

# hr trends and salary survey 2018



l'organizzazione tra processi partecipativi, circolarità e vissuti emozionali

# note di metodo

## metodologia

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

## campione

- effettuate 283 interviste a CEO, CFO, CHRO, HRD principalmente di aziende dei settori industria e servizi

## fieldwork

- le interviste sono state realizzate tra il 16 febbraio e il 13 aprile 2018



# aree di analisi

## temi storici e nuovi focus

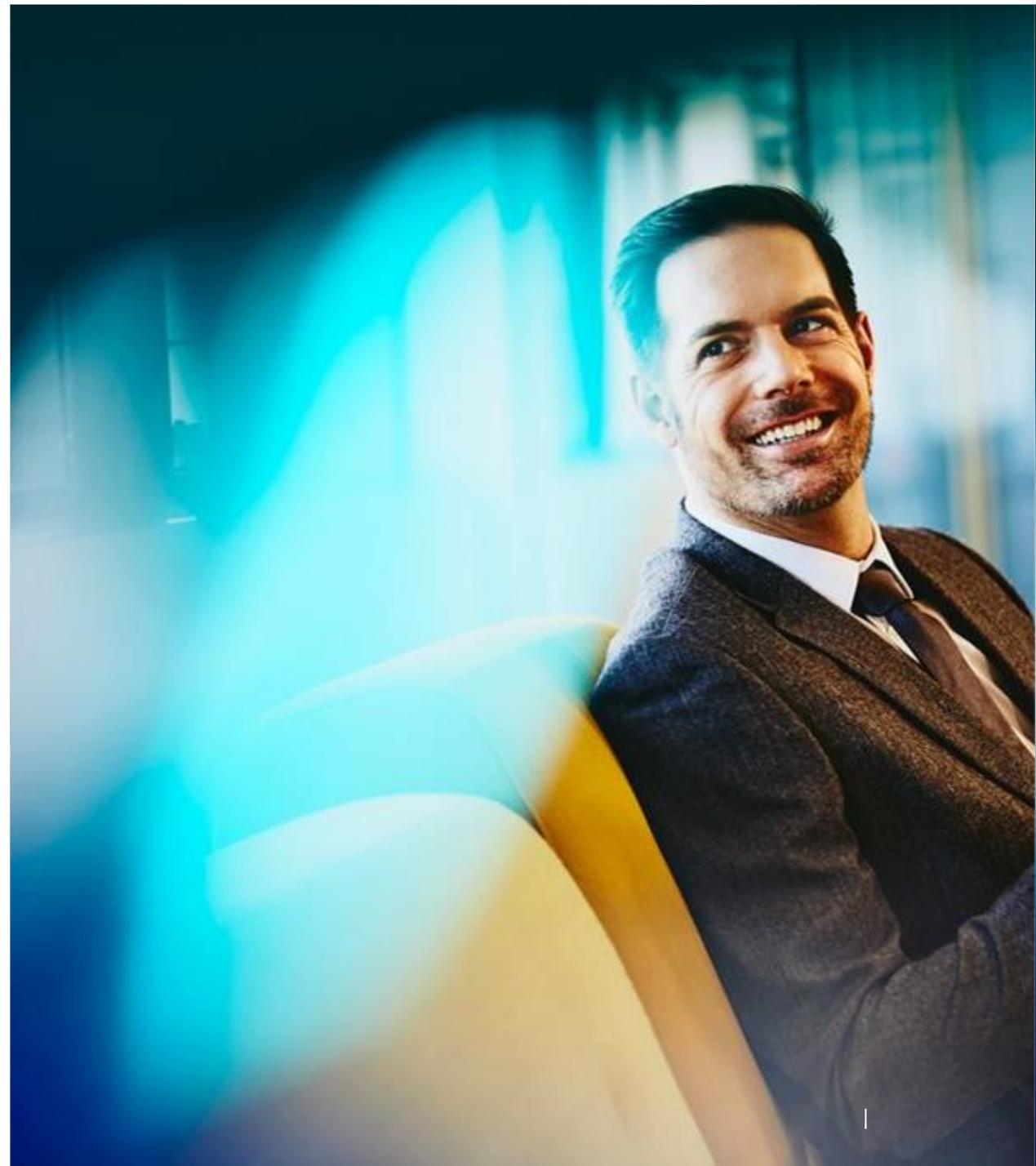
### temi storici

- strategie per il capitale umano
- il ruolo dell'HR
- i candidati
- **le retribuzioni**



### nuovi focus

- i modelli organizzativi
- l'organizzazione partecipata e circolare
- l'approccio all'errore
- le emozioni in azienda



la strategia per il

capitale umano.

# la strategia per il capitale umano le principali sfide del 2018

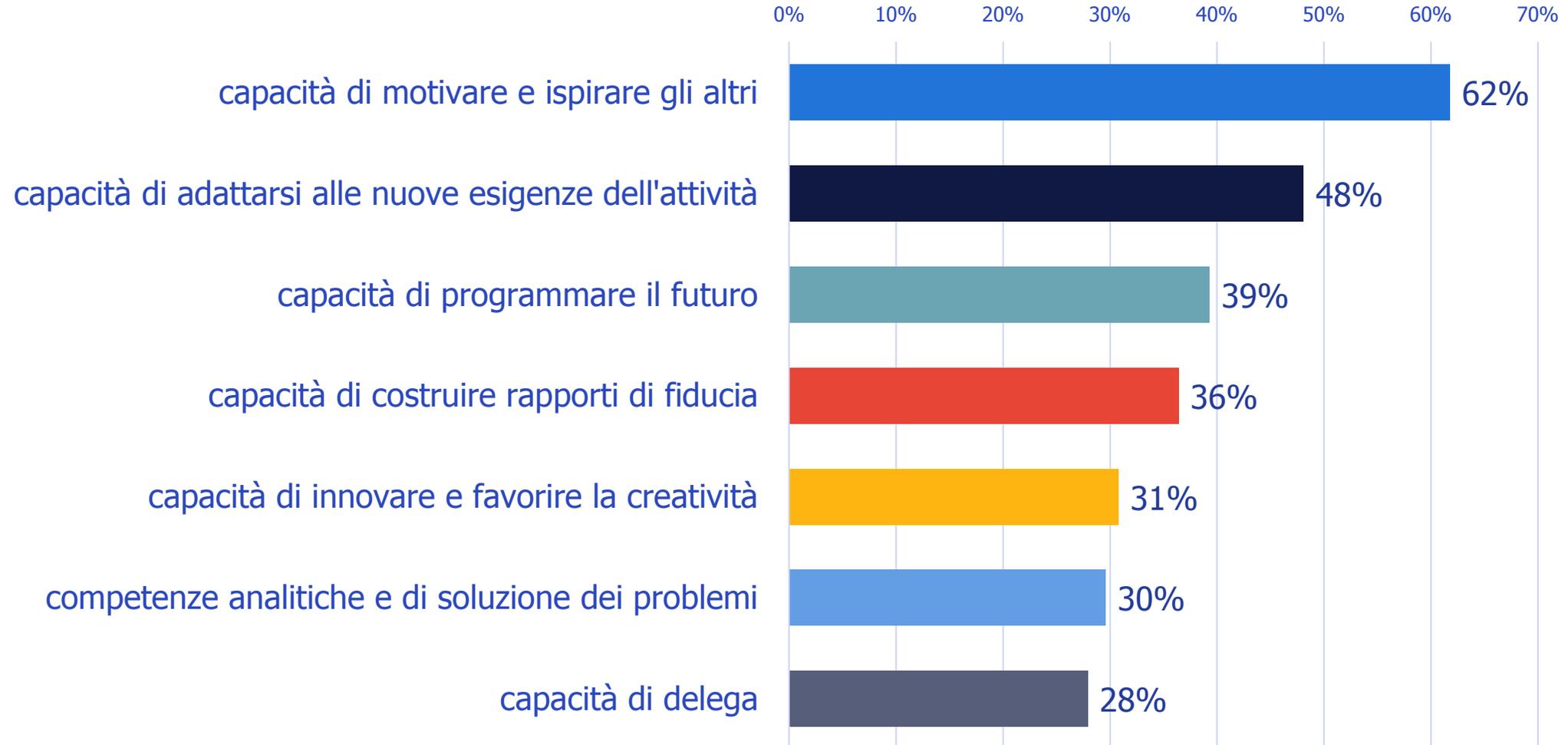
*d.38 a suo avviso quali sono le principali sfide in termini di hr che la sua organizzazione dovrà affrontare nel 2018?*



# la strategia per il capitale umano

## le principali competenze **richieste** alla leadership

*d.39- 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. 39.1 e 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)*



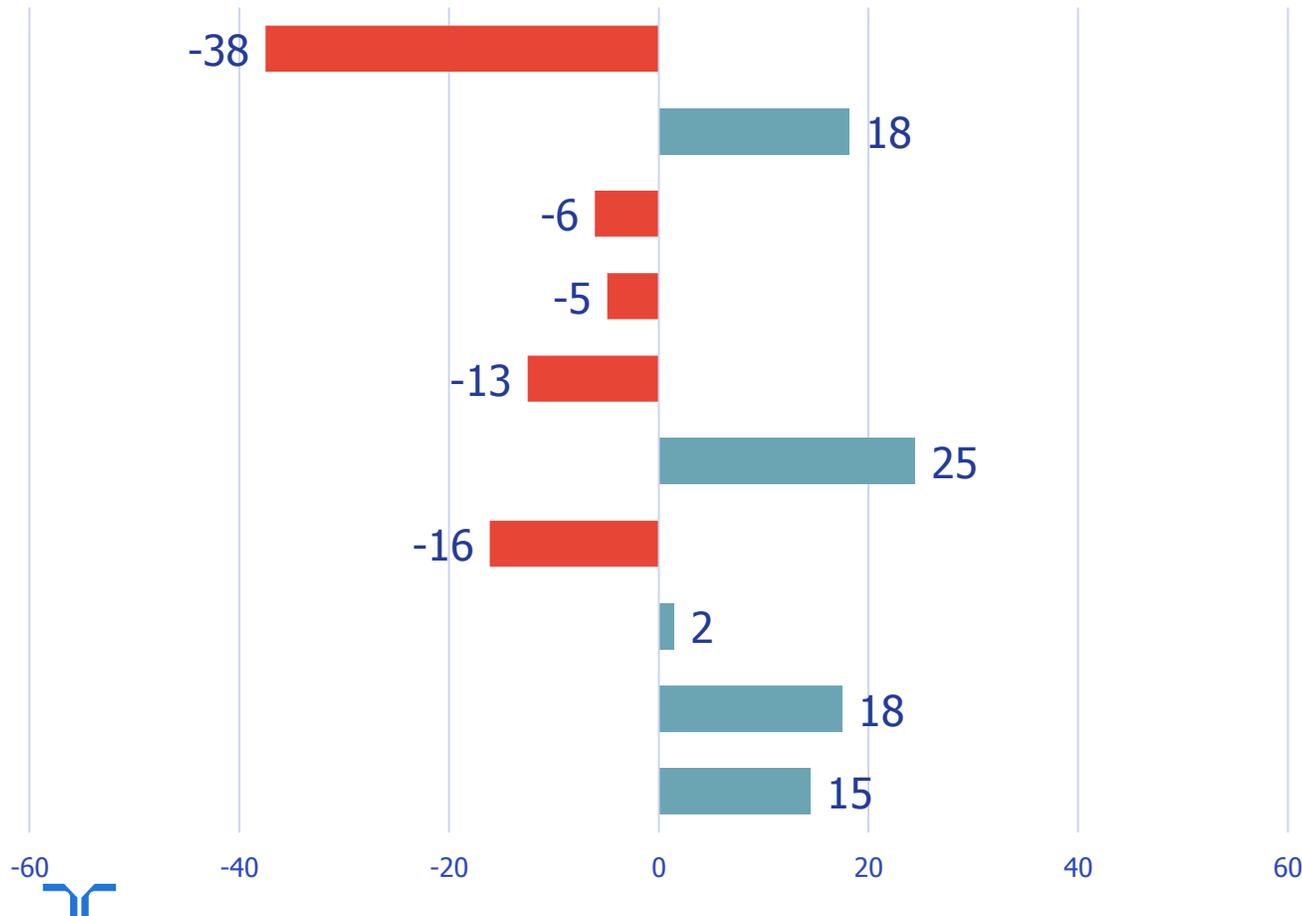
# la strategia per il capitale umano

## le competenze **richieste** vs **presenti** nella leadership

base totale campione

**competenze richieste maggiori  
rispetto a quelle presenti**

**competenze presenti maggiori  
rispetto a quelle richieste**



Capacità di motivare e ispirare gli altri

Capacità di adattarsi alle nuove esigenze dell'attività

Capacità di programmare il futuro

Capacità di costruire rapporti di fiducia

Capacità di innovare e favorire la creatività

Competenze analitiche e di soluzione dei problemi

Capacità di delega

Capacità di gestire il conflitto

Capacità di riconoscere il conflitto

Capacità di tutelare l'equità organizzativa

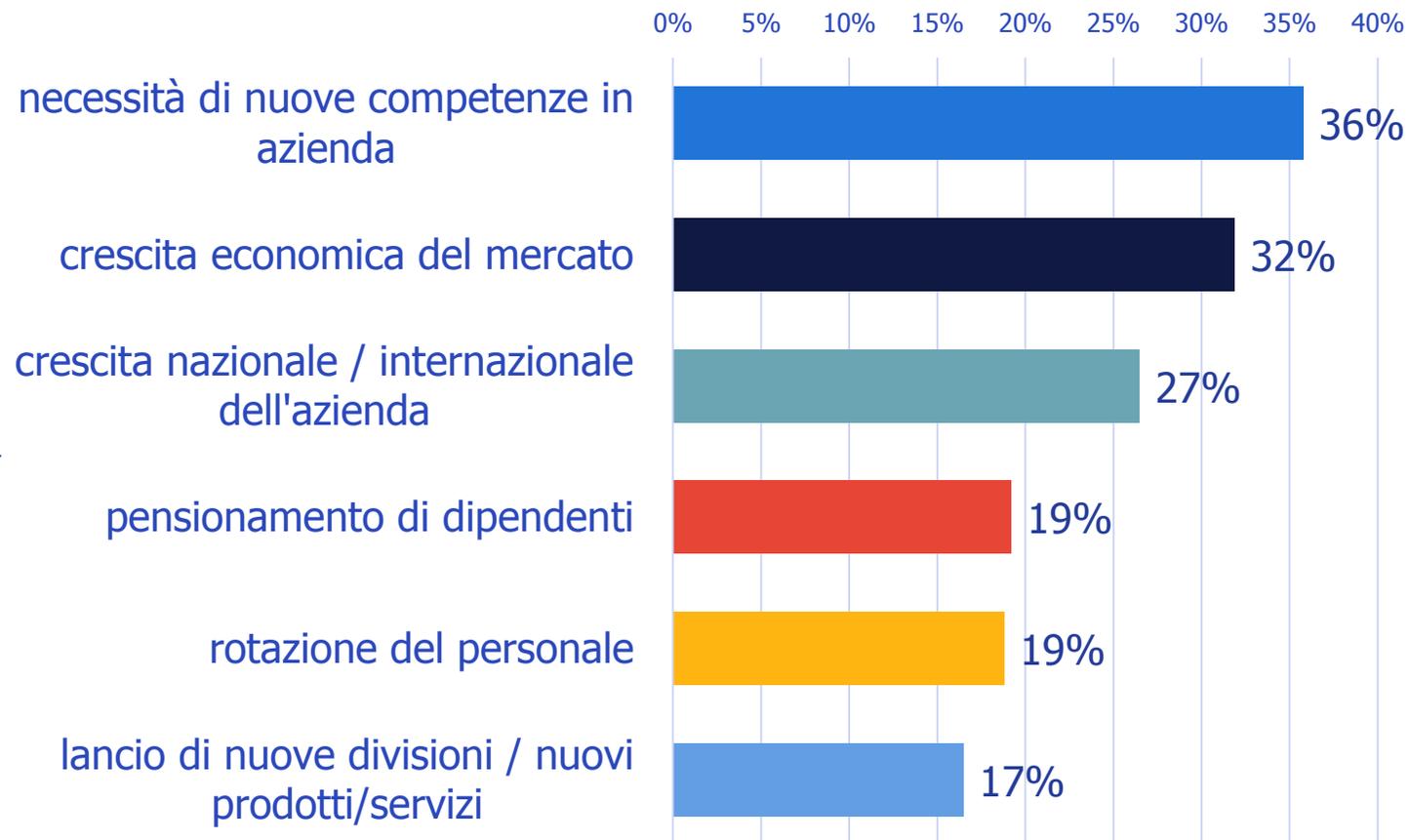
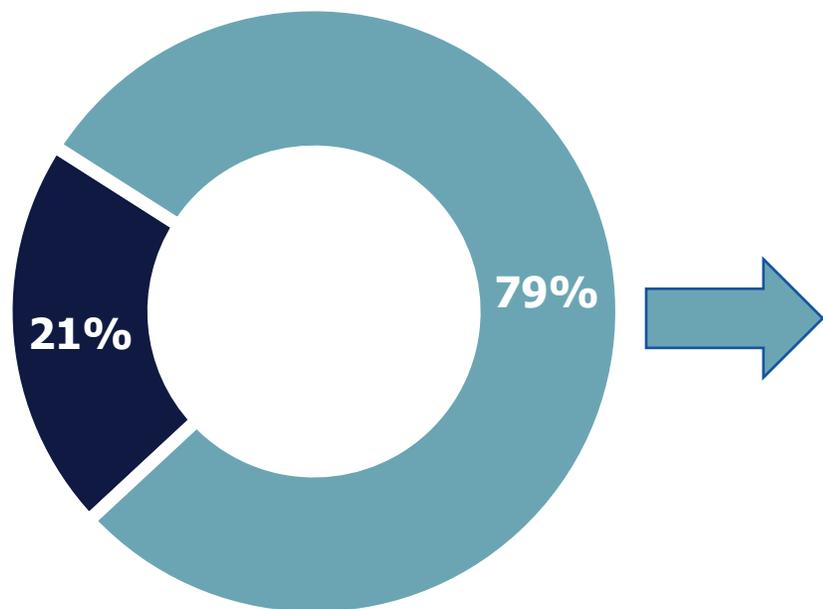
# la strategia per il capitale umano

## motivi di aumento dell'organico nel 2018

d. 40.1 nel caso siano previste, quali sono i motivi principali alla base delle nuove assunzioni nel 2018?

base totale campione

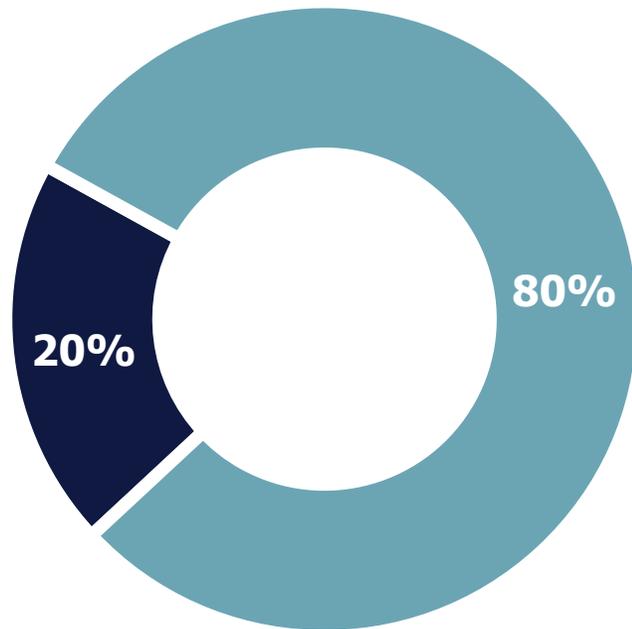
■ non e' previsto un piano di aumento dell'organico    ■ e' previsto un piano di aumento dell'organico



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

d.41 prevede si presenteranno problemi di carenza di competenze nel 2018? se si, come pensa di affrontarli?

■ non abbiamo carenze di competenze    ■ abbiamo carenze di competenze



A close-up photograph of a woman with vibrant red hair pulled back, smiling warmly. She is wearing a dark, possibly black, top. The background is softly blurred, showing what appears to be an office or meeting room with warm lighting and some indistinct shapes. The overall mood is professional and positive.

il ruolo

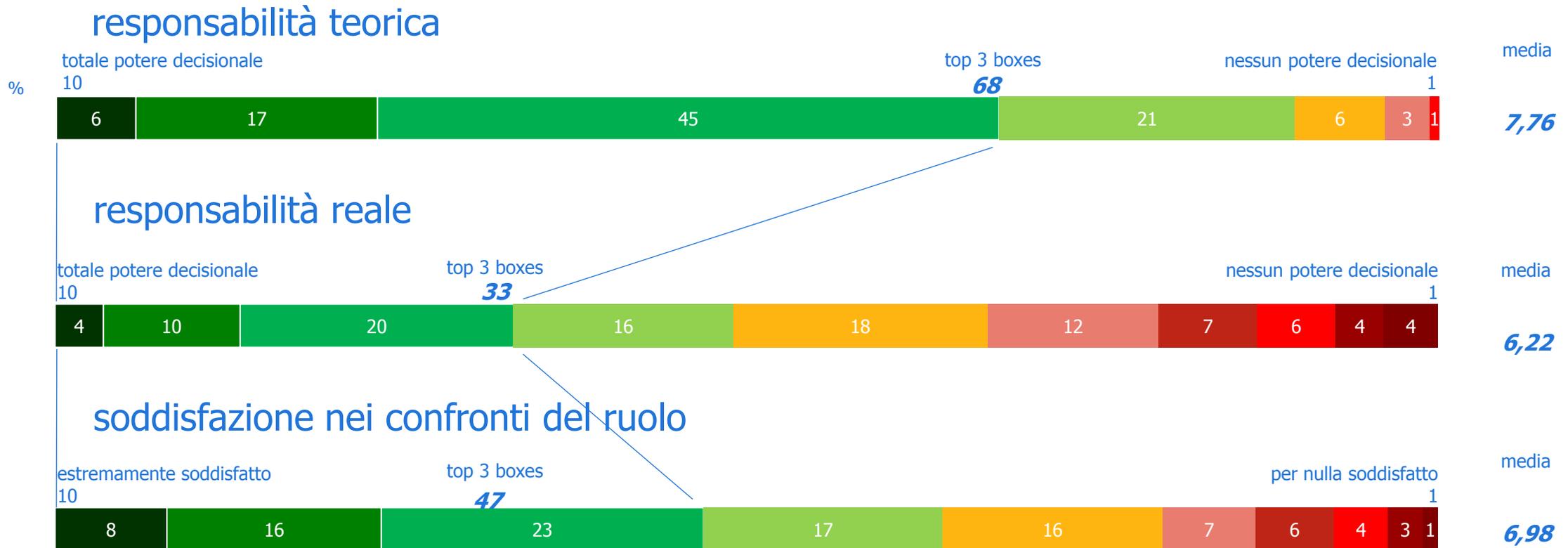
del responsabile  
risorse umane.

# il responsabile delle risorse umane

## responsabilità teorica vs responsabilità reale e soddisfazione

d12 - in un'azienda come la sua, quale responsabilità (ed effettivo potere decisionale) dovrebbe essere assegnata, a una figura con il suo ruolo, nel generare e promuovere concretamente i processi di cambiamento organizzativo? s13 - concretamente, nella sua azienda, quale è il suo livello di responsabilità (ed effettivo potere decisionale) nel generare e promuovere concretamente i processi di cambiamento organizzativo? s14 - concretamente, quanto si ritiene soddisfatto del suo ruolo all'interno della sua azienda?

% scala 1-10



base totale campione



# il responsabile delle risorse umane come incrementarne il ruolo in azienda

*d40. come si può aumentare in azienda l'importanza del ruolo delle risorse umane?*

% posizione 1 su posizioni 1-2-3



base totale campione

# il responsabile delle risorse umane attività aziendali

d33. nell'azienda in cui lei lavora, esistono... una certificazione di qualità dei processi aziendali? ... l'exit interview?...l'analisi del clima interno? ...percorsi formativi relativi ai temi di cui abbiamo parlato?

## certificazione di qualità'



## exit interview



## analisi clima interno



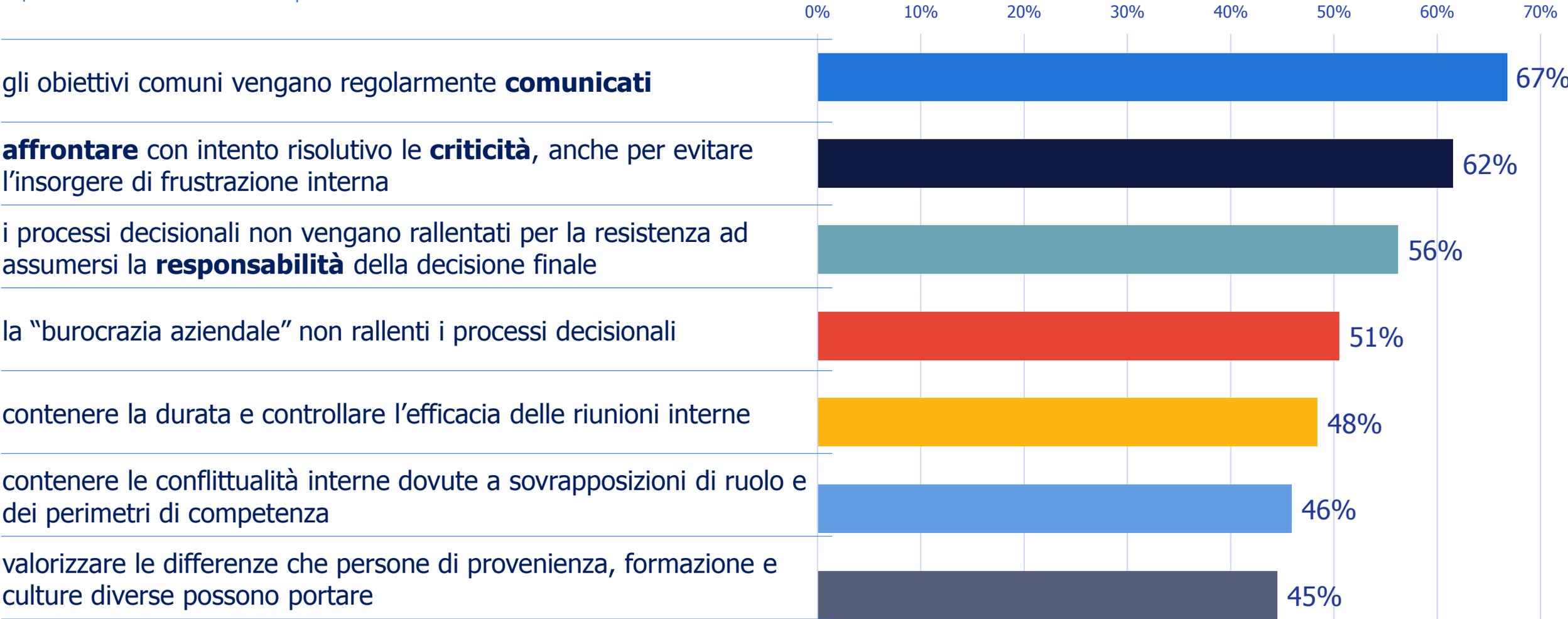
## percorsi formativi



# il responsabile delle risorse umane cosa è importante per migliorare l'azienda

d29 quanto ritiene importante ciascuno di questi aspetti, ai fini di una sempre migliore efficacia, produttività e competitività della sua azienda?

top 2 su scala 1-10 base totale campione



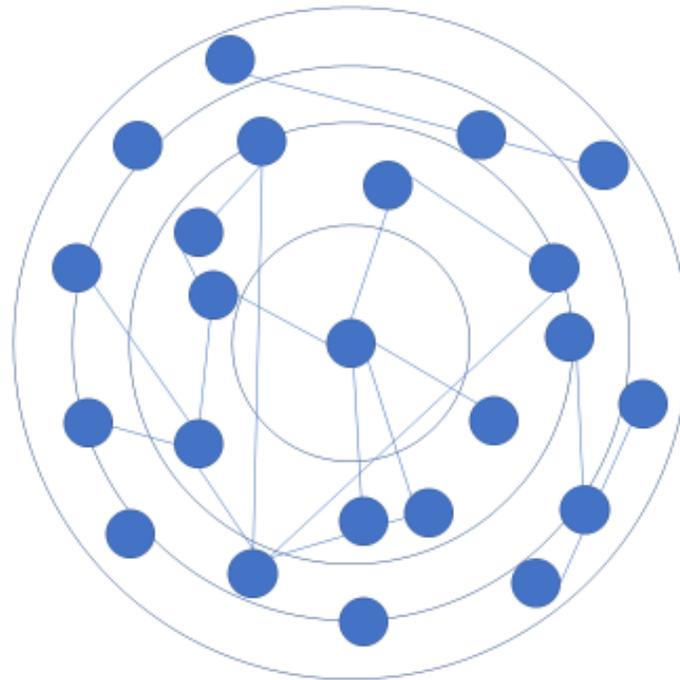
# l'organizzazione

A group of business professionals are seated around a dark wooden conference table in a modern office setting. The room features large windows with a view of a cityscape, and the lighting is a mix of warm indoor lights and natural light from the windows. The scene is captured from a low angle, looking across the table. The overall atmosphere is professional and collaborative.

partecipata e  
circolare.

# il modello organizzativo partecipato e circolare

pensare i processi organizzativi in termini di circolarità significa ragionare come **sistema aperto** e in **costante dinamica di scambio**. è possibile portare innovazione grazie al **confronto orizzontale** che consente la **diffusione di differenti prospettive**, la **ricerca di nuove idee** e pratiche di lavoro. questo, da un lato, implica che le risorse umane possano e (al contempo) siano disposte ad assumersi il proprio ruolo in termini **proattivi** e, dall'altro, una progressiva tendenza al **ridimensionamento delle differenze** gerarchiche e di ruolo. controparte è la gestione della dimensione emotiva che tutto questo potrebbe sollecitare; l'organizzazione, infatti, non può ripararsi dietro procedure "calate dall'alto" ma deve promuovere una responsabilità diffusa.



# organizzazione partecipata e circolare livello di conoscenza

d21. in quale delle seguenti affermazioni lei si riconosce maggiormente?

base totale campione



# organizzazione partecipata e circolare applicazione in azienda

d22. - attualmente nell'azienda in cui lavora...



# organizzazione partecipata e circolare interesse complessivo

d23 - in tema di "organizzazione partecipata e circolare", in che misura lei è d'accordo con la seguente affermazione?

l' "organizzazione partecipata e circolare" è un concetto interessante e credo che ai fini di una sempre migliore efficacia, produttività e competitività dovremmo valutarne l'applicazione nell'azienda per cui lavoro

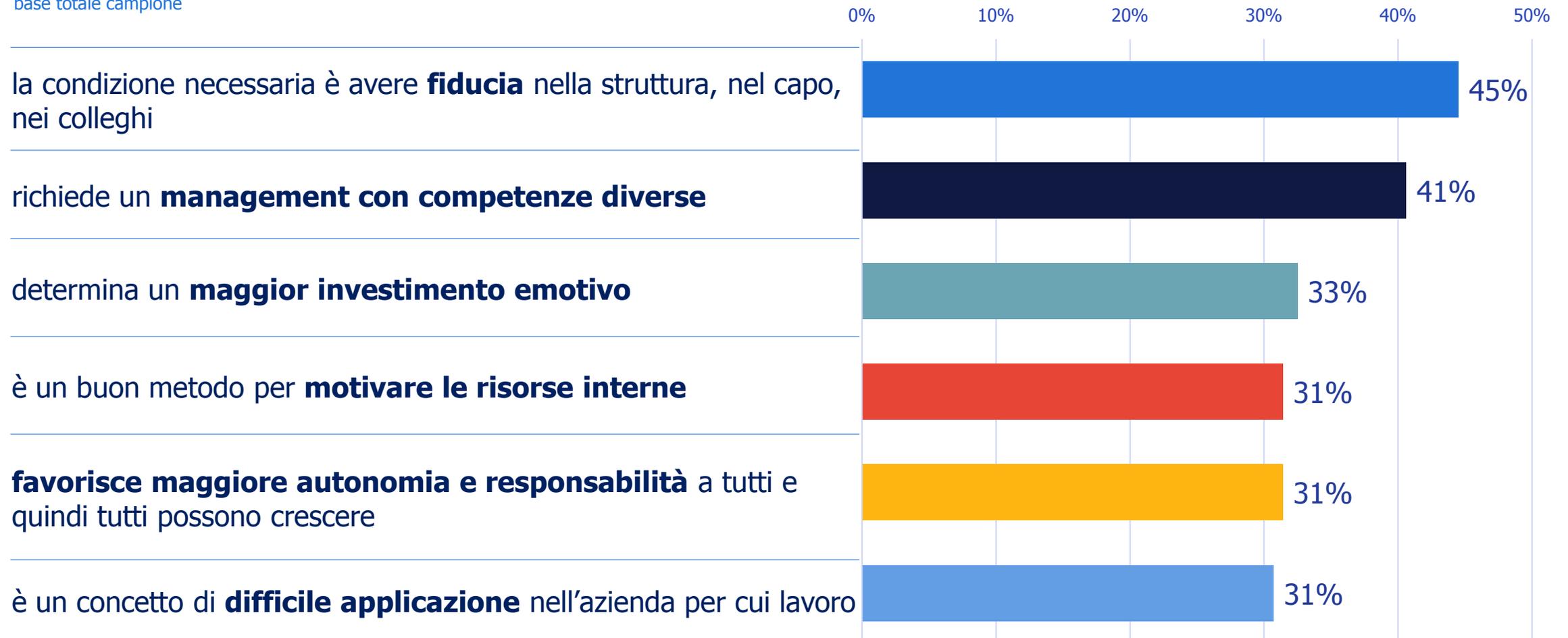
% scala 1-10



# organizzazione partecipata e circolare caratteristiche dell'organizzazione

d.24 e sempre in tema di "organizzazione partecipata e circolare", in che misura lei è d'accordo con ciascuna delle seguenti affermazioni?

base totale campione



# organizzazione partecipata e circolare

## il fattore che maggiormente contribuisce a crearla

d42. quali sono i fattori più importanti che potrebbero contribuire a creare un'organizzazione partecipata e circolare?

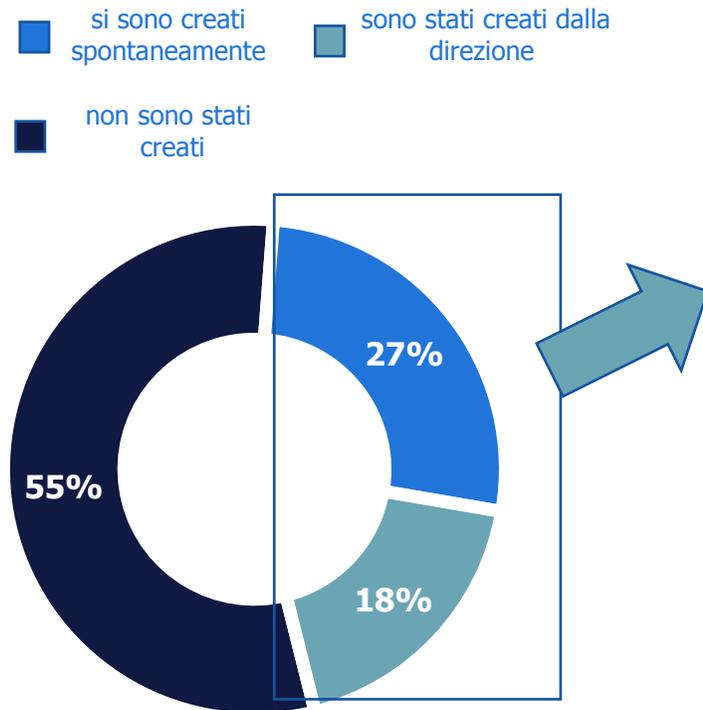
base totale campione



# organizzazione partecipata e circolare processi spontanei e strutturati nati in azienda

d.25 nell'azienda in cui lei lavora, sono nati "processi partecipativi e circolari" più o meno spontanei o strutturati? d.26 l'azienda ha messo a disposizione spazi in cui operare? d.27 l'azienda ha messo a disposizione ore di lavoro retribuite per attuare questi processi? d.28 quanto i risultati raggiunti dai gruppi di lavoro sono stati effettivamente recepiti nei processi dell'azienda in cui lavora?

## processi nati in azienda



base totale campione

## spazi messi a disposizione

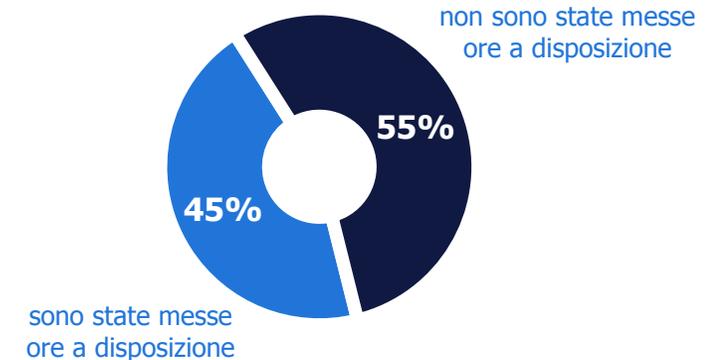


base aziende in cui sono nati «processi partecipativi e circolari»

## risultati recepiti nei processi



## ore messe a disposizione



# organizzazione partecipata e circolare

## *verbatim*

«in qualsiasi organizzazione la differenza la fanno le persone e la loro maturità, cultura e **capacità di mettersi in gioco**».

«lavorare per progetti trasversali in cui **l'owner sia il portatore di competenze e non il responsabile gerarchico** anche se su tematiche circoscritte sta contribuendo al cambiamento culturale».

«un modello circolare e partecipato da una parte può **dare più visibilità e spazi a soggetti meno considerati**, dall'altra rischia l'appiattimento delle competenze mettendo a rischio di retention i soggetti più esperti».

«un'organizzazione partecipata e circolare richiede **competenze manageriali nuove**».

«spinge a credere di più nelle potenzialità delle persone e a **dar loro più libertà di esprimerle**».

«con questa evoluta filosofia di azienda, **si potrà continuare a creare valore aggiunto**, non sposarla lascia aperta una forte incognita sul futuro».

«coinvolgendo maggiormente i dipendenti si otterrebbe maggiore **motivazione e fiducia nell'organizzazione**».

# organizzazione partecipata e circolare

## *le aziende oggi*

- accumulo di informazioni
- avversione al rischio
- burocrazia
- compartimenti stagni/silos
- deresponsabilizzazione
- gerarchia
- gestione per consenso
- incontri improduttivi
- mancanza di collaborazione
- obiettivi non condivisi
- ruoli e perimetri mal definiti



elementi che hanno il maggiore impatto sul modo in cui le persone lavorano, collaborano e raggiungono i loro obiettivi, influenzando così anche le performance organizzative e la capacità di innovare e cambiare



- separazione del potere creativo
- inibizione dell'autonomia

# organizzazione partecipata e circolare

## *l'azienda ideale di domani*

- abilità partecipativa
- agilità operativa
- dipendenti: giocatori responsabili
- esplicitazione dei problemi
- ruoli chiari e aggiornati
- riunioni efficienti
- scopo condiviso
- test&learn



elementi che daranno maggior chiarezza organizzativa, migliore gestione dei progetti trasversali, partecipazione intelligente ed elastica, ambiente meno stressante, maggior autonomia e responsabilità e potente dinamica collaborativa tra i dipendenti, che avranno ruoli diversi ed in evoluzione.

# organizzazione partecipata e circolare

## *le 7 chiavi per sopravvivere e prosperare*

1. collaborazione oltre i dipartimenti e le singole funzioni
2. spostamento dell'asse dal vertice alla periferia (decisioni decentralizzate)
3. ridondanza della struttura gerarchica (creazione di alcuni network di team autonomi, veloci, agili, in grado di coordinarsi senza un vero leader formale)
4. accesso alle informazioni aziendali meno difficoltosa
5. semplificazione del lavoro (adozione di modelli dinamici e snelli, smart working)
6. focus aziendale allargato ad una platea più ampia di soggetti chiave (dipendenti, consulenti, azionisti, fornitori...)
7. cambiamento della metodologia di valutazione e gestione della performance (feed back continuo).

l'azienda in cui lavori

il modello  
organizzativo.

# il modello organizzativo

## suggerzioni per immagini

d15 - parliamo ora del modello organizzativo dell'azienda nella quale lei lavora in un modo un po' diverso dal solito. la invitiamo a scegliere- senza ragionare troppo e lasciandosi guidare dall'istinto - l'immagine con che lei associa di più al modello organizzativo della sua azienda. quale di queste immagini associa di più al modello organizzativo della sua azienda?



17%

<b>ordine/ordinato</b>	27%
colorato/per i colori	25%
chiarezza	22%



23%

colorato/per i colori	30%
<b>confusione/caos</b>	25%
indefinito/sfocato	17%



19%

rigidità/staticità	32%
<b>ordine/ordinato/geo metrico</b>	<b>26%</b>
chiusura/chiuso	18%



17%

<b>confusione/caos</b>	47%
complessità/complicato	27%
frammentato	27%



13%

vento/burrasca	40%
instabile	21%
cambiamento	18%



11%

indefinito/sfocato	23%
prospettiva/visione	17%
<b>ordine/ordinato/geo metrico</b>	<b>13%</b>

↓  
34%

↓  
36%

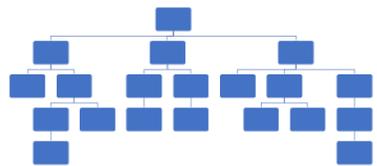
↓  
30%



# il modello organizzativo applicato in azienda

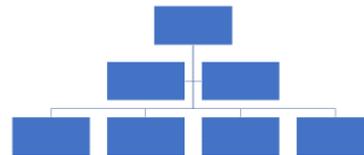
d16. - più concretamente/ritornando a linguaggi e significati aziendali, qual è il modello organizzativo prevalentemente applicato nell'azienda nella quale lei lavora?

modello divisionale



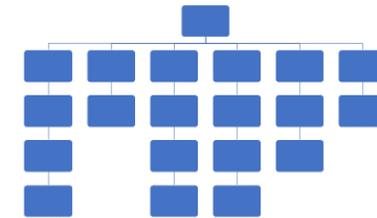
34%

modello gerarchico



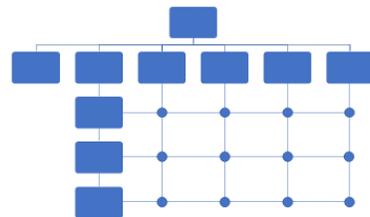
24%

modello funzionale



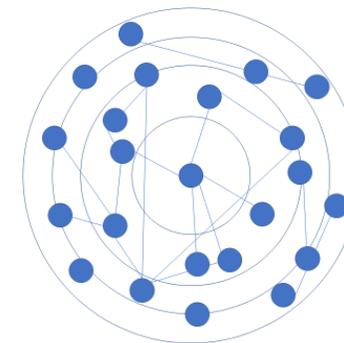
22%

modello a matrice



16%

modello "circolare"



4%

# il modello organizzativo applicato in azienda

*d17. a seguire troverà cinque brevi descrizioni di scenari organizzativi. scelga quello che, a suo parere, rappresenta al meglio la sua azienda.*

base totale campione

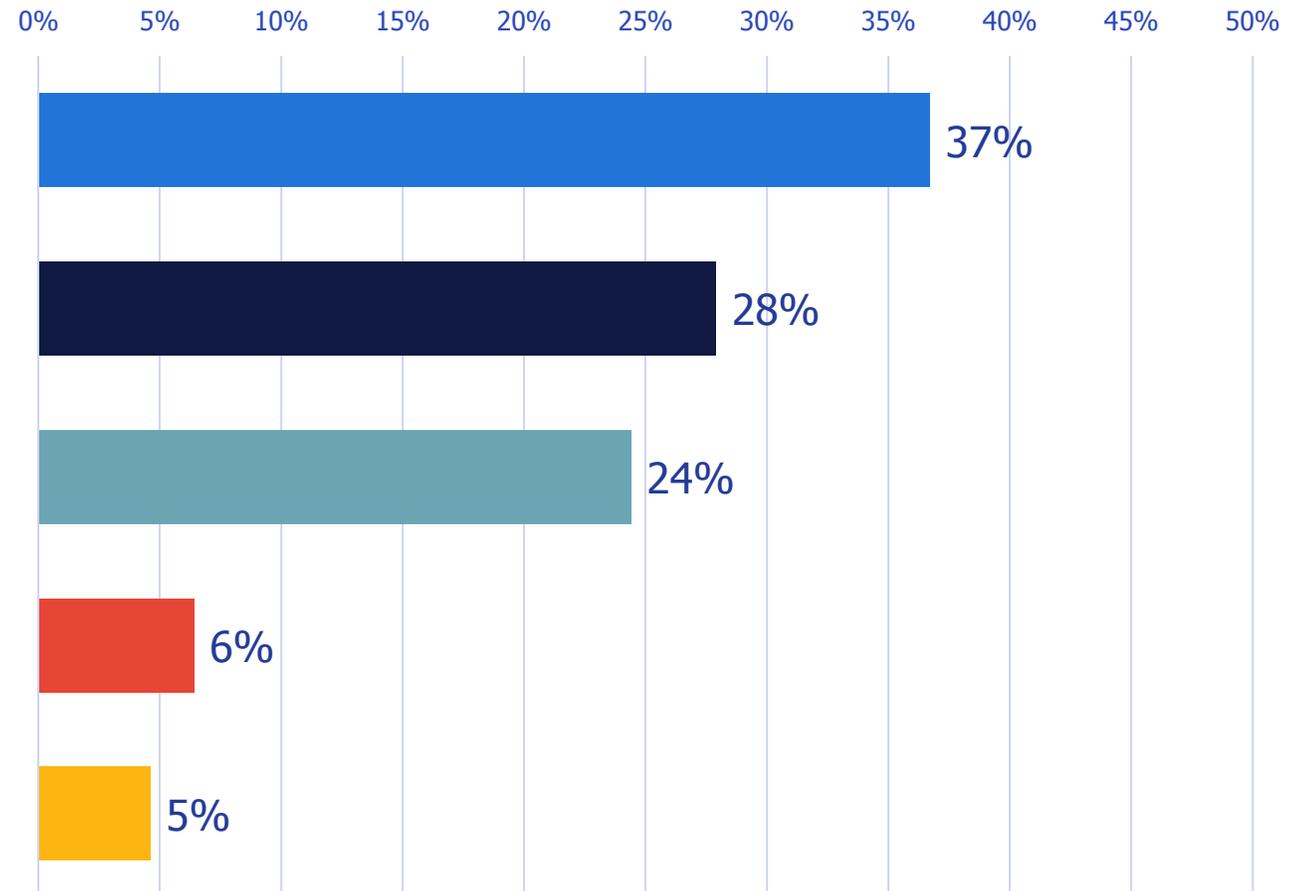
la **mia azienda apprezza l'omogeneità**. gli obiettivi possono essere più facilmente raggiunti lavorando uniti, a fronte di valori condivisi e scopi comuni. di conseguenza, si cercano e trattengono le persone che condividono la cultura predominante e i valori aziendali.

la mia organizzazione non cerca volutamente la propria differenza interna. si **punta ad assumere i migliori candidati per ogni posizione**. l'assunzione di persone provenienti da differenti background dipende solo dal fatto che siano i candidati migliori.

la mia **organizzazione vuole accrescere la propria differenza interna** perché questo offre la possibilità di crescere. collaborare offre l'occasione di migliorarsi, apprendere ed ottenere migliori risultati lavorativi grazie alle **differenti prospettive** cui si può avere accesso.

la **mia organizzazione vuole incrementare la propria differenza interna** perché con uno staff **rappresentativo del contesto socio-culturale** in cui siamo inseriti possiamo essere maggiormente in grado di rispondere ai nostri clienti ed incrementare l'efficacia dell'organizzazione.

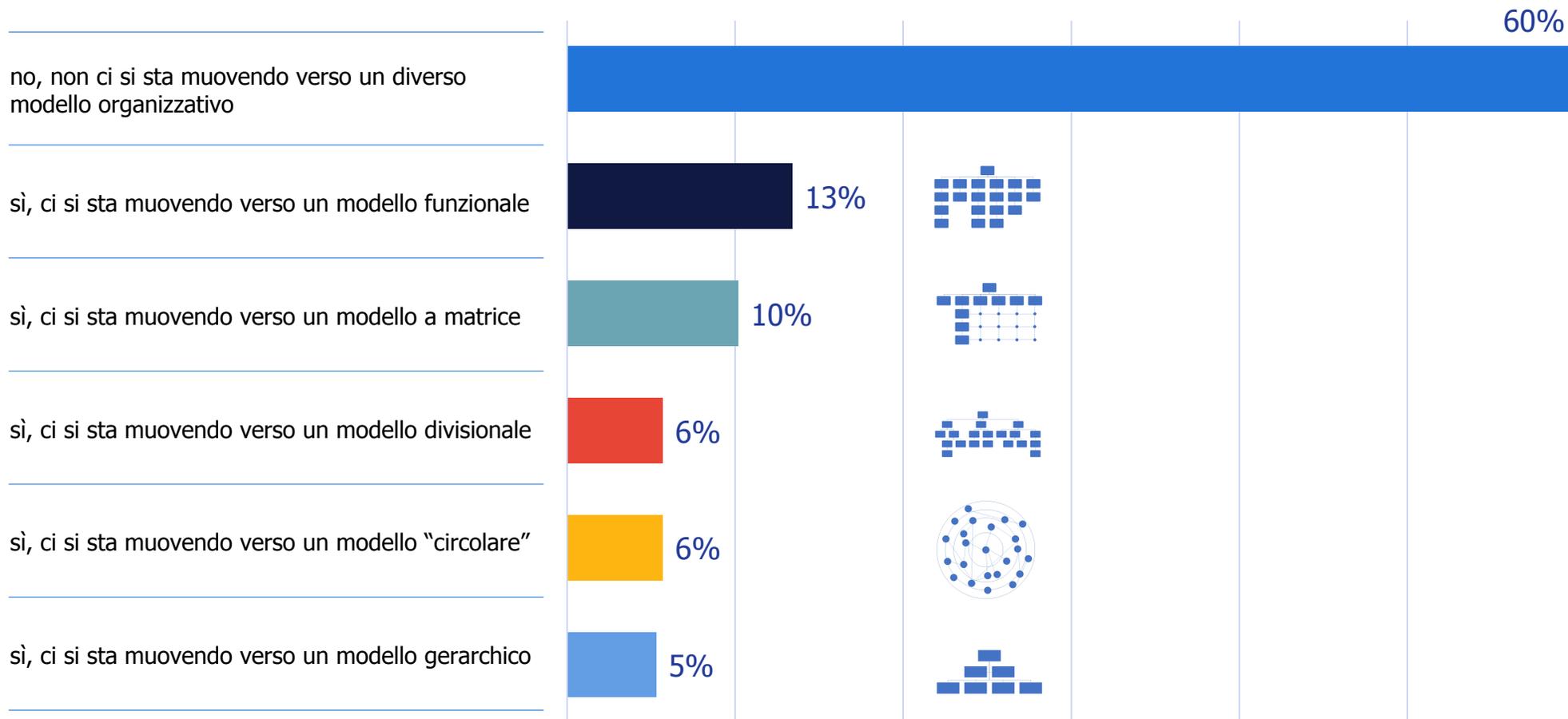
la **mia organizzazione vuole incrementare la propria differenza interna** perché tutti gli esseri umani sono uguali e meritano le stesse occasioni, per questo assumiamo persone provenienti da **differenti background e adottiamo provvedimenti specifici di supporto**.



# il modello organizzativo

## evoluzione verso nuovi modelli organizzativi

d19. attualmente, nell'azienda in cui lavora, ci si sta muovendo verso un diverso modello organizzativo?



# il modello organizzativo necessità di cambiamento

d10 - dal suo punto di vista, qual è la necessità di concreto cambiamento organizzativo che bisognerebbe attuare nel breve periodo? d11 - quale dovrebbe essere il cambiamento organizzativo da attuare nella sua azienda?

base totale campione

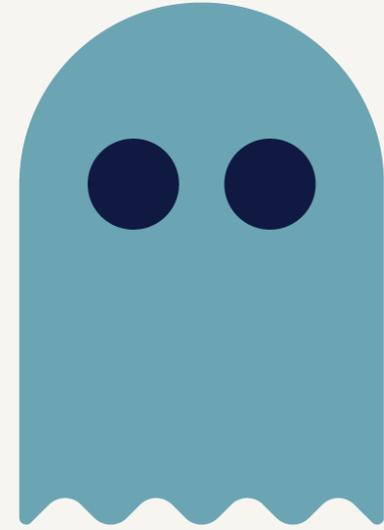
% scala 1-10



## tipo di cambiamento necessario



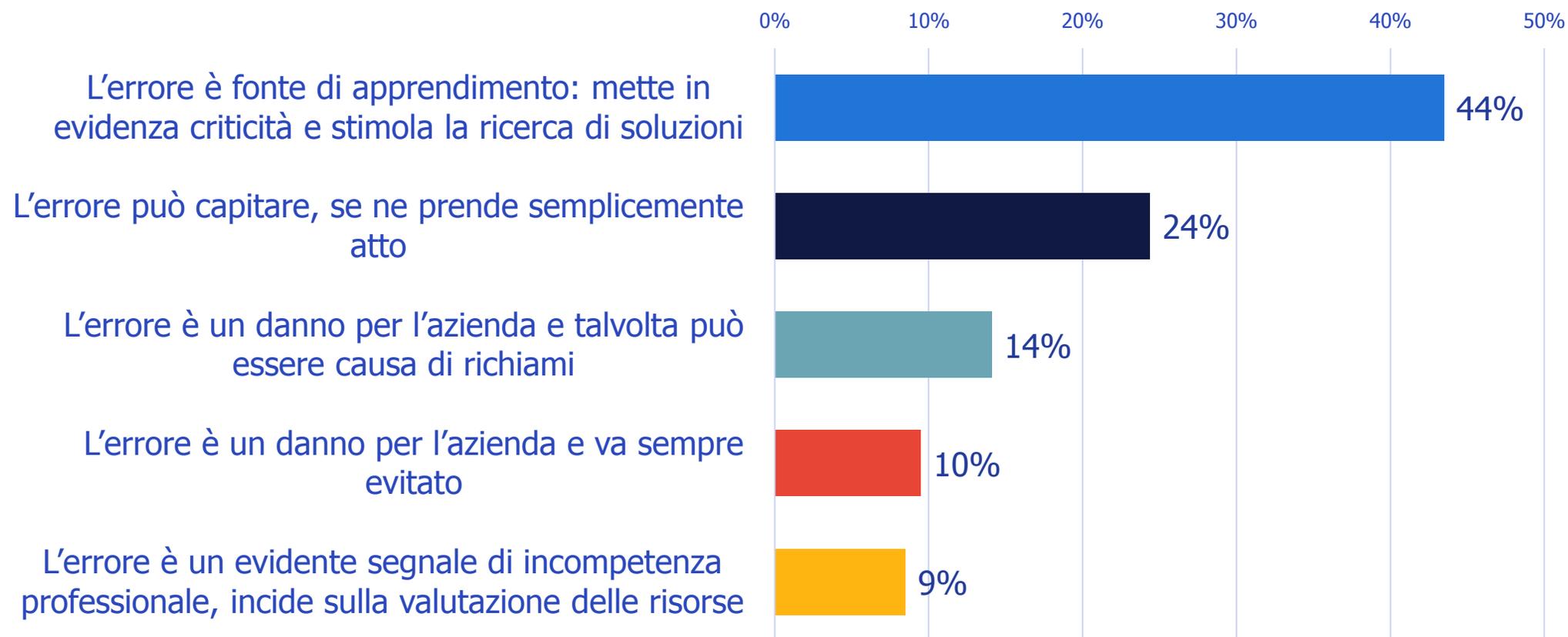
l'errore e...



...le emozioni

# L'errore all'interno dell'azienda com'è considerato

*d31 - parliamo ora degli errori nello svolgimento delle attività aziendali. quale tra le seguenti affermazioni meglio descrive il modo in cui è considerato l'errore all'interno dell'azienda per la quale lei lavora? non ci riferiamo al suo "personale" modo di intendere l'errore ma al modo in cui esso è effettivamente visto all'interno dell'azienda*



# organizzazione aziendale

## l'errore

in quasi la **metà delle aziende** intervistate l'errore è visto come **fonte di apprendimento e di miglioramento**; resta un 33% di aziende in cui è ancora considerato esclusivamente con valenza negativa.

44%

errore come fonte di apprendimento

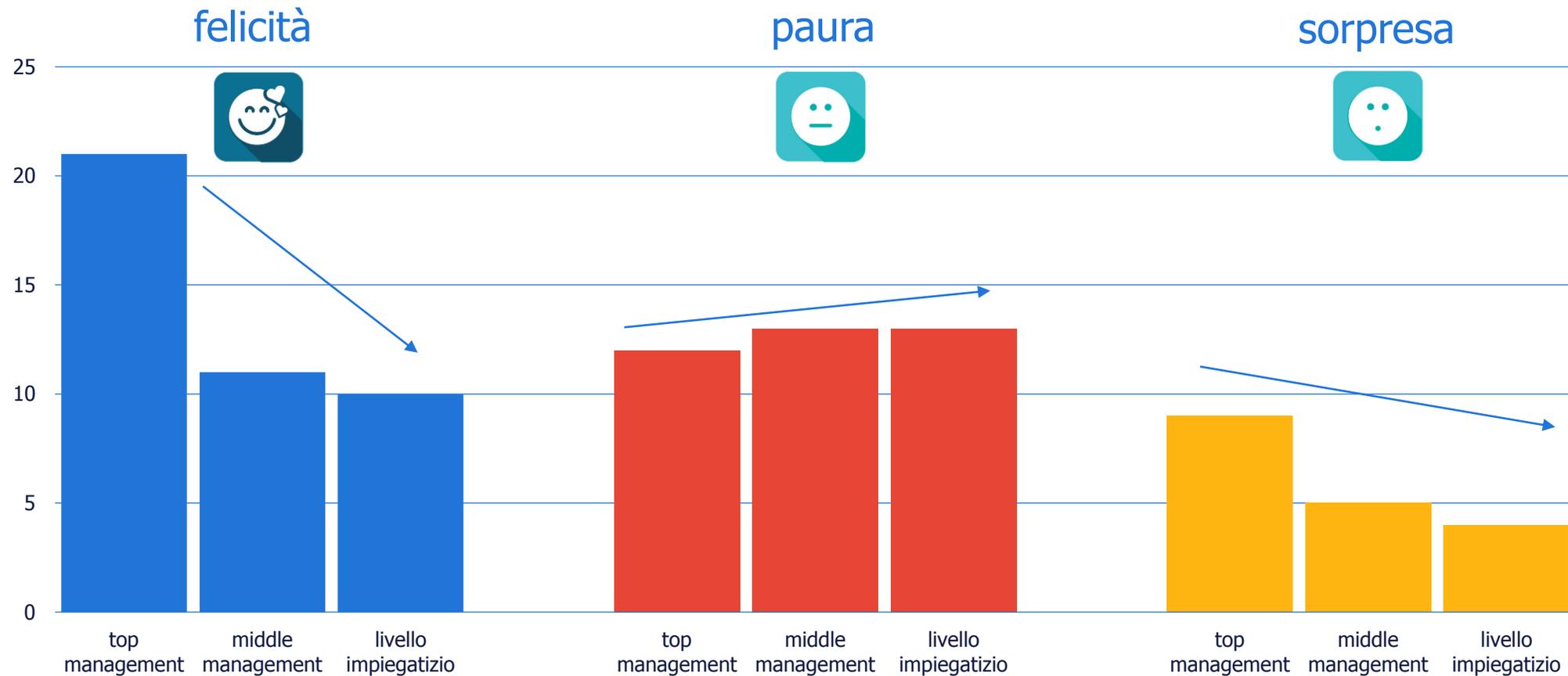
errore come danno e causa di richiamo

33%

# le emozioni all'interno dell'azienda per livello aziendale

d32. parliamo ora di emozioni. con riferimento alle 6 emozioni primarie, per ciascuna di esse, indichi quanto è presente nei 3 livelli presenti nella sua azienda

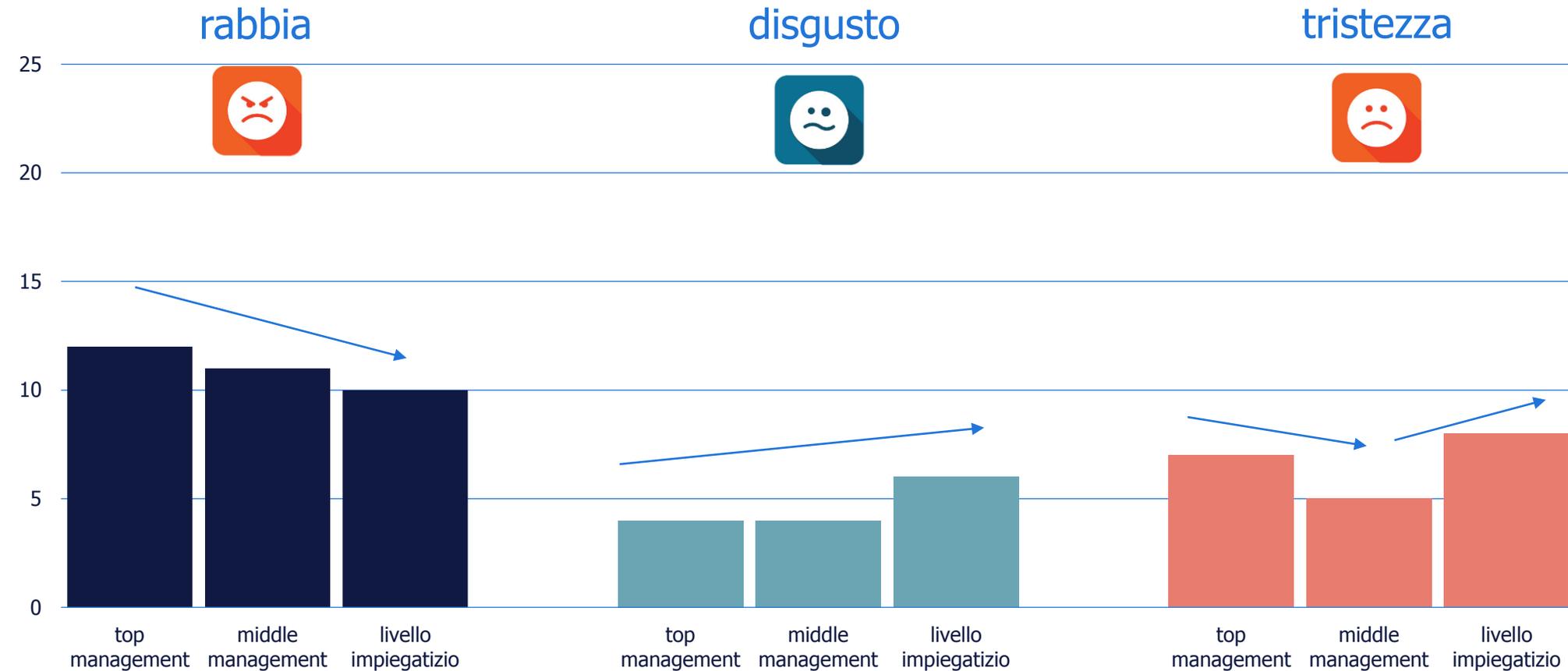
Base totale campione (top3boxes)



# le emozioni all'interno dell'azienda per livello aziendale

d32. parliamo ora di emozioni. con riferimento alle 6 emozioni primarie, per ciascuna di esse, indichi quanto è presente nei 3 livelli presenti nella sua azienda

Base totale campione (top3boxes)



randstad

human forward.

