

Engagement e produttività

Più produttività attraverso la leva della motivazione
e del coinvolgimento sul posto di lavoro

Rapporto di Ricerca



Engagement e produttività

Più produttività attraverso la leva della motivazione
e del coinvolgimento sul posto di lavoro

Rapporto di Ricerca

Roma, settembre 2025

Indice

Premessa.....	3
1. Il costo del disimpegno lavorativo e la bassa produttività in Italia	5
2. <i>Engagement</i> e produttività: i risultati dell'indagine Censis-Philip Morris	12
2.1. <i>Il motore del lavoro: cosa spinge gli occupati a essere produttivi</i>	<i>12</i>
2.2. <i>Disimpegno, disallineamento e disincanto: le “tre D” per gli occupati dipendenti</i>	<i>15</i>
2.3. <i>Uno sguardo all’offerta: fattori che spingono a cercare un nuovo impiego.....</i>	<i>21</i>
2.4. <i>Analisi delle motivazioni dietro al mancato engagement dei lavoratori</i>	<i>28</i>
2.5. <i>Il valore che si perde: gli effetti nascosti del disimpegno.....</i>	<i>32</i>
2.6. <i>Misure da adottare per fare dell’engagement la leva della produttività</i>	<i>36</i>
3. Il miglior posto dove lavorare: i risultati delle interviste agli HR Manager e agli esperti del lavoro.....	40
3.1. <i>Le opinioni dei responsabili aziendali: azioni ad ampio spettro contro il disimpegno</i>	<i>42</i>
3.2. <i>Le opinioni degli esperti: dal welfare al wellness?</i>	<i>52</i>
4. Considerazioni di sintesi (executive summary)	55



PREMESSA

La ricerca “*Engagement* e produttività”, voluta da Philip Morris Italia e realizzata dal Censis, prende spunto da una serie di considerazioni che riguardano il lavoro dipendente e la sua evoluzione a cui si è assistito negli ultimi anni.

La grande cesura della pandemia, la necessità di ripensare le modalità di svolgimento del lavoro all’interno delle organizzazioni, la ricerca di un nuovo equilibrio individuale fra tempo dedicato al lavoro e tempo dedicato ai propri interessi hanno anche determinato l’emergere di alcuni aspetti e alcuni fenomeni di portata generale.

Dalla stagione delle “grandi dimissioni” a quella che sembrerebbe stia caratterizzando la fase attuale e che è stata definita la stagione del “grande distacco”, l’evoluzione del rapporto personale con il lavoro – in particolare il lavoro dipendente – pone importanti interrogativi alle organizzazioni, le quali non possono non contare su un livello adeguato di motivazione e di impegno del personale per perseguire i propri obiettivi e le finalità per le quali sono state create.

Le ricadute sulla produttività, sul clima aziendale, sul potenziale che può essere espresso dal lavoro all’interno delle organizzazioni, diventano così il terreno di indagine su cui le analisi del Censis, – al pari di altre ricerche già effettuate e di altre ancora in corso di importanti istituti a livello internazionale – si sono misurate e si sono sviluppate.

Sono due le linee di indagine scelte per questa ricerca: la prima utilizza una rilevazione su un campione rappresentativo dell’occupazione dipendente in Italia (capitolo 2); la seconda si basa su una serie di interviste ai responsabili delle risorse umane di alcune aziende che hanno adottato sistemi di gestione del personale particolarmente attenti ai fattori di coinvolgimento e di motivazione dei propri dipendenti (capitolo 3). Accanto ai responsabili aziendali, sono stati anche ascoltati alcuni esperti di organizzazione del lavoro e dei processi lavorativi.

Precede l’analisi dei risultati ottenuti dall’indagine quantitativa e dalle riflessioni con i testimoni privilegiati, la ricostruzione del contesto di riferimento che ha stimolato la realizzazione della collaborazione fra Philip Morris Italia e Censis e che ha approfondito, anche attraverso un confronto fra i paesi, le relazioni che legano i processi produttivi, i risultati delle imprese e il coinvolgimento dei lavoratori dipendenti (capitolo 1).



Le analisi effettuate, indicano i possibili punti di sviluppo nel rapporto fra il lavoro dipendente e le organizzazioni, tenendo conto del nuovo intreccio che si sta manifestando fra la percezione individuale del lavoro, le attese personali di sviluppo professionale e gli obiettivi di crescita delle aziende.



1. IL COSTO DEL DISIMPEGNO LAVORATIVO E LA BASSA PRODUTTIVITÀ IN ITALIA

Nell'ultimo State of the Global Workplace, 2025 Report, la società di ricerca e consulenza Gallup ha riportato i risultati dell'indagine svolta in più di 160 paesi e alla quale hanno risposto oltre 227mila lavoratori dipendenti fra aprile e dicembre 2024 (Gallup World Poll).

L'obiettivo dell'indagine è misurare il livello di coinvolgimento dei dipendenti all'interno delle organizzazioni in cui lavorano, e la misura che si ottiene attraverso l'elaborazione delle risposte di un questionario strutturato consente di ricostruire tre categorie di lavoratori: i lavoratori coinvolti (che mostrano entusiasmo nel proprio lavoro), i lavoratori non coinvolti (che interpretano il proprio lavoro in maniera strettamente contrattuale), i lavoratori per nulla coinvolti (che mostrano addirittura ostilità e risentimento rispetto all'organizzazione in cui lavorano).

Fra le dimensioni prese in considerazione da Gallup per misurare l'*employee engagement* figurano elementi come la sensazione di contare rispetto ai propri superiori, di essere ascoltato, di essere incoraggiato nello svolgimento del lavoro, di disporre di materiali e dotazioni adeguate, di avere l'opportunità di poter adempiere al meglio ai propri impegni.

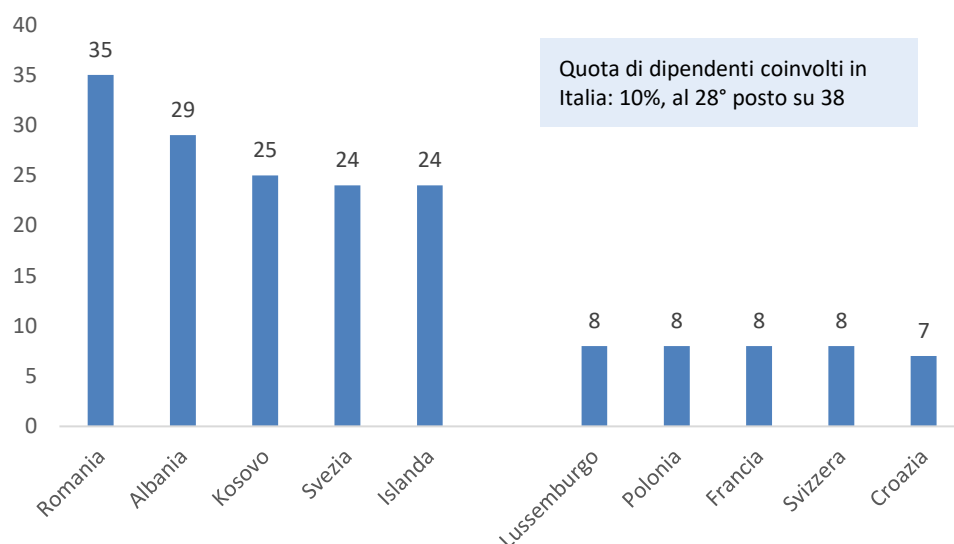
Come risultato complessivo di quest'ultima survey, Gallup riporta il dato assolutamente rilevante: il basso livello di impegno lavorativo si traduce, a livello mondiale, in una perdita di produttività pari a 438 miliardi di dollari.

Fra i paesi europei nei quali si riscontra il maggior livello di coinvolgimento figurano la Romania e l'Albania e a seguire il Kosovo, la Svezia, l'Islanda. In Romania il 35% dei dipendenti che hanno partecipato all'indagine si dichiara coinvolto nel proprio lavoro, mentre la quota si attesta intorno al 29-24% per gli altri quattro paesi (**fig. 1**).

Nella parte bassa della classifica, che riguarda i paesi con le percentuali più contenute di coinvolgimento nel lavoro del personale dipendente, si collocano il Lussemburgo, la Polonia, la Francia e la Svizzera con una quota pari all'8%; al 7% il dato relativo alla Croazia. Per l'Italia la quota di lavoratori coinvolti si ferma al 10%



Fig. 1 – La quota di dipendenti coinvolti nel proprio lavoro. Paesi europei a maggiore e minore livello di coinvolgimento, 2024 (val. %)



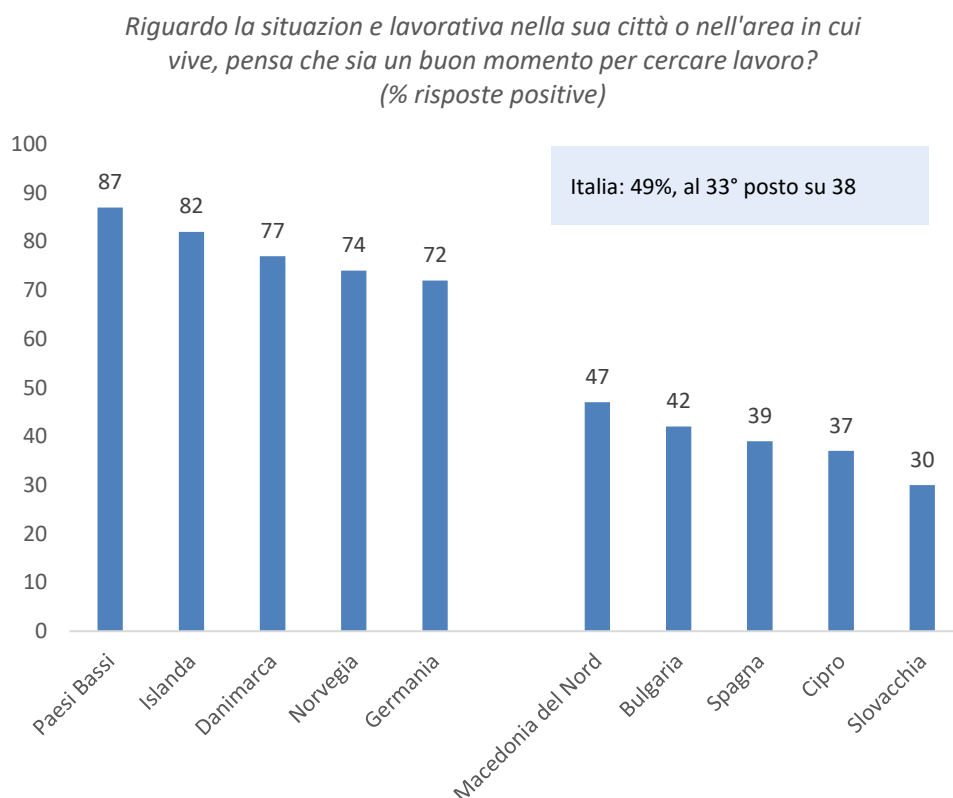
Fonte: elaborazione Censis su dati Gallup

Un altro elemento delle analisi portate avanti da Gallup per il Rapporto State of the Global Workplace riguarda il clima occupazionale dell'area in cui il personale dipendente lavora. Nell'ambito dell'indagine viene chiesto di stabilire se sia un buon momento per cambiare lavoro, data la situazione occupazionale della città o dell'area in cui vive chi sta partecipando alla rilevazione. Le risposte positive – sempre relative ai paesi europei – raggiungono l'87% nei Paesi Bassi, l'82% in Islanda, il 77% in Danimarca, mentre si attestano sotto il 50% in paesi come la Macedonia del Nord (47%), la Bulgaria (42%), sotto il 40% in Spagna (39%), Cipro (37%), Slovacchia (30%) (**fig. 2**). In Italia la quota raggiunge il 49%.

Fra i primi, tutti paesi che appartengono all'area nordeuropea, si riscontra un clima occupazionale positivo, dove la percezione di poter disporre di opportunità per migliorare la propria condizione professionale è condivisa da una estesa maggioranza di lavoratori dipendenti, mentre, all'opposto, la situazione lavorativa appare meno positiva soprattutto fra i paesi che fanno parte dell'area meridionale e orientale del continente europeo.



Fig. 2 – Il grado di opportunità nella ricerca di lavoro come segnale del clima occupazionale. Paesi europei a migliore e peggiore clima occupazionale, 2024 (val. %)



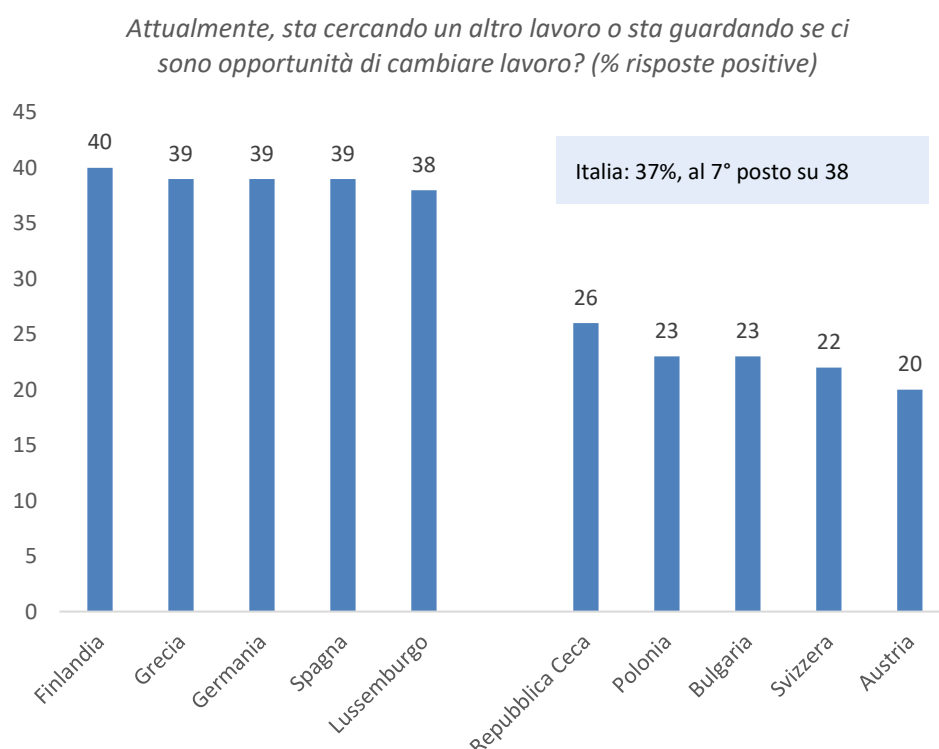
Fonte: elaborazione Censis su dati Gallup

Nonostante la percezione di un clima occupazionale non ottimale per cercare lavoro, i lavoratori dipendenti Finlandia, Grecia, Germania (così come di Spagna e Lussemburgo) sembrano comunque i più intenzionati a cambiare lavoro. La quota di rispondenti che manifesta questa intenzione si colloca intorno al 40% o poco sotto tale soglia (**fig. 3**).

I paesi europei in cui l'intenzione di cambiare lavoro risulta più ridotta sono la Repubblica Ceca con il 26% dei lavoratori dipendenti, la Polonia e la Bulgaria con il 23%, la Svizzera e l'Austria, rispettivamente con valori del 22% e del 20%.

Circoscrivendo le considerazioni all'Italia, i dati della survey ricostruiscono un quadro del lavoro dipendente che appare piuttosto esposto sul piano della bassa motivazione e caratterizzato da un certo distacco nei confronti del proprio impegno lavorativo.

Fig. 3 – L'intenzione di cambiare lavoro. Paesi europei a maggiore e minore propensione a cambiare lavoro, 2024 (val. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Gallup

Se si sposta l'analisi al livello macro, l'Italia nel confronto con i maggiori paesi europei e con l'Unione europea nel suo complesso, presenta negli ultimi anni una variazione negativa della produttività del lavoro, risultato questo di una crescita delle ore lavorate a fronte di un valore aggiunto incrementato non con la stessa intensità delle ore lavorate.

Fra il 2019 e il 2024, il valore aggiunto è aumentato in Italia dell'1,3%, in linea con la media europea dell'1,2%, ma anche le ore lavorate sono cresciute nello stesso periodo dell'1,3% (0,7% in Europa) (**tab. 1**). Il risultato è un tasso di variazione medio della produttività del lavoro in Italia pari a zero in cinque anni (contro lo 0,5% dell'Ue27).



Se si eccettua la Francia a partire dal 2019, l'Italia riporta la peggiore performance della produttività del lavoro, sia nel confronto con i dati dell'intera Unione europea, sia nei riguardi dei principali partner come la Germania e la Spagna. Nel lungo periodo, così come nel breve, l'Italia sembra caratterizzarsi per una bassa efficienza ed efficacia di sistema.

I fattori e le cause alla base di quella che viene spesso chiamata la “malattia” italiana e che vanno a condizionare sia gli esiti in termini di produzione e valore prodotto, sia gli assetti in termini di organizzazione del lavoro e dei fattori produttivi, sono riconducibili, da un lato, a vincoli di carattere generale e che vanno a collocarsi nell'area delle funzioni affidate agli apparati pubblici che dovrebbero facilitare l'attività di impresa e la capacità di adattamento dei sistemi produttivi, mentre spesso si pongono come ostacoli per le organizzazioni (fisco, giustizia, controlli). D'altro canto, riguardano anche la dotazione e la qualità di infrastrutture materiali e immateriali che supportano l'attività produttiva e gli scambi all'interno e all'esterno del Paese.

È anche vero che, se si passa dal livello “macro” al livello “micro” e si prende in considerazione la produttività del lavoro sul piano della singola unità produttiva e della singola impresa, i fattori e le cause di una bassa produttività possono essere ricondotti anche ad elementi meno tangibili e più difficilmente misurabili come, invece, il valore aggiunto e le ore lavorate.

Al livello di singole imprese, entrano in gioco aspetti come la motivazione e il coinvolgimento dei lavoratori che determinano inequivocabilmente buona parte del risultato complessivo aziendale, sebbene non risultino (ovviamente) come elementi distintivi del bilancio delle imprese.

Tab. 1 – Andamento della produttività del lavoro, valore aggiunto e ore lavorate nell'Unione Europea, Germania, Spagna, Francia e Italia, 1995-2024 (tassi di variazione medio annui*)

	Ue27	Germania	Spagna	Francia	Italia
Produttività del lavoro (valore aggiunto per ora lavorata)					
1995-2024	1,2	1,1	0,6	0,9	0,3
2004-2009	0,6	0,3	1,1	0,4	-0,4
2009-2014	1,5	1,5	1,6	1,2	0,8
2014-2019	1,0	0,9	0,4	0,6	0,2
2019-2024	0,5	0,4	0,7	-0,3	0,0
Valore aggiunto					
1995-2024	1,7	1,3	2,0	1,6	0,8
2004-2009	1,0	0,5	1,8	1,0	-0,4
2009-2014	1,0	2,3	-0,7	1,3	-0,4
2014-2019	2,2	1,7	2,7	1,4	1,2
2019-2024	1,2	0,1	1,5	1,0	1,3
Ore lavorate					
1995-2024	0,5	0,2	1,4	0,7	0,5
2004-2009	0,5	0,3	0,7	0,6	0,0
2009-2014	-0,4	0,8	-2,2	0,2	-1,1
2014-2019	1,2	0,8	2,4	0,9	0,9
2019-2024	0,7	-0,3	0,8	1,4	1,3

Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat e Istat

(*) Calcolati sui valori a prezzi concatenati per i dati di produttività del lavoro e valore aggiunto



La *black box* che racchiude al suo interno gli elementi intangibili del prodotto del lavoro diventa così l'oggetto delle politiche rivolte al personale dipendente, alla gestione delle risorse umane, alla valorizzazione del capitale di competenze presente nell'azienda.

Nella fase attuale, con livelli di produttività generale tendenzialmente negativi, diventa molto importante provare a far emergere, anche nelle realtà singole, quei fattori che alla fine rappresentano un “costo nascosto” per le imprese, e ad aprire la “scatola nera”, recuperando produttività, efficienza ed efficacia grazie a una maggiore comprensione di tutto ciò che definisce la relazione fra persona e lavoro.



2. *ENGAGEMENT* E PRODUTTIVITÀ: I RISULTATI DELL'INDAGINE CENSIS-PHILIP MORRIS

Il presente capitolo illustra i risultati dell'indagine condotta dal Censis per conto di Philip Morris Italia su un campione rappresentativo di occupati dipendenti in Italia, con l'obiettivo di esplorare la percezione dei lavoratori riguardo ai concetti di *engagement*, motivazione e produttività.

L'indagine si propone di analizzare come il grado di coinvolgimento emotivo e motivazionale influenzi la performance lavorativa, cercando di identificare le principali dinamiche che legano il benessere dei dipendenti alla loro efficienza e ai risultati aziendali. Attraverso un'analisi dettagliata delle risposte fornite dai partecipanti, il capitolo fornirà una panoramica sulle variabili che determinano l'*engagement* e su come queste possano tradursi in un impatto tangibile sulla produttività a livello organizzativo.

2.1. Il motore del lavoro: cosa spinge gli occupati a essere produttivi

La motivazione sul luogo di lavoro è un fattore direttamente proporzionale all'incremento della produttività di un'azienda, in quanto è ciò che porta il lavoratore dipendente a dare il massimo, contribuendo così a ottenere risultati migliori. Si tratta di una variabile dinamica, influenzata non solo dalla relazione tra il lavoratore e l'organizzazione – che deve saper mantenere alto il coinvolgimento –, ma anche da fattori intrinseci alla persona.

Alla domanda “*Quanto ti senti motivato a dare il massimo nel tuo lavoro?*” una parte significativa dei rispondenti appare orientata a risposte di stampo ottimista, con il 29,4% dei lavoratori che afferma di sentirsi *molto* motivato e un più alto 49,9% che non si sbilancia e predilige l'opzione *abbastanza*. La controparte, composta da chi afferma di sentirsi *poco* (15,3%) e chi *per niente* (5,3%) motivato, indica che complessivamente un occupato su cinque (20,6%) sperimenta scarsi livelli di motivazione sul luogo di lavoro.

Le differenze tra i livelli di motivazione sul lavoro emergono in modo marcato tra le fasce d'età, indicando come può evolversi il rapporto con la propria professione lungo il ciclo della vita. Per coloro che affermano di sentirsi *molto*



motivati, il gap arriva ad essere di 13 punti percentuali tra la fascia d'età 18-34 anni (24,5%) e quella dai 55 anni e oltre (37,5%), che detiene anche il valore più alto tra le varie generazioni. Un divario questo che riflette condizioni e percezioni lavorative diverse, maturate in una società in cui i più giovani spesso affrontano instabilità, scarso riconoscimento e aspettative non soddisfatte, mentre gli adulti trovano maggiore stabilità e significato nel lavoro, avvertendolo come parte della loro identità (**tab. 2**).

Un punto di incontro tra le diverse fasce d'età risulta, invece, per chi si sente *abbastanza* motivato, dove si riscontrano basse differenze percentuali. Il valore più alto in questo caso è detenuto da chi si trova nella fascia 35-44 anni (57,3%), indicando un'età in cui si tende a bilanciare impegno e altre priorità. Ulteriore dato interessante proviene dalle risposte di chi si sente *per niente* motivato, dove il valore più basso è attribuito alla fascia 35-44 anni (1,1%) – probabilmente a causa di disillusioni o difficoltà a trovare stimoli in contesti meno dinamici – mentre il più alto riguarda gli over 55 (7,7%).

Tab. 2 - Livello di motivazione a dare il massimo nel proprio lavoro, per età (val. %)

<i>Quanto ti senti motivato a dare il massimo nel tuo lavoro?</i>	18-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre	Totale
Molto	24,5	24,0	31,8	37,5	29,4
Abbastanza	47,5	57,3	49,9	45,2	49,9
Poco	20,7	17,5	13,2	9,6	15,3
Per niente	7,4	1,1	5,1	7,7	5,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Censis, 2024



Nel complesso, i dati suggeriscono un rapporto con il lavoro che evolve con le fasi di vita: i più giovani mostrano un atteggiamento diversificato, con una quota significativa di chi non si sente pienamente coinvolto; gli adulti tra 35 e 44 anni sembrano trovare un equilibrio di motivazione, mentre nelle fasce d'età più avanzate emerge una polarizzazione tra chi è fortemente motivato e chi si sente ormai disconnesso dalle logiche lavorative.

Ulteriori differenze significative si evidenziano nei ruoli professionali, che riflettono il diverso grado di coinvolgimento e soddisfazione dovuto al tipo di mansioni svolte. Il 32,2% dei dipendenti intermedi si dichiara *molto* motivato, rispetto al 26,1% di chi svolge mansioni esecutive. Seguono questa tendenza i restanti dati, che evidenziano una maggiore spinta motivazionale nei dipendenti intermedi rispetto a quelli esecutivi (**tab. 3**).

Tab. 3 - Livello di motivazione a dare il massimo nel proprio lavoro, per professione
(val. %)

<i>Quanto ti senti motivato a dare il massimo nel tuo lavoro?</i>	Impiegato, insegnante, tecnico specializzato e simili (dipendente intermedio)	Operaio, bidello, commesso e simili (dipendente con mansioni esecutive)	Totale
Molto	32,2	26,1	29,4
Abbastanza	52,0	47,5	49,9
Poco	12,1	19,1	15,3
Per niente	3,7	7,3	5,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Censis, 2024

Sono risultati che non sorprendono, basti pensare alle differenze chiave dei due tipi di ruoli; i dipendenti intermedi lavorano in un contesto tendenzialmente più motivazionale, dove sono presenti alcuni elementi in grado di ottenere un coinvolgimento più durevole: prospettive di carriera e di crescita, riconoscimento, responsabilità e autonomia decisionale, mansioni diversificate e stimolanti. Dall'analisi appena fatta, emerge l'importanza di creare politiche aziendali mirate a valorizzare anche le mansioni esecutive, ad esempio attraverso programmi di formazione o incentivi, per ridurre il divario motivazionale e favorire un senso di appartenenza più diffuso.



Risultano comunque incoraggianti i dati sul totale del campione, in quanto solo poco più di un quinto degli occupati dipendenti (20,6%) dichiara di sentirsi *poco* o *per niente* motivato sul lavoro, mentre la maggioranza, pari al 79,4%, si considera *abbastanza* o *molto* motivata.

2.2. Disimpegno, disallineamento e disincanto: le “tre D” per gli occupati dipendenti

Il disimpegno lavorativo, noto come *disengagement*, rappresenta un fenomeno complesso che si lega strettamente alla percezione che i lavoratori hanno del proprio ruolo professionale. È un sentimento che appare quando viene a mancare il coinvolgimento emotivo e mentale nel proprio lavoro, andando a intaccare la motivazione e la produttività del lavoratore. Tanti sono i fattori che possono portare una persona all'interno di un'azienda a disconoscere la direzione del loro percorso professionale, ed ogni aspetto di questo mancato *engagement* va analizzato per comprenderne le radici.

Una delle dinamiche centrali in questo contesto è il disallineamento tra le competenze possedute e le richieste del lavoro. La percezione di essere sovraqualificati, sottoutilizzati o, al contrario, impreparati rispetto alle richieste del proprio lavoro può minare l'identificazione con l'organizzazione, ridurre la motivazione e favorire il disimpegno. Lo squilibrio che si crea può incidere negativamente sulla motivazione individuale, sul senso di appartenenza e, in ultima analisi, sul coinvolgimento complessivo dei dipendenti.

Solo il 27,2% degli occupati dipendenti ritiene le proprie competenze perfettamente allineate alle esigenze lavorative (**tab. 4**). Percezione che aumenta con l'età: i giovani tra i 18 e i 34 anni mostrano il livello più basso (20,2%), mentre tra gli over 55 si raggiunge il 30,2%.

Critico è il 13,7% degli intervistati che segnala un disallineamento marcato (“poco” o “per niente”). I giovani sono i più colpiti, con il 16,8% che percepisce una scarsa adeguatezza delle proprie competenze. Il valore cala progressivamente con l'avanzare dell'età, fino a raggiungere il 6,3% tra gli over 55. Si tratta di una dinamica che può essere attribuita a una transizione spesso non ottimale tra il sistema educativo e il mondo del lavoro, o alla mancata valorizzazione delle competenze nei primi anni di carriera.



Tab. 4 – Percezione degli occupati dipendenti sull'allineamento delle proprie competenze con il proprio lavoro, per età (val. %)

<i>In che misura ritieni che le tue conoscenze siano allineate alle esigenze del tuo attuale lavoro?</i>	18-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre	Totale
Perfettamente	20,2	29,7	29,0	30,2	27,2
Abbastanza	62,9	55,1	55,9	63,5	59,1
Poco	14,2	12,7	12,0	4,6	11,1
Per niente	2,6	2,6	3,2	1,7	2,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Censis, 2024

La percezione di quanto il lavoro sia una priorità nella propria vita influenza profondamente il coinvolgimento emotivo e l'investimento che ogni individuo è disposto a mettere nel proprio ruolo professionale. La connessione tra percezione del lavoro, generazioni e territori mostra un panorama complesso e variegato, che contribuisce a delineare il fenomeno del disimpegno in tutte le sue dimensioni.

Una parte significativa degli occupati dipendenti ritiene che il lavoro abbia perso centralità nella propria vita o non sia mai stato considerato prioritario (47,8%, **tab. 5**). Le differenze generazionali sono particolarmente marcate. Tra i giovani dai 18 e i 34 anni, il 53,8% concorda con questa affermazione, in linea con il 54,4% della fascia 35-44 anni. Tra i 45 e i 54 anni la percentuale scende al 48,1%, fino a ridursi ulteriormente al 33,7% per gli over 55, praticamente 20 punti percentuali in meno rispetto ai lavoratori junior.

I valori sociali e culturali che caratterizzano ciascuna generazione influenzano significativamente questa visione. Per chi appartiene alle fasce più *agées*, formatesi in un contesto in cui il lavoro era centrale per la realizzazione personale e il riconoscimento sociale, il ruolo professionale conserva un'importanza primaria. Al contrario, i più giovani, cresciuti in un'epoca in cui si privilegia l'equilibrio tra vita lavorativa e personale, tendono a vedere il lavoro come un aspetto meno dominante, dando priorità ad altri aspetti della vita, come al benessere, alle relazioni e al tempo libero.

Tab. 5 – Opinioni degli occupati dipendenti sulla priorità del lavoro nella propria vita
(val. %)

<i>“Il lavoro per me ha perso di priorità nella vita/ non è mai stato una priorità nella mia vita.”</i>	D'accordo	Non d'accordo	Totale
<i>Per età</i>			
18-34 anni	53,8	46,2	100,0
35-44 anni	54,4	45,6	100,0
45-54 anni	48,1	51,9	100,0
55 anni e oltre	33,7	66,3	100,0
<i>Per genere</i>			
Maschio	50,8	49,2	100,0
Femmina	44,3	55,7	100,0
<i>Per area geografica</i>			
Nord Ovest	51,9	48,1	100,0
Nord Est	49,6	50,4	100,0
Centro	43,7	56,3	100,0
Sud e Isole	45,0	55,0	100,0
Totale	47,8	52,2	100,0

Fonte: Indagine Censis, 2024

Un'ulteriore dimensione di analisi riguarda il genere. Gli uomini risultano più inclini (50,8%) rispetto alle donne (44,3%) a percepire una minore priorità del lavoro nella propria vita. Per molte donne, spesso vincolate a una maggiore ricerca di conciliazione tra sfera lavorativa e familiare, l'occupazione può rappresentare in maggior misura un'importante fonte di riconoscimento, autonomia personale e di indipendenza economica.

Le differenze territoriali evidenziano invece dinamiche specifiche legate ai contesti socioeconomici locali. Nel Nord-Ovest e nel Nord-Est, il 51,9% e il 49,6% dei lavoratori, rispettivamente, ritiene che il lavoro abbia perso o non abbia mai avuto centralità nella propria vita. Al Centro, la percentuale scende al 43,7%, mentre al Sud e nelle Isole si attesta al 45%, segnalando una maggiore importanza attribuita al lavoro.

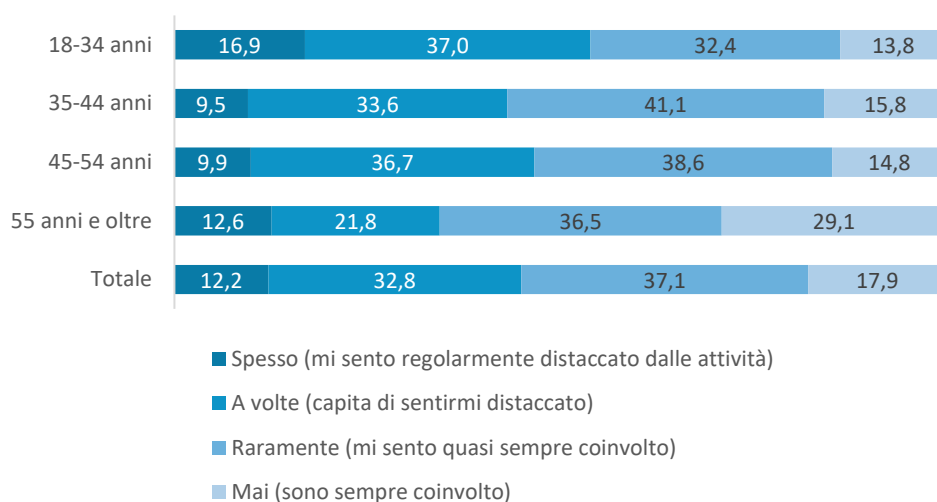
Il legame tra percezione del lavoro e contesto territoriale sottolinea l'influenza delle opportunità offerte dai luoghi di appartenenza. Al Nord, la



prosperità e un sistema occupazionale più dinamico favoriscono un approccio più flessibile al ruolo professionale. Al contrario, al Centro e al Sud il lavoro continua a essere percepito come una garanzia indispensabile di stabilità e identità sociale, nonostante i mutamenti culturali che interessano l'intero Paese.

Può capitare ai lavoratori di sentirsi poco coinvolti o di affrontare le attività lavorative con distacco, generando diversi livelli di coinvolgimento (o non coinvolgimento) che possono influenzare il rendimento nel lavoro. La fascia di età tra i 18 e i 34 anni è quella che più frequentemente dichiara di sentirsi distaccata: il 16,9% afferma di sentirsi regolarmente poco implicato, e il 37% riporta che talvolta si sente indifferente (**fig. 4**). In pratica, più della metà dei giovani sperimenta una certa distanza mentale o emotiva dal proprio lavoro, con solo il 13,8% che si sente sempre pienamente interessato.

Fig. 4 – Frequenza con la quale gli occupati dipendenti si sentono distaccati o poco coinvolti durante le loro attività lavorative, per età (val. %)



Fonte: Indagine Censis, 2024

Con l'avanzare dell'età, il quadro cambia, favorendo un maggiore coinvolgimento dei lavoratori. Tra i 35 e i 44 anni, solo il 9,5% riferisce di sentirsi spesso distaccato, e la percentuale di chi si sente raramente in questo modo sale al 41,1%, segnalando una maggiore stabilità emotiva nel rapporto con il lavoro. Tuttavia, anche in questa fascia, più di un terzo dei lavoratori (33,6%) dichiara di sentirsi occasionalmente distaccato. Un andamento simile si osserva nella fascia dai 45 ai 54 anni, dove il 9,9% si sente regolarmente distaccato, e il 36,7% occasionalmente. In queste età, il coinvolgimento

emotivo sembra gradualmente migliorare, con quasi il 39% dei lavoratori che raramente si sente distaccato e un 14,8% che afferma di sentirsi sempre coinvolto.

Il dato che sorprende maggiormente riguarda però i lavoratori di età pari o superiore a 55 anni. Sebbene il 12,6% di essi riporti di sentirsi frequentemente distaccato, si osserva un significativo incremento nella percentuale di coloro che si dichiarano costantemente coinvolti, pari al 29,1%, una quota sensibilmente superiore rispetto alle altre fasce d'età. Inoltre, il 36,5% degli individui in questa categoria afferma di sperimentare raramente un distacco emotivo, rafforzando l'ipotesi di un progressivo coinvolgimento emotivo con l'avanzare dell'età.

Il maggiore attaccamento al lavoro riscontrato tra le generazioni più mature può essere attribuito non solo all'esperienza accumulata, ma anche a una diversa concezione del lavoro legato alla propria generazione e al proprio vissuto. I senior, cresciuti in un contesto lavorativo caratterizzato da maggiore stabilità e sicurezza, tendono a vedere il lavoro come una fonte di realizzazione personale e di soddisfazione. Oggi, questo approccio è più raro tra i giovani, spesso alle prese con un mercato del lavoro più incerto e con minori opportunità di gratificazione.

L'approccio al lavoro è per lo più soggetto a cambiamenti progressivi, dove il distacco può crescere nel corso della carriera, ma non in maniera lineare né irreversibile. Infatti, mentre una parte della popolazione lavorativa sperimenta disallineamento e disaffezione, vi è anche una fetta consistente che mantiene o rinnova l'entusiasmo, confermando la natura sfaccettata e dinamica del rapporto tra individuo e lavoro.

Il passare degli anni sembra influenzare ancora una volta in modo non poco significativo la percezione che i lavoratori hanno del proprio rapporto con la l'occupazione.

Tra i giovani (18-34 anni), il 22,9% dichiara di non aver subito cambiamenti nel proprio approccio lavorativo, mantenendo un entusiasmo e un idealismo costanti, mentre il 34,8% afferma che il proprio coinvolgimento è cambiato leggermente, anche se rimane un legame emotivo con il lavoro (**tab. 6**). Il 25,7% riferisce di avere un atteggiamento più distaccato. Nella fascia dei 35-44 anni, la quota di chi mantiene l'entusiasmo iniziale è simile (23,2%), il 43,2% indica una leggera diminuzione del coinvolgimento, mentre una percentuale non poco importante (14,2%) riferisce un cambiamento significativo verso un approccio più pragmatico.



Nella fascia 45-54 anni, mentre risulta minore la quota di chi si riconosce in un approccio diventato più pragmatico (16,7%), è il 10,4% che si sente oggi radicalmente disilluso e distaccato rispetto al lavoro. Nonostante ciò, si nota un piccolo ma significativo gruppo (6,9%) che dichiara di sentirsi più coinvolto rispetto al passato, suggerendo che il disimpegno non sia un fenomeno inevitabile, ma piuttosto una traiettoria che può essere invertita, seppur in una minoranza dei casi.

Tra i lavoratori più maturi, ossia quelli con 55 anni e oltre, si registra un'inversione di tendenza: il 28,7% mantiene intatto l'entusiasmo iniziale, una percentuale maggiore a qualsiasi altra fascia d'età. Parallelamente, il 41,4% di questa fascia dichiara che il proprio approccio è cambiato solo leggermente, pur conservando un certo grado di coinvolgimento. Nel caso di questa generazione, a differenza della narrativa che accomuna le fasce più giovani, in cui si osserva un disincanto dal lavoro con il passare del tempo, l'esperienza e la maturità hanno portato a una maggiore serenità e a una rinnovata partecipazione emotiva. Infatti, è il 7% che afferma di sentirsi più coinvolto dal lavoro oggi rispetto al passato, la quota più alta tra tutte le fasce d'età.

Anche il distacco più radicale tende a diminuire tra i lavoratori senior: solo il 12,2% dichiara un approccio ormai distante e pragmatico, 13,5 punti percentuali in meno rispetto alla fascia più giovane, mentre coloro che si sentono del tutto disillusi si attestano al 6,2%.



Tab. 6 – L’approccio al lavoro che cambia nel tempo per gli occupati dipendenti, per età (val. %)

<i>In che misura ritiene che il suo approccio al lavoro sia cambiato nel tempo?</i>	18-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre	Totale
Non è cambiato, mantengo lo stesso entusiasmo e idealismo	22,9	23,2	19,5	28,7	23,2
È cambiato leggermente, ma mantengo un certo coinvolgimento	34,8	43,2	39,2	41,4	39,5
È cambiato in modo significativo, il mio approccio è ora più distaccato e pragmatico	25,7	14,2	16,7	12,2	17,4
È cambiato radicalmente, mi sento del tutto disilluso e distaccato rispetto al lavoro	4,0	7,2	10,4	6,2	7,1
Non è cambiato, mi sono sempre sentito distaccato dalle attività di lavoro	7,7	6,4	4,1	3,1	5,3
È cambiato, mi sento più coinvolto dal lavoro oggi rispetto al passato	5,0	5,7	6,9	7,0	6,2
È cambiato radicalmente, mi sento pieno di entusiasmo per il mio lavoro	0,0	0,0	3,2	1,4	1,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Censis, 2024

2.3. Uno sguardo all’offerta: fattori che spingono a cercare un nuovo impiego

Le tre “D” del lavoro sono spesso alla radice delle problematiche che emergono nel rapporto tra individuo e contesto lavorativo. Ma non sono le uniche cause di attrito tra il lavoratore e la sua professione; trovare un impiego che si adatti pienamente alle proprie esigenze, aspirazioni e valori è da sempre



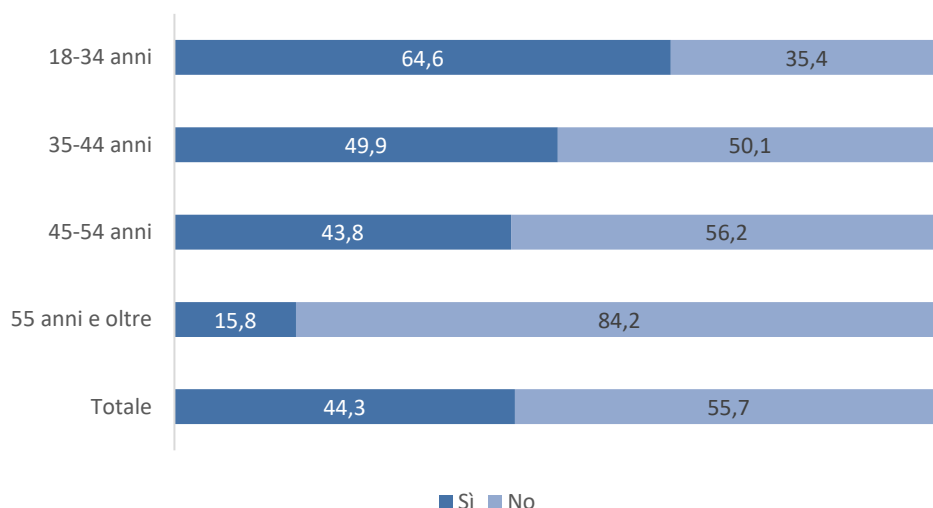
una sfida. Negli ultimi anni, però, questa sfida sembra essersi intensificata, con un aumento dei fattori che causano insoddisfazione nei lavoratori.

Un esempio lampante è affiorato nel dibattito pubblico a partire dalla pandemia, quando con lo smart working è cambiata la percezione del tempo e del *work-life balance*, per cui una volta finita la crisi molti lavoratori hanno messo in discussione i ritmi frenetici, le lunghe ore passate in ufficio e la scarsa flessibilità offerta da molte aziende. In queste circostanze, la motivazione del lavoratore si orienta verso la ricerca di nuove opportunità, che, almeno all'apparenza, si dimostrino più allineate alle proprie aspettative e aspirazioni.

Sono il 44,3% degli occupati dipendenti ad aver considerato almeno una volta, nell'ultimo anno, di cambiare lavoro (**fig. 5**). Su una quota più alta, pari al 55,7%, si mantiene invece chi, o perché complessivamente soddisfatto o perché scoraggiato dall'offerta presente sul mercato, preferisce mantenere il proprio impiego. Questa tendenza, orientata sul mantenimento del proprio *status quo*, si allinea perfettamente con le risposte degli occupati over 35, soprattutto della generazione dai 55 anni in su, con un tasso di risposta negativa pari all'84,2%. Non trova invece punti di contatto con la visione dei giovani tra i 18 e 34 anni, tra i quali più della metà (64,6%) ha valutato la possibilità di cambiare lavoro almeno una volta nell'ultimo anno. Hanno invece fatto considerazioni pressoché analoghe le due fasce d'età intermedie, per cui le percentuali di risposta positiva alla prospettiva di cambiare lavoro ammontano al 49,9% per i 35-44enni e al 43,8% per i 45-54enni.

Il divario generazionale, soprattutto quello che separa le categorie d'età ai poli opposti (48,8%), è fonte di una serie di riflessioni, poiché connota due visioni completamente differenti del lavoro. I giovani, in linea con le risposte precedentemente date, risultano meno motivati e meno legati alla propria professione rispetto ai più attempati. La differenza può essere attribuita a diversi fattori, tra cui una maggiore instabilità percepita dai più giovani e una maggiore avversione al rischio da parte degli over 55, spesso più radicati nelle proprie posizioni lavorative e orientati alla stabilità in vista della pensione.

Fig. 5 – Occupati dipendenti che hanno considerato di cambiare lavoro nell'ultimo anno, per età (val. %)



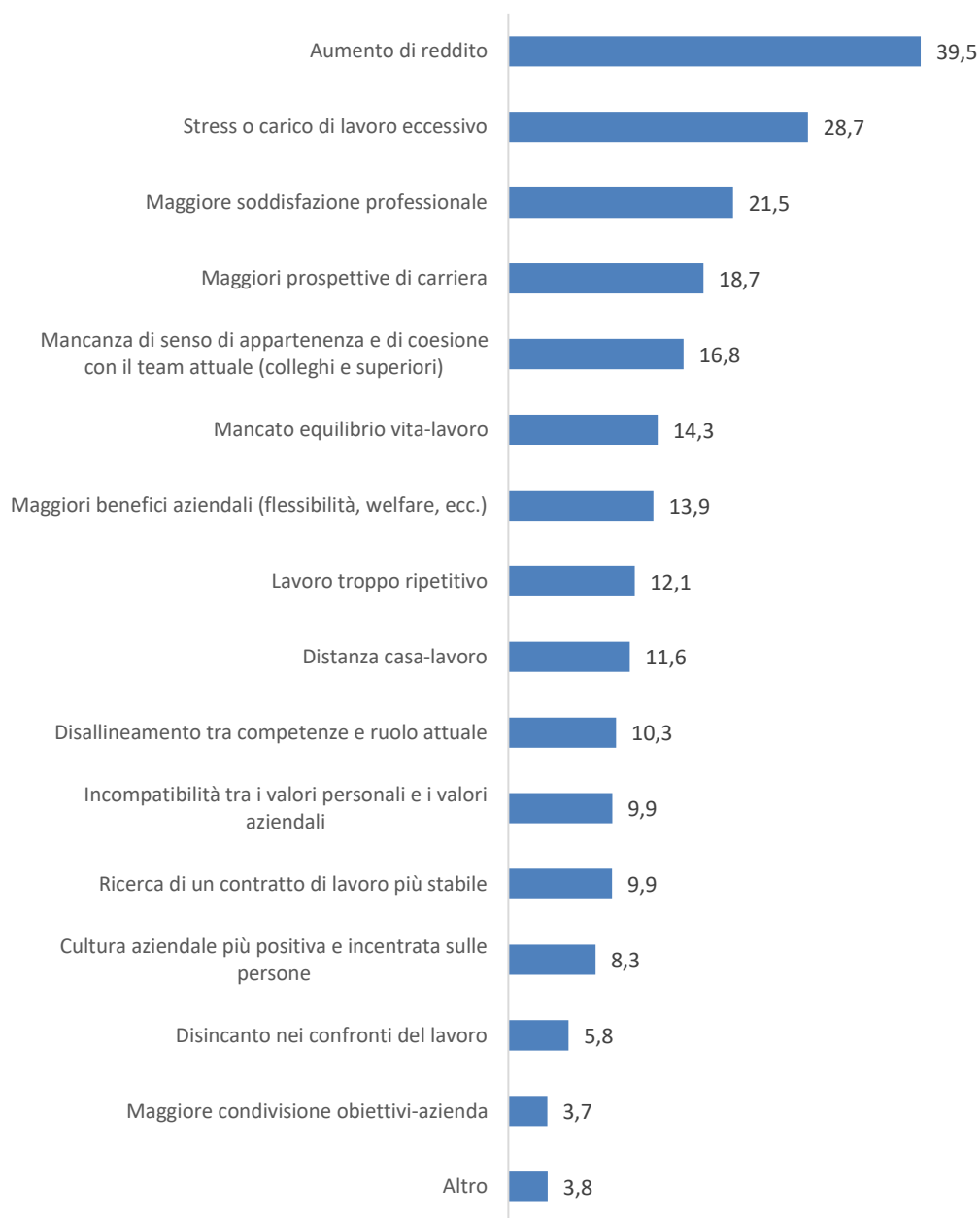
Fonte: Indagine Censis, 2024

Esistono diversi fattori che spingono i lavoratori a cercare un nuovo impiego, che variano in base alle esigenze individuali, alle circostanze e alle dinamiche del mercato del lavoro. I dati emersi dall'indagine evidenziano come alla base di questa scelta si intreccino fattori legati alla sfera professionale, economica e del benessere personale.

Al primo posto tra le motivazioni si trova l'aumento di reddito (39,5%) (**fig. 6**), che da anni ormai domina le varie classifiche italiane sulle priorità lavorative. Il fattore si distingue anche per un marcato divario di genere, per cui gli uomini si mostrano più inclini (43%) rispetto alle donne (30%) a considerarlo come necessità (**tab. 7**).

Anche i successivi fattori risultano degni di nota, vista la complessità che li contraddistingue. Un elemento significativo, indicato dal 28,7% dei partecipanti, è lo stress o il carico di lavoro eccessivo. Il dato mette in luce l'urgenza di affrontare una problematica sempre più diffusa, caratterizzata da ambienti lavorativi che sovraccaricano i dipendenti con richieste percepite come eccessive, causando un deterioramento del loro benessere fisico e mentale. Lo stress colpisce soprattutto le donne (32,6%) rispetto agli uomini (25,8%).

Fig. 6 – Fattori che hanno spinto maggiormente a considerare un cambio di lavoro nell’ultimo anno (*) (val. %)



(*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Censis, 2024



Tab. 7 - Fattori che hanno spinto maggiormente a considerare un cambio di lavoro nell'ultimo anno, per genere (*) (val. %)

	Maschio	Femmina
Aumento di reddito	43,5	33,8
Stress o carico di lavoro eccessivo	25,8	32,6
Maggiore soddisfazione professionale	22,2	20,5
Maggiori prospettive di carriera	21,8	14,3
Mancanza di senso di appartenenza e di coesione con il team attuale (colleghi e superiori)	17,5	15,7
Mancato equilibrio vita-lavoro	14,6	13,8
Maggiori benefici aziendali (flessibilità, welfare, ecc.)	14,7	12,8
Lavoro troppo ripetitivo	14,2	9,2
Distanza casa-lavoro	11,3	12,1
Disallineamento tra competenze e ruolo attuale	7,4	14,3
Incompatibilità tra i valori personali e i valori aziendali	7,6	13,3
Ricerca di un contratto di lavoro più stabile	6,6	14,5
Cultura aziendale più positiva e incentrata sulle persone	8,4	8,3
Disincanto nei confronti del lavoro	6,2	5,2
Maggiore condivisione obiettivi-azienda	3,0	4,7
Altro	4,1	3,4

(*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Censis, 2024

Altri elementi legati al benessere personale avvalorano la tesi sull'importanza di rendere il lavoro più equilibrato, tra cui il mancato *work-life balance* (14,3%) – che compromette il benessere complessivo di una persona –, oppure la mancanza di senso di appartenenza e di coesione con i colleghi e i superiori (16,8%), che può portare i lavoratori a sentirsi più soli, con effetti sul versante psicologico. Per l'8,3% degli occupati dipendenti risulta rilevante una cultura aziendale più positiva e incentrata sulle persone (8,3%), che crei



un ambiente sano in cui i lavoratori si sentono apprezzati e rispettati. In ultima analisi, a influenzare il benessere dei lavoratori si palesa anche una delle tre D, il disincanto nei confronti del lavoro (5,8%), spesso legato a una lunga insoddisfazione che rende i lavoratori demotivati e con bassa autostima.

Il desiderio di maggiore soddisfazione professionale, indicato dal 21,5% degli intervistati, evidenzia un ulteriore bisogno: sentirsi realizzati nel proprio lavoro. Un numero significativo di occupati risulta quindi alla ricerca di un ambiente lavorativo più stimolante e che offra nuove sfide. Il 18,7% dei rispondenti appare invece propenso a cercare un lavoro che offra maggiori prospettive di carriera, pilastro fondamentale per ottenere una motivazione più longeva da parte dei lavoratori. Simile, ma meno frequente, è la ricerca di un contratto di lavoro più stabile (9,9%).

Percepiti invece come ostacoli per raggiungere la realizzazione professionale nell'attuale situazione lavorativa, sono il disallineamento tra competenze e ruolo attuale (10,3%) – che può impedire una crescita professionale –, e l'incompatibilità tra i valori personali e i valori aziendali (9,9%) – causa di disconnessione e insoddisfazione rispetto ai propri obiettivi. Per quanto riguarda le differenze di genere, le donne risultano tendenzialmente più propense a percepire i tre fattori appena citati come problematici (in media il 14%), aprendo un divario con gli uomini, i cui risultati si aggirano attorno al 7%. Risultano invece più in sintonia per quanto concerne l'esigenza di una maggiore condivisione obiettivi-azienda (3,7% del totale dei rispondenti), a cui si allinea il 4,7% delle donne e il 3,0% degli uomini.

Completano il quadro i dati di matrice pratica e organizzativa. Il 13,9% dei rispondenti sottolinea il desiderio di maggiori benefici aziendali, mentre fattori come il lavoro troppo ripetitivo (12,1%) o la distanza casa-lavoro (11,6%) sono meno frequenti ma comunque indicativi di specifici contesti in cui l'insoddisfazione nasce da problematiche pratiche o organizzative.

È evidente come le priorità lavorative cambino significativamente nel corso della vita, intrecciandosi con le esigenze personali e le aspettative tipiche di ogni età. Evoluzione, questa, che riflette un progressivo spostamento di attenzione dai fattori economici a quelli legati al benessere e alla realizzazione personale.

I dati legati all'aumento di reddito emergono con variazioni significative in base alla fascia d'età: è una priorità per il 46,0% dei 35-44enni, mentre cala al 32,0% tra gli over 55, riflettendo un progressivo distacco da motivazioni puramente economiche con l'aumentare dell'età, probabilmente legato alle diverse fasi di vita (**tab. 8**). In direzione opposta va lo stress o il carico di

lavoro eccessivo, particolarmente sentito dagli over 55 (48,9%), superando anche il reddito, segno di una crescente intolleranza verso ritmi lavorativi pressanti in questa fase della vita, mentre per la generazione più giovane si ferma al 26,8%. Altro tema particolarmente avvertito dagli over 55 è l'incompatibilità con i valori aziendali (30,6%), che potrebbe riflettere una maggiore attenzione ai propri principi personali.

Tab. 8 - Fattori che hanno spinto maggiormente a considerare un cambio di lavoro nell'ultimo anno, per età (*) (val. %)

	18-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre
Aumento di reddito	39,4	46,0	35,6	32,0
Stress o carico di lavoro eccessivo	26,8	32,6	22,0	48,9
Maggiore soddisfazione professionale	19,4	19,9	25,6	21,4
Maggiori prospettive di carriera	28,2	16,3	11,7	8,3
Mancanza di senso di appartenenza e di coesione con il team attuale (colleghi e superiori)	17,9	14,4	17,4	17,3
Mancato equilibrio vita-lavoro	12,9	19,1	15,0	2,1
Maggiori benefici aziendali (flessibilità, welfare, ecc.)	19,4	17,0	7,9	0,0
Lavoro troppo ripetitivo	9,2	14,4	12,4	16,6
Distanza casa-lavoro	13,2	13,7	9,8	4,2
Disallineamento tra competenze e ruolo attuale	14,0	7,5	7,1	14,6
Incompatibilità tra i valori personali e i valori aziendali	5,5	6,7	12,9	30,6
Ricerca di un contratto di lavoro più stabile	12,5	6,3	11,4	4,7
Cultura aziendale più positiva e incentrata sulle persone	8,0	8,2	9,8	4,7
Disincanto nei confronti del lavoro	7,6	3,5	5,8	4,7
Maggiore condivisione obiettivi-azienda	2,4	4,6	5,6	0,0
Altro	6,9	0,0	3,0	4,7

(*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Censis, 2024



La ricerca di maggiore soddisfazione professionale raggiunge il 25,6% tra i 45-54enni, quando probabilmente emerge il desiderio di bilanciare carriera e realizzazione personale, contro il 19,4% dei più giovani. Le prospettive di carriera, invece, sono cruciali per i 18-34enni (28,2%), ma perdono importanza nelle generazioni successive, fino a toccare appena l'8,3% tra gli over 55, coerentemente con una fase della vita meno orientata all'ascesa professionale.

La mancanza di coesione con il team abituale di lavoro incide uniformemente su tutte le fasce (tra il 17 e il 19%), mentre l'equilibrio vita-lavoro interessa soprattutto i 35-44enni (19,1%), ma diventa quasi irrilevante per gli over 55 (2,1%), tanto che suggerisce priorità già ridefinite nella vita privata. Anche i benefici aziendali come flessibilità e welfare si concentrano nelle fasce più giovani, con un picco del 19,4% tra i 18-34enni, segno di una generazione che valorizza sempre più strumenti di benessere lavorativo.

Nel complesso risulta evidente come le motivazioni economiche possano dominare le fasce più giovani, lasciando gradualmente spazio a fattori legati alla qualità della vita e all'allineamento valoriale nelle fasce più mature.

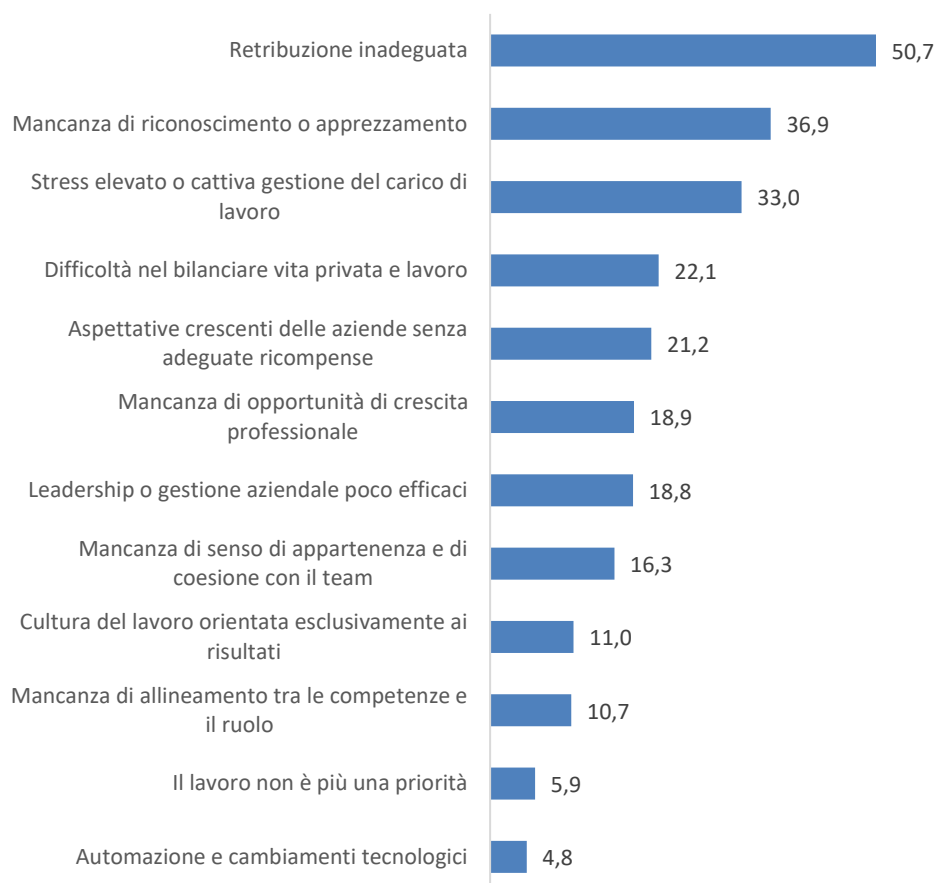
2.4. Analisi delle motivazioni dietro al mancato *engagement* dei lavoratori

L'analisi delle motivazioni che portano al disimpegno lavorativo mette in luce una serie di fenomeni che contribuiscono alla perdita di motivazione e al deterioramento del rapporto dei dipendenti con l'ambiente di lavoro. I dati riflettono un quadro complesso e stratificato, in cui diversi fattori di natura economica, relazionale e organizzativa si intrecciano per determinare il livello di *engagement* dei dipendenti. Il disimpegno non deriva mai da una singola causa, ma piuttosto da una combinazione di vari elementi, che vanno affrontati in modo integrato per migliorare la qualità della vita lavorativa e, di conseguenza, la produttività del singolo lavoratore e dell'azienda nel suo insieme.

Al primo posto, viene indicata dal 50,7% dei rispondenti la retribuzione inadeguata, un tema che si riallaccia ai dati precedentemente analizzati e che continua a essere un punto focale nelle dinamiche di insoddisfazione professionale (**fig. 7**).



Fig. 7 – Opinioni degli occupati dipendenti sulle diverse ragioni che portano al disimpegno nel lavoro (*) (val. %)



(*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Censis, 2024

A seguire, con il 36,9%, vi è la mancanza di riconoscimento o apprezzamento, avvertito quando i dipendenti non percepiscono un adeguato ritorno non solo economico, ma anche emotivo, per i loro sforzi. Sentirsi valorizzati sul posto di lavoro dai propri colleghi e dal team leader è fondamentale per il benessere psicologico delle persone. Se viene a mancare questo aspetto, le ripercussioni possono essere rilevanti sul lungo periodo, portando i lavoratori a distaccarsi progressivamente dai propri compiti e dal senso di appartenenza all'azienda.

Rilevante è anche lo stress elevato o la cattiva gestione del carico di lavoro, indicato dal 33,0% dei rispondenti, strettamente legato alla qualità della vita

e al benessere psico-fisico dei dipendenti, che rispecchia una problematica sempre più diffusa nei contesti lavorativi che richiedono performance costanti senza offrire adeguati supporti o risorse.

Le difficoltà nel bilanciare vita privata e lavoro, indicate dal 22,1% dei partecipanti, confermano il crescente bisogno di attenzione verso il *work-life balance*, che negli ultimi anni ha attirato la luce dei riflettori nel dibattito sul benessere lavorativo. Una gestione disfunzionale dei confini tra lavoro e vita personale può sfociare in una situazione di malessere, poiché i lavoratori si trovano spesso costretti a sacrificare uno dei due ambiti, con ripercussioni negative su entrambi.

Il tema delle aspettative crescenti delle aziende senza adeguate ricompense, rilevato dal 21,2% degli intervistati, riflette la percezione di un divario sempre più ampio tra le richieste avanzate dalle organizzazioni e ciò che viene offerto in cambio, creando frustrazione, soprattutto se le promesse di crescita o di miglioramento delle condizioni lavorative non vengono mantenute.

Non di poco rilievo sono anche la mancanza di opportunità di crescita professionale (18,9%) e la leadership o gestione aziendale poco efficaci (18,8%). Entrambi gli aspetti sono legati a dinamiche interne all'organizzazione che possono compromettere la motivazione dei dipendenti.

Non bisogna fare l'errore di mettere in secondo piano aspetti come la mancanza di senso di appartenenza e coesione con il team (16,3%). Sono centrali le relazioni interpersonali e il clima lavorativo per il mantenimento di un buon livello di motivazione. Un ambiente lavorativo frammentato o privo di collaborazione può infatti innescare un disimpegno, rendendo il lavoro meno gratificante sul piano umano e professionale.

Elementi meno indicati ma comunque significativi sono la cultura del lavoro orientata esclusivamente ai risultati (11,0%), la mancanza di allineamento tra le competenze e il ruolo (10,7%), il fatto che il lavoro non sia più una priorità (5,9%) e l'automazione e cambiamenti tecnologici (4,8%). Sono aspetti complementari ma non meno importanti che indicano come le trasformazioni culturali e tecnologiche, unite alla percezione di non essere nel ruolo giusto, possano contribuire alla disaffezione nei confronti del lavoro.

Se la retribuzione rappresenta una preoccupazione costante per tutte le fasce di età, i fattori che influiscono sul disimpegno variano sensibilmente: i giovani sono più sensibili al riconoscimento, la fascia centrale fatica a bilanciare lavoro e vita privata, mentre i lavoratori più anziani si concentrano



maggiormente su aspetti legati alla gestione aziendale e all'impatto delle nuove tecnologie.

Più precisamente, per i giovani (18-34 anni), la mancanza di riconoscimento o apprezzamento è rilevante per il 42,1%, molto più che nelle altre fasce d'età (**tab. 9**). Tra i 35 e i 44 anni, il *work-life balance* è tra i fattori centrali che influenzano il disimpegno al lavoro (30,8%), così come lo è la mancanza di opportunità di crescita professionale (23,1%). Per gli over 55, emerge invece una maggiore attenzione alla leadership poco efficace (22,8%) e alle preoccupazioni per l'automazione e i cambiamenti tecnologici (7,6%).



Tab. 9 – Opinioni degli occupati dipendenti sulle diverse ragioni che portano al disimpegno nel lavoro, per età (*) (val. %)

	18-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre	Totale
Retribuzione inadeguata	53,2	50,8	46,6	53,1	50,7
Mancanza di riconoscimento o apprezzamento	42,1	32,3	37,8	34,4	36,9
Stress elevato o cattiva gestione del carico di lavoro	35,8	34,5	29,7	32,6	33,0
Difficoltà nel bilanciare vita privata e lavoro	23,9	30,8	17,4	17,3	22,1
Aspettative crescenti delle aziende senza adeguate ricompense	20,8	17,6	25,7	19,2	21,2
Mancanza di opportunità di crescita professionale	19,1	23,1	18,5	14,7	18,9
Leadership o gestione aziendale poco efficaci	19,2	12,0	20,7	22,8	18,8
Mancanza di senso di appartenenza e di coesione con il team	18,2	16,4	16,0	14,4	16,3
Cultura del lavoro orientata esclusivamente ai risultati	10,2	12,4	10,8	10,6	11,0
Mancanza di allineamento tra le competenze e il ruolo	8,2	10,6	12,3	11,4	10,7
Il lavoro non è più una priorità	6,6	6,2	7,1	3,1	5,9
Automazione e cambiamenti tecnologici	4,1	4,3	3,7	7,6	4,8

(*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Censis, 2024

2.5. Il valore che si perde: gli effetti nascosti del disimpegno

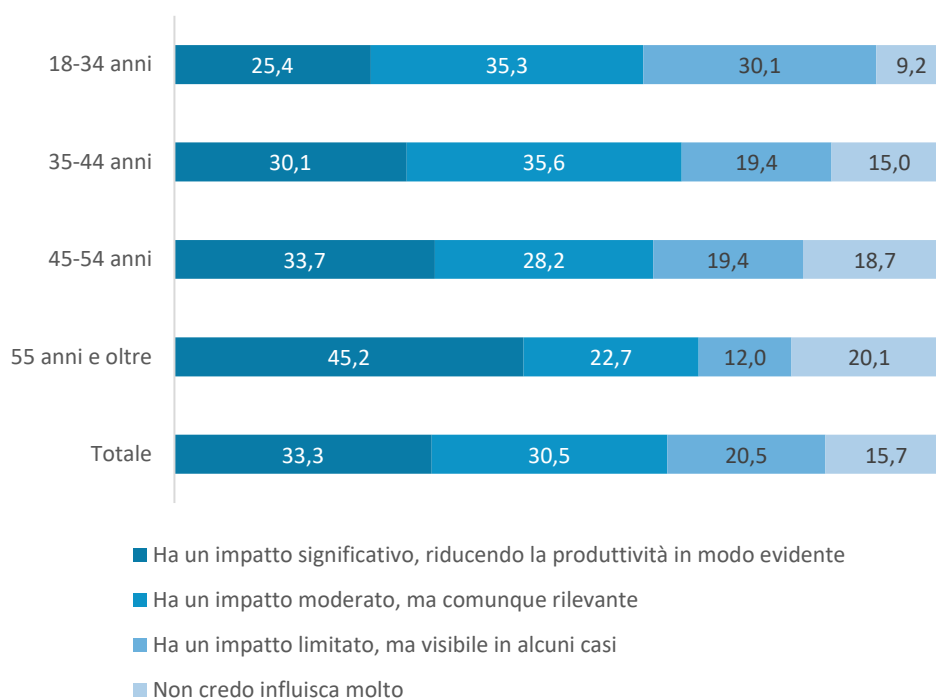
La disaffezione al lavoro rappresenta una delle maggiori sfide per le aziende, poiché agisce direttamente sulla motivazione dei dipendenti e, di conseguenza, sulla produttività complessiva. Quando un lavoratore perde il senso di appartenenza e l'entusiasmo per il proprio ruolo, il suo rendimento



cala, i progetti rallentano e si diffonde un clima di insoddisfazione che può influenzare anche i colleghi più motivati. Un'azienda in cui il disimpegno non viene affrontato correttamente rischia di vedere diminuire la qualità delle prestazioni e di compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'effetto di questo fenomeno non si limita quindi alla performance individuale: il disimpegno è come un'onda che si propaga all'interno dell'organizzazione, generando frustrazione e tensioni, e in molti casi, portando anche alla fuga dei talenti. Non sorprende quindi che un lavoratore su tre (33,3%) pensa che abbia un impatto significativo, riducendo la produttività in modo rilevante, e un ulteriore 30,5% pensa che sia un problema moderato ma comunque rilevante (fig. 8).

Fig. 8 – Livello di impatto del disimpegno sulla produttività e sui risultati complessivi nell'azienda in cui si lavora, per età (val. %)



Fonte: Indagine Censis, 2024



Emergono differenze significative tra i lavoratori più giovani (18-34 anni) e i senior (over 55) legata anche alla visione e all'approccio che le diverse generazioni hanno verso la propria occupazione.

Per i lavoratori tra i 18 e i 34 anni, il disimpegno è percepito in minor misura come di impatto sulla produttività rispetto ai senior. Il 25,4% ritiene che il disimpegno riduca significativamente la produttività, mentre il 35,3% lo vede come un problema moderato. Si coglie un atteggiamento più resiliente e adattabile da parte dei giovani, che, pur riconoscendo la presenza di problematicità, sembrano meno inclini a lasciarsi influenzare in maniera drastica. I giovani lavoratori hanno una possibilità di cambiamento e una prospettiva di crescita professionale e, in molti casi, sono meno vincolati alle dinamiche aziendali tradizionali, grazie alla maggiore mobilità e alla presenza di opportunità in altre organizzazioni o settori. In altre parole, il loro disimpegno potrebbe essere temporaneo o, comunque, non ancora così radicato da compromettere seriamente la loro performance.

Al contrario, per la fascia over 55, il quadro appare più critico. Ben il 45,2% dei lavoratori di questa età ritiene che il disimpegno abbia un impatto significativo sulla produttività nella propria azienda, un dato quasi doppio rispetto agli junior. In questo caso, il disimpegno si radica in problematiche di lungo corso: aspettative non soddisfatte, leadership inefficace e preoccupazioni legate all'evoluzione tecnologica.

Il confronto tra le due fasce d'età evidenzia una dinamica interessante: se i più giovani tendono a percepire il disimpegno in maniera meno grave, confidando nella possibilità di un cambiamento, i lavoratori più anziani vivono questa condizione in modo molto più profondo e strutturato. Questo suggerisce che, mentre per i giovani potrebbe essere sufficiente un intervento mirato alla motivazione o alla creazione di opportunità, per gli over 55 il disimpegno rischia di essere più difficile da recuperare, richiedendo politiche aziendali più profonde e strutturate.

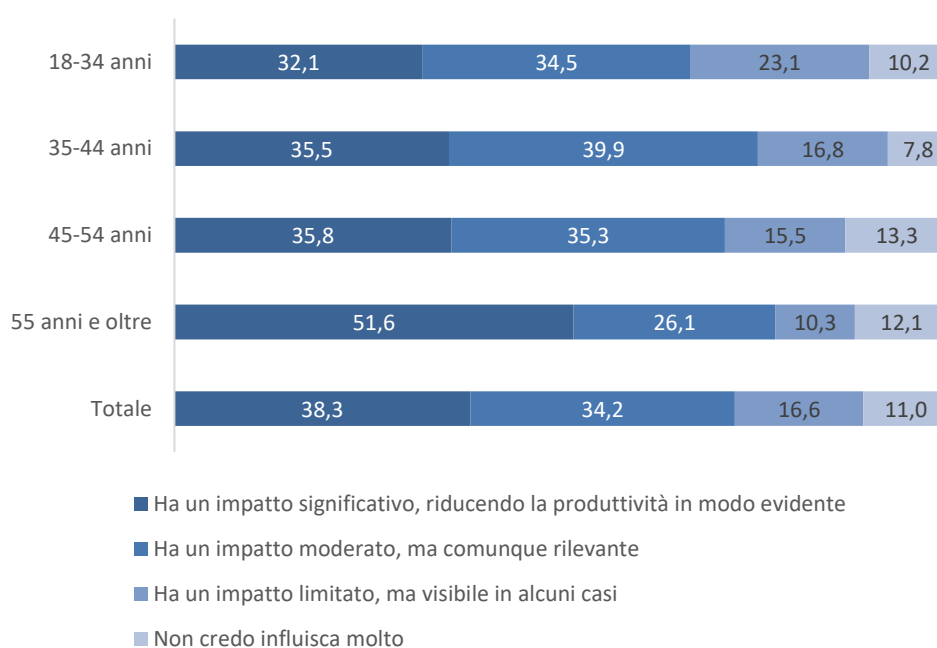
Il valore che si perde all'interno di un'azienda con la disaffezione non è semplicemente legato alla produttività immediata, ma si manifesta in un depauperamento della cultura aziendale e del capitale umano. Per arginare questo fenomeno, è necessario adottare strategie specifiche che considerino le diverse fasi della carriera e le differenti esigenze motivazionali di ogni individuo.

Analizzando l'impatto percepito del disimpegno sulla produttività e sui risultati complessivi del lavoro in generale, ossia non circoscritto alla propria realtà aziendale, ma come fenomeno che incide sull'intero panorama

lavorativo attuale, emerge un effetto più marcato rispetto a quello visto per il proprio contesto professionale.

Nel complesso, infatti, il 38,3% dei lavoratori ritiene che il disimpegno abbia un impatto significativo sul lavoro in generale, riducendo in modo evidente la produttività. Esiste quindi un senso di consapevolezza diffusa riguardo al fenomeno, e una preoccupazione crescente per il ruolo che esso riveste all'interno del mondo attivo (**fig. 9**).

Fig. 9 – Livello di impatto del disimpegno sulla produttività e sui risultati complessivi sul lavoro in generale, per età (val. %)



Fonte: Indagine Censis, 2024

Nella fascia d'età più anziana (over 55), ben il 51,6% ritiene che il disimpegno abbia un impatto significativo sul lavoro in generale. Anche in questo caso, si tratta della percentuale più alta fra tutte le fasce d'età, un dato che conferma una preoccupazione più forte da parte dei lavoratori senior, che sembrano percepire più acutamente i segnali di una certa crisi dell'*engagement*.



2.6. Misure da adottare per fare dell'*engagement* la leva della produttività

Se il disimpegno rischia di compromettere non solo la motivazione, ma anche la produttività dei lavoratori, diventa essenziale esplorare le misure che possono essere adottate per invertire questa tendenza. Le aziende che desiderano promuovere un ambiente lavorativo coinvolgente devono concentrarsi su interventi mirati che rispondano alle necessità espresse dai dipendenti.

Un'analisi dettagliata delle risposte degli occupati dipendenti in Italia rivela diverse priorità. Risulta infatti necessario adottare una strategia multidimensionale per fare dell'*engagement* la leva della produttività. Retribuzioni più competitive, miglioramento delle condizioni di lavoro e flessibilità sono priorità fondamentali, ma non possono essere considerate in maniera isolata. È essenziale offrire un supporto personalizzato, garantire opportunità di crescita e promuovere un ambiente lavorativo inclusivo e trasparente. Solo in questo modo si può tentare di creare un ecosistema lavorativo dove il disimpegno ceda il passo a un rinnovato entusiasmo e coinvolgimento.

Più precisamente, la prima richiesta è quella di una retribuzione più competitiva, considerata come misura principale dal 54,0% dei lavoratori (**fig. 10**). È un aspetto trasversale a tutte le fasce d'età, anche se i dipendenti tra i 35 e i 44 anni sembrano essere i più esigenti in tal senso (58,9%) (**tab. 10**). La correlazione tra salario e motivazione è storicamente consolidata, ma oggi assume un'importanza ancor più rilevante in un contesto di incertezza economica e inflazione, dove il potere d'acquisto dei salari tende a ridursi. Non sorprende dunque che un miglior compenso rimanga al vertice delle preoccupazioni dei lavoratori, fungendo da leva primaria per contrastare il disimpegno.

In seconda posizione, emerge la necessità di migliorare il benessere e le condizioni di lavoro, evidenziata dal 40,0% dei lavoratori. Viene qui richiamato il ruolo del welfare aziendale, che non riguarda solo le condizioni fisiche ma anche quelle psicologiche e relazionali. Le aziende che investono in ambienti di lavoro sani, sicuri e in grado di favorire un *work-life balance* possono migliorare significativamente l'*engagement*. Rientra in questo ambito anche l'aumento del supporto ai dipendenti sotto forma di benefit, premi e bonus, indicato dal 32,0% degli intervistati. Qui emerge una differenziazione generazionale, con i più giovani (18-34 anni) che sono



significativamente più propensi a vedere in questi benefit un incentivo importante (39,7%), rispetto ai lavoratori più anziani (solo il 20,9% degli over 55). Le aziende dovrebbero quindi puntare su soluzioni personalizzate, capaci di rispondere alle esigenze di chi si trova in diverse fasi della vita lavorativa e familiare.

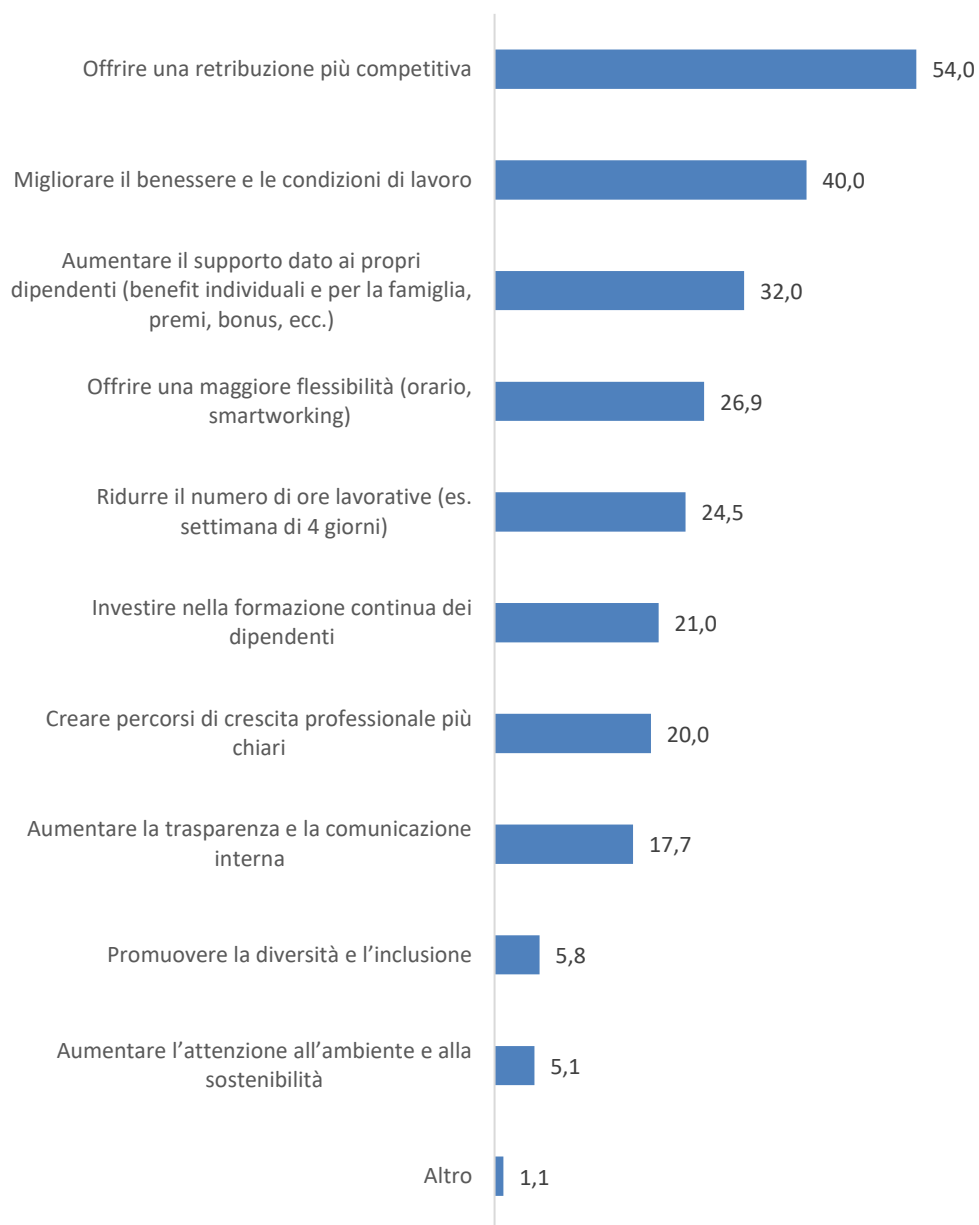
La possibilità di avere un orario flessibile o di lavorare in smartworking è considerata un importante elemento anche se non è una priorità assoluta per tutte le fasce d'età. Richiesta dal 26,9% dei lavoratori, con una maggiore incidenza tra i 35-44enni (31%), la flessibilità risulta essere una delle leve su cui le aziende possono lavorare per soddisfare le aspettative dei dipendenti, specialmente quelli in età lavorativa centrale.

Un tema che sta prendendo piede, ma che potrebbe rappresentare una svolta, è la riduzione del numero di ore lavorative, come la settimana di quattro giorni, indicata dal 24,5% del campione complessivo. È particolarmente interessante notare che la fascia tra i 35 e i 44 anni è quella più incline a richiedere questa misura (34,1%), spinta anche dalle responsabilità familiari tipicamente più pressanti in questa fascia d'età.

Investire nella formazione continua è un'altra misura richiesta dal 21% dei lavoratori, con un'attenzione maggiore da parte dei dipendenti più anziani (29,5% tra gli over 55). Infine, un altro elemento cruciale è la trasparenza e la comunicazione interna, indicata dal 17,7% degli intervistati, e percepita come un fattore ancora più rilevante tra i lavoratori più anziani.

Sebbene promuovere la diversità e l'inclusione e aumentare l'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità siano considerate priorità da una minoranza dei lavoratori (rispettivamente 5,8% e 5,1%), queste misure possono avere un impatto significativo sulla cultura aziendale, soprattutto tra i dipendenti più giovani e più sensibili a queste tematiche.

Fig. 10 – Possibili misure che le aziende dovrebbero adottare per contrastare il disimpegno secondo i lavoratori dipendenti (*) (val. %)



(*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Censis, 2024



Tab. 10 - Possibili misure che le aziende dovrebbero adottare per contrastare il disimpegno, per età (*) (val. %)

	18-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre
Offrire una retribuzione più competitiva	52,3	58,9	53,0	52,2
Migliorare il benessere e le condizioni di lavoro	41,2	40,1	42,3	35,2
Aumentare il supporto dato ai propri dipendenti (benefit individuali e per la famiglia, premi, bonus, ecc.)	39,7	36,6	29,9	20,9
Offrire una maggiore flessibilità (orario, smartworking)	25,3	31,0	26,9	24,2
Ridurre il numero di ore lavorative (es. settimana di 4 giorni)	28,8	34,1	18,4	17,4
Investire nella formazione continua dei dipendenti	17,3	14,6	23,0	29,5
Creare percorsi di crescita professionale più chiari	21,4	16,1	22,3	19,7
Aumentare la trasparenza e la comunicazione interna	14,4	16,3	18,0	23,0
Promuovere la diversità e l'inclusione	6,4	3,2	4,9	8,9
Aumentare l'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità	3,5	5,9	7,6	2,7
Altro	1,9	0,3	1,2	1,1

(*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Censis, 2024



3. IL MIGLIOR POSTO DOVE LAVORARE: I RISULTATI DELLE INTERVISTE AGLI HR MANAGER E AGLI ESPERTI DEL LAVORO

In questo capitolo sono riportati i contenuti delle interviste a testimoni privilegiati, e in particolare a responsabili della gestione delle risorse umane e a direttori del personale di aziende che, nel 2024, si sono distinte nella classifica “The Best Place to Work”, a esperti di tematiche relative all’organizzazione del lavoro, delle politiche aziendali rivolte al personale, delle relazioni sindacali. Nel dettaglio, sono stati ascoltati i responsabili di undici aziende e cinque esperti di lavoro.

Le aziende coinvolte appartengono a settori e dimensioni diverse, in maniera tale da offrire una panoramica diversificata delle realtà produttive che caratterizzano il sistema d’impresa in Italia.

La scelta di individuare alcuni testimoni privilegiati, e di affiancare all’analisi quantitativa sul personale dipendente le loro opinioni, è motivata dal loro ruolo strategico nel plasmare la cultura aziendale e nell’affrontare le trasformazioni del mondo del lavoro. Le domande rivolte ai partecipanti si concentrano su temi cruciali come i principali fattori che influenzano il coinvolgimento, la motivazione e la produttività dei lavoratori dipendenti. In particolare, si indagano fenomeni sempre più rilevanti come le cause del disimpegno, il disallineamento tra competenze richieste e competenze possedute, e il crescente disincanto verso il lavoro.

Per i responsabili aziendali le tematiche di riflessione sono state articolate secondo la seguente traccia:

- come valuta il livello di coinvolgimento e motivazione dei dipendenti?
- quali pensa siano le cause principali del disimpegno all’interno della vostra organizzazione (o in generale in Italia)? Sono più legate a fattori interni (come gestione aziendale, carichi di lavoro) o esterni (come condizioni del mercato, crisi economiche)?
- ha riscontrato un disallineamento tra le competenze richieste dalle vostre posizioni e quelle possedute dai dipendenti? Come viene affrontato questo disallineamento?

- quali misure o strategie avete adottato per contrastare il disimpegno e migliorare la motivazione del personale? Quali di queste misure hanno avuto il maggiore impatto positivo?
- come vede l'evoluzione del rapporto tra lavoratori e azienda in futuro? Pensa che il disincanto verso il lavoro sia un fenomeno destinato a crescere o che possa essere invertito?

Agli esperti del mondo del lavoro, la traccia di intervista proposta si è basata sulle seguenti domande:

- quali pensa siano le cause principali del disimpegno, in generale, in Italia? Sono più legate a fattori interni (come gestione aziendale, carichi di lavoro, retribuzioni, ecc.) o esterni (come condizioni del mercato, crisi economiche)?
- a suo avviso, quanto conta il fattore dimensionale delle imprese italiane sul livello di impegno e motivazione del lavoro dipendente? Quanto conta, invece, il fattore generazionale e una diversa percezione del lavoro da parte delle leve più giovani del lavoro dipendente?
- è corretto, a suo avviso, il collegamento fra *engagement* e produttività delle aziende, soprattutto in Italia, dove la bassa produttività continua a rappresentare un elemento di criticità per il sistema produttivo e per le performance economiche del Paese?
- le aziende stanno mettendo in campo una serie di misure centrate sulla comunicazione, sulla formazione, sull'attenzione agli aspetti di benessere e di conciliazione fra vita lavorativa e vita privata. Quali misure o strategie ritiene siano più opportune per contrastare il disimpegno e migliorare la motivazione del personale? È sufficiente, a suo avviso, circoscrivere l'analisi sulle politiche aziendali, o è necessario farne una "questione nazionale", avviando un'iniziativa di tipo culturale che renda evidenti le ricadute a livello macro di situazioni che coinvolgono la sfera individuale e personale?



3.1. Le opinioni dei responsabili aziendali: azioni ad ampio spettro contro il disimpegno

Le risposte raccolte delineano una prospettiva pratica e concreta su come tali dinamiche influenzino le performance aziendali e su quali strategie siano state o possano essere adottate per affrontarle. Il contributo degli HR è qui esplorato non solo come funzione operativa, ma come fulcro per la creazione di ambienti inclusivi, stimolanti e capaci di attrarre e trattenere talenti, migliorando il loro benessere e, di conseguenza, la loro produttività.

Per la parte aziendale figurano imprese con un organico che varia da 19 a oltre 500 dipendenti. Confrontando le misure che ognuna di queste aziende ha messo in pratica per contrastare il distacco dei propri lavoratori e aumentare il loro *engagement*, emerge un piano d'azione che può diventare un punto di riferimento prezioso per realtà imprenditoriali di ogni dimensione, interessate a migliorare il benessere e la produttività del proprio team.

Monitorare e valutare l'*engagement* dei dipendenti

I dati raccolti dalle interviste qualitative, svolte con gli HR manager delle aziende coinvolte nell'analisi, permettono di illustrare un primo quadro d'insieme sul rapporto tra dipendenti e azienda, evidenziando sia le dinamiche di coinvolgimento sia le difficoltà emergenti nel clima lavorativo. Inoltre, l'analisi ha messo in luce le strategie adottate dai responsabili delle risorse umane per affrontare e mitigare tali problematiche.

In generale, nelle organizzazioni intervistate si registra un buon livello di coinvolgimento, una prima meta a cui si giunge attraverso impegno e dedizione, ma che ripaga in termini di produttività. È partendo da questa consapevolezza che le aziende hanno posto al centro della propria cultura aziendale l'attenzione verso il coinvolgimento e la motivazione dei propri dipendenti. Per monitorare costantemente questi aspetti sono state adottate diverse strategie, tra cui l'indagine di Great Place to Work, denominata Trust Index. Indagando cinque macroaree (credibilità, rispetto, equità, orgoglio e coesione), il questionario di analisi del clima aziendale verifica se il personale vive positivamente l'esperienza lavorativa e, poiché è in forma anonima, i dipendenti tendono a sentirsi più "protetti" e liberi di esprimersi.

Poiché il Trust Index restituisce al management aziendale un report aggregato, permette di raccogliere dati interni da cui poi nascono iniziative di miglioramento. Inoltre, dà la possibilità di confrontarsi con le altre



organizzazioni che operano sul territorio italiano, per trarre ispirazione da *best practice* consolidate.

Non solo il questionario di Great Place to Work, ma anche questionari personalizzati e fatti su misura per i propri dipendenti aiutano le aziende ad ottenere una panoramica dettagliata del benessere e della soddisfazione interna. In alcuni casi, le *survey* vengono proposte dopo aver condiviso con lo staff i nuovi obiettivi dell'azienda, così da raccogliere il loro punto di vista e invitarli a partecipare proponendo suggerimenti. Caratteristica che accomuna le diverse *survey* è la periodicità con cui esse vengono svolte: la maggior parte delle aziende le propone annualmente, altre ogni sei mesi.

“Utilizziamo una survey che avviene annualmente, generalmente tra settembre e ottobre. È abbastanza sfidante come tempistica perché ci ripromettiamo dopo ogni survey di fare delle azioni, e immaginarle e completarle nell’arco di un anno richiede veramente tantissimo lavoro”.

“Il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti sono elementi che monitoriamo costantemente. Tenzialmente ogni sei mesi viene creata e somministrata una survey interna (la “satisfaction survey”) e, una volta ottenuti i dati, i responsabili di dipartimento fanno una riunione per vedere quali sono i punti deboli e quali possono essere eventuali azioni migliorative”.

Sebbene le *survey* rappresentino un'ottima base per implementare strategie di miglioramento, diversi HR manager hanno precisato che non sono sufficienti. Poiché il coinvolgimento è un elemento essenziale della cultura aziendale, è necessario monitorarlo anche nel *day by day*, o comunque in intervalli di tempo più brevi rispetto a quelli previsti dai questionari. Un elemento chiave in questo caso è rappresentato dal dialogo diretto tra dipendenti e management, da cui emergono eventuali criticità o proposte di miglioramento.

Molto diffusi sono i colloqui *one-to-one*, definiti anche “una chiacchiera informale”, in cui il responsabile dedica del tempo al collaboratore, ponendogli una serie di domande su come procede il lavoro. Anche in questo caso la cadenza cambia a seconda dell'azienda, ma vengono svolti, per lo più, ogni trimestre, eccetto casi come quelli di cui la seguente testimonianza:

“I one-to-one vengono svolti una volta ogni due settimane per i nuovi assunti, dopodiché diventa un incontro una volta al mese che ciascuno fa con il proprio referente diretto. Se c'è qualunque tipo di criticità, questi meeting sono il momento giusto per parlarne e cercare insieme delle soluzioni”.



In alternativa a questi metodi classici, alcuni HR manager monitorano il livello di coinvolgimento osservando il tasso di turnover, un indicatore cruciale in quanto la sua crescita è spesso legata a fattori di disimpegno come retribuzione inadeguata, mancanza di riconoscimento o stress lavorativo. In particolar modo, un tasso di ricambio elevato può indicare un clima aziendale non favorevole, in cui bisogna intervenire partendo dalle radici del problema, raccogliendo feedback diretti dai dipendenti. Altre aziende hanno istituito dei comitati interni di dipendenti, che si riuniscono periodicamente per proporre, in forma anonima, nuove iniziative e aspetti da migliorare.

Dopo aver analizzato il livello di disimpegno e le strategie adottate per monitorarlo, è stato chiesto agli intervistati di identificare le principali cause del fenomeno e di indicare se, a loro parere, sia influenzato maggiormente da fattori interni o esterni all'azienda. Dalle risposte fornite si evince come le cause del disimpegno siano multidimensionali e variabili da contesto a contesto; alcuni ritengono dipendano da problemi di retribuzione, leadership e carichi di lavoro eccessivi, oltre alla complessità e alla ridondanza dei processi. La maggior parte concorda sul fatto che il disimpegno sia legato soprattutto a dinamiche aziendali interne poiché, nonostante si respiri un clima di disincanto generale verso il lavoro, resta in mano all'organizzazione il compito di coinvolgere e motivare i propri dipendenti.

“Vediamo oggi che le varie generazioni si avvicinano al contesto del lavoro con un diverso approccio ma con un comune disincanto. Il contesto è sicuramente complesso, ma non è, secondo noi, la causa del disimpegno perché poi è all'interno delle organizzazioni che si gioca la vera partita. Gli strumenti per vincere o perdere la partita li dobbiamo trovare nelle organizzazioni e se questo non funziona è perché qualcosa nelle organizzazioni non funziona. [...] Però quello che dobbiamo ricordare, specialmente oggi, è che questi elementi classici del management, quindi la leadership e la comunicazione, devono essere ancora più efficienti, efficaci e coerenti. Ed è solo attraverso questa coerenza che si riesce a guidare le persone in un momento complesso”.

Non manca tuttavia chi addita le cause del disimpegno a fattori esterni, come le condizioni del mercato, la concorrenza, l'inflazione e la riduzione del potere d'acquisto, che contribuiscono a creare un contesto molto controverso. Anche una cultura lavorativa ancorata a modelli gerarchici è percepita come un limite, in quanto alcuni dipendenti possono sentirsi poco valorizzati o ascoltati dalla leadership. Vale la pena riprendere una testimonianza interessante su come una delle aziende intervistate intende affrontare queste sfide:



“Il nostro impegno per il 2025 è quello di coinvolgere direttamente le persone nei progetti, promuovendo il loro empowerment e l’accountability. Quando le persone sono direttamente coinvolte nei progetti, hanno l’opportunità di contribuire attivamente alle decisioni e di vedere l’impatto del loro lavoro. Nella nostra azienda incoraggiamo le persone a partecipare a gruppi di lavoro interfunzionali, dove possono collaborare con colleghi di diverse aree aziendali per raggiungere obiettivi comuni. Inoltre, promuoviamo la cultura del feedback continuo. Questo dialogo costante aiuta a identificare rapidamente eventuali problemi e a trovare soluzioni efficaci”.

Nonostante il disimpegno sia un problema inevitabile, per ragioni di natura umana, è comunque possibile intervenire su quelle cause che rientrano sotto il controllo dell’azienda. È proprio questa consapevolezza che ha spinto gli intervistati a dare il massimo, cercando di migliorare ciò che è nelle loro possibilità.

Tra le misure adottate per contrastare il disimpegno, emerge in maniera evidente l’importanza del supporto al benessere, soprattutto dal punto di vista psicologico. Non si tratta solo di mettere a disposizione piattaforme online di consulenza psicologica gratuite, ma anche di creare una cultura aziendale improntata sulla flessibilità, per supportare i dipendenti dal punto di vista dello stress e della gestione del tempo. Problemi che non per forza emergono dai carichi lavorativi, spesso assolutamente bilanciati, ma da questioni di vita privata ben riconosciute dagli intervistati, come può essere la genitorialità e il prendersi cura dei propri cari. Molte aziende hanno quindi optato per lo smart-working, arrivando in certi casi a richiedere la presenza in sede per poco più di una settimana al mese. Altre realtà, invece, hanno optato per un modello basato sugli obiettivi, puntando sulla responsabilizzazione del dipendente piuttosto che sulla semplice misurazione delle ore trascorse in ufficio. In altri casi, un ruolo importante può giocare la formalizzazione di un “progetto benessere”, fondato su momenti liberi di meditazione personale, all’interno di spazi appositamente dedicati e attrezzati in azienda, o ancora iniziative che consentono di gestire lo stress (derivante da fattori interno o esterni) o di valorizzare la leva della comunicazione negli ambienti di lavoro (“pareti trasparenti”).

“Ci chiediamo sempre: che cosa ha valore per ciascuna persona in un momento specifico della sua vita? Le risposte che abbiamo trovato sono state: tempo. Tempo per l’assistenza ai familiari, per la genitorialità. Per questo motivo abbiamo introdotto un congedo parentale che si applica anche al partner e programmi di flessibilità come “Design your day”, che permette al personale di organizzare autonomamente la propria giornata, tenendo



sempre conto degli obiettivi. Un'altra iniziativa molto apprezzata è il "Focus Friday"; il venerdì è pensato come un giorno di "chiusura", in cui portare a termine i propri progetti, per iniziare la settimana successiva più rilassati. È una giornata in cui si evita di fissare i meeting in modo da dare spazio alle persone".

Non solo il benessere mentale, ma anche quello fisico viene messo in risalto dalle aziende attraverso una serie di iniziative, che spaziano dalla sensibilizzazione su un'alimentazione sana a programmi di prevenzione, fino all'offerta di coperture assicurative sulla vita e sulla salute per il personale.

Altre strategie per aumentare l'*engagement* si collegano al ruolo che viene dato ai dipendenti all'interno dell'azienda. Gli intervistati sottolineano quanto sia stato determinante offrire loro la libertà di dare un contributo concreto, avanzare proposte durante i meeting senza timore di giudizio e sentirsi ascoltati dai propri superiori. Quando i dipendenti percepiscono che la loro opinione conta, si crea un ambiente più inclusivo e stimolante, favorendo un maggiore senso di appartenenza e motivazione. A livello aziendale, il coinvolgimento diretto nei processi decisionali e nei cambiamenti organizzativi accresce il senso di responsabilità e l'impegno verso gli obiettivi comuni.

"La nostra struttura organizzativa non è gerarchica, ma abbiamo optato per un modello organizzativo americano chiamato Holacracy. Siamo organizzati in cerchie, ognuna rappresenta un dipartimento aziendale. Tutti possono dare un contributo, anche per dipartimenti che non gli appartengono, avanzando proposte in appositi meeting. Il fatto di poter essere ascoltati sempre è un grande strumento, utile ad aumentare l'engagement".

Riconoscendo anche l'importanza del senso di appartenenza e di coesione con il team, alcune aziende hanno parlato delle soluzioni che hanno adottato per prevenirne la mancanza. Secondo alcuni intervistati la coesione tra colleghi si può ottenere attraverso attività ludiche extra lavorative come attività di squadra, contesti informali attraverso cui conoscersi meglio. Altri intervistati hanno parlato invece di eventi aziendali, divisi in diverse tipologie, ad esempio giornate di workshop che terminano in aperitivi e serate con musica. Ampliando invece il proprio spettro, alcune aziende hanno parlato anche di ritiri aziendali, iniziativa che ha cominciato a prendere piede da quando, con la pandemia, si è compresa l'efficacia dello smart working. La seguente testimonianza delinea un quadro di come funzionano questi *retreat*.

"Ogni anno, tra settembre e dicembre, l'azienda prende in affitto un residence living, di solito all'estero. Poiché non possiamo ospitare tutto lo staff



contemporaneamente, organizziamo dei gruppi di circa dieci colleghi e ogni 2 o 3 settimane il gruppo cambia. Dopo il lavoro si possono fare diverse attività, come trekking, surf e tante altre. È un'esperienza che rafforza il senso di appartenenza”.

Le soluzioni al disallineamento

Un altro aspetto emerso con particolare interesse durante le interviste è il disallineamento tra le competenze richieste e quelle possedute dai candidati o dai dipendenti, così come le strategie adottate per colmare questo divario. Tutte le aziende intervistate hanno riscontrato questa problematica, seppur con intensità variabile.

Nel mercato del lavoro attuale, soprattutto in aziende altamente specializzate, possono essere richieste ai candidati competenze tecniche avanzate, definite anche come *hard skill*, che per la loro specificità risultano difficili da reperire. Tuttavia, dalle testimonianze emerge come, in un contesto in rapida evoluzione e che richiede un continuo aggiornamento delle competenze, esista un fattore che prescinde dalla padronanza immediata delle *hard skill*, ovvero la capacità di adattamento. A questa si affiancano una comunicazione efficace, il saper lavorare in team, il problem solving, tutte qualità che rientrano nell'ampio spettro delle competenze trasversali o *soft skill*. Gli intervistati sottolineano come sia più complesso trovare queste skill nei candidati, piuttosto che sviluppare le competenze tecniche attraverso la formazione.

Il disallineamento può manifestarsi in diverse fasi del percorso professionale: in fase di selezione, quando un candidato non possiede tutte le competenze richieste per un determinato ruolo, che siano *hard* o *soft skill*, oppure nel corso della carriera, ad esempio quando un dipendente desidera avanzare di livello ma si scontra con nuove competenze tecniche o gestionali da acquisire. Un altro scenario frequente è quello di un'azienda che evolve rapidamente e che richiede un aggiornamento continuo del personale, soprattutto dal punto di vista di *hard skill* significative come la digitalizzazione. A detta degli intervistati, la formazione è fondamentale per restare al passo e per ottenere maggiore *engagement*.

Tra le strategie adottate, molte aziende hanno fatto riferimento a piani di formazione *in house* svolti regolarmente per aiutare i dipendenti a crescere professionalmente e a sviluppare nuove competenze. Un'azienda in particolar modo ha delineato un quadro sul funzionamento del suo programma di sviluppo:



“Il nostro piano di formazione è diviso in tre categorie:

- Functional capabilities: vi rientrano le competenze di area e le abilità specifiche necessarie per eseguire compiti e attività all'interno dell'organizzazione e sono fondamentali per migliorare le prestazioni aziendali;*
- Fundamental capabilities: vi rientrano le competenze fondamentali e trasversali che i membri di un'organizzazione devono possedere per raggiungere sia i propri obiettivi che quelli strategici e operativi dell'organizzazione;*
- Leadership capabilities: vi rientrano competenze come la capacità di ispirare, motivare e guidare un team, prendere decisioni strategiche, comunicare efficacemente e gestire il cambiamento”.*

Ogni competenza “allenata” è strettamente legata agli obiettivi e priorità di business dell'azienda, che investono sulla formazione cercando di anticipare le eventuali richieste del mercato. Alcune organizzazioni mettono a disposizione dei propri dipendenti un budget variabile per la formazione, che questi possono sfruttare in autonomia per seguire dei corsi, ottenere certificazioni, comprare dei libri per studiare; in sintesi, tutto ciò che può tornare utile al proprio ruolo. Inoltre, poiché le aziende vedono questa dimensione come perfettamente integrata a quella lavorativa, permettono ai dipendenti di seguire i corsi e studiare anche durante l'orario di lavoro.

Credenza comune è che l'allenare da subito i nuovi arrivati sia fondamentale. Un buon metodo usato in questo caso è il cosiddetto *training on the job*, per cui il junior viene affiancato da un senior che lo guida nei progetti e lo accompagna nella crescita e nell'allineamento con i valori dell'azienda. Può essere utile non solo per i nuovi assunti, ma anche per figure già presenti nell'azienda che devono cambiare mansione. Per alcune aziende questo rappresenta una valida alternativa a corsi di formazione tecnici, come i corsi in aula, non solo perché ci si immerge immediatamente nella dimensione pratica del proprio ruolo, ma anche perché risulta molto utile essere affiancati da una persona più esperta a cui rivolgere i propri dubbi. Fondamentale, in questo caso, è la scelta del coach da parte dell'azienda, che deve basarsi tanto sulla sua competenza tecnica quanto sulla sua padronanza di soft skill essenziali, come la capacità di trasmettere la propria conoscenza in modo efficace.



“Prima di affrontare un “disallineamento”, bisogna capirne le radici: talvolta la soluzione risiede in un’attività di shadowing, o di contaminazione tra colleghi, talvolta può essere necessario un percorso di formazione specifico, talvolta conviene avviare una job rotation”.

Un’altra strategia piuttosto recente ma sempre più diffusa è il piano di sviluppo professionale. Si tratta di uno strumento che permette di creare un percorso di carriera personalizzato per ciascun dipendente, tenendo conto sia delle competenze già acquisite sia di quelle che possono essere sviluppate in base al suo potenziale. Non si limita però a definire obiettivi, in linea con le ambizioni individuali, ma fornisce anche un piano per raggiungerli, il che aiuta i dipendenti a sentirsi più motivati. È un ottimo strumento anche per i manager, poiché consente loro di tracciare un quadro preciso sulle competenze presenti in azienda e sulle strategie di crescita organizzativa.

“Il piano di sviluppo è uno strumento fondamentale per colmare il disallineamento presente nella nostra realtà. L’importante è che esso sia declinato in base agli obiettivi del personale e dell’azienda”.

Come già menzionato, il disallineamento può verificarsi anche in fasi inoltrate della carriera, come può essere il caso di senior che vogliono avanzare di livello, richiesta a cui le aziende provvedono attraverso *academy* interne, dove forniscono elementi volti allo sviluppo professionale. Si tratta per lo più di piani concentrati su competenze gestionali e strategiche, strettamente legate alla leadership, un aspetto su cui il mercato del lavoro attuale pone grande attenzione. Il *disengagement*, infatti, nasce spesso da problematiche inerenti al rapporto con il proprio superiore, come una scarsa comunicazione o una gestione inefficace. Dalle testimonianze si evince l’importanza di formare futuri leader che sappiano ascoltare i propri collaboratori, spiegando loro le decisioni aziendali, in modo tale da trasmettergli sicurezza e guidarli.

Prospettive sull’evoluzione del disincanto

L’ultimo argomento toccato nel corso delle interviste è stato il disincanto, l’ultima delle tre D rimasta da menzionare. In particolar modo, è stato chiesto agli HR manager di fornire una prospettiva personale sull’evoluzione del rapporto tra lavoratori e azienda, indicando se ritenessero il disincanto un fenomeno destinato a crescere o di cui fosse ancora possibile invertire la rotta.

Una visione condivisa dalla maggior parte degli intervistati è che inevitabilmente le nuove generazioni avanzeranno nuovi bisogni e che, qualora le aziende non saranno in grado di soddisfarli, il disincanto generale



tenderà ad aumentare. Gli HR manager hanno accentuato come molte di queste esigenze emergano già oggi in fase di colloqui conoscitivi, attraverso domande dei candidati riguardanti i giorni di ferie, lo smart-working e una retribuzione equa rispetto al proprio ruolo.

Più latenti, ma comunque rilevanti, sono i bisogni legati al benessere quotidiano in azienda: un ambiente lavorativo positivo e di condivisibili valori; un buon rapporto con il proprio superiore, con cui è importante stabilire una comunicazione aperta e trasparente, e la percezione di essere parte integrante dell'azienda, che riconosce il contributo del dipendente e lo valorizza puntando sul suo sviluppo professionale.

“Il disincanto può essere invertito se le aziende mettono le persone al centro, facendole sentire valorizzate e ascoltate. È fondamentale creare un buon equilibrio tra vita privata e lavoro e adottare politiche retributive eque”.

“Le aziende che riusciranno a creare un ambiente di lavoro che valorizza il benessere dei singoli, promuovendo la crescita professionale e offrendo opportunità di sviluppo personale avranno maggiori probabilità di mantenere un alto livello di engagement”.

Per far in modo di avere un'azienda pronta ai cambiamenti futuri, è importante che prima di tutti siano pronti i leader. Uno dei metodi menzionati per raggiungere questo obiettivo si ricollega ad un discorso già affrontato parlando del disallineamento, ovvero la formazione, che non si deve limitare ai nuovi arrivati o ai dipendenti, ma includere anche i capi d'azienda. È opinione comune che una buona leadership sia fondamentale per ottenere motivazione ed *engagement*. Bisogna quindi fornire loro gli strumenti per comprendere come il modo di lavorare stia cambiando e come adattarsi a questo cambiamento, anziché contrastarlo.

Le previsioni sulle future sfide del lavoro si incentrano anche sull'innovazione tecnologica, che cambierà le competenze richieste, così come il modo di lavorare e formare i dipendenti. Menzionata più di una volta è l'Intelligenza Artificiale, considerata sia un'opportunità per ottimizzare processi e aumentare l'efficienza, sia una sfida che richiederà un continuo aggiornamento delle competenze. Evidente resta l'importanza attribuita allo smart working, che gli HR manager ritengono verrà sempre più sfruttato e quindi, di conseguenza, permetterà di lavorare più su progetto, anziché tener conto del tempo speso in ufficio.

“Prima di affrontare un “disallineamento”, bisogna capirne le radici: talvolta la soluzione risiede in un'attività di shadowing, o di contaminazione



tra colleghi, talvolta può essere necessario un percorso di formazione specifico, talvolta conviene avviare una job rotation”.

Parlando delle nuove generazioni, un’azienda in particolare parla di come esse tenderanno a spostarsi da una realtà all’altra, con meno rapporti di lungo periodo, e più turnover o cambi di posizione. Questo fenomeno, definito anche come *job hopping*, riflette un profondo cambiamento nell’approccio al lavoro spesso associato ai Millennial e alla Generazione Z che, al contrario delle generazioni loro precedenti, tendono ad accettare con meno spontaneità opportunità di lavoro durature. Non è solo l’insoddisfazione verso l’ambiente di lavoro, spesso poco stimolante o non allineato con i propri valori, ad animare la loro scelta di cambiare ruolo, ma anche la curiosità e l’ambizione di acquisire nuove e variegate competenze. Gli svantaggi sia per i lavoratori stessi che per le aziende sono legati a problemi di instabilità, nel primo caso legato alla profondità delle competenze acquisite e della percezione negativa che potrebbe averne l’azienda, mentre nel secondo caso è legato al fattore del turnover, a cui può conseguire un aumento dei costi di formazione e inserimento. La soluzione richiede un approccio differente, che tenga conto dei benefit da offrire ai dipendenti in relazione alle loro necessità.

Per concludere questa carrellata di opinioni e considerazioni può essere particolarmente utile riportare integralmente una riflessione espressa dall’HR di un’azienda su quali metodi consiglierebbe ad altre aziende per far sentire i propri dipendenti, soprattutto se giovani, più motivati e coinvolti:

“Aiutarli nel creare buoni rapporti con i colleghi, ad esempio organizzando attività esterne o aiutandoli a risolvere in poco tempo gli attriti, che spesso si generano da semplici incomprensioni. Per il coinvolgimento è importante anche dare la possibilità ai dipendenti di partecipare attivamente ad alcune scelte fatte dall’azienda, che quindi non vengono prese “dall’alto” e imposte su di loro, ma affrontate precedentemente insieme durante momenti di briefing. Un ulteriore aspetto riguarda il conoscere i profili dei propri dipendenti e cercare di assecondare le loro aspettative. Ad esempio, un nostro dipendente aveva iniziato lavorando in un settore specifico dell’azienda, ma nel frattempo stava facendo un percorso di studi inerente a un altro settore, anche questo presente nella nostra azienda. Appena laureato, abbiamo deciso di trasferirlo nel settore che più rispettava le sue aspirazioni. Anche riconoscere la crescita professionale dei propri dipendenti, premiandone i meriti, può essere un incentivo”.



3.2. Le opinioni degli esperti: dal welfare al wellness?

Le riflessioni raccolte nelle interviste agli esperti del mondo del lavoro permettono di collocare il tema dell'*engagement* – o all'opposto del disimpegno – su una scala che, pur partendo dalle realtà aziendali e dalla situazione delle imprese italiane, riconduce le analisi a un livello più ampio e più di sistema.

I quattro punti della traccia di intervista rivolta agli esperti – le cause principali del fenomeno del disimpegno, la necessaria articolazione del fenomeno rispetto alla dimensione delle imprese e alla generazione di appartenenza dei lavoratori dipendenti, il collegamento fra *engagement* e produttività, le possibili strategie e le eventuali misure contro il disimpegno – hanno portato a identificare altrettanti punti di attenzione che possono essere sintetizzati nei seguenti:

- il riconoscimento di una peculiarità da attribuire all'attuale fase economica e lavorativa, che riduce significativamente i punti di contatto con il passato e si pone, quindi, come una fase inedita con livelli di incertezza ampi e con una debole capacità previsiva e di programmazione;
- la conferma che il collegamento fra *engagement* e produttività (nelle imprese e di sistema) rimanda non solo a un problema di efficienza ed efficacia produttiva e di risultati aziendali perseguibili, ma anche a una diversa cultura del lavoro (lato imprese e lato lavoro) dalla quale potrebbero derivare anche nuovi modelli di welfare e di distribuzione del reddito fra le diverse componenti sociali;
- gli effetti delle politiche aziendali tese a contrastare il disimpegno e aumentare il livello di partecipazione dei lavoratori agli obiettivi aziendali, la cui portata, a livello macro, pone in discussione l'attuale sistema di contrattazione e gli strumenti della rappresentanza, sia a livello di impresa che a livello di sistema di relazioni industriali e di contrattazione collettiva nazionale;
- la necessità di un ripensamento dei processi formativi rivolti ai lavoratori di tutti i livelli (ma anche agli imprenditori) dove, all'obiettivo di recuperare efficacia nell'investimento formativo nelle aziende, si accompagna l'urgenza di riannodare il collegamento con gli altri processi formativi, in maniera tale da scongiurare il “rischio decadimento” di conoscenze e di competenze che prescindono la realtà del singolo posto di lavoro.

Una premessa, comune a tutte le riflessioni fatte dagli esperti, ribadisce la necessità di adottare un approccio concreto alla realtà del lavoro in Italia, almeno sotto due aspetti.

Il primo riguarda la forte differenza che contraddistingue l'occupazione dipendente in Italia dove, a quella impiegata nelle tante realtà aziendali – anche di piccole e medie dimensioni – che hanno intrapreso la strada dell'innovazione nei rapporti di lavoro e nell'organizzazione dei processi produttivi, si contrappone una vasta area dove la contrattazione collettiva non arriva o, peggio, si traduce in condizioni più sfavorevoli rispetto ai contratti più rappresentativi (il cosiddetto *dumping contrattuale*).

Bisogna anche ricordare che la realtà della contrattazione collettiva in Italia è ancora (sebbene meno che in passato) caratterizzata da un ampio ritardo nei rinnovi contrattuali (oggi sono 6,6 milioni i lavoratori in attesa di rinnovo) e che la contrattazione di secondo livello riguarda in realtà una fascia esigua di lavoratori dipendenti.

Questa situazione è anche figlia della lunga stagione della stagnazione che ha interessato l'economia italiana almeno negli ultimi quindici anni, producendo un effettivo blocco dei salari, solo in parte compensato da un'inflazione molto contenuta. Uno dei principali esiti di questa stagione è poi stato l'avvio della discussione, a livello europeo e a livello nazionale, sul salario minimo e sulla sua introduzione per via normativa.

Il secondo riguarda, invece, la rilevanza del fenomeno del *mismatch* o del disallineamento fra domanda e offerta di lavoro, un fenomeno oggi in progressivo riassorbimento, che però ha lasciato sul campo un diverso equilibrio fra i soggetti che vogliono attrarre lavoro e i soggetti che dispongono delle caratteristiche richieste dalle aziende.

Non si tratta soltanto di un disallineamento quantitativo, ma anche, soprattutto, qualitativo. Il disallineamento fra domanda e offerta di lavoro produce, infatti, un costo economico elevato.

Sulla base di elaborazioni Censis, nel 2023, il tasso di posti vacanti nei settori Industria e Servizi in Italia era pari al 2,3%; al 2,3% dei posti vacanti corrisponde un "mancato" prodotto che è stimato in 27,8 miliardi di euro, pari all'1,5% del Pil totale. Nel 2023, in assenza del *mismatch*, il Pil italiano avrebbe potuto raggiungere 1.810 miliardi di euro. In realtà il Pil 2023 si è fermato a 1.782 miliardi di euro.

Ma è sul piano qualitativo che si sta misurando l'entità del fenomeno del disallineamento e delle sue implicazioni.



Da più parti è stato richiamato il passaggio “dal welfare al wellness” ed è stato messo in evidenza anche il fatto che i lavoratori più giovani abbiano adottato un approccio più individualistico e prevalentemente orientato al proprio benessere.

Nei fatti, il maggior potere contrattuale dal lato del lavoro, emerso per via della “rarefazione” delle competenze richieste dalle imprese – sia per effetto della demografia, sia per effetto del veloce avvicendamento delle competenze stesse – sembra orientarsi verso l’ottenimento di modalità lavorative dove la formula “meno orario, più salario” non appare più del tutto fuori luogo, così come quella di ottenere da subito la condivisione, da parte di chi assume, del percorso di crescita professionale prescelto o comunque un orizzonte certo di avanzamento all’interno dell’organizzazione.

In sostanza, in questa nuova fase si osserva una crescente distanza fra una visione del lavoro più tradizionale, ancorata al welfare e alla garanzia delle tutele fondamentali, magari aperto a esperienze di welfare aziendale, ma che fa poca presa nei confronti di chi sembra in grado di far pesare la propria (presunta) unicità e non sostituibilità.

Su questa linea, non può che risultare critica la valutazione del rischio-e delle opportunità che si celano dietro la scelta di assumere e come molto facilmente – dato l’alto tasso di turn over che oggi caratterizza alcune professioni presidiate in maniera prevalente da giovani – ciò che appare sulle prime un investimento (formativo soprattutto, ma non solo) con un ritorno nel medio termine, si tramuti, in breve, in un costo non recuperabile.

4. CONSIDERAZIONI DI SINTESI (EXECUTIVE SUMMARY)

La prima parte della ricerca esplora la percezione dei lavoratori sull'*engagement* dal punto di vista emotivo e motivazionale, evidenziando le dinamiche che lo alimentano e come influenza la loro performance lavorativa.

La motivazione dei dipendenti è influenzata da molteplici fattori, tra cui prospettive di carriera e di crescita, riconoscimento, responsabilità e autonomia decisionale.

Fra i principali risultati dell'analisi, emergono i seguenti punti chiave:

- la maggior parte dei lavoratori (79,3%) si sente *molto* o *abbastanza* motivata, mentre un occupato su cinque sperimenta scarsi livelli motivazione (20,7%). In generale, quindi, si respira un'aria positiva dal punto di vista della motivazione.
- l'età incide sulla motivazione: coloro che si sentono più motivati rientrano nella fascia over 55 (risponde “molto” il 37,5%), mentre chi registra livelli più scarsi si attesta nella fascia 18-44 anni (circa il 24%). La generazione dei *senior* trova maggior significato nel lavoro, poiché cresciuta secondo paradigmi che assegna alla carriera una parte centrale della propria identità. I più giovani, invece, tendono a privilegiare altri aspetti della vita, come il tempo libero e il benessere personale.
- i ruoli professionali fanno la differenza: a sentirsi *molto* motivato è il 32,2% dei dipendenti intermedi, che si distacca di 6,1 punti percentuali dagli impiegati con mansioni esecutive (26,1%). I primi, infatti, operano in contesti tendenzialmente più coinvolgenti e dinamici, al contrario dei secondi, che svolgono mansioni di routine spesso senza prospettive di cambiamento.

Dopo aver analizzato l'*engagement* la ricerca passa al fenomeno opposto, il *disengagement*, sentimento che si fa strada nel dipendente che perde interesse nei confronti del proprio lavoro. Tra le principali cause identificate vi sono le cosiddette “tre D”, che in modi diversi favoriscono questo sentimento. La prima ad essere analizzata è il disallineamento, che si manifesta nella percezione di essere sovra qualificati o, al contrario, di non possedere tutte le competenze richieste per il proprio ruolo. In particolare, è risultato che:

- solo il 27,2% degli occupati avverte le sue competenze come *perfettamente* in linea con il proprio ruolo, mentre la percentuale più alta si attesta sul bacino che le giudica *abbastanza* adeguate (59,1%), segno che fondamentalmente il disallineamento non è un problema di percorso e che c'è ancora spazio di miglioramento, ad esempio attraverso corsi di formazione. C'è anche da considerare un non indifferente 13,7% che segnala un disallineamento marcato, segnalando la presenza di realtà che non investono a sufficienza nella formazione o che non riescono a valorizzare appieno il potenziale dei propri dipendenti.
- il disallineamento colpisce soprattutto i giovani (il 16,8% predilige l'opzione *poco* o *per nulla*) e ha invece una scarsa incidenza sulla fascia agli antipodi (6,3%). In questo caso si tratta non solo di tipologie di esperienze e durata del proprio percorso professionale, ma anche di una transizione spesso non ottimale tra il sistema educativo e il mondo del lavoro, o alla mancata valorizzazione delle competenze nei primi anni di carriera.

Un fattore utile a delineare un quadro sul modo in cui il rapporto con il lavoro sta cambiando è la priorità che gli intervistati gli attribuiscono nella loro vita. Più il lavoro viene considerato importante, maggiore sarà l'impegno e l'investimento che ciascuno è disposto a dedicare al proprio ruolo nel quotidiano. Anche in questo caso il panorama è variegato:

- alla domanda se il lavoro abbia perso centralità o non sia mai stato considerato prioritario nella propria vita, il campione si divide quasi a metà, facendo emergere un critico 47,8% allineato a questa affermazione. Il dato riflette la crescente sensazione di distacco, che mette sempre più in discussione il concetto tradizionale di lavoro come fulcro della vita sociale e personale.
- non sorprende che ad allinearsi con questo tipo di mentalità siano soprattutto le fasce più giovani, tra i 18 e i 44 anni (circa 54%), mentre gli over 55 se ne distaccano ampiamente (il 66,3% non è d'accordo). Il divario è il segno di due contesti molto diversi in cui le generazioni si sono formate, il primo che considerava la realizzazione professionale un valore fondamentale, e il secondo che privilegia invece percorsi diversificati e aspetti legati al benessere personale.
- gli uomini percepiscono in maniera minore il lavoro come una priorità rispetto alle donne (rispettivamente il 50,8% e il 44,3% credono abbia

perso, o non abbia mai avuto, priorità nella propria vita). Un divario leggero, ma che mostra come per le donne, a cui tradizionalmente vengono assegnati ruoli confinati nelle mura domestiche, trovino maggior appagamento nel lavoro, fonte di riconoscimento e indipendenza personale ed economica.

- nel panorama territoriale sorgono differenze legate a contesti socioeconomici e modelli culturali locali. È ben riconosciuto come nelle aree settentrionali del Paese il mercato del lavoro sia prospero e dinamico, favorendo un approccio più flessibile al ruolo professionale. Non è un caso quindi che al Nord circa la metà della popolazione ritenga che il lavoro abbia perso o non sia mai stato una priorità, mentre al Centro-Sud, rimasto maggiormente ancorato al ruolo tradizionale del lavoro come sicurezza fondamentale per la vita e l'identità sociale, il bacino cala a circa il 44%. Il divario non risulta tuttavia critico, segno che la cultura del lavoro sta cambiando in tutto il Paese.

La priorità assegnata al lavoro è inversamente proporzionale al distacco. Minore è il valore attribuito alla propria carriera, più intensa è la sensazione di distanza mentale ed emotiva dal proprio ruolo. È quasi la metà dei lavoratori dipendenti a sentirsi regolarmente o sporadicamente distaccato, ma ancora più critico è il dato sui giovani, poiché più della metà (53,9%) avverte questo problema con alte frequenze. A distanza di quasi 20 punti percentuali si pone invece la fascia più adulta, dimostrando, ancora una volta, un maggiore coinvolgimento e stabilità emotiva nel rapporto con il lavoro.

Per comprendere l'andamento del *disengagement* è stato chiesto agli intervistati come il loro approccio al lavoro è cambiato (o non cambiato) nel tempo. La maggior parte della popolazione (62,7%) ritiene che questo sia cambiato leggermente o per nulla, mantenendo un certo coinvolgimento; il dato è in linea a quello precedente sul distacco (il 55% si sente coinvolto di frequente o sempre). Accanto a chi mantiene un rapporto stabile con il proprio lavoro coesiste una schiera di occupati che invece ha avvertito cambiamenti, in positivo o in negativo. Il 29,8% si sente ora più distaccato e nei casi più gravi del tutto disilluso, insieme a chi non si è mai sentito coinvolto. Per un nucleo minore, ma di una certa rilevanza, l'approccio è totalmente cambiato in positivo, poiché si sente più coinvolto o addirittura pieno di entusiasmo (7,5%), il che dimostra come in alcuni casi sia possibile invertire la rotta del *disengagement*.

Resta comunque alto il livello di occupati intenzionati a cambiare lavoro.



È infatti il 44,3% degli occupati dipendenti ad aver considerato un cambio di professione, soprattutto i più giovani (64,6%), probabilmente per fattori legati alla necessità di conoscere diverse realtà, in modo da acquisire più competenze, oppure ad un'insoddisfazione generale verso ruoli non in linea con le proprie aspirazioni. Il bacino di utenti si mantiene alto per le generazioni dei 35-44enni e dei 45-54enni (circa 45%), mentre scende drasticamente negli over 55 (15,8%), che naturalmente percepiscono come rischiosa l'abbandono della propria stabilità lavorativa, soprattutto quando il mercato del lavoro non risulta favorevole per persone oltre una certa età.

Tra i motivi che hanno spinto gli occupati a considerare un cambio di lavoro i maggiori sono stati:

- aumento di reddito (39,5%);
- stress o carico di lavoro eccessivo (28,7%);
- maggiore soddisfazione professionale (21,5%);
- maggiori prospettive di carriera (18,7%);
- mancanza di senso di appartenenza e di coesione con il team attuale, ovvero colleghi e superiori (16,8%).

Dalle prospettive del genere e dell'età emerge invece che:

- gli uomini attribuiscono maggiore importanza all'aumento di reddito come motivo per cambiare lavoro rispetto alle donne (rispettivamente 43,5% e 33,8%), probabilmente a causa del persistere di aspettative sociali di stampo tradizionale, che vedono l'uomo come il principale sostegno economico della famiglia, oppure dalla diffusa associazione tra successo professionale e guadagno. Tra le fasce d'età, questa esigenza è particolarmente avvertita dagli under 44 (circa il 40%), che possono percepire le proprie competenze come non valorizzate dal salario ricevuto, oppure essere ad un punto della carriera con limitate prospettive di crescita economica.
- un altro divario di genere è relativo allo stress, che colpisce soprattutto le lavoratrici (32,6%) rispetto alla controparte maschile (25,8%). Anche questa volta il dato può essere connesso ad un modello familiare tradizionale, in cui le donne si trovano spesso a dover conciliare responsabilità domestiche e impegni professionali, aumentando così il carico di stress. A livello generazionale, il livello più alto si riscontra negli over 55 (48,9%), mentre nelle fasce più giovani le percentuali si attestano tra il 22 e il 32% circa, probabilmente per via delle responsabilità derivanti da un ruolo più avanzato nella carriera rispetto ai giovani.

- le donne prediligono la stabilità o non intravedono prospettive di carriera, in quanto avvertono molto meno questa motivazione (14,3%) rispetto agli uomini (21,8%).

Le ragioni che spingono gli occupati a considerare l'idea di cambiare lavoro presentano diverse analogie con le cause che, a loro avviso, si nascondono dietro il disimpegno. Tra quelle elencate, le più avvalorate sono le seguenti:

- retribuzione inadeguata (50,7%);
- mancanza di riconoscimento e apprezzamento (36,9%);
- stress elevato o cattiva gestione del carico di lavoro (33%);
- difficoltà nel bilanciare vita privata e lavoro (22,1%);
- aspettative crescenti delle aziende senza adeguate ricompense (21,2%).

Dal confronto tra i due tipi di dati emergono come prioritari, per migliorare il clima lavorativo e contrastare il disimpegno, due aspetti: la retribuzione e il benessere mentale. Poiché è difficile agire sulla retribuzione, le aziende possono concentrarsi sul secondo aspetto, che può essere potenziato valorizzando maggiormente i dipendenti e promuovendo un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro. In particolare, i più giovani avvertono con maggiore intensità la mancanza di riconoscimento (42,1%), mentre la fascia 35-44 anni è quella che risente maggiormente delle difficoltà nel conciliare lavoro e vita personale (30,8%).

Gli effetti nascosti del disimpegno e le misure da adottare

La disaffezione al lavoro implica una serie di sfide per l'azienda, che può veder calare produttività e qualità delle prestazioni, contemporaneamente ad un aumento del turnover. Un lavoratore su tre (33,3%) crede che il disimpegno abbia un impatto significativo sui risultati dell'azienda in cui lavora, riducendo la produttività in modo evidente, credenza particolarmente diffusa negli over 55 (45,2%), distanti di quasi 20 punti percentuali dai più giovani (25,4%), che confidano maggiormente nella possibilità di un cambiamento. Rispetto al contesto generale, i dati restano pressoché i medesimi, poiché continua a prevalere il nucleo di chi ritiene significativo l'impatto del disimpegno (38,3%).

Data l'importanza del *disengagement* nel contesto lavorativo, è fondamentale che le aziende comprendano come trasformare motivazione e coinvolgimento in leve strategiche per aumentare la produttività. Tra le possibili strategie per aumentarlo, gli occupati dipendenti hanno indicato come prioritarie:



- offrire una retribuzione più competitiva (54%);
- migliorare il benessere e le condizioni di lavoro (40%);
- aumentare il supporto dato ai propri dipendenti, attraverso diversi tipi di benefit (32%);
- offrire una maggiore flessibilità in quanto a orario e smartworking (26,9%);
- ridurre il numero di ore lavorative (24,5%).

La possibilità di un compenso più alto risulta quindi sia la causa principale del disimpegno che la leva primaria per contrastarlo, soprattutto in un contesto come quello attuale, di incertezza economica e inflazione. Altra leva per il coinvolgimento è migliorare il benessere, operazione attuabile investendo in ambienti di lavoro sani e flessibili, basati anche su un piano di welfare aziendale adeguato.

Poiché i più giovani avvertono maggiormente il bisogno di benefit (39,7%) rispetto ai lavoratori senior (20,9%), una soluzione efficace per le aziende potrebbe essere l'offerta di soluzioni personalizzate in base alla fascia d'età e alle diverse esigenze. In quanto a benessere mentale, l'iniziativa di ridurre le ore lavorative, già sperimentata in diversi paesi europei, potrebbe rappresentare una svolta, come confermano anche i dati. Sono soprattutto coloro che si trovano nella fascia di 35-44 anni a porre l'accento su questa tematica, poiché può rappresentare un importante aiuto in un periodo di vita in cui si avverte tipicamente un maggiore carico di responsabilità.

Altri aspetti chiave su cui le aziende dovrebbero concentrarsi includono lo sviluppo professionale, da incentivare attraverso programmi di crescita chiari e formazione continua, e la comunicazione interna, che dovrebbe essere più trasparente e orientata all'inclusione. Tutte queste tematiche vengono approfondite nel corso delle interviste qualitative, che mostrano le strategie usate per risolvere queste problematiche.

Le strategie per affrontare le tre D. Le iniziative delle aziende

Nel corso delle interviste qualitative con responsabili delle risorse umane di aziende certificate Great Place to Work e di esperti del settore, sono emerse diverse strategie interessanti usate per contrastare il *disengagement*.

Per sapere quale approccio adottare, variabile in base al tipo di azienda, numero di dipendenti e possibilità economiche, la prima cosa da fare, secondo gli esperti, è monitorare il coinvolgimento, così da conoscere punti deboli e forti dell'azienda e sapere in quali campi intervenire.



Il monitoraggio del coinvolgimento aziendale viene svolto per lo più attraverso:

- questionari annuali o semestrali, che funzionano soprattutto se somministrati in forma anonima (dichiarando comunque età, settore e ruolo), così che i dipendenti si sentano più liberi di esprimersi. Le *survey* aiutano a raccogliere i punti di vista degli impiegati sull'andamento generale dell'azienda e sul clima interno;
- colloqui *one-to-one*, inerenti alla dimensione quotidiana. È un momento in cui responsabile e dipendente possono confrontarsi su diversi aspetti, che riguardino l'azienda in generale o il proprio percorso di carriera. La frequenza con cui vengono svolte è mensile o poco più;
- monitoraggi sul tasso di turnover, che può indicare diverse problematiche presenti nell'azienda.

Così come nel questionario rivolto ai lavoratori dipendenti, anche ai responsabili aziendali è stato chiesto di identificare le principali cause del disimpegno, evidenziando se questo fenomeno sia maggiormente influenzato da fattori interni o esterni all'azienda. Dalle testimonianze emerge un allineamento sul fatto che, nonostante si respiri un clima generale di disincanto verso il lavoro, le cause del disimpegno siano interne all'azienda, che deve essere in grado di coinvolgere e motivare i dipendenti.

Gli intervistati hanno menzionato alcuni metodi adottati con successo per contrastare il disimpegno. Sebbene ogni azienda rappresenti una realtà unica, alcune strategie presentano elementi comuni, ad esempio:

- supporto al benessere, soprattutto dal punto di vista psicologico. Oltre all'offrire piattaforme di consulenza psicologica in maniera gratuita, le aziende hanno reso il lavoro il più flessibile possibile, optando per una cultura aziendale che tiene conto del risultato più che del tempo passato in ufficio. Alcune soluzioni concrete sono state lo *smart-working* o la presenza richiesta per pochi giorni a settimana o al mese.
- comunicazione trasparente tra responsabili e dipendenti che, sentendosi liberi di esprimere la propria opinione e suggerimenti aziendali, si sentono anche più valorizzati e stimolati.
- attività extra lavorative, per lo più eventi aziendali, ritrovi per giochi a squadre e in alcuni casi anche *retreat* della durata di circa una settimana. Tutto ciò contribuisce ad aumentare sia il coinvolgimento che il senso di appartenenza e coesione con il proprio team.



Passando dal disimpegno al disallineamento, problematica diffusa nel Paese, dove sempre più organizzazioni faticano a reperire personale adeguato, gli intervistati hanno parlato dell'importanza che la formazione svolge all'interno di un'azienda, non solo per i nuovi arrivati, ma anche per chi vi lavora da tanto tempo. Tra le strategie usate, ne sono emerse alcune in particolare:

- un budget variabile messo a disposizione dei dipendenti da sfruttare in autonomia per seguire corsi, comprare libri per studiare, tutto ciò che può aiutarli nell'accrescere il bagaglio delle competenze, ovviamente sempre in linea con gli obiettivi aziendali. Per favorire questo aspetto, molte aziende permettono anche di studiare durante l'orario di lavoro;
- *Training on the Job*, ovvero l'affiancamento di un cosiddetto *buddy* o *coach* ai nuovi arrivati, che si ritrovano accanto una persona che li aiuti e li guidi nell'inserimento;
- Il piano di sviluppo professionale, ovvero un percorso di carriera personalizzato per ciascun dipendente, che tiene conto delle sue competenze e delle aree da migliorare, così da puntare una serie di obiettivi e modi per raggiungerli;
- Formazione svolta all'interno dell'azienda, attraverso corsi di aggiornamento. Per chi intende avanzare di ruolo e soprattutto per chi desidera assumere un ruolo manageriale vengono insegnate anche soft skill gestionali e strategiche.

Sull'argomento del disincanto e la sua possibile evoluzione futura, gli intervistati hanno fornito diversi pareri. La maggior parte condivide la visione per cui le nuove generazioni continueranno a portare nuove esigenze, che le aziende dovranno essere in grado di soddisfare per contrastare il disincanto. Alcune di queste emergono già nel contesto attuale, e riguardano la rinnovata importanza data al tempo libero e al work-life balance, quasi onnipresente nel dibattito pubblico del Paese.

Dalle testimonianze emergono altri aspetti da tenere in considerazione per diminuire il disincanto:

- mantenere un ambiente lavorativo positivo e di condivisibili valori;
- comunicazione chiara e trasparente con i propri manager;
- valorizzare l'opinione e i feedback di ognuno;
- investire sulla formazione e lo sviluppo professionale;
- formare la leadership in modo che rispetti questi valori.



Parlando invece di prospettive sul futuro del lavoro, viene più di una volta menzionata l'innovazione tecnologica, di cui parte integrante è l'Intelligenza Artificiale, che cambieranno radicalmente il modo di lavorare e di fare formazione, quest'ultima destinata a diventare sempre più cruciale.

Un'altra possibile evoluzione riguarda l'aumento del turnover, in quanto le nuove generazioni abbracceranno sempre di più il fenomeno del *job hopping*, in cui i lavoratori cambiano frequentemente impiego, generalmente ogni due anni.

Da queste riflessioni emerge chiaramente che l'approccio al lavoro sta cambiando. I giovani si sentono sempre più distaccati, percepiscono un legame più fragile con il lavoro e avanzano nuove richieste. Per affrontare le sfide di domani, è fondamentale che le aziende rivedano il loro approccio, adattando la cultura interna per trattenere i talenti e prevenire un tasso di turnover elevato.

Dal welfare al wellness. Le opinioni degli esperti

I quattro punti della traccia di intervista rivolta agli esperti – le cause principali del fenomeno del disimpegno, la necessaria articolazione del fenomeno rispetto alla dimensione delle imprese e alla generazione di appartenenza dei lavoratori dipendenti, il collegamento fra *engagement* e produttività, le possibili strategie e le eventuali misure contro il disimpegno – hanno portato a identificare altrettanti punti di attenzione che possono essere sintetizzati nei seguenti:

- il riconoscimento di una peculiarità da attribuire all'attuale fase economica e lavorativa, che riduce significativamente i punti di contatto con il passato e si pone, quindi, come una fase inedita con livelli di incertezza ampi e con una debole capacità previsiva e di programmazione;
- la conferma che il collegamento fra *engagement* e produttività (nelle imprese e di sistema) rimanda non solo a un problema di efficienza ed efficacia produttiva e di risultati aziendali perseguibili, ma anche a una diversa cultura del lavoro (lato imprese e lato lavoro) dalla quale potrebbero derivare anche nuovi modelli di welfare e di distribuzione del reddito fra le diverse componenti sociali;
- gli effetti delle politiche aziendali tese a contrastare il disimpegno e aumentare il livello di partecipazione dei lavoratori agli obiettivi aziendali, la cui portata, a livello macro, pone in discussione l'attuale sistema di contrattazione e gli strumenti della rappresentanza, sia a

livello di impresa che a livello di sistema di relazioni industriali e di contrattazione collettiva nazionale;

- la necessità di un ripensamento dei processi formativi rivolti ai lavoratori di tutti i livelli (ma anche agli imprenditori) dove, all’obiettivo di recuperare efficacia nell’investimento formativo nelle aziende, si accompagna l’urgenza di riannodare il collegamento con gli altri processi formativi, in maniera tale da scongiurare il “rischio decadimento” di conoscenze e di competenze che prescindono la realtà del singolo posto di lavoro.

Una premessa, comune a tutte le riflessioni fatte dagli esperti, ribadisce la necessità di adottare un approccio concreto alla realtà del lavoro in Italia, almeno sotto due aspetti.

Il primo riguarda la forte differenza che contraddistingue l’occupazione dipendente in Italia dove, a quella impiegata nelle tante realtà aziendali – anche di piccole e medie dimensioni – che hanno intrapreso la strada dell’innovazione nei rapporti di lavoro e nell’organizzazione dei processi produttivi, si contrappone una vasta area dove la contrattazione collettiva non arriva o, peggio, si traduce in condizioni più sfavorevoli rispetto ai contratti più rappresentativi (il cosiddetto *dumping contrattuale*).

Il secondo riguarda, invece, la rilevanza del fenomeno del *mismatch* o del disallineamento fra domanda e offerta di lavoro, un fenomeno oggi in progressivo riassorbimento, che però ha lasciato sul campo un diverso equilibrio fra i soggetti che vogliono attrarre lavoro e i soggetti che dispongono delle caratteristiche richieste dalle aziende.

Da più parti è stato richiamato il passaggio “dal welfare al wellness” ed è stato messo in evidenza anche il fatto che i lavoratori più giovani abbiano adottato un approccio più individualistico e prevalentemente orientato al proprio benessere.

In sostanza, in questa nuova fase si osserva una crescente distanza fra una visione del lavoro più tradizionale, ancorata al welfare e alla garanzia delle tutele fondamentali, magari aperto a esperienze di welfare aziendale, ma che fa poca presa nei confronti di chi sembra in grado di far pesare la propria (presunta) unicità e non sostituibilità.