

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



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 Chngement Power

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



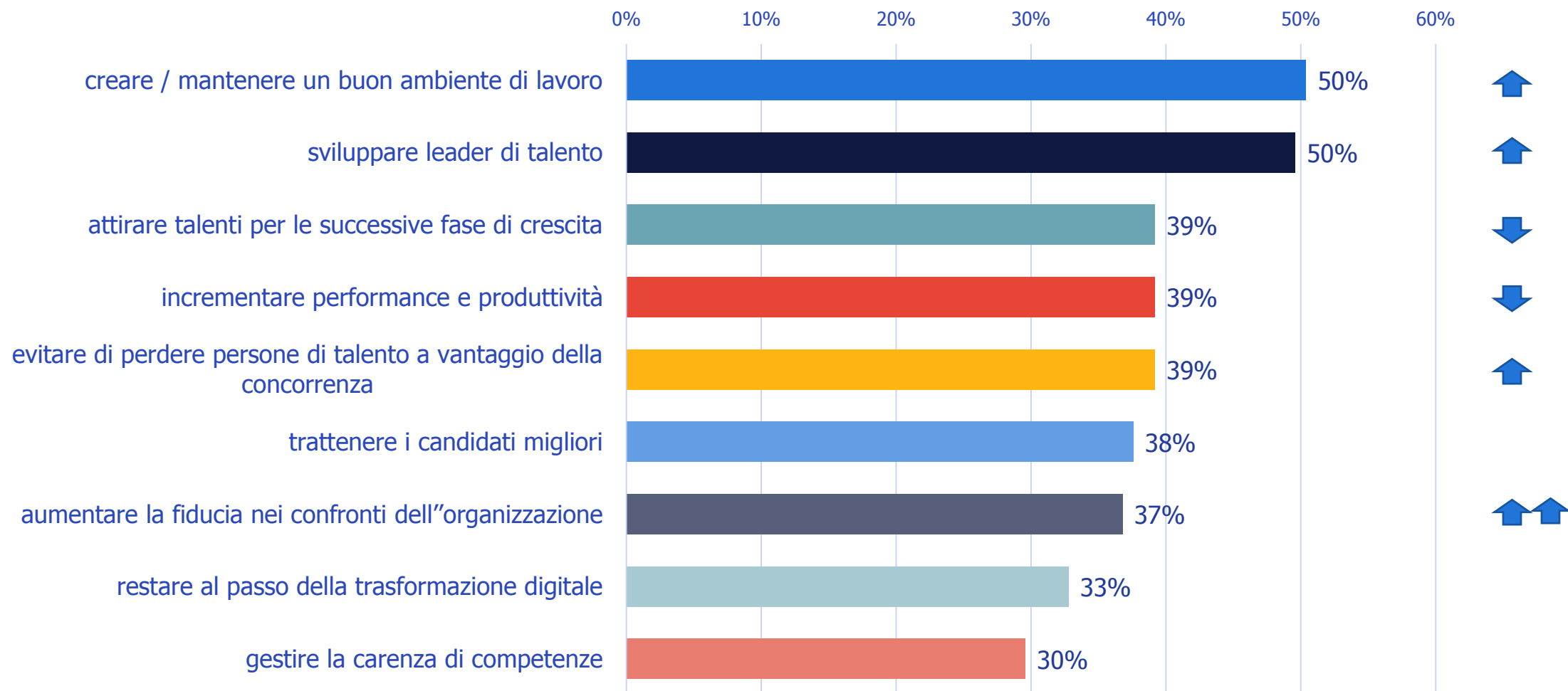


la strategia per il

capitale umano.

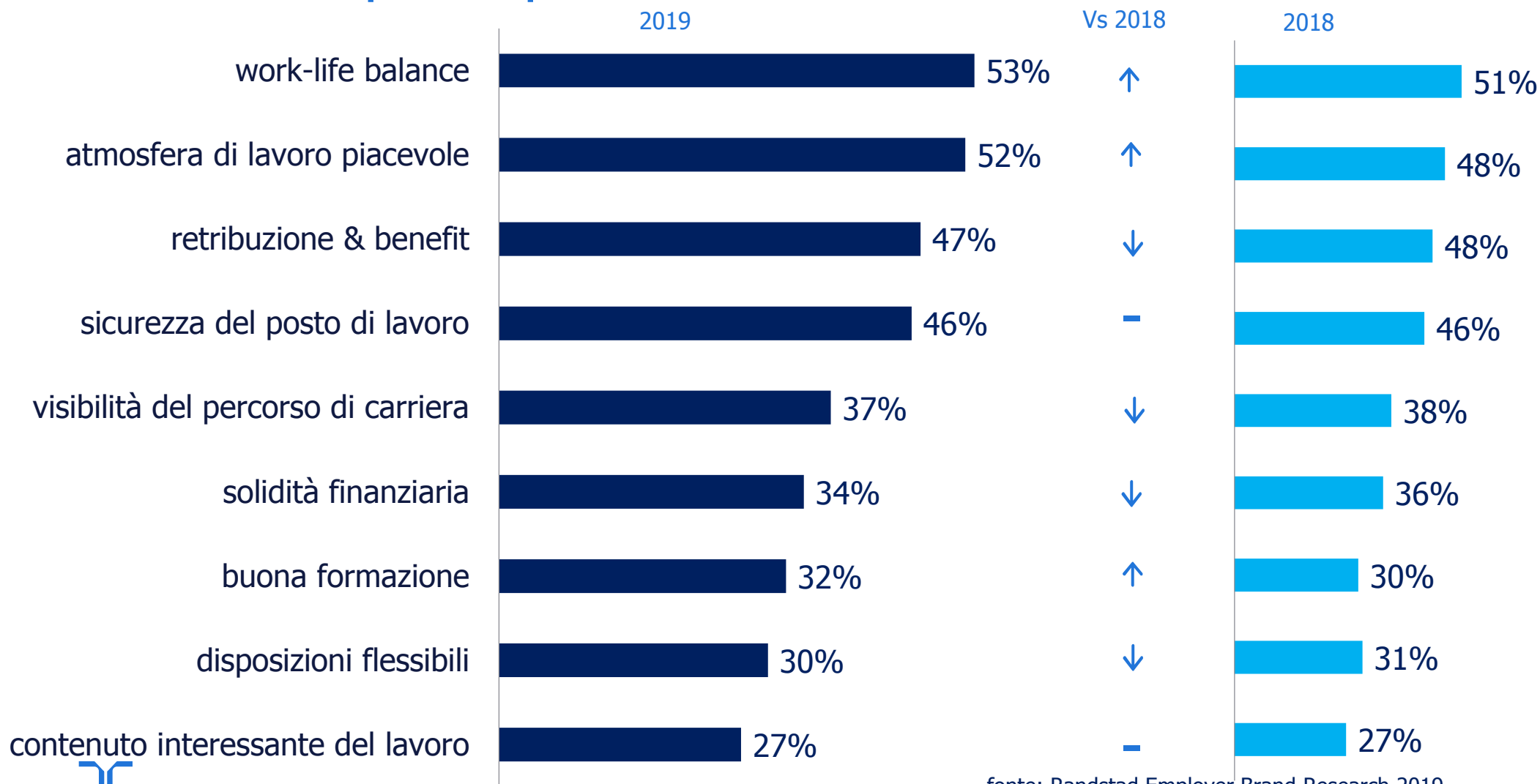
la strategia per il capitale umano: le principali sfide del 2019.

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

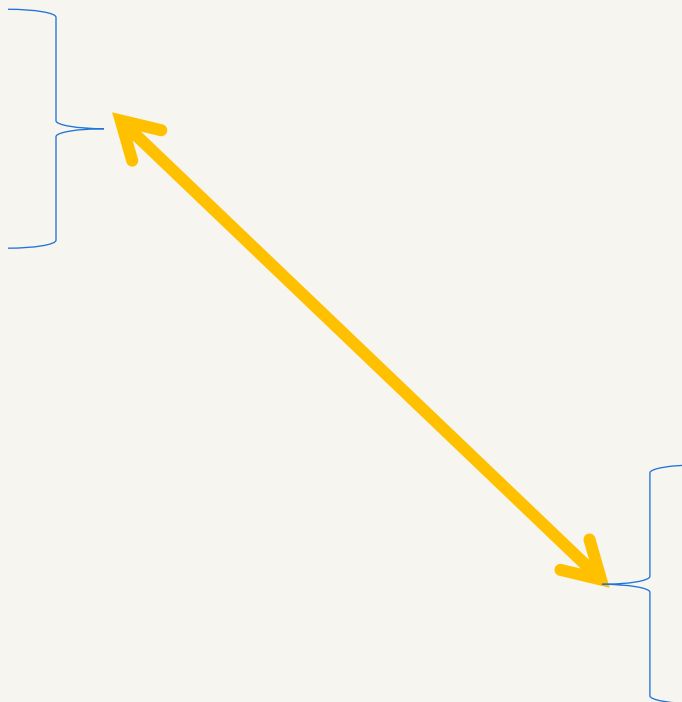
Le aspettative dei dipendenti non sempre incontrano quello che le aziende offrono...quali sono i **gap più evidenti?**

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

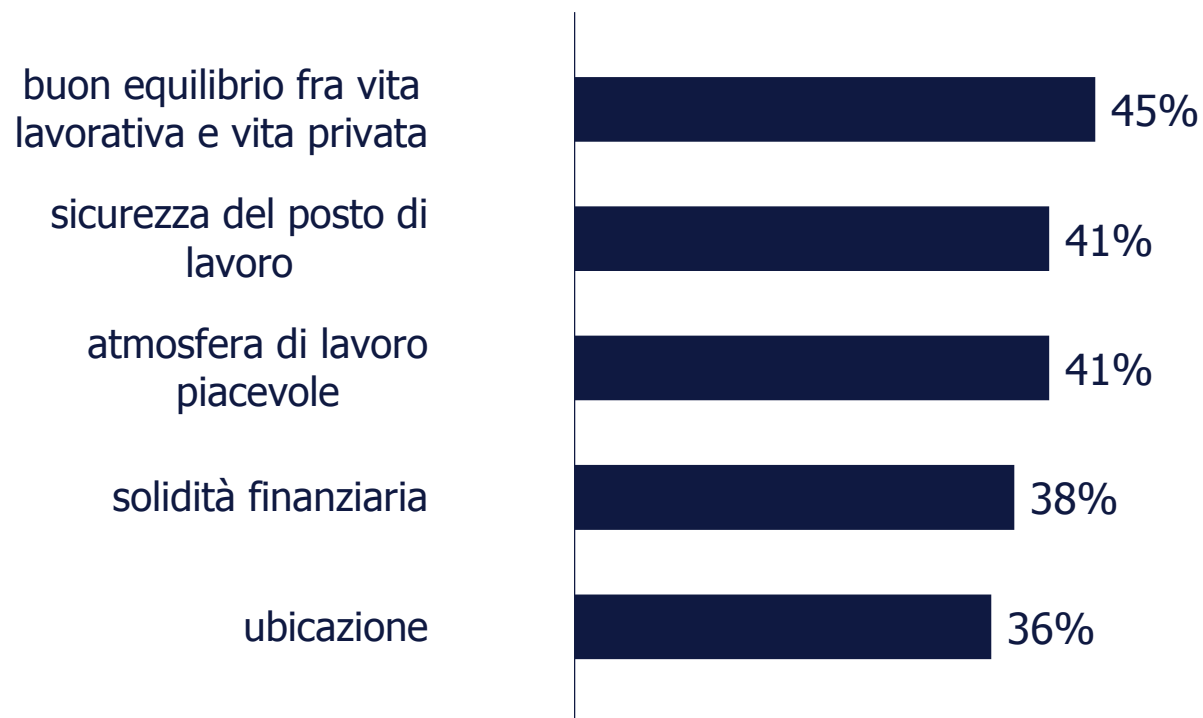
le aziende in Italia offrono:

- 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



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%)



switchers

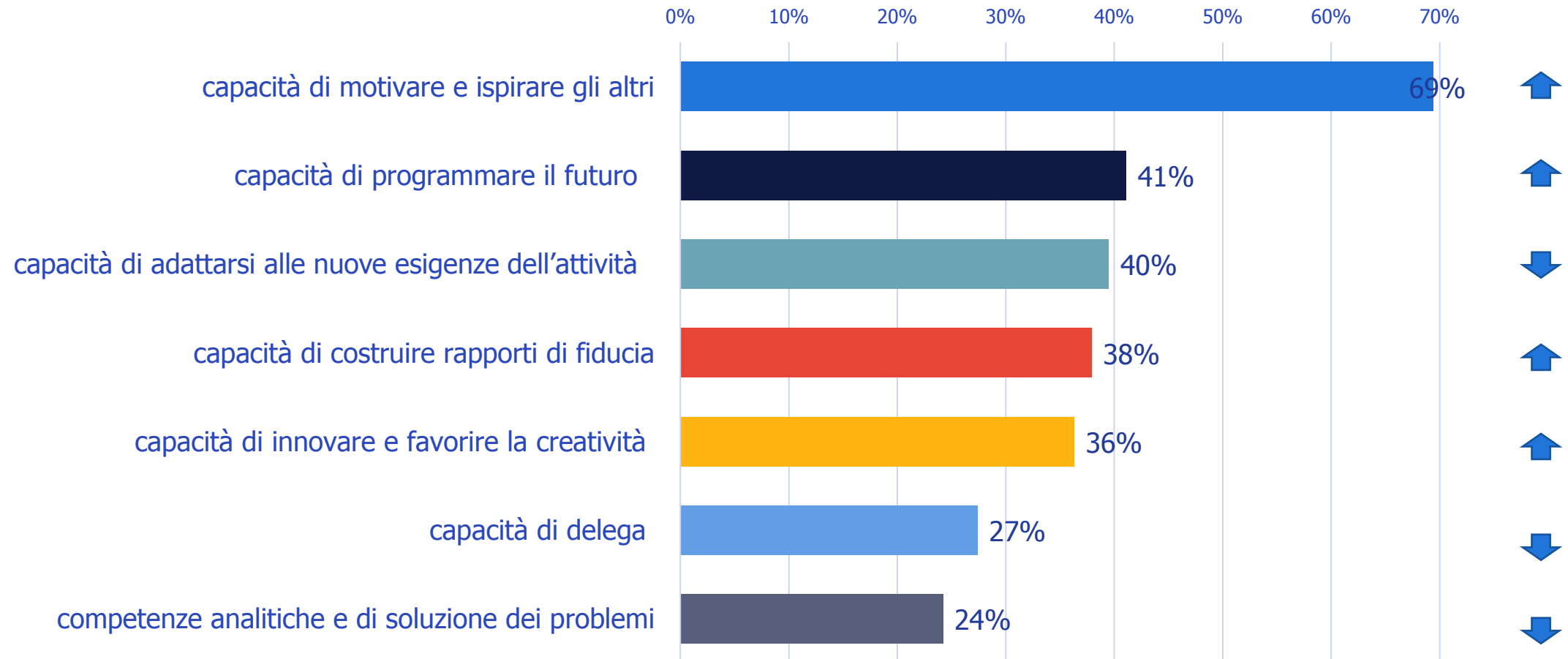
fonte: Randstad Employer Brand Research 2019

© randstad. | 9

la strategia per il capitale umano

le principali competenze **richieste** alla leadership.

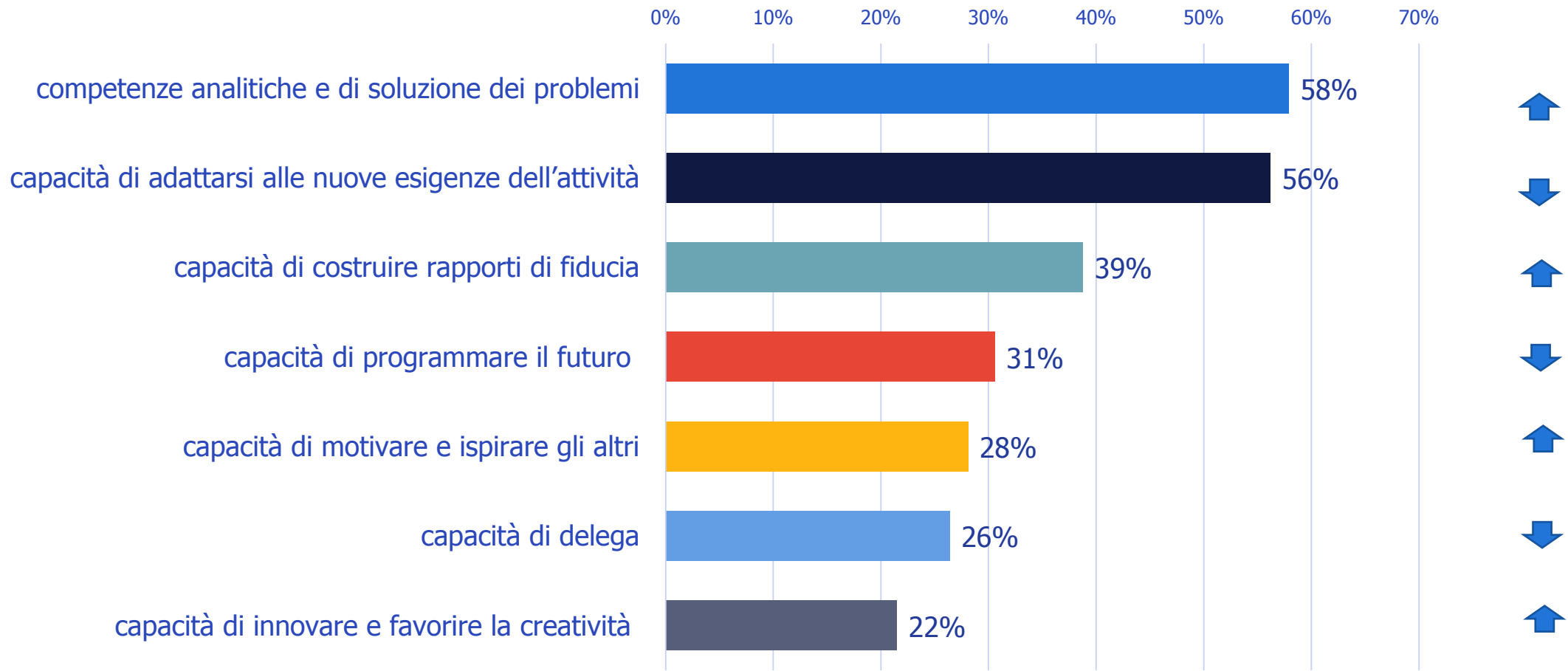
D. Pensando ai manager della sua azienda ed al profilo loro richiesto, le chiediamo ora di mettere in ordine di rilevanza le seguenti competenze (dalla più rilevante al 1° posto, alla meno rilevante al 10° posto)



la strategia per il capitale umano

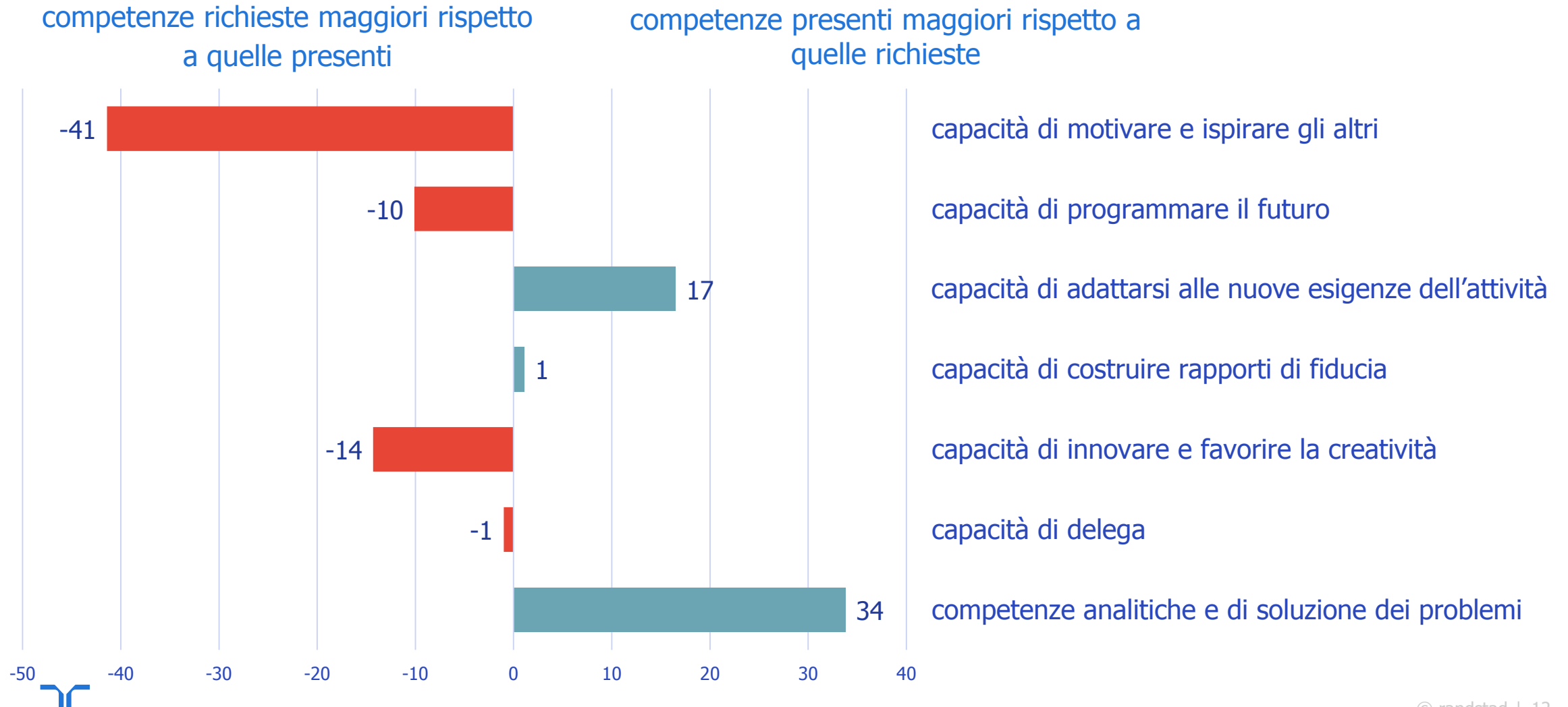
le principali competenze **presenti** nella leadership

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.

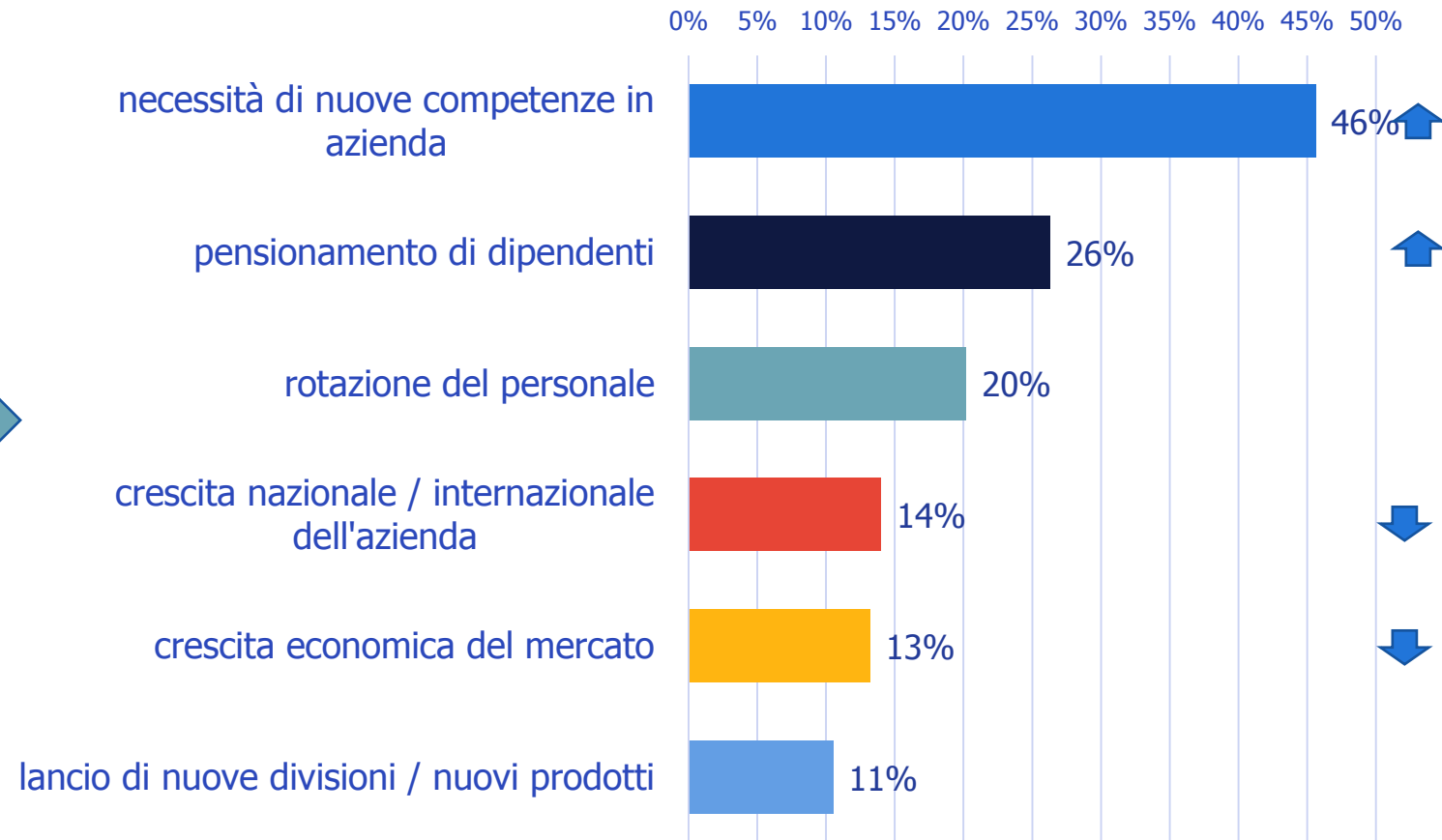
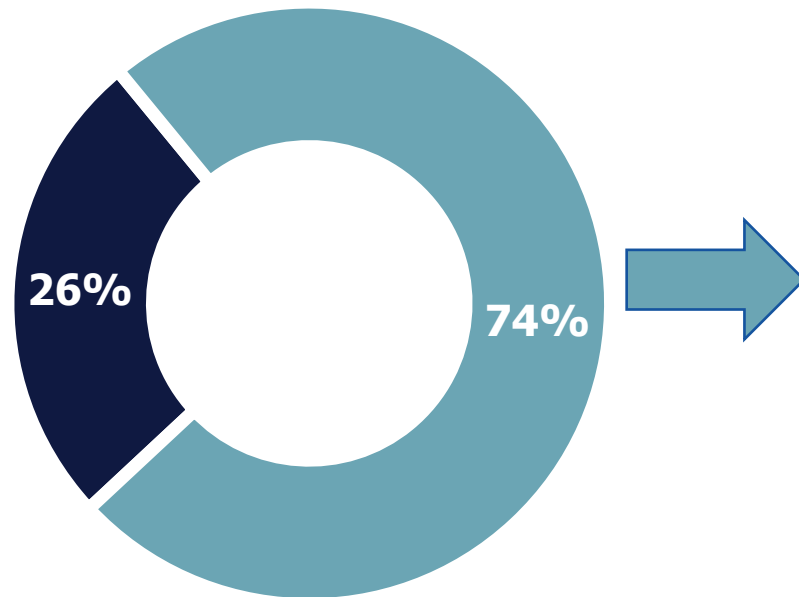


la strategia per il capitale umano

motivi di aumento dell'organico nel 2019.

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

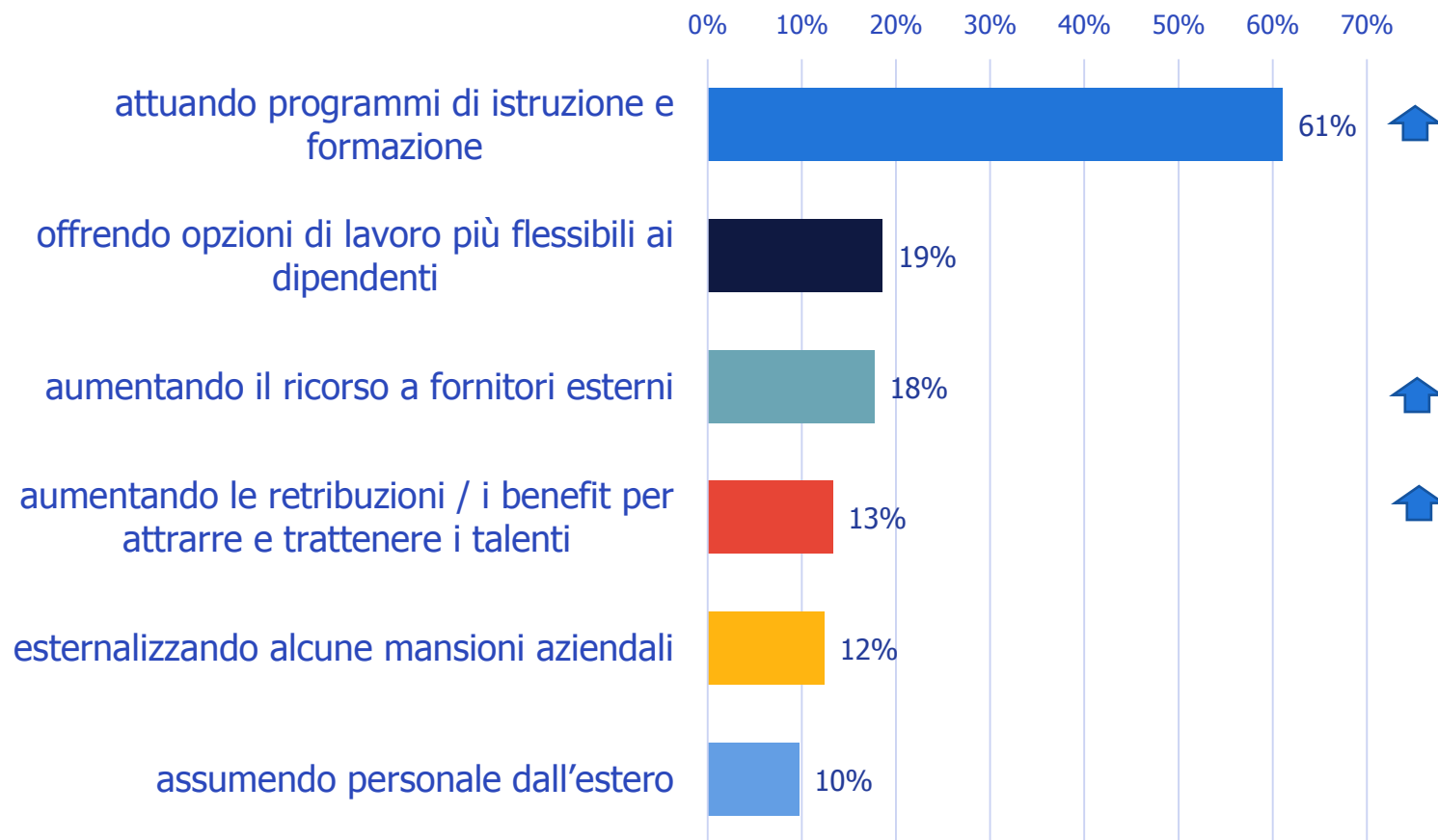
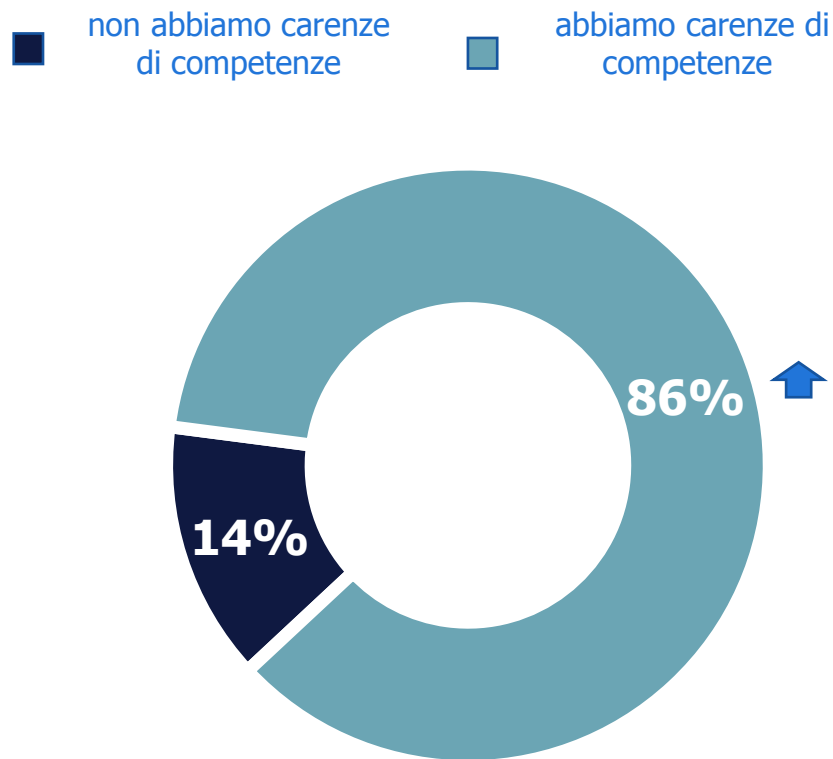
■ non e' previsto un piano di aumento dell'organico
■ e' previsto un piano di aumento dell'organico



la strategia per il capitale umano

soluzioni alla carenza di competenze.

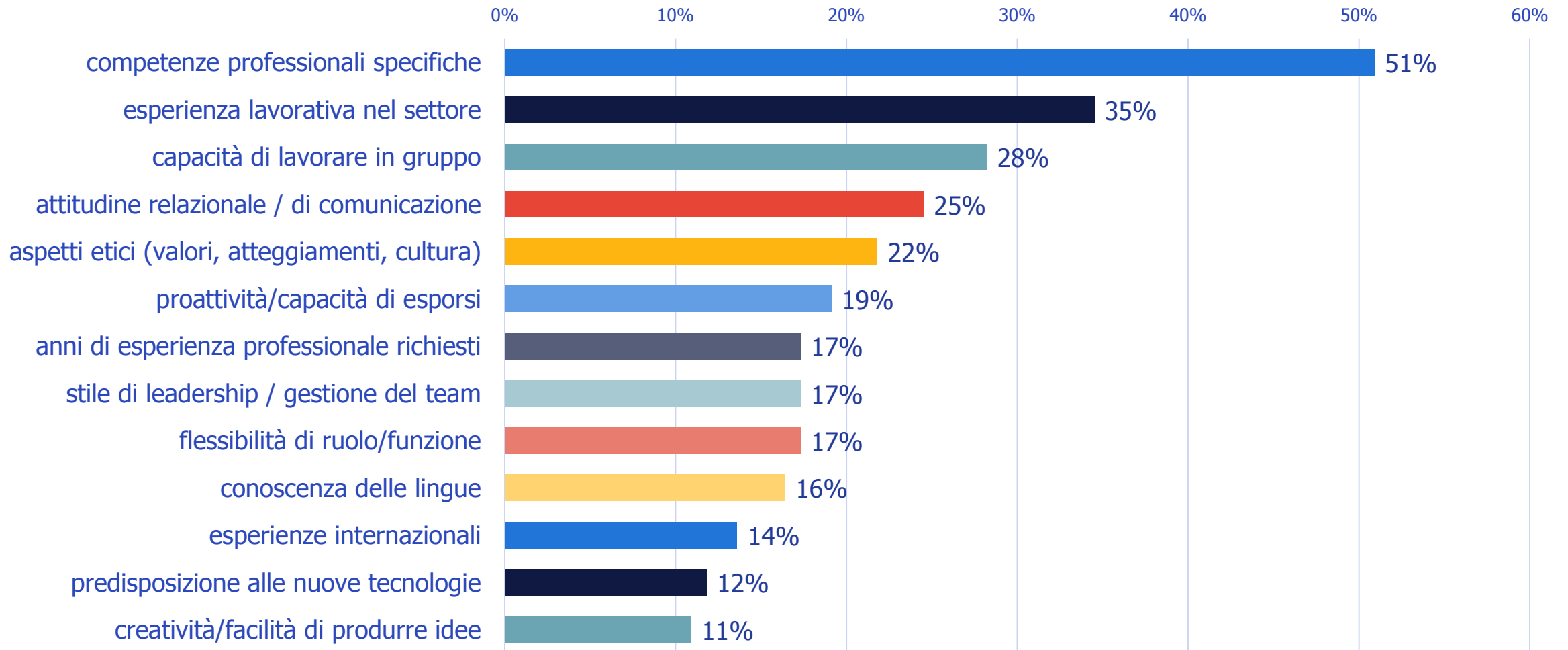
D. Prevede si presenteranno problemi di carenza di competenze nel 2019? se si, come pensa di affrontarli?



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**

**Competenze richieste
in azienda**

**Competenze richieste
ai candidati durante la
selezione**

**La strategia
per il capitale
umano**

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

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

**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**

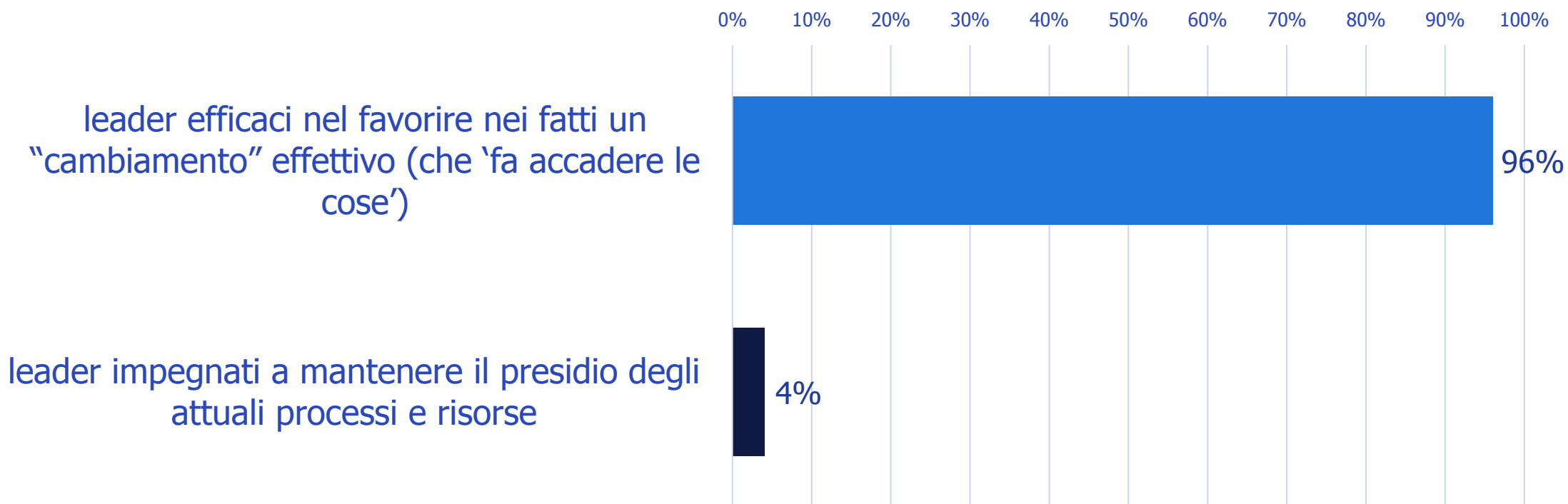
il

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?



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

molto necessario
10



dove è necessario il cambiamento

nelle modalità di lavoro / nei processi interni, direzione operativa

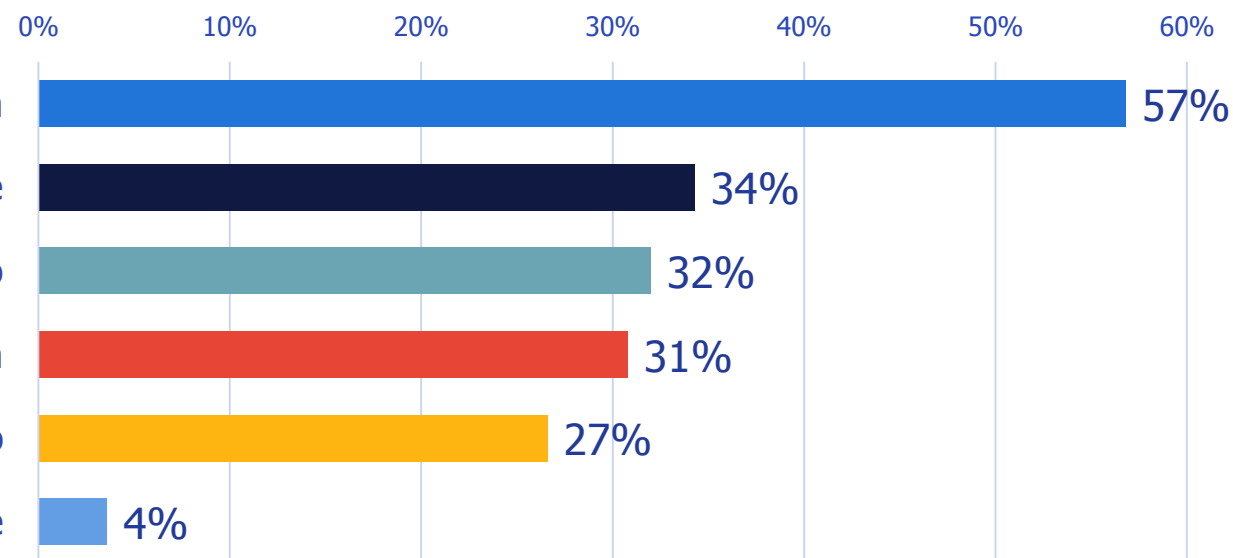
nella promozione della generazione di buone e nuove idee

di tipo organizzativo

di approccio al mercato, direzione strategica

di clima interno

nessuno in particolare



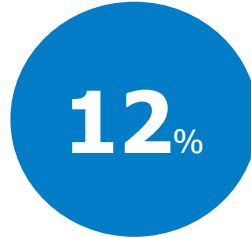
il changement power

necessità di cambiamento e dove.

modalità di lavoro / processi interni / direzione operativa

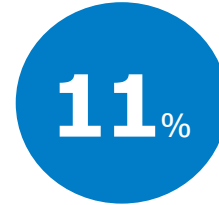


57
%



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»*

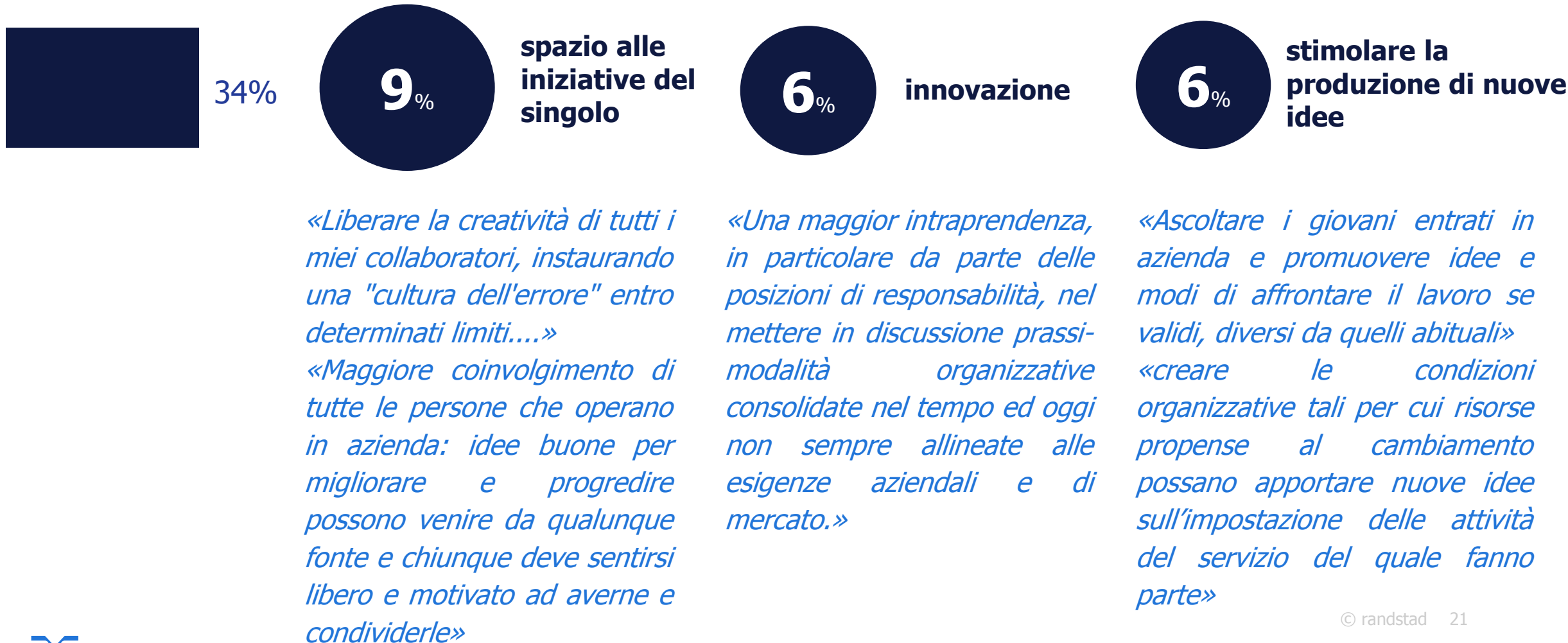
*«Investire su strumenti
informatici che aiutino ad
aumentare la qualità del
lavoro»*

*«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



il changement power

necessità di cambiamento e dove.

tipo organizzativo



32%

8%

**responsabilità
diffusa**

«Gestire il cambiamento da una struttura gerarchica ad una orizzontale basata sulla collaborazione e lavoro interdisciplinare.»

«Focalizzare l'organizzazione al raggiungimento dell'obiettivo comune attraverso lo sviluppo di un nuovo mindset che metta le persone nelle condizioni di innovare i processi interni in chiave digitale e di efficacia.»

8%

**job description
percorsi di
carriera**

«Miglior organizzazione del lavoro, sapere esattamente chi fa esattamente cosa»

6%

**snellimento
processi interni**

«Accorciare la catena di responsabilità»

il changement power

nessità di cambiamento e risorse in grado di attuarlo.

% scala 1-10

nessità del cambiamento

molto necessario
10



leader in grado di favorirlo

molto presenti
10



il changement power

strumenti **necessari** per attuare il cambiamento.

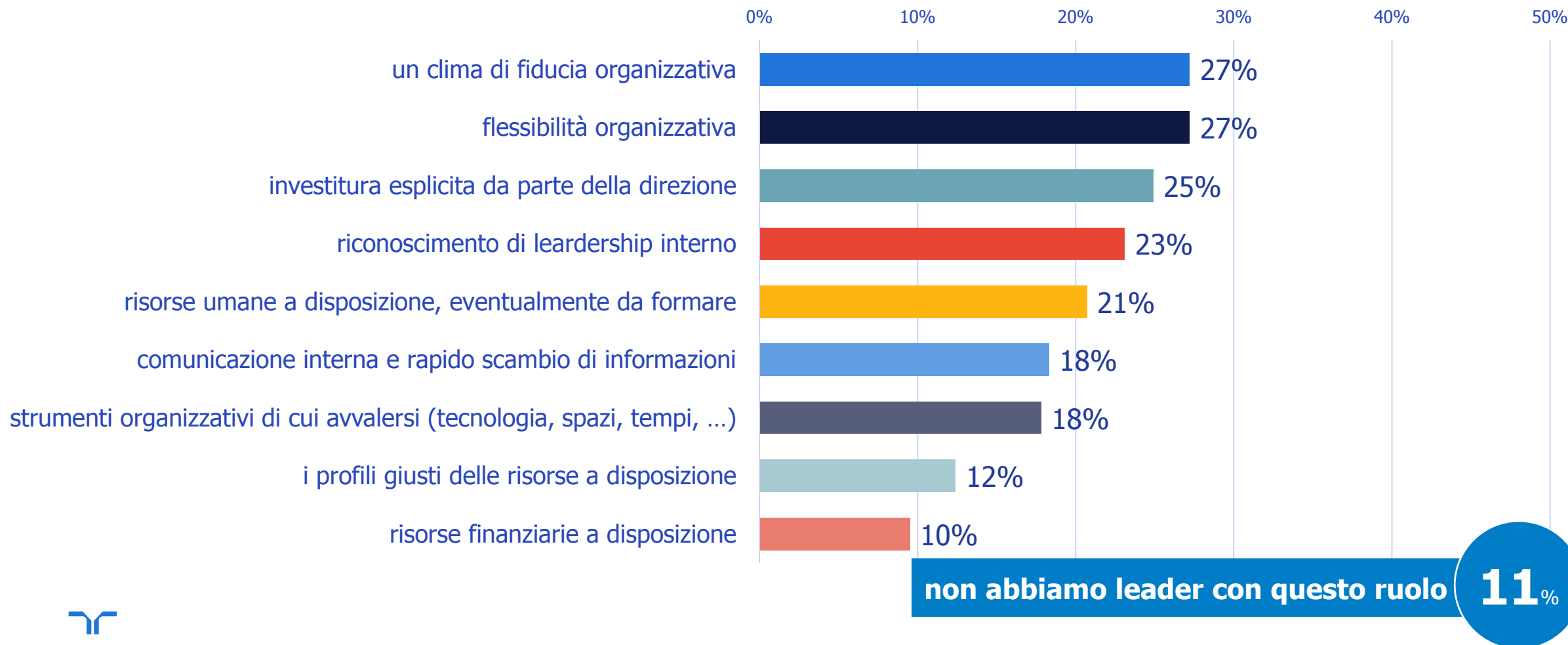
D. Quali sono secondo lei le condizioni/strumenti ideali che idealmente un leader dovrebbe avere a disposizione per portare a termine un processo di cambiamento organizzativo?



il changement power

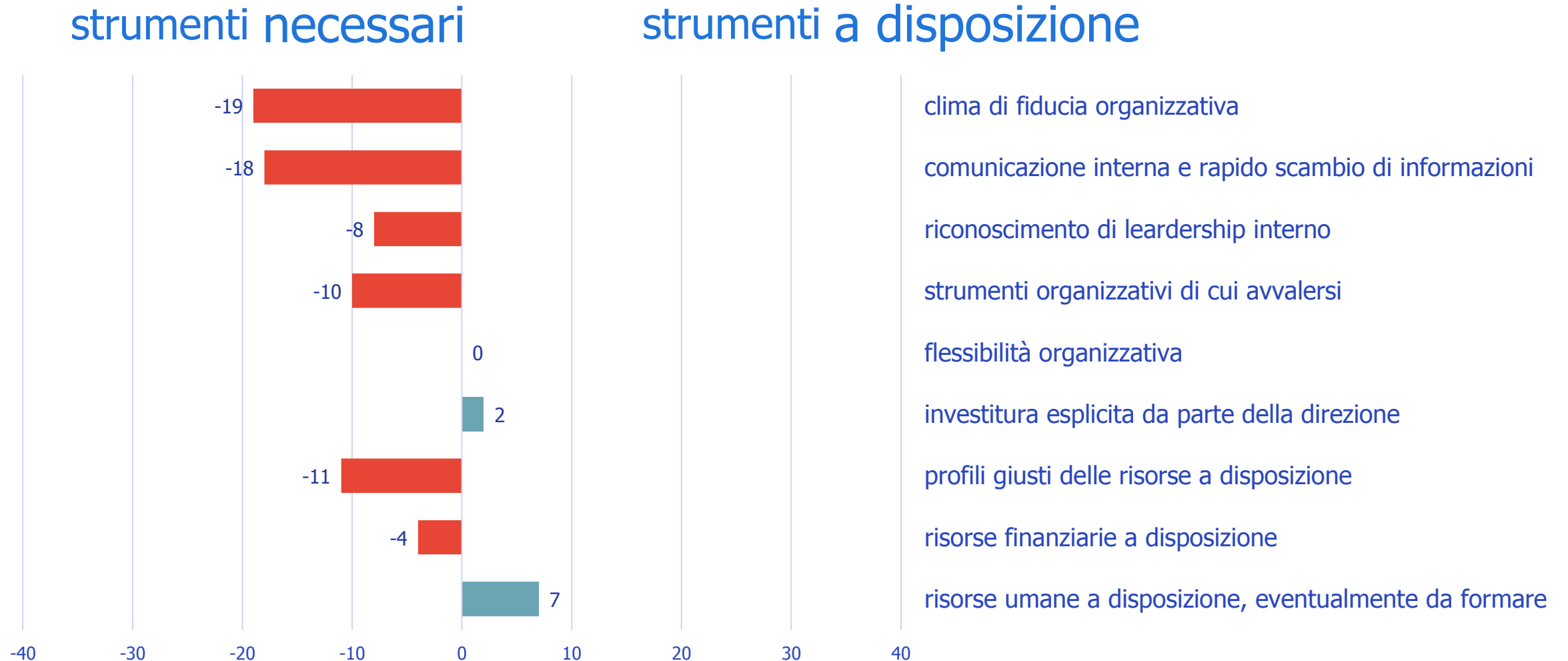
strumenti **a disposizione** per attuare il cambiamento.

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

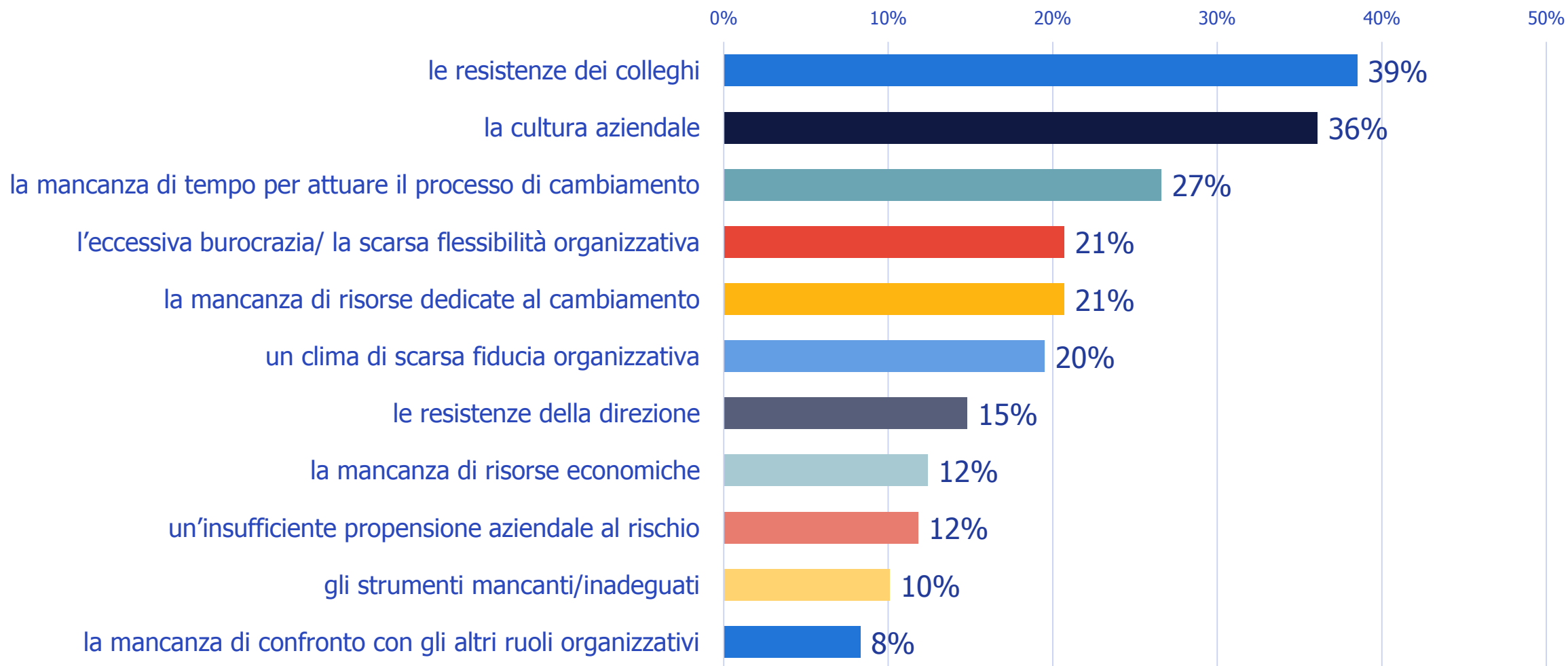
strumenti necessari vs strumenti a disposizione.



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

Il changement power

si devono cambiare

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

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

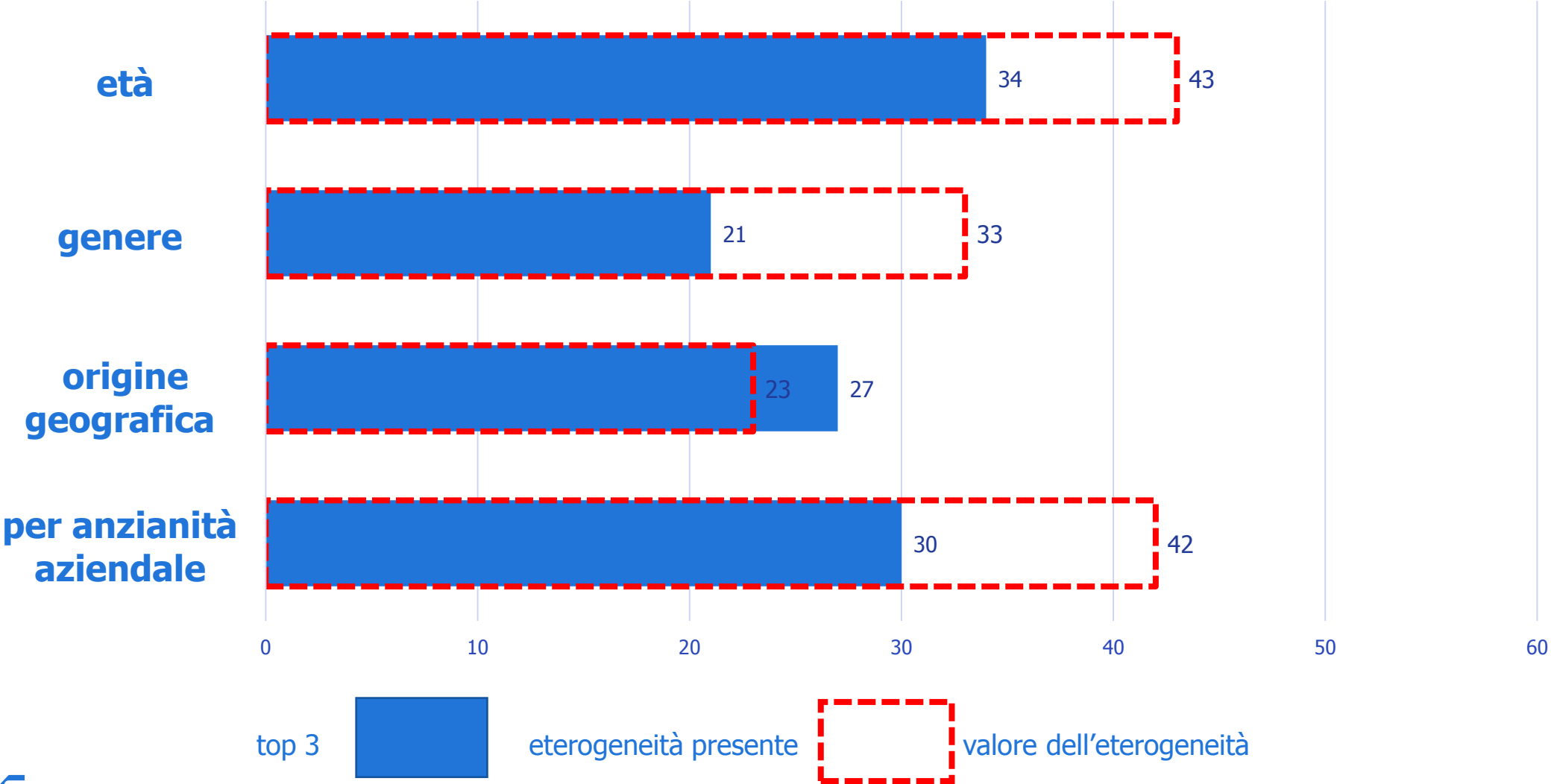
bisogna diventare più agili, snelli e
flessibili, adottare una struttura
orizzontale e circolare, basata sulla
collaborazione ed il lavoro interdisciplinare

le generazioni

culturali.

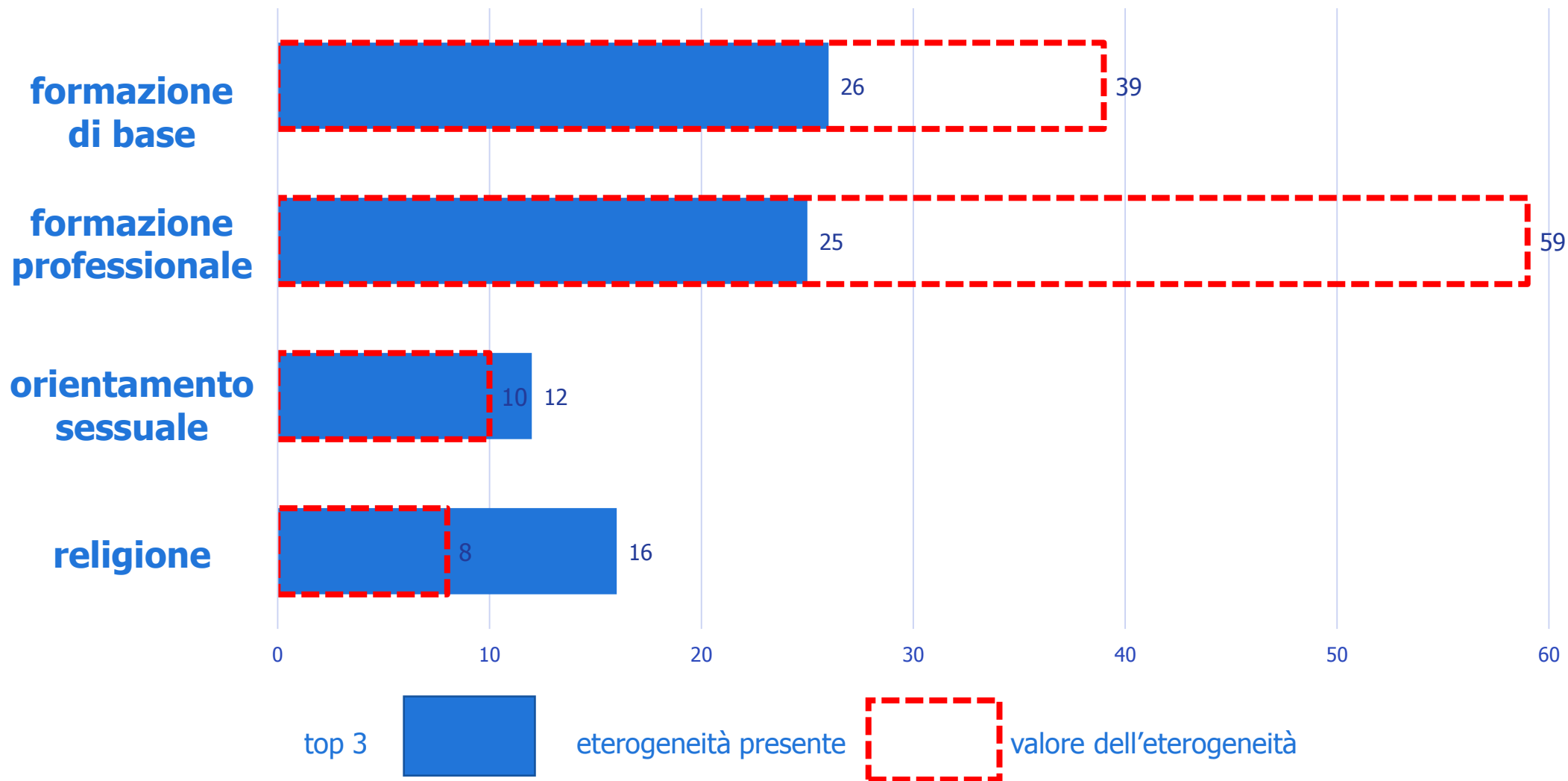
generazioni culturali

eterogeneità: presenza vs. valore percepito.



generazioni culturali

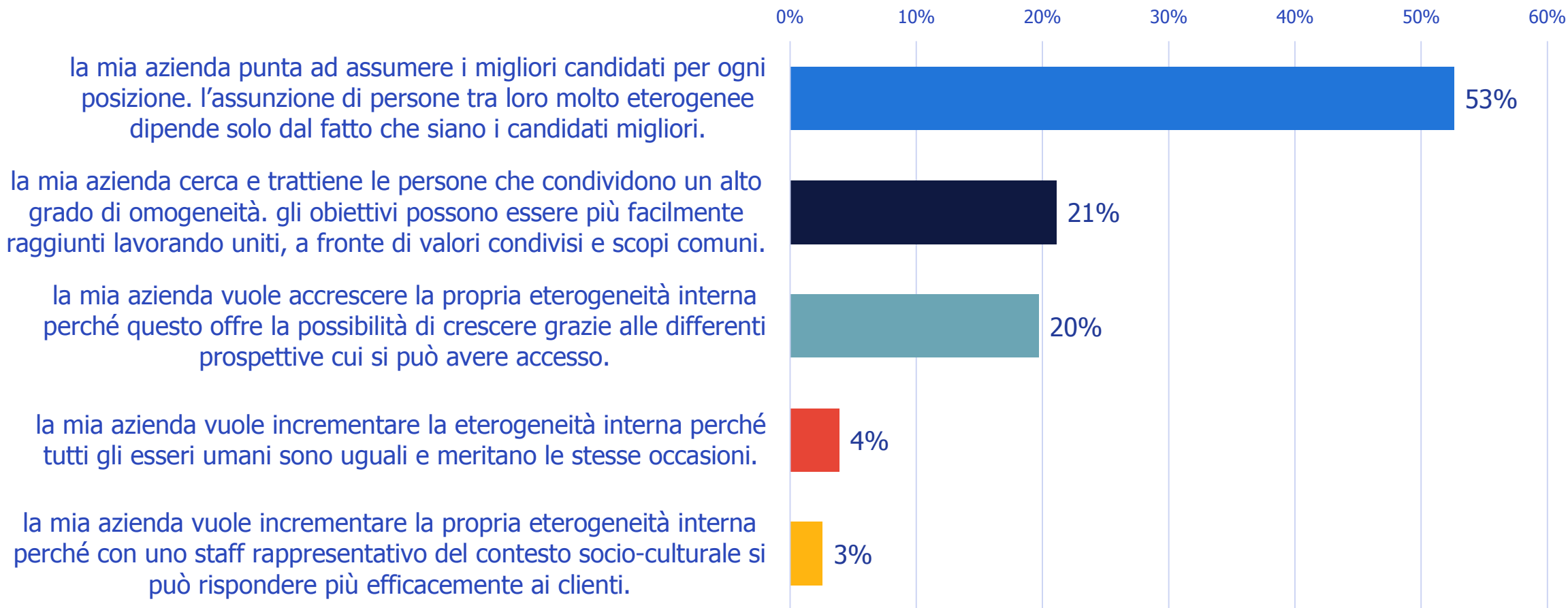
eterogeneità: presenza vs. valore percepito.



generazioni culturali

eterogeneità: scenari organizzativi

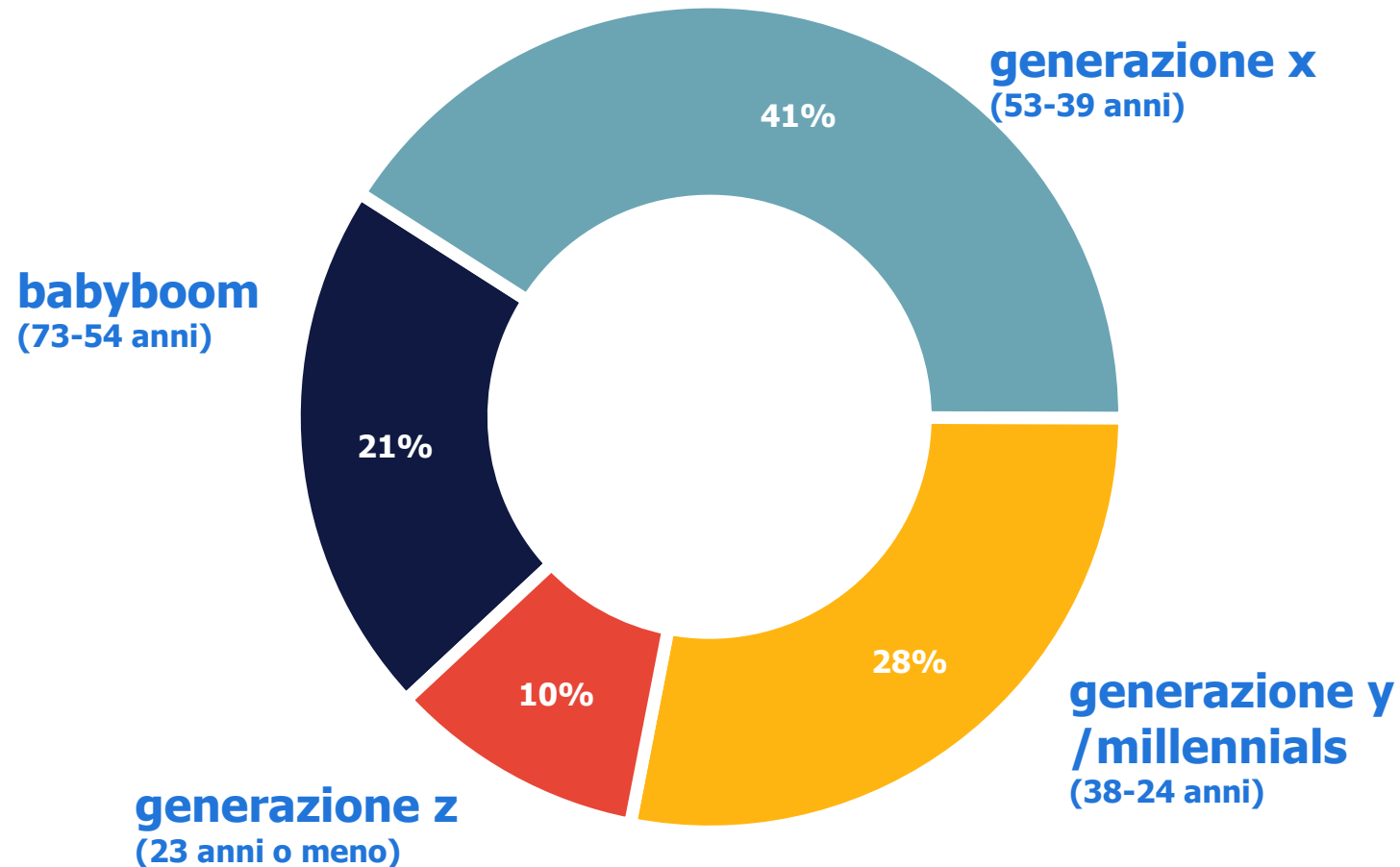
D. Quali, tra i seguenti scenari organizzativi, descrive meglio l'azienda per la quale lei lavora?



generazioni culturali

eterogeneità delle risorse in termini anagrafici.

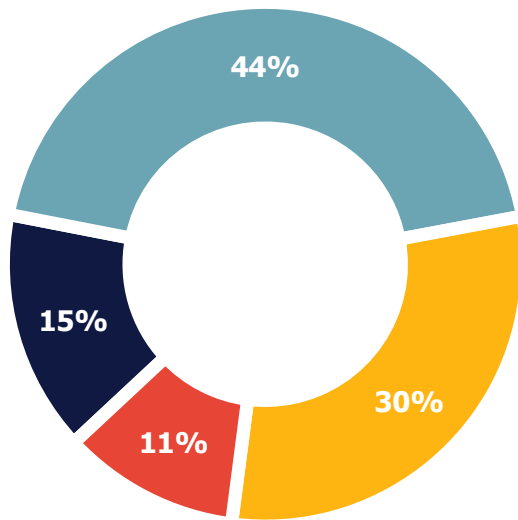
D. Fatto 100 i dipendenti presenti nell'Azienda in cui lavora, come li distribuirebbe per generazione anagrafica?



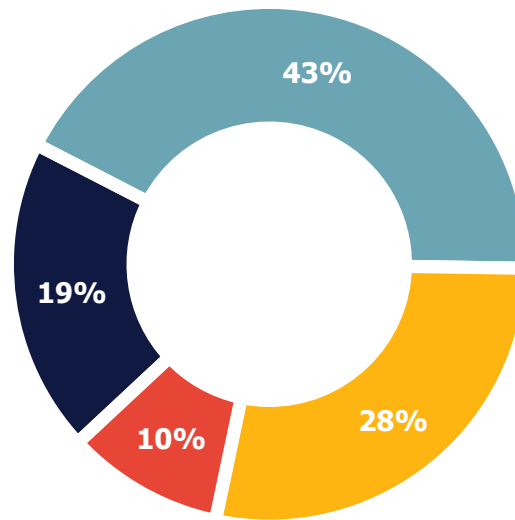
generazioni culturali

distribuzione delle skills in azienda.

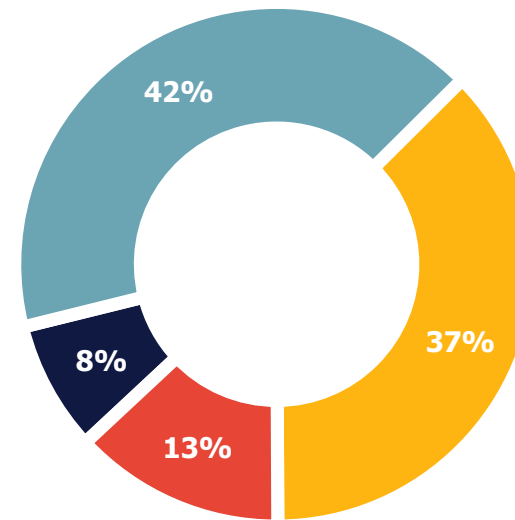
talento



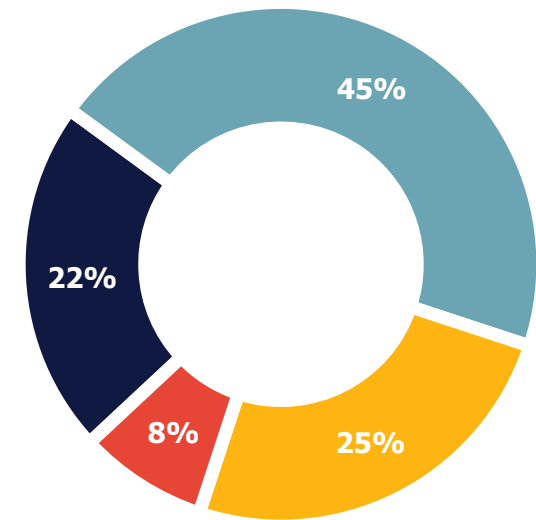
engagement



potenzialità



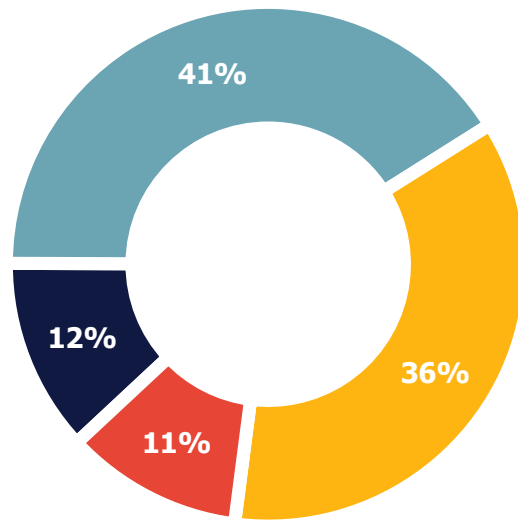
abilità



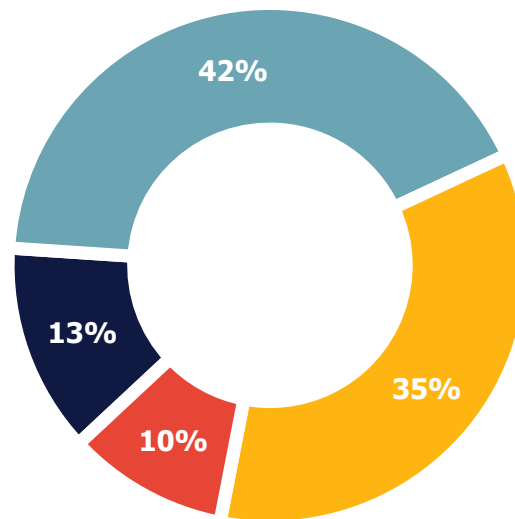
generazioni culturali

distribuzione delle skills in azienda.

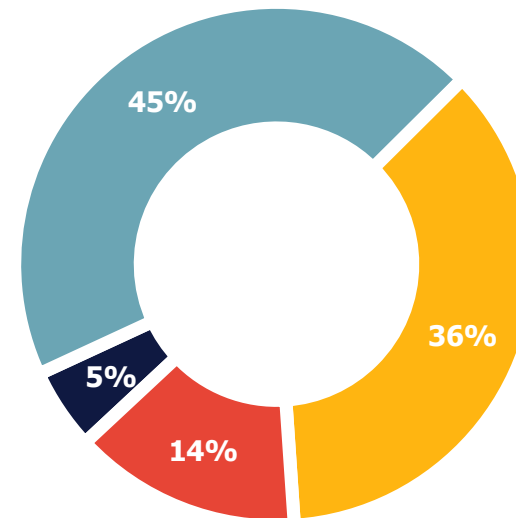
motivazione



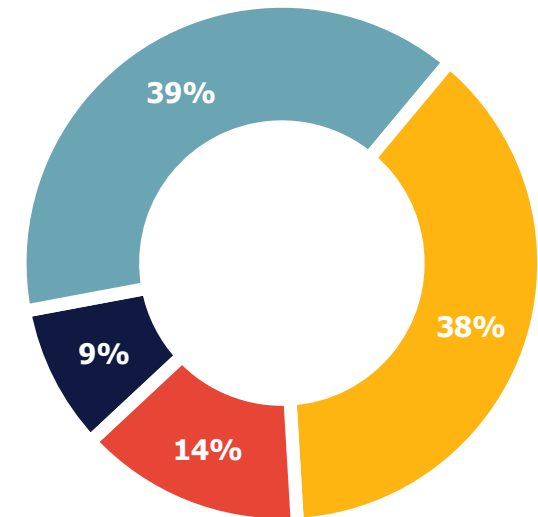
capacità di lavorare in modo integrato



capacità di adattarsi a nuove situazioni



orientamento all'auto-apprendimento



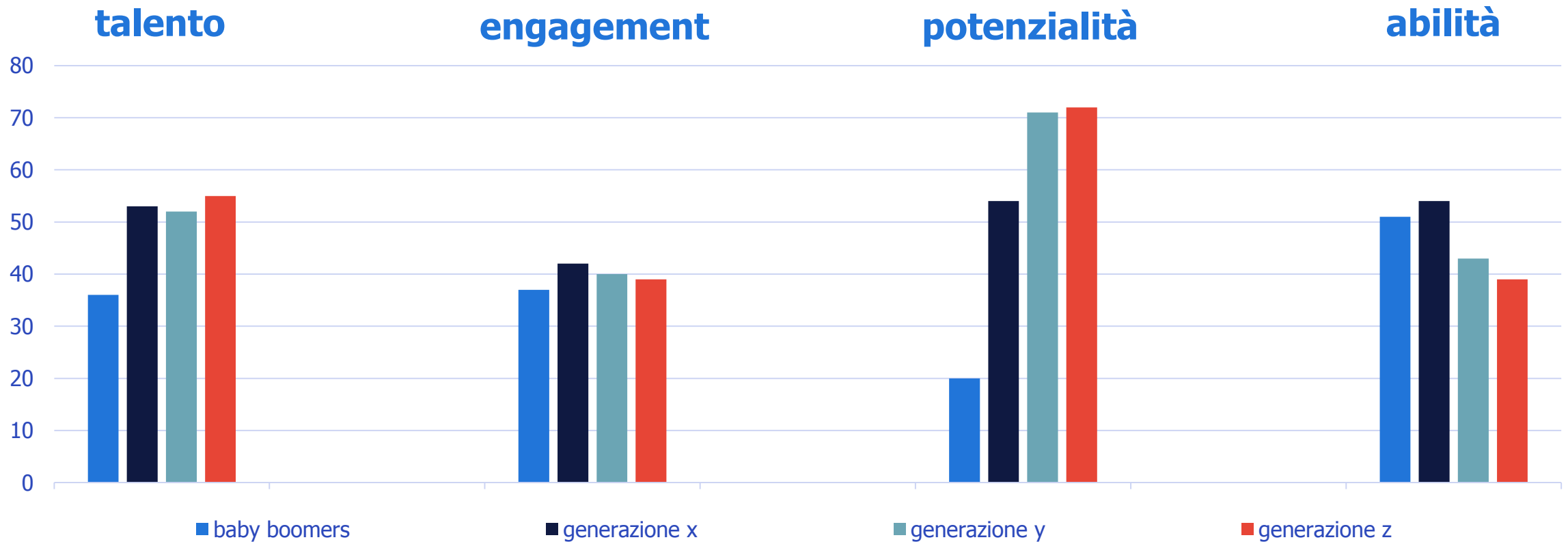
■ babyboomers ■ generazione x ■ generazione y /millennials ■ generazione z

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)

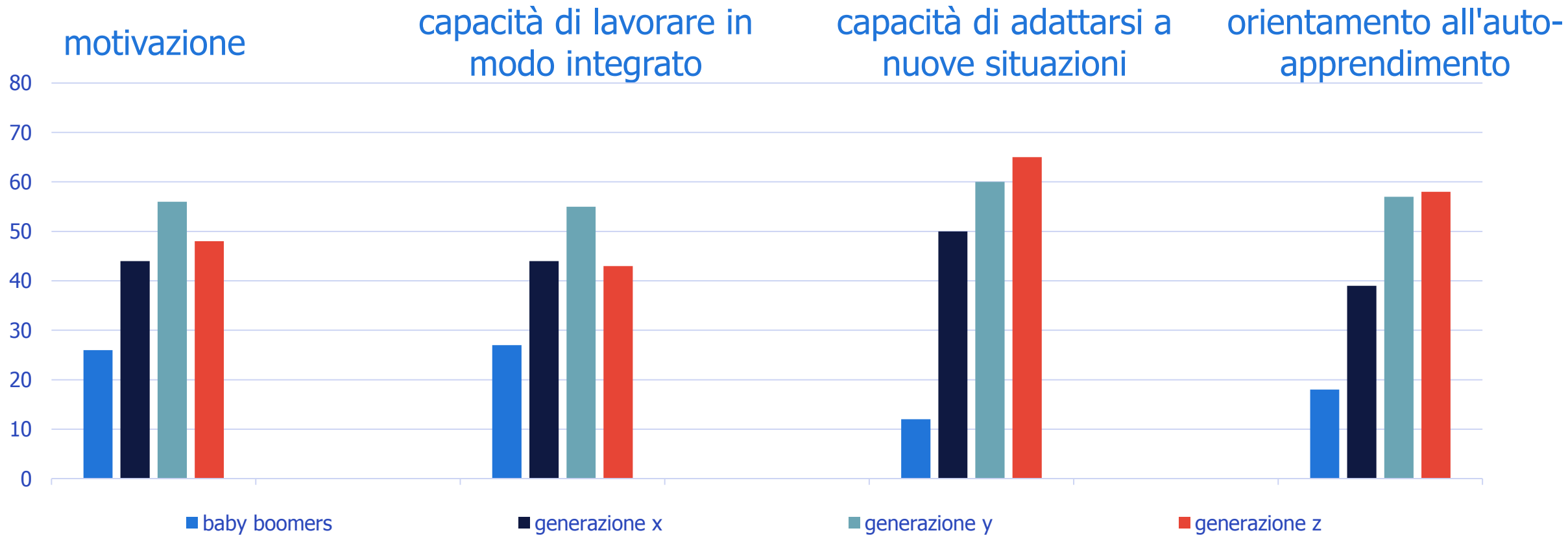


generazioni culturali

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**

**le aziende tendono a
ricercare la specifica
competenza o risorse
umane simili a quelle già
presenti in azienda perché
percepite come strategie
più protettive**

eterogeneità e generazioni culturali

**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**

**nella percezione delle
aziende i Millenials
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.

