelligenza emotiva**, competenza che consente loro di leggere le emozioni dei propri collaboratori, individuare ciò che li fa sentire a disagio e ciò che li motiva. Questa competenza, unita all'**ascolto attivo**, ovvero la capacità di far emergere questi aspetti entrando in dialogo con le persone, permette di costruire un ambiente di lavoro positivo e inclusivo, dove ogni individuo si possa sentire compreso e le criticità vengono intercettate tempestivamente.

CAPACITÀ DI DELEGA E GESTIONE DEL TEAM

La **capacità di delegare** è una competenza fondamentale per ogni manager, in quanto consente di distribuire equamente i compiti e le responsabilità, evitando il sovraccarico e favorendo l'autonomia dei collaboratori. La gestione del team implica non solo la capacità di **assegnare compiti in base alle competenze**, ma anche quella di **stabilire obiettivi sostenibili e motivanti** per il team, **monitorare i progressi** e **fornire supporto** in caso di difficoltà. Queste competenze permettono di promuovere una cultura di fiducia e responsabilizzazione.

GUIDA AI PERCORSI DI CRESCITA

Manager e dirigenti devono essere in grado di **accompagnare i propri collaboratori nei loro percorsi di crescita professionale**, individuando le potenzialità individuali e supportando lo sviluppo delle competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Una guida efficace si manifesta attraverso la capacità di **mentoring** e l'utilizzo costante di **feedback costruttivi**. Queste competenze consentono di creare un ambiente in cui ogni individuo si sente stimolato a dare il meglio di sé.

LEADERSHIP E VISIONE

La leadership efficace si fonda sulla capacità di ispirare e motivare il team, con una visione chiara e condivisa del futuro dell'organizzazione. Un buon leader **conosce e comunica in modo trasparente gli obiettivi aziendali**, avvicinandoli alle persone e stimolando il loro impegno e collaborazione per raggiungerli. Queste competenze supportano il management nella creazione di team affiatati, che condividono la visione aziendale e che desiderano contribuire alla sua realizzazione.

COLOPHON

RICERCA

Survey
Giulia Balboni
Mariavittoria Padoin
Marzia Giuditta Anelli
Luca Pedemonte
Valentina Lunardi

Interviste
Giulia Balboni
Mariavittoria Padoin
Valentina Lunardi

Focus Group
Giulia Balboni
Mariavittoria Padoin
Alessandra Pazzaglia
Silvia Catanuso

Trend Research
Valentina Lunardi
Marzia Giuditta Anelli

REPORT

Editors
Giulia Balboni
Valentina Lunardi
Marzia Giuditta Anelli
Silvia Catanuso
Mariavittoria Padoin
Alessandra Pazzaglia
Edoardo Maggio

Designers
Angela Testa
Giacomo Flaim

PUBBLICAZIONE

MAIZE srl
via Sile, 41
31056 Roncade (TV), Italy
www.maize.io
info@maize.io

MAIZE grows in JAKALA

Fondirigenti
Viale Pasteur, 10
00144 Roma, Italy
www.fondirigenti.it
segreteria@fondirigenti.it

Assolombarda
Via Pantano 9
20122 Milano, Italy
www.assolombarda.it
assolombarda@assolombarda.it

ALDAI-Federmanager
Via Larga, 31
20122 Milano, Italy
milano.federmanager.it
organizzazione@aldai.it

COLOPHON • COLOPHON • COLOPHON •

UN PROGETTO A CURA DI

maize.
A JAKALA COMPANY

fondirigenti

ASSOLOMBARDA

FEDERMANAGER
ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI