



**Feedback, trasparenza,
riconoscimento:**
cosa motiva davvero i lavoratori?

Obiettivi e struttura dell'indagine:

Un'indagine dedicata al tema della motivazione sul luogo di lavoro per dare voce al lato più umano delle aziende e favorire la costruzione e il consolidamento di ambienti lavorativi più motivanti attraverso l'esplorazione del punto di vista di C-level e dipendenti in merito.

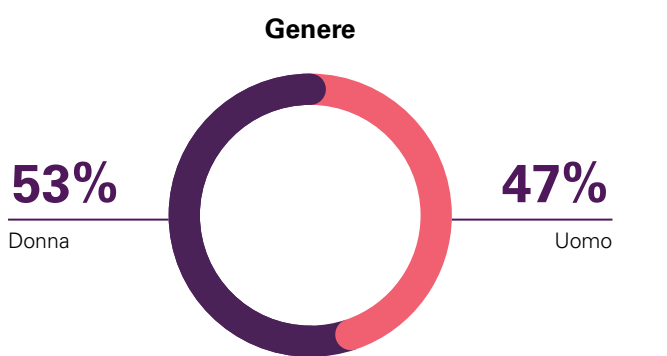
L'obiettivo è quello di indagare i principali driver che secondo manager e collaboratori creano motivazione e senso di appartenenza alla realtà aziendale, per comprendere al meglio il percepito di entrambe le parti.

I dati della ricerca realizzata da LHH, società di The Adecco Group, sono illustrati nel presente documento.

I risultati dell'indagine saranno utili per sviluppare strategie efficaci ad aumentare il coinvolgimento delle persone all'interno delle organizzazioni.

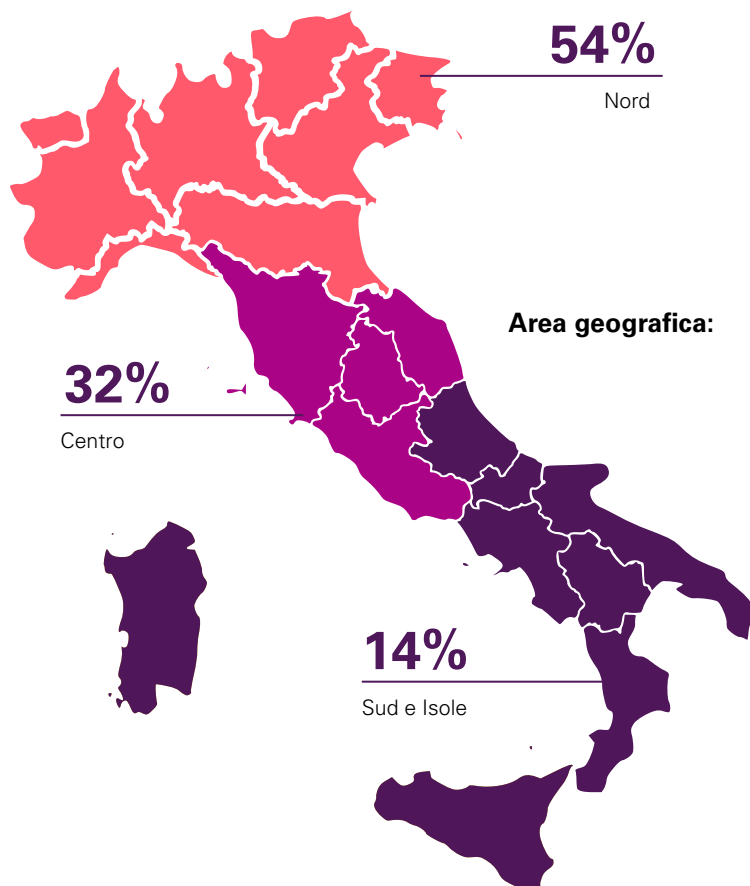
Panel:

Il campione prevede oltre 2.900 intervistati. La popolazione è abbastanza eterogenea in termini di genere. La maggioranza degli intervistati (85%) ha un'età compresa tra i 28 e i 56 anni.



Dimensioni azienda:

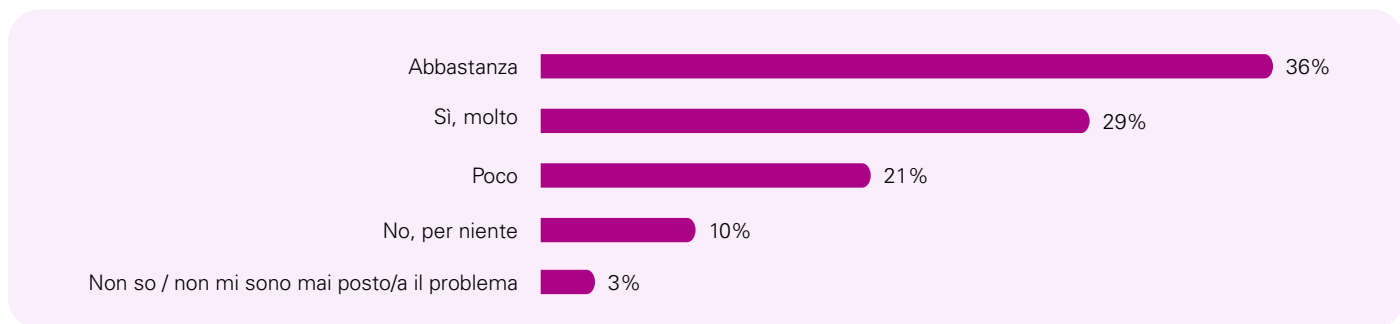
- Small (0-49 dipendenti)
- Medium (50-250 dipendenti)
- Large (oltre 1000 dipendenti)
- Medium+ (251-999 dipendenti)



Il livello di motivazione sul lavoro

Ti senti motivato al lavoro?

La percezione è che ben oltre la metà dei lavoratori italiani (65%) si senta motivata sul luogo di lavoro – abbastanza (36%) o addirittura in maniera significativa (29%).

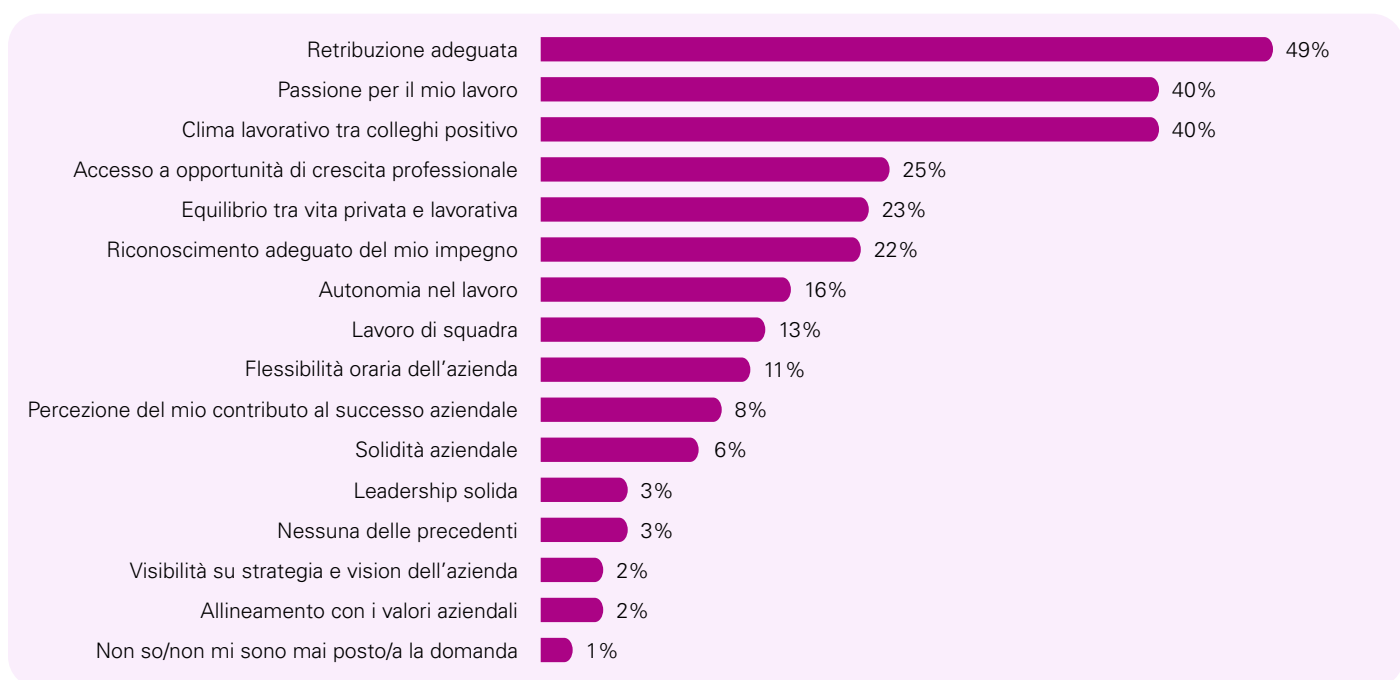


Cosa motiva i dipendenti

Quali sono i fattori che incidono positivamente sulla tua motivazione al lavoro?

Retribuzione adeguata (49%), passione per il proprio lavoro (40%) e clima lavorativo positivo tra i colleghi (40%) sono gli aspetti che motivano maggiormente i dipendenti italiani. Inoltre, 1 dipendente su 4 (25%) dichiara di sentirsi motivato in presenza di opportunità di crescita professionale oppure in situazioni dove l'equilibrio tra vita privata e lavorativa è garantito (23%).

Risultano solo relativamente motivanti alcuni aspetti relativi all'azienda in sé, quali la solidità aziendale (6%), una forte leadership (3%), visibilità su strategia e vision dell'organizzazione (2%) e l'allineamento con i valori aziendali (2%).



Cosa demotiva i lavoratori

Quali sono i fattori che incidono negativamente sulla tua motivazione al lavoro?

I fattori di demotivazione rispecchiano quelli che motivano, con una differenza significativa: la passione per il proprio lavoro, che è tra i principali driver di motivazione (40%), incide invece poco sulla demotivazione (solo 12%). Retribuzione inadeguata (47%), clima teso tra colleghi (36%) e mancato riconoscimento dell'impegno (31%) si confermano le cause più rilevanti di perdita di motivazione, mentre fattori legati all'organizzazione come leadership poco solida (11%) o instabilità aziendale (11%) hanno un impatto minore.

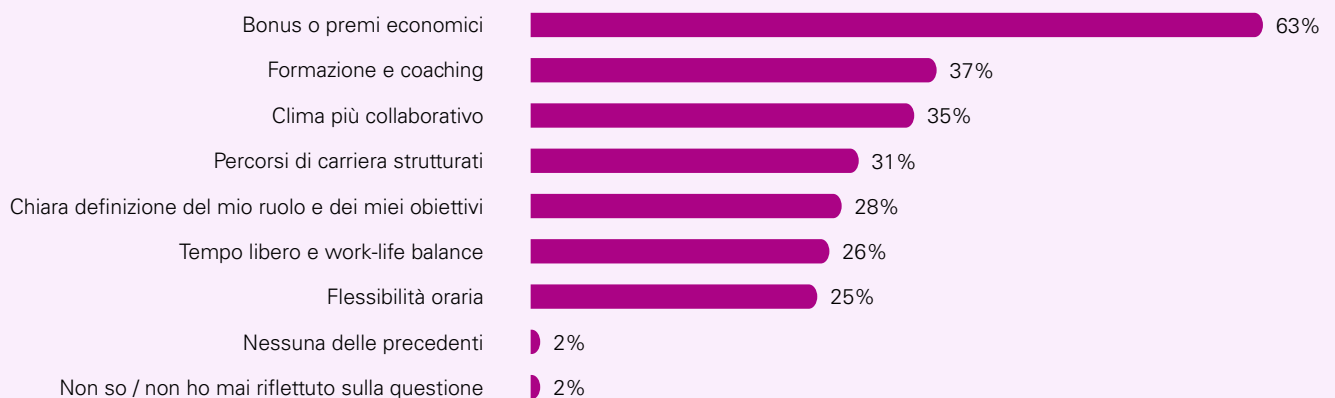




Accrescimento della motivazione

Cosa accrescerebbe ulteriormente la tua motivazione al lavoro?

La leva più influente resta quella economica: il 63% dei lavoratori indica bonus o premi come fattore prioritario. Seguono la formazione e il coaching (37%), un clima più collaborativo (35%) e percorsi di carriera strutturati (31%). Una chiara definizione di ruolo e obiettivi (28%), il work-life balance (26%) e la flessibilità oraria (25%) sono considerati importanti, seppur in misura minore. Solo una minima parte (2%) dichiara di non avere esigenze specifiche.

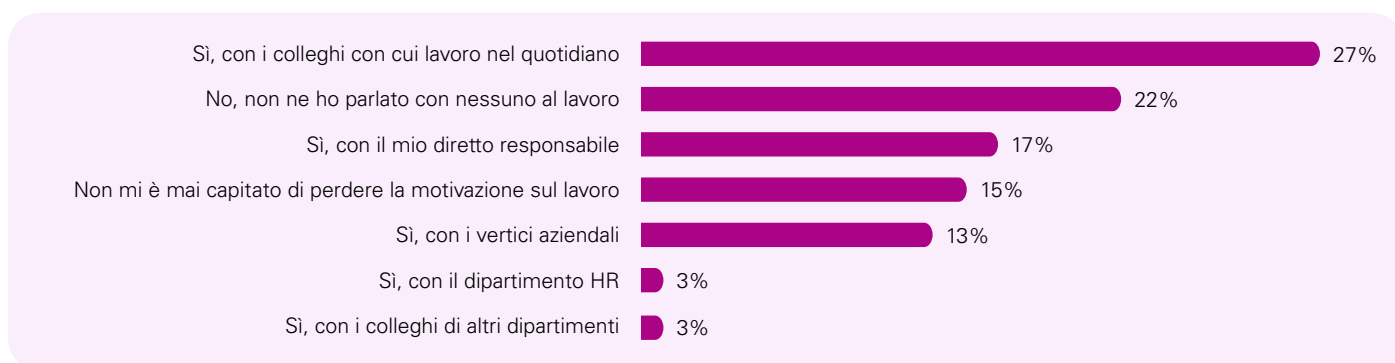


Perdita della motivazione e condivisione

Quando ti è capitato di perdere la motivazione ne hai parlato con qualcuno sul luogo di lavoro?

La maggior parte di chi ha sperimentato un calo di motivazione ne ha parlato con qualcuno sul posto di lavoro, soprattutto con le persone con cui collabora ogni giorno (27%) o con il proprio responsabile diretto (17%). Una quota rilevante (22%) ha preferito non confrontarsi con nessuno, mentre il 15% afferma di non aver mai vissuto una perdita di motivazione. Solo pochi si sono rivolti ai vertici aziendali (13%), all'HR (3%) o a colleghi di altri dipartimenti (3%), segno che il tema tende a essere condiviso soprattutto nelle relazioni più vicine.

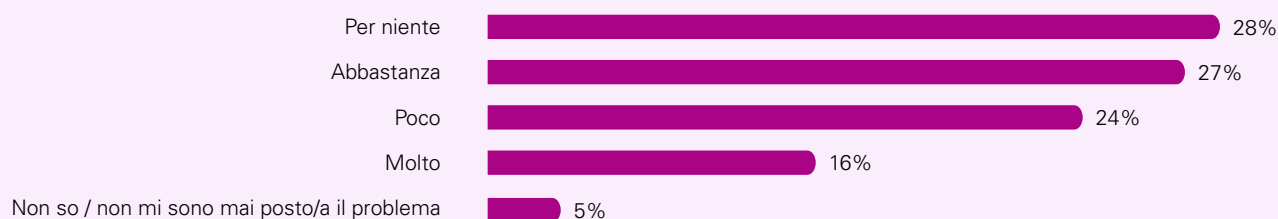
Emergono differenze generazionali e di ruolo: i più giovani sono meno inclini a rivolgersi a responsabili e vertici, preferendo il confronto tra pari; gli impiegati tendono a discutere con i colleghi o a non esporsi, mentre manager e dirigenti privilegiano canali più formali come responsabili e leadership team aziendale.



Il ruolo dei manager nella motivazione quotidiana

Percepisci il tuo diretto responsabile come un “motivatore” sul luogo di lavoro?

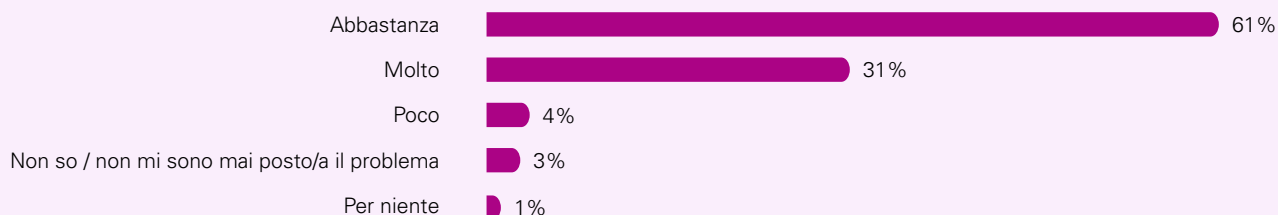
La capacità del manager di agire da vero motore della motivazione sul posto di lavoro è percepita in modo piuttosto limitato. Solo il 16% dei lavoratori ritiene che sia “molto” motivante, mentre la parte più consistente esprime giudizi negativi: il 28% “per niente” e il 24% “poco”. Un 27% lo considera “abbastanza” motivante, mentre solo il 5% non ha un’opinione. Nel complesso, emerge un quadro in cui la funzione motivazionale del responsabile è riconosciuta solo da una minoranza.



La propria capacità di motivare i team

E tu, nei confronti dei tuoi sottoposti (se gestisci delle persone), pensi di essere percepito/a come un “motivatore” sul luogo di lavoro?

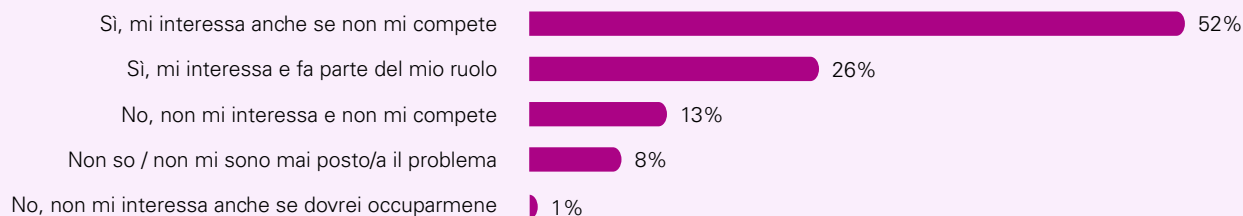
Emerge una forte fiducia da parte dei manager nella propria capacità di sostenere e motivare le persone che si gestiscono: oltre nove su dieci ritengono di essere percepiti come abbastanza (61%) o molto motivanti (31%) dal proprio team. Le valutazioni negative sono marginali, con solo il 5% che si considera poco o per niente efficace.



La propensione alla motivazione delle persone

Ti interessa motivare altre persone?

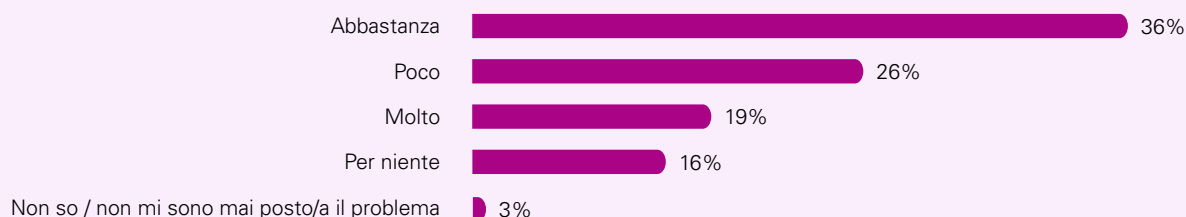
La propensione personale alla motivazione altrui è forte, con circa tre quarti dei rispondenti che dichiarano di essere interessati a motivare altre persone, sia quando rientra nel proprio ruolo (26%) sia quando questa non è una responsabilità formale (52%). La percentuale di persone non interessate al tema resta minoritaria, con il 13% che non lo considera né rilevante né di propria competenza e solo l'1% che non se ne occupa pur dovendo.



Il senso di appartenenza alla realtà aziendale

Percepisci “senso di appartenenza” alla tua realtà aziendale? (es. ne condividi i valori, ti riconosci nella sua cultura, senti il tuo contributo come significativo etc.)

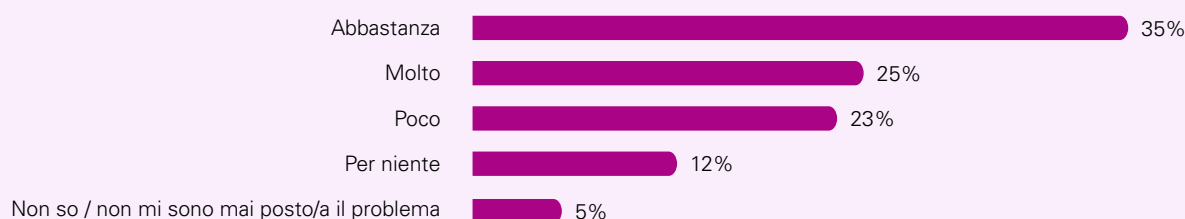
Il senso di appartenenza alla propria realtà aziendale appare complessivamente moderato: la maggioranza dei rispondenti si colloca su livelli intermedi (36% “abbastanza”), mentre quasi un lavoratore su 5 (19%) addirittura esprime un forte allineamento con valori, cultura e significato del proprio contributo. Le valutazioni più distaccate restano comunque rilevanti: il 26% dichiara di sentirsi “poco” parte dell’azienda e il 16% “per niente”.



La motivazione dei manager

Per te, il tuo diretto responsabile è motivato e coinvolto?

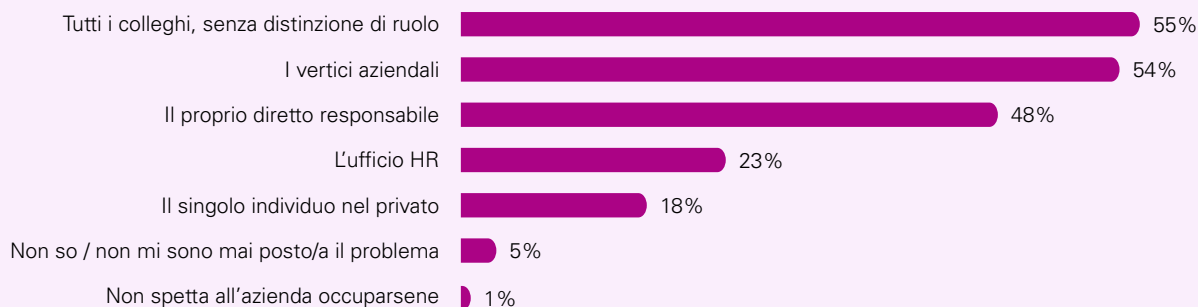
Oltre la metà (60%) dei lavoratori percepisce il proprio diretto responsabile come motivato, con un 35% che lo ritiene "abbastanza" e un 25% "molto" coinvolto. Contestualmente, circa un terzo dei rispondenti segnala un livello di motivazione tendenzialmente basso, indicando il responsabile come "poco" (23%) o "per niente" (12%) motivato.



La responsabilità nel favorire il senso di appartenenza

Secondo te, chi dovrebbe occuparsi principalmente di favorire il senso di appartenenza sul posto di lavoro?

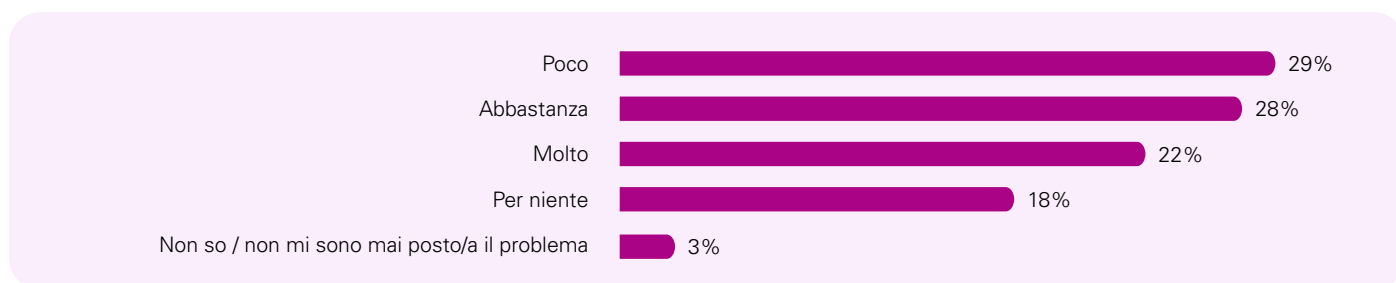
I risultati evidenziano una visione corale e condivisa della responsabilità nel promuovere il senso di appartenenza: secondo la maggior parte dei rispondenti a favorirlo dovrebbero essere tutti i colleghi, senza distinzione di ruolo (55%), congiuntamente ai vertici aziendali (54%) e al proprio diretto responsabile (48%). Seguono, con un peso meno rilevante, l'ufficio HR (23%) e il contributo del singolo nella propria sfera privata (18%).



L'attenzione dei manager alla motivazione dei dipendenti

Secondo te, interessa ai tuoi responsabili che i dipendenti siano motivati e coinvolti al lavoro?

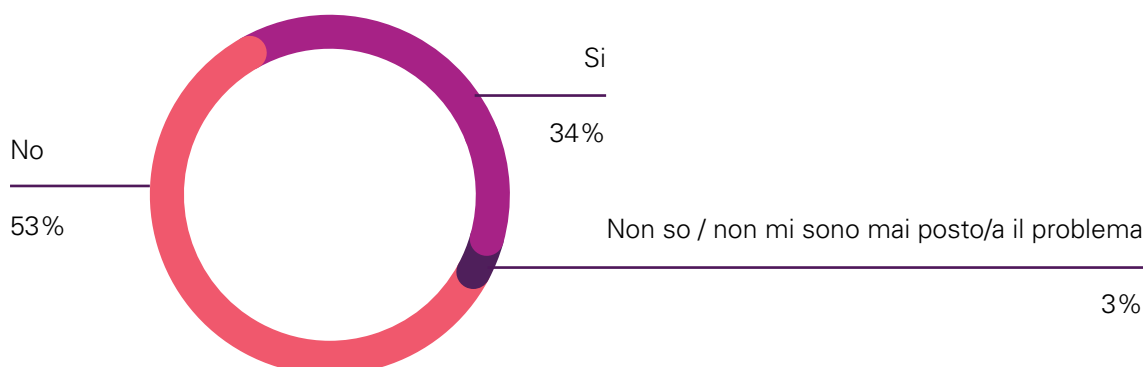
Emerge una percezione piuttosto eterogenea della reale attenzione dei manager verso la motivazione dei dipendenti. Le risposte si distribuiscono infatti tra un 28% che ritiene che ai responsabili importi "abbastanza" e un 22% che li percepisce "molto" attenti al tema. Allo stesso tempo, però, l'altra metà dei rispondenti segnala un livello di attenzione basso da parte dei manager: il 29% indica "poco" e il 18% "per niente" interessati alla motivazione dei team.



Le aziende e le iniziative per favorire il coinvolgimento dei dipendenti

La tua azienda prevede attività che favoriscono il coinvolgimento dei dipendenti al lavoro?

I risultati mostrano che, nella maggior parte dei casi, le aziende non prevedono attività strutturate per favorire il coinvolgimento dei lavoratori: il 53% dei rispondenti dichiara infatti che tali iniziative non sono presenti nella loro realtà. Oltre un terzo (34%) segnala invece che la propria organizzazione offre attività dedicate, indicando una presenza comunque significativa ma non prevalente.





Le attività più diffuse a sostegno del coinvolgimento dei lavoratori

Quali attività che favoriscono il coinvolgimento dei dipendenti prevede la tua azienda?

I risultati mostrano una forte eterogeneità nelle attività messe in campo dalle aziende per favorire il coinvolgimento, con una quota consistente di rispondenti (35%) che afferma di non riconoscere nessuna delle iniziative elencate. Tra le attività più diffuse emergono gli eventi aziendali (28%), seguiti dagli strumenti di feedback come sondaggi o colloqui individuali (23%), dalle gratificazioni economiche (21%) e dai workshop professionali (19%). Rimangono meno comuni forme di responsabilizzazione su progetti o team (9%), i momenti di team building (7%) e i programmi ufficiali di riconoscimento (6%).



Le leve a disposizione del management per aumentare il coinvolgimento

Secondo te, cosa dovrebbe fare il management aziendale per aumentare il coinvolgimento dei propri collaboratori?

Emerge una chiara predominanza di aspettative legate al clima di lavoro, all'empatia e alla comunicazione, segnali di un forte desiderio da parte dei lavoratori di un management più vicino e relazionale. Le risposte indicano infatti come priorità una comunicazione più trasparente (39%), la creazione di un clima di squadra (34%) e relazioni più empatiche con i propri responsabili (33%), suggerendo la percezione di un'attuale mancanza in quest'area. Seguono poi altri ambiti di intervento, come opportunità di crescita (30%), riconoscimento dei successi e ambiente inclusivo (entrambi 26%), mentre incentivi economici, equilibrio vita-lavoro, feedback, formazione e coinvolgimento nelle decisioni vengono citati meno frequentemente.



Conclusioni e key points:

- **La motivazione dei lavoratori è mediamente alta, ma non omogenea**

Oltre il 65% dei lavoratori italiani si sente motivato, sostenuto soprattutto dalla passione per il proprio lavoro, da un clima positivo tra colleghi e da una retribuzione percepita come adeguata, mentre solo un 10% dichiara di aver perso la motivazione. Contestualmente, emerge che la motivazione è strettamente collegata al senso di appartenenza e alla qualità dell'ambiente di lavoro, più che ai fattori strettamente organizzativi. Basti pensare che un ambiente positivo è indicato tra i principali fattori motivanti dal 40% dei lavoratori, mentre un clima teso risulta una delle cause più rilevanti di demotivazione (36%).

- **Retribuzione e clima sono leve chiave, ma la cultura aziendale conta di più**

La retribuzione adeguata resta il driver più forte (49%), ma gli aspetti più correlati alla motivazione sono appartenenza, relazioni positive e ambiente di lavoro. I fattori legati all'azienda nel suo complesso (vision, leadership, valori) risultano invece solo marginalmente motivanti e influiscono poco anche sulla demotivazione.

- **I manager sono percepiti come poco empatici e poco motivanti**

Le aspettative dei lavoratori verso il management riguardano soprattutto relazioni empatiche, comunicazione trasparente e clima di squadra. Ciò suggerisce la sensazione diffusa che oggi questi aspetti siano carenti. Solo una minoranza (16%) vede il proprio responsabile come un vero "motivatore", mentre i manager tendono a sovrastimare la propria capacità di motivare rispetto a quanto percepito dai team.

- **Appartenenza e coinvolgimento richiedono una responsabilità condivisa, ma le iniziative sono deboli**

Il senso di appartenenza è percepito come responsabilità congiunta di colleghi (55%), vertici aziendali (54%) e responsabili diretti (48%). Tuttavia, il 53% dei lavoratori afferma che la propria azienda non offre alcuna iniziativa di coinvolgimento, e - tra chi le segnala (34%) - molte attività restano sporadiche: eventi aziendali (28%), strumenti di feedback (23%), bonus (21%) e workshop (19%).

LHH

Attraverso servizi di consulenza HR e di gestione dei talenti mirati, offre a professionisti e organizzazioni gli strumenti necessari per la realizzazione delle proprie ambizioni, generando un impatto significativo sulle loro carriere e sui loro business.

In un panorama in veloce evoluzione e scandito da sfide complesse, per guidare al successo le Organizzazioni sa combinare con competenza e professionalità le proprie soluzioni HR, proponendo soluzioni innovative in linea con le trasformazioni in atto. Grazie alla propria expertise, LHH è inoltre in grado di creare valore lungo l'intero talent journey, dall'assunzione dei profili migliori allo sviluppo delle competenze, dalla formazione dei leader a tutti i passaggi di carriera, trasformando il talento in un concreto vantaggio competitivo.

LHH crede che il futuro del lavoro possa realizzarsi combinando l'innovazione all'aspetto umano. Grazie alla scienza, al supporto tecnologico e agli esclusivi strumenti di analisi dei dati, l'approccio di LHH è disegnato per allinearsi alla strategia e alla cultura della tua azienda, aggiungendo valore alle tue richieste e generando impatti significativi e misurabili.

Con oltre 50 anni di esperienza LHH, vanta un team di oltre 12.000 professionisti in più di 60 Paesi. Far parte del Gruppo Adecco, la più importante piattaforma multibrand di consulenza e soluzioni HR per il mondo del lavoro, permette a LHH di riunire l'eccellenza globale alla competenza e alla conoscenza territoriale, garantendo un coordinamento centralizzato per migliaia di aziende e milioni di persone in tutto il mondo.

Recruitment. Development. Career Transition.

LHH. A beautiful working world.

Per maggiori informazioni visita il [sito](#) o contattaci compilando [questo form](#)