

# CHE COSA DESIDERANO I LAVORATORI ITALIANI? DIPENDE DALL'ETÀ... MA NON SEMPRE

I driver motivazionali dei lavoratori cambiano a seconda dell'età: la Gen Z predilige l'equità gestionale, la Generazione X e i Millennial il clima

di Joelle Gallesi



Joelle Gallesi,  
Managing Director  
di Hunters Group  
e Deputy General  
Manager di  
EasyHunters

**C**OSA CHIEDONO I LAVORATORI ITALIANI ALLE AZIENDE? La risposta, secondo quanto emerge da un sondaggio condotto su un campione di più di 1200 persone, tra i 50 e i 24 anni (e quindi persone con almeno un anno di esperienza lavorativa alle spalle), da Hunters Group è: dipende. Da cosa? Dall'età.

I driver motivazionali che guidano i candidati variano, ovviamente, da persona a persona, ma ancora di più dall'età. Se, ad esempio, i lavoratori più adulti che appartengono alla Gen X desiderano compensation e benefit, i più giovani (Gen Z) vogliono lavorare per realtà che garantiscano welfare e work-life balance. Differenze che devono assolutamente essere tenute in considerazione perché è su questi elementi che si devono costruire le strategie di *retention* e *attraction* dei candidati dalle quali, lo sappiamo, deriva il successo di ogni impresa.

**QUALI SONO GLI ASPETTI PIÙ IMPORTANTI ALL'INTERNO DEL CON-**

## TESTO AZIENDALE?

Brand Reputation, Clima, Compensation & Benefit e Welfare & Work-Life Balance, Formazione sono gli elementi che rendono un'azienda una buona azienda. Ma ci sono differenze sostanziali che variano dall'età anagrafica dei candidati. Chi appartiene alla **generazione Z** (i nati, cioè, tra il 1995 e il 2002) non ha dubbi: il work-life balance è il driver più importante, scelto dal 39% dei rispondenti, seguono la formazione (29%), i benefit (14%), la brand reputation (11%) e il clima aziendale (7%). Un discorso quasi diametralmente opposto, invece, va fatto per i **Millennial** (i nati tra il 1989 e il 1994): per loro è più importante il clima aziendale (37%), seguito dal work-life balance (32%), dai benefit (17%), dalla formazione (13%) e dalla brand reputation (1%). La **generazione X** (i nati tra il 1972 e il 1988), infine, punta tutto sul clima aziendale considerato prioritario dal 36% dei partecipanti al sondaggio. A poca distanza troviamo, invece, il Welfare & il Work-Life Balance (30%), Compensation & Benefit (21%), la formazione (11%) e la Brand Reputation (3%).

**COME PREFERISCONO LAVORARE**

## I CANDIDATI ITALIANI?

Tutti coloro che sono stati coinvolti nell'indagine – con risposte che superano il 70% e indipendentemente dall'anno di nascita – vogliono lavorare per obiettivi e non per orario fisso che, ormai, sembra una modalità di lavoro considerata superata e che lascia poco spazio a famiglie, affetti e passioni di ciascuno.

Anche quando parliamo di Compensation & Benefit dobbiamo ragionare in termini di età delle persone perché, a seconda della categoria, i desiderata sono differenti: una retribuzione competitiva è fondamentale per tutti, ma per la Gen Z è leggermente meno importante di un Piano Welfare ben strutturato. Un sistema incentivante (ad esempio i premi sugli obiettivi raggiunti) invece, risulta discretamente appetibile per i Millennial. Anche il settore in cui opera l'azienda per cui si lavora ha un'importanza che non dobbiamo sottovalutare ma che possiamo considerare non vincolante: in una scala da 1 a 5, infatti, si attesta a 3,8 per la generazione Z, a 3,7 per la X e a 3,4 per i Millennial che, a differenza degli altri due gruppi, sembrano anche poco interessati al livello di digitalizzazione della propria impresa.

## QUANTO È IMPORTANTE LA CORRISPONDENZA DI VALORI?

Se volessimo semplificare dovremmo rispondere: molto. In una scala da 1 a 5, infatti, tutti i candidati intervistati ritengono che questo sia un elemento determinante nella scelta di un'azienda: le tre generazioni a confronto indicano un punteggio che si attesta a 4 in una scala da 1 a 5. A questo si collega, poi, tutto il tema della brand reputation. Quando si tratta di sostenibilità, la Gen Z non lascia spazio a dubbi: è il cardine indiscusso (con un punteggio schiacciante di 3,96), seguito dal tasso di turnover a 3,81. **Sorprendentemente, la notorietà del brand sembra aver perso il suo appeal**, con una media di voto di 3,2 per le Generazioni Z e X, e un deludente 3,06 per i Millennial. È un segnale

inequivocabile che la reputazione di un'azienda oggi non può prescindere dall'impegno genuino per la sostenibilità, e che le vecchie strategie potrebbero avere bisogno di un serio rinnovamento per conquistare le nuove generazioni.

## COSA CI SI ASPETTA DALLA PROPRIA AZIENDA?

Il rispetto, unito all'equità e alla cura delle proprie risorse e valori, è uno degli elementi su cui tutti puntano nella scelta di una azienda. **I lavoratori più senior desiderano anche la crescita professionale, la valorizzazione delle risorse umane e del potenziale e un corretto bilanciamento vita professionale – vita privata.** In contrasto, la nuova generazione non accetta mezze misure: esige fiducia e promesse che si trasformino in azioni tangibili, infine una comunicazione che non tollera "veli oscuri". I più giovani non si fermano alle formalità; vogliono impegno autentico, parole che si traducono in cambiamenti reali e una trasparenza che possa resistere a ogni scrutinio. Diversità, equità e inclusione rappresentano uno dei driver motivazionali più importanti per tutte e tre le categorie di lavoratori che abbiamo intervistato. Dietro questi tre termini, però, si nascondono sfumature differenti: se tutti inseriscono genere ed etnia, la Generazione X considera prioritaria l'età, mentre gli altri due gruppi inseriscono nella propria top 3 l'orientamento sessuale. **Tutti questi dati dimostrano quanto sia importante, quando si hanno team multigenerazionali, prestare la massima attenzione e ascolto a ciò che motiva ciascuna risorsa e per evitare che, con il passare del tempo, possano aumentare i livelli di *disengagement* che rappresentano uno dei più grandi problemi per le aziende.** Il rapporto tra individuo e azienda sta rapidamente cambiando. Comprendere ciò che si aspettano e ciò che sono pronte a dare le diverse generazioni è fondamentale, perché dalle azioni di oggi dipende il futuro di chi verrà domani. ■