

HR trends and salary survey 2019

il Changement Power.

*«se vogliamo che tutto rimanga come è,
bisogna che tutto cambi»*

Tancredi Falconeri, da Il Gattopardo,
Giuseppe Tomasi di Lampedusa

Flavia Dagradi

Marketing Intelligence - Randstad Italia

Diletta Gazzaroli

Psicologa, dottore di ricerca ASAG

Federmanager, Torino, 6 novembre 2019

 randstad

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore
 **ASAG**
ALTA SCUOLA DI PSICOLOGIA
AGOSTINO GEMELLI



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

 **Praxidia**
a Teleperformance company

note di metodo.

metodologia

- interviste on line condotte dall'istituto di studi & ricerche Praxidia

campione

- effettuate 169 interviste a CEO, CFO, CHRO, HRD in aziende di diversi settori, principalmente quello industriale

fieldwork

- le interviste sono state realizzate tra il 20 marzo e il 27 maggio 2019



aree di analisi
temi storici e nuovi focus.

temi storici

- strategie per il capitale umano
- i candidati
- le retribuzioni

nuovi focus – il Changement Power

- leadership e cambiamento
- la generazione di idee
- l'inclusione intergenerazionale



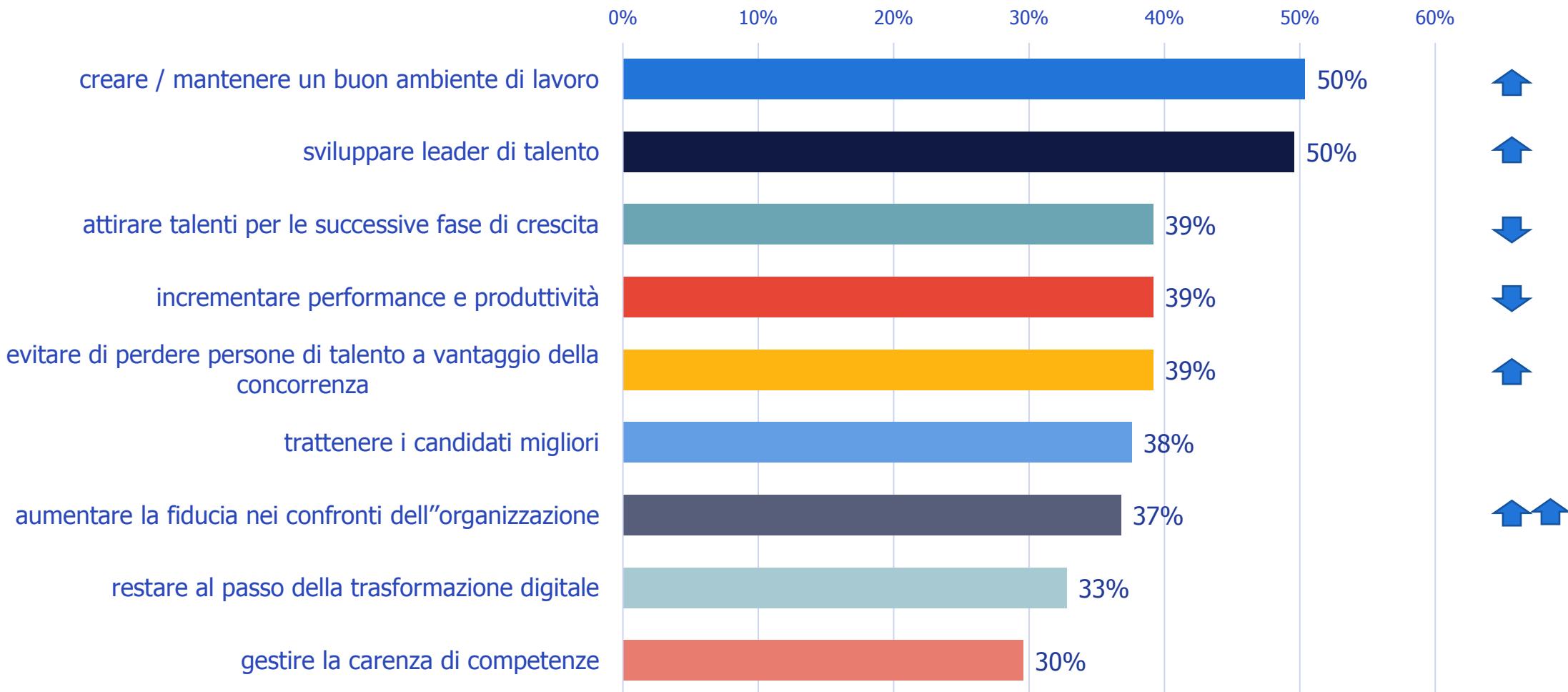


la strategia per il

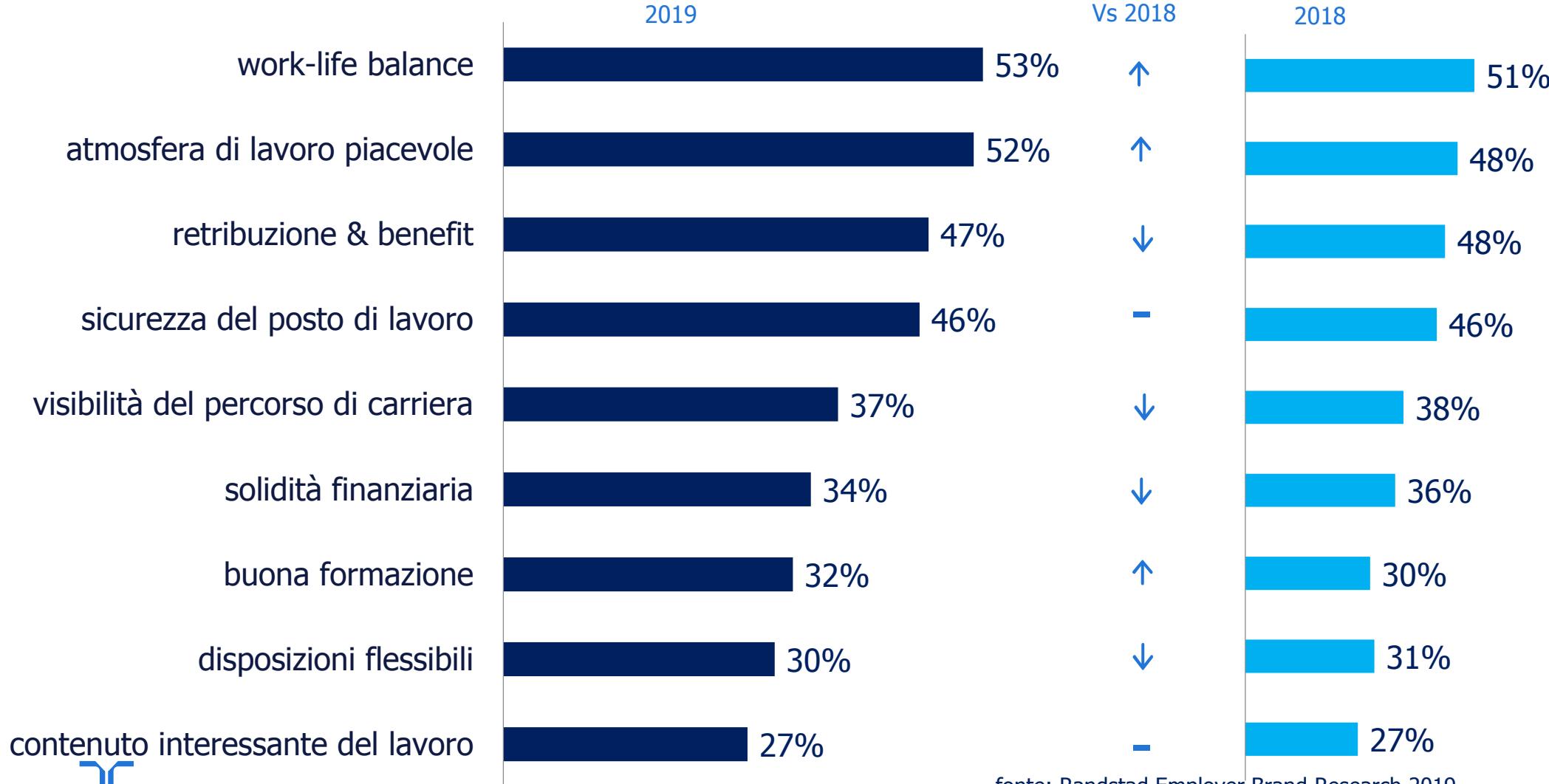
capitale umano.

la strategia per il capitale umano: le principali sfide del 2019.

D. a suo avviso quali sono le principali sfide in termini di hr che la sua organizzazione dovrà affrontare nel 2019?



cosa vogliono i potenziali futuri dipendenti i 10 fattori più importanti nella scelta di un datore di lavoro



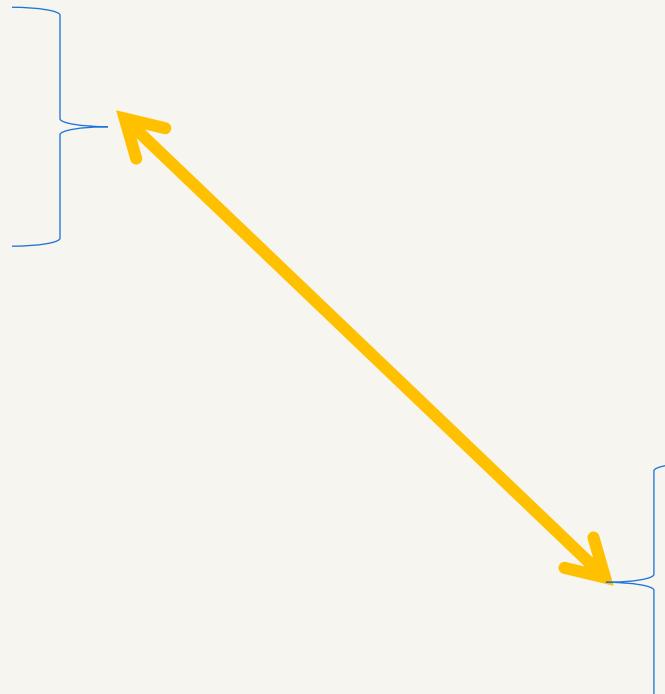
fonte: Randstad Employer Brand Research 2019

© randstad | 6

Le aspettative dei dipendenti non sempre incontrano quello che le aziende offrono...quali sono i **gap più evidenti**?

i dipendenti in Italia cercano:

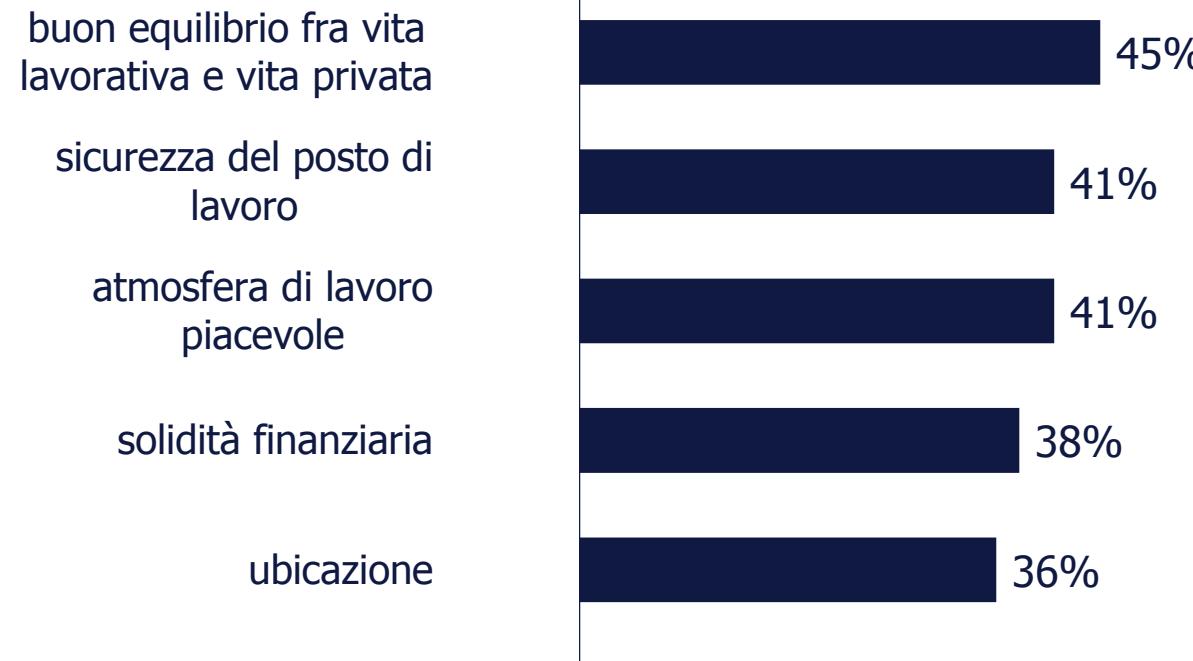
- 1 **work-life balance**
- 2 **atmosfera di lavoro piacevole**
- 3 **retribuzione & benefits**
- 4 sicurezza del posto di lavoro
- 5 visibilità del percorso di carriera
- 6 solidità finanziaria
- 7 buona formazione
- 8 disposizioni flessibili
- 9 contenuto interessante del lavoro
- 10. ubicazione



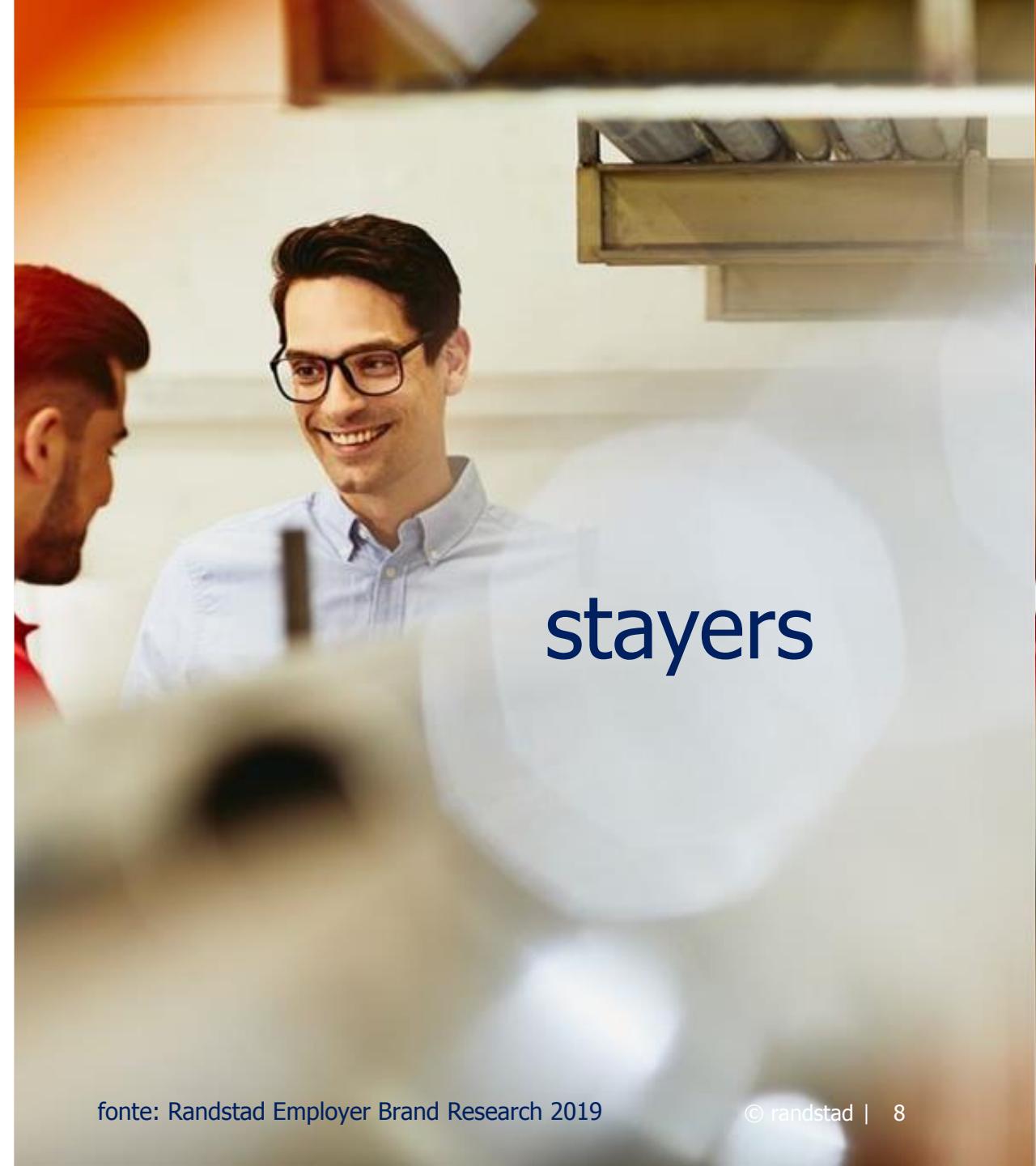
le aziende in Italia offrono:

- 1 solidità finanziaria
- 2 ottima reputazione
- 3 utilizzo delle tecnologie più avanzate
- 4 sicurezza del posto di lavoro
- 5 visibilità del percorso di carriera
- 6 contenuto del lavoro interessante
- 7 **atmosfera di lavoro piacevole**
- 8 **retribuzione & benefits**
- 9 **work-life balance**
- 10 CSR

fattori di ancoraggio. i 5 motivi principali per cui gli italiani restano in azienda*



* degli intervistati che dichiarano di essere rimasti nella stessa azienda nell'anno passato e di non avere in previsione di andarsene nel prossimo



stayers

motivi di check out.

i 5 motivi principali per cui gli italiani lasciano l' azienda**



** degli intervistati che dichiarano di aver cambiato azienda nell'ultimo anno (16%) o di avere in previsione di farlo il prossimo anno (30%)

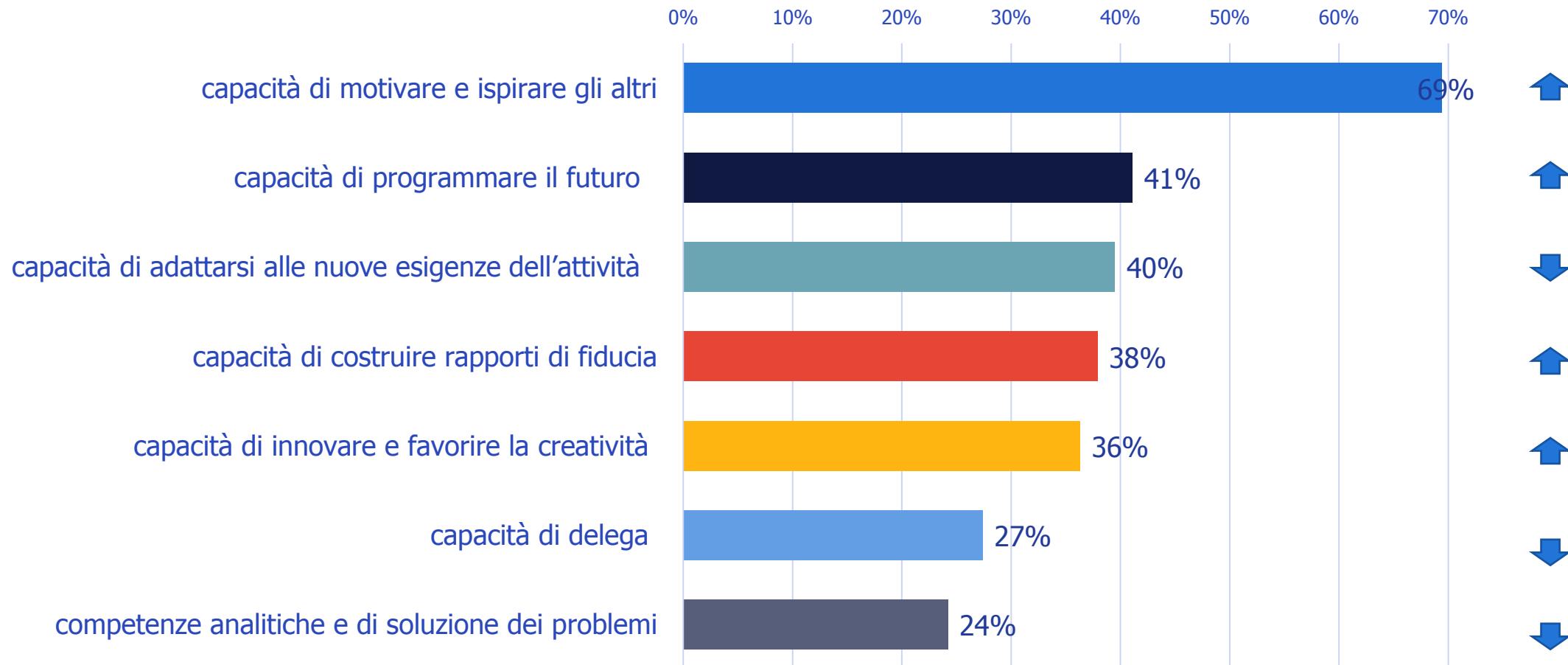


fonte: Randstad Employer Brand Research 2019

© randstad. | 9

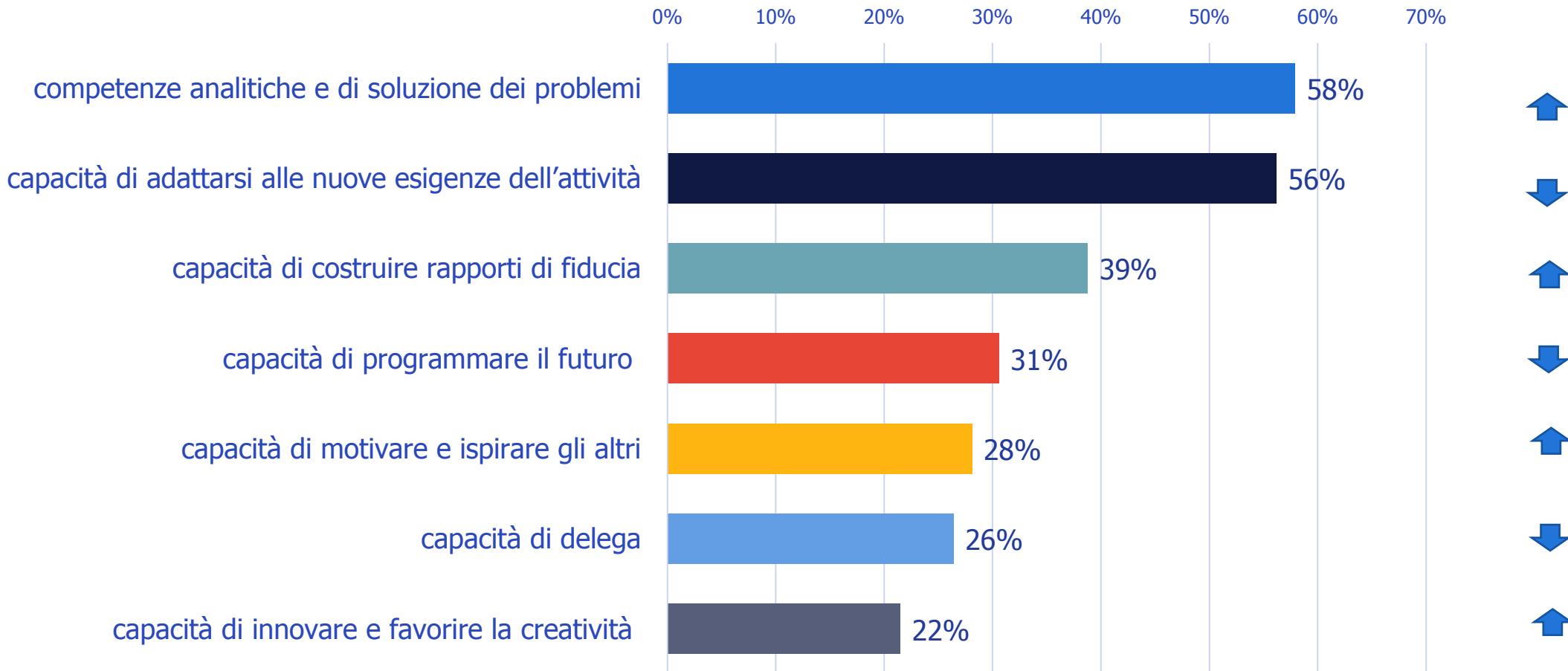
la strategia per il capitale umano le principali competenze **richieste** alla leadership.

D. Pensando ai manager della sua azienda ed al profilo loro richiesto, le chiediamo ora di mettere in ordine di rilevanza le seguenti competenze (dalla più rilevante al 1º posto, alla meno rilevante al 10º posto)



la strategia per il capitale umano le principali competenze **presenti** nella leadership

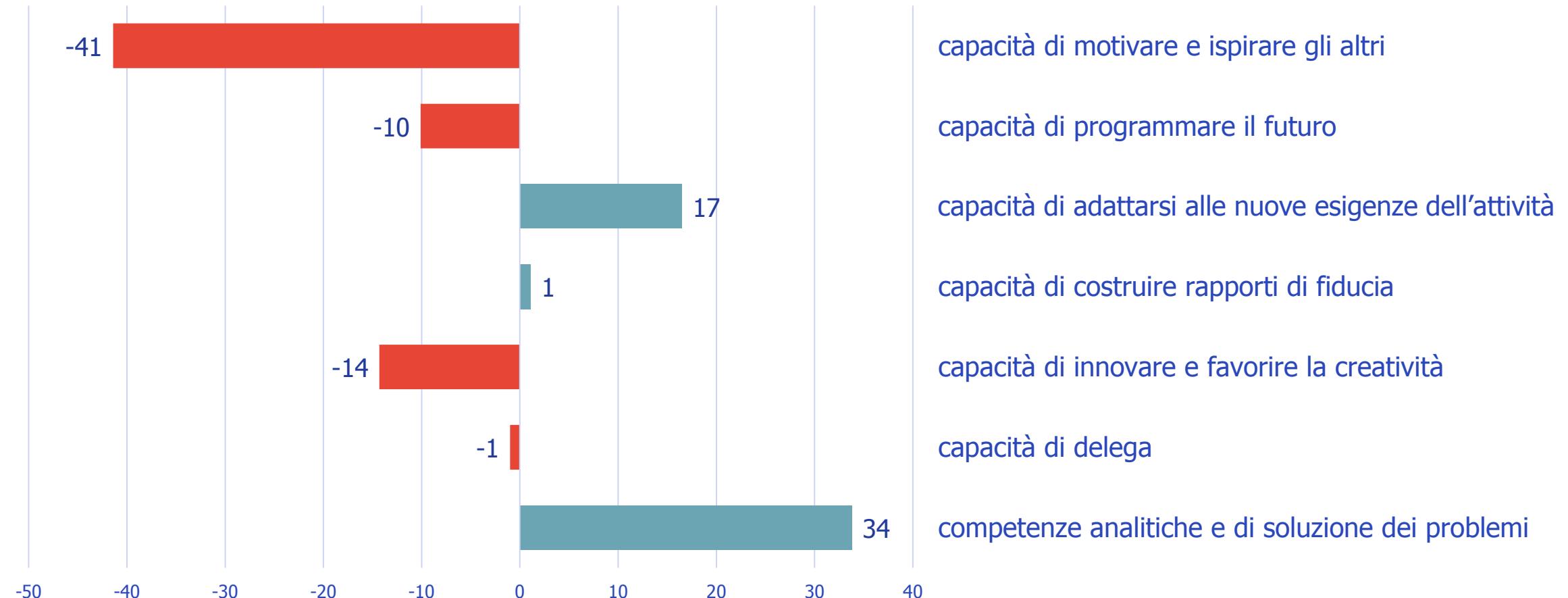
D. Ora le chiediamo ora di ordinare le stesse competenze in base a quanto effettivamente presenti tra i manager della sua azienda (dalla più presente al 1° posto, alla meno presente al 10° posto)



la strategia per il capitale umano le competenze **richieste** vs **presenti** nella leadership.

competenze richieste maggiori rispetto
a quelle presenti

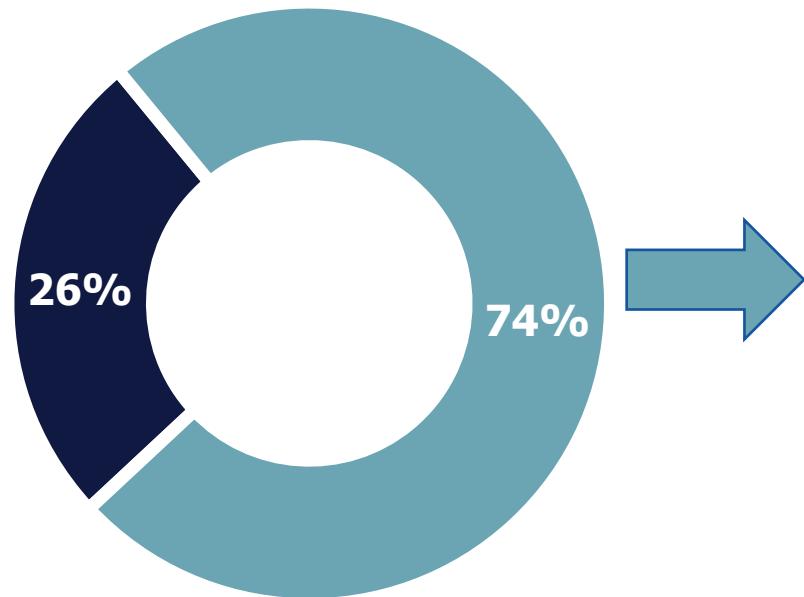
competenze presenti maggiori rispetto a
quelle richieste



la strategia per il capitale umano motivi di aumento dell'organico nel 2019.

D. Nel caso siano previste, quali sono i motivi principali alla base delle nuove assunzioni nel 2019?

■ non e' previsto un piano di aumento dell'organico ■ e' previsto un piano di aumento dell'organico



necessità di nuove competenze in azienda

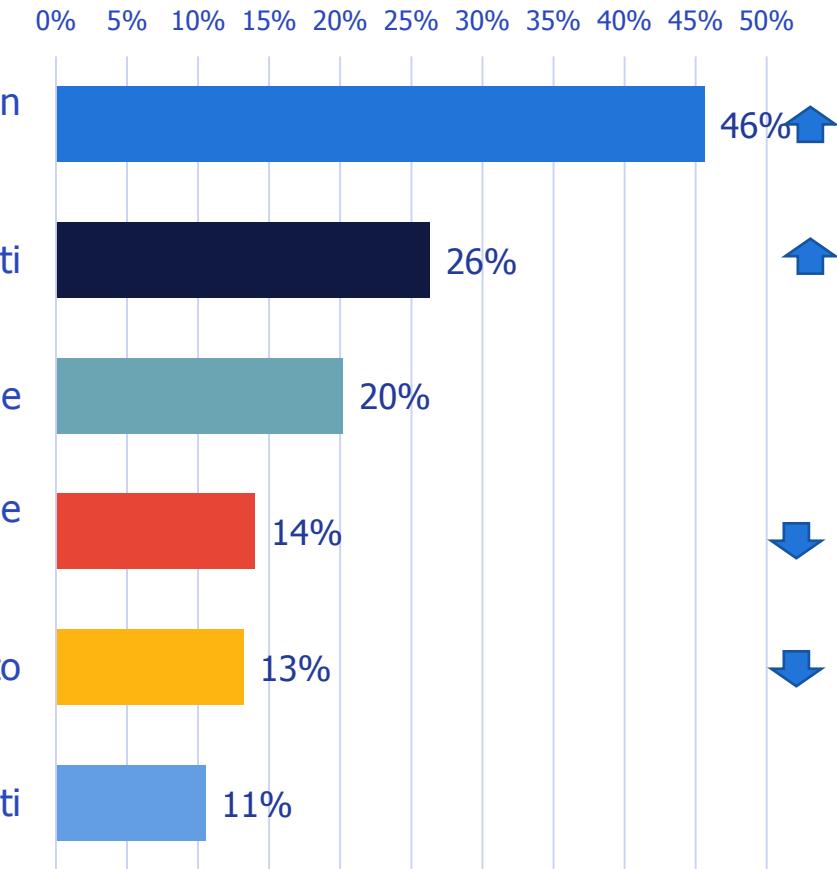
pensionamento di dipendenti

rotazione del personale

crescita nazionale / internazionale dell'azienda

crescita economica del mercato

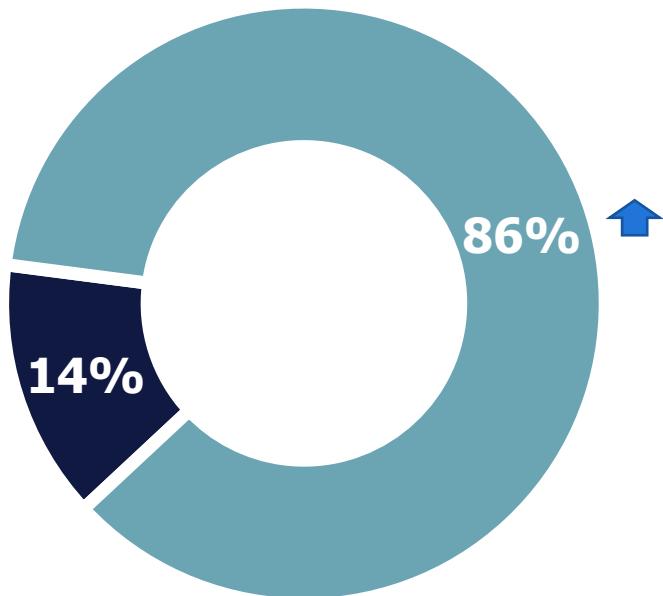
lancio di nuove divisioni / nuovi prodotti



la strategia per il capitale umano soluzioni alla carenza di competenze.

D. Prevede si presenteranno problemi di carenza di competenze nel 2019? se si, come pensa di affrontarli?

■ non abbiamo carenze di competenze ■ abbiamo carenze di competenze



attuando programmi di istruzione e formazione

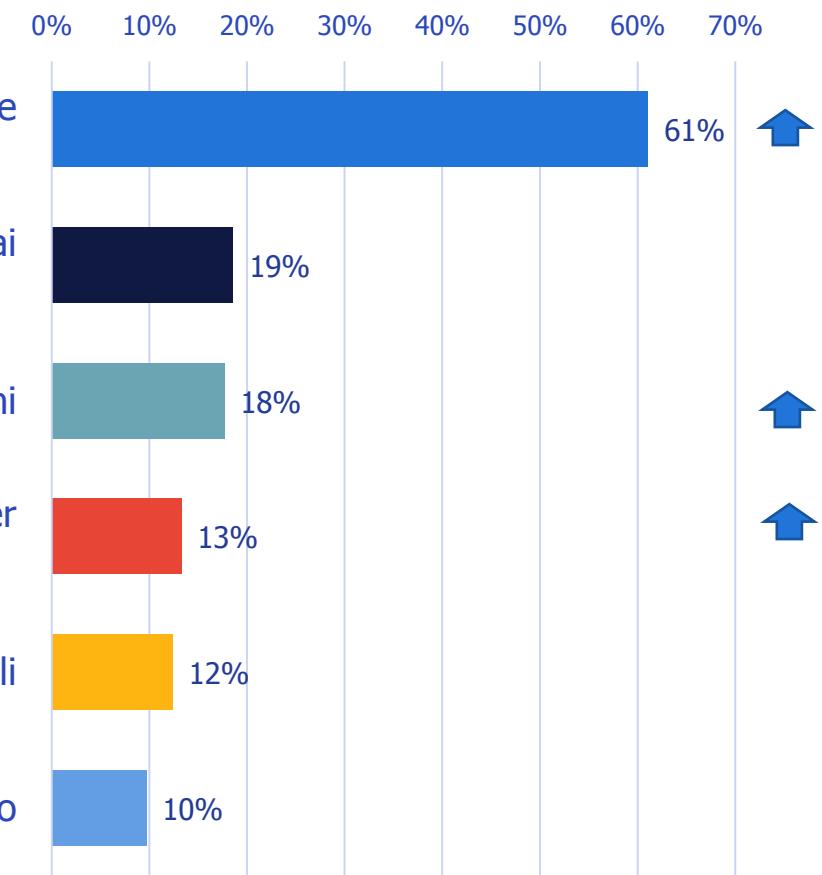
offrendo opzioni di lavoro più flessibili ai dipendenti

aumentando il ricorso a fornitori esterni

aumentando le retribuzioni / i benefit per attrarre e trattenere i talenti

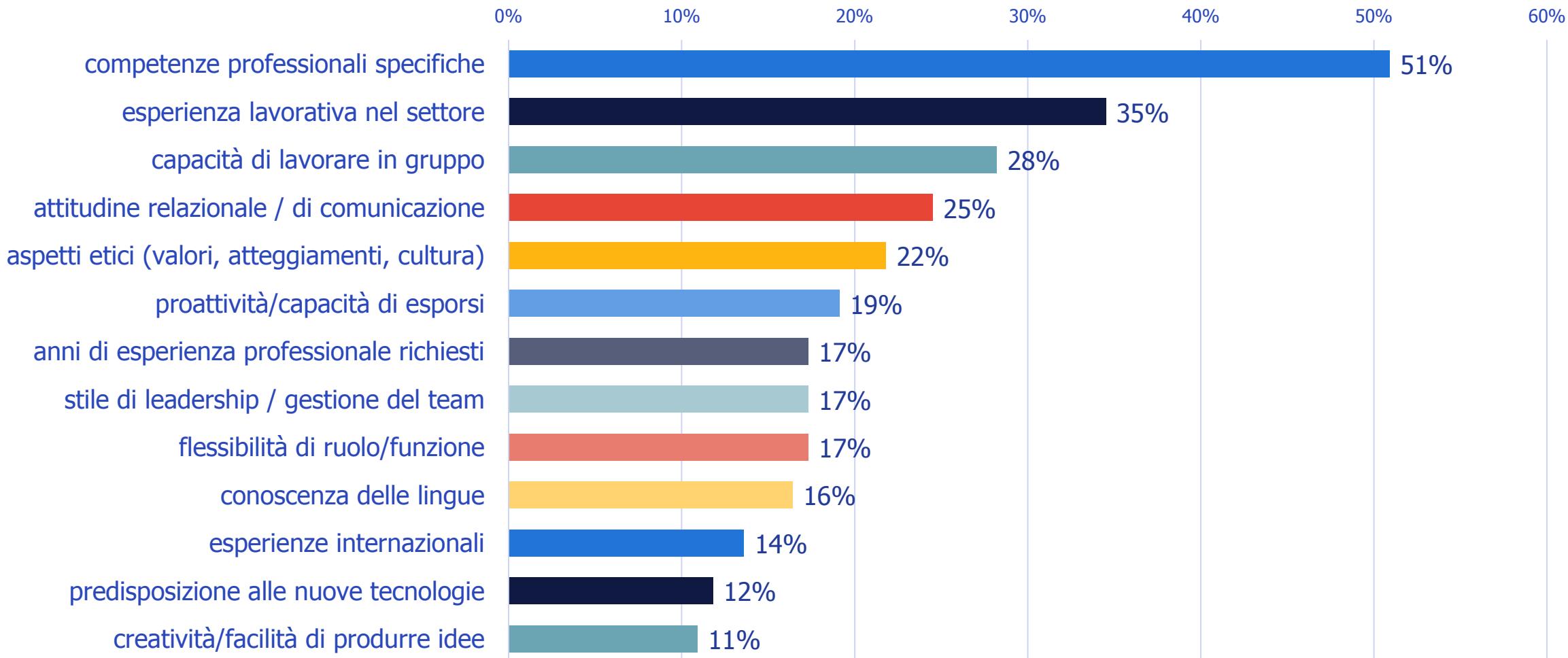
esternalizzando alcune mansioni aziendali

assumendo personale dall'estero



la strategia per il capitale umano la selezione dei candidati.

D. Nei processi di selezione dei candidati a quali dei seguenti aspetti la sua azienda è particolarmente attenta?



Necessità di
allineamento tra ciò
che le persone
cercano e ciò che le
aziende offrono

**L'ambiente di lavoro
come creazione di valore
per i dipendenti**

—
**La fiducia come asset di
base per l'attivazione dei
dipendenti**

**Competenze richieste
in azienda**

—
**Competenze richieste
ai candidati durante la
selezione**

La strategia per il capitale umano

**Solo il 10% degli HRD afferma che intende
fornire formazione e riqualificazione ai
dipendenti esistenti per soddisfare le
mutevoli esigenze aziendali**

**Uno dei modi più efficaci per migliorare le
prestazioni organizzative è migliorare il
coinvolgimento dei talenti**
—
**La strategia sul talento è inseparabile
dalla strategia di business**

il

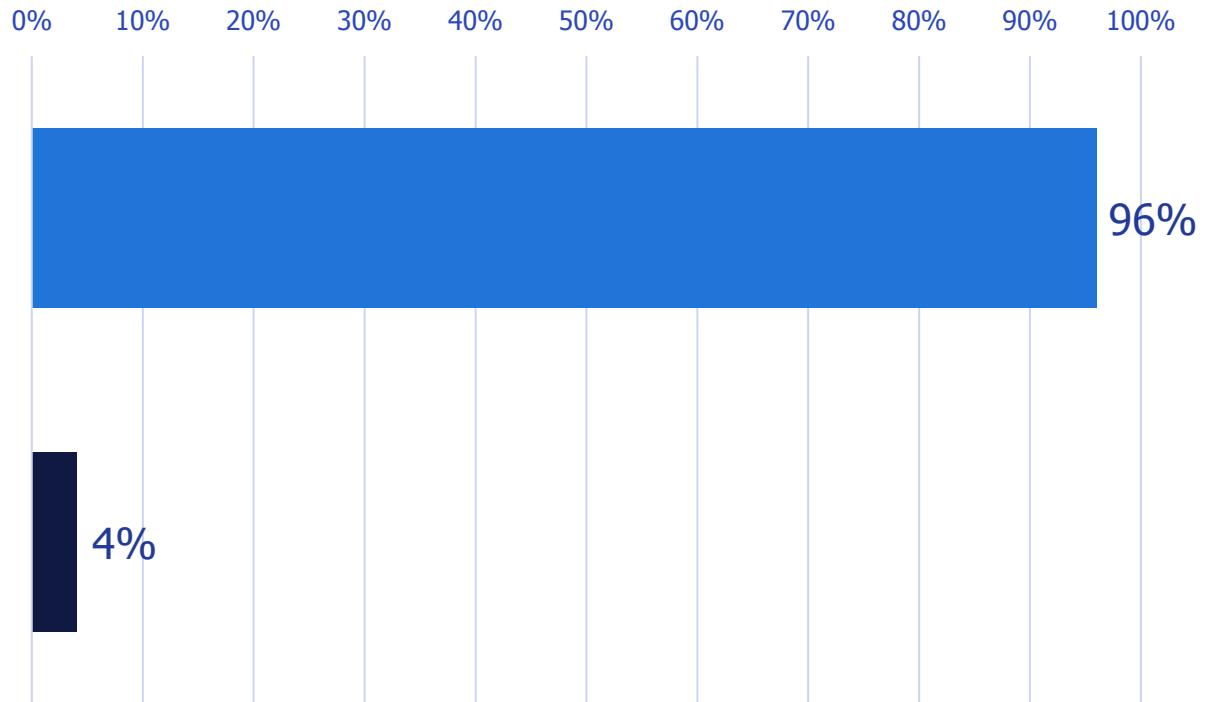
changement power.

il changement power leader del cambiamento vs leader del presidio.

D. Parliamo di "leadership" aziendale intesa sia come leadership gerarchica sia spontanea. Dal suo punto di vista, ai fini di una sempre migliore efficacia, produttività e competitività della sua azienda nel mercato in cui opera, che tipo di figura di leader è più necessaria, in questo momento?

leader efficaci nel favorire nei fatti un
"cambiamento" effettivo (che 'fa accadere le
cose')

leader impegnati a mantenere il presidio degli
attuali processi e risorse



il changement power necessità di cambiamento e dove.

D. Ai fini di una sempre migliore efficacia, produttività e competitività della sua azienda nel mercato in cui opera, in che misura ritiene necessario attivare processi di cambiamento? D. Quali sono le aree in cui sarebbe opportuno, eventualmente, attuare un cambiamento nella azienda nella quale lei lavora?

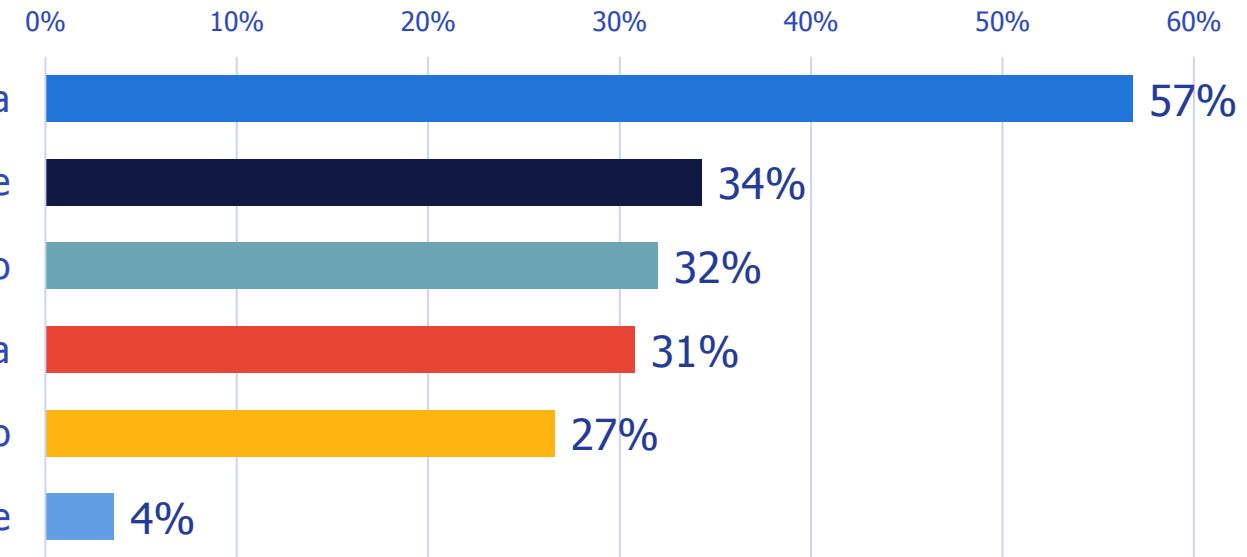
% scala 1-10

necessità del cambiamento



dove è necessario il cambiamento

nelle modalità di lavoro / nei processi interni, direzione operativa



nella promozione della generazione di buone e nuove idee

di tipo organizzativo

di approccio al mercato, direzione strategica

di clima interno

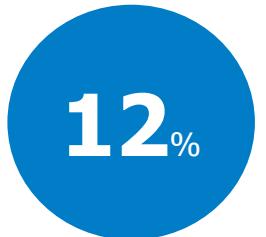
nessuno in particolare

il changement power necessità di cambiamento e dove.

modalità di lavoro / processi interni / direzione operativa

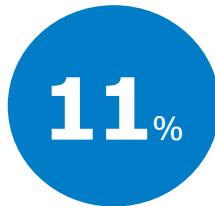


57
%



12%

lean approach



11%

**procedure
organizzate
e comuni**



10%

**digitalizzazione
e nuove tecnologie**

*«Diventare più agili e versatili;
inserire flexible working»;
«Ridisegnare i workflow per
rispondere ai mutamenti del
mercato e società.»*

*«Maggiore organizzazione dei
processi.»*

*«Alcuni processi vengono
seguiti e/o gestiti solo al
momento dell'urgenza e in tal
modo non si traccia una
procedura da seguire.»*

*«L'azienda attualmente non ha
una figura senior in grado di
"tirare le fila" e quindi ogni
reparto lavora per sé, senza
coordinamento tra tutte le
funzioni»*

*«Investire su strumenti
informatici che aiutino ad
aumentare la qualità del
lavoro»*

*«Sempre più orientamento
all'Industria 4.0 e
all'automazione dei processi
aziendali»*

il changement power necessità di cambiamento e dove.

promozione della generazione di buone e nuove idee



34%



**spazio alle
iniziative del
singolo**



innovazione



**stimolare la
produzione di nuove
idee**

«Liberare la creatività di tutti i miei collaboratori, instaurando una "cultura dell'errore" entro determinati limiti....»

«Maggiore coinvolgimento di tutte le persone che operano in azienda: idee buone per migliorare e progredire possono venire da qualunque fonte e chiunque deve sentirsi libero e motivato ad averne e condividerle»

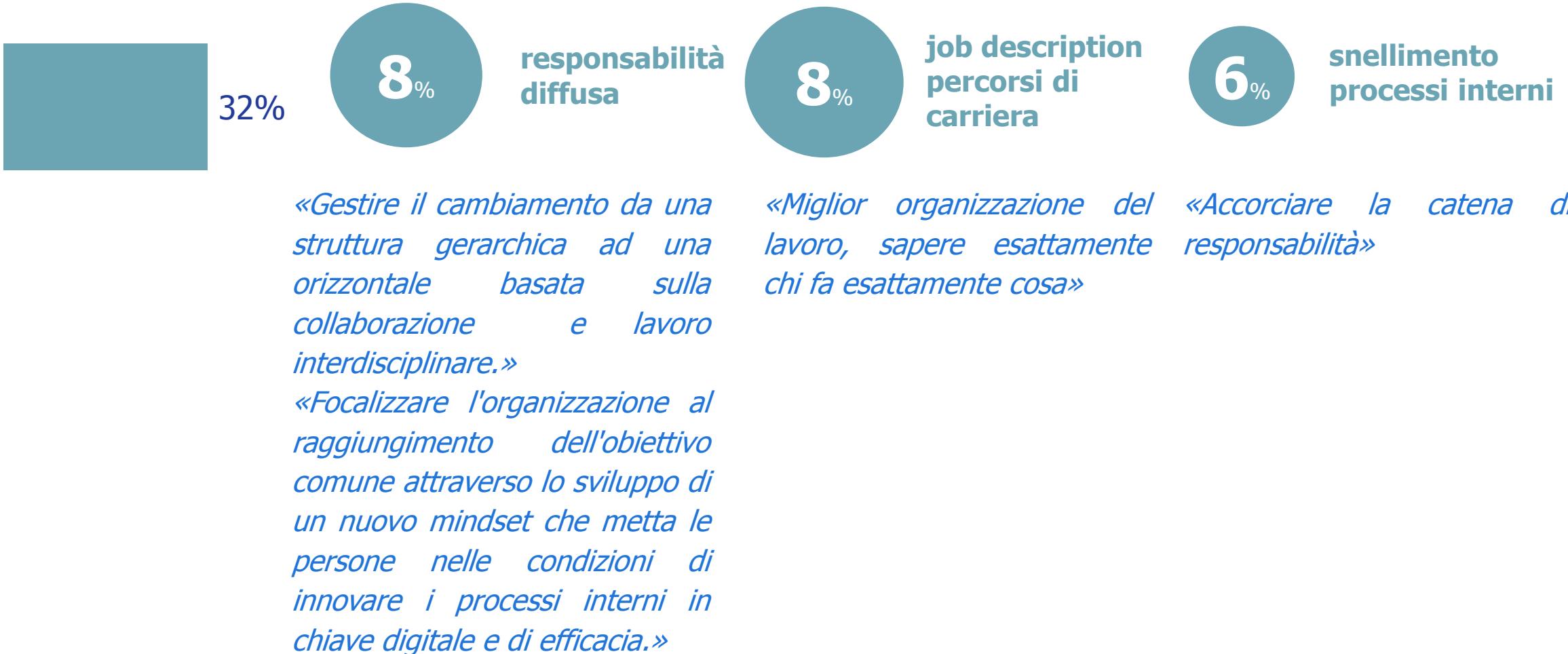
«Una maggior intraprendenza, in particolare da parte delle posizioni di responsabilità, nel mettere in discussione prassi-modalità organizzative consolidate nel tempo ed oggi non sempre allineate alle esigenze aziendali e di mercato.»

«Ascoltare i giovani entrati in azienda e promuovere idee e modi di affrontare il lavoro se validi, diversi da quelli abituali»

«creare le condizioni organizzative tali per cui risorse propense al cambiamento possano apportare nuove idee sull'impostazione delle attività del servizio del quale fanno parte»

il changement power necessità di cambiamento e dove.

tipo organizzativo



il changement power necessità di cambiamento e risorse in grado di attuarlo.

% scala 1-10

necessità del cambiamento



leader in grado di favorirlo



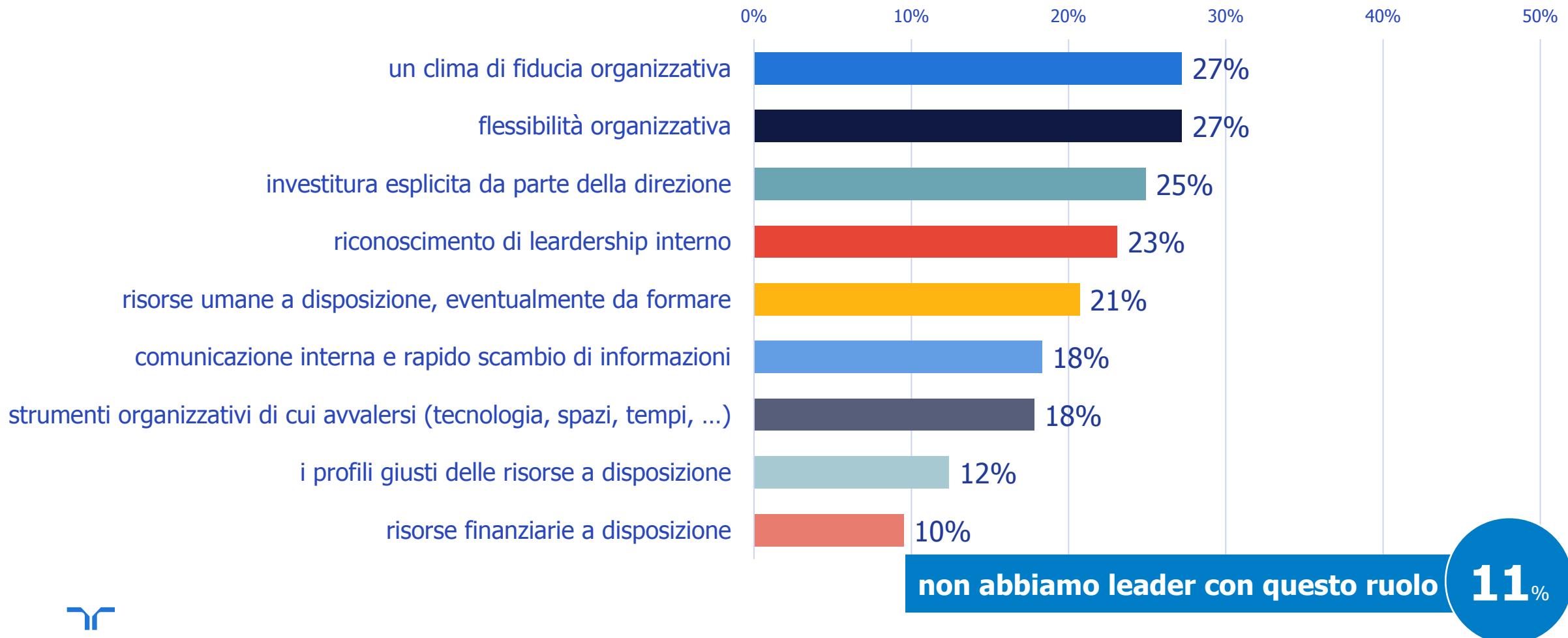
il changement power strumenti **necessari** per attuare il cambiamento.

D. Quali sono secondo lei le condizioni/strumenti ideali che idealmente un leader dovrebbe avere a disposizione per portare a termine un processo di cambiamento organizzativo?



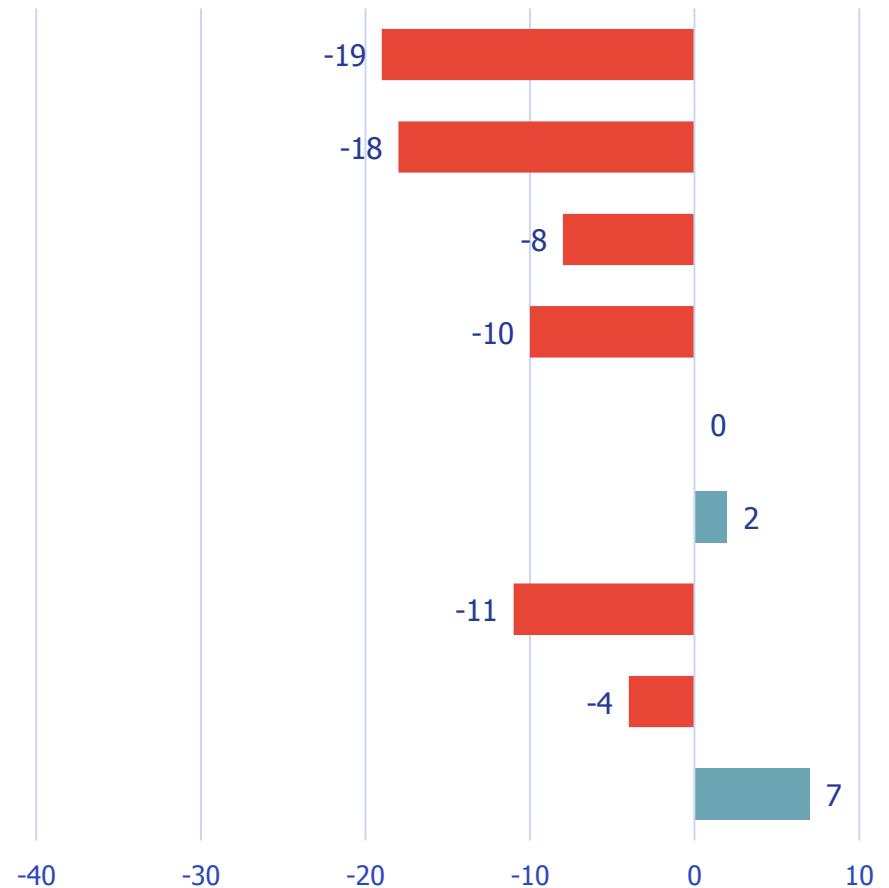
il changement power strumenti a disposizione per attuare il cambiamento.

D. Quali sono secondo lei le condizioni/strumenti che attualmente hanno a disposizione i leader che nella sua azienda dovrebbero favorire il cambiamento organizzativo?



il changement power strumenti necessari vs strumenti a disposizione.

strumenti necessari



strumenti a disposizione

- clima di fiducia organizzativa
- comunicazione interna e rapido scambio di informazioni
- riconoscimento di leadership interno
- strumenti organizzativi di cui avvalersi
- flessibilità organizzativa
- investitura esplicita da parte della direzione
- profili giusti delle risorse a disposizione
- risorse finanziarie a disposizione
- risorse umane a disposizione, eventualmente da formare

il changement power ostacoli per attuare il cambiamento.

D. Quali sono all'interno della sua azienda, gli ostacoli che un leader incontra nell'affrontare i processi di cambiamento organizzativo?



il changement power *verbatim.*

«Elementi chiave per creare un cultura del cambiamento sui quali l'azienda sta intervenendo con azioni di sviluppo e formazione sono la **collaborazione interfunzionale e la gestione dei collaboratori per diffondere un mindset ed un linguaggio comune** che possa agevolare i processi e il superamento degli ostacoli.»

«La maggiore difficoltà è riscontrabile **nell'incapacità della leadership nell'identificare le azioni propedeutiche al cambiamento** e alla scarsa propensione alla guida "da vero leader".

«La velocità con cui evolvono i mercati, le nuove generazioni lavorative e la tecnologia è talmente elevata che un sistema complesso come quello aziendale fa fatica a seguire. Inoltre, **il passato culturale delle organizzazioni risulta essere un elemento di resistenza distruttivo.** Tutto ciò è testimoniato dal fatto che, spesso, le aziende nate nell'ultimo trentennio sono quelle che maggiormente riescono a surfare il cambiamento (es Amazon).»

la necessità di cambiamento è plebiscitaria: il 96% vuole leader efficaci nel «far accadere le cose», ma solo il 24% delle aziende ha figure così

strumenti necessari per il cambiamento:

- fiducia
- comunicazione/informazione
- riconoscimento
- cultura aziendale

**dare spazio alle iniziative del singolo
stimolare la produzione di buone e nuove idee,
avere più coraggio, responsabilità ed
intraprendenza
superare le resistenze dei colleghi**

Il changement power

si devono cambiare

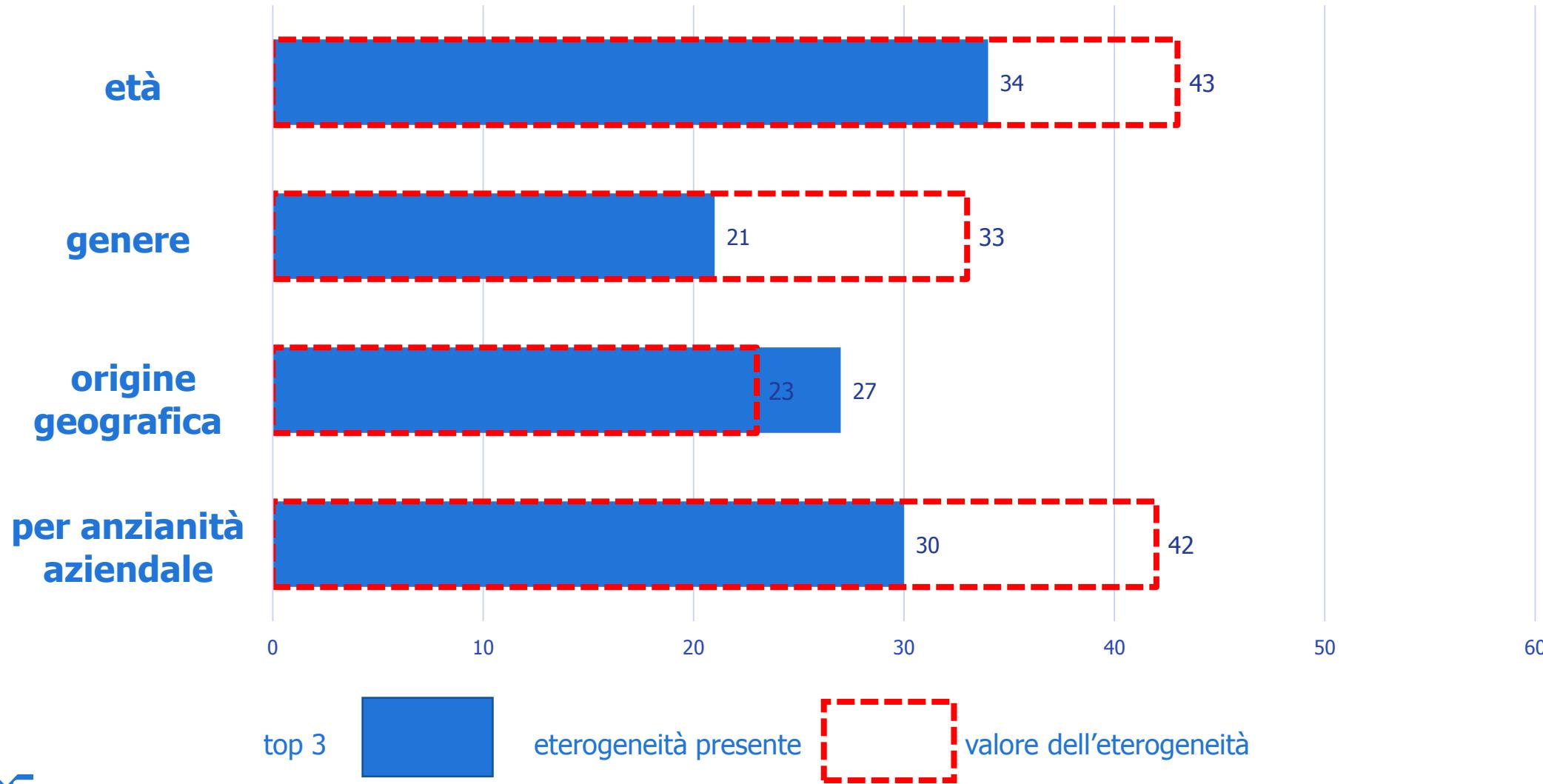
- le modalità di lavoro
- i processi interni
- la direzione operativa
- la «gestione» delle idee

bisogna diventare più agili, snelli e flessibili, adottare una struttura orizzontale e circolare, basata sulla collaborazione ed il lavoro interdisciplinare

le generazioni

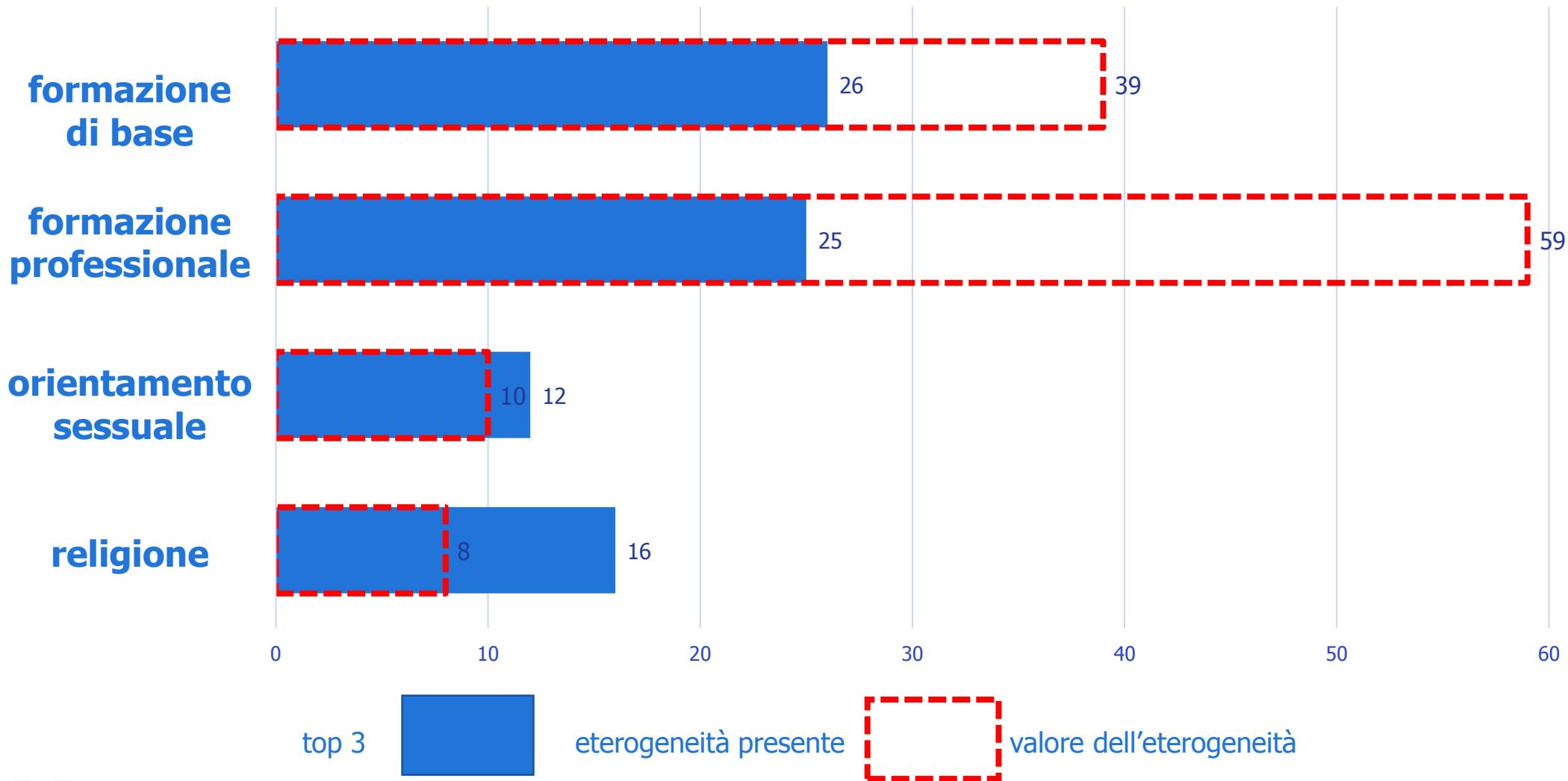
culturali.

generazioni culturali eterogeneità: presenza vs. valore percepito.



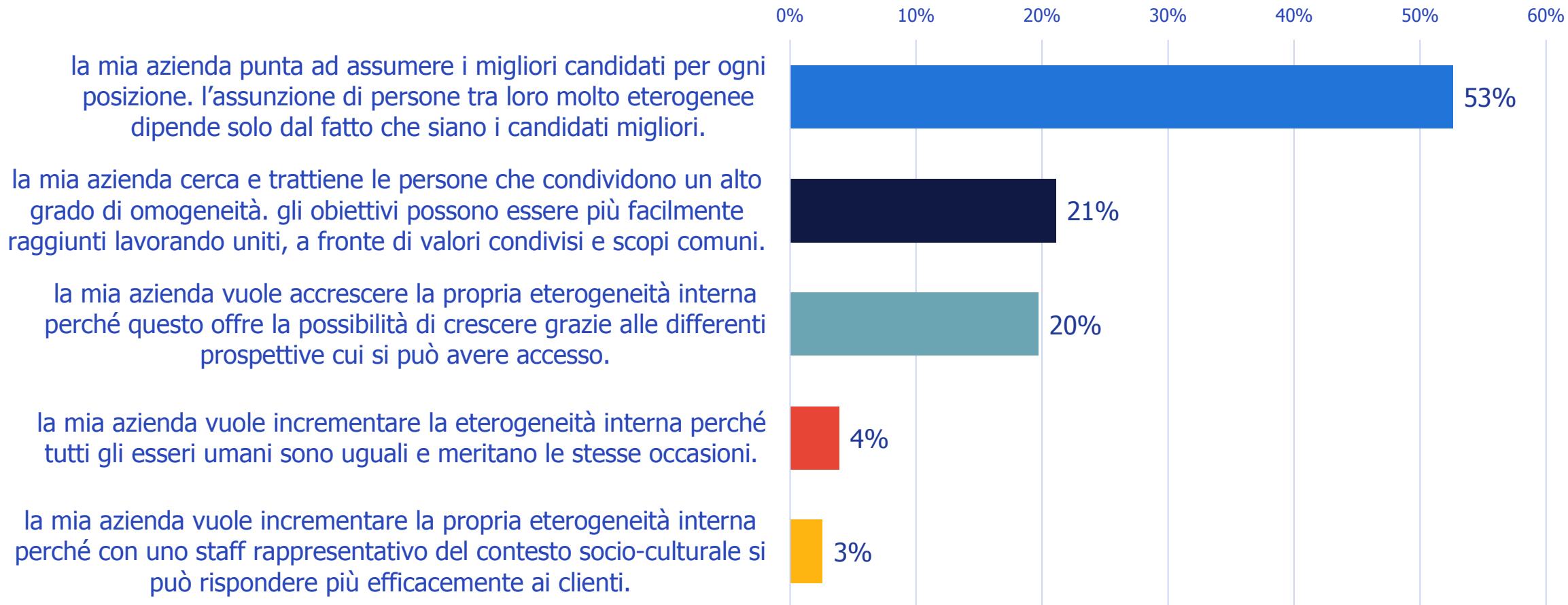
generazioni culturali

eterogeneità: presenza vs. valore percepito.



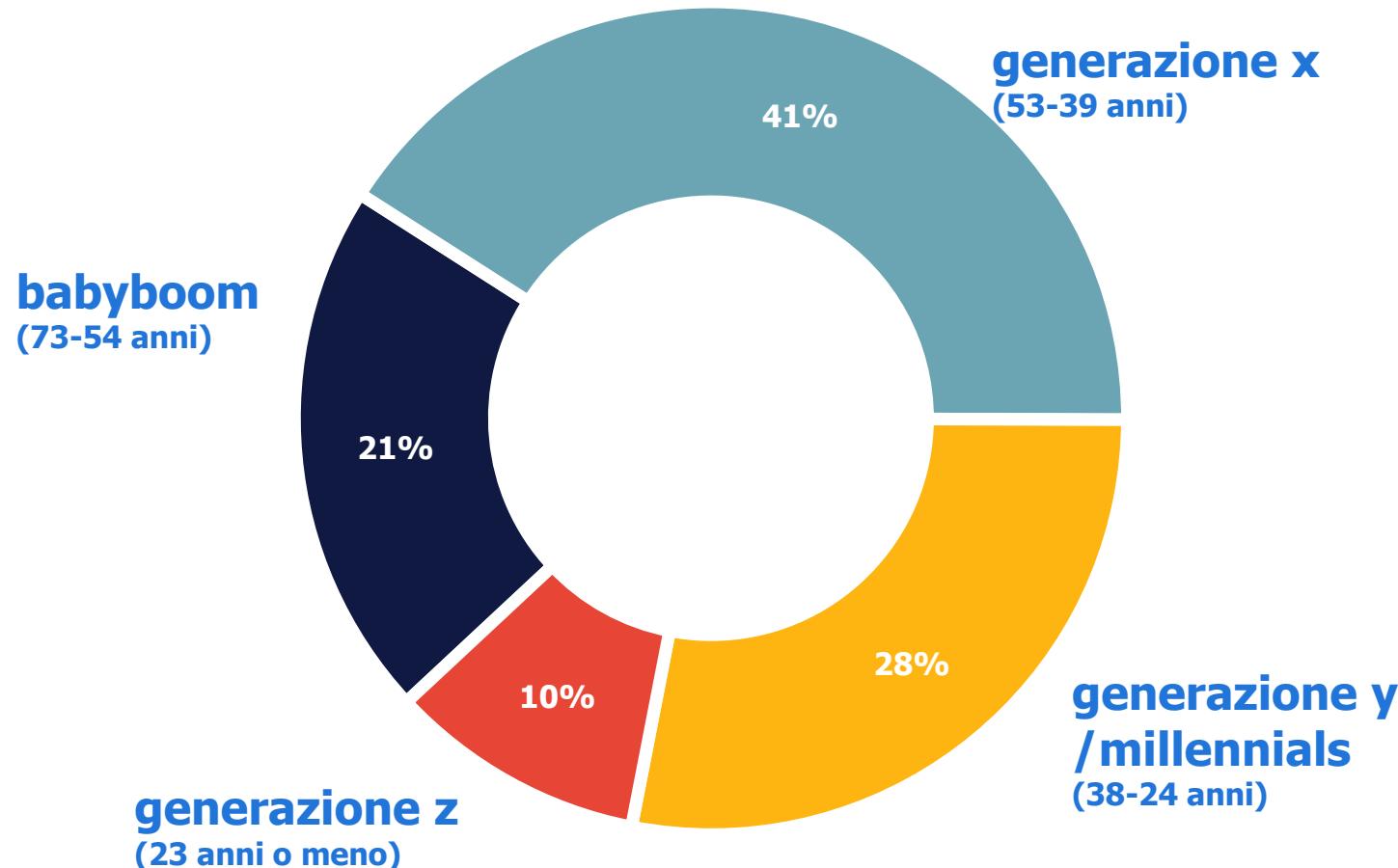
generazioni culturali eterogeneità: scenari organizzativi

D. Quali, tra i seguenti scenari organizzativi, descrive meglio l'azienda per la quale lei lavora?



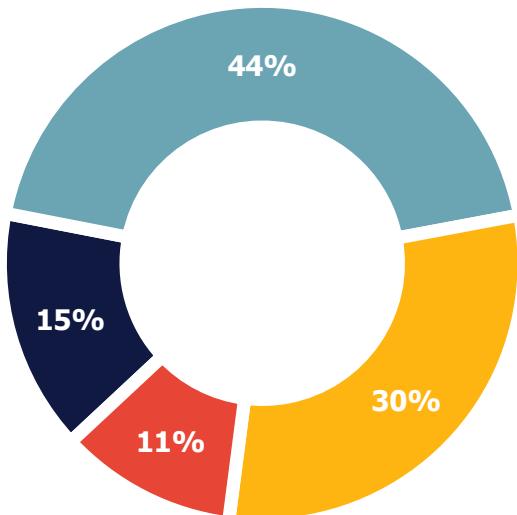
generazioni culturali eterogeneità delle risorse in termini anagrafici.

D. Fatto 100 i dipendenti presenti nell'Azienda in cui lavora, come li distribuirebbe per generazione anagrafica?

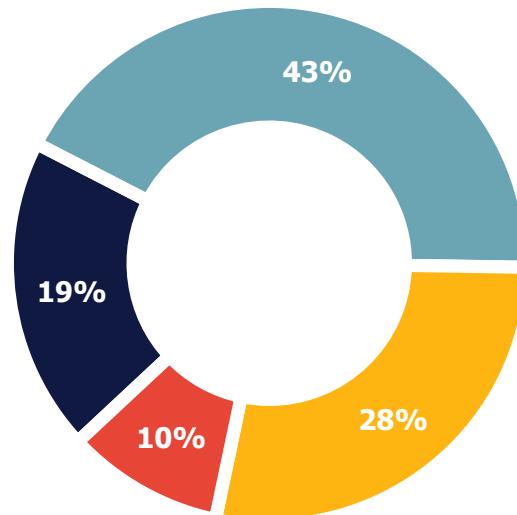


generazioni culturali distribuzione delle skills in azienda.

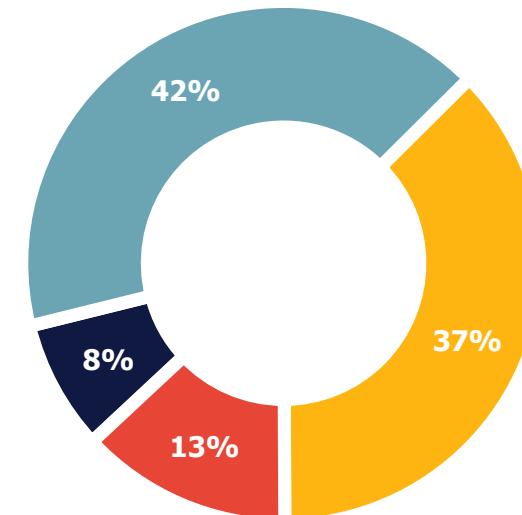
talento



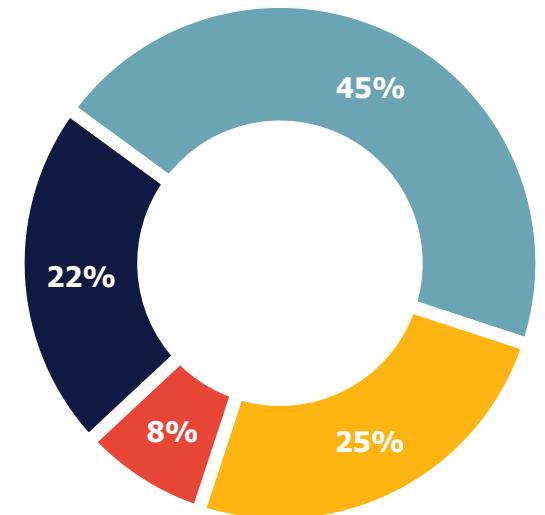
engagement



potenzialità

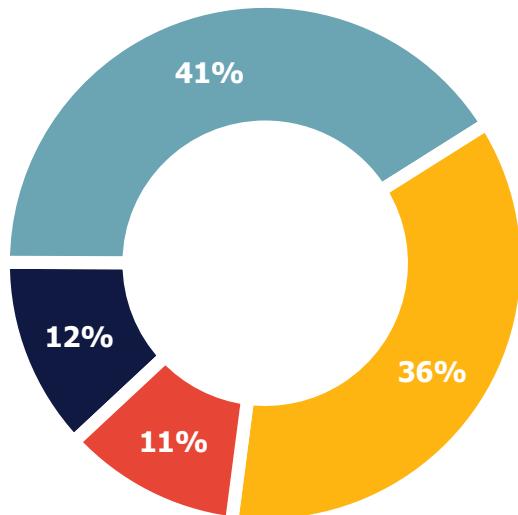


abilità

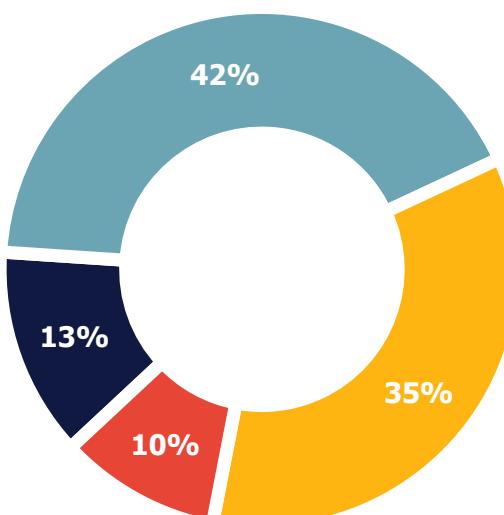


generazioni culturali distribuzione delle skills in azienda.

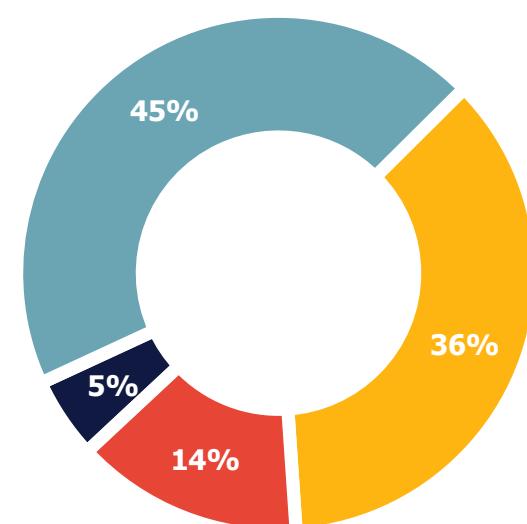
motivazione



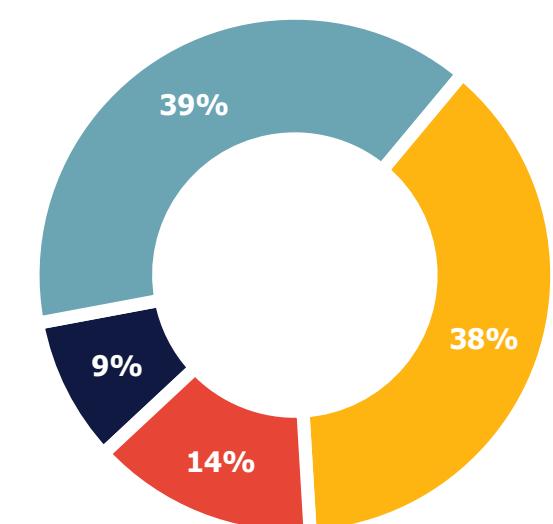
**capacità di lavorare in
modo integrato**



**capacità di adattarsi a
nuove situazioni**



**orientamento all'auto-
apprendimento**

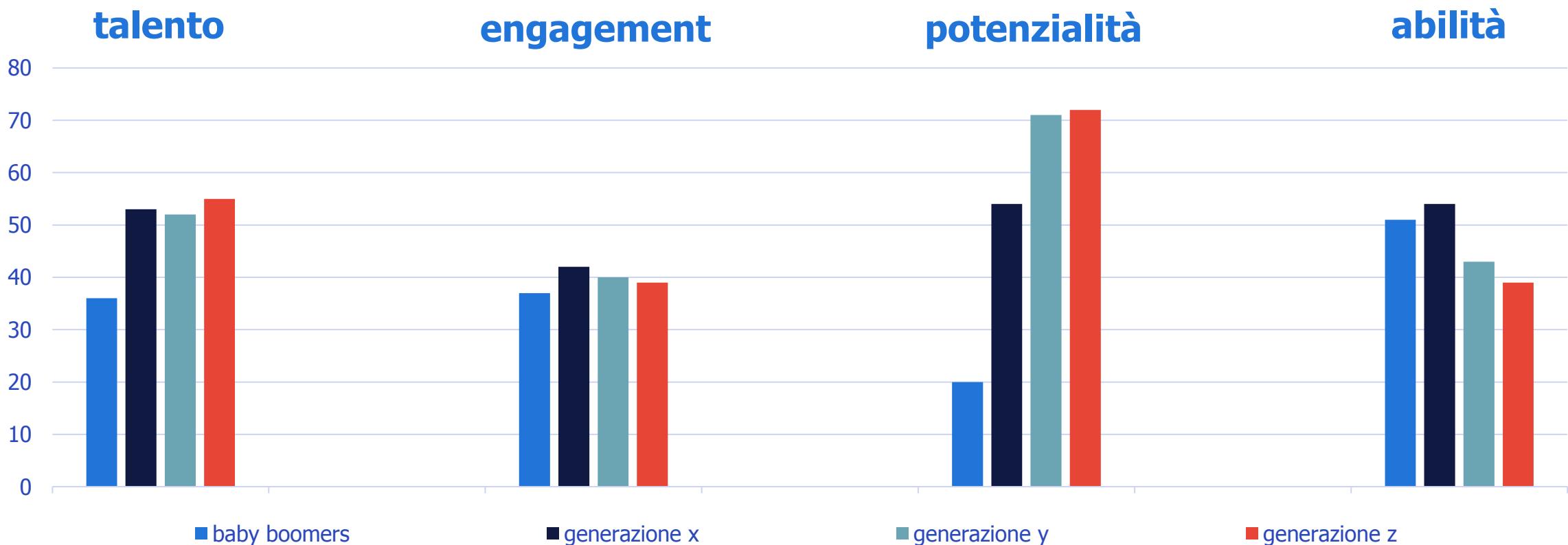


■ babyboomers ■ generazione x ■ generazione y /millennials ■ generazione z

generazioni culturali caratteristiche di ciascuna generazione anagrafica.

D. Parliamo della generazione xxx con riferimento alle persone che sono presenti nella sua azienda e che appartengono a questo gruppo, in che misura associa queste caratteristiche a ciascun gruppo

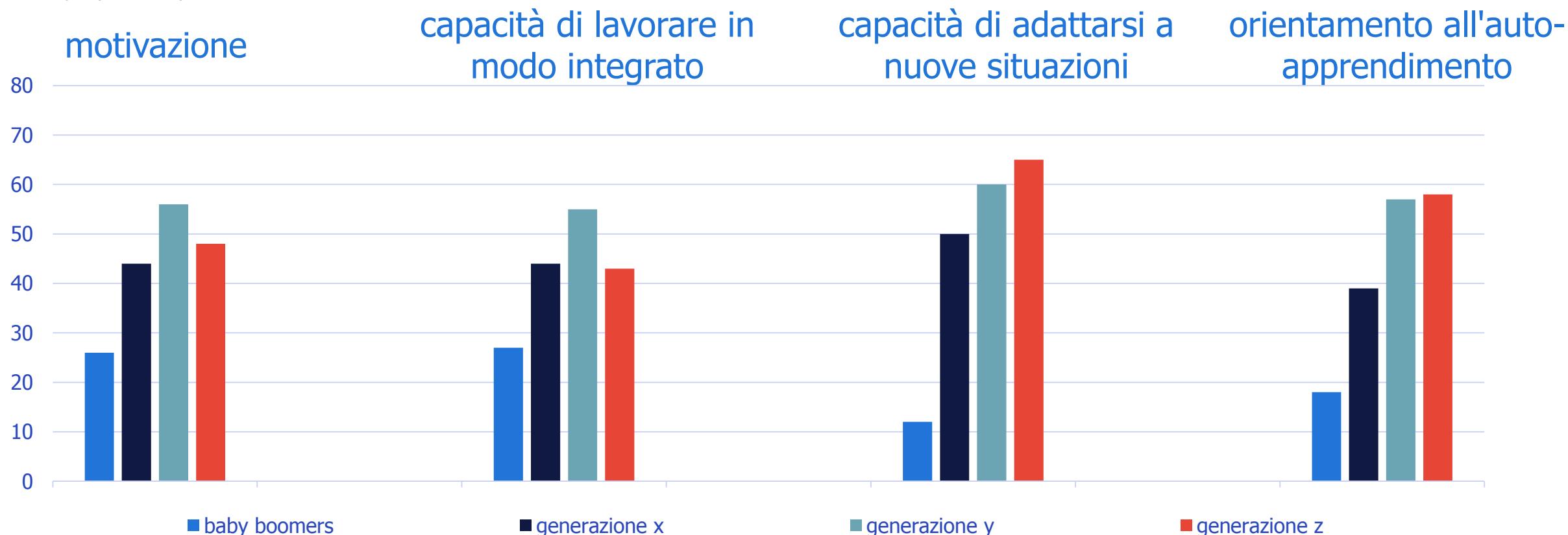
% top 3 (scala 1-10)



generazioni culturali caratteristiche di ciascuna generazione anagrafica.

d30. parliamo della generazione xxx con riferimento alle persone che sono presenti nella sua azienda e che appartengono a questo gruppo, in che misura associa queste caratteristiche a ciascun gruppo

% top 3 (scala 1-10)



l'eterogeneità sia riconosciuta come un valore nelle aziende

-
l'eterogeneità è ancora scarsamente presente soprattutto per genere e formazione professionale

la generazione X è quella numericamente più presente e a cui viene riconosciuto il maggior grado di skills

-
quando si chiede di pensare alle persone della generazione X presenti in azienda vengono percepite meno motivate, ingaggiate, aperte al cambiamento e al lavoro integrato

eterogeneità e generazioni culturali

le aziende tendono a ricercare la specifica competenza o risorse

umane simili a quelle già presenti in azienda perché percepite come strategie più protettive

nella percezione delle aziende i Millennials promuovono in misura maggiore l'eterogeneità: è una questione di cultura generazionale o di cultura organizzativa interiorizzata dai Babyboomers?



*«Non sempre cambiare
equivale a migliorare,
ma per migliorare
bisogna cambiare.»*



randstad

human forward.