Edenred

The Global Workplace Joy Index

L'analisi globale condotta su **26.000 dipendenti e responsabili HR** rivela che il benessere sul **posto di lavoro** favorisce le performance aziendali.

2026

Premessa

La "joy" sul posto di lavoro può sembrare un concetto astratto, una sensazione, uno stato d'animo, difficile da definire e ancora più difficile da mettere in pratica. Il presente report dimostra che non è nulla di tutto ciò. La "joy" sul lavoro è misurabile, varia a seconda del mercato ed è strettamente e costantemente legata a tre aspetti strategici per ogni manager aziendale: retention, produttività e propensione a raccomandare l'azienda.

In Edenred ci siamo posti l'obiettivo di approfondire un aspetto di cui si parla con molto meno rigore rispetto al coinvolgimento: se la "joy" sia sufficientemente concreta e solida da poter essere considerata un vero e proprio motore delle performance aziendali, piuttosto che un semplice elemento culturale accessorio. Abbiamo scoperto che lo è. La "joy" sul posto di lavoro influenza il modo in cui le persone percepiscono il proprio lavoro, la durata della loro permanenza in azienda e il modo in cui parlano delle organizzazioni per cui lavorano, e lo fa in modi che si riflettono direttamente negli indicatori chiave per ogni responsabile delle risorse umane.

The Global Workplace Joy Index si basa sulle opinioni di 17.450 dipendenti e 8.920 responsabili delle risorse umane in 27 mercati, raggruppati in aree geografiche che utilizzano i cluster culturali definiti dal progetto GLOBE, uno dei modelli accademici più citati per comprendere in che modo la cultura influenzi la leadership e la vita organizzativa. Andando oltre la tradizionale visione geografica incentrata sui territori di vendita, siamo riusciti a scoprire come migliaia di lavoratori vivano la "joy" sul posto di lavoro e, cosa fondamentale, come questa possa anche essere fraintesa.

Dietro alla media del Global Workplace Joy Index (63 su 100) si nasconde un mondo di contrasti. I lavoratori dei mercati in rapida crescita come India, Messico e Perù registrano alcuni dei punteggi più alti in termini di "joy" tra tutti i Paesi oggetto del nostro studio. Al contrario, molti lavoratori delle economie più consolidate dichiarano livelli di "joy" inferiori alla soglia di riferimento globale. Queste differenze non riguardano semplicemente il tenore di vita o le condizioni di lavoro. Riflettono la cultura, le aspettative e il modo in cui la "joy" viene instaurata e promossa in modo diverso da un mercato all'altro.

Forse ancora più degno di nota è ciò che abbiamo riscontrato confrontando quello che i responsabili delle risorse umane pensano dei propri dipendenti con quanto riferito dagli stessi dipendenti. In quasi tutti gli aspetti esaminati in questo studio, dai sentimenti quotidiani di "joy" al coinvolgimento fino alla qualità dei momenti di feedback, i responsabili delle risorse umane spesso percepiscono una realtà più positiva rispetto a quella vissuta dai propri dipendenti. A nostro avviso, non si tratta di una mancanza di attenzione, ma riflette quanto sia diventato difficile rimanere davvero al passo con le esigenze di una forza lavoro sempre più dispersa, più eterogenea dal punto di vista generazionale e sottoposta più che mai a pressioni contrastanti .

Ciò che ci dà fiducia è la prova che questo divario può essere colmato e che colmarlo si ripaga da sé. I lavoratori con i punteggi di "joy" più elevati sono nettamente più propensi a rimanere presso la propria azienda, a sentirsi produttivi e a raccomandare la propria organizzazione ad altri. Gli elementi che favoriscono questa "joy" (un riconoscimento significativo, benefit scelti con cura e un legame autentico con colleghi e responsabili) sono alla portata di qualsiasi organizzazione disposta a investire in essi in modo mirato.

Ci auguriamo che questo report fornisca la chiarezza e le evidenze necessarie per sostenere questa tesi all'interno delle singole organizzazioni, nonché la fiducia necessaria per considerare la "joy" non come un semplice elemento culturale accessorio, ma come uno dei più affidabili motori delle prestazioni aziendali oggi disponibili.

Jacques Adoue
EVP of HR, Edenred

Indice

I risultati principali	p4
The Global Workplace Index	p8
The Global Workplace Index gap	p11
Comprendere il divario	p21
Un driver strategico della performance, non un centro di costo	p24
Gli elementi fondamentali della “joy”	p31
Uno sguardo al futuro: IA e il futuro della “joy” sul posto di lavoro	p48
Conclusione	p51
Appendice	p54

Come misuriamo la “joy”

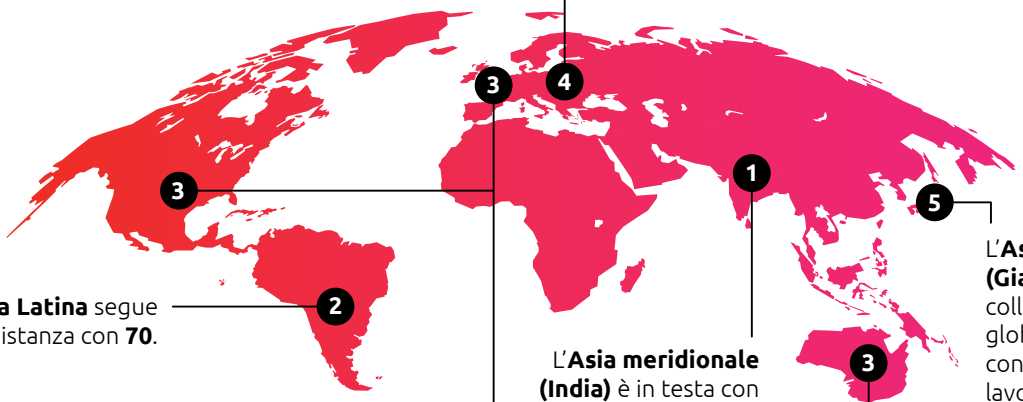
L’Indice globale della “joy” sul posto di lavoro traduce l’esperienza quotidiana dei lavoratori in un unico punteggio compreso tra 0 e 100, calcolato sulla base di dieci indicatori che riflettono il modo in cui le persone si sentono sul posto di lavoro giorno dopo giorno. Tra questi rientrano il livello di energia, l’orgoglio, l’identificazione con lo scopo aziendale, la connessione con gli altri e il riconoscimento percepito, oltre al burnout, alla frustrazione, al livello generale di coinvolgimento e alla propensione a raccomandare la propria azienda.

Dalle risposte di ciascun lavoratore viene calcolato un punteggio medio unico, poi assegnato alle categorie **Basso livello di “joy”** (0–49), **Medio livello di “joy”** (50–74) e **Alto livello di “joy”** (75–100), consentendo così di confrontare persone, benefit e Paesi utilizzando una metrica comune e di monitorare l’andamento della “joy” nel tempo. Maggiori dettagli sono disponibili nella sezione dedicata alla metodologia.

I risultati principali

La "joy" è suddivisa in base all'area geografica

La "joy" sul posto di lavoro varia notevolmente da regione a regione, con l'Asia meridionale (India) e l'America Latina in testa alla classifica mondiale



L'**Europa centrale e orientale (60)** si trova a pochi punti di distanza.

L'**America Latina** segue a breve distanza con **70**.

L'**Asia meridionale (India)** è in testa con un punteggio di **73**.

L'**Asia orientale (Giappone)** si colloca al minimo globale di **47**, con il 54% dei lavoratori che dichiara un basso livello di "joy".

Le **culture anglosassoni (63), l'Europa nordica e germanica (62)** e **l'Europa meridionale (62)** si collocano proprio intorno al valore di riferimento globale.

La "joy" genera un ROI aziendale

La "joy" dei dipendenti ha un impatto diretto sui risultati aziendali attraverso una maggiore retention e produttività

Il **94%**

dei lavoratori con un livello alto di "joy" prevede di rimanere presso la propria azienda nei successivi 12 mesi, rispetto al **63%** dei lavoratori con un livello basso di "joy": si tratta di un divario di 31 punti in termini di retention.

Il **73%**

dei lavoratori con un livello alto di "joy" si sente più produttivo rispetto a un anno fa, contro il **27%** dei lavoratori con un livello basso di "joy": si tratta di un aumento della produttività pari a 46 punti.

I benefit gettano le basi per la "joy" sul posto di lavoro

Un buon pacchetto di benefit rappresenta la principale leva strutturale per favorire la "joy" sul posto di lavoro

Dall'elenco dei 20 potenziali benefit, i lavoratori con un livello di "joy" elevato ne ricevono in media **5**, mentre quelli con un livello di "joy" basso ne ricevono in media **3**.

Ciascun benefit corrisponde a un punteggio del Joy Index superiore alla media globale di **63**, compreso tra **64** e **71**.

I lavoratori affermano che i benefit **(29%)** e le opportunità di crescita **(28%)** sono i principali modi in cui la propria organizzazione favorisce la "joy".

I responsabili delle risorse umane riconoscono il valore dei benefit: il **38%** li sta già utilizzando per aumentare la "joy" sul posto di lavoro, una percentuale superiore a quella di qualsiasi altra iniziativa.

Il riconoscimento ha un grande potere

Piccole variazioni nella frequenza del feedback determinano cambiamenti significativi nei livelli di retention e produttività

Solo il 18% dei lavoratori riceve un riconoscimento formale o informale dal proprio responsabile almeno tre volte al mese.

Il semplice passaggio da 0 a 1 caso di riconoscimento al mese determina un aumento sostanziale della percentuale di dipendenti che con tutta probabilità rimarranno presso la propria azienda nei successivi 12 mesi (dal 73% all'86%) e **fa crescere la produttività dei lavoratori in media di +23 punti percentuali a livello globale.**



I responsabili delle risorse umane potrebbero essere troppo ottimisti... o troppo isolati

I responsabili delle risorse umane tendono costantemente a sopravvalutare la "joy" dei dipendenti, e nelle culture individualistiche si riscontrano divari ancora più marcati

7.6
su 10

Stima media globale del livello di "joy" dei responsabili delle risorse umane

6.6
su 10

Punteggio medio globale del livello di "joy" dei lavoratori

Il divario di percezione riguardante la "joy" dei dipendenti è più ampio nelle **culture anglosassoni (+1,33)** e nell'**Europa centrale e orientale (+1,24).**

L'**Europa meridionale (+1,05)** e l'**Asia orientale (Giappone) (+1,0)** presentano divari di percezione della "joy" vicini al valore di riferimento globale **(+1.0)**.

I responsabili delle risorse umane sono maggiormente in sintonia con i propri dipendenti nell'**Asia meridionale (India) (+0,80)** e in **America Latina (+0,83)**, dove si registrano anche i punteggi più alti in termini di "joy" effettiva.

I responsabili delle risorse umane tendono inoltre a sopravvalutare il coinvolgimento e l'impegno dei dipendenti; nelle culture anglosassoni e in quelle dell'Europa nordica e germanica, la loro opinione è quella che si allontana di più da ciò che pensano i lavoratori

66% **dei responsabili delle risorse umane**

ritiene che i dipendenti siano più coinvolti rispetto a un anno fa

37% **dei lavoratori**

dichiara di essere più coinvolto rispetto a un anno fa

Il bias di coinvolgimento è più marcato nelle **culture anglosassoni (+36,6 pp)** e nell'**Europa nordica e germanica (+32,1 pp)**.

La percezione del coinvolgimento nell'**Europa meridionale (+29,6 pp)** e nell'**Asia orientale (Giappone) (+30,0 pp)** è vicina al valore di riferimento globale **(+29 pp)**.

I responsabili delle risorse umane sono maggiormente in sintonia con i propri dipendenti nell'**Asia meridionale (India) (+22,0 pp)** e in **America Latina (+24,2 pp)**, mentre il divario di coinvolgimento più ridotto si registra nell'**Europa centrale e orientale (+19,2 pp)**.



I benefit contano soprattutto ai vertici e all'inizio della carriera

L'importanza dei benefit cresce con l'aumentare della seniority, ma è rilevante anche nelle prime fasi della carriera

Il 75% dei dirigenti di alto livello ritiene che i benefit siano importanti quanto, o più importanti dello stipendio base, rispetto al 60% dei dipendenti di livello intermedio.

1 lavoratore della Generazione Z su 5 afferma che i **benefit sono tra gli aspetti che contribuiscono maggiormente alla propria "joy" sul posto di lavoro.**

Ciò che trattiene le persone è diverso da ciò che le spinge ad andarsene

Lo stipendio e la retribuzione occupano posizioni opposte su entrambi i fronti

I motivi principali per cui i lavoratori prevedono di rimanere sono: **il piacere di svolgere il proprio lavoro, la sensazione di sicurezza rispetto al posto di lavoro, il rapporto positivo con i colleghi e un buon equilibrio tra vita professionale e vita privata.** La retribuzione rientra di poco nei primi cinque.

Se si ribalta la domanda, la retribuzione diventa immediatamente il motivo principale per cui si decide di andare via. **La retention si conquista grazie alla cultura aziendale, alla sicurezza e alle relazioni, ma si perde a causa della retribuzione e del riconoscimento.**

I lavoratori con un livello basso di "joy" sono significativamente più propensi a citare quasi tutti i fattori negativi che spingono all'abbandono dell'azienda.

The Global Workplace Joy Index

L'anatomia della "joy" sul posto di lavoro

La "joy" sul posto di lavoro nasce da una serie di piccoli fattori che, sommati, definiscono il quadro generale delle emozioni quotidiane. Dalla soddisfazione che i lavoratori traggono dal proprio lavoro all'energia, all'entusiasmo e all'impegno, la "joy" sul posto di lavoro riflette una moltitudine di piccole esperienze quotidiane che influenzano il benessere e la cultura aziendale.

Può essere utile pensare alla "joy" come al prodotto di queste variabili che si intrecciano tra loro. Alcuni lavoratori possono avere legami molto forti con i propri colleghi, ma sentirsi sottovalutati e poco apprezzati dal management. Alcuni potrebbero trarne un forte senso di identificazione e significato, ma sentirsi comunque svuotati ed esausti. Alcuni potrebbero persino consigliare la propria azienda come un ottimo posto di lavoro, ma sentono il bisogno di voltare pagina e di mettersi alla prova altrove. Abbiamo creato il Global Workplace Joy Index per capire quali sono i fattori che generano "joy" e dove invece questa viene meno, con l'obiettivo di aiutare i responsabili delle risorse umane a creare e mantenere un clima positivo in qualsiasi parte del mondo.

I punteggi del Joy Index risultano significativamente più elevati nei mercati in rapida evoluzione e in forte crescita

I risultati mostrano che il livello di "joy" non dipende automaticamente dalla prosperità economica o dalle condizioni di lavoro considerate in termini assoluti: i Paesi con economie più mature tendono infatti a ottenere punteggi inferiori alla media.

L'**Asia meridionale (India)**, con un Joy Index pari a 73, e l'**America Latina (Argentina, Messico, Perù, Cile, Uruguay e Brasile)**, con un punteggio di 70, si distinguono come i leader mondiali in termini di "joy".

Le **culture anglosassoni (Regno Unito, Stati Uniti, Australia)** si collocano nella media globale, grazie al punteggio superiore alla media di 68 registrato negli Stati Uniti.

L'**Europa meridionale (Francia, Italia, Portogallo, Spagna, Grecia, Turchia)** e l'**Europa nordica e germanica (Austria, Belgio, Finlandia, Germania, Svezia)** registrano un punteggio appena inferiore alla media: la prima è influenzata dal Portogallo, che con 56 punti si colloca ai livelli più bassi, mentre la seconda dall'Austria, con 60 punti.

L'**Europa centrale e orientale (Bulgaria, Repubblica Ceca, Polonia, Romania, Slovacchia)** registra punteggi complessivi inferiori, influenzati negativamente da mercati con punteggi più bassi, come Slovacchia e Repubblica Ceca (57).

Joy Index, per regione

Ordinati in base al punteggio più alto del Joy Index

Asia meridionale (India)	73
America Latina	70
Culture anglosassoni	63
Europa nordica e germanica	62
Europa meridionale	62
Europa centrale e orientale	60
Asia orientale (Giappone)	47



Leader della "joy"
(70+)

Roccaforti della "joy"
(60-69)

Potenziale di "joy"
(<60)

The Global Workplace Joy Index

India	**73**
Messico	**72**
Perù	**72**
Brasile	**70**
Cile	**69**
USA	**68**
Argentina	**66**
Uruguay	**65**
Turchia	**65**
Romania	**64**
Svezia	**64**
Francia	**64**
Spagna	**63**
Germania	**62**
Belgio	**62**
Finlandia	**62**
Regno Unito	**62**
Austria	**60**
Polonia	**60**
Australia	**60**
• **Italia**	**59**
Grecia	**58**
Bulgaria	**58**
Slovacchia	**57**
Repubblica Ceca	**57**
Portogallo	**56**
Giappone	**47**

Punteggio medio globale **63** Joy Index

Ordinati in base al punteggio più alto del Joy Index

Anche le differenze culturali nelle modalità di risposta e il contesto economico potrebbero influire su questi risultati

L'aumento degli stipendi e una maggiore percezione di mobilità sociale potrebbero alimentare l'ottimismo e la "joy" dichiarata dai lavoratori nei mercati in forte crescita come il Perù, il Messico e l'India. Per il 2026, in India si prevede un aumento salariale medio del 9,1% a fronte di un'inflazione pari a circa il 4-4,5%, il che si traduce in una crescita delle retribuzioni reali vicina al 4,5-4,9%, mentre in tutta l'America Latina gli aumenti del salario minimo stanno superando l'inflazione, ripristinando il potere d'acquisto delle famiglie e contribuendo a rafforzare la fiducia dei consumatori in tutta la regione.

I lavoratori di mercati consolidati e prosperi come l'Australia, la Germania e il Regno Unito potrebbero avere aspettative più elevate come punto di riferimento, ma si trovano anche ad affrontare un contesto economico decisamente più difficile. La crescita delle retribuzioni reali nelle economie avanzate ha subito un rallentamento, attestandosi intorno all'1,8-2,2% tra la fine del 2025 e l'inizio del 2026 (circa la metà del ritmo registrato un anno prima) e gli stipendi reali non sono ancora tornati ai livelli precedenti al 2022. La Banca Centrale Europea prevede che la crescita delle retribuzioni reali diventerà negativa nella seconda metà del 2026, poiché l'inflazione, alimentata in parte dall'aumento dei prezzi dell'energia, supererà gli aumenti salariali. La persistente pressione legata al costo della vita, anche in un contesto di rallentamento dell'inflazione generale, potrebbe incidere negativamente sullo stato d'animo quotidiano in questi mercati, con modalità che un singolo punteggio della "joy" non è in grado di distinguere pienamente dalla componente culturale o dalle aspettative individuali.



Alcuni mercati presentano una combinazione unica di sfide per i lavoratori e sfumature culturali, nel contesto di un quadro di riferimento occidentale. I lavoratori giapponesi hanno una tendenza culturale consolidata a evitare risposte estremamente positive nei sondaggi, per motivi di umiltà e cautela sociale, ma si trovano comunque ad affrontare una cultura del lavoro ancora caratterizzata da orari di lavoro prolungati e da una gerarchia più rigida rispetto a quanto riscontrato altrove nello studio.[1]

In sostanza, la "joy" sul posto di lavoro è un'esperienza estremamente locale

L'analisi dei cluster regionali è uno strumento utile per individuare tendenze comuni, ma presenta anche importanti variazioni al suo interno.

> L'**Europa meridionale** copre un intervallo di 9 punti tra la **Turchia (65)** e il **Portogallo (56).**

> Anche l'**Europa centrale e orientale** spazia dalla **Romania (64)** alla **Slovacchia (57).**

Le dinamiche del mercato del lavoro, la composizione demografica della popolazione attiva e il contesto economico recente incidono in modo significativo sulle specificità locali e sulla percezione dei lavoratori.

1 https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Nel periodo post-Covid, i dipendenti cercano livelli più elevati di fiducia, sicurezza psicologica e flessibilità per conciliare le proprie priorità personali con quelle dell'organizzazione. L'insicurezza di fondo che si è creata in quel periodo ha cambiato radicalmente ciò a cui le persone danno valore sul lavoro.

Indrajeet Sengupta
Former CHRO, M&M, Coca-Cola & J&J (India)

The global workplace joy gap

L'anatomia della distanza tra azienda e dipendente

La "joy" sul posto di lavoro è in realtà la somma di tante piccole realtà quotidiane, tra cui l'energia, l'orgoglio, la qualità delle relazioni e il riconoscimento. Non si tratta di un'unica sensazione. È quindi logico che il divario tra ciò che provano i lavoratori e ciò che pensano i responsabili delle risorse umane non si riduca a un singolo disallineamento. Si manifesta in modo distinto e in misura diversa nei vari ambiti: gioia, promozione dell'azienda, coinvolgimento, qualità del feedback e persino frequenza con cui vengono misurati il benessere e il sentiment delle persone.

Spesso esiste un divario naturale tra il grado di "joy" che i responsabili delle risorse umane ritengono provino i propri dipendenti nella vita quotidiana e il modo in cui i dipendenti stessi lo percepiscono. La "joy" può essere difficile da cogliere dall'esterno, anche per i leader più attenti.

Disallineamento: un divario di percezione persistente pari a +1,0 tra la "joy" provata dai lavoratori e quella stimata dai responsabili delle risorse umane emerge con una frequenza tale da suggerire che non si tratti di un divario di visibilità isolato. Ciò suggerisce che i manager non sempre riescono a cogliere il quadro completo o accurato dello stato d'animo quotidiano dei dipendenti, soprattutto in assenza degli strumenti, dei segnali o del supporto adeguati per metterlo in luce.

Valutazione media dei responsabili delle risorse umane:



7.6 su 10

Valutazione media dei lavoratori:



6.6 su 10

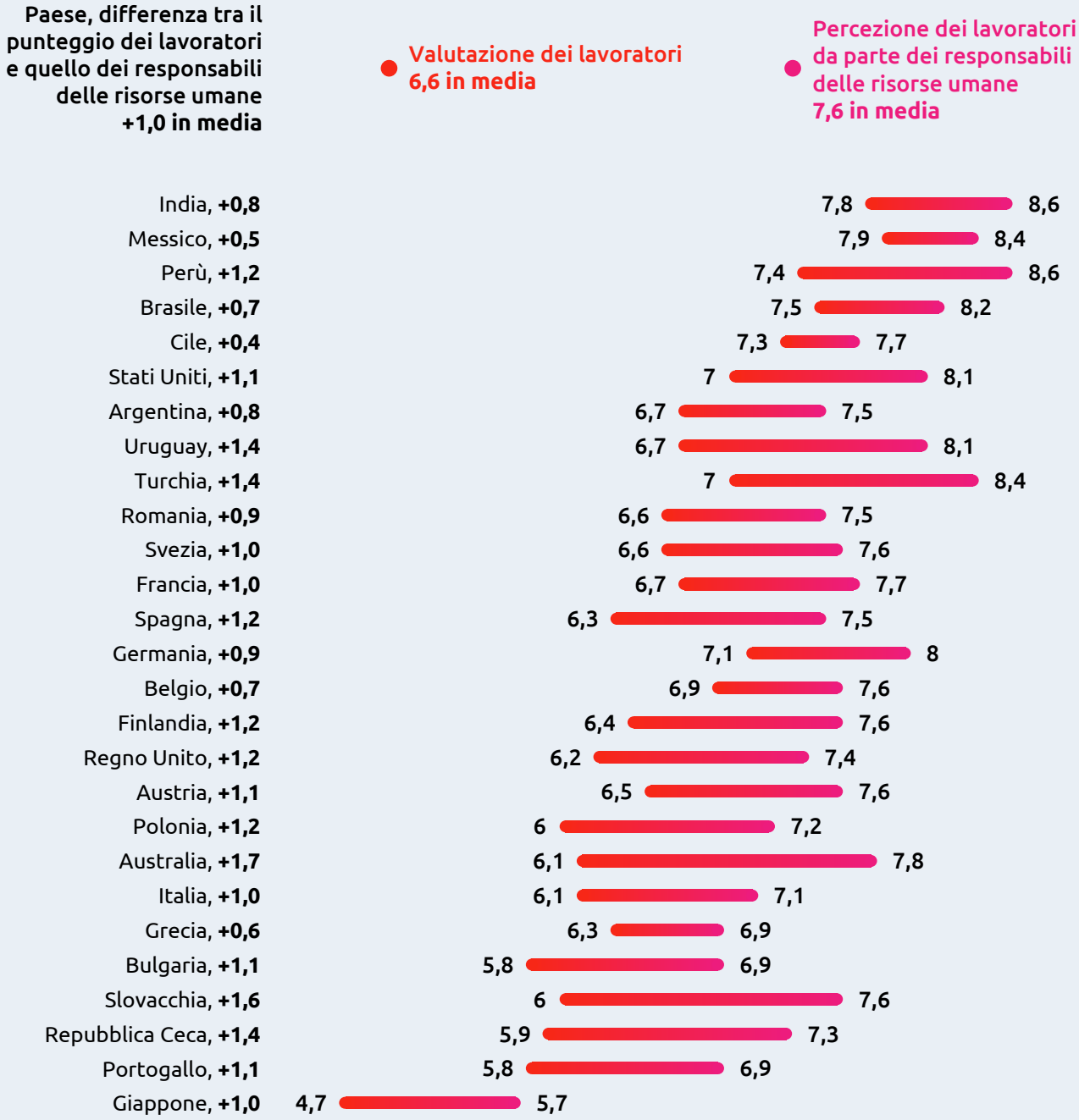
Dipendenti che provano "joy" durante il lavoro, per regione

Dipendenti vs responsabili delle risorse umane; divario medio di percezione su una scala da 0 a 10

Asia meridionale (India)	0.80
America Latina	0.83
Europa nordica e germanica	0.98
Asia orientale (Giappone)	1.00
Europa meridionale	1.05
Europa centrale e orientale	1.24
Culture anglosassoni	1.33

Dipendenti che provano "joy" durante il lavoro, per mercato

Dipendenti vs responsabili delle risorse umane; divario medio di percezione, ordinato in base al punteggio complessivo più alto del Joy Index, su una scala da 0 a 10



I Paesi con i divari di percezione più ridotti hanno registrato un punteggio medio del Joy Index pari a 66,2, 3,2 punti al di sopra della media globale. Al contrario, i Paesi con i divari più ampi hanno registrato una media di 60,8, 2,2 punti al di sotto della media. Sia che persone più felici siano semplicemente più facili da comprendere con accuratezza, sia che i responsabili delle risorse umane di questi mercati abbiano una comprensione più solida di ciò che alimenta la "joy" dei dipendenti e definiscano le priorità di conseguenza, questo trend rappresenta un segnale utile. Colmare il divario di visibilità e aumentare il benessere generale potrebbero far parte dello stesso sforzo di fondo.

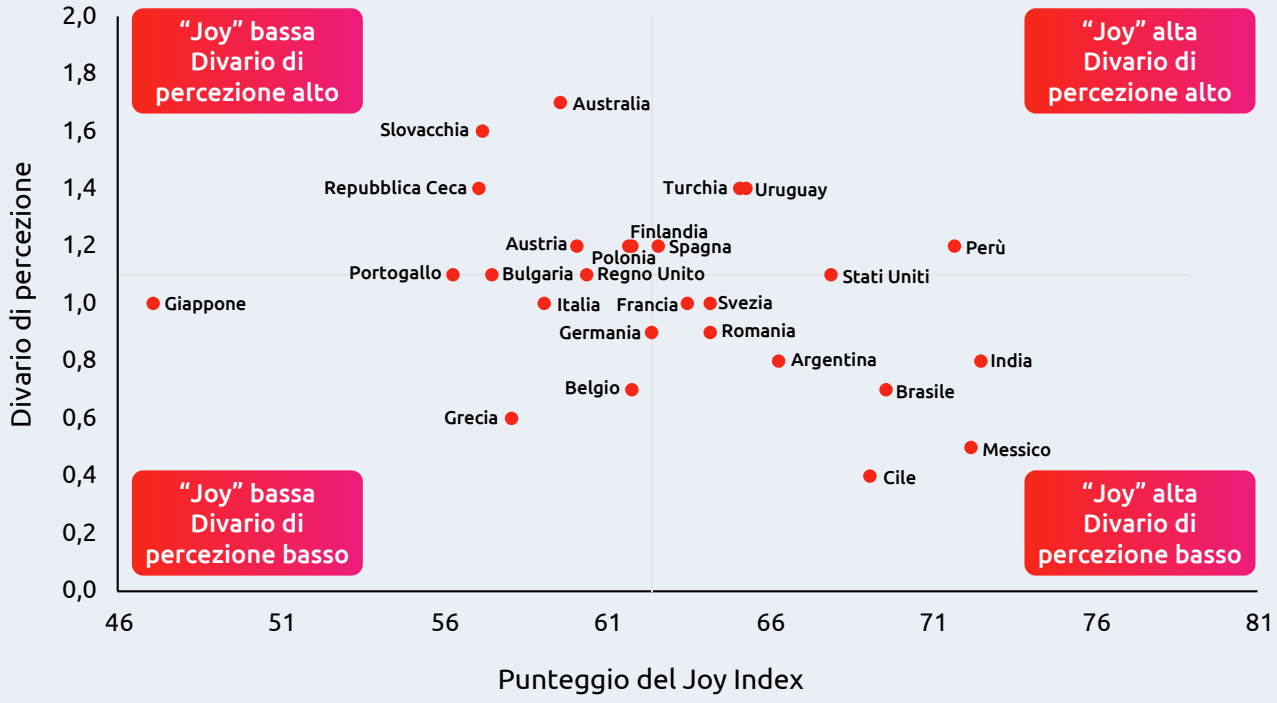
Tuttavia, questa tendenza non è assoluta. Classificando tutti i mercati in base al divario di percezione della "joy", dal minore al maggiore, emergono alcuni casi anomali degni di nota:

L'**Uruguay** e la **Turchia**, pur figurando entrambi nella top 10 per quanto riguarda i punteggi relativi alla "joy" dei lavoratori, presentano comunque un divario di **+0,4 punti rispetto alla media globale.**

L'**Australia** presenta il divario più ampio, anche se non è il mercato con il punteggio più basso in termini di Joy Index.

Il divario del **Giappone** si attesta esattamente sul valore di riferimento globale, il che suggerisce come i responsabili delle risorse umane rispecchino la riluttanza dei lavoratori a fornire risposte positive in misura superiore alla media.

Punteggio del Joy Index rispetto al divario di percezione, per Paese



Il divario di percezione si amplia con l'età, ma si riduce fino a invertirsi con l'aumentare della seniority

La Generazione Z registra il livello di "joy" più elevato tra tutte le generazioni (7,0 su 10) e il divario di percezione più basso (0,6). Al contrario, la Generazione X e i baby boomer riportano un livello di "joy" inferiore (6,3) e il divario di percezione più ampio (1,4).

La seniority racconta una storia diversa. I dipendenti di livello intermedio presentano un divario di 1,4 punti, mentre i dirigenti di alto livello valutano la propria "joy" a 7,8, valore superiore alla stima media dei responsabili delle risorse umane, pari a 7,6.

I responsabili delle risorse umane hanno forse ragione a preoccuparsi della popolazione aziendale generale, ma potrebbero sottovalutare quanto bene stiano andando le cose ai vertici… un divario di percezione nella direzione opposta.



Joy Index dei Paesi con la **percezione più alta dei leader delle risorse umane (8,0 e oltre):**

68

(5 punti sopra la media)

Joy Index dei Paesi con la **percezione più bassa dei leader delle risorse umane (7,2 e inferiore):**

56

(7 punti al di sotto della media)

Lavorare per organizzazioni responsabili

La convinzione che un'azienda contribuisca al bene sociale non è immune dal divario di percezione. Solo il 59% dei lavoratori a livello globale ritiene che la propria organizzazione dimostri responsabilità sociale e ambientale, con un distacco di ben 13 punti rispetto alla percentuale di coloro che si sentono parte di un team (72%). Il 70% dei lavoratori che percepisce la propria azienda come socialmente e ambientalmente responsabile afferma di sentirsi più produttivo rispetto a 12 mesi fa, contro appena il 12% di coloro che non condividono questa percezione. La credibilità della CSR si costruisce esattamente come la fiducia nella cultura e nella leadership: attraverso azioni coerenti e visibili, che i dipendenti sperimentano giorno dopo giorno.

I responsabili delle risorse umane sono ampiamente in sintonia con lo stato d'animo dei dipendenti, ma non del tutto calibrati. La percezione si muove nella giusta direzione. Laddove valutano la "joy" con minore sicurezza, la "joy" rilevata tra i lavoratori è effettivamente più bassa. Tuttavia, il divario si amplia nei mercati con livelli di "joy" inferiori, suggerendo che il problema risieda nella calibrazione anziché nella semplice visibilità dei dati.

Passare da un'indagine annuale anche a un solo sondaggio integrativo a trimestre offrirebbe ai manager un quadro in tempo reale dei mercati in cui la loro consapevolezza è al momento meno affidabile, aiutando a colmare il divario prima che si trasformi in un rischio di maggiore entità.

Romain Monthaye
HR Director – Benefits & Engagement, Edenred

Propensione a raccomandare il brand e l'azienda



Per quanto riguarda la disponibilità dei dipendenti a raccomandare la propria azienda a un amico, il quadro è simile, solo che il divario è più ampio.

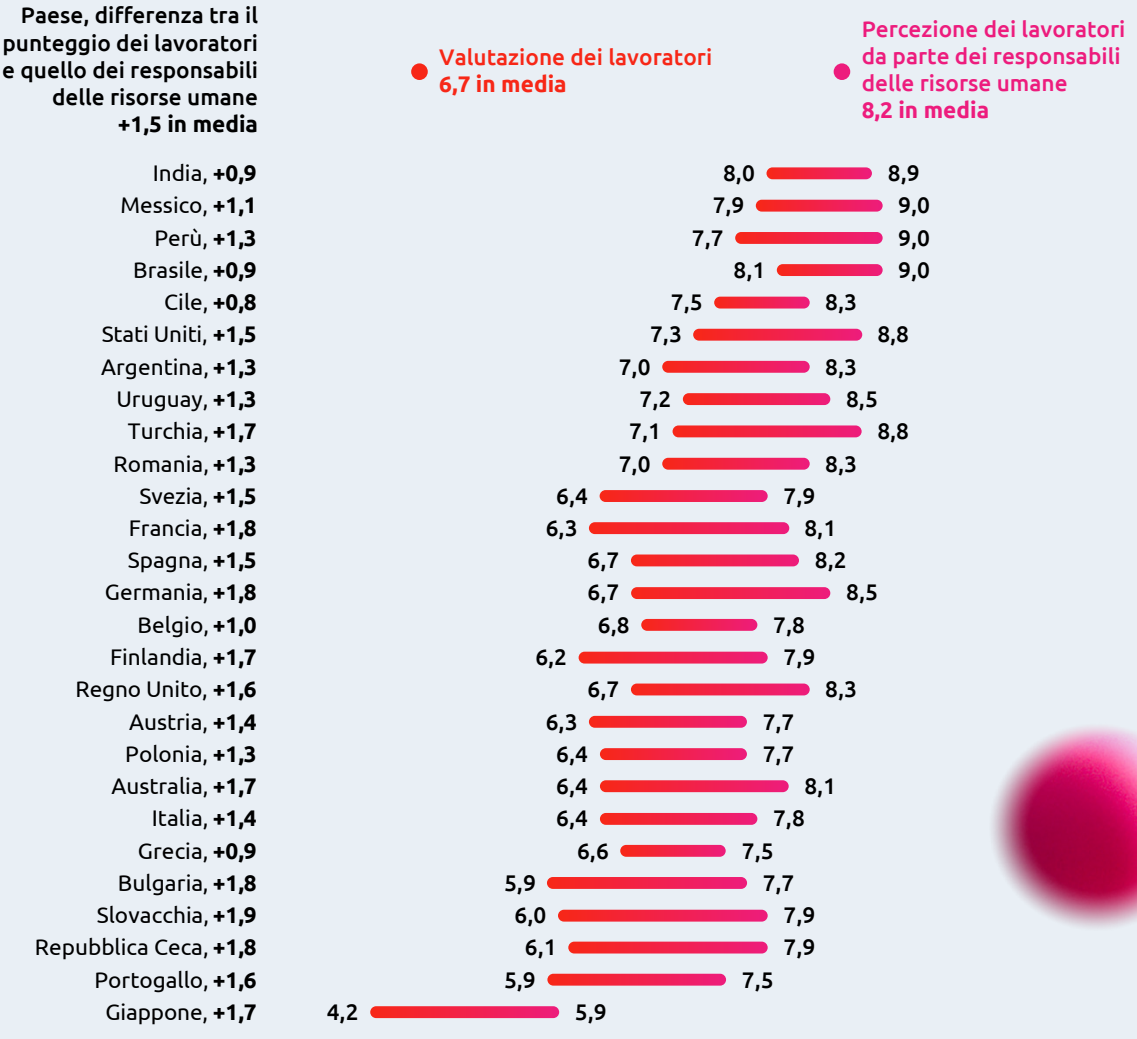
Valutazione media dei responsabili delle risorse umane: 8,2 su 10.

Valutazione media dei lavoratori: 6,7 su 10.

Disallineamento: un divario medio di +1,5 punti, con il divario maggiore registrato in 3 dei 5 mercati con i punteggi più bassi: Slovacchia, Repubblica Ceca e Bulgaria **(Europa centrale e orientale).**

Probabilità che l'organizzazione venga raccomandata come luogo di lavoro, per mercato

Dipendenti vs responsabili delle risorse umane; divario medio di percezione, ordinato in base al punteggio complessivo più alto del Joy Index, su una scala da 0 a 10



Coinvolgimento: percezione e realtà

Il punto di vista dei responsabili delle risorse umane:

- il **66%** ritiene che i dipendenti siano *più* coinvolti rispetto a un anno fa.
- il **6%** ritiene che i dipendenti siano *meno* coinvolti rispetto a un anno fa.

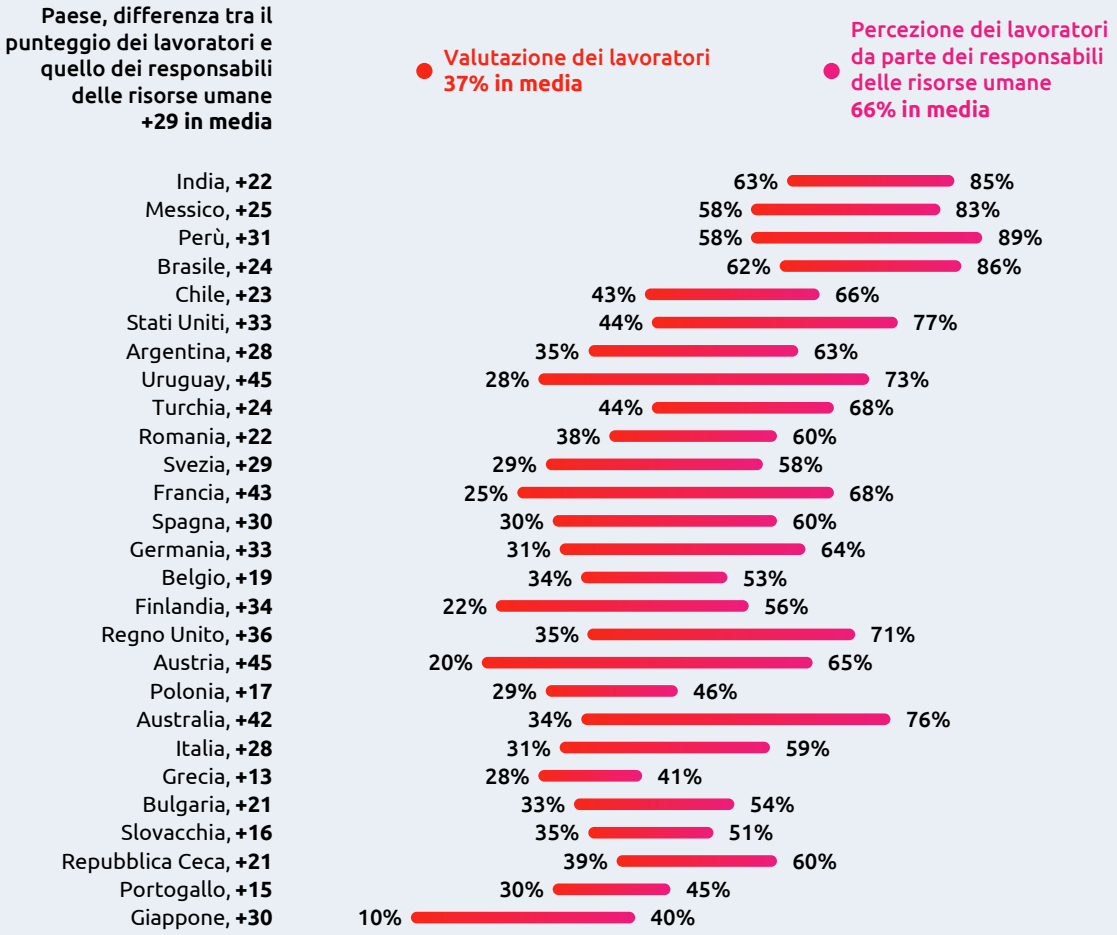
Il punto di vista dei lavoratori:

- il **37%** dichiara di essere *più* coinvolto rispetto a un anno fa.
- il **18%** dichiara di essere *meno* coinvolto rispetto a un anno fa.

Disallineamento: i responsabili delle risorse umane sono molto più ottimisti riguardo al coinvolgimento rispetto agli stessi lavoratori. Sottraendo dalla quota di chi ritiene che il coinvolgimento sia aumentato la percentuale di chi ne rileva un calo, i responsabili delle risorse umane si attestano a un valore netto del **+60%**. I lavoratori si attestano appena al **+19%**. Questo **divario di 41 punti percentuali** suggerisce che o i lavoratori non stanno fornendo alle risorse umane un quadro completo della situazione, oppure che le risorse umane hanno meno visibilità sul coinvolgimento quotidiano di quanto credano.

Dipendenti che si sentono più coinvolti al lavoro rispetto a 12 mesi fa, per mercato

Dipendenti vs responsabili delle risorse umane; divario medio di percezione, ordinato in base al punteggio complessivo più alto del Joy Index



Cambiamenti nella produttività

Il punto di vista dei responsabili delle risorse umane:

- il **69%** ritiene che i lavoratori siano *più* produttivi rispetto a un anno fa.
- il **6%** ritiene che i lavoratori siano *meno* produttivi rispetto a un anno fa.

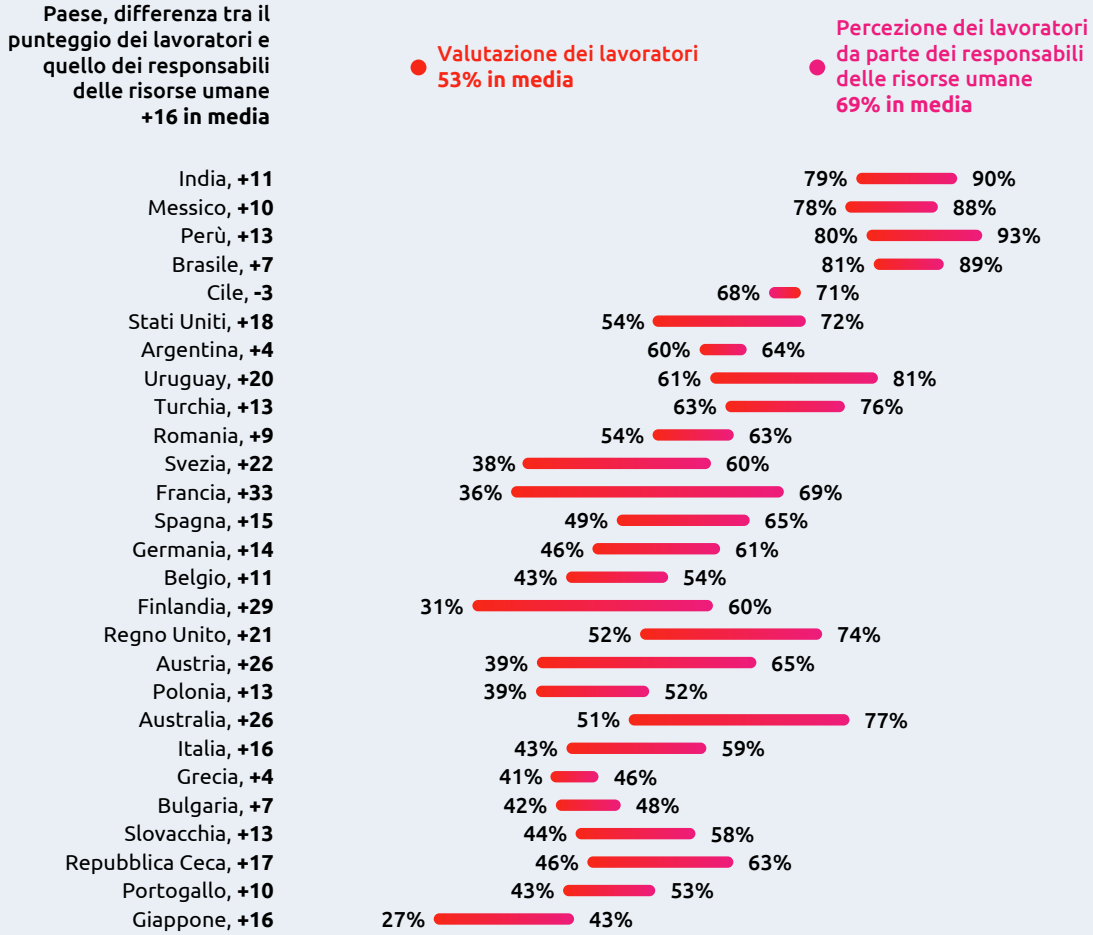
Il punto di vista dei lavoratori:

- il **53%** dichiara di sentirsi *più* produttivo rispetto a un anno fa.
- l'**11%** dichiara di sentirsi *meno* produttivo rispetto a un anno fa.

Disallineamento: dal confronto tra questi dati emerge un **divario di 21 punti percentuali** tra i responsabili delle risorse umane (il **63%** afferma che la produttività è aumentata) contro il **42%** dei lavoratori. Sebbene entrambi i gruppi concordino in linea di massima sul fatto che la produttività sia migliorata, i dirigenti sembrano notevolmente più fiduciosi riguardo all'entità di tale miglioramento rispetto a quanto percepiscano quotidianamente i lavoratori stessi. Ciò suggerisce che le risorse umane potrebbero sopravvalutare in qualche misura i progressi compiuti, oppure che la percezione che i lavoratori hanno della propria produttività non rifletta appieno i miglioramenti che il management rileva nei loro risultati o nei dati relativi alle prestazioni.

Dipendenti che si sentono più produttivi al lavoro rispetto a 12 mesi fa, per mercato

Dipendenti vs responsabili delle risorse umane; divario medio di percezione, ordinato in base al punteggio complessivo più alto del Joy Index



Cultura della comunicazione e del feedback

Il punto di vista dei responsabili delle risorse umane:

- il 74% valuta la qualità del feedback e delle prestazioni con i propri responsabili come “buona” o “eccellente”.
- il 7% valuta la qualità del feedback e delle prestazioni con i propri responsabili come “scadente” o “molto scadente”.

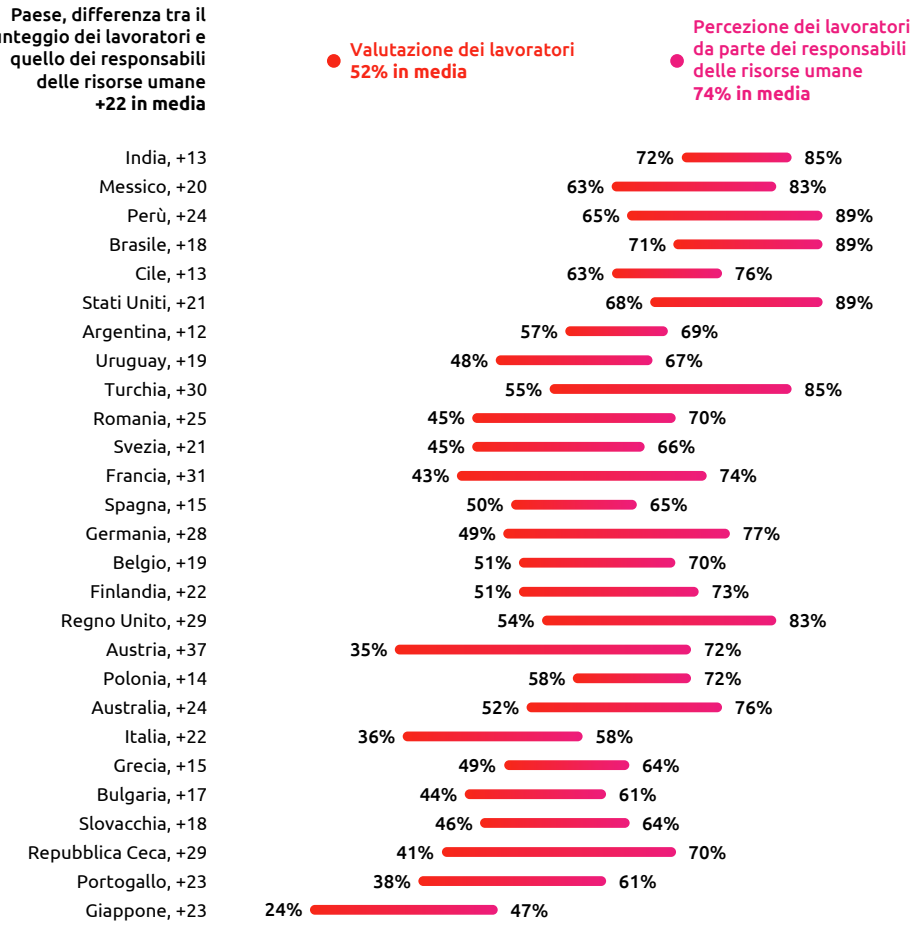
Il punto di vista dei lavoratori:

- il 52% valuta la qualità del feedback e delle prestazioni con i propri responsabili come “buona” o “eccellente”.
- il 19% valuta la qualità del feedback e delle prestazioni con i propri responsabili come “scadente” o “molto scadente”.

Disallineamento: i responsabili delle risorse umane riportano un punteggio netto di “joy” pari al +67%, rispetto al +33% registrato tra i lavoratori. Il **divario di 34 punti percentuali** è uno dei più ampi rilevati dai dati, il che suggerisce che i responsabili delle risorse umane stiano sovrastimando in modo significativo l’efficacia dei feedback e dei colloqui di valutazione, oppure che l’asticella della qualità imposta ai manager sia semplicemente più alta di quanto i leader presuppongano.

Qualità e frequenza dei feedback manageriali valutati come “buone” o “eccellenti” per mercato

Dipendenti vs responsabili delle risorse umane; divario medio di percezione, ordinato in base al punteggio complessivo più alto del Joy Index



Misurazione della "joy" dei dipendenti

Il punto di vista dei responsabili delle risorse umane:

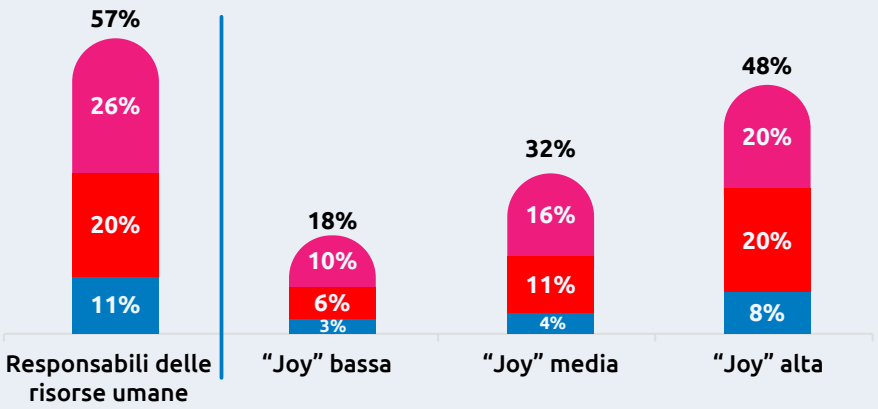
I manager affermano che la loro organizzazione misura il coinvolgimento o la soddisfazione dei dipendenti (attraverso valutazioni delle prestazioni, incontri individuali, sessioni informali di feedback e sondaggi tra i dipendenti) ogni 6 settimane (8,7 volte all'anno).

Il punto di vista dei lavoratori:

I lavoratori affermano che la loro organizzazione misura il coinvolgimento o la soddisfazione dei dipendenti (attraverso valutazioni delle prestazioni, incontri individuali, sessioni informali di feedback e sondaggi tra i dipendenti) ogni 10 settimane (5,2 volte all'anno).

Disallineamento: i responsabili HR ritengono che il sentiment dei dipendenti venga monitorato mediamente ogni sei settimane, mentre i lavoratori riportano una frequenza più vicina alle dieci settimane. Ciò significa che i dipendenti potrebbero ricevere da tre a quattro valutazioni in meno all'anno rispetto a quanto ipotizzato dai responsabili delle risorse umane. Se le organizzazioni misurano il sentiment dei dipendenti con meno frequenza di quanto ritengano i team HR, i primi segnali di disingaggio rischiano di accumularsi e passare inosservati più a lungo, prima che la rilevazione successiva li intercetti.

Frequenza con cui i responsabili delle risorse umane e i dipendenti misurano il coinvolgimento o la soddisfazione dei dipendenti, in base al punteggio del Joy Index



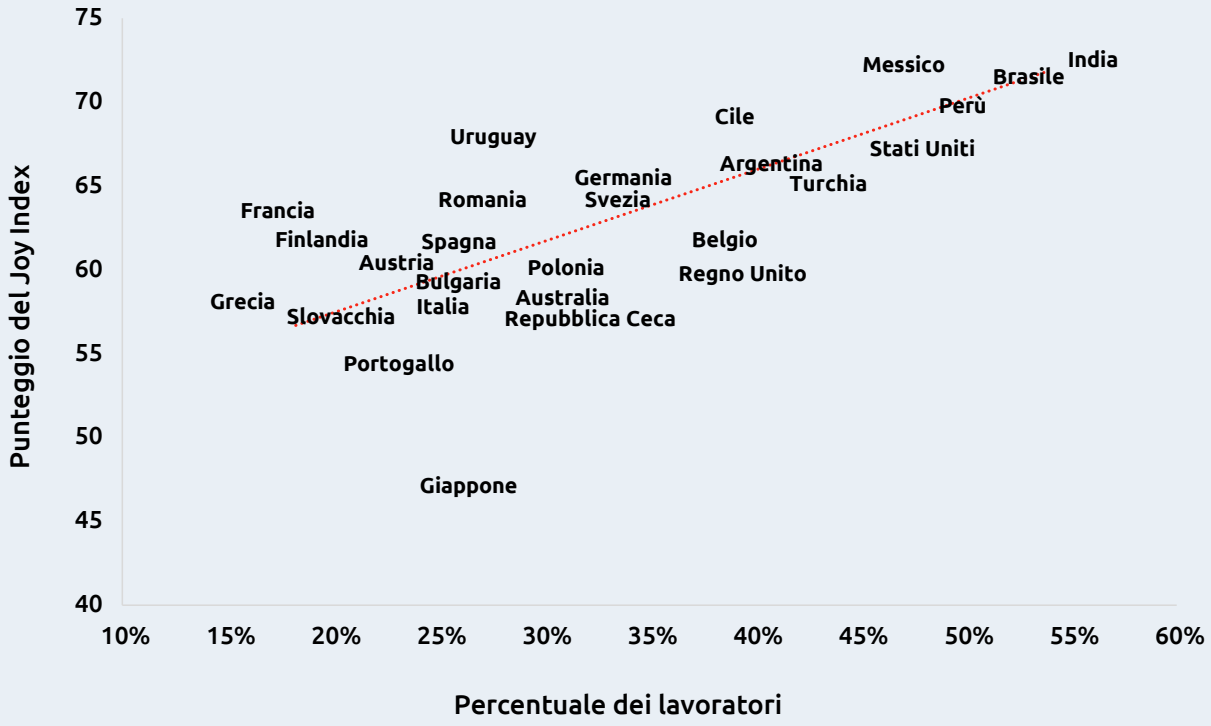
Numero medio di momenti di ascolto all'anno



Una volta ogni due settimane + | Una volta al mese | Una volta ogni tre mesi

I lavoratori dei Paesi con i punteggi del Joy Index più elevati sono anche più propensi ad affermare che la propria organizzazione misura la "joy" dei dipendenti almeno una volta al trimestre.

Percentuale di lavoratori che dichiarano che la propria organizzazione misura il coinvolgimento o la soddisfazione dei dipendenti almeno una volta al trimestre, per punteggio del Joy Index e per mercato





Comprendere il divario

I responsabili delle risorse umane devono destreggiarsi tra una serie di priorità orientate principalmente al futuro

Ai responsabili delle risorse umane viene chiesto di fare di più con un focus meno definito. Con oltre 12 priorità in competizione tra loro da gestire, l'attenzione è così frammentata che nessuna questione riceve l'approfondimento necessario, né riesce a ottenere nemmeno un terzo dell'attenzione dovuta. Sia i budget che il focus del management sono risorse limitate. Quando i leader sono impegnati su così tanti fronti, diventa più difficile rimanere in stretto contatto con ciò che i dipendenti pensano e provano realmente giorno per giorno, ed è più facile che i primi segnali di allarme relativi al calo del morale, della retention o del coinvolgimento sfuggano all'attenzione.



Quali sono le tre principali priorità della tua organizzazione nell'ambito delle risorse umane per i prossimi 12 mesi?

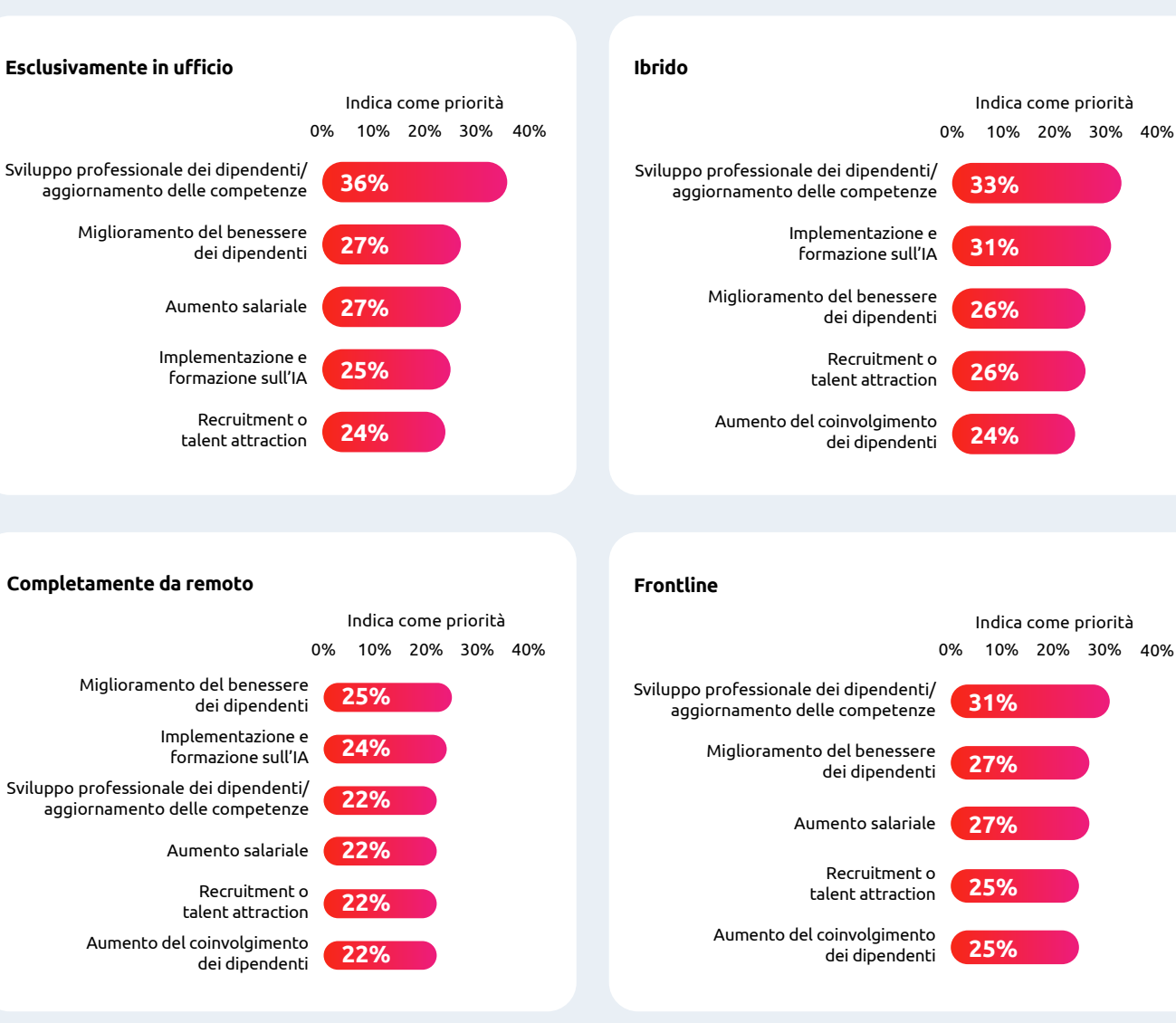
Responsabili delle risorse umane (N = 8.920)



Questa mancanza di focus diventa ancora più difficile da gestire se si considera che le priorità non sono universali. Le priorità dei responsabili HR cambiano comprensibilmente in funzione delle modalità e del contesto di lavoro delle persone; pertanto, ciò che conta di più per il personale d'ufficio non è necessariamente ciò che conta di più per i lavoratori in prima linea o che non dispongono di una postazione fissa. Non esiste una strategia valida per tutti: stabilire le priorità tra le iniziative più incisive dipende in larga misura dalla composizione specifica della popolazione aziendale e dal modello operativo di ciascuna organizzazione.

Le 5 principali priorità delle risorse umane, per modalità lavorativa

Responsabili delle risorse umane (N = 8.920)





Il miglioramento del benessere dei dipendenti rappresenta la priorità assoluta per i responsabili delle risorse umane nelle organizzazioni in cui si lavora esclusivamente in ufficio, in modalità ibrida e in prima linea, mentre i responsabili delle risorse umane nelle organizzazioni che operano interamente da remoto sono maggiormente interessati al benessere dei dipendenti, all'implementazione e alla formazione sull'IA.

Tutti includono lo sviluppo dei dipendenti tra le prime tre priorità. I leader delle aziende che operano interamente da remoto attribuiscono maggiore importanza a DE&I rispetto agli altri, mentre quelli delle organizzazioni in cui si lavora in prima linea assegnano la priorità più bassa all'implementazione e alla formazione sull'IA.

"

In tutte le modalità di lavoro, lo sviluppo professionale e l'aggiornamento delle competenze dei dipendenti figurano tra le prime tre priorità, e nella maggior parte dei casi occupano il primo posto. **Tuttavia, lo sviluppo professionale dei dipendenti è una priorità orientata al futuro e volta a rafforzare le competenze, piuttosto che un'attività incentrata sul presente e volta a interpretare gli stati d'animo.** Per l'aggiornamento delle competenze, ci si chiede: 'A che livello devono arrivare le persone tra un anno?', e non 'Come si sentono effettivamente le persone in questo momento?'.

Lo stesso vale per l'implementazione e la formazione sull'IA (una priorità assoluta per gli ambienti di lavoro ibridi) e per il recruitment (una priorità assoluta per gli ambienti di lavoro frontline): si tratta in tutti i casi di priorità orientate al futuro o verso l'esterno. Nessuna di esse richiede necessariamente di comprendere con precisione il sentiment attuale dei dipendenti, poiché 'Stiamo migliorando le competenze di un numero sufficiente di persone?' e 'Abbiamo l'impressione che il coinvolgimento sia aumentato?' sono due domande molto diverse.

Michelle Kujawa
Learning and Performance Consultant, Edenred

Un driver strategico della performance, non un centro di costo

È facile considerare questi dati come semplici indicatori culturali, ma in realtà la "joy" dei dipendenti influisce sul rischio e sui risultati economici. Ogni azienda è consapevole dell'impatto sul conto economico causato dalla perdita di produttività, dal mancato coinvolgimento e dal turnover del personale; la "joy" sul posto di lavoro è una leva che aiuta a ridurre questi rischi, non un costo a sé stante in competizione con altre priorità di budget.

Per contestualizzare la questione: secondo le stime di Gallup, i dipendenti disingaggiati costano all'economia globale circa 8,8-10 bilioni di dollari all'anno in termini di perdita di produttività[2], pari a circa il 9% del PIL mondiale. Separatamente, il costo per la sostituzione di un singolo dipendente in uscita ammonta in genere al 50-200% del suo stipendio annuale[3], ovvero 4.700-5.475 dollari per la sostituzione di una singola figura non dirigenziale, secondo i dati di benchmarking del 2025 della SHRM.[4]

In base al benchmark della SHRM, un'organizzazione con 1.000 dipendenti che riuscisse a colmare il divario di 31 punti in termini di retention tra i propri dipendenti con un livello alto di "joy" e quelli con un livello basso di "joy" potrebbe potenzialmente risparmiare circa 1,46-1,70 milioni di dollari all'anno di costi legati alla sostituzione del personale. Come si può vedere, anche una modesta variazione nella ripartizione tra "joy" alta" e "joy" bassa" si traduce direttamente in un risparmio in termini di costi secondo questi parametri.



Come funziona nella pratica: un esempio dal Regno Unito

Per le organizzazioni che desiderano confrontare questi dati con i propri, il calcolatore del ROI di Reward Gateway | Edenred per il Regno Unito mostra come investire nel coinvolgimento e nel riconoscimento possa tradursi in un reale aumento della retention e della produttività. È basato sulle norme fiscali e sulle agevolazioni del Regno Unito, quindi i dati non sono direttamente trasferibili ad altri Paesi, ma costituisce un utile esempio di come le idee illustrate in questo report si applichino nella pratica, oltre a rappresentare un buon punto di partenza se si sta elaborando un business case per il proprio mercato.





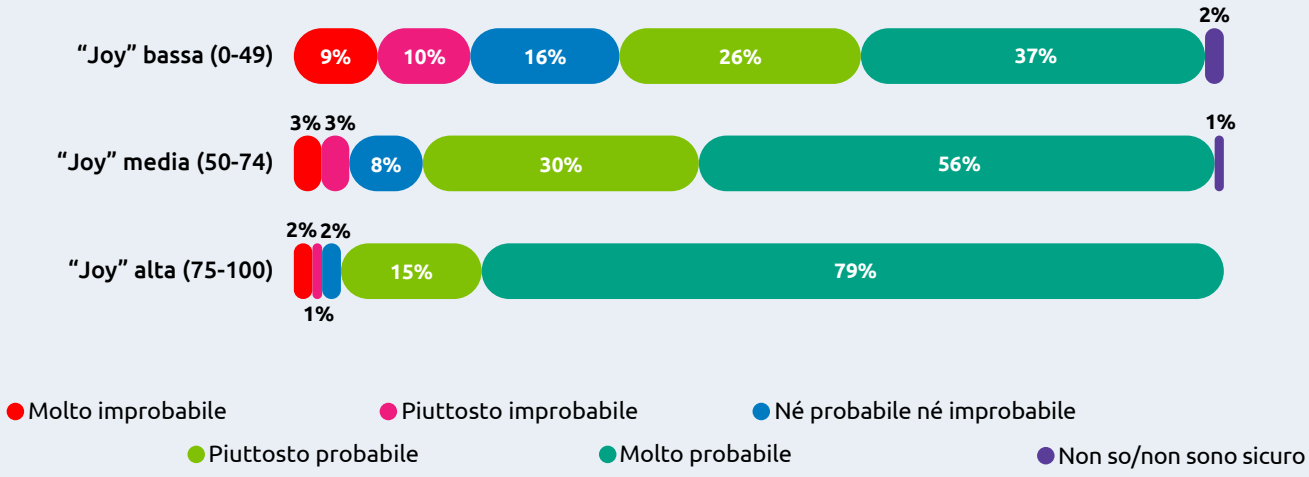
2 https://www.gallup.com/workplace/708071/global-employee-engagement-continues-decline.aspx
3 https://www.americanprogress.org/article/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/
4 https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2025-benchmarking-reports--how-does-your-organizat

I lavoratori felici restano dove sono

I punteggi del Joy Index sono direttamente correlati agli indicatori che figurano in cima alla tabella di valutazione di ogni responsabile delle risorse umane: retention, produttività, raccomandazione dell'azienda e coinvolgimento. Le aziende che considerano la "joy" come un motore di crescita, anziché come un centro di costo, dispongono di dati concreti a sostegno di questa tesi.

Il 94% dei lavoratori con un livello alto di "joy" prevede di lavorare ancora nella stessa azienda tra un anno, contro il 63% dei lavoratori con un livello basso di "joy".

Probabilità di rimanere presso l'attuale azienda nei successivi 12 mesi, in base al punteggio del Joy Index



Allora, cosa fa sì che i lavoratori, e i lavoratori felici, rimangano dove sono? Il divario di retention illustrato sopra è riconducibile a diversi fattori concreti e su cui è possibile intervenire. Quando abbiamo chiesto direttamente ai lavoratori perché avessero scelto di restare, le risposte hanno evidenziato che il motivo non era tanto la retribuzione, quanto piuttosto l'esperienza quotidiana del lavoro stesso.

I 5 motivi principali per cui decidono di restare

Mi piace il lavoro che faccio	48%
Provo un senso di sicurezza nel mio lavoro	45%
Mi piacciono le persone con cui lavoro	39%
Il mio ruolo mi permette di conciliare bene lavoro e vita privata	38%
La mia retribuzione è buona per il ruolo che ricopro	33%

Da Brasserie Vanuxeem riconosciamo l'importanza del benessere dei dipendenti per attrarre e trattenere i talenti. Al di là dei benefit essenziali come i buoni pasto, promuoviamo un ambiente di lavoro positivo organizzando momenti di incontro annuali, omaggi in occasione di San Nicola e iniziative speciali per la Festa della Mamma e del Papà. I compleanni vengono festeggiati con colazioni o aperitivi di gruppo e, negli ultimi anni, abbiamo coperto le quote di iscrizione alla maratona cittadina per i dipendenti e le loro famiglie. Quest'anno, inoltre, offriremo al personale e ai loro cari un'uscita gratuita in mountain bike. Queste attenzioni contribuiscono a rafforzare le relazioni professionali e umane, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Margaux Raedt
HR Manager, Brasserie Vanuxeem (Belgio)

I 3 motivi principali: **"joy" alta**

64%	54%	51%
Il piacere di lavorare	**La sicurezza sul posto di lavoro**	**La sintonia con i propri colleghi**

I 3 motivi principali: **"joy" bassa**

46%	33%	24%
Sarebbe difficile trovare un ruolo migliore altrove	**La sicurezza sul posto di lavoro**	**Un buon equilibrio tra vita professionale e vita privata**

Attirare dipendenti qualificati rappresenta da sempre una delle sfide più ardue e costose per le risorse umane, e gran parte della risposta attuale consiste nell'investire in modo eccessivo nell'aggiornamento professionale. Tuttavia, la "joy" dei dipendenti influisce direttamente sul modo in cui un'organizzazione viene percepita dal mercato del lavoro, e la retention basata su un legame autentico riduce i costi di recruitment necessari per coprire i posti vacanti.

Naturalmente, anche il rovescio della medaglia è altrettanto importante. I responsabili delle risorse umane devono sapere cosa spinge le persone a lasciare l'azienda e se tali fattori variano a seconda del grado di "joy" di cui già godono. È proprio così. I dipendenti con un livello alto e un livello basso di "joy" presentano opinioni nettamente divergenti sui motivi per cui intendono lasciare il proprio lavoro, e anche per quanto riguarda il rischio di abbandono non esiste una soluzione universale.

I motivi per cui decidono di andarsene



I 3 motivi principali: **"joy" alta***

20%	10%	10%
Valuta di andare in pensione	**Alla ricerca di maggiore flessibilità**	**Cambio di settore**

I 3 motivi principali: **"joy" bassa**

40%	36%	31%
Alla ricerca di una retribuzione migliore	**Scarsa valorizzazione percepita**	**Insoddisfazione in termini di leadership**

** La voce "Altro" è stata la seconda risposta più scelta tra i lavoratori con un livello alto di "joy" (12%), ma è stata esclusa dalla classifica delle motivazioni poiché non identifica un fattore specifico.*

La ricerca dimostra che i professionisti rimangono in un'azienda principalmente per via dell'ambiente di lavoro, della sicurezza del posto di lavoro e dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata, mentre la retribuzione viene solo dopo. Tuttavia, quando pensano di andarsene, lo stipendio diventa il motivo principale. Ciò sottolinea come un clima organizzativo positivo sia essenziale per trattenere i talenti, ma se la retribuzione o il riconoscimento non sono adeguati, tutto il resto perde valore. Le aziende devono comprendere e mantenere questo equilibrio per garantire il coinvolgimento dei propri dipendenti.

Vanete Barros
People Administration Supervisor, Techmail (Brazil)

I lavoratori felici sono più produttivi

La “joy” influisce anche sul senso di produttività dei lavoratori. Il divario tra i lavoratori con un livello di “joy” elevato e quelli con un livello basso è netto, e il divario tra ciò che determina tale produttività mostra somiglianze sorprendenti con ciò che determina la “joy” in primo luogo.

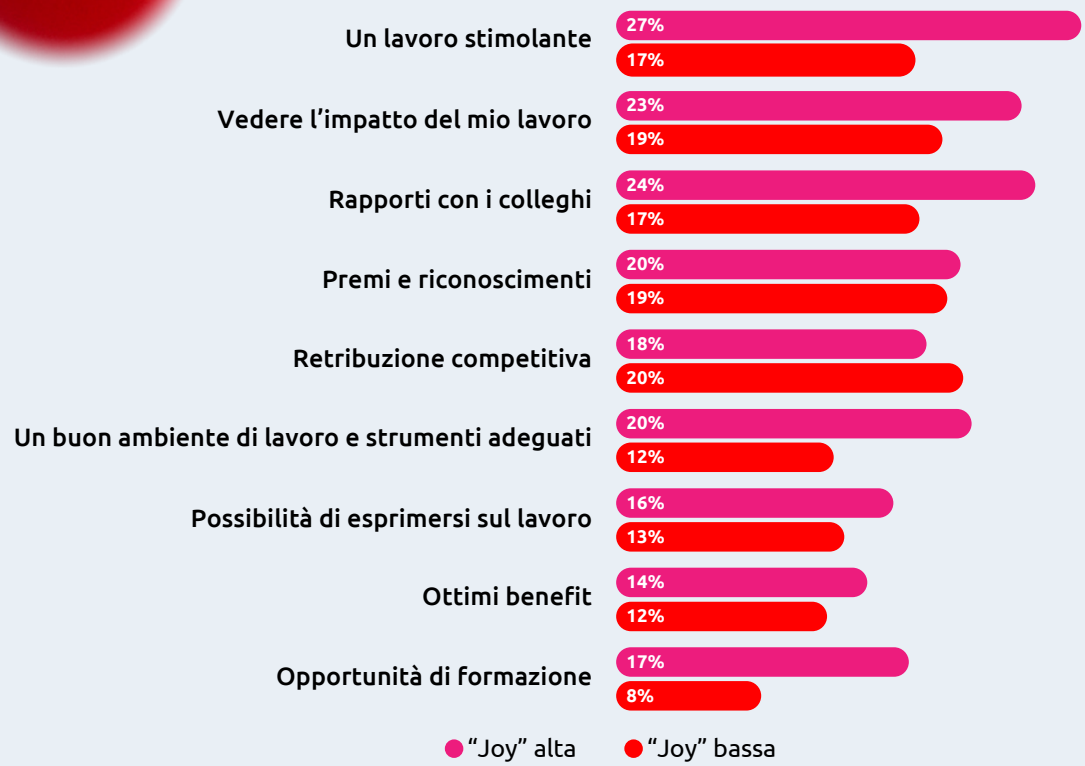
Il 73% dei dipendenti con un livello alto di “joy” si sente più produttivo rispetto a 12 mesi fa.

Il 27% dei lavoratori con un livello basso di “joy” la pensa allo stesso modo.

Disallineamento: ciò che determina la produttività non sempre coincide con quelle che le risorse umane ritengono essere le loro principali sfide.

Cosa aumenta la tua produttività sul lavoro?

Tutti i lavoratori (N = 17.450)



La produttività dipende dall’esperienza che le persone vivono ogni giorno, non semplicemente dagli strumenti, dalla retribuzione o dai programmi aziendali. Quando il lavoro è significativo, con un impatto tangibile e apprezzato, e le persone provano un autentico senso di connessione e appartenenza, sono più coinvolte e più propense a dare il meglio di sé. Ciò conferma che l’esperienza dei dipendenti è una delle leve più importanti di cui dispongono i leader per stimolare sia il coinvolgimento che le prestazioni.

Fiona Blaine, Employee Experience Manager, O’Brien (Australia)

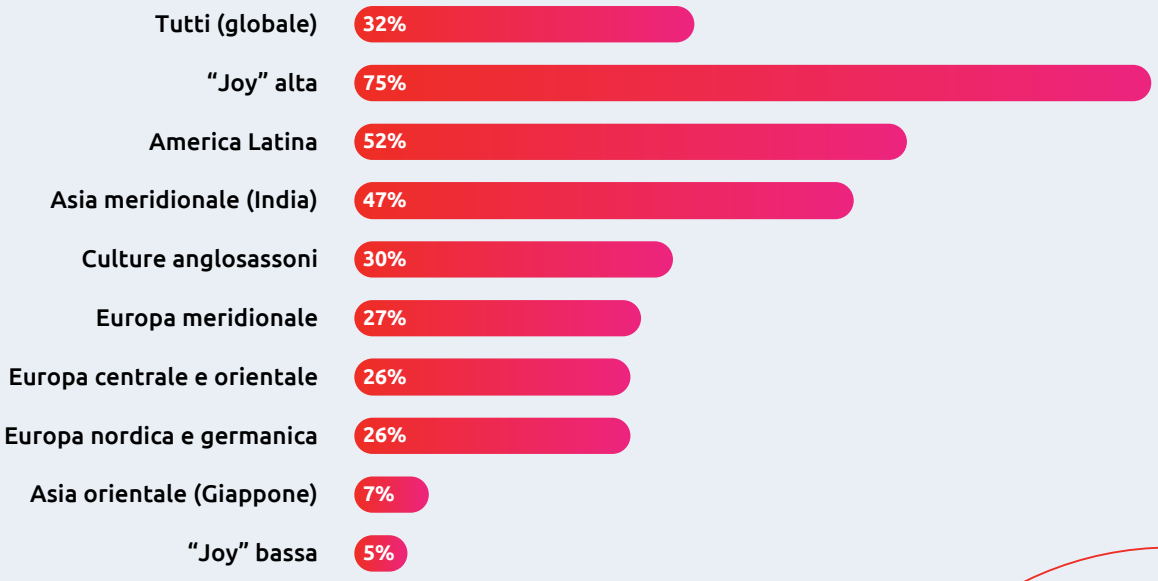


I lavoratori felici sono più coinvolti

I dipendenti con un grado alto di "joy" riportano livelli di coinvolgimento che superano quelli di ogni altro gruppo regionale e culturale preso in esame nello studio. Per quanto riguarda il coinvolgimento, ciò che conta di più è come una persona si sente rispetto al proprio lavoro, piuttosto che il luogo in cui lo svolge.

Poiché il coinvolgimento è un indicatore d'anticipo sia della produttività che della retention, una leadership che sottovaluti l'importanza della "joy" dei dipendenti finirà per mettere a rischio entrambe.

Percentuale dei dipendenti che hanno valutato il proprio coinvolgimento sul lavoro con un punteggio di 9 o 10 (su 10)



I dipendenti che non provano "joy" hanno priorità diverse

Il fattore più importante che i lavoratori cercano in un nuovo lavoro



Ma ...

Nel valutare nuove opportunità, i dipendenti coinvolti e produttivi danno la priorità ai benefit culturali e di crescita professionale a lungo termine rispetto agli aumenti salariali a breve termine:

- **Lavoratori produttivi:** i dipendenti che dichiarano una maggiore produttività sono significativamente meno propensi a dare priorità alla retribuzione base (56%) nella ricerca di un lavoro, attribuendo maggiore importanza a migliori benefit (33%) e alle prospettive di carriera (32%).
- **Lavoratori coinvolti:** allo stesso modo, i dipendenti altamente coinvolti attribuiscono meno importanza alla sola retribuzione (55%), preferendo benefit migliori (34%) e opportunità di crescita (32%).
- Al contrario, i dipendenti che difficilmente raccomanderebbero la propria azienda attuale cercano attivamente luoghi di lavoro che offrano maggiore "joy" nella vita quotidiana (35%).

In sintesi, i lavoratori che le organizzazioni rischiano maggiormente di perdere sono spesso quelli più motivati dalla retribuzione e, come abbiamo visto, la retribuzione è la leva di retention più costosa e meno duratura.

Al contrario, i lavoratori che riportano livelli più elevati di produttività ed engagement (e che quindi rappresentano il miglior investimento per l'organizzazione) sono più spesso motivati da benefit, opportunità di crescita e "joy"; mentre, nella ricerca di un nuovo lavoro, attribuiscono un peso minore alla sola retribuzione.

In una frase, il business case è questo: la "joy" non è un centro di costo in competizione con il conto economico, ma un modo accessibile ed economicamente efficace per proteggerlo.

Jacques Adoue
EVP of HR, Edenred

Gli elementi fondamentali della "joy"

Finora abbiamo illustrato i benefici che la "joy" sul posto di lavoro apporta alle prestazioni aziendali, da significativi miglioramenti nella retention del personale ad aumenti misurabili della produttività. Ma se i responsabili delle risorse umane intendono agire sulla base di questi risultati, devono innanzitutto sapere cosa realmente genera e alimenta la "joy".



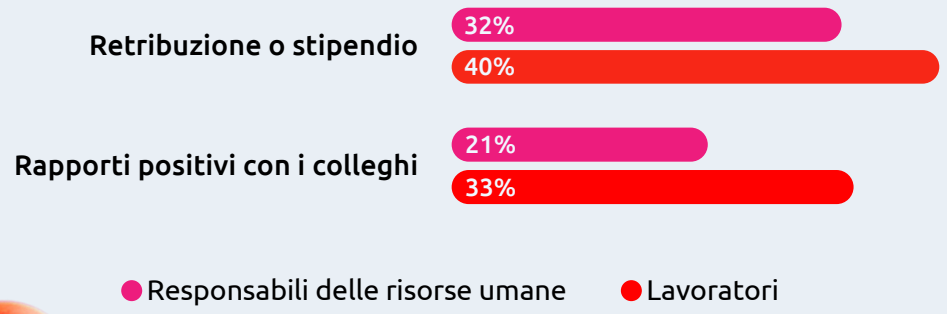
I dati evidenziano un divario significativo tra ciò che i manager ritengono importante e ciò che i lavoratori indicano effettivamente come fattori determinanti. Per colmare questa lacuna è necessario smettere di considerare i benefit come un elenco casuale di vantaggi isolati e iniziare a trattarli come un ecosistema strategico e integrato.

Elementi che promuovono la "joy": il divario di percezione

Alla domanda su cosa contribuisce maggiormente alla "joy" sul posto di lavoro, i dipendenti attribuiscono maggiore importanza alle relazioni quotidiane, rispetto a quanto indicato dai responsabili delle risorse umane. Sebbene la retribuzione rimanga il fattore principale per i lavoratori (40%), il 33% cita i rapporti positivi con i colleghi, rispetto a solo il 21% dei responsabili delle risorse umane.

Quali sono i fattori che contribuiscono maggiormente alla tua "joy" e a quella dei dipendenti nella tua organizzazione?

Responsabili delle risorse umane vs lavoratori





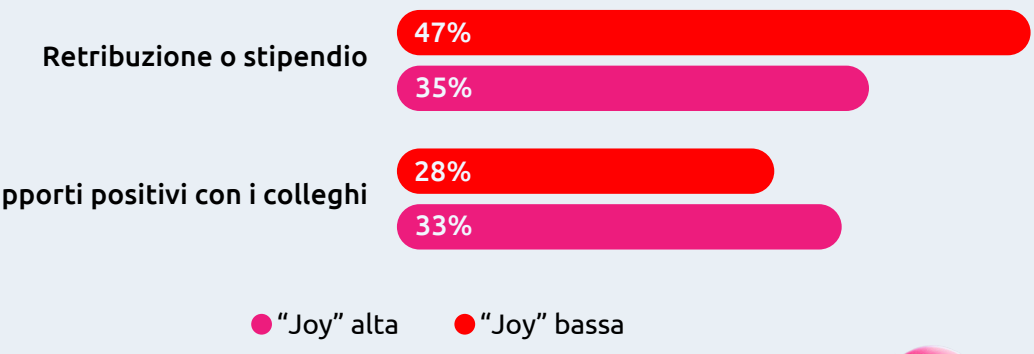
Priorità in evoluzione: dalla retribuzione base alla cultura aziendale

Se si analizzano più da vicino i dati relativi ai lavoratori, questa distinzione risulta del tutto logica: la retribuzione è molto più importante per i lavoratori con un livello basso di "joy" (47%), mentre le relazioni positive sono molto più importanti per quelli con un livello alto di "joy" (33%). Ciò dimostra che la retribuzione e la cultura aziendale non sono priorità in contrapposizione tra loro, ma piuttosto fasi diverse dello stesso percorso. Una volta soddisfatte le esigenze finanziarie di base, sono i fattori relazionali e culturali a subentrare per generare una vera "joy" e retention.

I lavoratori frontline sono particolarmente propensi ad affermare che i rapporti positivi con i colleghi contribuiscono alla "joy" sul lavoro (36%), rispetto al 24% dei lavoratori che operano esclusivamente da remoto, i quali hanno indicato l'equilibrio tra vita professionale e vita privata e la sicurezza del posto di lavoro come fattori più importanti rispetto ai rapporti sul posto di lavoro.

Quali sono i fattori che contribuiscono maggiormente alla tua "joy" e a quella dei dipendenti nella tua organizzazione?

Lavoratori con un livello basso di "joy" vs lavoratori con un livello alto di "joy"

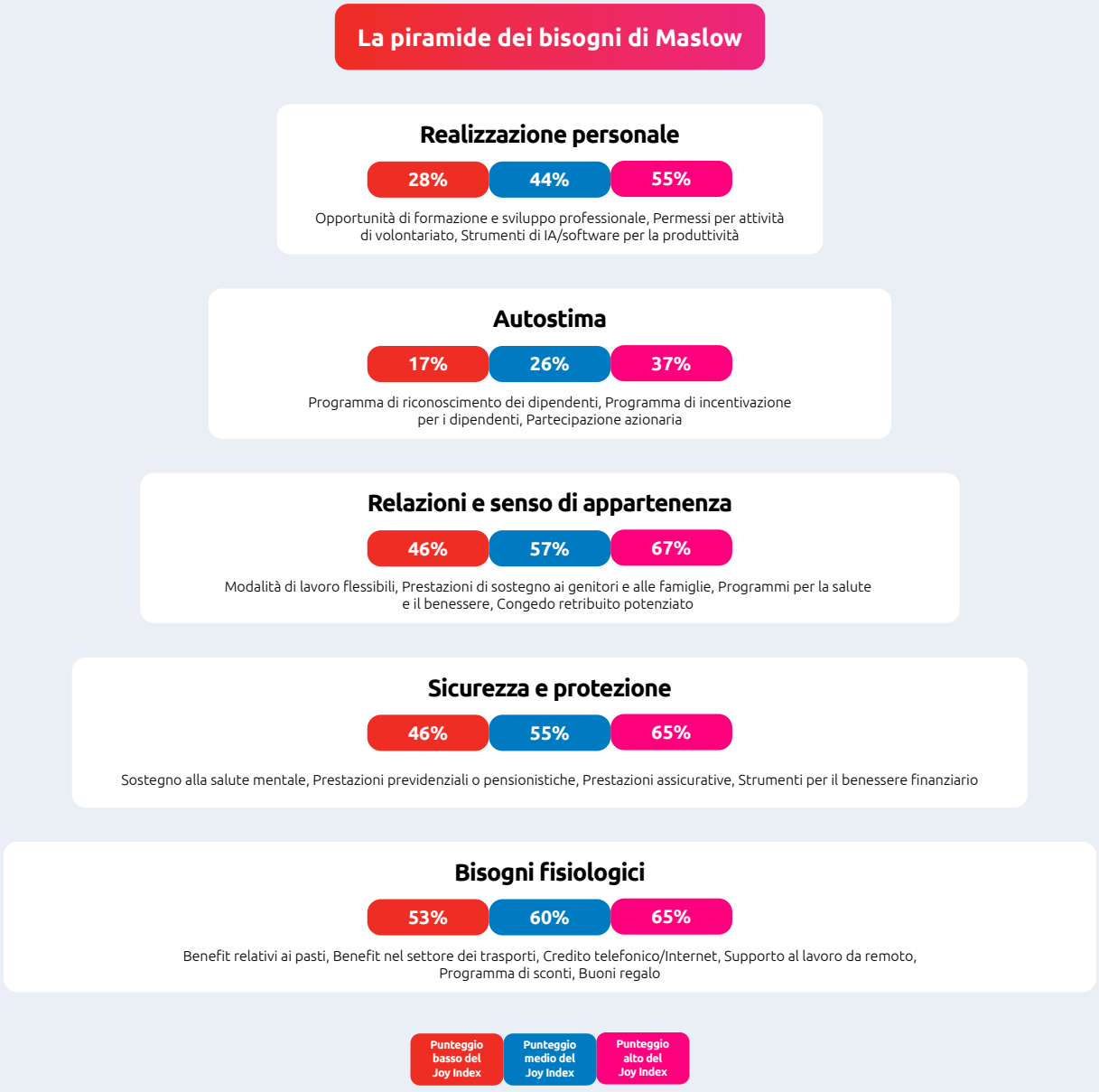


Un approccio sistematico alla retribuzione complessiva

I benefit funzionano meglio se considerati come un ecosistema interconnesso piuttosto che come un insieme di iniziative isolate. Utilizzando come quadro di riferimento **la piramide dei bisogni di Maslow**, i benefit per i dipendenti svolgono ruoli ben distinti nell'ambito dell'esperienza lavorativa di ciascuno, dall'eliminazione delle difficoltà quotidiane di base fino alla promozione di un senso duraturo di realizzazione e appartenenza all'organizzazione.

Nessun benefit, di per sé, è in grado di trasformare la cultura aziendale. La ricerca evidenzia un forte effetto cumulativo: il burnout scende dal 19% tra i lavoratori che ricevono un unico benefit all'11% tra quelli che ne ricevono dieci o più, mentre la probabilità di permanenza in azienda nelle stesse circostanze sale al 90% e la sensazione di produttività raggiunge il 66%. Per creare una popolazione aziendale motivata e resiliente è necessario sostenere i dipendenti in ogni ambito di necessità, contemporaneamente.

Benefit e iniziative in materia di risorse umane offerti in base ai lavoratori, in base a punteggi del Joy Index bassi, medi e alti



Sostegno fondamentale: tutelare il potere d'acquisto e ridurre le difficoltà quotidiane

Il peso delle difficoltà economiche quotidiane è uno dei principali fattori alla base dello stress e del disingaggio delle persone.

I benefit di base, quali buoni pasto, buoni acquisto e programmi di sconti e convenzioni per i dipendenti, rispondono direttamente ai bisogni fisiologici e di sicurezza, riducendo la pressione esercitata dal costo della vita e preservando il potere d'acquisto reale.

Benefit fondamentali come i buoni acquisto e i programmi di sconti e convenzioni offrono un margine di respiro sul piano economico. Tra i lavoratori che ricevono carte regalo e buoni acquisto, il 59% dichiara di sentirsi più produttivo rispetto a 12 mesi fa, mentre il 37% raggiunge un punteggio del Joy Index di almeno 9 punti superiore alla soglia di riferimento globale.

Eliminando parte delle difficoltà economiche quotidiane, questi benefit fondamentali creano le condizioni di stabilità di cui i dipendenti hanno bisogno per trarre pieno valore dalle iniziative legate alla cultura aziendale, alla crescita professionale e alla performance.



Piccolo benefit, grande impatto

I buoni pasto fanno molto più che contribuire al costo del pranzo: alleviano una specifica forma di pressione economica che è diventata sempre più evidente con l'aumento del costo della vita. In un'indagine annuale separata condotta da Edenred in collaborazione con il programma FOOD nel 2026, i lavoratori hanno evidenziato vantaggi concreti e pratici:

- l'80% afferma che i buoni pasto contribuiscono direttamente ad aumentare il proprio budget giornaliero destinato all'alimentazione;
- il 68% li considera una soluzione pratica al momento dell'acquisto;
- il 56% dichiara che i buoni pasto riducono direttamente lo stress finanziario;
- il 73% dichiara che migliorerebbe la qualità dei propri pasti quotidiani se l'importo dei buoni a loro assegnati fosse raddoppiato.

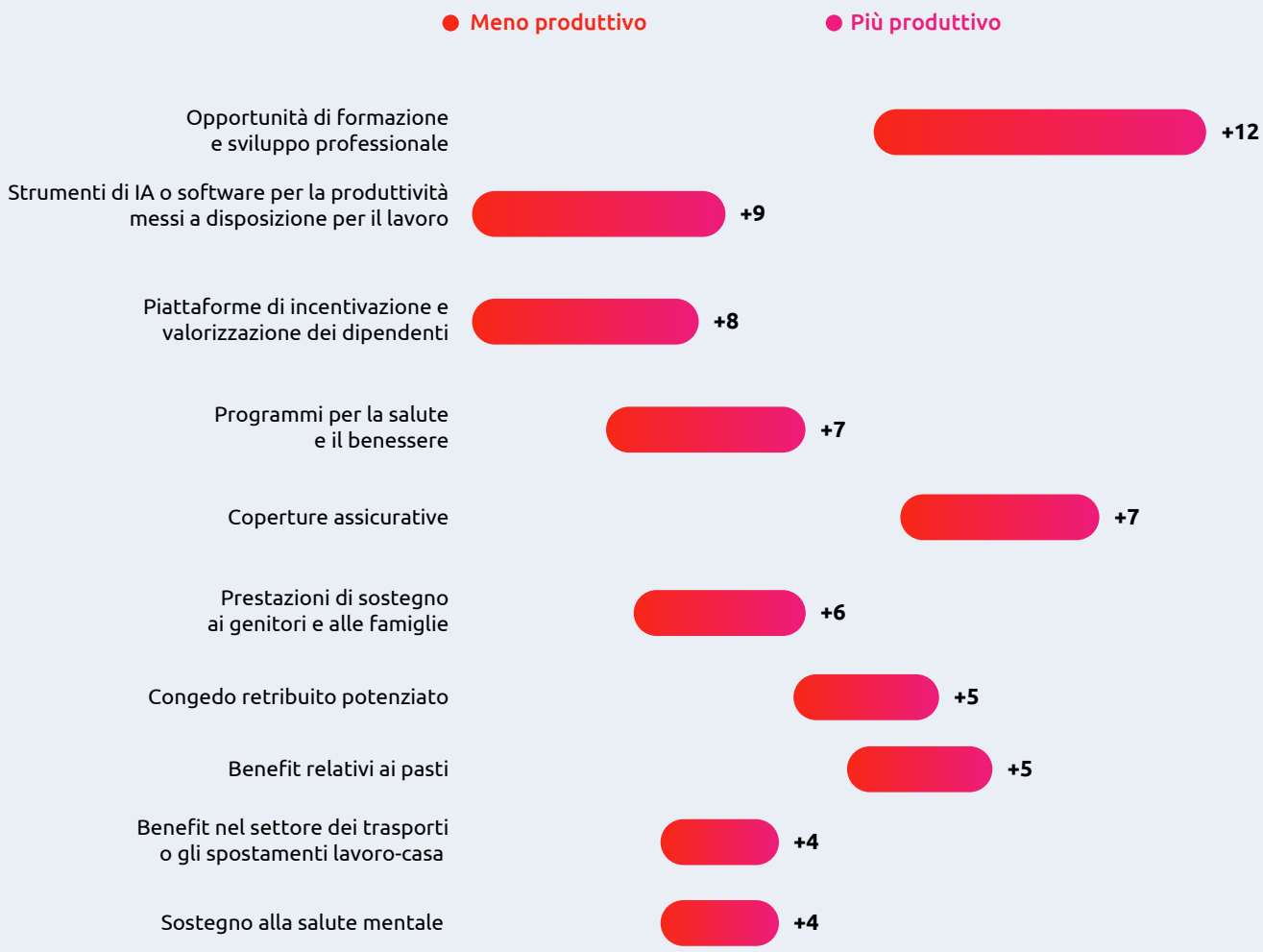
In un contesto economico in cui la crescita delle retribuzioni reali ha subito una battuta d'arresto in molti mercati consolidati, i buoni pasto rappresentano uno dei pochi benefit in grado di incidere in modo diretto e immediato sul potere d'acquisto.

Fattori che accelerano le prestazioni: promuovere la retention, la produttività e la "joy"

Se i benefit di base garantiscono stabilità e sicurezza, le iniziative di livello più avanzato agiscono come veri e propri acceleratori della performance. La ricerca evidenzia una forte correlazione positiva tra joy e produttività: i benefit che determinano le maggiori differenze tra lavoratori con bassi e alti livelli di joy sono gli stessi che contribuiscono maggiormente a migliorare la produttività della popolazione aziendale.

I 10 principali benefit o iniziative delle risorse umane offerti ai dipendenti, in base alla produttività

Lavoratori che segnalano una produttività più elevata rispetto a quelli che segnalano una produttività inferiore rispetto a 12 mesi fa



% di intervistati il cui datore di lavoro offre questo benefit

I 10 principali benefit o iniziative delle risorse umane offerti ai dipendenti, in base al punteggio del Joy Index

Lavoratori con un livello basso di "joy" vs lavoratori con un livello alto di "joy"



Nel confronto tra lavoratori con "Joy" bassa e "Joy" alta, emergono tre benefit particolarmente rilevanti, caratterizzati da una forte correlazione sia con la "joy" sia con la produttività:

Programmi per la salute e il benessere

"Joy" alta vs "joy" bassa



Produttività alta vs bassa



Piattaforme di incentivazione e valorizzazione dei dipendenti

"Joy" alta vs "joy" bassa



Produttività alta vs bassa



Prestazioni assicurative

"Joy" alta vs "joy" bassa



Produttività alta vs bassa



Nel complesso, i risultati della ricerca indicano che le seguenti categorie rappresentano i principali driver della performance di lungo periodo delle persone in azienda:



- **Formazione e sviluppo professionale (realizzazione personale):** le opportunità di formazione e sviluppo professionale rappresentano il principale fattore di differenziazione emerso dallo studio (differenza di +25 punti percentuali tra i lavoratori con un livello alto di "joy" e quelli con un livello basso di "joy": 45% vs 20%), risultando al contempo il principale fattore trainante dell'aumento della produttività (differenza di +12 punti). La formazione e lo sviluppo professionale sono l'unico benefit a figurare tra i primi cinque in tutte e tre le metriche chiave dello studio: "joy" sul lavoro, aumento della produttività e punteggi complessivi del Joy Index.

- **Programmi per la salute e il benessere (sicurezza e senso di appartenenza):** le iniziative in materia di salute e benessere rappresentano un investimento fondamentale con una duplice finalità, classificandosi al secondo posto tra le soluzioni più versatili emerse dalla ricerca. Ampliano in modo significativo il divario di rendimento sia in termini di "joy" complessiva (25% di ""joy" alta" contro il 13% di ""joy" bassa") sia in termini di produttività auto-dichiarata (23% di "produttività alta" contro il 16% di "produttività bassa").

- **Lavoro flessibile ed equilibrio tra vita professionale e vita privata (senso di appartenenza):** i benefit fondamentali, tra cui modalità di lavoro flessibili, buoni pasto e l'ampliamento dei congedi retribuiti, mostrano una forte correlazione positiva con il livello di "joy": sono in media più diffusi di 11 punti percentuali tra i lavoratori con un livello alto di "joy" rispetto a quelli con un livello basso di "joy", e di 3 punti percentuali tra i dipendenti altamente produttivi.

- **Strumenti di IA e software (strumenti per migliorare la produttività):** tra i lavoratori che utilizzano strumenti di IA o software per il proprio lavoro, il 65% si sente più produttivo (rispetto alla media del 53% registrata tra tutti i lavoratori) e il 40% raggiunge un punteggio elevato in termini di "joy".

I benefit trasversali, come apprendimento e sviluppo e salute e benessere, si distinguono come autentici investimenti a duplice impatto, mentre benefit come il lavoro flessibile e gli strumenti di AI rispondono in modo particolarmente efficace a una delle due dimensioni dell'equazione tra "joy" e produttività.

I benefit contano di più all'inizio e alla fine della carriera

Considerando l'insieme degli intervistati, il 63% dei lavoratori ritiene che i benefit per i dipendenti siano altrettanto importanti, o più importanti, dello stipendio base. Tra i lavoratori con un livello alto di "joy", questa percentuale sale al 74%, il che rappresenta un'inversione di tendenza sorprendente rispetto alla convinzione tradizionale secondo cui la retribuzione ha sempre la precedenza.

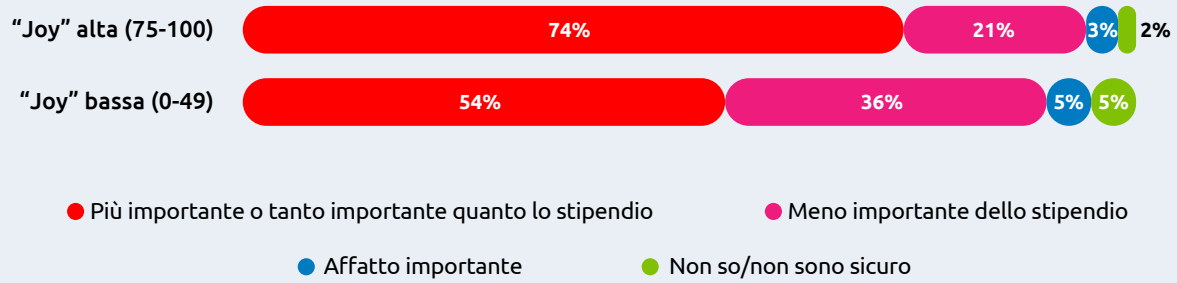


Il valore strategico dei benefit aumenta in modo significativo in due fasi chiave della carriera:

- **Leadership senior:** il 75% dei dirigenti senior ritiene che i benefit siano importanti quanto, o più importanti dello stipendio base (rispetto al 60% dei dipendenti di livello intermedio).
- **Talenti all'inizio della carriera (Gen Z):** 1 lavoratore della Generazione Z su 5 indica esplicitamente i benefit per i dipendenti come uno dei fattori principali che contribuiscono alla "joy" quotidiana sul lavoro.

Come i dipendenti valutano i benefit rispetto allo stipendio

Lavoratori con un livello alto di "joy" vs lavoratori con un livello basso di "joy"





Considerando l'intero spettro dei benefit, ogni categoria valutata presenta un punteggio del Joy Index superiore alla media globale (63), a dimostrazione del fatto che, sebbene alcuni fattori specifici accelerino il raggiungimento delle prestazioni massime, una copertura completa dei benefit per i dipendenti e delle iniziative delle risorse umane crea una base di riferimento universalmente positiva:

I 20 principali benefit offerti, in base al punteggio del Joy Index

Benefit offerto	Punteggio Joy Index
Strumenti per il benessere finanziario	71
Programma o piattaforma di rewarding per i dipendenti	70
Programma o piattaforma di valorizzazione dei dipendenti	70
Supporto alle spese per il lavoro da remoto	69
Contributo per telefono e connessione Internet	69
Strumenti di IA o software per la produttività	69
Opportunità di formazione e sviluppo professionale	69
Stock option o partecipazione azionaria	68
Permessi retribuiti per attività di volontariato	68
Programmi per la salute e il benessere	68
Benefit per il supporto ai genitori e alle famiglie	67
Buoni regalo o buoni acquisto	67
Sostegno alla salute mentale	67
Congedi retribuiti aggiuntivi	67
Coperture assicurative	66
Benefit relativi ai pasti	66
Modalità di lavoro flessibili	66
Prestazioni previdenziali o pensionistiche	65
Programmi o piattaforme di sconti per i dipendenti	65
Benefit nel settore dei trasporti o gli spostamenti lavoro-casa	64



Il senso di appartenenza è il motore della cultura quotidiana, ma è la fiducia nella leadership a garantirne la stabilità

Sentirsi parte integrante dell'organizzazione è uno dei principali fattori che influenzano il sentiment complessivo dei dipendenti. Il 94% dei lavoratori con un livello alto di "joy" dichiara di provare un forte senso di appartenenza alla propria organizzazione (rispetto al solo 33% dei lavoratori con un livello basso di "joy"), e il 93% si sente a proprio agio nel potersi esprimere sul posto di lavoro (contro il 38% dei lavoratori con un livello basso di "joy").

Tuttavia, il divario più marcato emerso dall'intero studio riguarda la leadership organizzativa. La fiducia nei vertici aziendali evidenzia un enorme **divario di 69 punti** tra i diversi livelli di percezione: l'85% dei lavoratori con un livello alto di "joy" ripone fiducia nei propri manager, rispetto al solo 16% dei lavoratori con un livello basso di "joy".

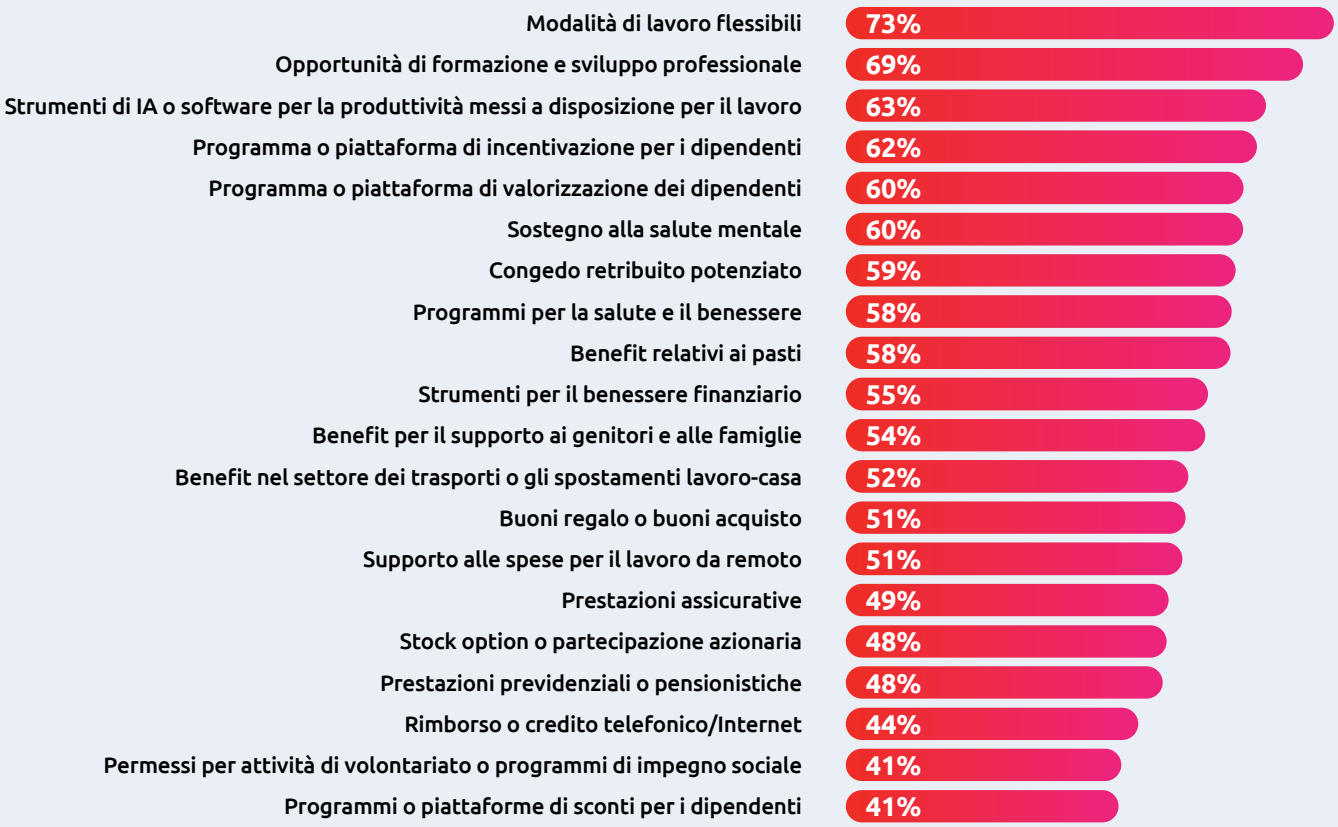
Ciò dimostra che, mentre i rapporti quotidiani tra colleghi creano un senso di appartenenza di base, conquistare la fiducia dei manager rappresenta il principale fattore strutturale che distingue un'organizzazione con un livello basso di "joy" da una con un livello alto. Il rafforzamento della fiducia nella leadership merita la stessa priorità delle iniziative volte a promuovere una cultura basata sui rapporti tra pari quando si tratta di colmare il divario di "joy" sul posto di lavoro.

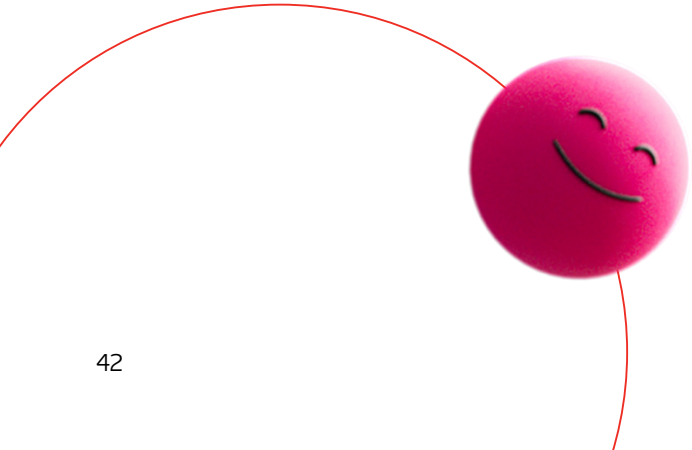
Allineare le esigenze dei lavoratori alle priorità dei responsabili delle risorse umane

Mentre i dipendenti attribuiscono particolare importanza alla fiducia, alla cultura aziendale e ai benefit che contribuiscono ad alleviare le pressioni economiche di base, i responsabili HR considerano la flessibilità lavorativa e lo sviluppo delle competenze come le principali leve operative a loro disposizione.

Analizzare ciò che i responsabili HR identificano come principali driver della produttività consente di comprendere in quali ambiti le strategie aziendali siano oggi allineate alle aspettative dei lavoratori e in quali, invece, emergano divergenze.

Iniziative o benefit in ambito HR considerati dai responsabili delle risorse umane come i principali fattori di aumento della produttività



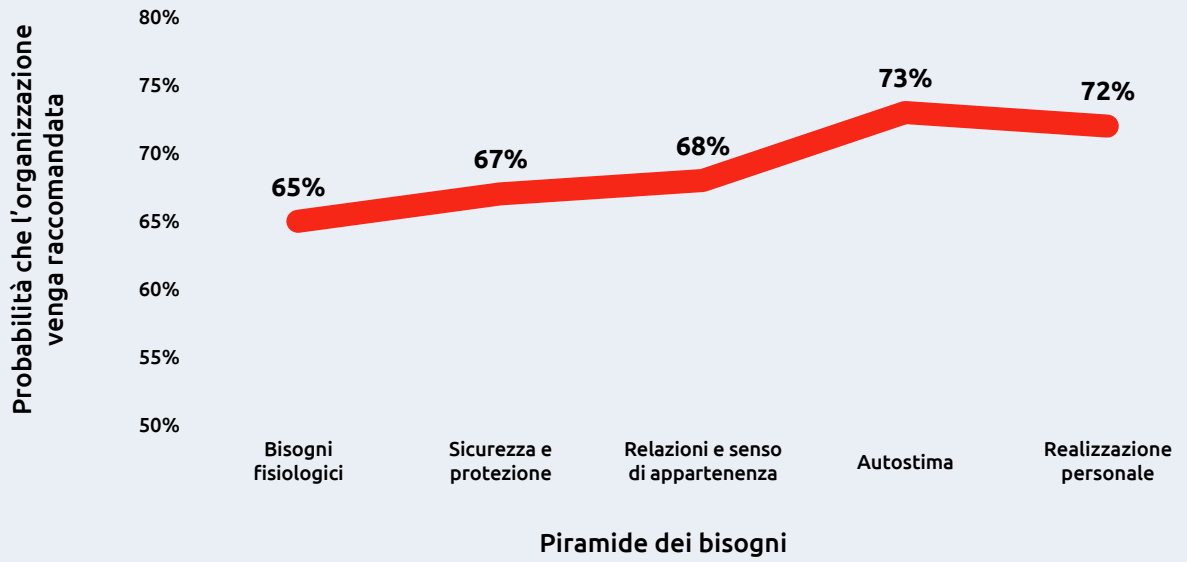




Il valore dell'advocacy: dal soddisfacimento dei bisogni alla creazione di dipendenti-ambasciatori

Rispondere alle esigenze dei dipendenti lungo tutta la piramide dei bisogni non solo aumenta la produttività quotidiana, ma alimenta direttamente il senso di appartenenza all'organizzazione. Quando le organizzazioni sostengono i propri dipendenti sia sul piano della sicurezza e della stabilità di base sia su quello della realizzazione personale e professionale, la probabilità che i dipendenti raccomandino la propria azienda aumenta significativamente a ogni livello.

Probabilità che si raccomandi la propria organizzazione, in base al livello di necessità soddisfatta sul posto di lavoro



I benefit sono la leva più efficace delle risorse umane

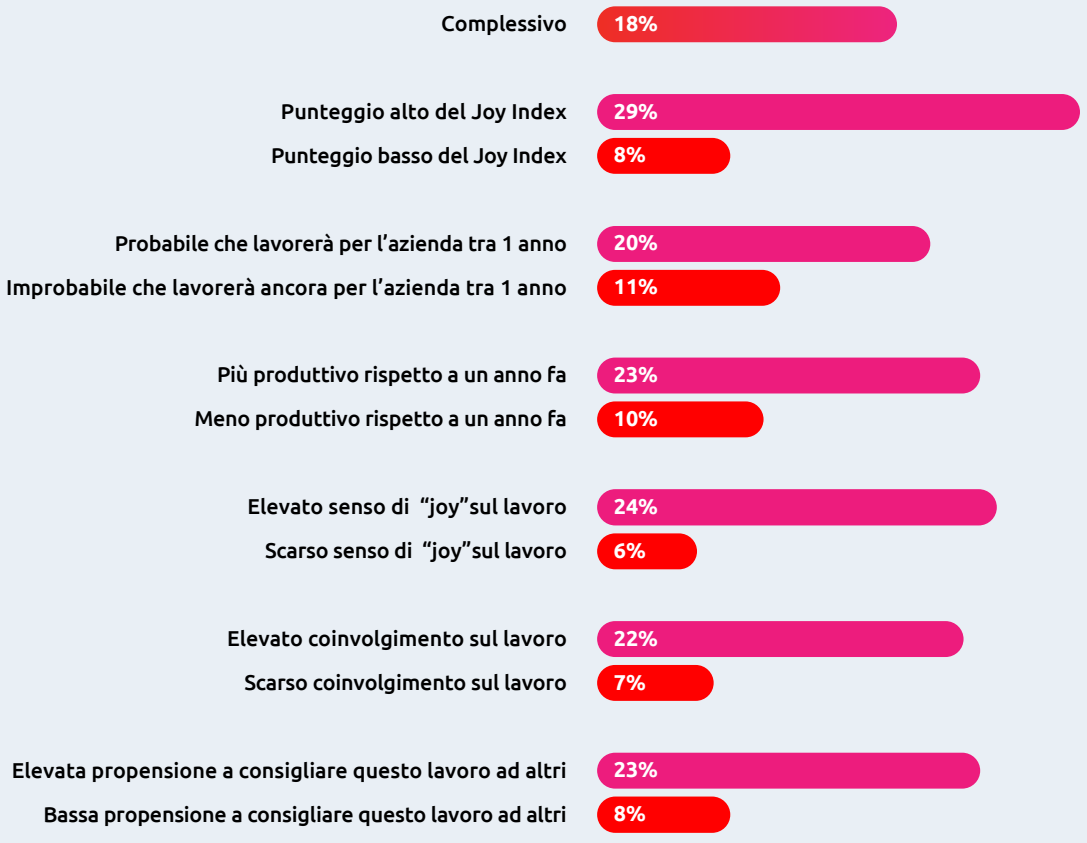
I benefit rappresentano il secondo fattore più importante nella scelta di un nuovo lavoro (31%), preceduti solo da una retribuzione base più elevata e superando aspetti come le opportunità di crescita professionale, la flessibilità e la sicurezza del posto di lavoro. **I lavoratori con un livello di "joy" elevato ricevono in media cinque benefit, mentre quelli con un livello di "joy" basso ne ricevono tre**: un divario costante che si mantiene a tutti i livelli della piramide.

Riconoscimento: la leva con il più rapido ritorno sull'investimento

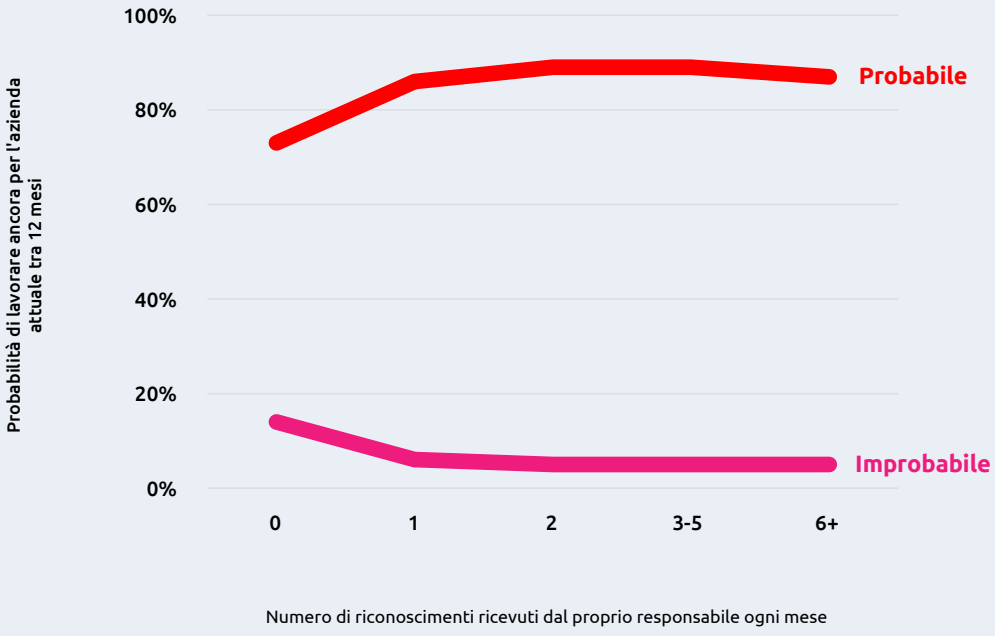
Il riconoscimento può essere integrato rapidamente nei processi aziendali e iniziare a generare benefici quasi immediati, a condizione che sia supportato da un adeguato quadro di riferimento, da processi strutturati e da un'elevata visibilità all'interno dell'organizzazione. È proprio questo a renderlo così efficace: nonostante sia ancora sorprendentemente poco diffuso, il suo impatto emerge con chiarezza in uno dei risultati più significativi di questo report.

Solo il 18% dei lavoratori riceve un riconoscimento o un apprezzamento, formale o informale, dal proprio responsabile almeno tre volte al mese. Passare da zero casi di riconoscimento al mese a uno solo è sufficiente per far salire la probabilità di retention a 12 mesi dal 73% all'86%, aumentando al contempo la produttività dal 34% al 57%.

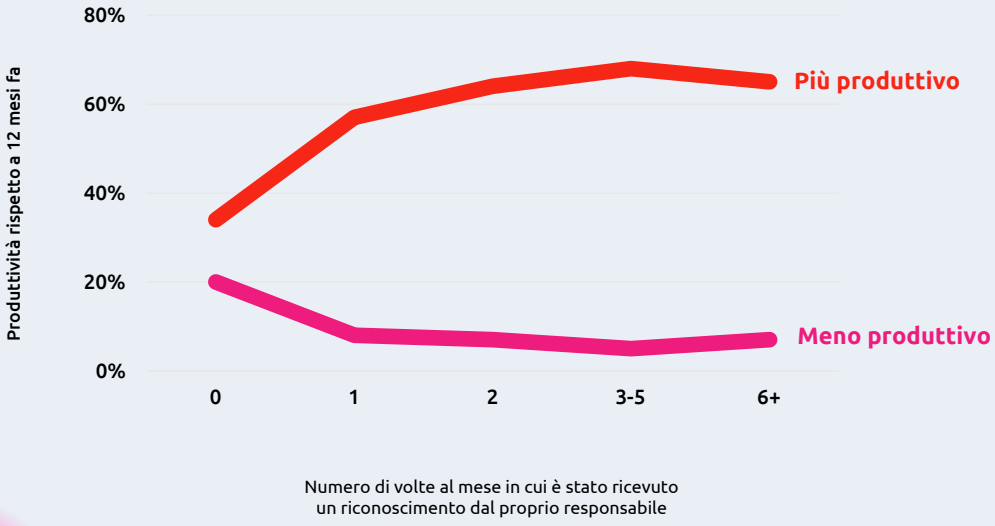
Percentuale di lavoratori che ricevono un riconoscimento (formale o informale) dai propri manager almeno tre volte al mese



Percentuale di lavoratori che ritengono improbabile continuare a lavorare per la propria azienda tra 12 mesi, in base al numero di volte al mese in cui ricevono un riconoscimento dal proprio responsabile



Percentuale di lavoratori meno produttivi rispetto a quelli più produttivi rispetto a 12 mesi prima, in base al numero di volte al mese in cui ricevono un riconoscimento dal proprio responsabile





Cominciare con poco e farlo spesso

Il riconoscimento funziona meglio se diventa un'abitudine: i piccoli gesti frequenti producono risultati più rapidi rispetto ai grandi gesti occasionali. La nostra ricerca[5] mostra che solo circa un dipendente su cinque dichiara che la propria azienda promuova attivamente forme di riconoscimento regolari da parte dei responsabili o l'apprezzamento tra colleghi, nonostante si tratti di una delle leve più efficaci per il coinvolgimento, la produttività e la retention.

Per i manager, il messaggio è semplice: non aspettare il momento perfetto. Basta iniziare e farlo con regolarità.

A differenza dei benefit che si trovano più in basso nella piramide, per i quali è necessario che i dipendenti sentano soddisfatti i propri bisogni più elementari prima di poterne usufruire, il riconoscimento sembra funzionare quasi immediatamente e in modo indipendente, ed è proprio questo che lo rende un punto di partenza così accessibile per le organizzazioni che non sono ancora pronte a rivedere completamente la propria offerta di benefit.

Il riconoscimento nella pratica presso Suncorp Group Limited

Per Suncorp Group Limited, il riconoscimento è diventato un potente strumento per mettere in contatto le persone, rafforzare la cultura aziendale e migliorare l'esperienza dei dipendenti su larga scala. Suncorp, che fornisce servizi e soluzioni finanziarie a nove milioni di clienti, impiega oltre 11.000 dipendenti distribuiti in tutta l'Australia e la Nuova Zelanda.

Una realtà di queste dimensioni rende particolarmente importante garantire un'esperienza coerente all'interno dell'organizzazione. In qualità di cliente di lunga data di Reward Gateway | Edenred da oltre 10 anni, Suncorp ha integrato il riconoscimento nella quotidianità lavorativa, con oltre 100.000 momenti di riconoscimento inviati solo nell'ultimo anno. Per Suncorp, il riconoscimento non è considerato un'iniziativa a sé stante, ma parte integrante del processo volto a rafforzare nel tempo le prestazioni e la cultura aziendale. Come spiega Neha Patel, Performance, Recognition & Benefits Manager presso Suncorp: "Il riconoscimento si è integrato in modo silenzioso ma profondo nella storia della nostra performance. Quando le persone vengono realmente viste e ascoltate al momento giusto per il contributo giusto, si alimentano l'orgoglio e il senso di responsabilità, generando in ultima analisi un impatto straordinario".

Aggiunge: "Il riconoscimento è una delle leve aziendali più potenti, ma al contempo più sottovalutate. Se fatto nel modo giusto, stimola il coinvolgimento, solleva il morale e migliora le performance a tutti i livelli".

5 Global Workplace Engagement Index, Australia/Nuova Zelanda 2026

Maggiore è la seniority, minore è il riconoscimento

Il riconoscimento è più diffuso tra i lavoratori con minore esperienza: il 48% delle persone con almeno 21 anni di attività lavorativa non ha ricevuto alcun riconoscimento nell'ultimo mese, rispetto a un terzo di coloro che lavorano da cinque anni o meno. I lavoratori che ricevono riconoscimenti con frequenza (almeno tre volte al mese) riportano livelli di "joy", coinvolgimento e sostegno molto più elevati rispetto a quelli che ne ricevono raramente: il 29% contro appena l'8% in termini di "joy", con divari simili anche per quanto riguarda il coinvolgimento e la propensione a raccomandare la propria azienda.

I punteggi relativi alla "joy" per generazione seguono lo stesso andamento: anche la Generazione X e i baby boomer che ricevono meno riconoscimento, dichiarano di provare livelli di "joy" inferiori rispetto ai lavoratori più giovani. I dipendenti con maggiore anzianità di servizio potrebbero essere il gruppo più trascurato quando si tratta di riconoscimento, e i dati indicano che ciò comporta un costo che va ben oltre una semplice perdita di motivazione.



In questo momento, la misura più efficace che la maggior parte delle organizzazioni possa adottare è semplice: fare in modo che ogni manager esprima almeno un ringraziamento sincero a settimana, a partire da oggi. Ma le abitudini che si formano senza un sistema alla base raramente durano nel tempo. Senza qualcosa che lo stimoli, lo monitori e lo diffonda tra i team, i responsabili tornano alle vecchie abitudini nel giro di poche settimane. Un programma o una piattaforma di riconoscimento non sostituisce quell'abitudine, ma è proprio ciò che la mantiene viva: gli stimoli, la visibilità e la coerenza che trasformano le buone intenzioni di un singolo responsabile in qualcosa che l'intera organizzazione mette in pratica.

Chris Britton
People Experience Director, Edenred

Uno sguardo al futuro: IA e il futuro della "joy" sul posto di lavoro

L'IA è al centro delle prospettive future delle risorse umane

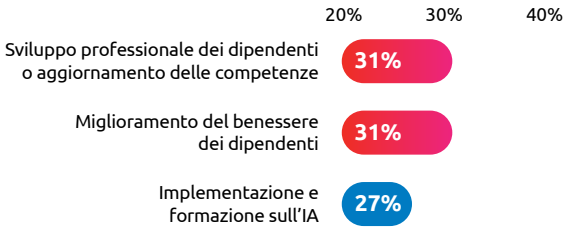
Il 72% delle organizzazioni ha implementato l'IA in almeno alcune aree della propria attività, anche se solo il 23% lo ha fatto in modo completo.

L'implementazione e la formazione in materia di IA figurano tra le prime tre priorità delle risorse umane in quasi tutte le regioni oggetto dello studio

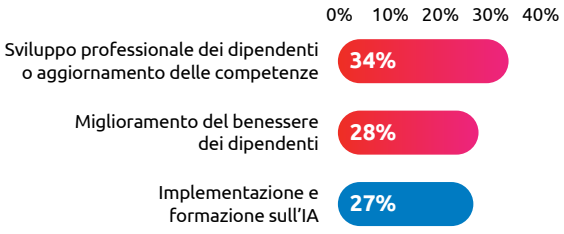


Le 3 principali priorità delle risorse umane, per regione

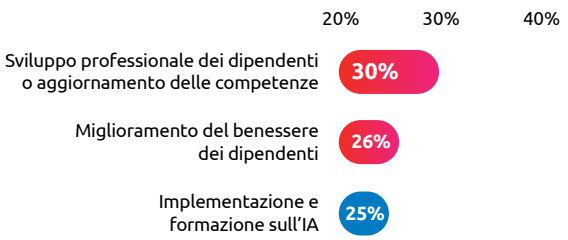
America Latina



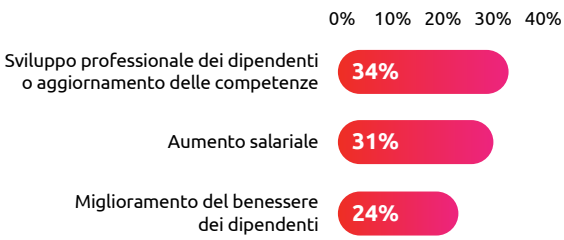
Culture anglosassoni



Europa meridionale



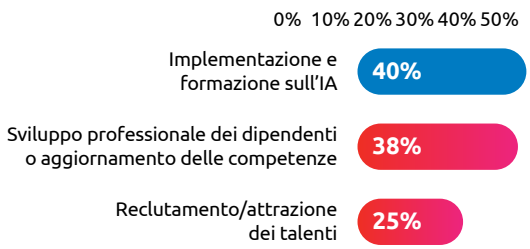
Europa centrale e orientale



Europa nordica/germanica



Asia meridionale



Asia orientale





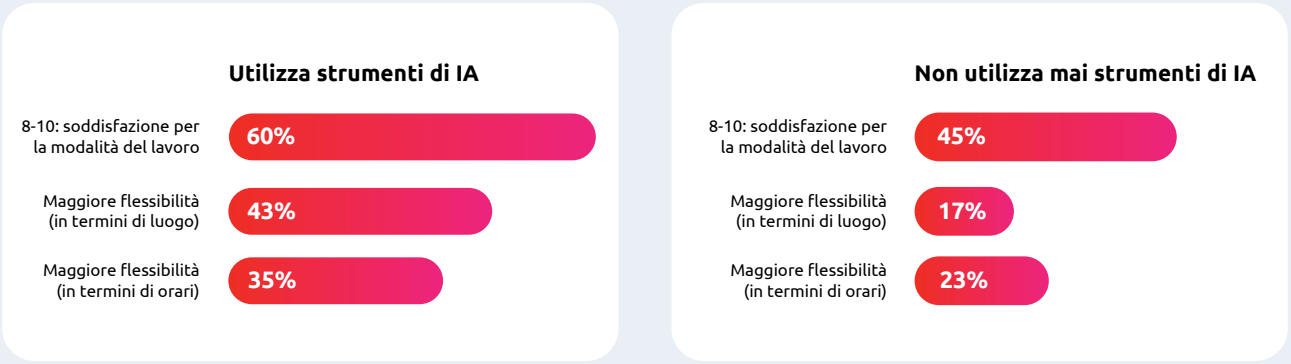
I responsabili delle risorse umane e i lavoratori concordano ampiamente sul suo impatto

- Il 73% dei responsabili delle risorse umane ritiene che l'implementazione dell'IA abbia contribuito a migliorare il coinvolgimento dei dipendenti.
- Tra coloro che dichiarano che il proprio coinvolgimento è aumentato negli ultimi 12 mesi, il 44% utilizza spesso l'IA, una percentuale ben superiore alla media del 33% registrata tra tutti i lavoratori. Lo stesso vale anche per la produttività: il 41% dei lavoratori che dichiara di aver registrato un aumento della propria produttività è anche un utente abituale dell'IA.

Ma...

- L'utilizzo dell'IA non mostra alcuna correlazione significativa con il punteggio complessivo Joy Index di un Paese, né alcuna correlazione con tassi di burnout più bassi.
- La correlazione tra la "joy" dei lavoratori e le modalità di lavoro con e senza l'IA potrebbe essere legata a una maggiore flessibilità.

"Joy" dei dipendenti ed esperienze di flessibilità in base alla frequenza di utilizzo dell'IA sul posto di lavoro (almeno una volta alla settimana) o alla sua assenza



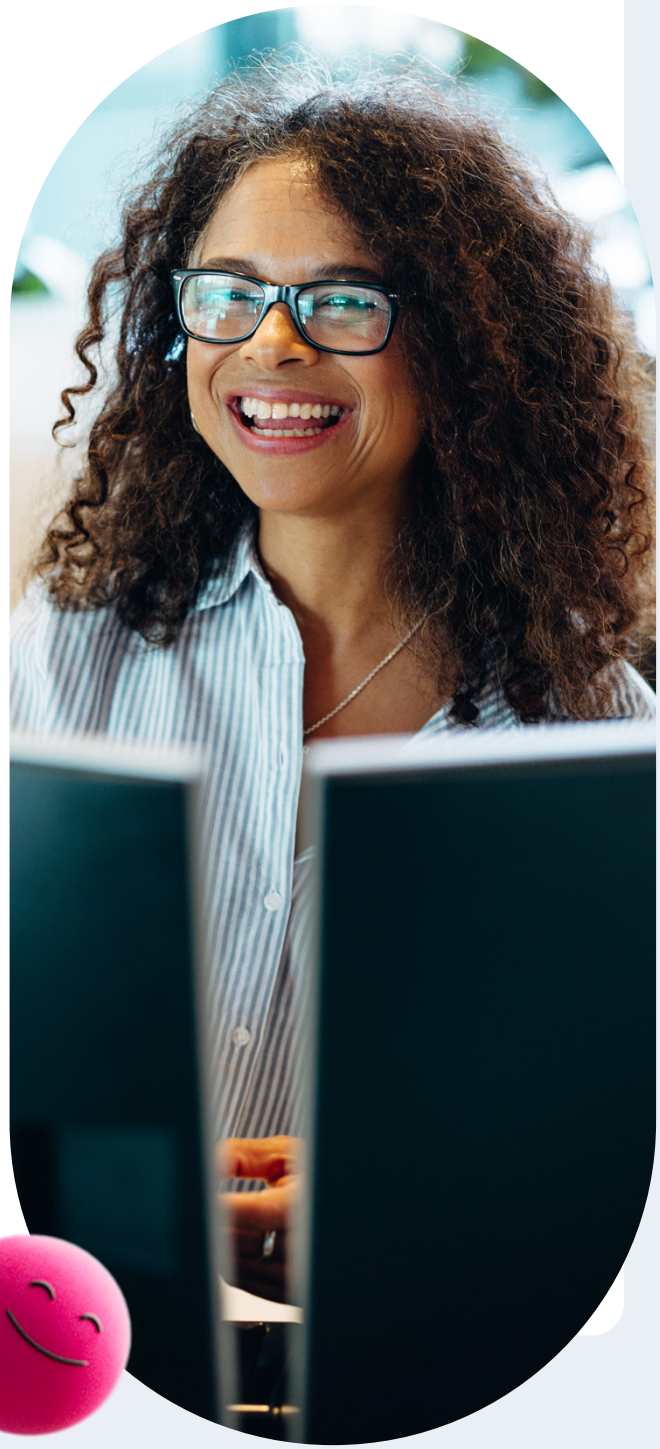
L'adozione dell'AI è associata a livelli più elevati di produttività e "joy" tra le persone che la utilizzano attivamente e in modo efficace, ma non è una conseguenza automatica. I dirigenti non dovrebbero dare per scontato che l'introduzione dell'IA, di per sé, sia sufficiente a migliorare il livello di coinvolgimento: essa potrebbe infatti migliorare i risultati per gli utenti già coinvolti, senza però contribuire in alcun modo a colmare il divario strutturale per tutti gli altri.

Conclusione

La "joy" sul posto di lavoro non è solo una sensazione, ma è qualcosa che possiamo misurare e che evolve secondo modelli concreti e tracciabili. Varia a seconda dell'area geografica ed è strettamente legata alla capacità dei leader di comprendere appieno ciò che sta accadendo sul campo. E risponde rapidamente a due aspetti che quasi tutte le organizzazioni sono già in grado di mettere in pratica: valorizzare maggiormente le persone e garantire benefit adeguati.

In 27 mercati e tra quasi 27.000 persone, è emerso un elemento ricorrente: i lavoratori hanno una percezione della propria esperienza quotidiana più precisa di quella che spesso emerge dalle medie e dagli indicatori utilizzati dai responsabili HR. Non si tratta di un limite delle risorse umane, ma del risultato di una sfida sempre più complessa: comprendere e accompagnare una popolazione aziendale distribuita, composta da generazioni diverse e sottoposta a pressioni crescenti.

L'aspetto incoraggiante è che nessuno di questi divari è inevitabile. Se si colmano, i risultati si vedono: più persone scelgono di rimanere in azienda, la produttività percepita aumenta e cresce la propensione a raccomandare la propria azienda.





5 punti chiave da ricordare

1 I mercati in crescita guidano la classifica della “joy” e la cultura potrebbe essere una delle spiegazioni

Il Workplace Global Joy Index registra una media di 63 su 100. Mercati in rapida crescita come l’India, il Messico e il Perù si collocano ai primi posti. Le economie consolidate delle culture anglosassoni e dell’Europa nordica e germanica si collocano più vicino alla media, mentre il Giappone si trova in fondo alla classifica.

In parte, tale divario dipende dal dinamismo economico e dall’evoluzione delle aspettative delle persone. Tuttavia, è interessante notare che i mercati con i livelli più elevati di “joy” tendono anche a essere più collettivisti: contesti in cui il sostegno reciproco tra colleghi e il senso di comunità fanno parte dell’esperienza quotidiana, più che in culture maggiormente individualiste, dove il lavoro e l’identità personale risultano spesso meno legati al gruppo di appartenenza. Ciò non significa che le culture individualiste non possano creare ambienti di lavoro piacevoli. In questi dati, il senso di connessione e di appartenenza emergono ovunque come fattori determinanti della “joy”. Significa semplicemente che alcune culture potrebbero avere un vantaggio proprio su quell’aspetto su cui questo report continua a tornare: la “joy” nasce dalle relazioni, non solo da vantaggi tangibili.

2 Le risorse umane e i lavoratori guardano nella stessa direzione, ma non sempre con la stessa prospettiva

Per quanto riguarda la “joy” quotidiana (+1,0), l’advocacy (+1,5), il coinvolgimento (29 pp) e la qualità del feedback (34 pp), i responsabili HR vanno nella direzione giusta; comprendono quando le cose migliorano o peggiorano, ma tendono a valutarle in modo più positivo rispetto a come vengono realmente vissute dai dipendenti. Questo divario si amplia all’aumentare dell’età media del campione, ma si riduce all’aumentare della seniority. Infatti, tra i manager senior, i dipendenti manifestano più “joy” di quanto si aspettino i responsabili delle risorse umane. Non si tratta quindi di un problema di approccio o di mentalità da parte degli HR, ma della necessità di ascoltare con maggiore frequenza e attenzione, soprattutto con i gruppi che dall’alto risultano più difficili da interpretare.

3 La mancanza di “joy” ha un costo reale per il business, non solo sul morale

Quando le persone non si sentono felici e coinvolte sul lavoro, ciò si riflette sulla loro decisione di restare e sul loro rendimento. Secondo i dati di benchmarking del 2025 della SHRM, la sostituzione di un solo dipendente non dirigente comporta una spesa media di 5.475 dollari in costi di recruitment. Per

un'azienda con mille dipendenti, colmare il divario di retention potrebbe tradursi in un risparmio superiore a un milione di dollari all'anno nei soli costi di assunzione e sostituzione del personale.

A ciò si aggiunge la stima di Gallup, secondo cui il disingaggio genera ogni anno costi pari a migliaia di miliardi di dollari per l'economia globale. Già questi numeri mostrano con chiarezza che la "joy" non è semplicemente un elemento accessorio o un "nice to have", ma una leva concreta in grado di incidere sui risultati aziendali.

4 Riconoscimento e benefit sono i due obiettivi più facili da raggiungere che la maggior parte delle aziende continua a trascurare

Un sistema di riconoscimento coerente ed efficace e un'offerta di benefit completa sono gli aspetti in cui molte aziende hanno ampi margini di miglioramento. Se si offrono più benefit alle persone, la loro "joy" aumenta: è una regola che vale indipendentemente dal tipo di benefit in questione. Lo stesso vale per il riconoscimento: il semplice fatto di passare da zero a un momento di riconoscimento al mese fa salire la percentuale di persone che intendono rimanere dal 73% all'86% e quella di chi si sente più produttivo dal 34% al 57%. Eppure solo il 18% dei lavoratori riceve un riconoscimento dal proprio responsabile almeno tre volte al mese, e anche i benefit sono sottoutilizzati rispetto al relativo impatto.

Entrambe le leve funzionano allo stesso modo: piccole azioni costanti che producono un effetto cumulativo nel tempo, anziché interventi isolati. Perché i benefit raggiungano efficacemente le persone, è necessario che siano sostenuti da un budget e da una pianificazione adeguati. Il riconoscimento può richiedere un investimento più contenuto, ma richiede comunque una pratica consolidata e, idealmente, un sistema che ne garantisca l'uniformità tra tutti i manager e i team. Nessuna delle due è realmente opzionale: entrambe rappresentano due degli strumenti più efficaci e meno sfruttati di cui la maggior parte delle organizzazioni dispone già.

5 Gli HR guardano al futuro, ma rischiano di perdere di vista il presente

Le principali priorità dei team delle risorse umane (aggiornamento professionale, IA, retribuzioni, assunzioni) al momento ruotano tutte attorno agli obiettivi che l'azienda dovrà raggiungere l'anno prossimo. Nessuno di questi aspetti riguarda davvero come si sentono le persone oggi. Non si tratta di una critica, è semplicemente il punto in cui si concentra la pressione. Tuttavia, questo potrebbe spiegare perché i divari evidenziati in questo report continuino a emergere: se la maggior parte del tempo delle risorse umane è dedicata alla pianificazione del futuro, rimane meno spazio per prestare attenzione a ciò che sta accadendo nel presente. Colmare questo divario non significa trascurare le priorità strategiche; significa trovare il modo di conciliare la pianificazione a lungo termine con il monitoraggio costante.



Appendice
Metodologia

Progetto di ricerca e raccolta dei dati
I dati sono stati raccolti dal nostro partner di ricerca, Opinium, tramite un sondaggio online della durata di 15 minuti. I partecipanti sono stati reclutati tramite un panel di ricerca online e la raccolta dei dati è stata condotta dal 6 al 24 luglio 2026.

Destinatari e criteri
Lo studio ha coinvolto adulti di età pari o superiore a 18 anni. Le categorie di partecipanti erano:

Lavoratori
- Dipendenti senza responsabilità decisionali in materia di risorse umane, che lavorano per organizzazioni con più di 50 dipendenti.
- Almeno 50 partecipanti all'interno di organizzazioni di piccole (50-499), medie (500-1.999) e grandi dimensioni (2.000+), ove possibile (si veda l'elenco sottostante per la ripartizione per mercato).
- Distribuzione naturale per settore, seniority, età, genere e regione.

Responsabili delle risorse umane
- Responsabili delle risorse umane e decisori aziendali in aziende con più di 50 dipendenti, incaricati o facenti parte di un team incaricato delle decisioni in materia di risorse umane.
- Almeno 50 partecipanti all'interno di organizzazioni di piccole (50-499), medie (500-1.999) e grandi dimensioni (2.000+), ove possibile (si veda l'elenco sottostante per la ripartizione per mercato).
- Distribuzione naturale per settore, età, sesso e regione.

Dimensione del campione e distribuzione geografica
La ricerca riguarda un campione di 26.370 intervistati in 27 mercati:

- **Regno Unito:** 1.500 intervistati (1.000 lavoratori, 500 responsabili delle risorse umane).
- **Germania:** 1.300 intervistati (1.000 lavoratori, 300 responsabili delle risorse umane).
- **Italia:** 1.400 intervistati (1.000 lavoratori, 400 responsabili delle risorse umane).
- **Francia:** 1.400 intervistati (1.000 lavoratori, 400 responsabili delle risorse umane).
- **Spagna:** 1.500 intervistati (1.000 lavoratori, 500 responsabili delle risorse umane).
- **Stati Uniti:** 2.000 intervistati (1.000 lavoratori, 1.000 responsabili delle risorse umane).
- **Brasile:** 1.500 intervistati (1.000 lavoratori, 500 responsabili delle risorse umane).
- **India:** 1.500 intervistati (1.000 lavoratori, 500 responsabili delle risorse umane).
- **Giappone:** 1.500 intervistati (1.000 lavoratori, 500 responsabili delle risorse umane).
- **Messico:** 1.400 intervistati (1.000 lavoratori, 400 responsabili delle risorse umane).
- **Australia:** 1.350 intervistati (1.000 lavoratori, 350 responsabili delle risorse umane).
- **Polonia:** 1.200 intervistati (1.000 lavoratori, 200 responsabili delle risorse umane).
- **Romania:** 1.050 intervistati (750 lavoratori, 300 responsabili delle risorse umane).
- **Grecia:** 620 intervistati (300 lavoratori, 320 responsabili delle risorse umane).
- **Belgio:** 700 intervistati (400 lavoratori, 300 responsabili delle risorse umane).
- **Argentina:** 700 intervistati (500 lavoratori, 200 responsabili delle risorse umane).
- **Turchia:** 750 intervistati (500 lavoratori, 250 responsabili delle risorse umane).
- **Austria, Bulgaria, Cile, Repubblica Ceca, Finlandia, Perù, Portogallo, Slovacchia, Svezia, Uruguay:** 500 intervistati per ciascuna categoria (300 lavoratori, 200 responsabili delle risorse umane).

Creazione dell'indice
Il Joy Index è un punteggio composito concepito per misurare il livello di "joy" dei lavoratori nella loro quotidianità lavorativa, andando oltre le semplici misurazioni di soddisfazione o coinvolgimento per fornire un quadro più ampio e affidabile dell'esperienza sul posto di lavoro.

Calcolo
Per elaborare il Joy Index sono stati utilizzati dieci indicatori:
Domanda 1: Quanto ti senti felice, se mai lo sei, quando lavori?
D2: In una settimana lavorativa tipo, quanto spesso hai tanta energia ed entusiasmo?

D3: In una settimana lavorativa tipo, quanto spesso provi orgoglio rispetto al tuo lavoro?
D4: In una settimana lavorativa tipo, con quale frequenza provi un senso di identificazione e significato?
D5: In una settimana lavorativa tipo, quanto spesso ti senti in sintonia con i tuoi colleghi?
D6: In una settimana lavorativa tipo, quanto spesso senti che il tuo lavoro viene valorizzato e apprezzato?
D7: In una settimana lavorativa tipo, quanto spesso ti senti in una condizione di burnout o di forte sfinimento? (punteggio inverso)
D8: In una settimana lavorativa tipo, quanto spesso provi un senso di frustrazione o irritazione? (punteggio inverso)
D9: In che misura senti il coinvolgimento nel tuo lavoro e nell'azienda?
D10: In che misura, se del caso, consiglieresti la tua organizzazione come posto di lavoro?

Ciascuno dei 10 indicatori è stato convertito in un punteggio compreso tra 0 e 100. È stata quindi calcolata una media semplice di tutti e 10 i punteggi per ottenere un unico punteggio del Joy Index per ciascun intervistato, anch'esso su una scala da 0 a 100.

Classificazione

Gli intervistati sono stati suddivisi in tre fasce in base al loro punteggio complessivo di Joy Index:

- **"joy" bassa:** da 0 a 49
- **"joy" media:** da 50 a 74
- **"joy" alta:** da 75 a 100

Tali soglie sono state fissate in anticipo anziché essere ricavate dalla distribuzione del campione (ovvero non si tratta di terzili di uguale ampiezza), il che significa che la percentuale di lavoratori che rientra in ciascuna fascia può variare di anno in anno al variare dello stato d'animo di fondo. Ciò consentirà inoltre di monitorare il Joy Index in modo longitudinale nelle future fasi di questa ricerca.

Classificazioni regionali

I raggruppamenti regionali presenti in questo report si basano sul progetto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), uno studio interculturale su larga scala condotto su 62 società che ha raggruppato i Paesi in 10 cluster in base a valori culturali, norme e credenze condivisi, piuttosto che alla mera vicinanza geografica. Questo raggruppamento consente di effettuare un confronto tra mercati con caratteristiche culturali simili, anziché considerare ciascuno dei 27 mercati oggetto dell'indagine come punti dati completamente indipendenti.

- **Regione 1:** America Latina - Argentina, Brasile, Cile, Messico, Perù, Uruguay.
- **Regione 2:** Culture anglosassoni - Australia, Regno Unito, Stati Uniti.
- **Regione 3:** Europa meridionale - Francia, Italia, Portogallo, Spagna, Grecia, Turchia.
- **Regione 4:** Europa centrale e orientale - Bulgaria, Repubblica Ceca, Polonia, Romania, Slovacchia.
- **Regione 5:** Europa nordica e germanica - Austria, Belgio, Finlandia, Germania, Svezia.
- **Regione 6:** Asia meridionale - India.
- **Regione 7:** Asia orientale - Giappone.

Definizioni utilizzate

Ciascuna regione riflette una vicinanza geografica ampiamente condivisa e una somiglianza culturale o economica tra i mercati che ne fanno parte, piuttosto che un raggruppamento politico o istituzionale formale (come l'adesione all'UE). In tutte le analisi contenute nel presente report sono stati applicati criteri di suddivisione regionale in modo coerente, al fine di consentire confronti a livello regionale tra i punteggi del Joy Index, i dati relativi al coinvolgimento, al riconoscimento e ai benefit. Laddove l'appartenenza regionale di un mercato risultasse ambigua (ad esempio, la Turchia, che si trova all'incrocio geografico e culturale tra l'Europa meridionale e il Medio Oriente), l'assegnazione è stata effettuata in base alla corrispondenza più stretta con il Joy Index e i modelli di coinvolgimento osservati nel presente studio.

Con l'espressione manager/dirigenti di alto livello si intendono i partecipanti al sondaggio tra i lavoratori che, quando è stato chiesto loro di descrivere il proprio livello gerarchico, si sono identificati come "dirigenti/responsabili di un'unità operativa". Si tratta di una classificazione auto-definita, basata sul modo in cui gli intervistati hanno descritto la propria posizione, piuttosto che su un titolo standardizzato o su un livello organizzativo verificato; pertanto, le definizioni di "dirigente di alto livello" possono variare a seconda dell'intervistato e del mercato.



Informazioni su Edenred

Edenred è leader mondiale nel settore degli employee benefit, del coinvolgimento dei dipendenti e della mobilità.

Con oltre 1 milione di aziende clienti in 44 Paesi, la piattaforma di Edenred offre a più di 60 milioni di utenti l'accesso ai servizi e ai prodotti di oltre 2 milioni di esercenti partner.

Edenred offre soluzioni digitali dedicate ai dipendenti (buoni pasto, spostamenti casa-lavoro, buoni acquisto, welfare, benessere, sconti e convenzioni dedicate), ai gestori di flotte (soluzioni multi-energia, tra cui ricarica di veicoli elettrici, servizi di manutenzione, servizi di rimborso IVA, pedaggi e parcheggi) e ai pagamenti aziendali (carte virtuali).

Ispirate dalla missione di Edenred, "Enrich connections. For good.", queste soluzioni migliorano il benessere e il potere d'acquisto dei dipendenti e semplificano la vita di chi lavora. Promuovono l'accesso a un'alimentazione più sana, a prodotti più rispettosi dell'ambiente e a una mobilità più sostenibile. Infine, migliorano l'attrattiva e l'efficienza delle imprese, dando al contempo nuovo slancio al mercato del lavoro e alle economie locali.

I 12.000 dipendenti di Edenred si impegnano a trasformare il mondo del lavoro in un ecosistema interconnesso, ogni giorno più sicuro, più efficiente e più responsabile.

I nostri benefit e le nostre soluzioni dedicate al coinvolgimento

I responsabili delle risorse umane e i manager aziendali devono affrontare sfide sempre più impegnative nel colmare il divario tra le esigenze aziendali e le aspettative dei dipendenti.

In Edenred aiutiamo i responsabili delle risorse umane e i dirigenti aziendali come te a colmare il divario tra aspettative e realtà e a creare ambienti di lavoro in cui i dipendenti e le aziende, possano prosperare.

Da oltre cinquant'anni, in qualità di pionieri a livello mondiale nel settore degli employee benefit e delle soluzioni per il coinvolgimento dei dipendenti, abbiamo sviluppato una piattaforma fluida e integrata che ridefinisce l'esperienza dei dipendenti. Offrendo benefit su misura, premi e riconoscimenti significativi e un sostegno olistico al benessere, garantiamo quei piccoli momenti di gioia quotidiani che rendono il lavoro e la vita più piacevoli per i dipendenti.

Con Edenred è possibile:

- **Attrarre e trattenere i migliori talenti in un mercato competitivo.**
- **Aumentare il coinvolgimento, la motivazione e la retention di tutta la forza lavoro.**
- **Creare un ambiente di lavoro più sano, più produttivo e più sereno.**

È giunto il momento di trasformare il coinvolgimento dei dipendenti, migliorare le performance aziendali e creare un ambiente di lavoro dinamico e stimolante, animato dalla gioia di vivere.

Insieme, rendiamo il lavoro più gratificante, stimolante e ricco di successi, per tutti.

Riaccendiamo la vostra joie de vivre.


Edenred