HR trends and salary survey 2022.

il senso e il significato del lavoro.

randstad

la visione su temi chiave

di HR e candidati.

© Randstad |

i temi

- il significato e il ruolo del lavoro
- il benessere lavorativo
- il ruolo dell'HR
- attrattività e retention
- il senso di appartenenza
- le grandi dimissioni

© Randstad |

obiettivi dello studio.

- esplorare la visione aziendale rispetto al tema «senso del lavoro e benessere lavorativo»
- individuare i principali driver e le barriere rispetto a tematiche come ingaggio e appartenenza all'azienda
- indagare il fenomeno delle «grandi dimissioni», l'esperienza diretta e indiretta rispetto al fenomeno e le leve di attrattività messe in atto dalle aziende per contrastarlo
- identificare gli strumenti e i dispositivi organizzativi di adesione e coesione aziendale, anche in funzione del contrasto al fenomeno delle grandi dimissioni

© Randstad |

© Randstad |

metodologia.

fase qualitativa

10 colloqui individuali online con HR di aziende clienti di Randstad Professionals

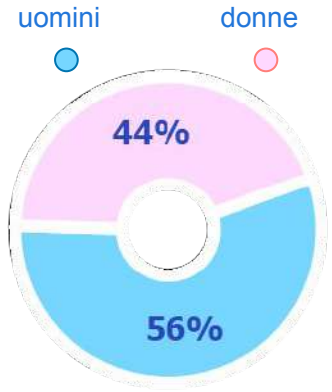
fase quantitativa

215 interviste autocompilate online (metodologia CAWI) a partire da un universo di 12.446 nominativi (HR director, ad, country manager, cfo, ceo, owner)

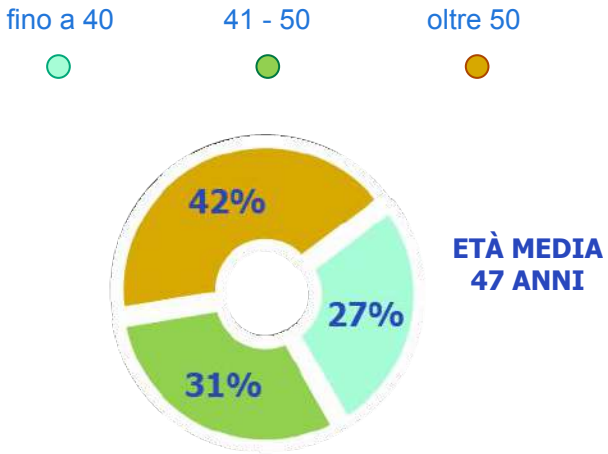
© Randstad |

profilo campione - HR.

genere

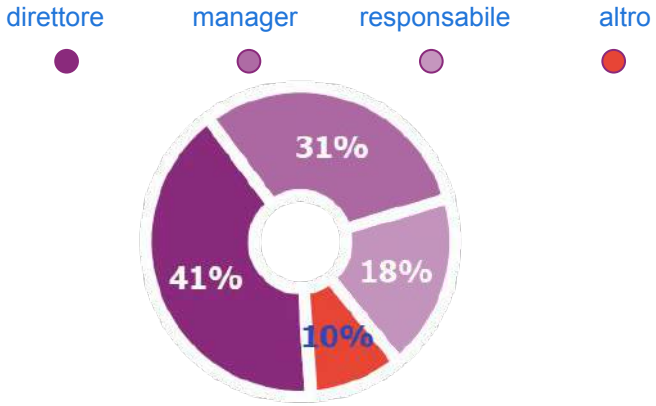


età

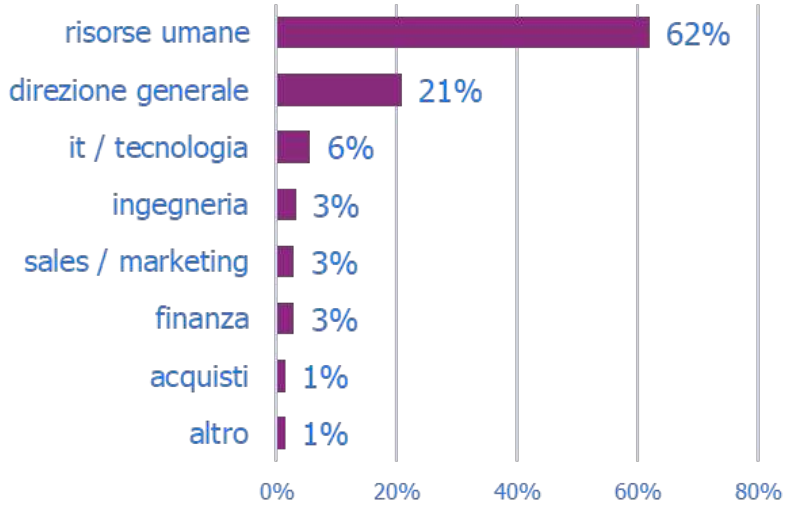


ETÀ MEDIA 47 ANNI

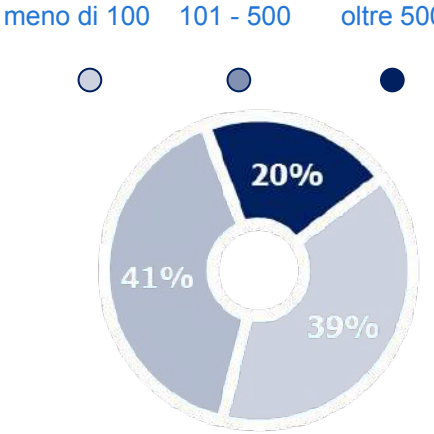
qualifica



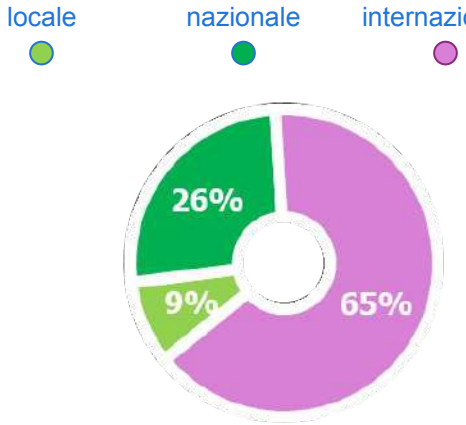
divisione



dimensione aziendale/ numero addetti



estensione territoriale



© Randstad |

i risultati dell’indagine.

© Randstad |

significato del lavoro
senso e benessere.

il senso del lavoro.

Dai colloqui emerge come tutti gli HR intervistati siano concordi nel ritenere la propria azienda coinvolta nell'attuale trasformazione riguardante "l'idea e il senso del lavoro" sempre più inteso come un 'progetto di vita' a 360°.

I principali protagonisti del cambiamento in atto, secondo gli HR, sono:

- le giovani generazioni
- i dipendenti che operano nei settori tecnologici
- in generale, le figure coinvolte in attività legate a creatività e innovazione

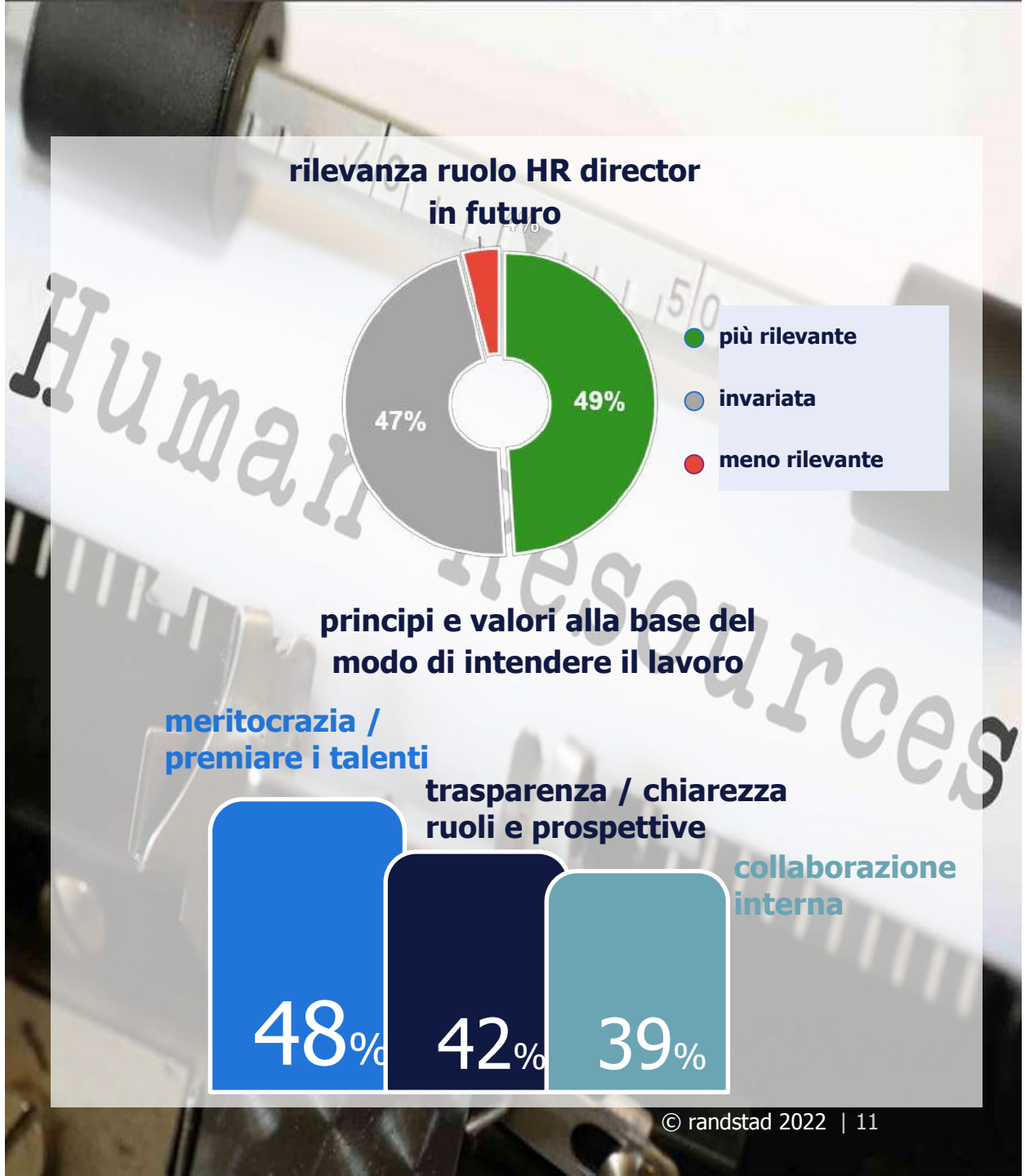
Grazie all'attitudine generazionale alla flessibilità e mobilità lavorativa, ma anche all'elevata consapevolezza del proprio valore sul mercato del lavoro.

© Randstad

il ruolo dell'HR.

Alla luce di queste trasformazioni, la figura dell'HR assume sempre maggiore centralità: 1 su 2 è convinto che la rilevanza del ruolo degli HR aumenterà in futuro, in particolare per la funzione di mediazione che potrà svolgere tra interessi aziendali ed esigenze dei lavoratori, le cui priorità e richieste sono mutate sia a causa della pandemia, sia per la transizione generazionale.

Va tuttavia sottolineato che, benché ancora maggioritaria (57%), la quota di HR soddisfatti del proprio ruolo all'interno dell'azienda è in calo rispetto al 2021 (-7 pp).



senso del lavoro e benessere.

Quando si parla di benessere lavorativo la prima risposta è rappresentata per tutti gli HR dalla flessibilità.

Ulteriori declinazioni specifiche del concetto di benessere lavorativo riguardano:

a) il benessere economico
b) il benessere spaziale, attraverso soprattutto un ripensamento dei layout e degli spazi aziendali comuni
c) per le aziende più grandi e a carattere internazionale il benessere fisico

Infine, alcune aziende a vocazione internazionale associano al concetto di benessere anche il tema della inclusività e a un'attenzione particolare a specifiche categorie di lavoratori

flessibilità

- *remote working*
- *permessi agevolati*
- *part-time per neo genitori*
- *eliminazione timbratura*
- *orari/pause pranzo flessibili*

benessere economico

- *sistemi di **rewarding** legati agli utili aziendali e distribuiti su piattaforme di welfare;*
- *programmi di **previdenza complementare***
- ***prestiti** senza garanzie/a tassi agevolati*
- *ma anche più semplicemente incremento del valore dei **ticket restaurant/buoni spesa***

benessere spaziale

- *più **comfort** ai singoli*
- *più **spazio all'interazione** fra colleghi e al lavoro in team*
- *spazi idonei ad ospitare momenti volti alla **socializzazione***

benessere fisico

- *corsi e palestre interni*
- *abbonamenti e convenzioni per il fitness*
- *incentivi economici per dipendenti che promuovono attività outodoor (es. recarsi al lavoro in bicicletta)*

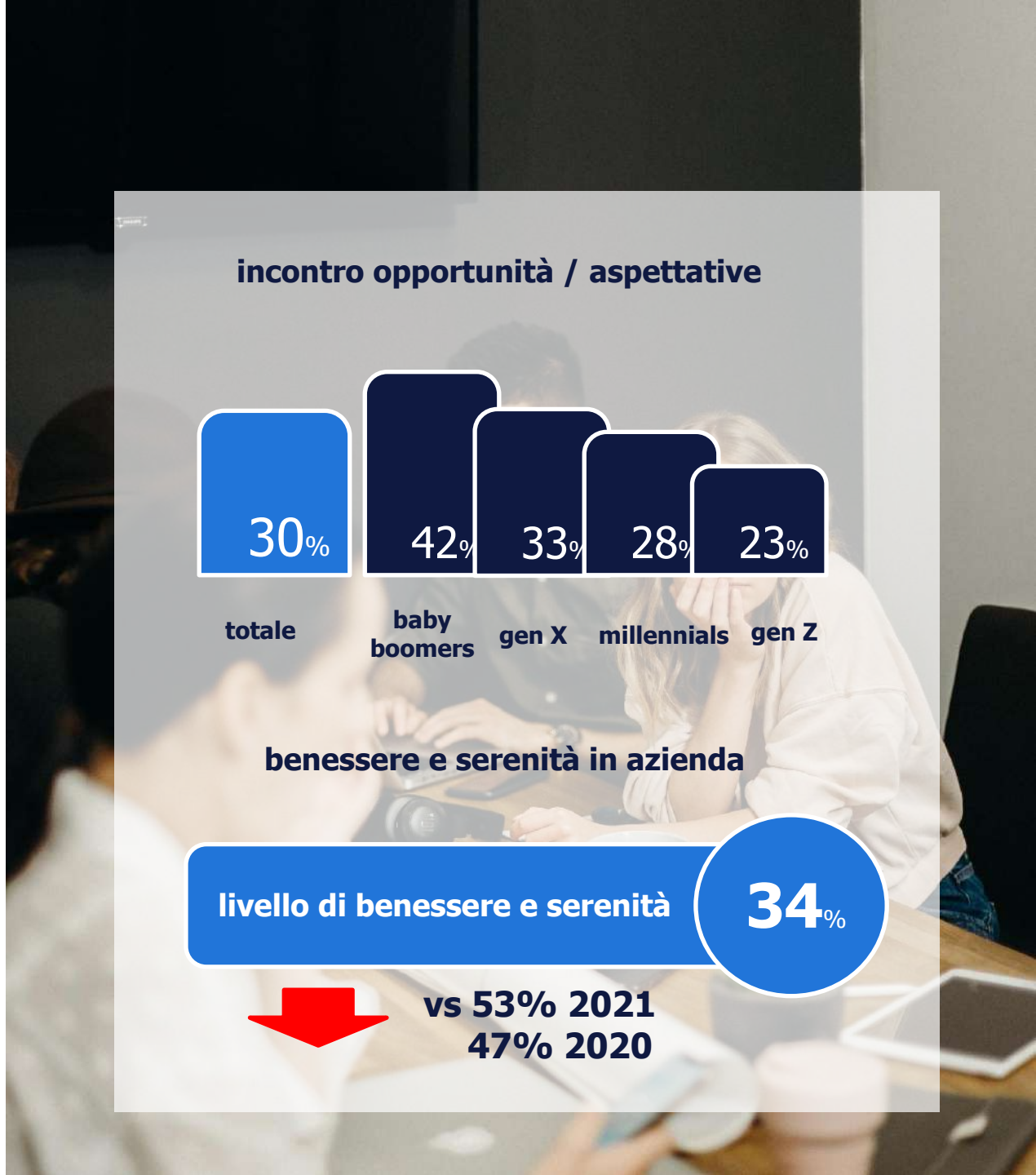
senso del lavoro e benessere.

In termini concreti, tutti gli HR individuano nella flessibilità del proprio modello organizzativo la soluzione principale:

- alla soddisfazione degli attuali dipendenti
- alla possibilità di essere in linea con le attese delle nuove risorse

Tuttavia, dall'indagine estensiva emerge che poco meno di un HR intervistato su 3 ritiene che le opportunità offerte della propria azienda incontrino pienamente le aspettative dei lavoratori, e la quota scende considerando le generazioni aziendali più giovani

E del resto solo in un'azienda su 3 si riconosce un buon livello di benessere e serenità (dato in netto calo rispetto agli anni precedenti).



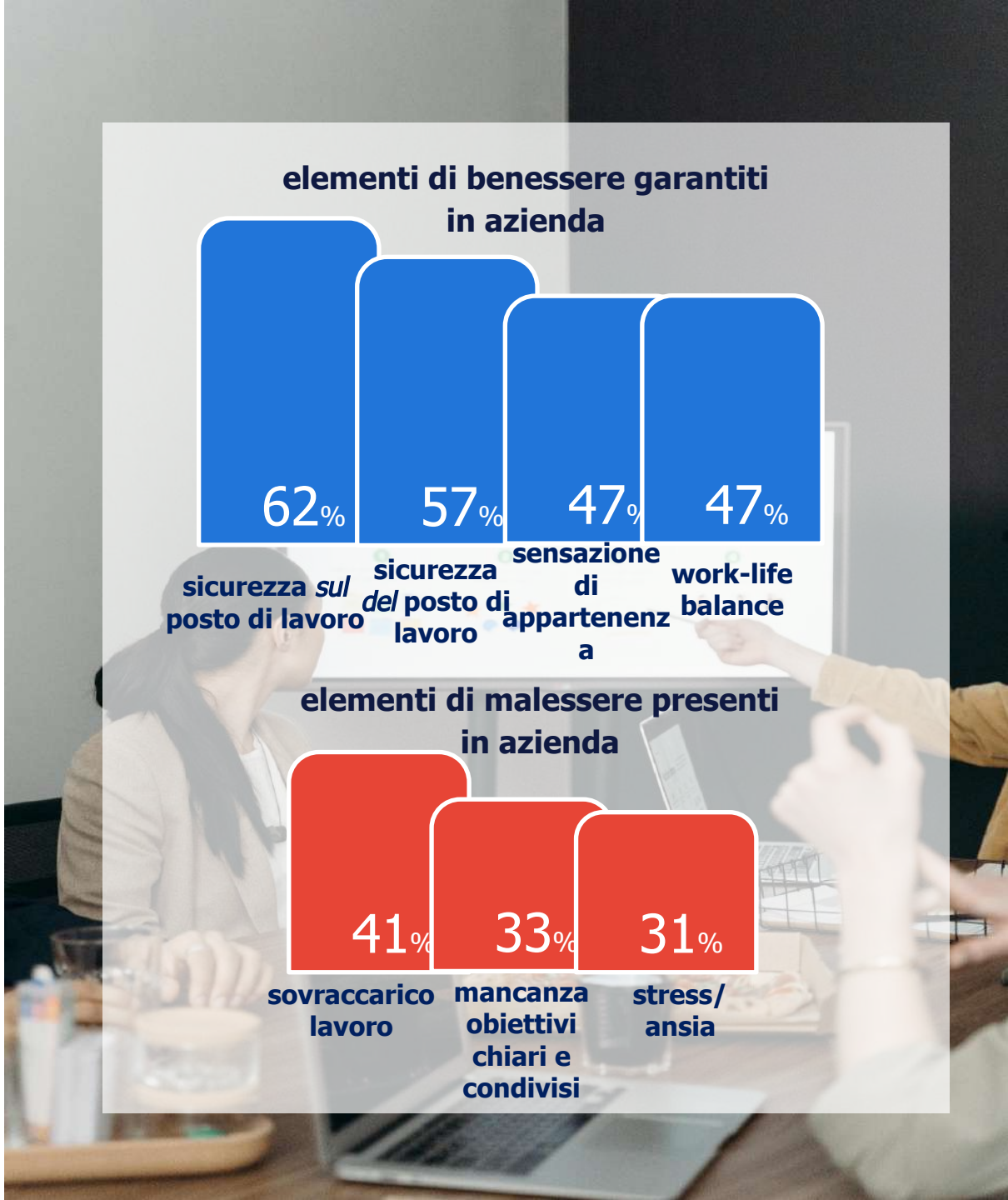
senso del lavoro e benessere.

gli elementi di benessere riconosciuti in particolare sono:

- sicurezza (sul e del posto di lavoro)
- sensazione di appartenenza all'azienda
- conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro

le principali forme di malessere organizzativo evidenziate sono invece:

- sovraccarico di lavoro
- mancanza di obiettivi chiari e condivisi
- stress e ansia



senso di appartenenza

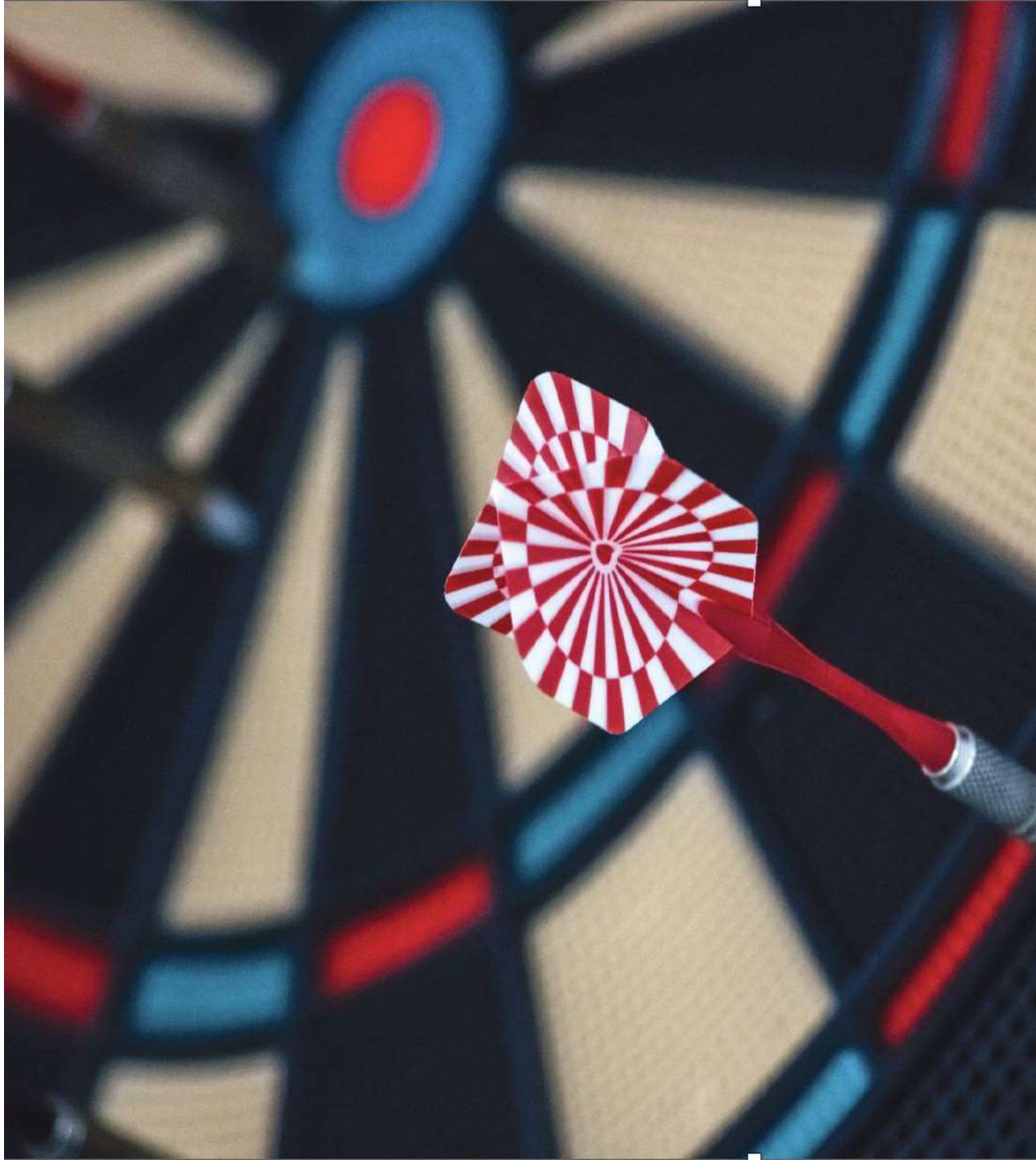
attrattività e retention.

© Randstad

attrattività e retention.

attrattività e retention sono, di fatto, temi caldi del momento per tutte le aziende

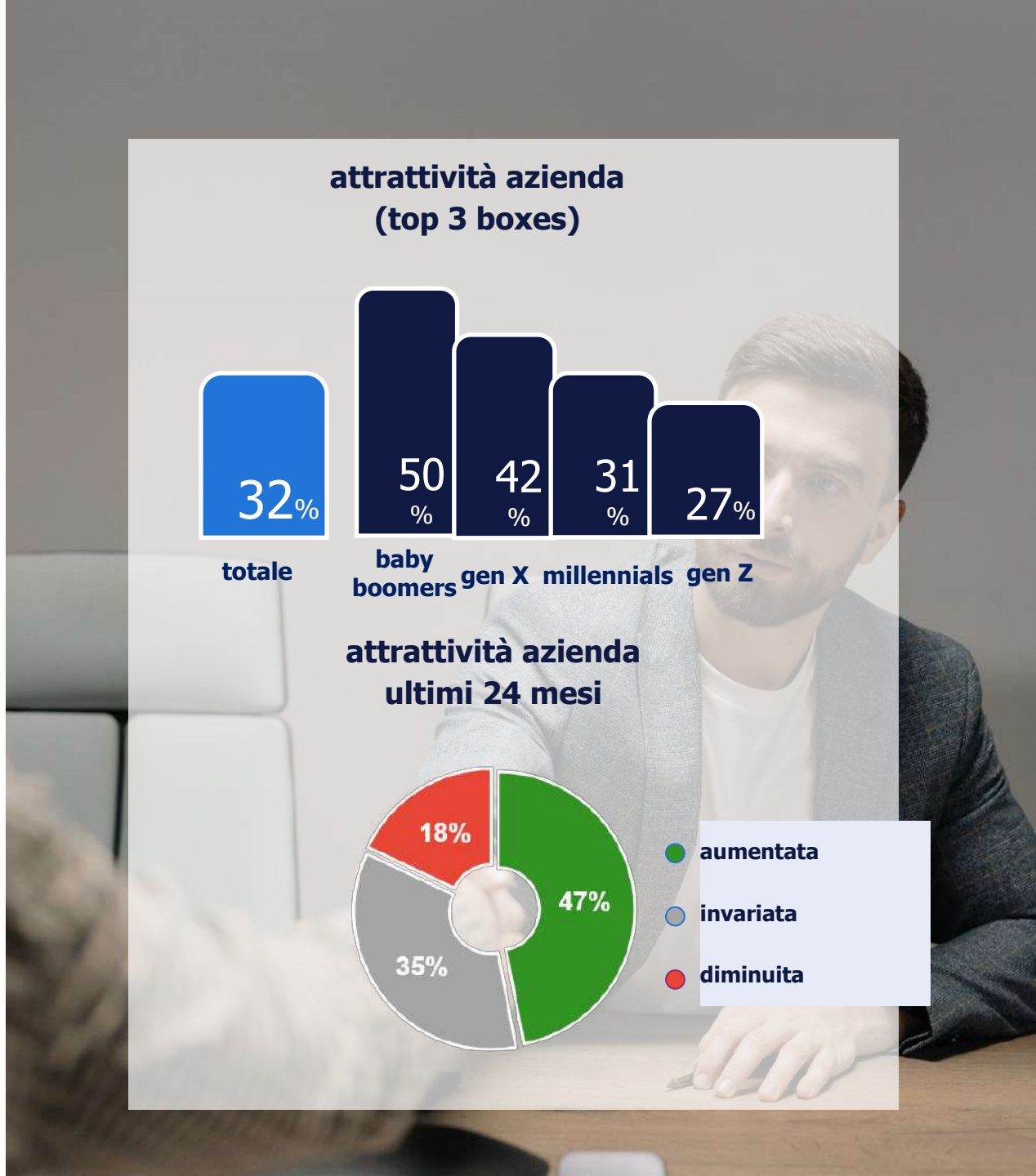
- l'attrattività è un tema associato, in generale, sia alle fasce più giovani che alle figure già formate
- la retention è invece un tema focalizzato soprattutto sulle figure con anzianità aziendale media (= già formate ma ancora in crescita)
- per entrambi gli ambiti, le figure protagoniste sono in ogni caso quasi sempre quelle per le quali contano le 'nuove' competenze (ICT, IOT, design, innovazione e creatività)



attrattività.

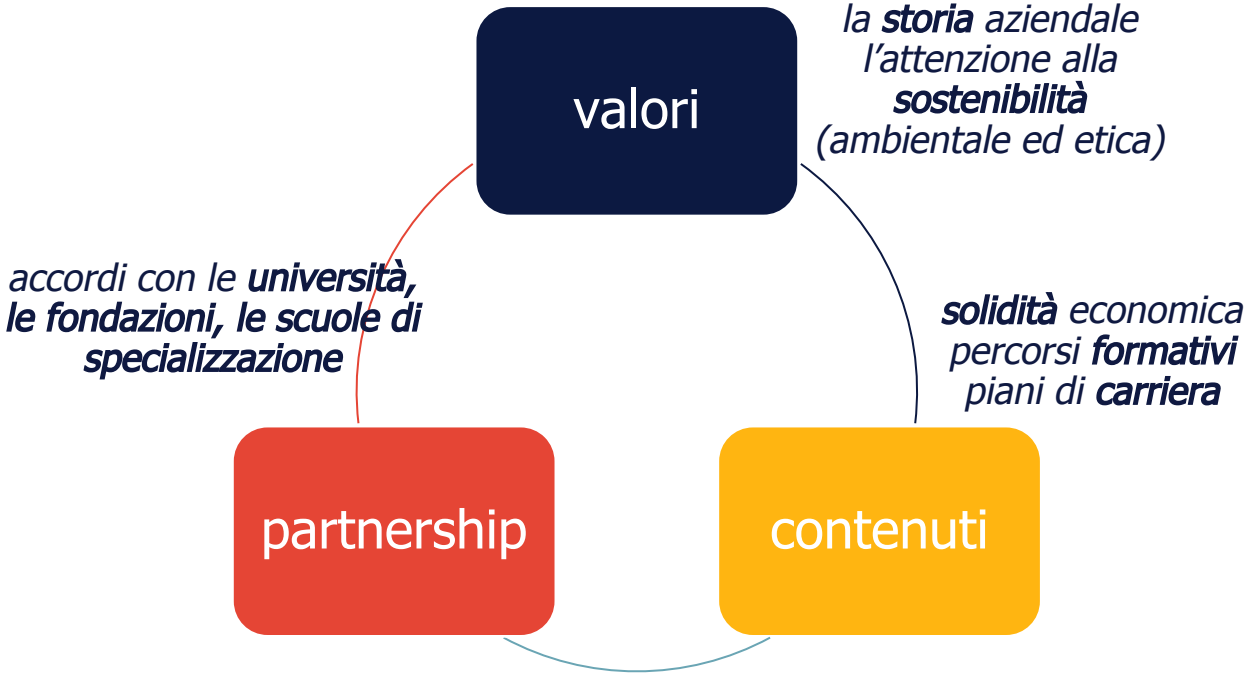
nei colloqui, diversi HR hanno sottolineato un progressivo ribaltamento dei ruoli nei processi di selezione:

- molti, specie nei contesti/settori più tradizionali (es. assicurazioni) sentono ”sfuggire” la possibilità di essere ancora i reali protagonisti del percorso di selezione
- tutti in ogni caso sottolineano la crescente difficoltà nell’attrarre verso la propria realtà il ”candidato giusto”
- la fase estensiva conferma la difficoltà nell’essere attrattivi per le generazioni aziendali più giovani, anche se si rileva un aumento dell’attrattività percepita negli ultimi 24 mesi



attrattività.

le strategie messe in campo dalle aziende per lavorare sul tema dell'attrattività sono diversificate e seguono essenzialmente 3 'filoni' spesso intrecciati fra loro a reciproco sostegno dell'employer branding



in una direzione analoga si collocano anche i suggerimenti spontanei emersi dalla survey rispetto alle leve di attrattività che le aziende dovrebbero mettere in campo

leve di attrattività (spontanea)

confidential

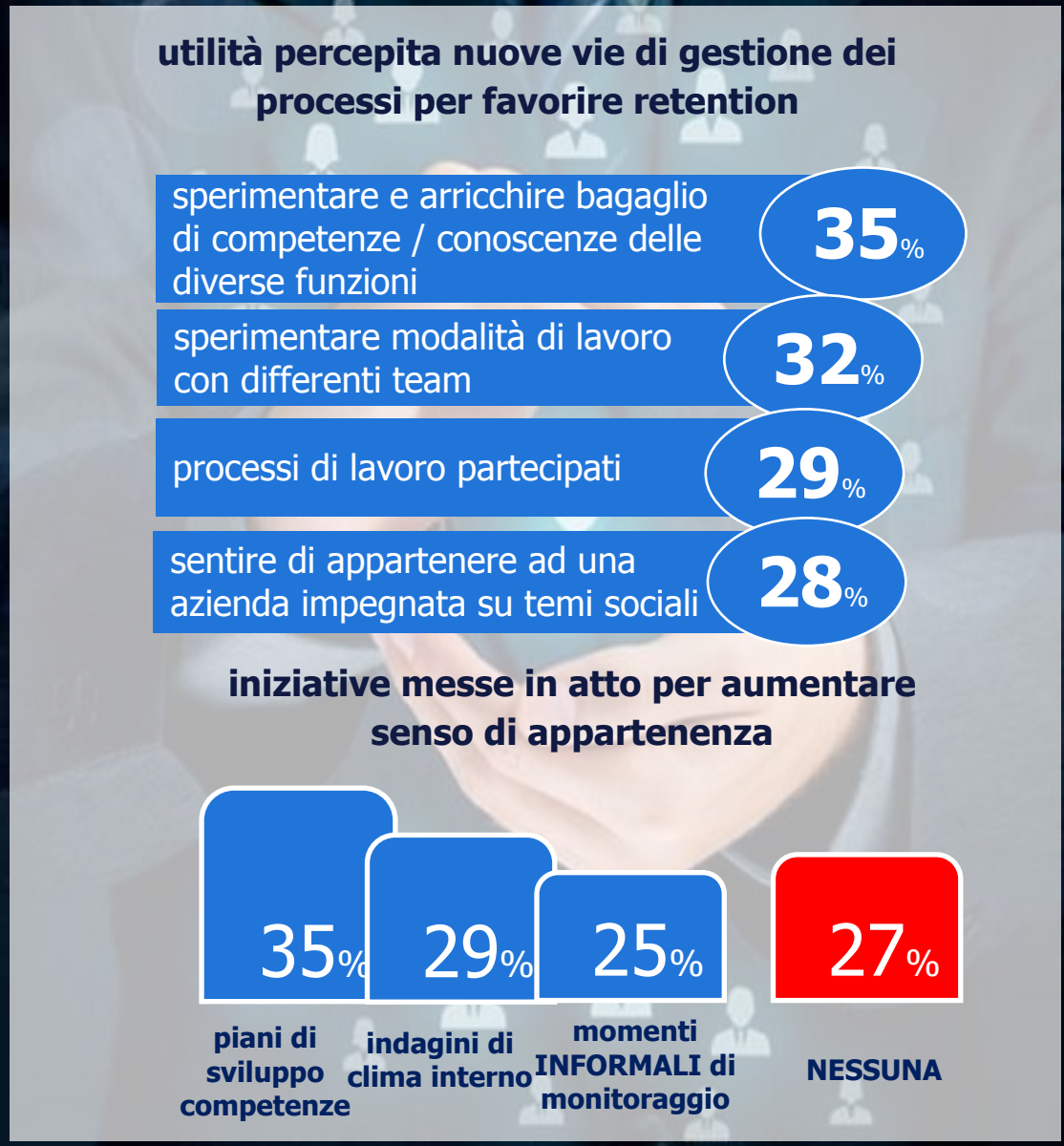
retention.

è un tema che diversi HR vivono con preoccupazione e a volte quasi con senso di impotenza per il fatto di non avere gli strumenti giusti per trattenere i talenti e le figure chiave

le leve che molti hr considerano ad oggi fondamentali per trattenere le risorse più promettenti e cruciali per l'azienda vanno infatti molto spesso al di là di benefit e riconoscimenti economici e riguardano piuttosto:

- percorsi di crescita professionale/ruolo
- incremento e acquisizione di nuove skills
- gestione di nuove e 'sfidanti' progettualità
- spazio per portare avanti le proprie idee

ma non sempre l'azienda è nelle condizioni di offrire/garantire questi contenuti, come emerge anche dall'indagine estensiva

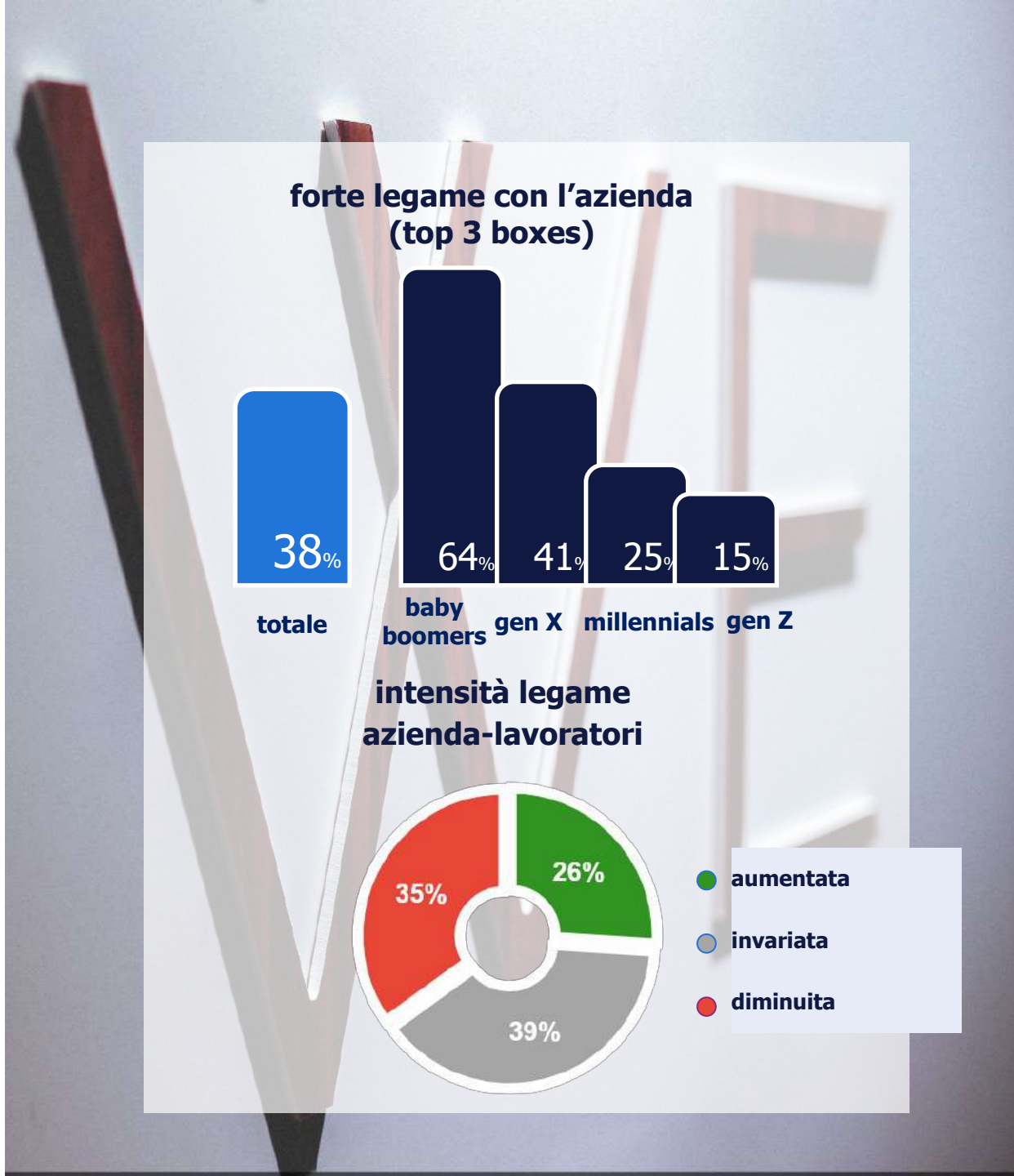


senso di appartenenza.

Nella visione degli HR il senso di appartenenza e i legami interni (generalmente intesi come leve per aumentare attrattività e retention):

- rappresentano da un lato un tema meno sentito di un tempo e in ogni caso sempre più 'confinato' alle figure senior
- sono al tempo stesso l'ambito in cui gli hrm 'sentono' di poter fare di più, perché meno vincolati a fattori strutturali/organizzativi

la fase estensiva dell'indagine conferma la perdita di centralità del legame lavoratore-azienda e la declinazione generazionale di tale legame, che cala significativamente nelle generazioni più giovani.



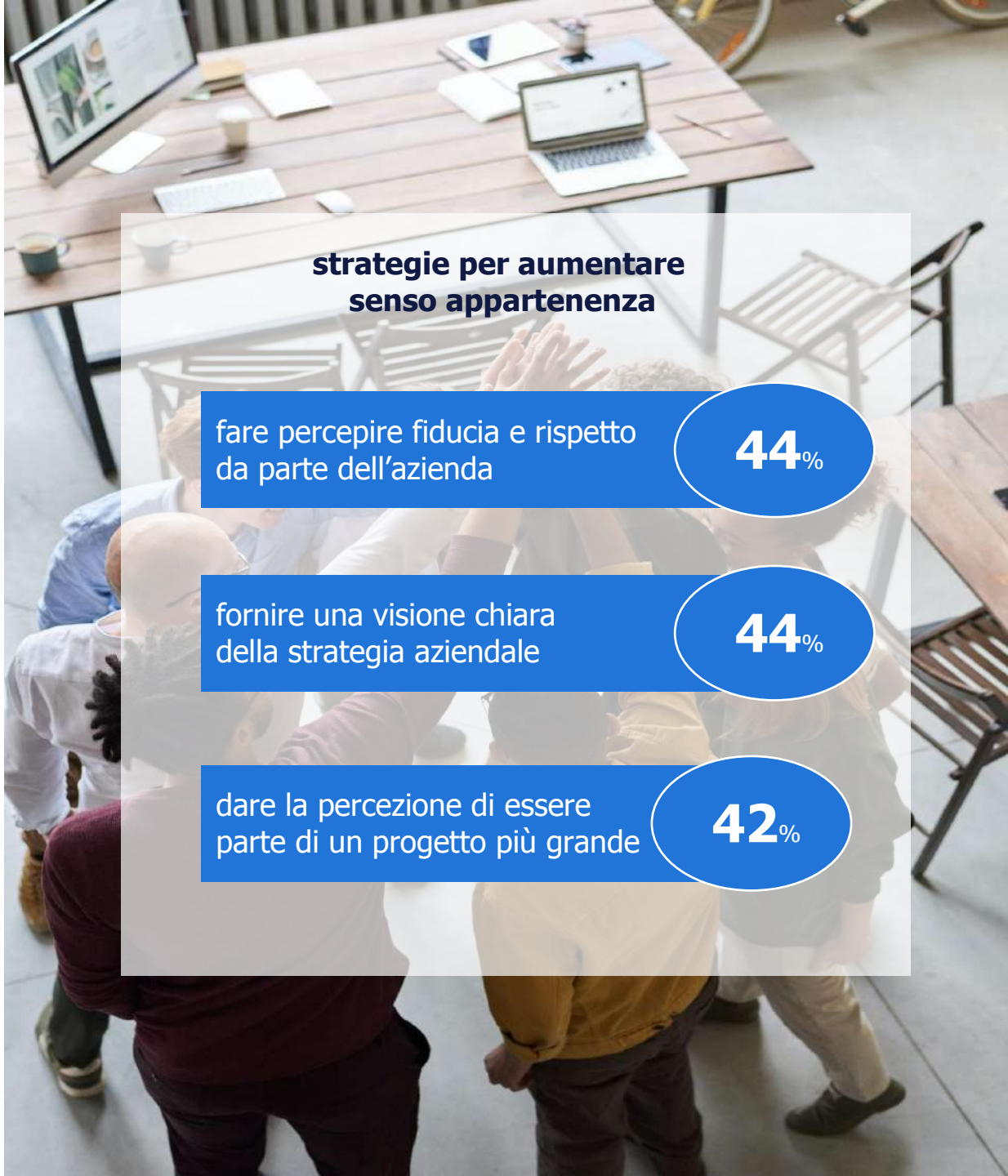
senso di appartenenza.

Con lo scopo primario di favorire il senso di appartenenza, l'obiettivo che molti HR si pongono è innanzitutto quello di offrire un ambiente il più possibile

- famigliare e sereno
- inclusivo e partecipativo

in grado di generare:

- innalzamento del commitment e impatto sulla produttività
- rafforzamento della retention dei talenti
- maggiore attrattività per le nuove figure quando la comunicazione all'esterno è efficace



grandi dimissioni

conoscenza,
impatto e azioni di
contrasto.

© Randstad

grandi dimissioni.

Le grandi dimissioni rappresentano per molti degli HR intervistati la tematica meno sentita fra le diverse affrontate.
Si tratta per molti di un "fenomeno anglosassone" amplificato dai media italiani.
Infatti il 62% degli intervistati ne ha sentito parlare (l'80% fra gli under 40) e le fonti principali sono i giornali (52%) e i social network (41%).
Secondo gli HR partecipanti ai colloqui, tuttavia, il fenomeno:

- non trova riscontro effettivo nella concretezza della propria realtà
- non è visto in potenziale incremento – per lo meno sul medio periodo – anche a causa della configurazione del mondo del lavoro in italia, strutturalmente meno idonea a favorire percorsi di uscita e ingresso dal mondo del lavoro

grandi dimissioni.

Fanno in parte eccezione le aziende con una popolazione anagraficamente più giovane che

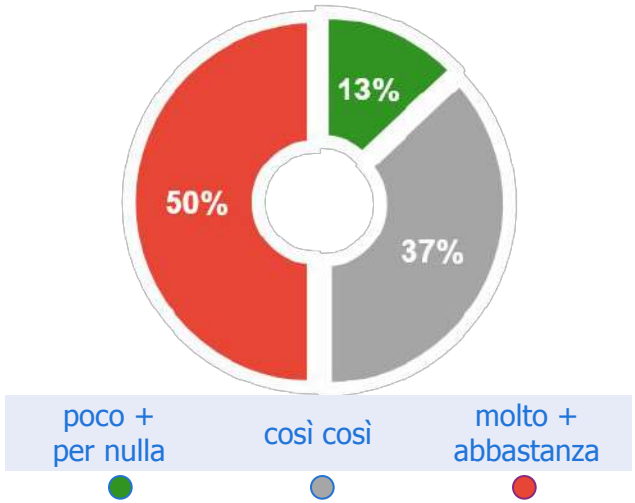
- registrano negli ultimi tempi un tasso incrementale di dimissioni
- tendono in ogni caso ad associare il fenomeno più al desiderio dei giovani di cogliere nuove e migliori opportunità in altri contesti (anche esteri) che a veri e propri "ripensamenti" del proprio stile di vita da parte dei dipendenti

L'indagine estensiva conferma l'aumento del fenomeno anche in Italia negli ultimi 12-18 mesi (nel 44% delle aziende), e il coinvolgimento in larghissima misura i lavoratori della generazione millennials (76% del totale), mentre fra le cause del fenomeno individua insoddisfazione, demotivazione e mancanza di condivisione degli obiettivi.

impatto.

In 1 azienda su 2 le dimissioni volontarie hanno avuto un impatto significativo sul mantenimento dei livelli di performance aziendale e hanno avuto ripercussioni anche sul clima interno

impatto
sulle performance aziendali



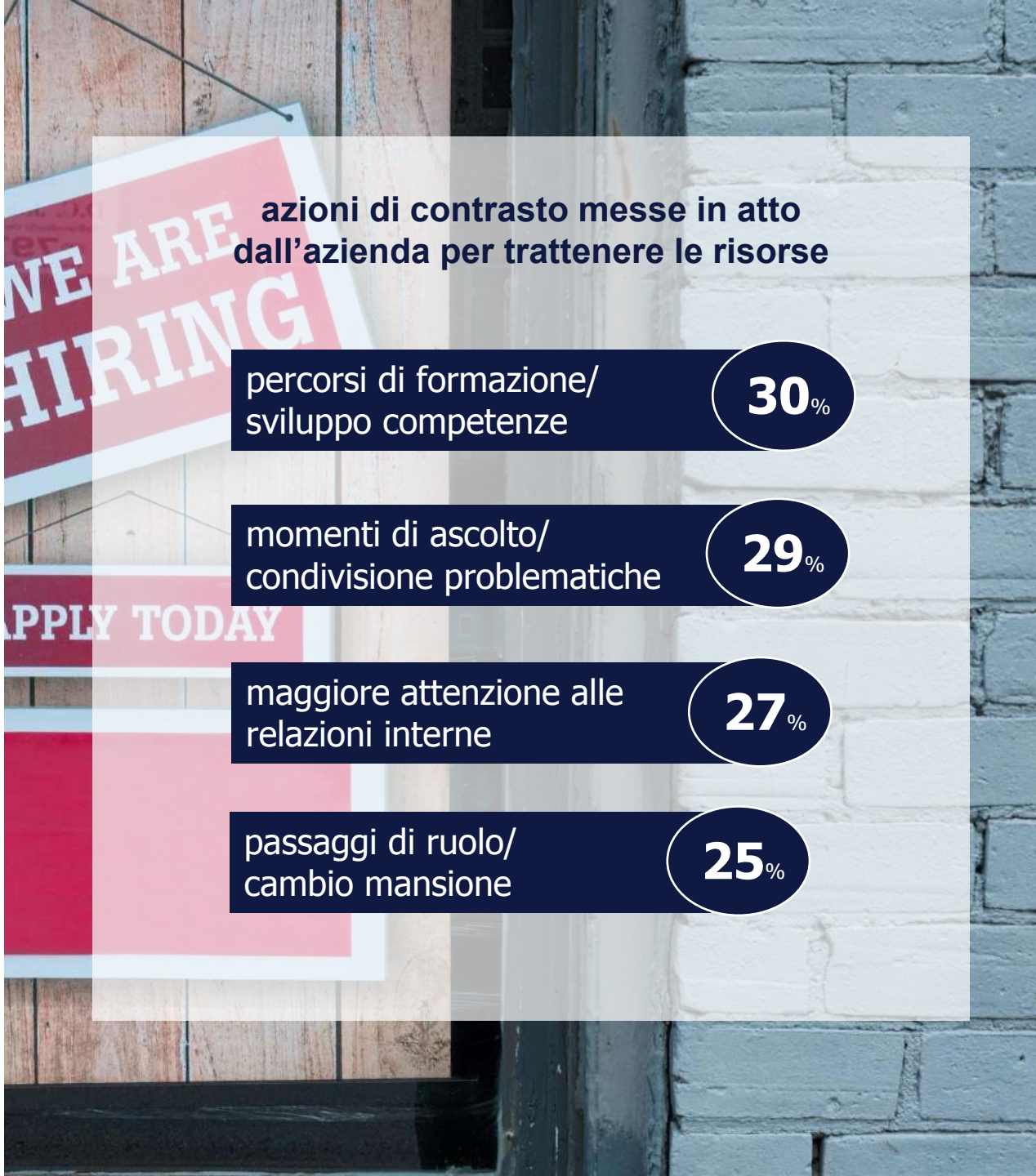
C1 public use

azioni di contrasto.

il 70% delle aziende che ha sperimentato un aumento delle dimissioni volontarie ha messo in atto azioni per trattenere le risorse.

nel 42% dei casi le azioni hanno riguardato solo alcune risorse, nel 21% dei casi la maggioranza (il 7% tutte o quasi).

il 51% degli intervistati ritiene che le azioni messe in atto dalla propria azienda per trattenere i migliori talenti siano in linea con le trasformazioni del mercato.



© Randstad

metodologia.

fase qualitativa

1 sessione di forum online della durata di 5 giorni, a cui hanno partecipato 17 soggetti (14 uomini e 3 donne fra i 29 e i 58 anni di età) appartenenti al DB candidati di Randstad Professionals

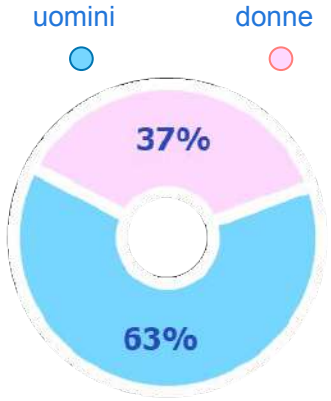
fase quantitativa

963 interviste autocompilate online (metodologia CAWI) a partire da un universo di 38.039 attualmente occupati e non occupati da meno di 6 mesi

© Randstad

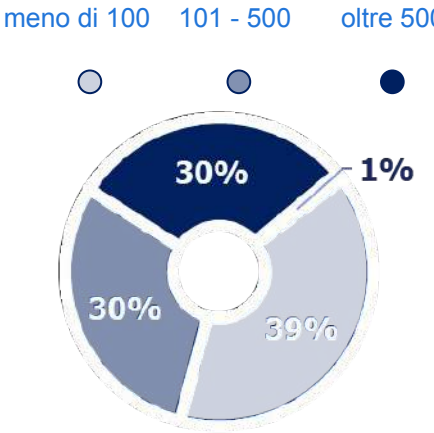
profilo campione - candidati.

genere



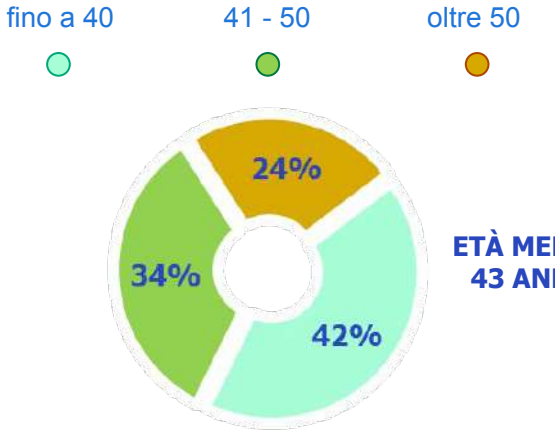
condizione occupazionale

dimensione aziendale/ numero addetti



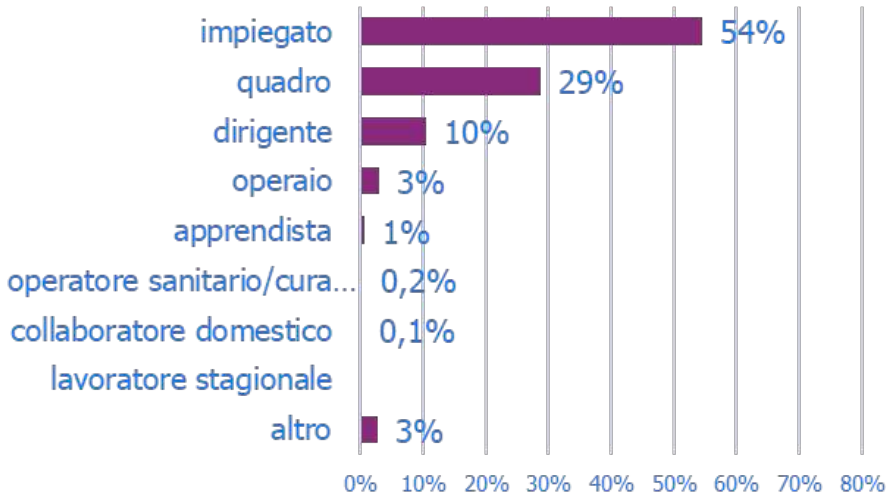
(non sa)

età

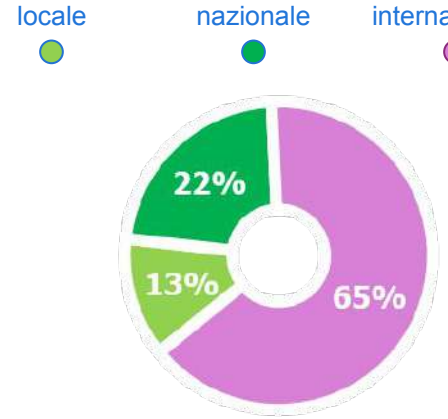


ETÀ MEDIA 43 ANNI

ruolo



estensione territoriale



i risultati dell’indagine.

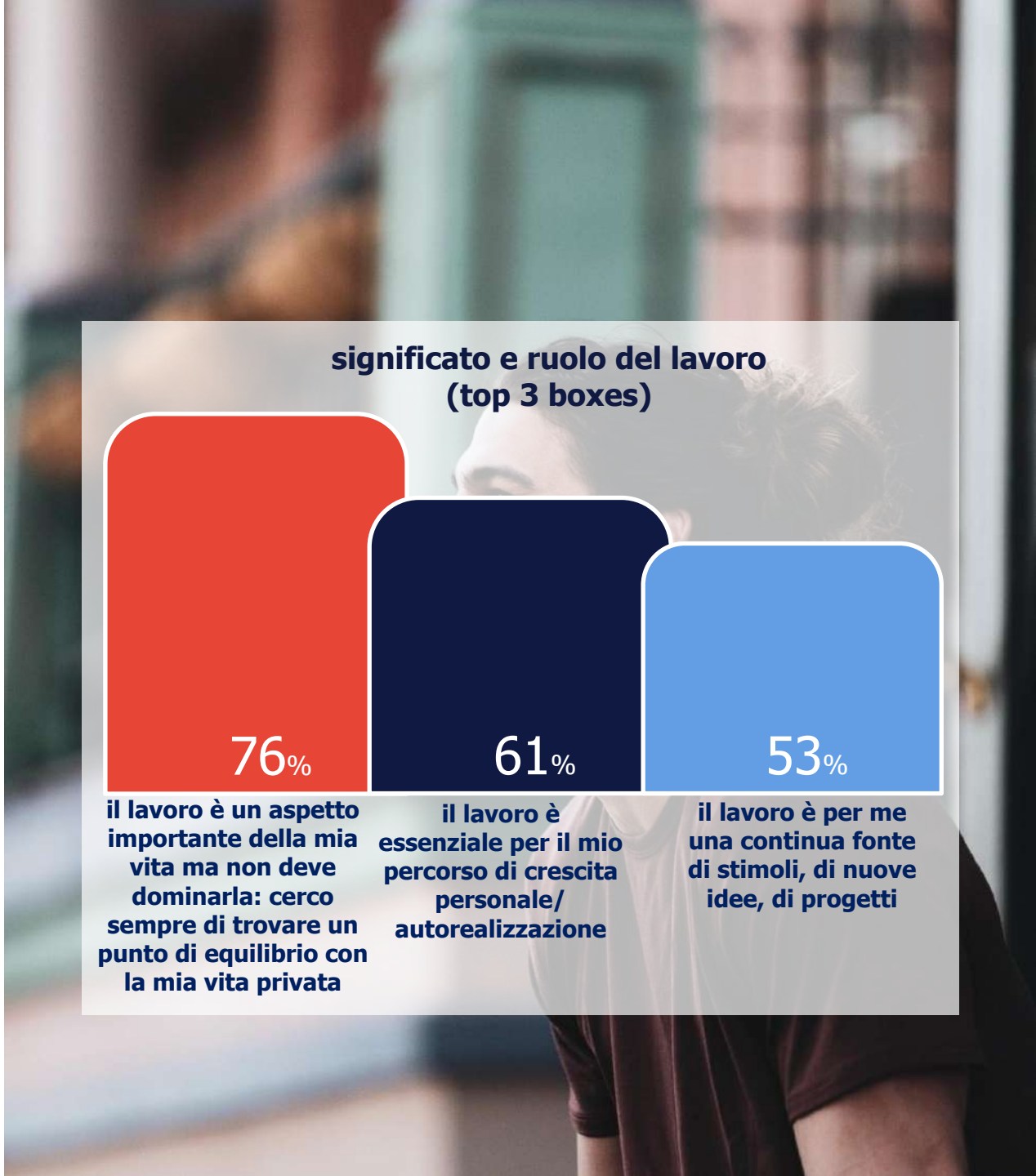
© Randstad

significato del lavoro
senso e ruolo.

il senso e il ruolo del lavoro significato e ruolo del lavoro.

Emerge sia dai colloqui sia dalla fase estensiva una netta convergenza dei candidati sugli aspetti che definiscono l'attuale percezione del proprio lavoro:

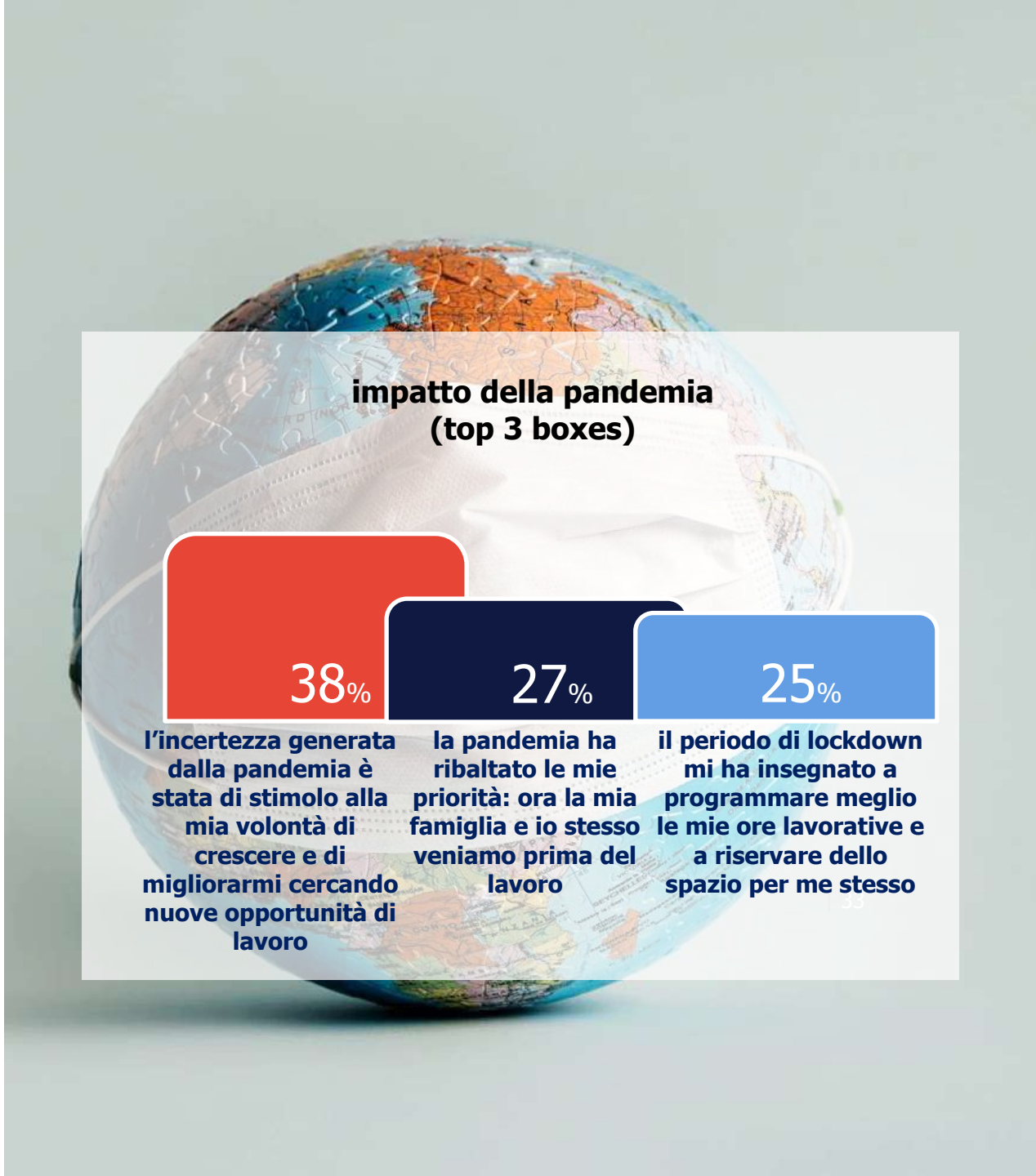
- è una parte fondamentale della propria vita, per molti proprio quell'elemento che dà il vero senso di «compiutezza» alla propria esistenza
- la maggioranza sta vivendo un momento di crescita, per qualcuno di avvicinamento all' «apice»



il senso e il ruolo del lavoro impatto della pandemia.

La pandemia e la sperimentazione delle modalità di lavoro smart, rappresentano un cruciale punto di svolta:

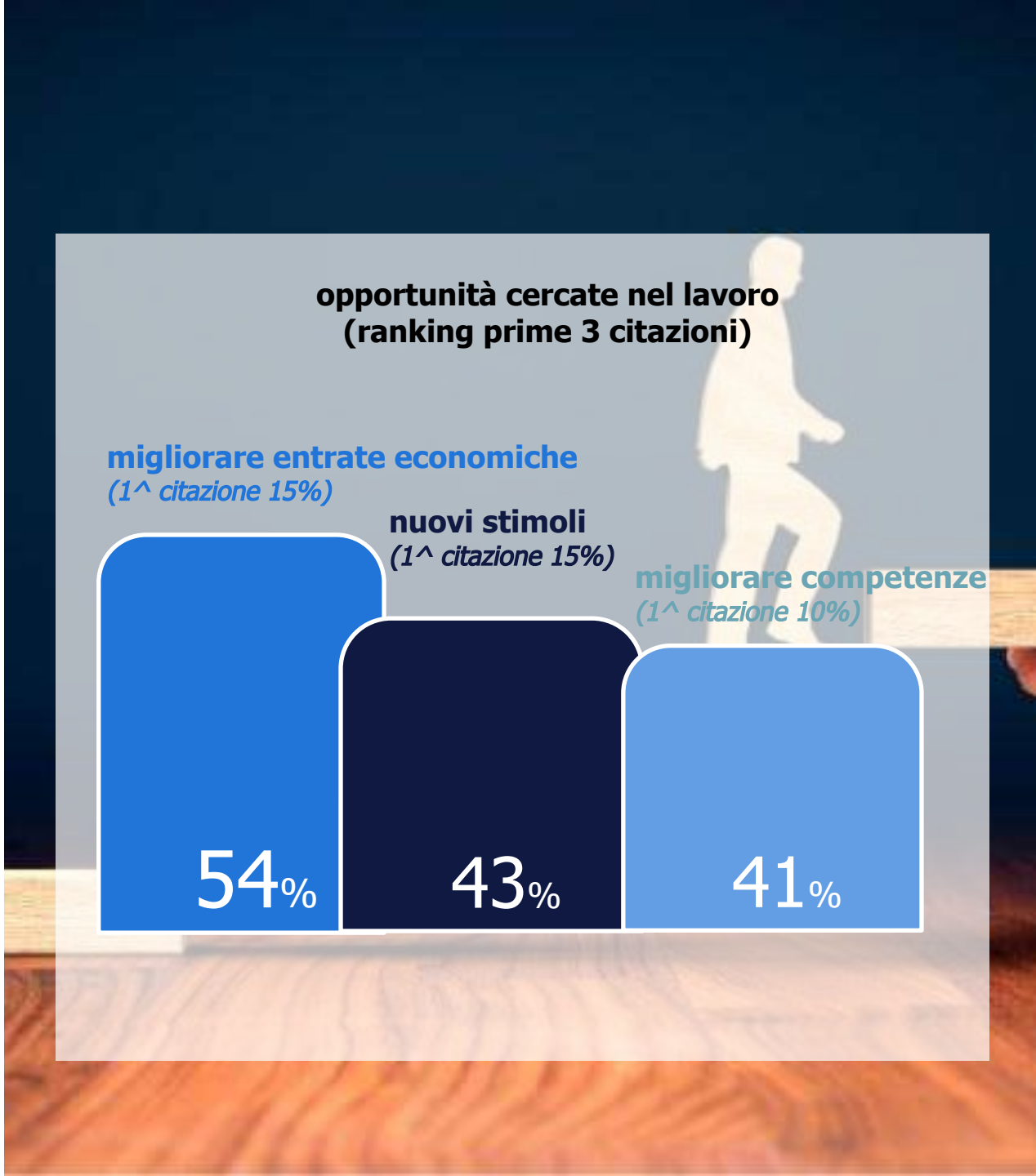
- la consapevolezza concreta di avere ora a disposizione la «soluzione» per conciliare meglio lavoro e vita privata è descritta infatti da molti come una scoperta che pone di fatto un importante confine fra un «*prima*» e un «*ora*» a cui pochi sono disposti a rinunciare
- anche se, per una minoranza, il lavoro in smart ha purtroppo anche annullato i confini – già labili a causa della connettività «always on» – fra vita lavorativa e privata *(aspetto sottolineato anche dal 17% degli intervistati nella survey quantitativa)*



il senso e il ruolo del lavoro bilanciamento vita e crescita professionale.

La ricerca di un nuovo equilibrio fra vita personale e lavoro non pone tuttavia in secondo piano, ma anzi spesso esalta, il desiderio di raggiungere obiettivi di carriera e di crescita personale che possano poi riflettersi su un bilancio di vita soddisfacente a 360°.

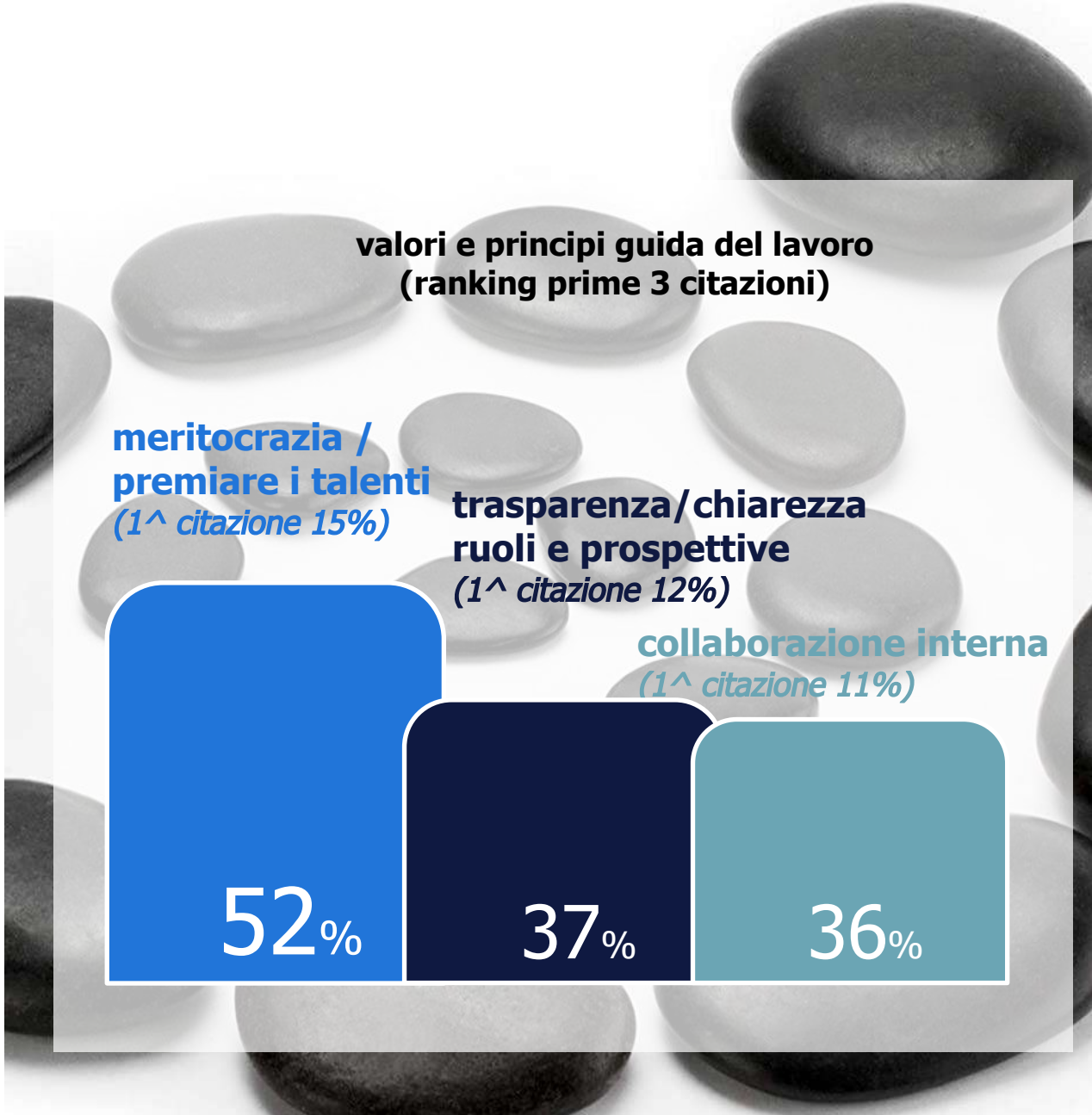
La possibilità di 'evolvere' e di accrescere le proprie conoscenze e competenze è, insieme ai riconoscimenti esterni (es. scatti di carriera e incrementi di stipendio), il fattore che tutti, indipendentemente da ruolo e settore, utilizzano per definire il «senso» del proprio lavoro.



il senso e il ruolo del lavoro
principi e valori.

Questa ricerca di equilibrio si sostanzia nell'individuazione dei valori e dei principi guida alla base del modo di vivere ed intendere il lavoro individuati nella fase estensiva:

- meritocrazia e riconoscimento dei talenti
- trasparenza e chiarezza nei ruoli e nelle prospettive
- collaborazione interna



il senso e il ruolo del lavoro
etica del lavoro.

i candidati dimostrano di avere le idee piuttosto chiare rispetto a ciò che è necessario all'azienda per dare sostanza concreta al tema dell'etica associata agli ambienti di lavoro …

ciò che ci si aspetta dall'azienda

… e al tempo stesso appaiono molto aperti e disponibili ad essere loro stessi i primi a mettere in atto pratiche e comportamenti conseguenti

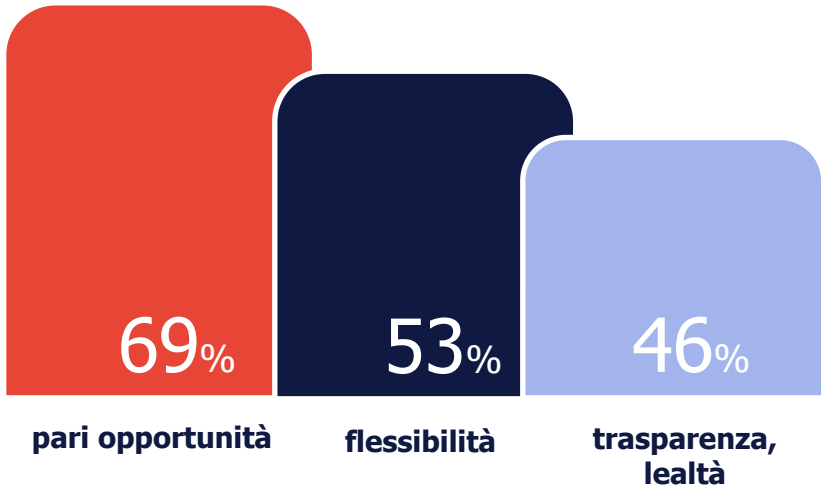
dalla propria prospettiva di dipendente

© Randstad

il senso e il ruolo del lavoro
le opportunità offerte.

Nella maggioranza dei casi riconoscono alle aziende la capacità di offrire opportunità professionali che vadano nella direzione «etica» sopra illustrata (meritocrazia, pari opportunità, trasparenza, ascolto).

opportunità offerte dalle aziende



benessere lavorativo.

ruolo dei lavoratori
e valorizzazione
dell’individualità.

il benessere lavorativo.

Il benessere lavorativo è la risultante di un processo che coinvolge tutti gli attori del «sistema azienda» e tocca diversi aspetti.
Si ritiene infatti che solo attraverso la collaborazione attiva di tutte le parti si possa raggiungere un benessere generale stabile e condiviso.

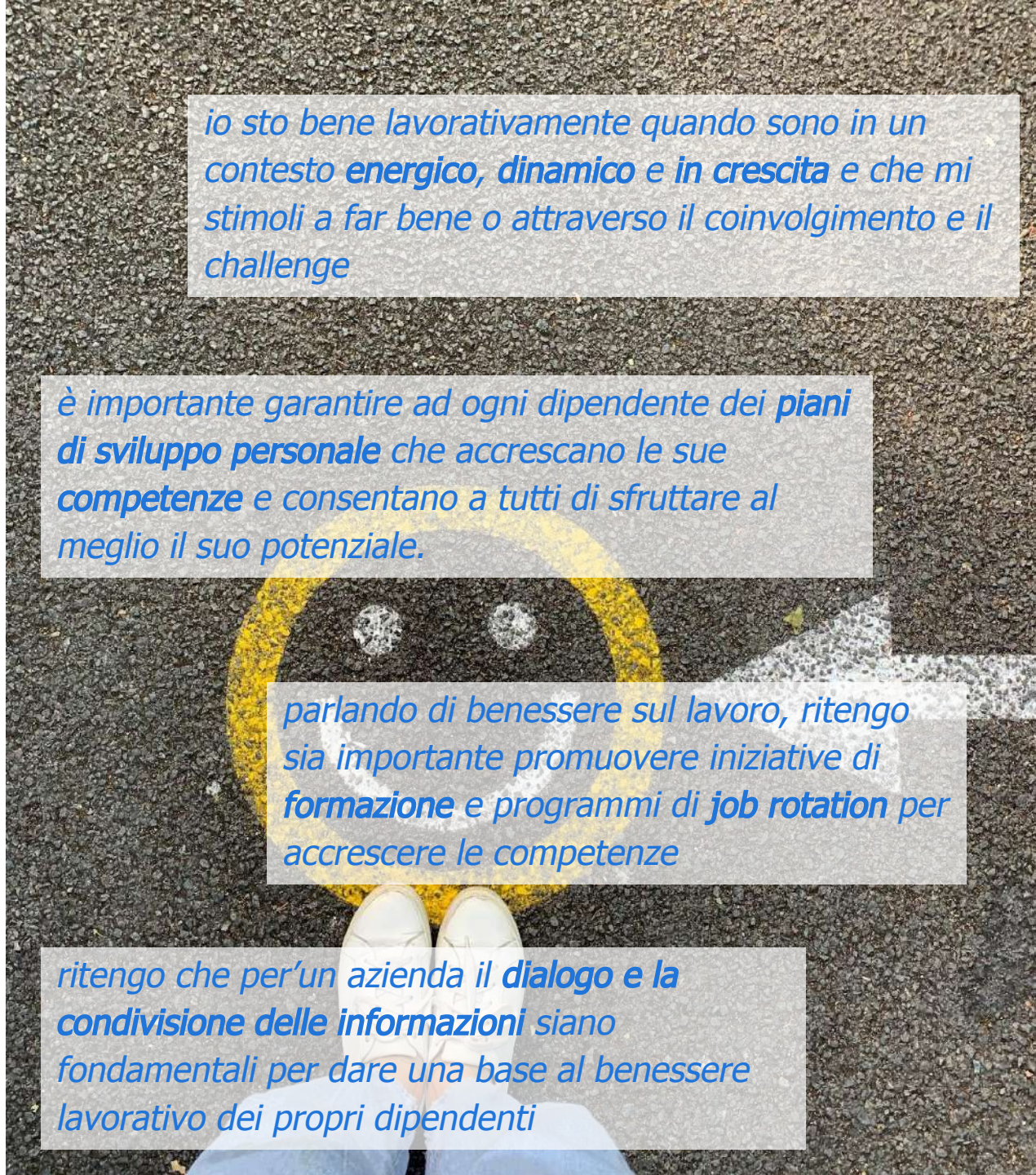
A fianco è riportato lo schema di sintesi riferito al benessere lavorativo dall'ottica dei candidati. per la sua 'messa a terra' tutti ritengono che il ruolo del management sia fondamentale per

- diffondere e sostenere una cultura aperta al dialogo e alla condivisione delle informazioni interne
- supportare i collaboratori nella individuazione e nello sviluppo di attitudini e skills
- alimentandone in tal modo la motivazione e la capacità di «far bene»

il benessere lavorativo aspetti che hanno un impatto positivo.

Dalla fase estensiva emerge la seguente graduatoria degli aspetti che hanno un impatto positivo sulla vita lavorativa, e che conferma quando già rilevato nella fase qualitativa.

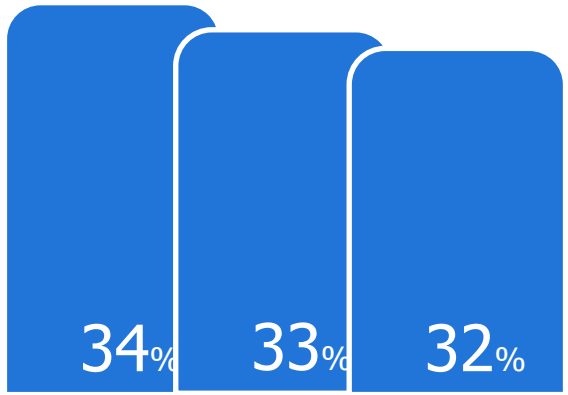
- ricevere un trattamento economico adeguato — **51%**
- lavorare in un ambiente sereno ed armonico — **41%**
- poter acquisire nuove competenze, crescere professionalmente — **39%**



il benessere lavorativo
elementi di benessere e malessere.

un candidato su 3 ritiene che nella propria azienda si presente un buon livello di benessere e serenità

elementi di benessere garantiti in azienda



elementi di malessere presenti in azienda

il benessere lavorativo
la chiarezza del proprio ruolo.

Il benessere lavorativo passa anche dalla chiarezza del proprio ruolo.
Gli elementi che contribuiscono materialmente a rendere chiaro e percepibile tutto ciò sono:

- un approccio chiaro, già in fase di colloquio, su quali siano le reciproche attese
- feedback e monitoraggi costanti da parte di chi assegna gli obiettivi

ma anche

- la reale e approfondita conoscenza, da parte dei vertici, dei contenuti su cui si viene chiamati ad operare
- e quindi la possibilità di interfacciarsi con un management a sua volta «preparato e adeguatamente formato»

Soddisfatti del proprio ruolo in azienda

39%

cresce al crescere dell'età e del ruolo in azienda

azioni che rendono chiaro il ruolo dei lavoratori

strumenti e processi strutturati in grado di definire ruoli, mansioni e obiettivi **59%**

monitoraggio continuo e feedback da parte di chi assegna gli obiettivi **57%**

fissare obiettivi misurabili (es. budget) **51%**

il benessere lavorativo valorizzazione dell'individualità.

Altro elemento centrale per il benessere lavorativo è la capacità delle aziende di valorizzare le individualità in modo che i lavoratori possano esprimere la propria personalità:

- per l'81% dei lavoratori è molto importante poter esprimere la propria personalità nel ruolo e nell'ambiente di lavoro
- ma solo il 28% ritiene che la propria azienda ponga attenzione al riconoscimento e alla valorizzazione delle individualità

senso di appartenenza

legame e ingaggio.

© Randstad

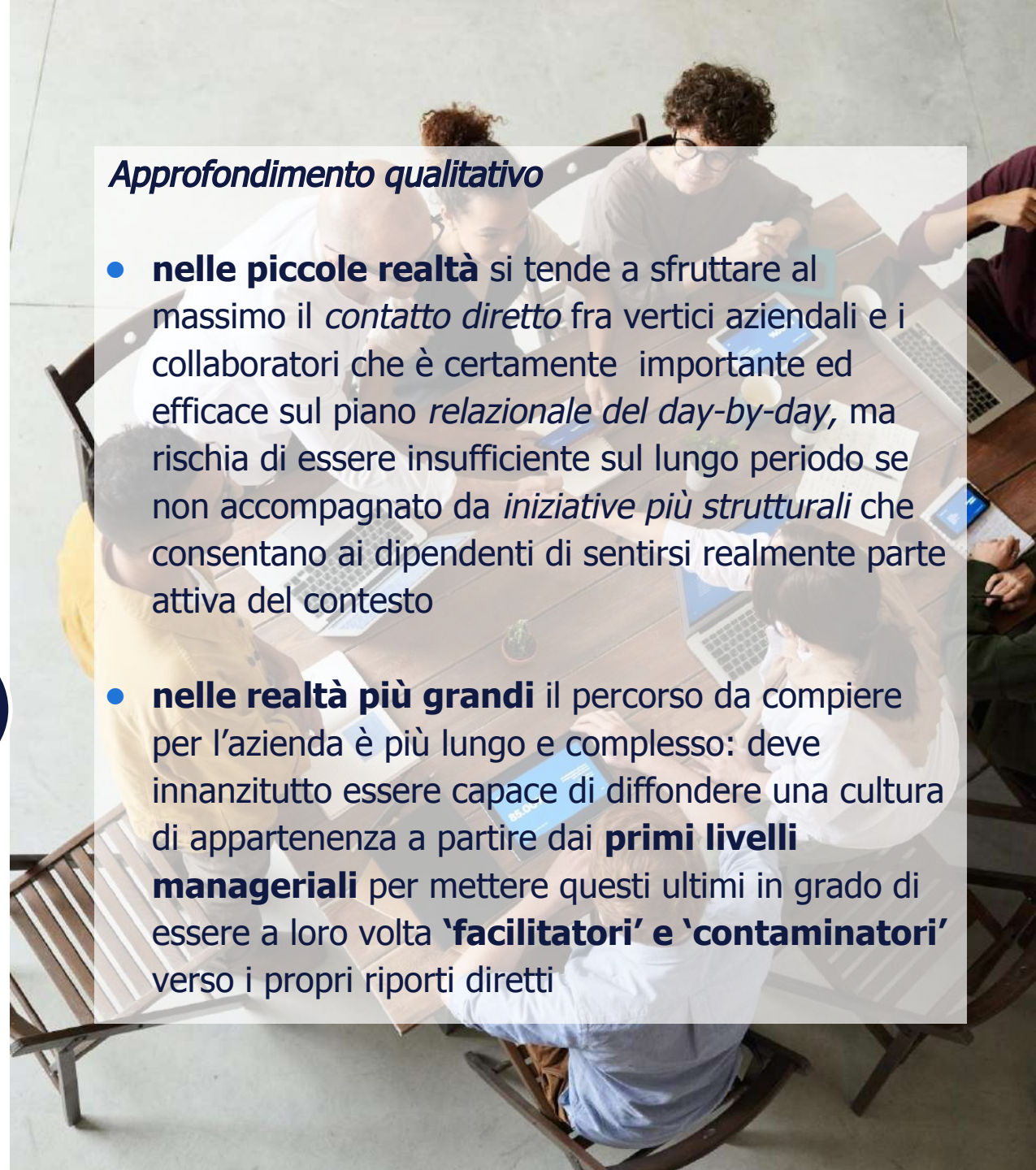
il senso di appartenenza
legame con l'azienda.

4 candidati su 10 giudicano forte il legame con la propria azienda.
Per il 29% il legame si è intensificato negli ultimi 24 mesi, mentre per il 33% si è attenuato.
Circa 2 su 10 riconoscono l'impegno dell'azienda per sviluppare il senso di appartenenza e ritengono che l'azienda promuova i legami e favorisca la collaborazione.

forte legame con l'azienda (top 3 boxes) **39%**

azienda lavora per consolidare senso di appartenenza (top 3 boxes) **22%**

azienda promuove legami e favorisce la collaborazione (top 3 boxes) **18%**



Approfondimento qualitativo

- **nelle piccole realtà** si tende a sfruttare al massimo il *contatto diretto* fra vertici aziendali e i collaboratori che è certamente importante ed efficace sul piano *relazionale del day-by-day,* ma rischia di essere insufficiente sul lungo periodo se non accompagnato da *iniziative più strutturali* che consentano ai dipendenti di sentirsi realmente parte attiva del contesto

- **nelle realtà più grandi** il percorso da compiere per l'azienda è più lungo e complesso: deve innanzitutto essere capace di diffondere una cultura di appartenenza a partire dai **primi livelli manageriali** per mettere questi ultimi in grado di essere a loro volta **'facilitatori' e 'contaminatori'** verso i propri riporti diretti

C1 public use

il senso di appartenenza strategie di ingaggio.

Ciò che, nella visione dei candidati, meglio sviluppa e sostiene il senso di appartenenza è dato soprattutto da:

- la ripartizione equilibrata fra smart working e lavoro in sede
- accurati percorsi di on-boarding per i nuovi assunti
- un coinvolgimento attivo – nel rispetto dei ruoli – nei processi decisionali
- la chiarezza e la trasparenza sulla strategia e sugli obiettivi aziendali

grandi dimissioni

conoscenza, impatto, azioni di contrasto.

© Randstad

grandi dimissioni
conoscenza, incidenza e impatto.

Il 60% degli intervistati dichiara di conoscere il fenomeno.

Il 53% dice che nella propria azienda l'incidenza del fenomeno è aumentata negli ultimi 12-18 mesi, causando un impatto sul clima interno:

Approfondimento qualitativo

- **i giovani (<40 anni)** tendono a riconoscersi direttamente nel fenomeno e spesso affermano che la propria decisione di cambiamento, successiva al periodo pandemia, sia stata dettata
  - dalla ricerca di crescita professionale
  - ma anche dal desiderio di ricomporre 'i pezzi della propria vita' in modo diverso da prima.

- **i più maturi (> 40 anni)** osservano il fenomeno da un'ottica più sociale, lo circoscrivono ai colleghi giovani, senza sentirsi più di tanto chiamati in causa in modo diretto
  - ne riconoscono **la potenziale progressiva importanza** in termini di impatto anche sulla propria azienda (= perdita di talenti importanti)
  - sottolineano soprattutto (a volte anche nel proprio ruolo di manager di team) le crescenti difficoltà **nell'assunzione di nuove figure come conseguenza del fenomeno.**

C1 public use

grandi dimissioni
azioni di contrasto.

Il 41% delle aziende ha messo in atto azioni per trattenere le risorse.

Nel 34% dei casi le azioni hanno riguardato solo alcune risorse.

azioni di retention

leve di attrattività.

© Randstad

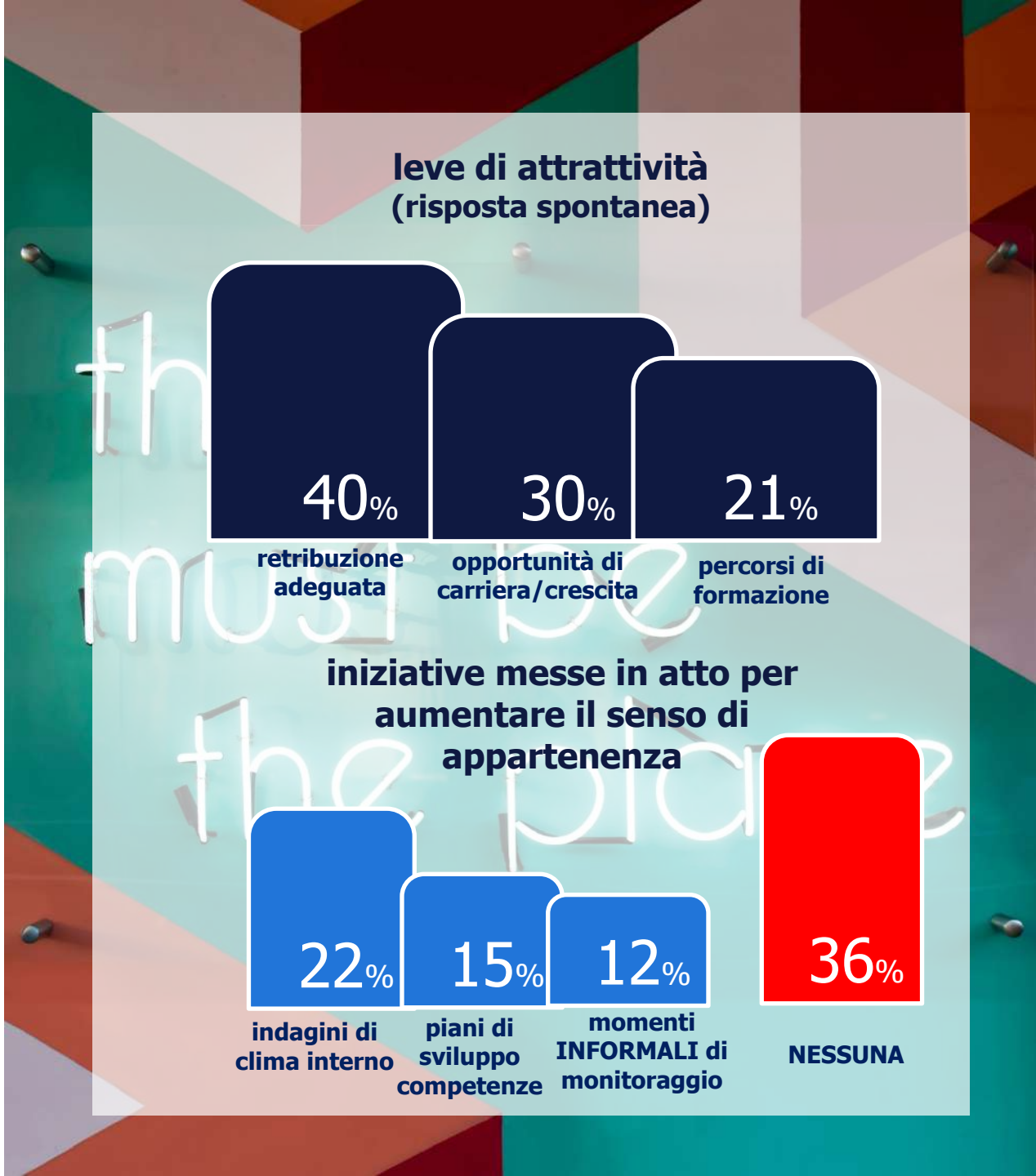
azioni di retention
leve di attrattività.

Adeguata retribuzione, opportunità di crescita e di carriera e percorsi di formazione sono le leve che le aziende dovrebbero mettere in atto per risultare attrattive, secondo quanto dichiarato spontaneamente dai candidati intervistati.

Il 34% ritiene la propria azienda attrattiva:

- il 32% giudica l'attrattività aumentata negli ultimi 24 mesi
- il 27% la vede diminuita

Indagini di clima interno, piani per lo sviluppo delle competenze e momenti di monitoraggio informali sono le iniziative messe in atto più spesso per aumentare il senso di appartenenza e accrescere l'attrattività .



principali

highlights.

© Randstad

highlights.

- si evidenzia un allineamento marcato nella visione 'di fondo' di HR e candidati delle principali tematiche esplorate.Le differenze di mano in mano registrate appaiono infatti più riconducibili a una diversa "intensità" di adesione che al ranking di importanza ad esse attribuita
- tale congruenza di visione appare particolarmente accentuata tra gli HR e le generazioni aziendali più "senior", probabilmente anche in ragione di una maggiore sintonia tra le attese nei confronti dell'azienda da parte dei candidati e gli strumenti a disposizione dell'HR per gestire tematiche come ad esempio attrattività e soprattutto retention
- rispetto a queste stesse tematiche si registra non a caso un maggiore 'gap' di visione fra gli HR e le generazioni più giovani le quali, a fronte di una crescente bisogno di concretezza (es. chiarezza su obiettivi, piani e possibilità oggettive di carriera), vivono come poco significativi strumenti più legati alla sfera emotiva (es. il senso di appartenenza), spesso messi in campo dagli hr in assenza di alternative più concrete
- in generale, quindi, emerge l'importanza di una gestione HR declinata *ad hoc* per ciascuna generazione aziendale, che si concentri su leve di attrattività specifiche.

© Randstad

randstad
human forward.

Immagini fornite da Randstad e MPS, tutti i diritti riservati.