

Report globale di Indeed

Insight sulla forza lavoro
multigenerazionale



Il divario generazionale

Il mercato del lavoro odierno è più multigenerazionale che mai. Le generazioni in età di pensionamento rimangono nei loro ruoli più a lungo, mentre la Generazione Z sta entrando velocemente a far parte della forza lavoro. In che modo le aziende stanno affrontando questa nuova situazione?

Per scoprirlo, Indeed ha commissionato un sondaggio globale tra rappresentanti di aziende che offrono lavoro e persone in cerca di lavoro. I risultati mettono in luce le sfide legate alla necessità di trovare un equilibrio tra le esigenze delle diverse generazioni, ma anche i motivi per cui vale la pena affrontarle. Le persone che offrono lavoro e quelle che lo cercano, di ogni generazione, concordano sul fatto che gli ambienti di lavoro multigenerazionali non migliorino solo l'esperienza dei dipendenti, ma anche i profitti dell'azienda.

Alcune delle sfide più urgenti riguardano i lavoratori più giovani. Più della metà dei rappresentanti aziendali (57%) e delle persone in cerca di lavoro (53%) afferma che le generazioni più giovani sono meno coinvolte nel lavoro. I partecipanti al sondaggio, compresi gli stessi membri della Generazione Z, ritengono che questa generazione in particolare manchi di empatia e competenze interpersonali.

Le persone nate tra il 1997 e il 2012, tuttavia, prevarranno presto nella forza lavoro. Trattandosi della generazione più numerosa al mondo, rappresenteranno più di un quarto della forza lavoro globale solo nel 2025.¹

Ciò significa che le esperienze e le preferenze della Generazione Z plasmeranno il futuro del lavoro e il sondaggio

ci mostra come potrebbe essere un futuro di questo tipo. Ad esempio, la maggioranza dei partecipanti concorda sul fatto che i lavoratori più giovani, nel valutare le aziende per cui lavorano, si preoccupino più delle generazioni precedenti dei temi ambientali, etici e sociali.

Tuttavia, anche se la Generazione Z sta riscrivendo le regole del lavoro, i Baby boomer continuano a esercitare una grande influenza. I lavoratori vanno in pensione più tardi e si stima che 150 milioni di posizioni lavorative in tutto il mondo potrebbero essere ricoperte da persone di età pari o superiore a 55 anni, tra cui membri della Generazione X e Baby boomer, entro il 2030.² Le aziende oggi devono creare un ambiente di lavoro che attragga la prossima generazione di leader, rispettando al contempo le esperienze dei lavoratori meno giovani.

"Molte persone pensano che parlare di problemi multigenerazionali sul luogo di lavoro sia solo fonte di scontro tra opinioni discordanti", asserisce George Murphy, Co-Chair dell'Inclusion Business Resource Group All Generations Empowered (AGE) di Indeed, che offre opportunità di collaborazione fra dipendenti di tutte le età. "Tuttavia, una volta entrati nella questione, non si tratta tanto di differenza di età quanto della diversità di esperienze. Come sfruttare questo aspetto? Come possiamo collaborare per essere il più efficienti e produttivi possibile?"

In questo report condivideremo spunti, provenienti dai dati esclusivi dei sondaggi di Indeed e da esperti esterni, su come aiutare i leader della talent acquisition a raggiungere questo obiettivo.



Non si tratta tanto di differenza di età quanto della diversità di esperienze. Come sfruttare questo aspetto?"

George Murphy
Co-Chair dell'Inclusion Business
Resource Group All Generations
Empowered (AGE) di Indeed

1. McKinsey, The Gen Z equation, giugno 2023

2. Bain & Company, Better with Age: The Rising Importance of Older Workers, luglio 2023

Metodologia

Il Report globale di Indeed si basa su un sondaggio online condotto dal 13 novembre al 6 dicembre 2024.

Vi hanno partecipato:

- 11.006 persone in cerca di lavoro, definite come individui occupati a tempo pieno o part-time oppure alla ricerca di un impiego.
- 5.600 aziende, rappresentate da persone con ruoli manageriali all'interno dell'organizzazione.

I profili di età per ciascun segmento di pubblico a livello globale sono i seguenti:

- Persone in cerca di lavoro: Generazione Z (13%), Millennial (37%), Generazione X (36%), Baby boomer (14%)
- Aziende: Generazione Z (8%), Millennial (43%), Generazione X (35%), Baby boomer (13%)

Questo report si concentra sui risultati di nove dei mercati principali di Indeed. I partecipanti per Paese sono stati distribuiti come segue:

- Persone in cerca di lavoro: Stati Uniti (1.163), Regno Unito (1.116), Germania (1.193), Italia (1.119), Francia (1.127), Giappone (1.100), Canada (1.142), Paesi Bassi (644), Australia (615)
- Aziende: Stati Uniti (1.023), Regno Unito (1.023), Germania (501), Italia (515), Francia (500), Giappone (516), Canada (253), Paesi Bassi (251), Australia (257)

Per fare riferimento a questa ricerca, usa la seguente citazione:

Sondaggio di Indeed e YouGov 2024, N=9.219 persone in cerca di lavoro e 4.839 aziende in totale

Sommario

Introduzione	2
Informazioni su Indeed	4
Lo scontro culturale tra generazioni	5
Disporre di una forza lavoro multigenerazionale conviene	13
Conclusione e punti principali	22

Informazioni su Indeed

Indeed è il sito n. 1 al mondo per la ricerca di lavoro³ grazie a oltre 595 milioni di profili di persone in cerca di lavoro a livello globale.⁴ Indeed mette al primo posto chi cerca lavoro e, al contempo, offre velocemente candidati idonei alle aziende per soddisfarne le esigenze di recruiting.

Ogni giorno mettiamo in contatto milioni di persone con un lavoro migliore per creare vite migliori, coniugando la tecnologia di AI più recente con la capacità di giudizio e le relazioni umane.

595 Mio
profili di
persone in
cerca di lavoro

Dati di Indeed (globali), account di persone in cerca di lavoro con un indirizzo email univoco e verificato

N. 1
app per la ricerca
di lavoro su
iPhone o Android
in più di 25 Paesi

Categoria Business, SimilarWeb,
giugno 2023

24 Mio
annunci totali su
Indeed a livello
globale

6
annunci
aggiunti ogni
secondo a
livello globale

Più di 60
Paesi
28
lingue

Più di 23,6 Mio
colloqui telefonici
su Indeed a livello
globale

140.000
nuovi annunci
aggiunti ogni
mese in Italia

Dati di Indeed

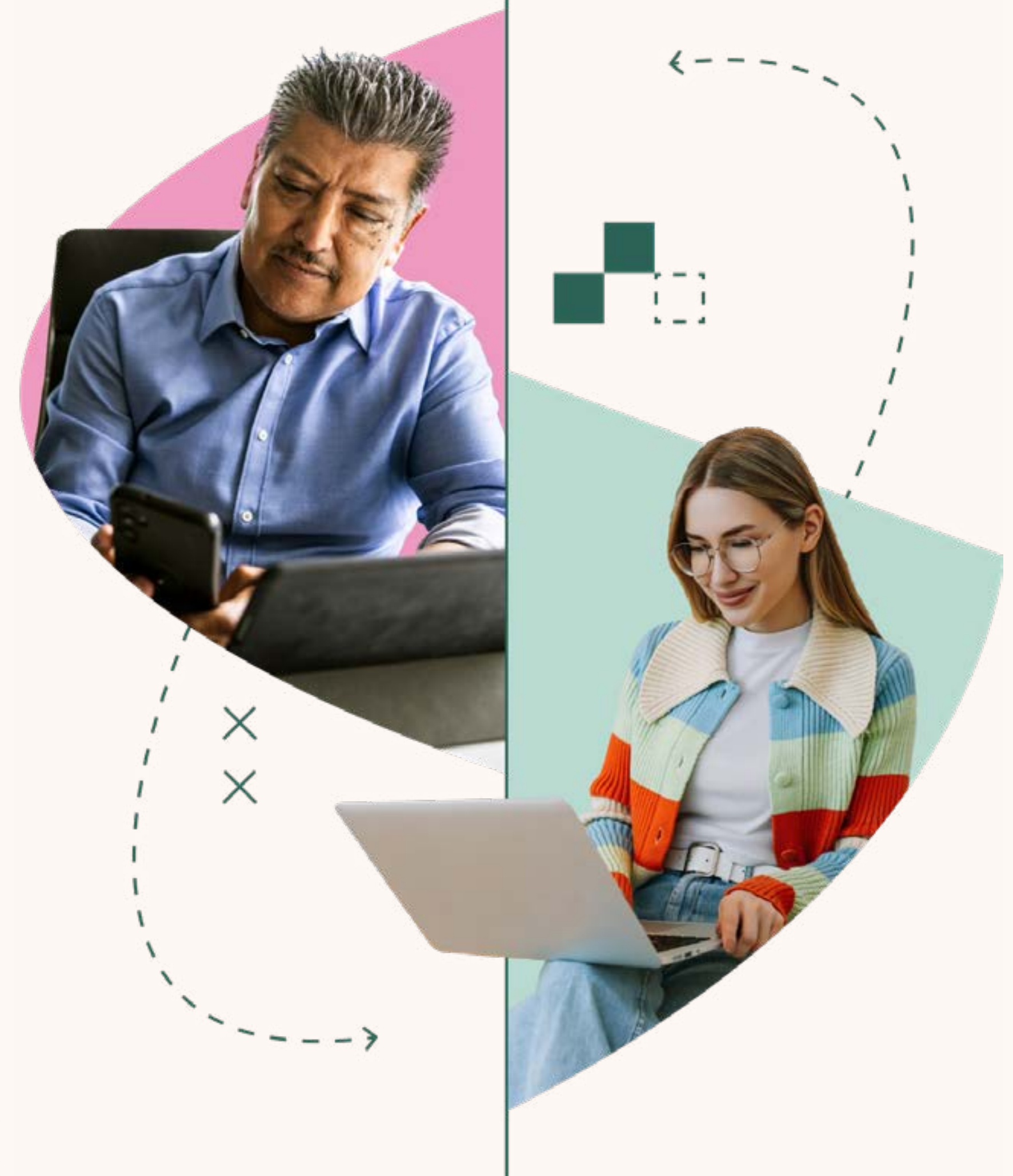
6,3 Mio
candidature
inviate ogni
giorno da
dispositivi mobili
con Candidatura
Diretta Indeed a
livello globale

3. Comscore, visite totali, marzo 2024

4. Dati di Indeed (globali), account di persone in cerca di lavoro con un indirizzo email univoco e verificato

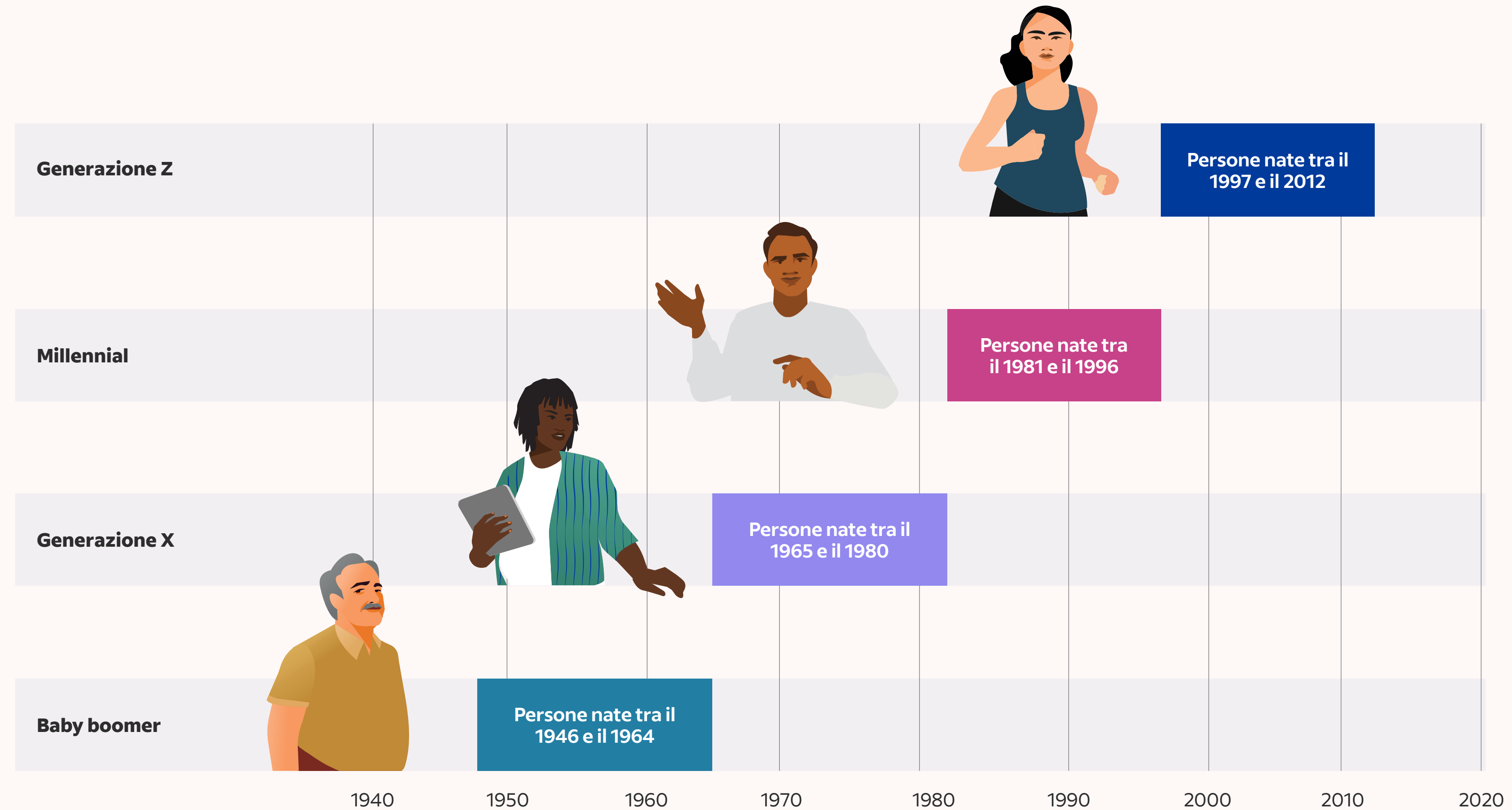
Lo scontro culturale tra generazioni

Come le diverse generazioni faticano ad adattarsi a un mondo del lavoro in evoluzione.



Le varie generazioni

Con i Baby boomer che rimangono nel loro ruolo più a lungo e la Generazione Z che sta entrando nel mercato del lavoro, la forza lavoro oggi è più multigenerazionale che mai.



La Generazione Z ha una cattiva reputazione, anche secondo chi ne fa parte

Per le generazioni precedenti è tradizione consolidata guardare con disappunto le loro controparti più giovani e il sondaggio mostra che questa tendenza persiste sul luogo di lavoro. Più della metà dei rappresentanti aziendali (54%) e delle persone in cerca di lavoro (54%) sostiene che la Generazione Z è troppo dipendente dalla tecnologia. Il 37% delle persone che offrono lavoro descrive la Generazione Z come pigra e il 38% delle persone in cerca di lavoro concorda. Secondo entrambi i gruppi, inoltre, la Generazione Z è la più pretenziosa, ovvero pensano che molto sia loro dovuto.

Sorprende il fatto che i membri di tale generazione siano dello stesso parere.

Le persone in cerca di lavoro e coloro che lo offrono della Generazione Z affermano che la loro generazione è più incline a presentare tutti questi attributi negativi. Questa percezione sfavorevole di sé potrebbe semplicemente derivare dal vedersi rappresentata in questo modo nella cultura pop e nei social media.

Che percezione hanno le persone in cerca di lavoro della propria e delle altre generazioni?

Tutte le generazioni associano gli attributi più negativi alla Generazione Z, anche coloro che ne fanno parte.

	Totale	Generazione Z	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Dedizione al lavoro	Generazione X	Millennial	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Adattabilità	Generazione X	Millennial	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Ambizione	Millennial	Millennial	Millennial	Generazione X	Generazione X
Collaborazione	Generazione X	Millennial	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Creatività/innovazione	Millennial	Generazione Z	Millennial	Millennial	Millennial
Pigrizia	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z
Essere esigenti e pretenziosi	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z
Inflessibilità	Baby boomer	Baby boomer	Baby boomer	Baby boomer	Generazione Z
Eccessiva dipendenza dalla tecnologia	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z
Mancanza di competenze di comunicazione interpersonale	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z
Mancanza di empatia	Generazione Z	Generazione Z	Baby boomer	Generazione Z	Generazione Z
Avversione al rischio	Baby boomer	Generazione Z	Baby boomer	Baby boomer	Baby boomer

Domanda posta a chi cerca lavoro: Quali attributi sei più incline ad associare a ciascuna generazione? Seleziona tutte le generazioni pertinenti per ogni riga.

Ma i dipendenti della Generazione Z potrebbero avere difficoltà sul lavoro anche per un altro motivo: il COVID-19. La pandemia ha sconvolto la fase della vita in cui normalmente avrebbero appreso le competenze e le norme culturali da applicare nel luogo di lavoro tramite tirocini in presenza e posizioni di livello base. Secondo uno studio di Associated Press, il 46% degli intervistati della Generazione Z ritiene che la pandemia abbia reso più arduo perseguire i propri obiettivi a livello di istruzione o di carriera.⁵

Questo indica che le aziende possono contribuire a ridurre la frustrazione percepita dalle persone di questa fascia di età offrendo mentorship e opportunità mirate di sviluppo delle competenze. Società di consulenza come KPMG, Deloitte e PwC hanno risposto offrendo ai lavoratori della Generazione Z una formazione specialistica orientata a sviluppare competenze tra cui il lavoro di squadra, la conduzione di presentazioni, le norme di scrittura delle email e un'efficace comunicazione di persona.⁶

Che opinione ha chi offre lavoro delle diverse generazioni?

Come gli utenti in cerca di lavoro, anche chi si occupa di recruiting associa le caratteristiche più negative alla Generazione Z.

	Totale	Generazione Z	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Dedizione al lavoro	Generazione X	Millennial	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Adattabilità	Generazione X	Millennial	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Ambizione	Millennial	Millennial	Millennial	Generazione X	Generazione X
Collaborazione	Generazione X	Millennial	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Creatività/innovazione	Millennial	Millennial	Millennial	Millennial	Generazione X
Pigrizia	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z
Essere esigenti e pretenziosi	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z
Inflessibilità	Baby boomer	Generazione X	Baby boomer	Baby boomer	Generazione Z
Eccessiva dipendenza dalla tecnologia	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z
Mancanza di competenze di comunicazione interpersonale	Generazione Z	Generazione X	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z
Mancanza di empatia	Generazione Z	Baby boomer	Generazione Z	Generazione Z	Generazione Z
Avversione al rischio	Baby boomer	Generazione X	Baby boomer	Baby boomer	Baby boomer

Domanda posta a chi offre lavoro: Quali attributi sei più incline ad associare a ciascuna generazione? Seleziona tutte le generazioni pertinenti per ogni riga.

5. Associated Press, [Gen Z and the toll of the pandemic](#), dicembre 2021

6. Fortune, [Gen Z is so lacking in soft skills after lockdown that Big 4 consultants are offering classes to help new hires fit in at work](#), luglio 2023

Assumere i membri della Generazione Z è difficile, fidelizzarli lo è ancora di più

Le persone che offrono lavoro considerano i membri della Generazione Z come i principali responsabili di una serie di problemi comunemente legati al recruiting. Circa un terzo degli intervistati afferma che sono più propensi a:

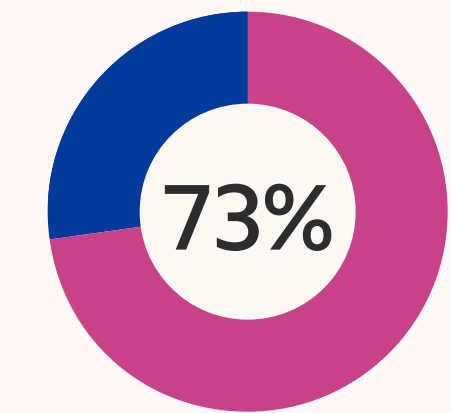
- essere inflessibili durante il processo di recruiting
- disporre di scarse competenze comunicative
- rifiutarsi di partecipare a colloqui in presenza
- richiedere retribuzioni irragionevoli, maggiori benefit e modalità di lavoro da remoto
- non avere familiarità con l'attività svolta dall'azienda

La Generazione Z ha una reputazione altrettanto negativa quando si tratta di mantenere un lavoro una volta assunti: quasi tre quarti delle aziende (73%) e delle persone in cerca di lavoro (73%) affermano che le generazioni più giovani sono le più inclini a passare da un lavoro a un altro. Se le generazioni meno giovani sono maggiormente propense a essere di questa opinione (il 74% dei datori di lavoro Baby boomer e il 78% delle persone in cerca di lavoro della stessa generazione concordano), lo sono anche le persone in cerca di un impiego (72%) e quelle che offrono lavoro (74%) della Generazione Z.

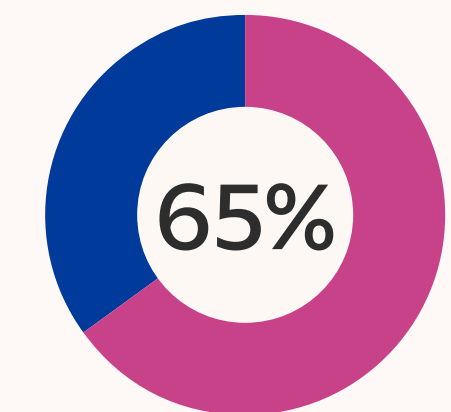
Quali generazioni presentano le maggiori sfide nell'ambito del recruiting?

Secondo chi offre lavoro, le persone che compongono la Generazione Z costituiscono con maggiore probabilità la causa di sfide comuni nell'ambito del recruiting e della fidelizzazione.

	Generazione Z	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Mancanza di flessibilità	28%	21%	18%	21%
Scarse competenze comunicative	33%	20%	16%	16%
Rifiuto di partecipare a colloqui in presenza	29%	19%	14%	11%
Richieste di retribuzioni irragionevoli	33%	24%	20%	15%
Aumento dei giorni di ferie o di altri benefit	29%	25%	21%	16%
Lavoro da remoto/orario lavorativo flessibile	37%	34%	22%	14%
Mancanza di familiarità con l'azienda o con la relativa attività	34%	23%	17%	13%



Persone in cerca di lavoro secondo cui le generazioni più giovani sono più inclini a cambiare ruolo o azienda.



Persone in cerca di lavoro della Generazione Z attivamente alla ricerca di un impiego o disponibili per nuove opportunità.

Domanda posta a chi offre lavoro: quali dei seguenti problemi hai riscontrato durante il recruiting di dipendenti di generazioni diverse? Seleziona tutte le generazioni pertinenti per ogni riga.

La percezione dei Baby boomer, secondo cui le generazioni più giovani non sono "fedeli", è un po' più severa rispetto alla realtà ma pur sempre veritiera: il 65% delle persone in cerca di lavoro della Generazione Z afferma di essere attivamente alla ricerca di un nuovo lavoro o disponibile per nuove opportunità. Si tratta della porzione più ampia di tutte le fasce di età, anche se la percentuale di Millennial non è molto distante. Sebbene si tratti di una pratica abbastanza comune tra i giovani che cercano di fare carriera, il sondaggio indica che rappresenta un motivo di frustrazione per chi offre lavoro.

"Le persone più giovani si sentono meno legate all'azienda [e] cambiano lavoro più rapidamente, il che va benissimo, ma interrompe costantemente il nostro processo", ha scritto il rappresentante Baby boomer di un'azienda tedesca. "I membri della Generazione Z e i Millennial passano spesso da un lavoro all'altro", ha ribadito un datore di lavoro statunitense della Generazione X. "Il mese di formazione e il processo di certificazione quasi non valgono la pena se queste persone si licenziano così spesso."



I membri della Generazione Z e i Millennial passano spesso da un lavoro all'altro. Il mese di formazione e il processo di certificazione quasi non valgono la pena se queste persone si licenziano così spesso."

Rappresentante aziendale della
Generazione X, Stati Uniti

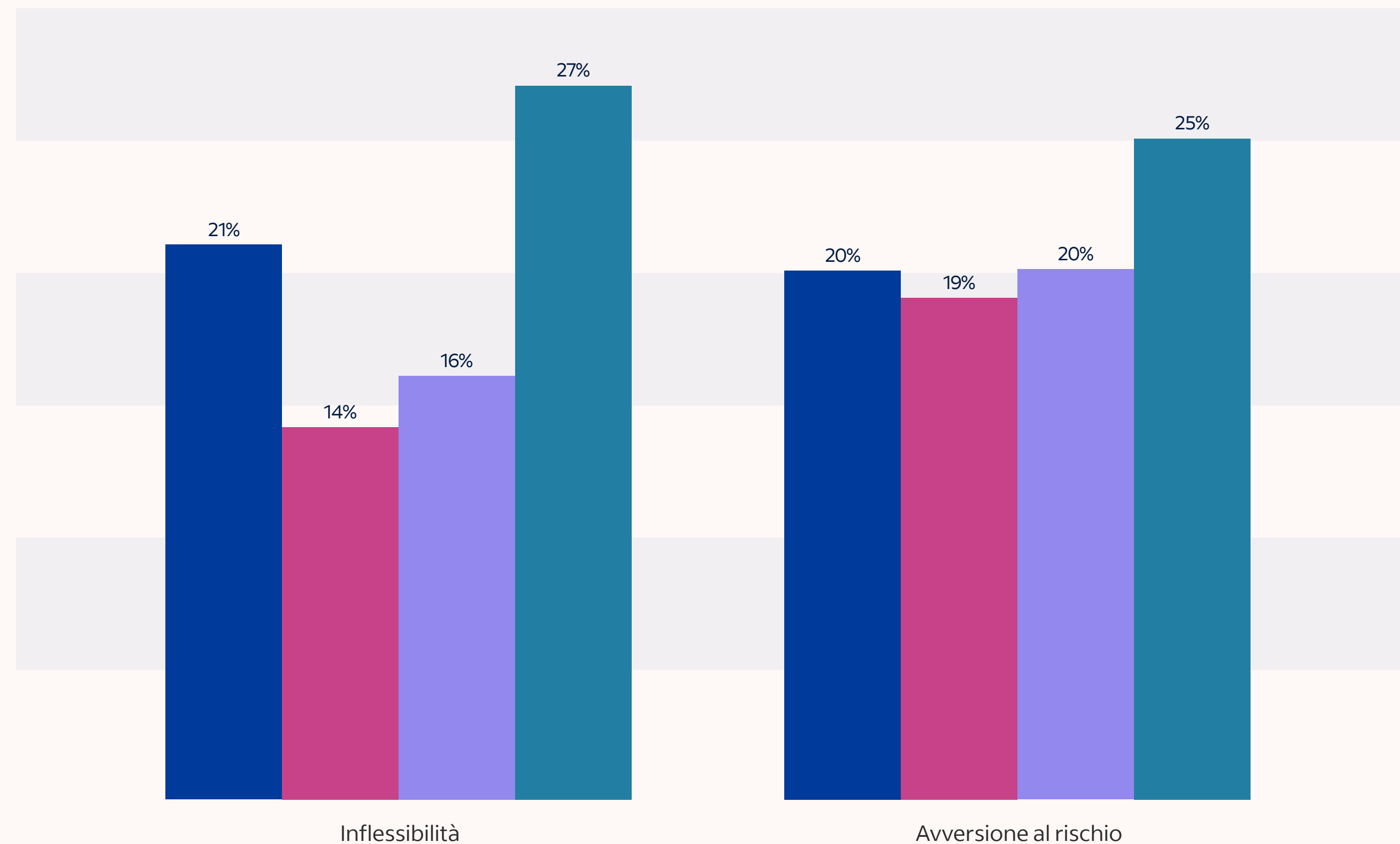
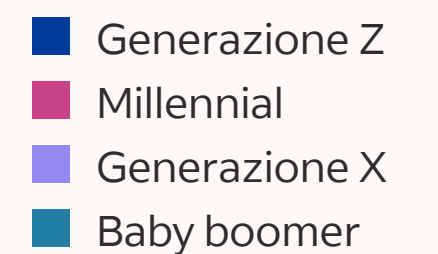
Anche i Baby boomer hanno bisogno di formazione

Le generazioni precedenti tendono a generalizzare ritenendo i giovani pigri e pretenziosi, ma anche questi ultimi credono agli stereotipi, sostenendo che le persone meno giovani non siano al passo coi tempi. Quasi tre quarti di tutti gli intervistati affermano che le generazioni meno giovani sono le meno competenti dal punto di vista tecnologico. Tuttavia, solo il 21% delle persone che offrono lavoro e il 13% di quelle che lo cercano della generazione Baby boomer considerano la propria generazione come non competente in ambito tecnologico.

Secondo Heather Tinsley-Fix, Senior Advisor, Employer Engagement presso AARP, è vero che i lavoratori meno giovani potrebbero non disporre di alcune delle competenze digitali dei loro colleghi più giovani, ma "non è sempre così e questo non significa che non possano impararle". Dopotutto, questa categoria di persone ha vissuto grandi cambiamenti tecnologici nel mondo del lavoro e vi si è adattata. Per Heather Tinsley-Fix è importante che le aziende creino opportunità di formazione durante tutto il percorso lavorativo dei dipendenti, anziché solo all'inizio, per far sì che tutti possano beneficiare delle nuove tecnologie al fine di migliorare la produttività, favorire l'innovazione e rendere il lavoro più facile e piacevole.

Quali attributi negativi riscontrano le persone in cerca di lavoro nelle loro controparti di generazioni precedenti?

In generale, chi cerca un impiego afferma che i Baby boomer costituiscono la generazione più inflessibile e avversa al rischio.



Domanda posta a chi cerca lavoro: Quali attributi sei più incline ad associare a ciascuna generazione? Seleziona tutte le generazioni pertinenti per ogni riga.

Il sondaggio ha rivelato inoltre che le generazioni meno giovani hanno maggiori probabilità di essere considerate inflessibili: la percentuale più alta di persone in cerca di lavoro (27%) e di quelle che lo offrono (27%) ritiene che i Baby boomer rappresentino la generazione meno flessibile. Coloro che compongono questa categoria, però, non sono d'accordo e indicano la Generazione Z come la meno flessibile.

Heather Tinsley-Fix afferma che questo divario potrebbe dipendere dal fatto che i lavoratori con più anni di esperienza hanno sperimentato cambiamenti che hanno avuto conseguenze negative. I Baby boomer sono i più propensi a ritenersi la generazione maggiormente avversa al rischio. Questo indica che l'atteggiamento percepito dalle altre generazioni come inflessibilità viene vissuto dai Baby boomer come cautela.

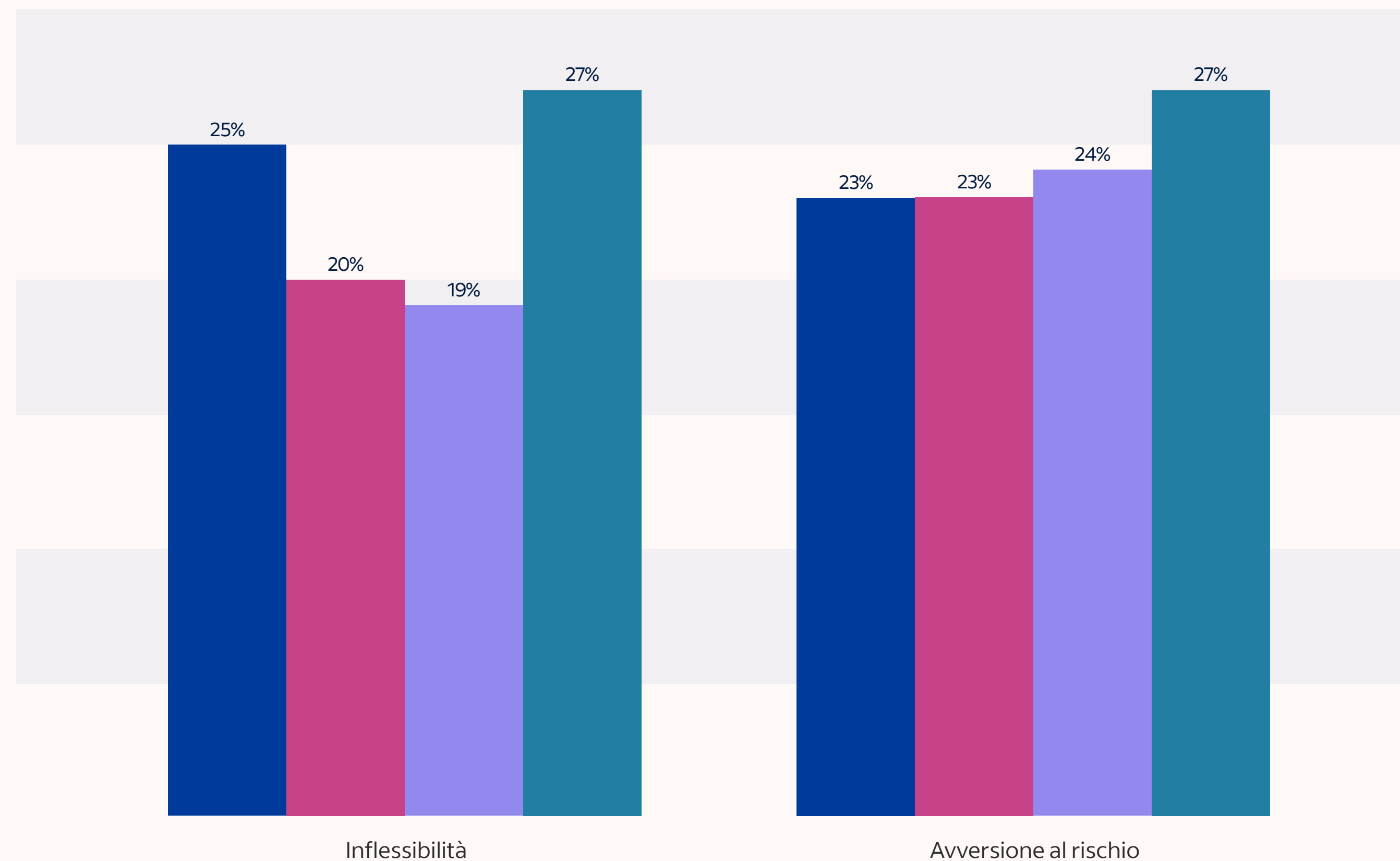
"I lavoratori con più esperienza spesso esprimono commenti come 'Guarda, ho già imparato cinque sistemi diversi, quanto durerà questo?', riferisce Heather Tinsley-Fix. Se le altre persone danno per scontato che tutti i cambiamenti siano positivi, "l'esitazione e l'opposizione possono essere interpretate come inflessibilità".

Heather Tinsley-Fix suggerisce di offrire ai lavoratori meno giovani l'opportunità di partecipare ai cambiamenti più importanti. "Imposta l'argomento come conversazioni piuttosto che come dettami", afferma. "Accogli i sentimenti di frustrazione quando comunichi un cambiamento necessario". In questo modo, le aziende possono sfruttare l'esperienza delle persone meno giovani per gestire le innovazioni in modo efficace, identificare i potenziali ostacoli e valutare come aggirarli.

Quali attributi negativi riscontrano le aziende nelle generazioni meno giovani?

Le persone che offrono lavoro, come le persone in cerca di lavoro, ritengono che i Baby boomer costituiscano la generazione più inflessibile e avversa al rischio.

- Generazione Z
- Millennial
- Generazione X
- Baby boomer



Domanda posta a chi offre lavoro: Quali attributi sei più incline ad associare a ciascuna generazione? Seleziona tutte le generazioni pertinenti per ogni riga.

Disporre di una forza lavoro multigenerazionale conviene

Superare le sfide intergenerazionali richiede impegno, ma raggiungere questo obiettivo può tradursi in vantaggi sostanziali.



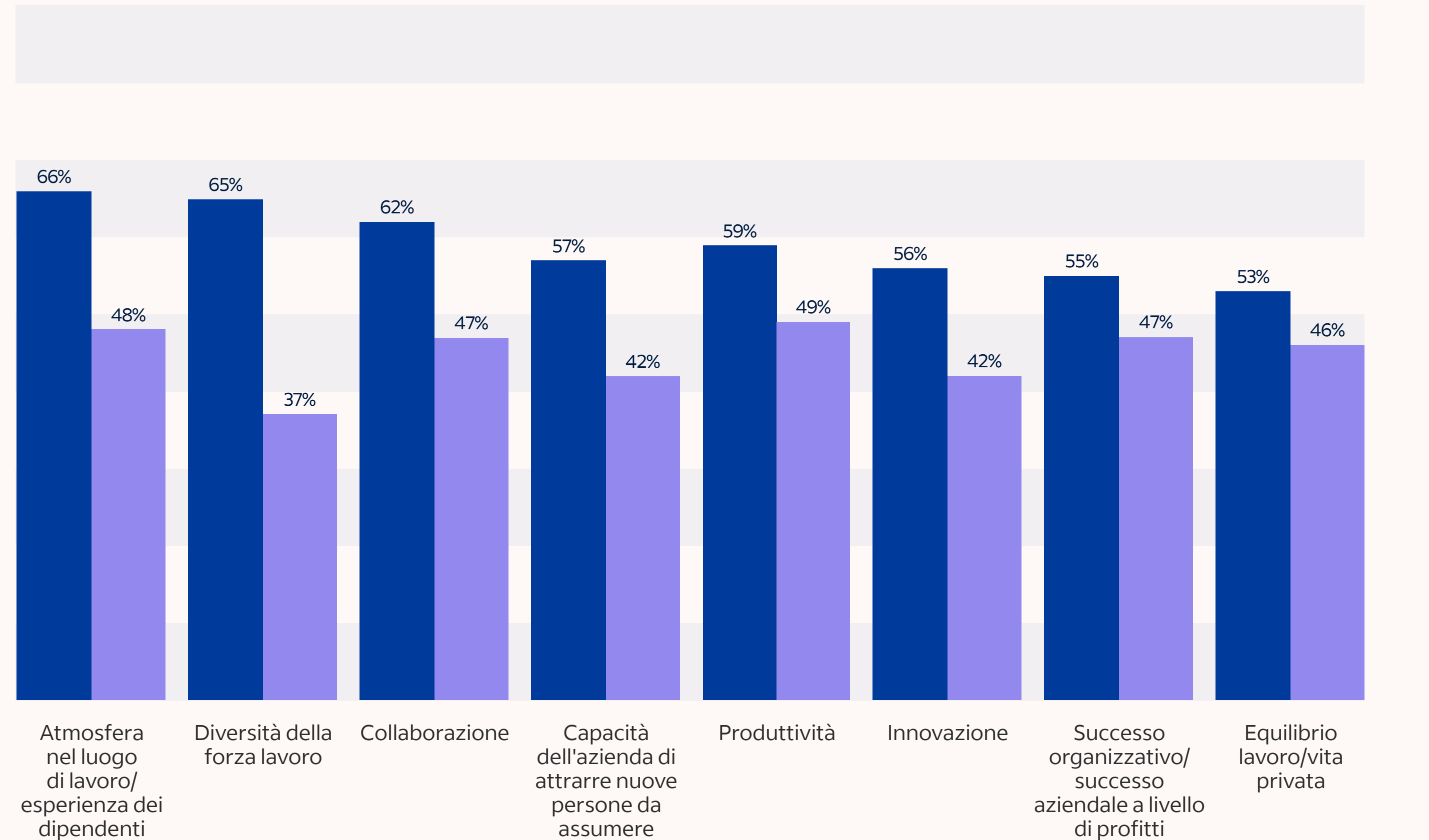
Il lato positivo delle differenze generazionali

Una maggioranza significativa dei partecipanti al sondaggio (almeno due terzi delle aziende e delle persone in cerca di lavoro) ritiene che una forza lavoro multigenerazionale offra grandi vantaggi alle aziende e ai dipendenti.

Il vantaggio più grande, secondo gli intervistati di tutte le età, è la condivisione delle conoscenze, che permette ai lavoratori più e meno giovani di imparare gli uni dagli altri. Seguono subito i vantaggi derivanti da una vasta gamma di esperienze tra le varie generazioni.

Quali sono, secondo le persone in cerca di lavoro, i vantaggi di una forza lavoro multigenerazionale?

Le persone in cerca di lavoro di tutte le età affermano che una forza lavoro diversificata dal punto di vista generazionale è vantaggiosa sia per le aziende sia per i dipendenti.



Domanda posta a chi cerca lavoro: Hai affermato che i dipendenti che compongono la forza lavoro della tua azienda provengono da generazioni diverse o da un'unica generazione. Quali conseguenze ritieni che questo abbia sui seguenti aspetti del lavoro? Seleziona un'opzione per riga.

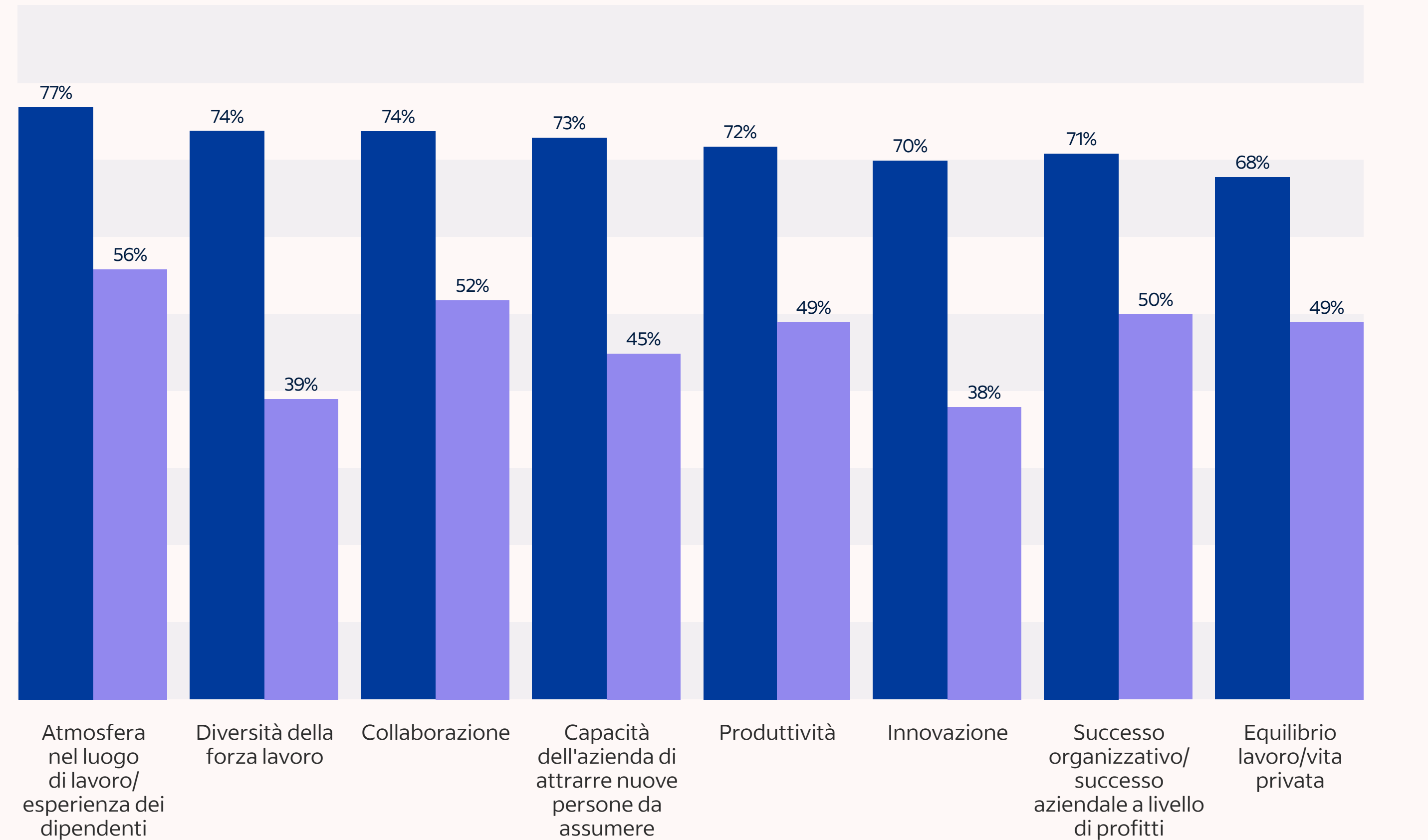
Più un'azienda è diversificata dal punto di vista generazionale, maggiori sono i vantaggi percepiti. Nelle organizzazioni in cui la forza lavoro è distribuita uniformemente tra le generazioni, il 77% dei rappresentanti aziendali dichiara che la diversità generazionale ha un impatto positivo sull'atmosfera nel luogo di lavoro. Invece, solo il 56% dei rappresentanti aziendali afferma lo stesso di una forza lavoro costituita da un'unica generazione. Si riscontra questa tendenza anche tra le persone in cerca di lavoro, che hanno maggiori probabilità di ottenere risultati positivi se lavorano per un'azienda composta da molte generazioni.

Ma questi vantaggi non riguardano solo i dipendenti. Quasi tre quarti delle aziende che gestiscono una forza lavoro che abbraccia più generazioni riscontrano un miglioramento della produttività e dei profitti; solo circa la metà di chi gestisce un personale composto da una sola generazione afferma la stessa cosa.

Le aziende possono favorire ulteriormente questo trasferimento intergenerazionale di conoscenze condividendolo internamente, asserisce Murphy. "Metti in risalto quando una persona offre supporto a un collega o se qualcuno chiede aiuto", afferma. "Azioni di questo tipo hanno un enorme impatto sulle persone, indipendentemente dalla loro età, in modo da sentirsi libere di chiedere, se ne hanno bisogno."

Quali sono, secondo le aziende, i vantaggi di una forza lavoro multigenerazionale?

La stragrande maggioranza delle persone che offrono lavoro considera, anche più di chi lo cerca, la diversità generazionale come una risorsa.



Domanda posta a chi offre lavoro: Hai affermato che i dipendenti che compongono la forza lavoro della tua azienda provengono da generazioni diverse o da un'unica generazione. Quali conseguenze ritieni che questo abbia sui seguenti aspetti del lavoro? Seleziona un'opzione per riga.

La comunicazione è fondamentale

La comunicazione è il più grande ostacolo al raggiungimento dei vantaggi correlati a una forza lavoro multigenerazionale. Circa un terzo di tutti gli intervistati afferma che le differenze generazionali nello stile di comunicazione e nelle aspettative rappresentano le maggiori sfide affrontate nelle aziende multigenerazionali. Fanno eccezione solo i rappresentanti aziendali della Generazione Z: secondo il 35% di loro, i punti di vista e le opinioni contrastanti costituiscono un problema più grande.

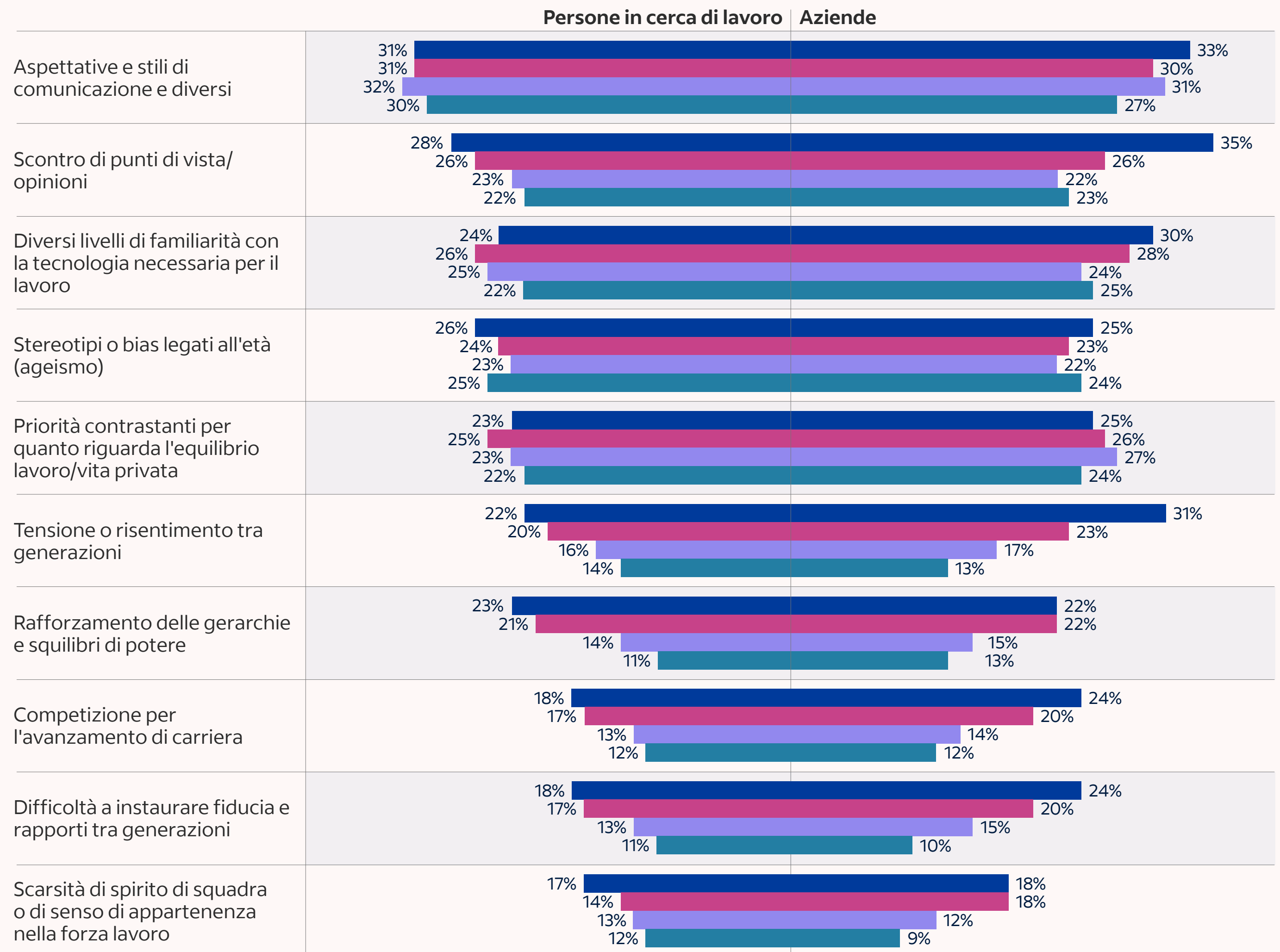
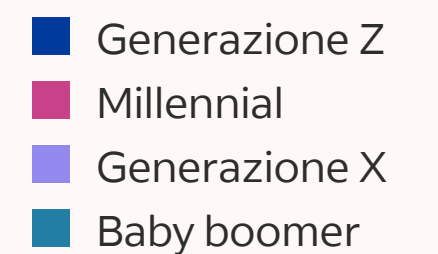
Parte di questa tensione può dipendere da un fraintendimento. Le generazioni precedenti, ad esempio, potrebbero presumere che i colleghi più giovani che tengono spente le fotocamere durante le chiamate Zoom non siano motivati. Tuttavia, secondo Deloitte, più della metà dei lavoratori della Generazione Z vive alla giornata⁷ e spesso con coinquilini per risparmiare sui costi abitativi. Queste persone potrebbero non avere lo spazio per allestire uno studio in casa o nemmeno una scrivania e potrebbero provare imbarazzo nel mostrare ai colleghi che partecipano a una riunione dalla loro camera da letto. Per ridurre gli attriti, è necessario rivedere le convinzioni comuni relative agli stili di comunicazione.

Domanda posta a chi cerca lavoro: Quali delle seguenti sono le principali sfide che associ a una forza lavoro multigenerazionale? Seleziona tutte le risposte pertinenti.
Domanda posta a chi offre lavoro: Quali delle seguenti sono le principali sfide che associ a una forza lavoro multigenerazionale? Seleziona tutte le risposte pertinenti.

7. Deloitte, 2024 [Gen Z and Millennial Survey](#), 2024.

Quali sono, secondo chi cerca e chi offre lavoro, le maggiori sfide legate a una forza lavoro multigenerazionale?

Le sfide in ambito comunicativo sono in cima all'elenco, seguite da punti di vista e opinioni contrastanti.



Sondaggio di Indeed e YouGov 2024, N=9.219 persone in cerca di lavoro e 4.839 aziende in totale

Questo non implica che le aziende debbano eliminare le norme sul lavoro per adattarsi agli stili di comunicazione dei lavoratori più giovani, ma significa che devono aiutare questa categoria ad abituarsi a tali norme (e viceversa).

Heather Tinsley-Fix afferma che gli Employee Resource Group (ERG) possono aiutare le generazioni precedenti a comprendere meglio quelle più giovani, permettendo al contempo a queste ultime di imparare. "Dobbiamo aiutare i lavoratori più giovani e fornire loro opportunità di mentorship, a prescindere dalle norme istituzionali in vigore", afferma. E la mentorship non è una strada a senso unico: i dipendenti più giovani possono aiutare i loro colleghi meno giovani a familiarizzarsi con le nuove tecnologie e a comprendere le norme, le aspettative e le preferenze di una fascia demografica sempre più influente.



I membri meno giovani dei team condividono la loro saggezza ed esperienza, mentre i più giovani apportano nuova energia e competenze in ambito tecnologico."



Rappresentante aziendale Millennial,
Stati Uniti



Combinando l'esperienza e l'approccio delle diverse generazioni è possibile semplificare e migliorare i processi esistenti, cogliendone il meglio."



Persona in cerca di lavoro Millennial,
Italia

L'ageismo rimane un ostacolo

In base al nostro sondaggio, le persone in cerca di lavoro e quelle che lo offrono hanno generalmente le stesse opinioni ed esperienze per quanto riguarda la forza lavoro multigenerazionale, ma su un argomento è emersa una netta discrepanza: la percezione dell'età come ostacolo nell'ambito dell'occupazione e dell'avanzamento di carriera.

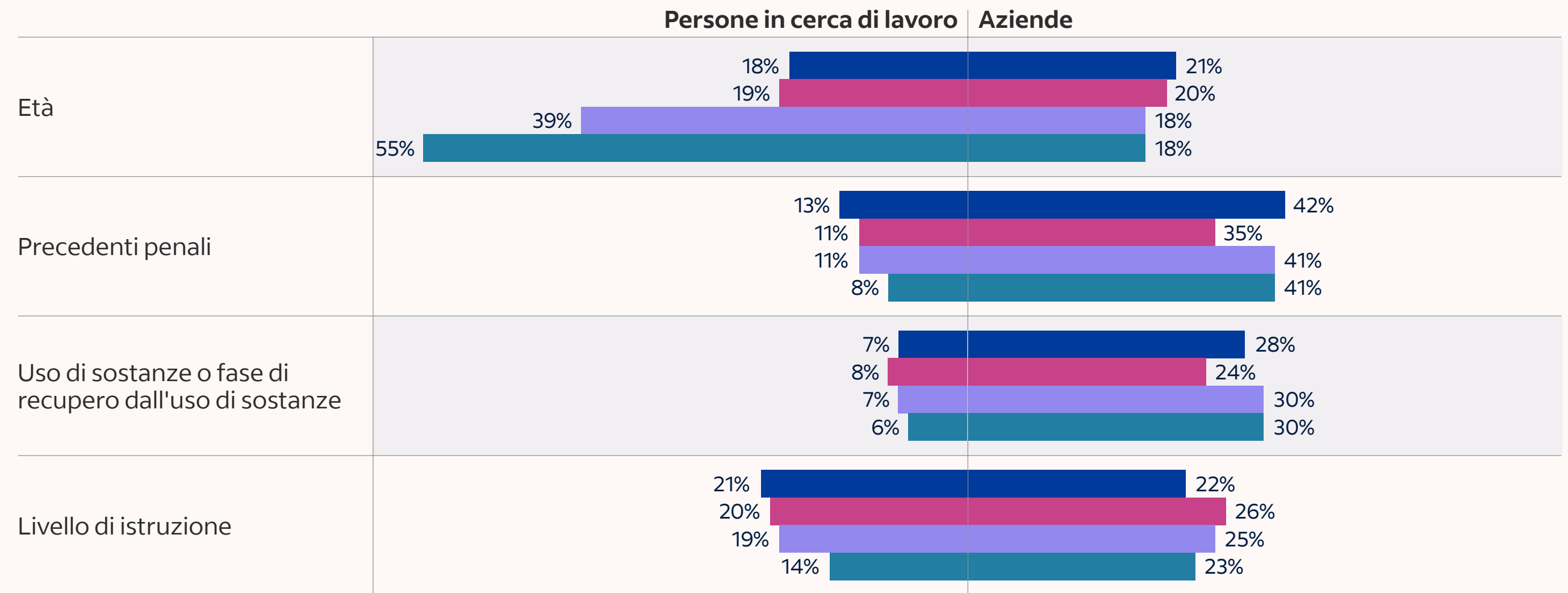
Le persone in cerca di lavoro identificano la loro età come il principale ostacolo che impedisce di ottenere un lavoro, un aumento della retribuzione o una promozione. Più aumenta l'età degli intervistati, più sono inclini a ritenere che l'età limiti le opportunità: per il 55% dei Baby boomer l'età ha rappresentato un ostacolo durante la ricerca di lavoro e, secondo il 35% di loro, interferisce con aumenti, promozioni e nuove opportunità. Anche le persone in cerca di lavoro della Generazione X sono più propense, rispetto ai Millennial o ai membri della Generazione Z, a considerare l'età come un ostacolo per trovare un'occupazione e avanzare di carriera.

Per i rappresentanti delle aziende, invece, l'età è uno dei fattori più in basso nell'elenco degli ostacoli. Queste ultime sono più inclini a reputare i precedenti penali come la più grande barriera nell'ambito dell'occupazione, delle promozioni e degli aumenti di retribuzione.

Quali sono, secondo chi cerca e di chi offre lavoro, i principali ostacoli alla ricerca di un impiego?

Le persone in cerca di lavoro vedono nell'età un ostacolo importante, al contrario di chi lo offre, che non la considera un fattore significativo.

- Generazione Z
- Millennial
- Generazione X
- Baby boomer



Domanda posta a chi cerca lavoro: Quali fattori potrebbero impedirti di ottenere il lavoro che desideri? Seleziona tutte le risposte pertinenti.

Domanda posta a chi offre lavoro: Quali fattori ritieni che potrebbero impedire ad alcune persone di candidarsi per una posizione presso la tua azienda? Seleziona tutte le risposte pertinenti.

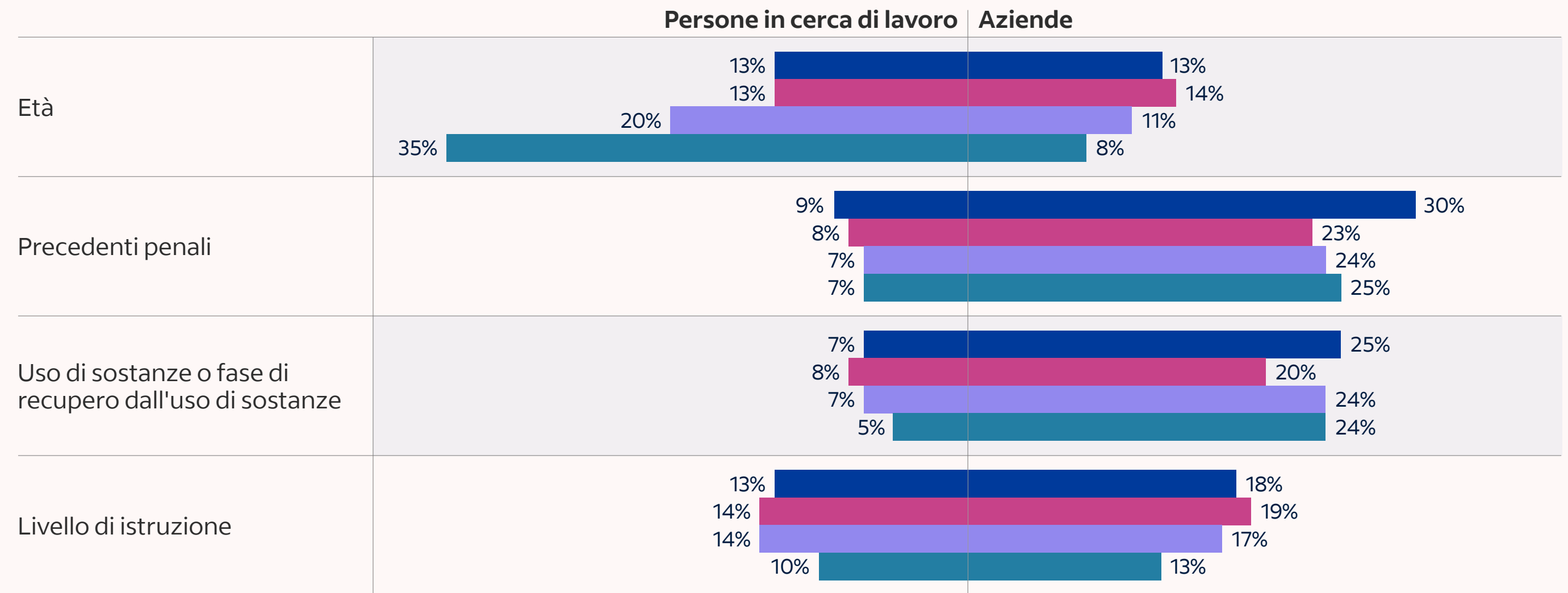
Heather Tinsley-Fix di AARP ritiene che le persone che offrono lavoro potrebbero non essere del tutto oneste con se stesse. "L'ageismo esiste", afferma, citando la ricerca condotta da AARP, secondo cui circa due terzi delle persone sopra i 40 anni hanno subito o assistito a discriminazioni in base all'età. È inoltre possibile, prosegue, che le aziende stiano eliminando i candidati meno giovani non per via della loro età, ma perché sembrano iperqualificati.

"Penso che le aziende sarebbero molto più disposte ad assumere i cosiddetti lavoratori iperqualificati se li percepissero come un'opportunità, dal momento che apportano ulteriori competenze ed esperienza al ruolo", dichiara.

Quali sono, secondo chi cerca lavoro e chi offre lavoro, i motivi principali per cui i dipendenti non ottengono promozioni e aumenti?

L'età rappresenta l'ostacolo più significativo secondo le persone in cerca di lavoro, mentre chi lo offre ritiene che sia il fattore con la minore influenza.

- Generazione Z
- Millennial
- Generazione X
- Baby boomer



Domanda posta a chi cerca lavoro: Quali fattori potrebbero impedirti di ottenere promozioni, aumenti o nuove opportunità presso la tua azienda? Seleziona tutte le risposte pertinenti.
 Domanda posta a chi offre lavoro: Quali fattori potrebbero impedire ai dipendenti di ottenere promozioni, aumenti o nuove opportunità presso la tua azienda? Seleziona tutte le risposte pertinenti.

Come colmare il divario

Alcuni aspetti sono apprezzati dalle persone in cerca di lavoro e da quelle che lo offrono di tutte le generazioni, nonostante le loro differenze. Circa la metà di entrambe le categorie afferma che retribuzioni e benefit competitivi, modalità di lavoro flessibile e iniziative per favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata sono i modi più efficaci per fidelizzare una forza lavoro multigenerazionale. Questi elementi sono ancora più importanti per i membri della Generazione X e i Baby boomer di entrambi i gruppi.

Il sondaggio mostra inoltre un sostegno significativo al recruiting basato sulle competenze, ossia la ricerca e la valutazione dei candidati in base alle competenze, a prescindere da dove o come le abbiano acquisite. Il 40% delle persone che offrono lavoro e il 37% delle persone che lo cercano, di tutte le generazioni, apprezzano l'adozione da parte delle aziende di un approccio incentrato sulle competenze per rendere più equo il recruiting. Le aziende, tuttavia, devono essere consapevoli delle differenze generazionali quando adottano una strategia di recruiting di questo tipo.

Gli strumenti di AI, ad esempio, possono rappresentare una parte importante di un'efficace strategia di recruiting basato sulle competenze. "L'AI ci permette di esaminare la descrizione di una posizione ed estrarre le competenze chiave necessarie per ricoprire con successo il ruolo. Ci consente inoltre di analizzare i profili dei candidati e capire quali competenze hanno acquisito nell'ambito di vari ruoli per trovarne di pertinenti", afferma Hannah Calhoon, Head of AI Innovation presso Indeed.

Cosa consente agli ambienti di lavoro multigenerazionali di funzionare?

Tutte le generazioni concordano sul fatto che retribuzioni e benefit competitivi siano fondamentali, ma la Generazione Z e i Millennial affermano che la flessibilità e l'equilibrio tra lavoro e vita privata sono altrettanto importanti, se non di più.

	Persone in cerca di lavoro				Aziende			
	Generazione Z	Millennial	Generazione X	Baby boomer	Generazione Z	Millennial	Generazione X	Baby boomer
Retribuzioni e pacchetti di benefit competitivi	45%	51%	56%	62%	41%	47%	55%	58%
Modalità di lavoro flessibile (ossia lavoro da remoto, orari flessibili)	48%	50%	53%	56%	47%	47%	50%	51%
Iniziative per favorire l'equilibrio lavoro/vita privata	43%	48%	50%	52%	49%	47%	49%	51%
Opportunità di avanzamento carriera	44%	43%	48%	52%	47%	44%	47%	52%
Opportunità di sviluppo e apprendimento continuo	39%	41%	43%	47%	44%	43%	43%	46%
Cultura aziendale inclusiva	28%	28%	24%	25%	39%	33%	30%	29%
Scopo o mission dell'azienda	26%	22%	17%	18%	38%	27%	25%	23%
Focus sull'employer branding	18%	15%	8%	5%	34%	22%	14%	11%

Domanda posta a chi cerca lavoro: Quali delle seguenti strategie credi siano più efficaci per fidelizzare i talenti di generazioni diverse? Seleziona tutte le risposte pertinenti.
Domanda posta a chi offre lavoro: Quali delle seguenti strategie credi siano più efficaci per fidelizzare i talenti di generazioni diverse? Seleziona tutte le risposte pertinenti.

Tuttavia, il report rivela che il 10%, o una percentuale inferiore, delle persone che offrono lavoro e di quelle che lo cercano della generazione Baby boomer supporta l'uso di strumenti automatizzati di screening, messaggistica, matching e recruiting.

Questo indica la necessità di formazione sui vantaggi degli strumenti di AI, poiché questi ultimi potrebbero rappresentare il futuro: circa un terzo delle persone che offrono lavoro della Generazione Z, più di qualsiasi altra generazione, afferma che prenderebbe in considerazione l'utilizzo della tecnologia automatizzata per favorire un recruiting più equo.

"Sebbene i dipendenti più giovani possano accettare più di buon grado la presenza di strumenti di AI nel processo di recruiting, occorre impegnarsi ad aiutare le persone in cerca di lavoro di ogni età a sentirsi sicure e a fidarsi del processo", dichiara Hannah Calhoon. "Per iniziare, è necessario spiegare chiaramente in che modo e perché viene utilizzata l'AI e permettere ai candidati di controllare come i loro profili vengono presentati alle aziende, entrambi principi fondamentali dell'approccio di Indeed all'AI responsabile."

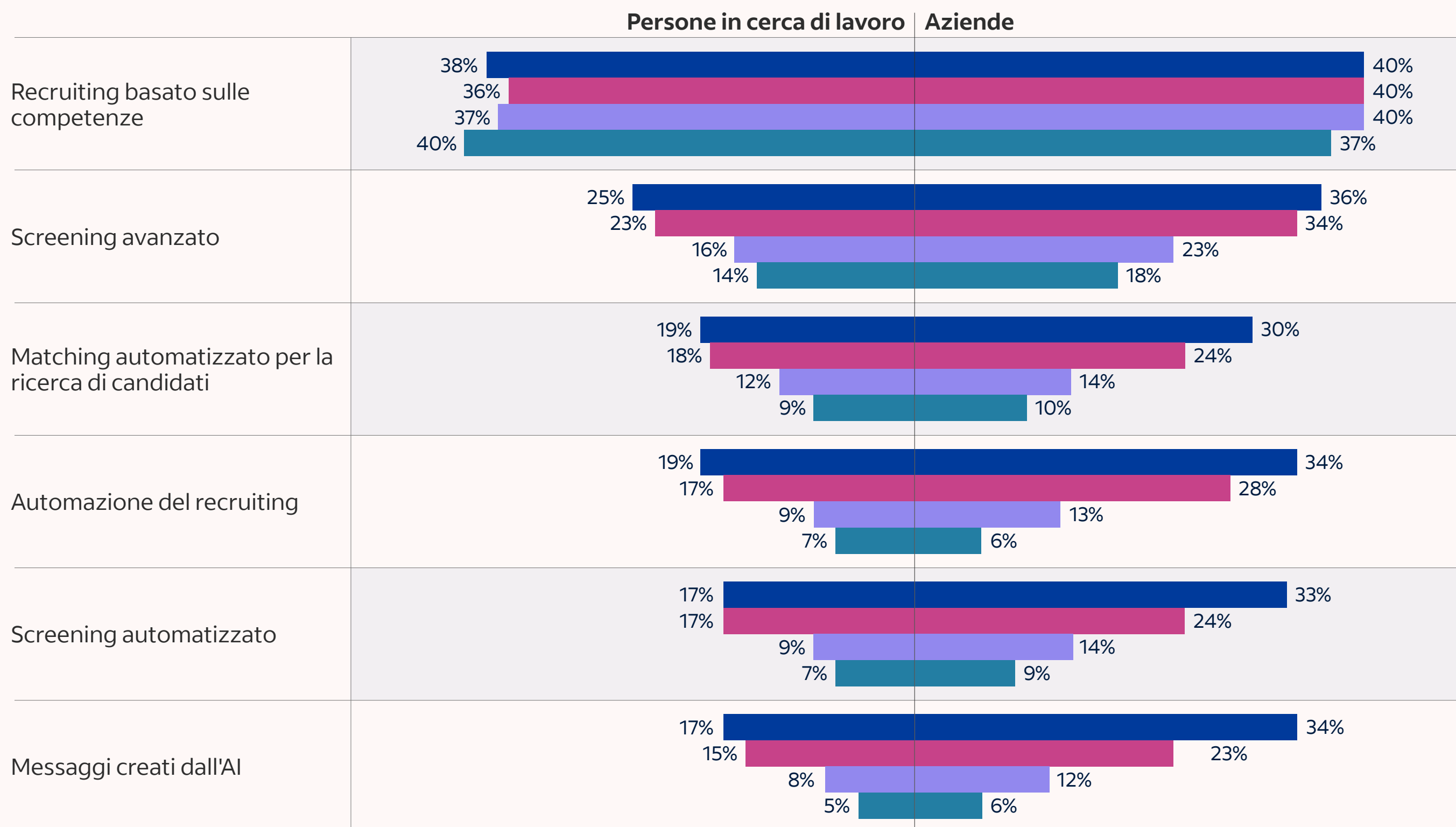
Anche se imparare a utilizzare l'AI è un percorso a ostacoli, sia le persone in cerca di lavoro sia le aziende devono adattarsi. "La situazione è cambiata", afferma Heather Tinsley-Fix di AARP. "Bisogna competere per restare in gioco."

La Generazione Z è inoltre più incline rispetto ai lavoratori meno giovani a sostenere che lo scopo o la mission di un'organizzazione è importante per fidelizzare i dipendenti, e lo stesso vale per l'employer branding. Queste preferenze indicano alle aziende come rendere le proprie procedure di recruiting e gestione dei talenti a prova di futuro.

Quali sono gli strumenti e le procedure per un recruiting più equo preferiti dagli intervistati?

Sia chi offre sia chi cerca lavoro colloca il recruiting basato sulle competenze in cima alla classifica.

- Generazione Z
- Millennial
- Generazione X
- Baby boomer



Domanda posta a chi cerca lavoro: Quali strumenti o procedure di recruiting preferiresti che le aziende utilizzassero per assumere in modo più equo? Seleziona tutte le risposte pertinenti.
 Domanda posta a chi offre lavoro: Quali strumenti o procedure di recruiting prenderesti in considerazione per assumere in modo più equo? Seleziona tutte le risposte pertinenti.



Noi di Indeed
abbiamo visto come
la collaborazione
multigenerazionale
alimenti l'innovazione,
rafforzi la resilienza e
crei un reale vantaggio
competitivo grazie a
prospettive diverse."

Carmen Graf
Executive Sponsor dell'Inclusion
Business Resource Group All Generations
Empowered (AGE) di Indeed

Conclusione e punti principali

Oggi le persone con un impiego appartengono più che mai a generazioni differenti e ciò dà vita a opportunità del tutto nuove per costruire e sostenere una solida forza lavoro, rafforzare la resilienza aziendale e ottenere un vantaggio competitivo.

1. Con l'entrata dei membri della Generazione Z nel mondo del lavoro e il rinvio del pensionamento da parte della generazione di Baby boomer, il divario di età all'interno della forza lavoro è aumentato come mai prima. Sia [i valori di ogni generazione](#) e gli aspetti che contraddistinguono i vari gruppi sulla nostra piattaforma di leadership di pensiero, [Lead with Indeed](#).
2. La Generazione Z ha perso opportunità chiave costituite da tirocini in presenza e posizioni di livello base a causa della pandemia di COVID-19, ma la mentorship e lo sviluppo delle competenze possono aiutare i giovani dipendenti a rimettersi in pari e imparare le basi della cultura aziendale. Scopri di più sull'aggiornamento di abilità e conoscenze con [le nostre strategie basate sulle competenze che mirano a rendere la tua forza lavoro a prova di futuro](#).
3. Le persone in cerca di lavoro spesso indicano l'età come il principale ostacolo nell'ambito del recruiting e dell'avanzamento di carriera. Per scoprire il punto di vista dei lavoratori meno giovani sul recruiting, sui cambi di lavoro frequenti e sulle discriminazioni in base all'età, consulta la [ricerca di AARP](#).
4. Il recruiting basato sulle competenze punta a rendere il processo di recruiting più equo per tutte le generazioni. Per iniziare, leggi la nostra [il nostro articolo sul recruiting basato sulle competenze](#) e scopri come superare gli ostacoli con la [Guida al recruiting basato sulle competenze per le aziende](#).



Questo documento è soggetto a copyright di proprietà di Indeed, Inc. È espressamente vietato qualsiasi uso, alterazione, riproduzione, ritrasmissione, ripubblicazione, per intero o parziale, di tutto o parte del presente documento senza il consenso scritto di Indeed. Indeed declina qualsiasi responsabilità in relazione all'uso o all'applicazione delle informazioni contenute nel presente documento o alle relative interpretazioni.

Copyright © 2025 Indeed, Inc. Tutti i diritti riservati.