



Age Management & Generational Gap

**Come gestire la selezione e la vita in azienda di generazioni diverse?
La tecnologia può aiutare?**

Un'indagine di Reverse SpA

Obiettivi dell'indagine e panel intervistato



Nell'attuale panorama lavorativo, le aziende si trovano ad affrontare una sfida unica: **integrare con successo tre generazioni** diverse all'interno dello stesso ambiente di lavoro.

Gen X, Millennials e Gen Z portano con sé esperienze, aspettative e approcci talvolta molto differenti tra loro.

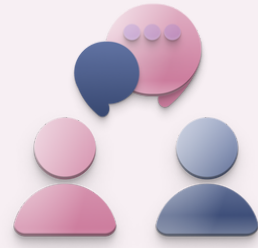
Come possono quindi i dipartimenti HR **facilitare comunicazione e collaborazione efficaci tra questi gruppi**, massimizzando il loro potenziale collettivo?

Abbiamo raccolto l'opinione di 100 HR Manager di tutto il Paese, appartenenti a diverse aziende e settori: quali sono i principali ostacoli che incontrano nella gestione di team multigenerazionali? E quali strategie innovative stanno adottando per superare queste barriere?

I risultati di questa indagine offrono una fotografia nitida di come questa situazione viene vissuta ed affrontata nelle aziende e di **come gli HR Manager si stanno muovendo per creare un ambiente di lavoro sereno, inclusivo e produttivo.**

Principali evidenze emerse





Il 75% degli HR sente forte l'urgenza di dover adattare il proprio stile comunicativo alle diverse generazioni con cui si deve confrontare.



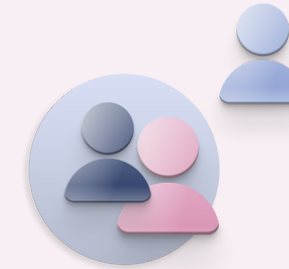
Secondo l'80% degli HR intervistati, avere diverse aspettative nei confronti del mondo del lavoro è il principale elemento differenziante tra le generazioni.



Recruiting e Talent Attraction sono l'area in cui il gap generazionale è più sentito: per il 53% degli HR attrarre profili di diverse età è la sfida più ardua.



Tecnologia e innovazione: secondo gli HR intervistati, nessuna generazione tiene particolarmente a questo aspetto quando sceglie la prossima azienda in cui lavorare.

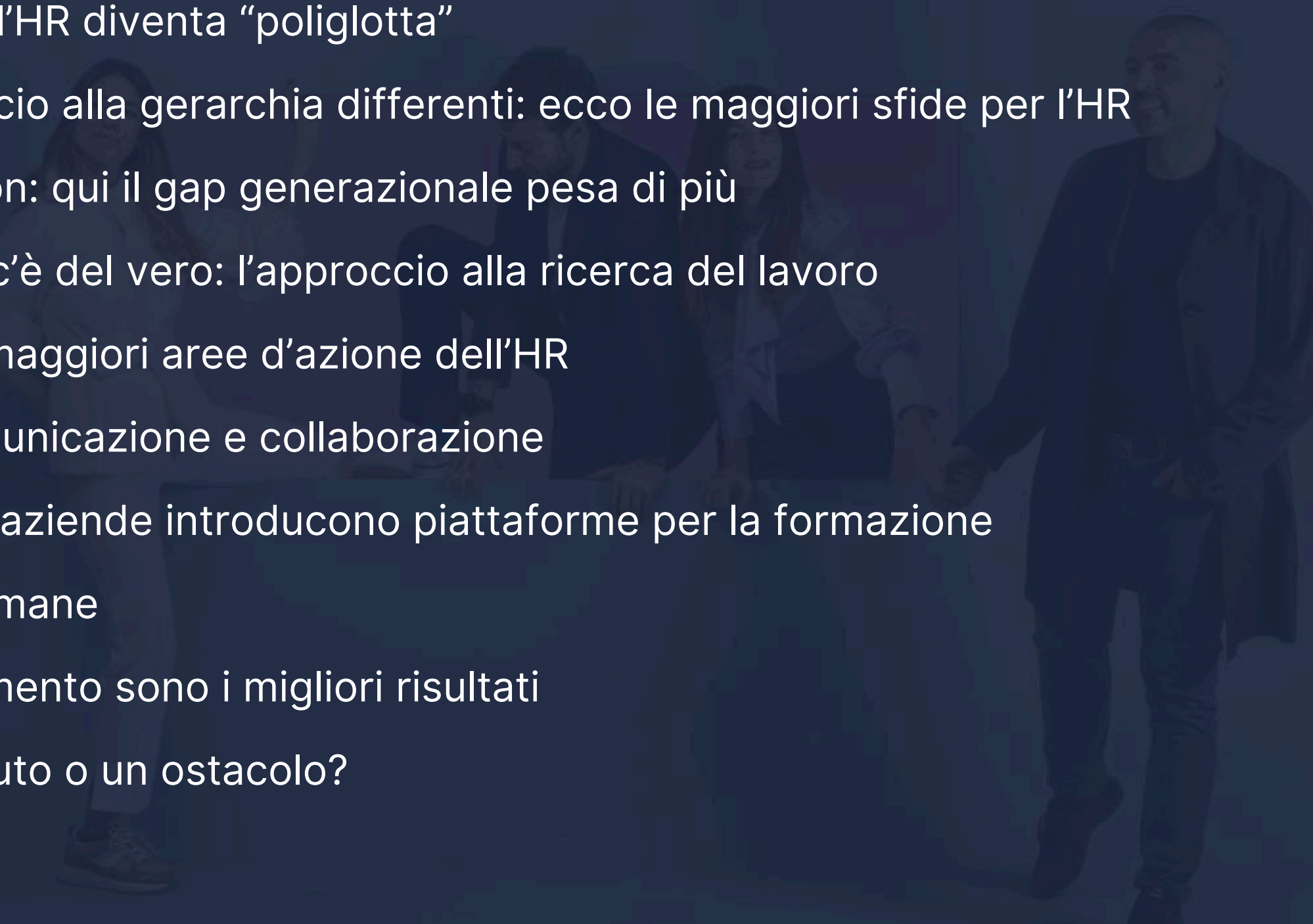


Tema molto caldo: avvicinare le generazioni più senior ai nuovi metodi di lavoro flessibile e a una comunicazione più smart.



Il 59% degli HR ritiene che le nuove professioni favoriranno l'innovazione e l'apprendimento reciproco.

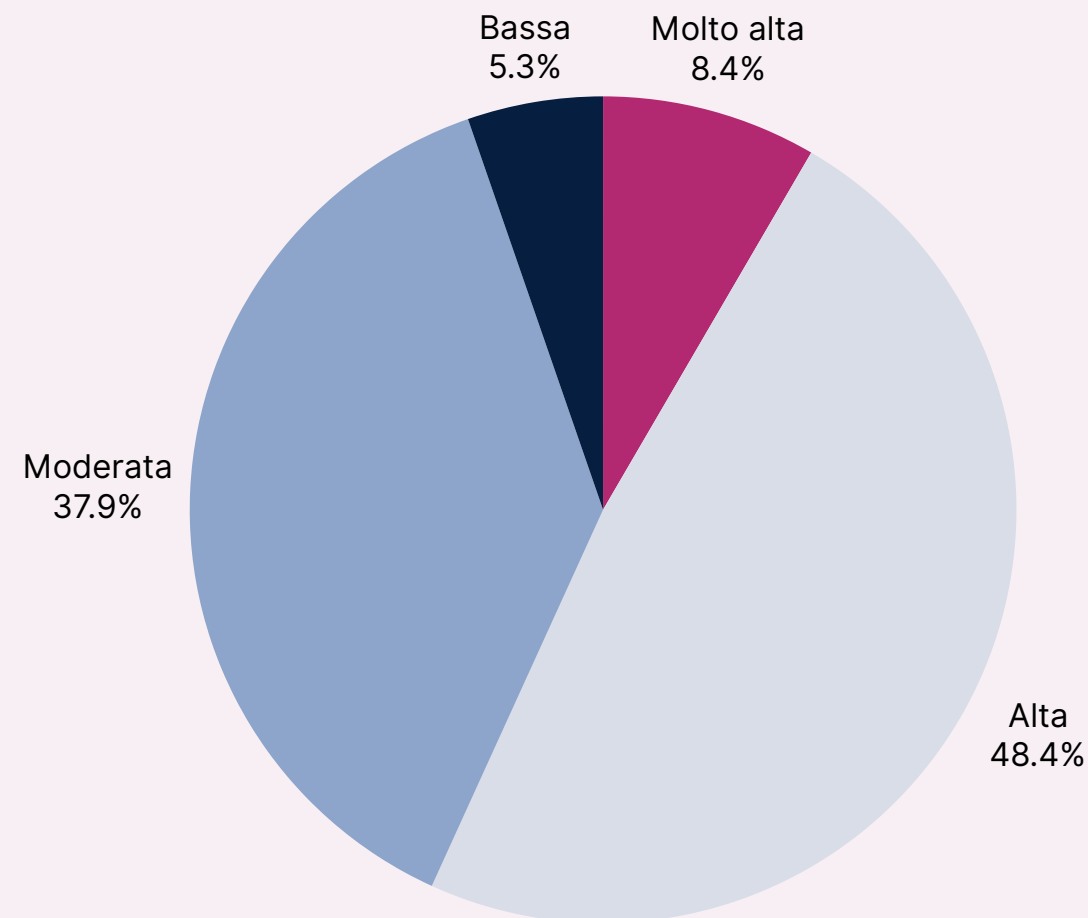
Indice

1. Generational Gap: un'urgenza condivisa
 2. Adattare la comunicazione: l'HR diventa "poliglotta"
 3. Aspettative, valori e approccio alla gerarchia differenti: ecco le maggiori sfide per l'HR
 4. Recruiting e Talent Attraction: qui il gap generazionale pesa di più
 5. Dietro gli stereotipi spesso c'è del vero: l'approccio alla ricerca del lavoro
 6. Flessibilità e benessere: le maggiori aree d'azione dell'HR
 7. Tecnologia per favorire comunicazione e collaborazione
 8. Non solo comunicazione: le aziende introducono piattaforme per la formazione
 9. Le iniziative delle Risorse Umane
 10. Collaborazione e coinvolgimento sono i migliori risultati
 11. Le nuove professioni: un aiuto o un ostacolo?
- 

1. Generational Gap: un'urgenza condivisa

Cominciamo esplorando quanto la questione sia sentita da chi si occupa di Risorse Umane e vediamo come la difficoltà di comunicazione tra le diverse generazioni sia percepita nettamente da entrambe le prospettive: sia dai collaboratori che devono comunicare tra loro, sia dagli HR stessi, che ogni giorno devono interfacciarsi con persone di età differenti all'interno della stessa organizzazione.

In che misura ritieni che le diverse generazioni in azienda abbiano difficoltà a comunicare e collaborare tra loro?

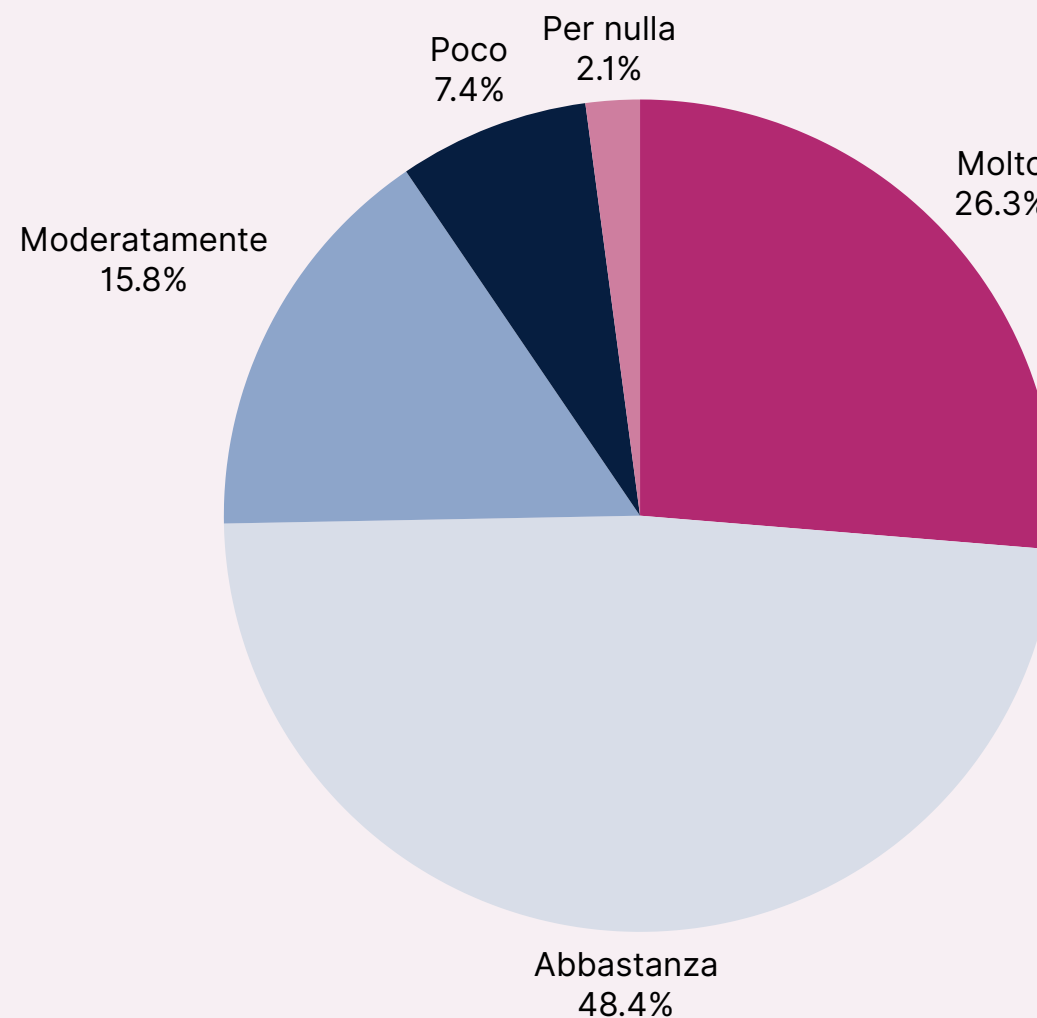


Il

56,8%

degli intervistati ritiene che la **difficoltà di comunicazione** tra persone di generazioni diverse sia **alta o molto alta**.

Come HR, quanto senti il problema di dover adattare il tuo stile comunicativo per parlare a diverse generazioni al lavoro?



Il

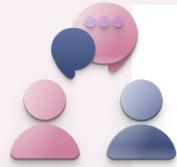
74,7%

degli intervistati **sente molto o abbastanza forte il problema di dover adattare il proprio stile comunicativo** a seconda delle diverse generazioni.

2. Adattare la comunicazione: l'HR diventa "poliglotta"

Quali sono le sfide che trovi nell'adattare la comunicazione corporate alle diverse generazioni presenti in azienda?

Gli ostacoli incontrati sono molti e di vario tipo ma i principali cluster emersi dalle interviste sono i seguenti:



Adattare i contenuti e i valori alle diverse aspettative che caratterizzano ogni generazione

*"La sfida consiste nell'adattarsi alle esigenze: la **Gen X** dà priorità a **stipendio e soddisfazione professionale**, i **Millennial** alle **prospettive di carriera**, la **Gen Z** privilegia benessere, clima aziendale, benefit, ma soprattutto **l'equilibrio tra vita e lavoro, con la VITA al primo posto.**"*

*"Se le aspettative non sono attese e i metodi di lavoro non sono condivisi, cambiano le reazioni tra generazioni: **i Millennial spesso comunicano il problema solo quando hanno già deciso di andarsene.** I **Gen Z** sono molto più veloci ad annusare un metodo di lavoro non adatto a loro, **parlano chiaro e se non c'è apertura vanno via senza troppi giri di parole.**"*



Utilizzare strumenti e canali di comunicazione diversi

*"Spesso più che la comunicazione in se è **lo strumento che si utilizza per comunicare che non funziona per tutte le fasce di età anagrafica presenti in azienda**"*

*"È un'importante sfida riuscire ad adattare il canale di comunicazione. **Ad esempio i baby boomer potrebbero preferire le mail e la comunicazione faccia a faccia, mentre i Millenials e la Generazione Z preferiscono messaggi istantanei.**"*



Adattare il linguaggio e il tono di voce, pur mantenendo uno stile comunicativo comune e identificativo dell'azienda

*"Nelle comunicazioni operative è facile trovare un linguaggio comune tra generazioni. **È più delicato invece quando i temi sono personali;** in questo caso la comunicazione deve essere adattata al livello formativo, educativo e familiare."*

*"Utilizzare un **linguaggio semplice, diretto, dritto al punto** si sta dimostrando l'approccio più efficace verso l'intera popolazione aziendale. È importante però **non smettere mai di studiare fenomeni e trend delle varie generazioni.**"*



Avvicinare le generazioni più senior ai nuovi metodi di lavoro flessibile e a una comunicazione più smart

*"Le **vecchie** generazioni sono legate a dinamiche, abitudini ormai obsolete e **vedono il cambiamento come un ostacolo e non come un'opportunità.**"*

*"La sfida è far capire alle generazioni più senior che non serve lavorare 24/7, ma **che con collaborazione e dialogo, come suggeriscono i ventenni, si possono ottenere migliori risultati** e vivere anche fuori dal lavoro."*

*"La difficoltà più ricorrente è **accompagnare la generazione più esperta alle nuove modalità e strumenti di comunicazione aziendale**"*

3. Aspettative, valori e approccio alla gerarchia differenti: ecco le maggiori sfide per l'HR

Gestire le diverse aspettative che Gen Z, Millennials e Gen X hanno nei confronti del lavoro si rivela essere il maggiore ostacolo per l'HR, segnalato dall'80,9% degli intervistati.

A seguire, il 56,4% sottolinea la difficoltà di gestire le **differenze nei valori personali**, mentre oltre la metà (54,3%) riscontra problematiche nei **differenti approcci al feedback e alla gerarchia**.

La **tecnologia** e la **gestione del tempo** sono altri punti critici, mostrando come le esigenze varino profondamente tra le generazioni e quanto sia necessario un approccio sempre più personalizzato.

Quali sfide specifiche affronti nella gestione delle diverse generazioni sul lavoro?

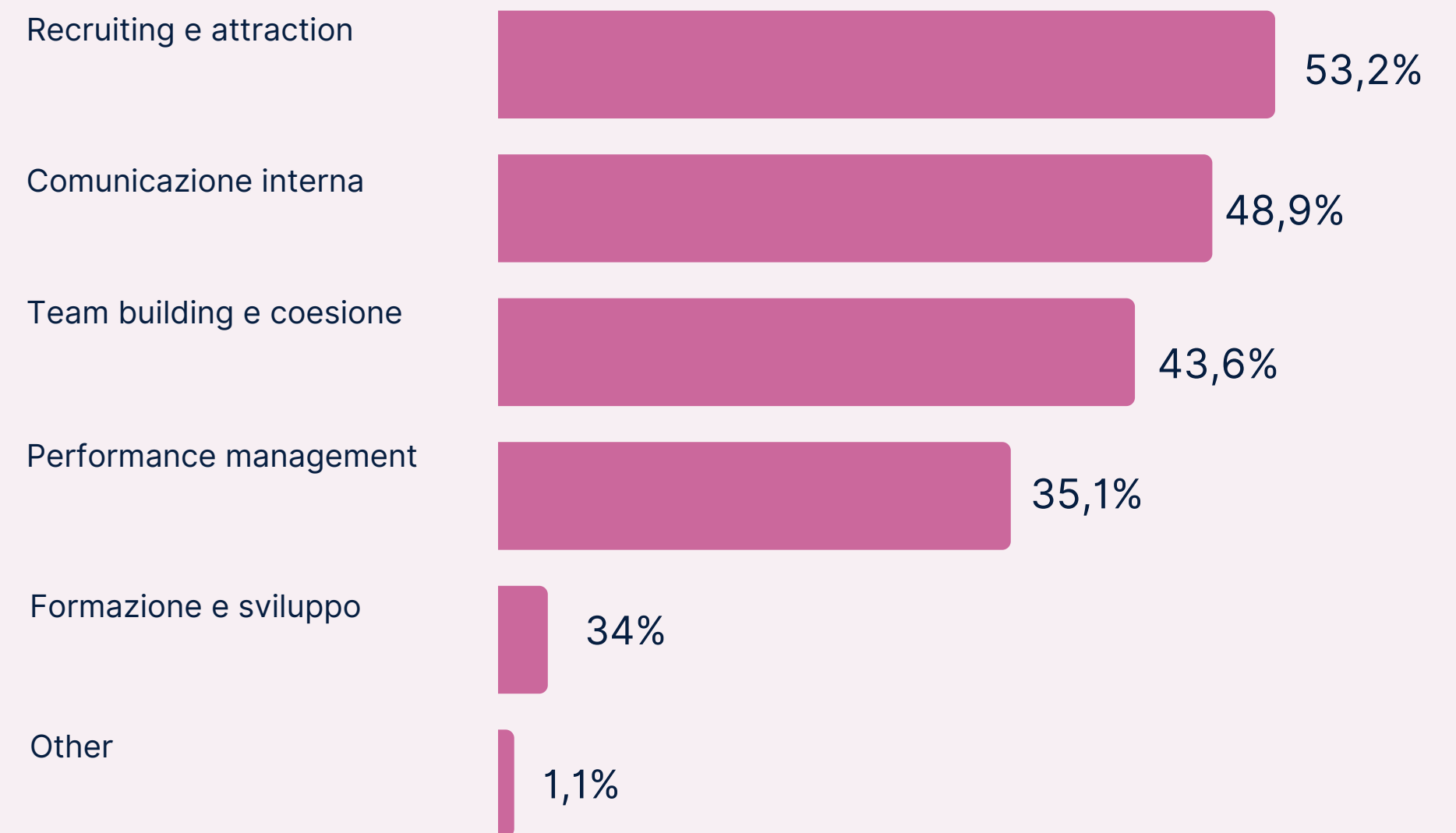


4. Recruiting e Talent Attraction: qui il gap generazionale pesa di più

Il gap generazionale si fa sentire soprattutto quando si parla di **Recruiting e Talent Attraction**: per il 53,2% degli HR intervistati, attrarre talenti di diverse età è oggi la sfida più ardua.





Non è tutto: anche **adattare la comunicazione interna è una partita difficile da giocare**, con il 48,9% degli intervistati che fatica a trovare il linguaggio giusto per tutti. **Team building e performance management completano il quadro**, rivelando altre aree in cui trovare un equilibrio è delicato.

In quali aree del mondo HR hai notato maggiori difficoltà legate alle differenze generazionali?



5. Dietro gli stereotipi spesso c'è del vero: l'approccio alla ricerca del lavoro

*Ai fini della Talent Attraction e Retention,
quanto ritieni che i seguenti aspetti siano importanti per ciascuna generazione?*

	Gen Z	Millennial	Gen X
 Work-life balance	Moltissimo	Molto poco	Molto poco
 Innovazione e uso della tecnologia	Molto poco	Poco	Poco
 Crescita professionale e opportunità di carriera	Moderatamente	Moltissimo	Moderatamente
 Stabilità e sicurezza lavorativa	Molto poco	Moderatamente	Moltissimo

Andando oltre la **retribuzione e i benefit**, che si trovano al primo o al secondo posto per tutte le generazioni, dalle risposte emergono tre personaggi che conosciamo bene:

- **il cinquantenne che ha sempre cercato il posto fisso;**
- **il millennial workaholic;**
- **il giovanissimo che vuole lavorare a bordo piscina.**

Emerge quindi come questi comportamenti non siano stereotipi ma il modo reale in cui i candidati e le candidate si comportano **quando sono alla ricerca di un nuovo lavoro.**

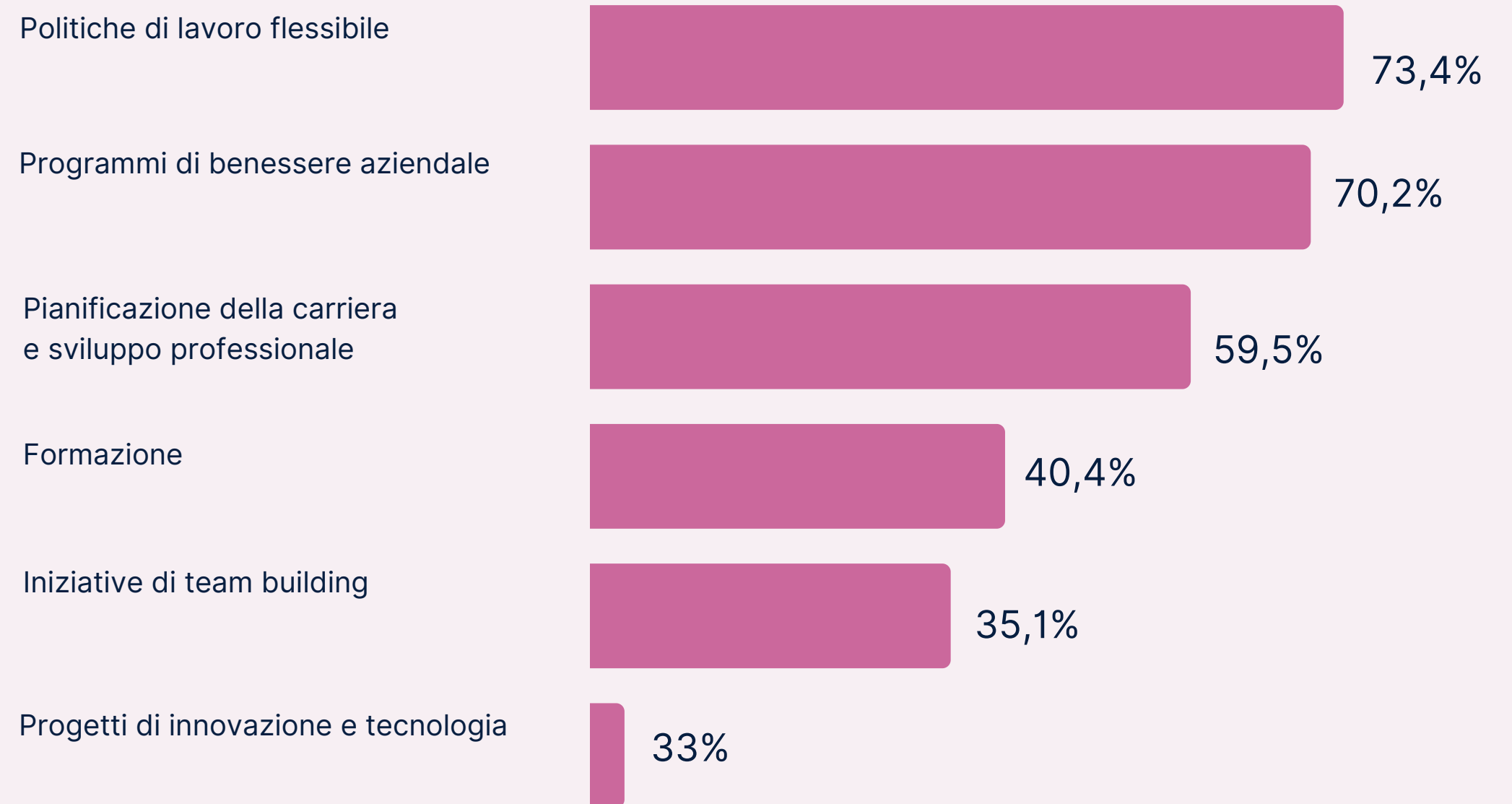
Una nota sull'innovazione e la tecnologia: secondo gli HR intervistati, nessuna generazione tiene particolarmente in conto questo aspetto quando sceglie la prossima azienda in cui lavorare.

6. Flessibilità e benessere: le maggiori aree d'azione dell'HR

Tra le attività che richiedono di essere maggiormente adattate a seconda delle generazioni coinvolte, secondo gli HR si collocano **sul podio**:

- 1) **Politiche di lavoro flessibile.**
- 2) **Programmi di benessere aziendale.**
- 3) **Pianificazione della carriera e sviluppo professionale.**

Quali tra le seguenti attività pensi richiedano di essere adattate maggiormente in base alla generazione delle persone coinvolte?



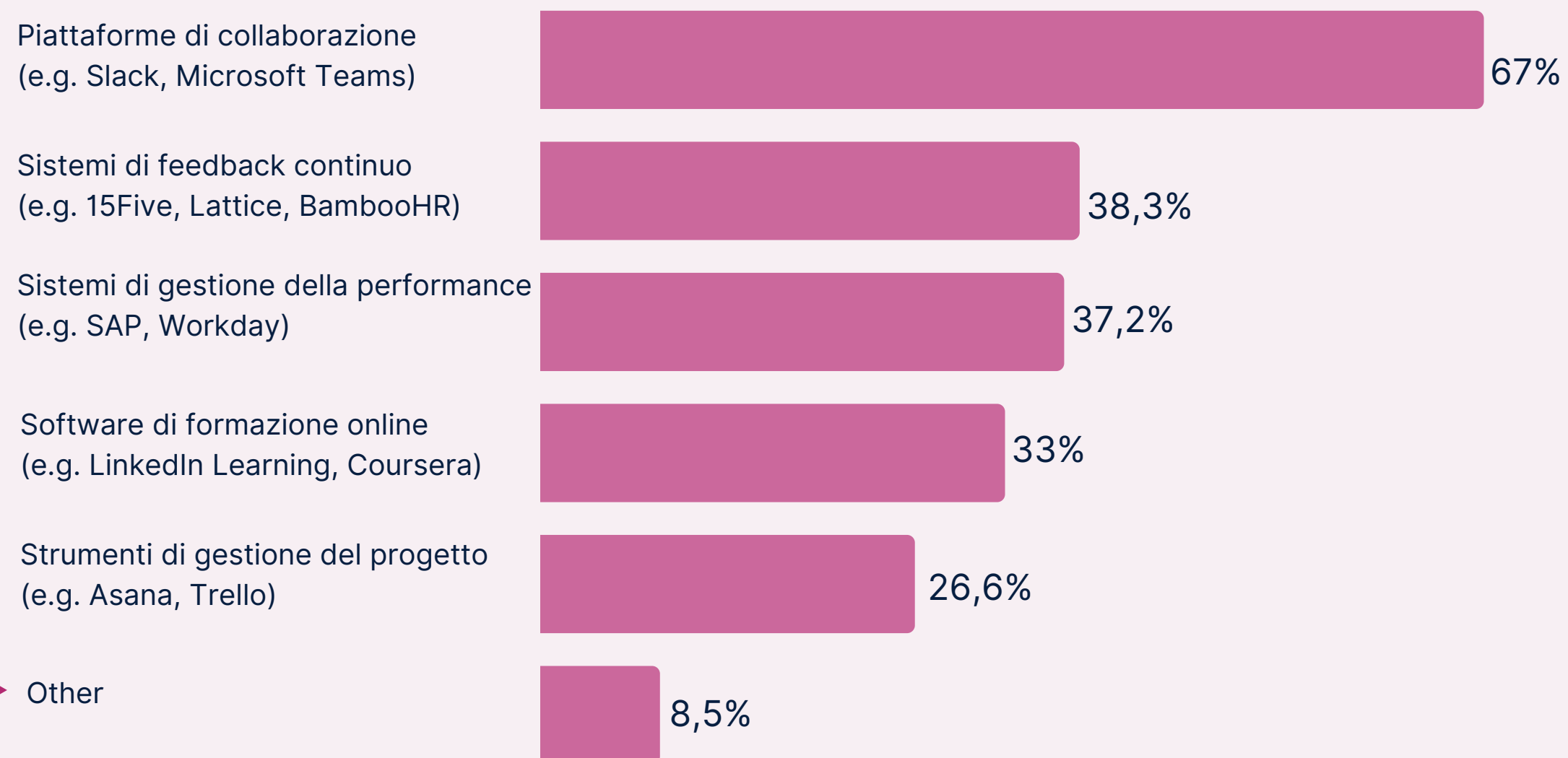
7. Tecnologia per favorire comunicazione e collaborazione

Le **piattaforme di collaborazione interna** sono al primo posto tra gli strumenti tecnologici che gli HR ritengono utili per far interagire tra loro le diverse generazioni.

Una tecnologia che ci viene in aiuto, anche in questo caso, per potenziare le relazioni umane.

Gli HR non si arrendono alla sola tecnologia: alcuni di loro sottolineano che dialogo e ascolto attivo sono più importanti dei software.

Quali strumenti tecnologici ritieni più efficaci per facilitare la comunicazione e collaborazione tra generazioni sul lavoro?

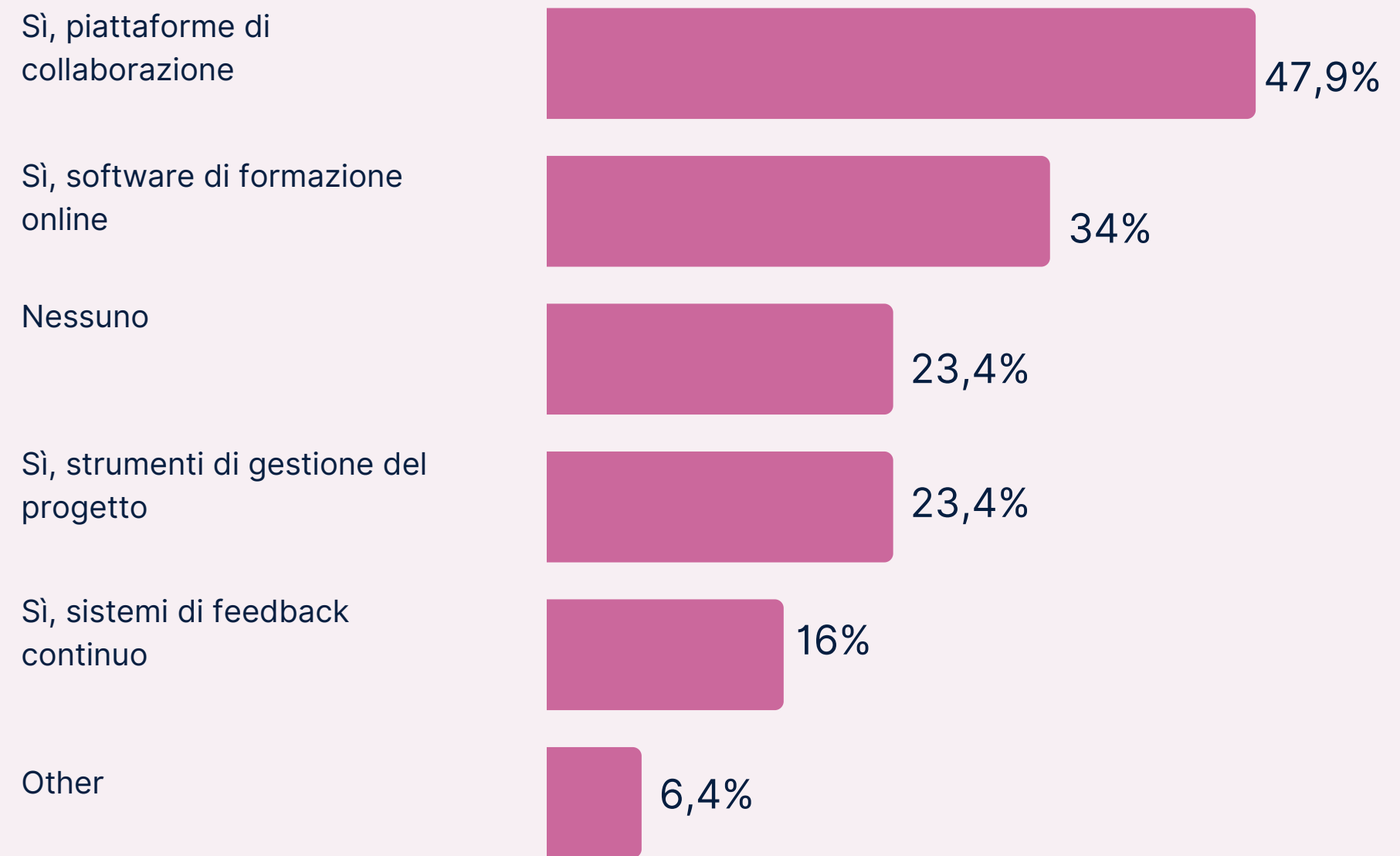


8. Non solo comunicazione: le aziende introducono piattaforme per la formazione

Le piattaforme per la collaborazione online sono al primo posto tra gli strumenti tecnologici introdotti di recente per favorire la comunicazione, ma subito a seguire troviamo la formazione: **il 34% degli intervistati segnala l'introduzione di piattaforme digitali per la formazione specifica.**

Il 23,4% degli intervistati dichiara che negli ultimi due anni non sono stati introdotti in azienda strumenti tecnologici finalizzati al miglioramento della collaborazione.

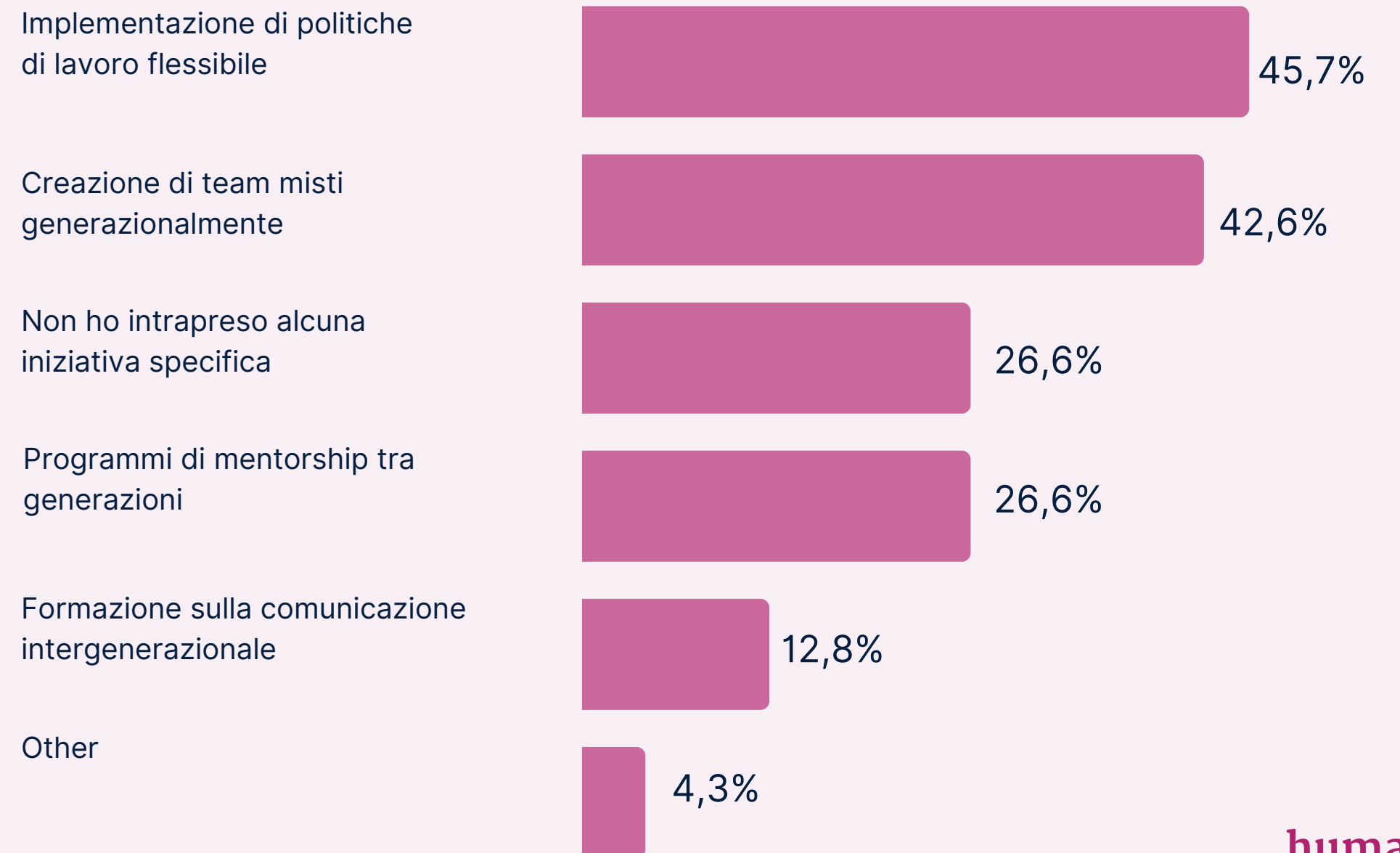
Negli ultimi due anni sono stati introdotti nella tua azienda nuovi strumenti tecnologici specifici per migliorare la comunicazione e la collaborazione tra generazioni?



9. Le iniziative delle Risorse Umane

Gli HR non assistono passivamente al problema della comunicazione intergenerazionale: nella maggior parte dei casi si stanno muovendo mettendo in atto **iniziative concrete per migliorare la collaborazione sul lavoro tra diverse generazioni.**

Quali iniziative HR hai intrapreso per migliorare la collaborazione intergenerazionale sul lavoro?

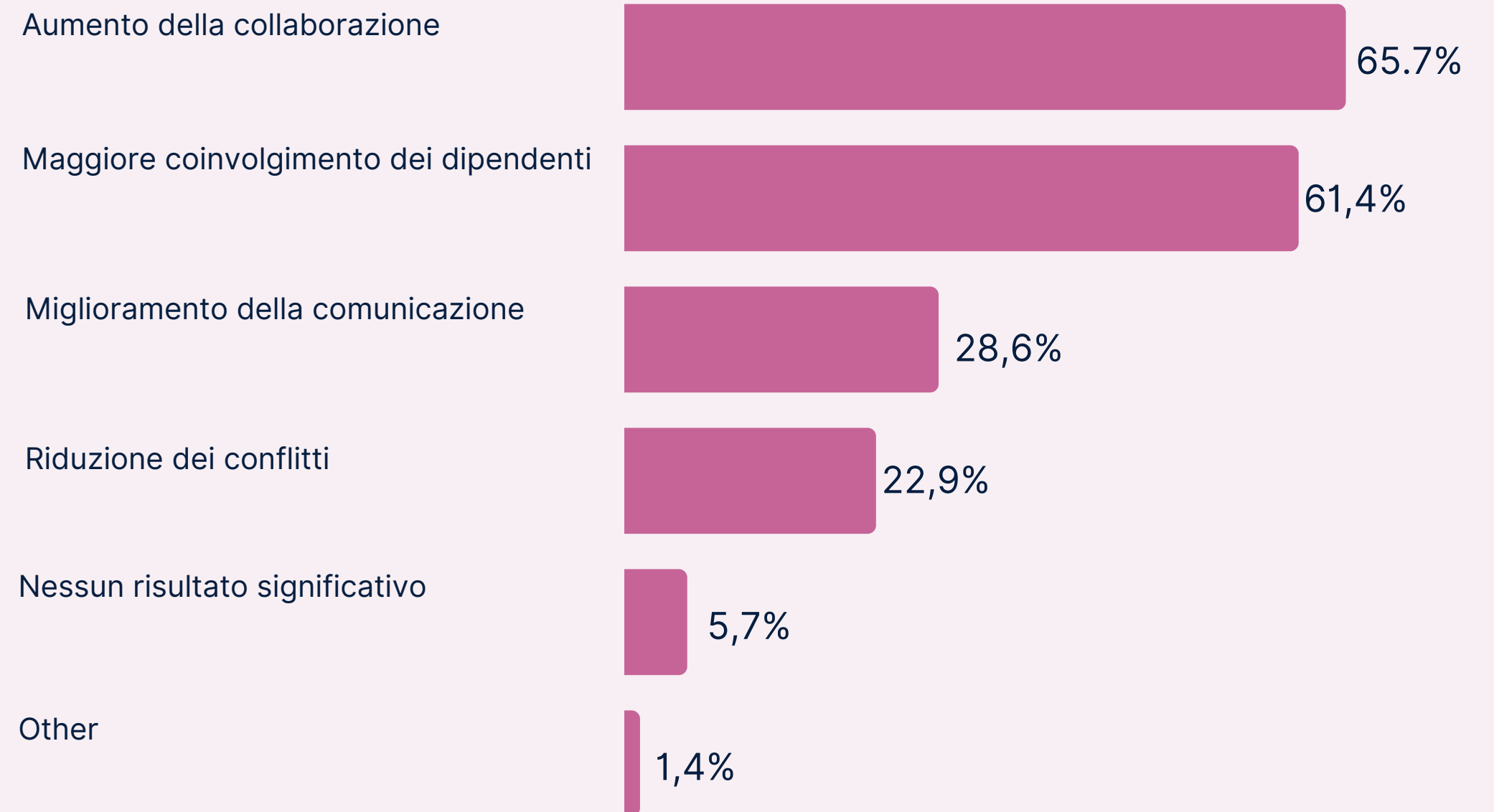


10. Collaborazione e coinvolgimento sono i migliori risultati

Aumento della collaborazione e maggiore coinvolgimento dei dipendenti: ecco i due maggiori benefici segnalati dagli HR che hanno messo in pratica iniziative concrete per la gestione delle differenze intergenerazionali.

A seguire, altri risultati raggiunti sono stati: miglioramento della comunicazione e riduzione dei conflitti tra collaboratori di età diverse.

Quali sono stati i risultati più significativi che hai ottenuto nella gestione delle differenze generazionali grazie a queste iniziative?



11. Le nuove professioni: un aiuto o un ostacolo?

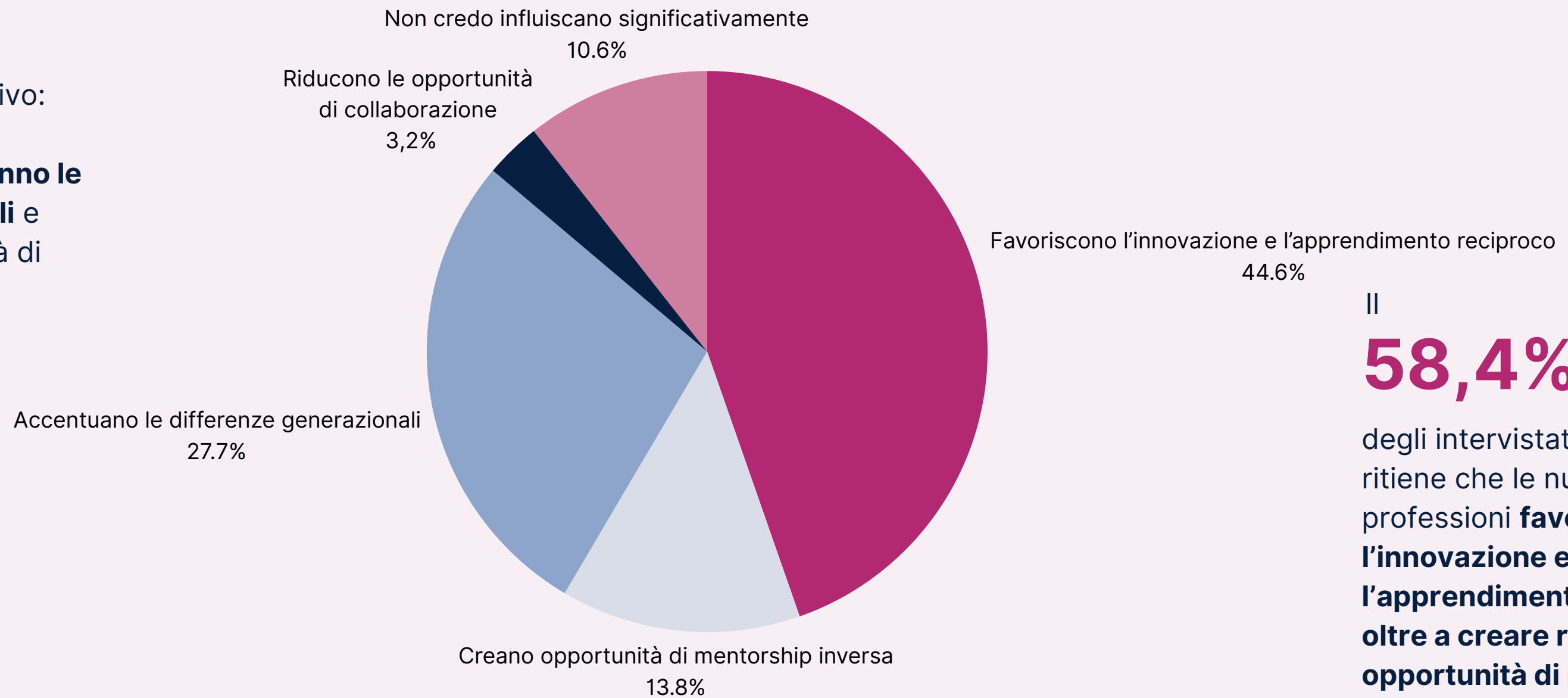
Su questo tema le opinioni degli HR si dividono in due:

Come pensi che le nuove professioni influenzino l'integrazione tra generazioni al lavoro?

Il

30,9%

degli intervistati è negativo: **teme che le nuove professioni accentueranno le differenze generazionali e ridurranno le opportunità di collaborazione.**



Il

58,4%

degli intervistati, al contrario, ritiene che le nuove professioni **favoriranno l'innovazione e l'apprendimento reciproco, oltre a creare reali opportunità di mentorship inversa.**

*Un'unica azienda è formata da più persone.
E ogni persona appartiene a una specifica generazione
con i suoi valori, le sue aspettative, i suoi metodi
di comunicazione.*

*Ecco cosa si trova tra le mani l'HR Manager di oggi: una
realtà multiforme che richiede strategie di comunicazione,
Talent Attraction ed Employer Branding mirate.*

*La cattiva notizia? Non è semplice dirigere
questa "orchestra".*

*Quella buona? È una delle prove più appassionanti
che possano esistere e l'HR sta già portando un altissimo
valore in questo senso, prendendo consapevolezza
della tematica e attrezzandosi per vincere la sfida.*

Alessandro Raguseo

Founder & CEO Reverse SpA



Grazie!

Per approfondire il tema:

- Employer Branding: tra Gen X, Y, Z, come cambia la Talent Attraction?
- Junior vs senior: come cambia il recruiting per le diverse generazioni

REVERSE

Piazza Sigmund Freud, 1
20154 Milano (MI) – Italia

www.reverse.hr

Milano - Bologna - Parigi - Berlino - Barcellona

