



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



ASAG
ALTA SCUOLA DI PSICOLOGIA
AGOSTINO GEMELLI

randstad

Staffing | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

HR Trends and Salary Survey 2017



HR Trends and Salary Survey 2017

Metodologia

Interviste online condotte dall'istituto di studi & ricerche *Less is more*

Campione

Sono state effettuate **355 interviste** a CEO, CFO, HRD di aziende dei settori industria e servizi

Timing

Il fieldwork è stato effettuato nei mesi di febbraio e marzo 2017

HR Trends and Salary Survey 2017

sfide, strategie e
metodi
delle risorse umane

la stupidità
funzionale

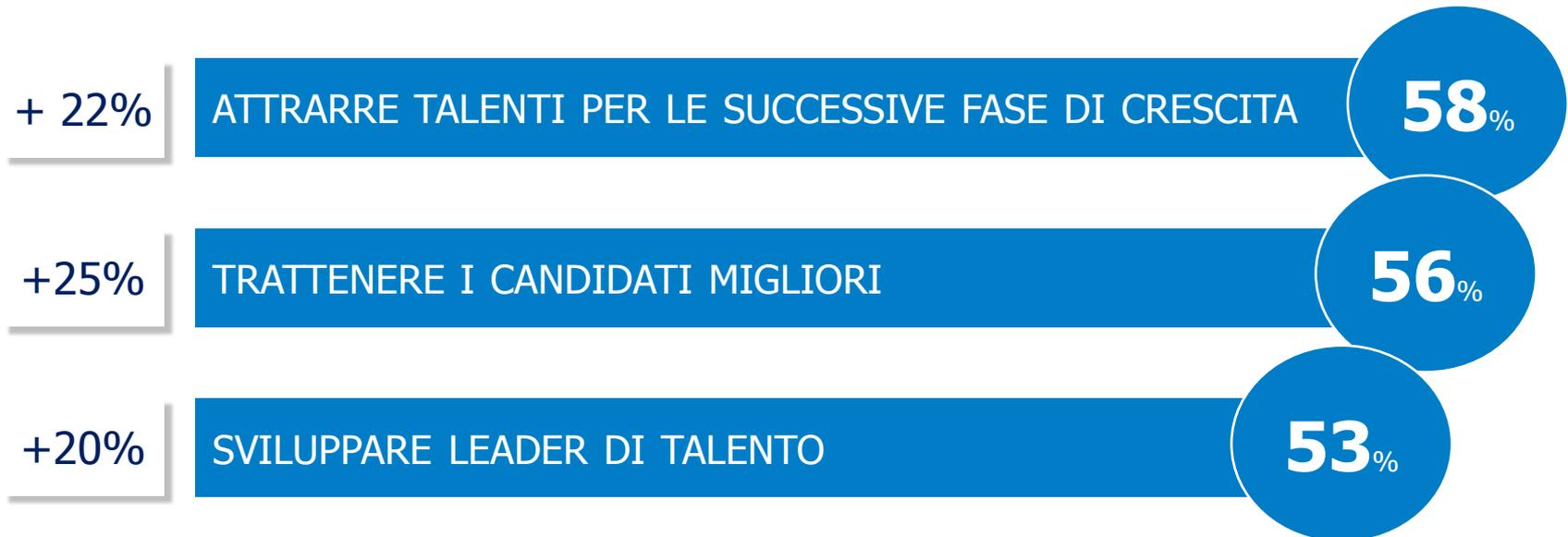
il conflitto
creativo

HR Trends and Salary Survey 2017

sfide, strategie e metodi
delle
risorse umane

Sfide e strategie HR

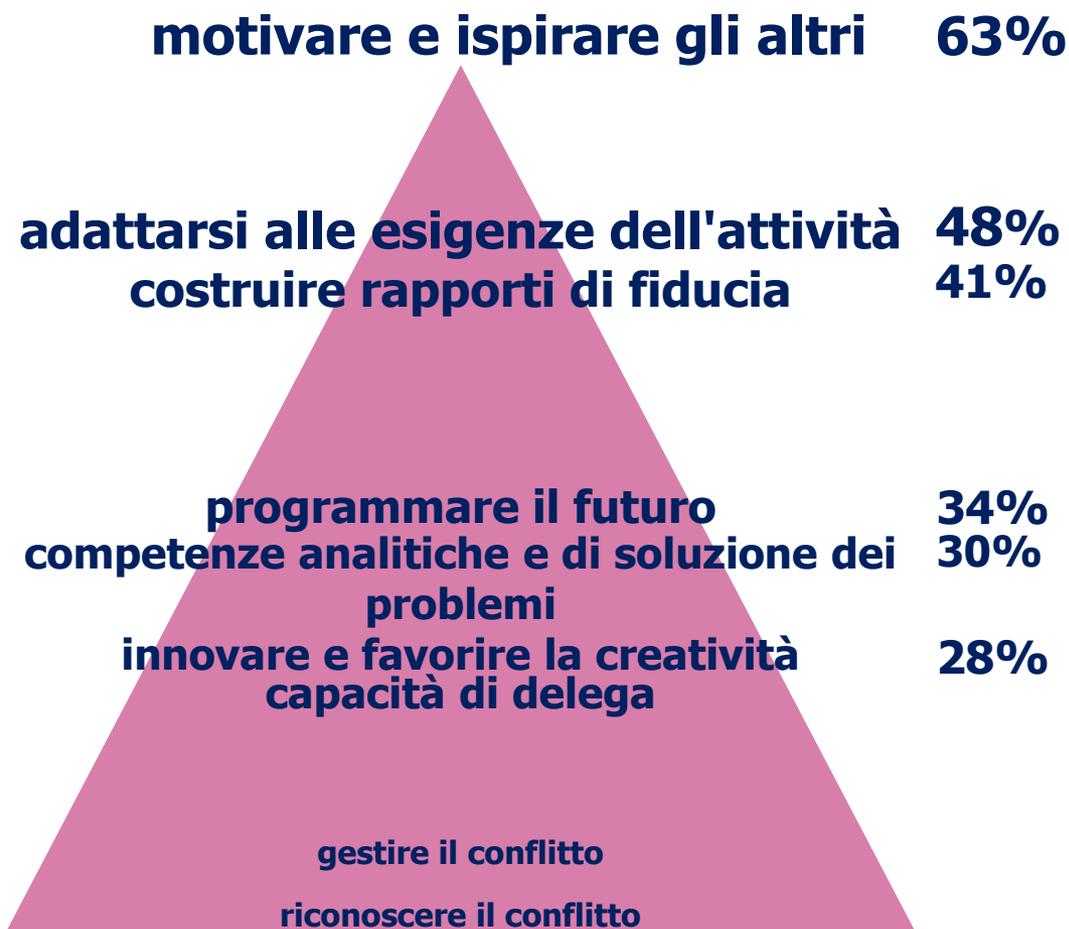
Con un significativo incremento rispetto allo scorso anno, **le principali sfide** che gli HR dovranno affrontare nel 2017 **sono tutte concentrate sull'attrazione, sviluppo e retention della leadership:**



Sfide e strategie HR



Leadership la cui **qualità principalmente richiesta** - ad una buona distanza dalle successive competenze necessarie - **è quella di saper ispirare e motivare** i team di lavoro:



Sfide e strategie HR



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Ma, nella selezione della leadership, oltre alle qualità umane e professionali un forte accento viene posto dagli HR sulla **sintonia dei candidati con il complessivo habitat aziendale.**

Sintonia che attualmente ha una rilevanza maggiore rispetto ad un anno fa, infatti viene considerata come un fattore essenziale in misura decisamente superiore:



Le persone si uniscono alle culture non alle aziende

88%
dei Millennials
concordano sul
fatto che far parte
della cultura
aziendale giusta
conta davvero
molto per loro

87%
entra in un'azienda
specificatamente
perché si ritrova
nella cultura e nei
valori di
quell'organizzazione
(cultural fit)

96%
è d'accordo che
l'allineamento dei
valori personali
con la cultura di
una azienda sia un
fattore chiave per
la soddisfazione di
chi ci lavora

80%
ha lasciato
un'azienda
proprio a
causa della
sua cultura

Sfide e strategie HR



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Si confermano, anche se con valori diversi, le prime posizioni nella gerarchia delle **principali difficoltà** incontrate **nelle selezioni**:



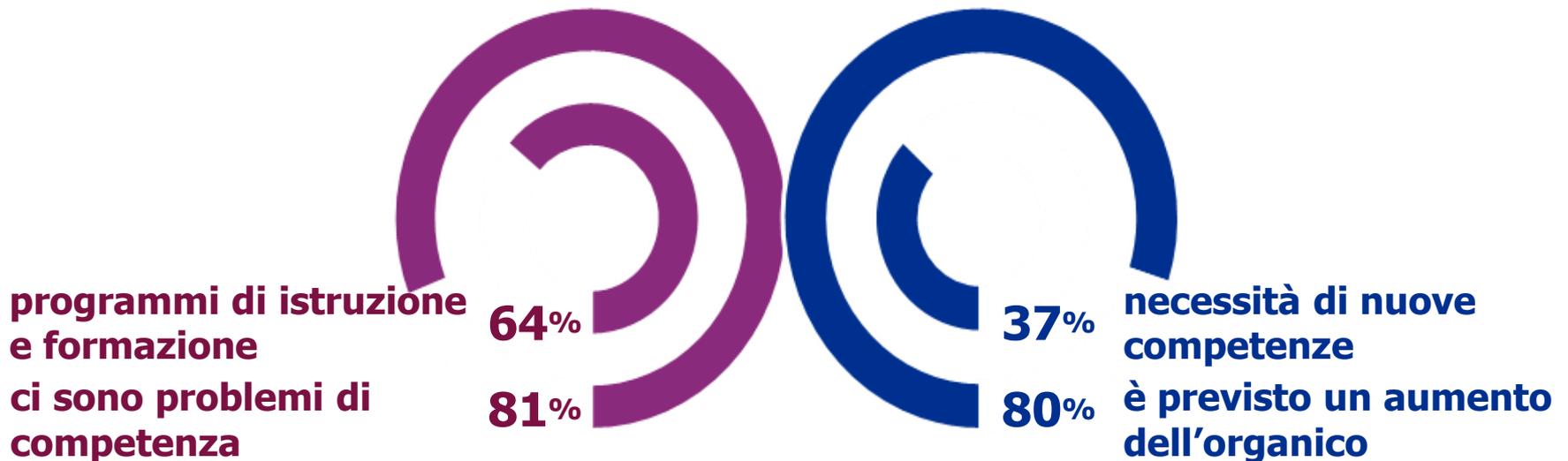
Sfide e strategie HR



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



E la **questione della competenza è centrale** sia perché si tratta di una carenza avvertita in molte aziende, sia perché proprio l'esigenza di **nuove competenze** giustifica da sola quasi la metà degli incrementi degli organici previsti nel 2017:



Sfide e strategie HR: attrarre i candidati di talento

Oltre la metà degli HR intervistati (55%) afferma che vi sono fondati motivi di **scarsa attrattività** nell'azienda in cui lavora: si tratta principalmente di un insufficiente investimento in termini di employer branding e di immagine aziendale.

Per contro, l'esperienza degli HR attesta che il binomio opportunità di crescita professionale e buon ambiente complessivo concorrono primariamente a **rendere desiderabile un posto di lavoro**.



il datore di lavoro ideale offre...

buon equilibrio
vita privata - lavorativa

1

atmosfera di lavoro

2

sicurezza del posto di lavoro

3

retribuzione e benefit

4

lavoro stimolante
e sfidante

5



Sfide e strategie HR: retention dei dipendenti di talento

Mentre le motivazioni che spiegano il **check out** dall'azienda sono primariamente riferibili ad un **miglioramento individuale**, i fattori chiave dell'**ancoraggio** di un collaboratore insistono soprattutto su **attributi aziendali** (solidità e reputazione):

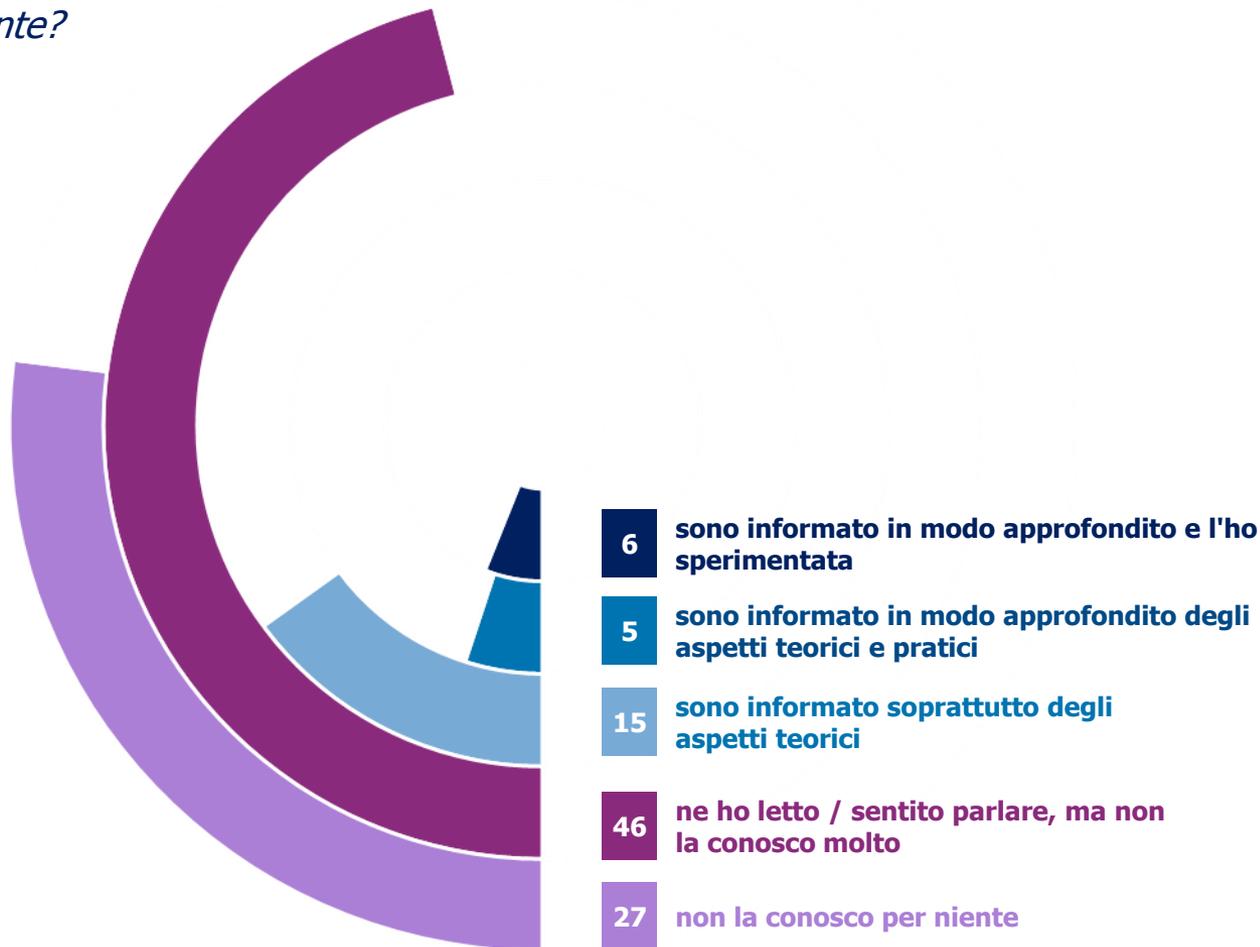




HR gamification

la conoscenza

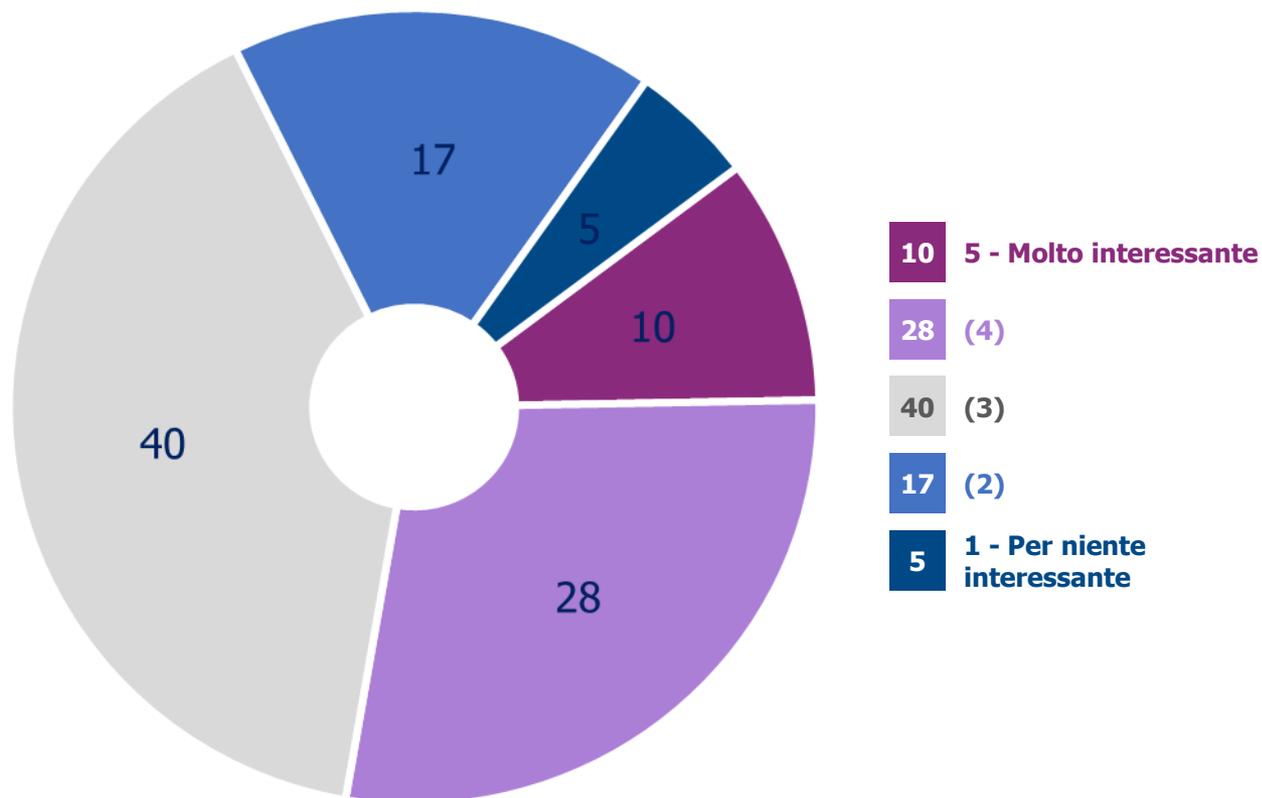
parlando di gamification, cioè dell'uso di sistemi digitali nel management delle risorse umane con elementi e principi mutuati dai giochi e dal game design in contesti esterni ai giochi, con quale delle seguenti frasi si riconosce maggiormente?



HR gamification

interesse / rilevanza

in quale misura è interessante per lei personalmente disporre di strumenti di gamification nello svolgimento della sua professione?



HR gamification

Sotto il profilo operativo, gli HR giudicano la gamification uno **strumento ampiamente utile ma non sostitutivo delle tecniche convenzionali** (media 65% in affiancamento ai metodi abituali).

La sua validità si conferma soprattutto nell'area dell'engagement delle risorse interne e nel training on the job. Mentre c'è una, relativa, maggiore riserva per i compiti più strettamente di recruiting e retention, laddove la componente relazionale diretta gioca un ruolo più centrale.

UTILITÀ TOTALE
può sostituire del tutto i metodi
convenzionali
media 20%

NESSUNA UTILITÀ
i metodi convenzionali sono
i più validi
media 15%

nuovi apprendimenti
(training on the job) **22%**

refresh (training on the job) **24%**

sensibilizzazione obiettivi aziendali **27%**

laboratorio di creatività /
ideazione **37%**

19% selezione

20% screening, pre-selezione

27% riduzione del turnover

HR gamification

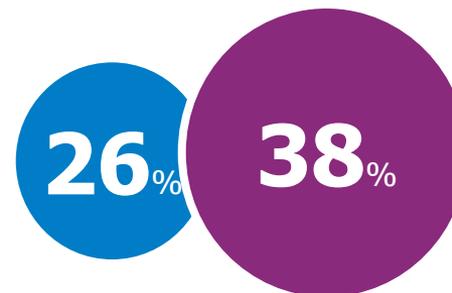
Lo strumento dell'HR gamification è di recente introduzione, di conseguenza un numero relativamente contenuto di HR intervistati ne ha una conoscenza approfondita.

Ma è indicativo che il solo stimolo proposto dall'intervista abbia generato fra gli HR un interesse significativamente superiore alla attuale notorietà.

I principali tratti che gli HR riconoscono alla gamification sono sostanzialmente riferibili alla possibilità di incentivare e motivare le risorse interne, ma l'accento viene posto anche sull'**opportunità di disporre di soluzioni più attuali e innovative:**

CONOSCONO
LA HR
GAMIFICATION

RITENGONO LA HR
GAMIFICATION UNO
STRUMENTO RILEVANTE PER
LA LORO PROFESSIONE



44%

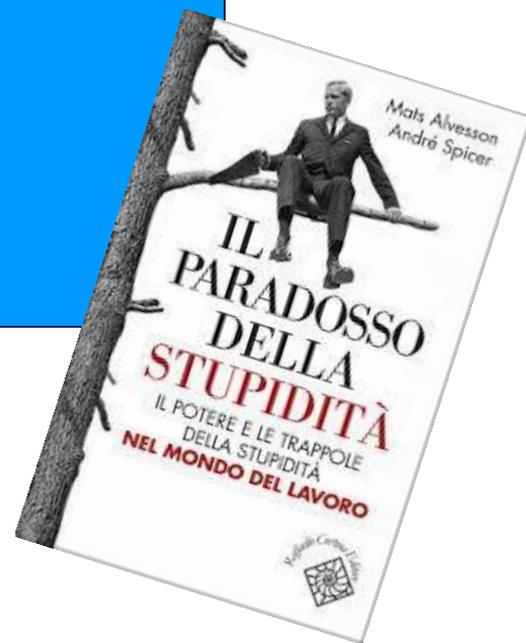
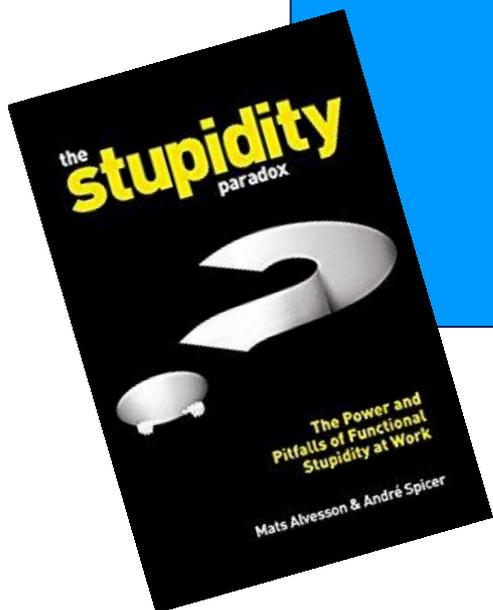
BUON METODO PER
STIMOLARE LA CREATIVITÀ
OTTIMO PER ATTIVARE IL
COINVOLGIMENTO
MOTIVANTE NELLE ATTIVITÀ
FORMATIVE

43%

INTRODUCE MODALITÀ DI
RELAZIONE E LINGUAGGI
VICINI AI NATIVI DIGITALI
UN NUOVO MODO DI
VIVERE IL LAVORO

HR Trends and Salary Survey 2017

la stupidità
funzionale



Questa parte di indagine nasce dalla riflessione comune, di Randstad e di ASAG (Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, in merito alla volontà di verificare e comprendere come vengano percepiti dal mondo HR due tematiche nuove ed *unconventional*, quali :

- la stupidità funzionale
- il conflitto creativo

La ricerca, affronta, appunto, l'impatto di questi **argomenti innovativi** e le sfide relative alla loro applicazione in ambito Risorse Umane.

STIMOLO FOCUS: La stupidità aziendale come meccanismo di difesa

In un suo recente lavoro Mats Alvesson, ha evidenziato un interessante fenomeno particolarmente diffuso nei contesti organizzativi: **il paradosso della stupidità**. Secondo l'autore è possibile distinguere tra la "stupidità pura" (intesa come incapacità o carenza) e la "**stupidità funzionale**" che, al contrario di quella pura, richiede un certo grado di intelligenza per essere portata avanti.

Nei contesti organizzativi molto spesso, infatti, quello che (implicitamente) viene richiesto alle risorse umane è di assumere una visione mono-focale ed efficientista rispetto a pratiche consolidate, rimanendo focalizzate su quanto viene loro richiesto.

Se, da un lato, questo meccanismo può garantire un certo grado di funzionalità (elemento imprescindibile per le organizzazioni), dall'altro, porta ad una progressiva mancanza di flessibilità, capacità riflessiva, di consapevolezza e di ragionamento.

Per evitare di ritrovarsi in una situazione di emparse da "stupidità funzionale", **la sfida che si pone alle figure HR, dunque, riguarda il trovare un giusto equilibrio tra i bisogni di efficacia ed efficienza e i bisogni di innovazione e pensiero critico.**

la stupidità funzionale: percezione

Ora la invitiamo ad immaginare un ambiente di lavoro - un'azienda o un team - in cui i dipendenti tendono a non mettere in discussione le convinzioni e le aspettative espresse dai loro vertici anche quando le considerano discutibili / migliorabili. Sulla base delle sue opinioni, in quale misura è d'accordo con ciascuna delle seguenti affermazioni?

Gli intervistati tendono a prendere le distanze da un'organizzazione basata su un modello marcatamente acritico.

La principale motivazione è tutta a carico del progetto strategico aziendale. Perché - più che alla salubrità del clima ambientale - la mancanza di "reale identificazione e coinvolgimento con gli obiettivi di lavoro da parte dei dipendenti" nuoce alla "vitalità ed alla competitività dell'azienda".

Il peso della mancanza di un disegno prospettico è tale da minimizzare anche il valore dell'efficienza che, pure, potrebbe essere considerato un fattore compensativo.

80%

aderire passivamente ai progetti non permette un reale coinvolgimento e un'identificazione con gli obiettivi di lavoro

76%

non promuovere il pensiero critico può ridurre la vitalità / reattività dell'azienda e la sua potenzialità competitiva

70%

è nell'interesse delle aziende lasciare spazio alle specificità e all'intelligenza critica del singolo professionista

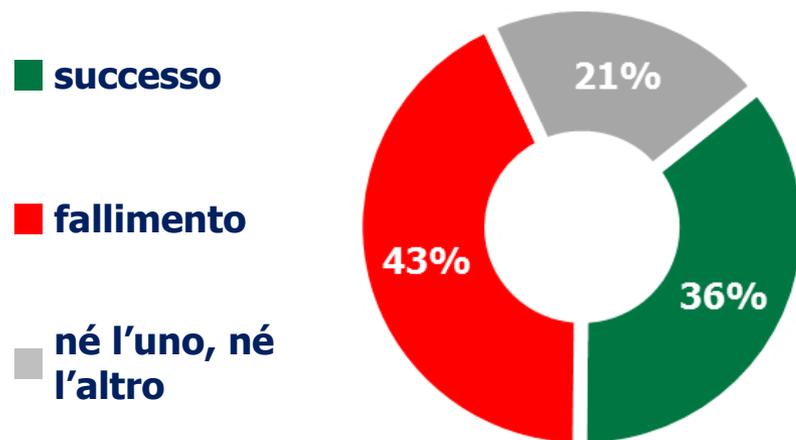
NON SOFFERMARSI IN MANIERA CRITICA SULLE ATTIVITÀ DA SVOLGERE VELOCIZZA I PROCESSI, MIGLIORA L'EFFICIENZA E GARANTISCE L'ATTUAZIONE DELLE DECISIONI

9%

la stupidità funzionale: influenza sugli obiettivi aziendali

Entrando nella quotidianità della vita organizzativa, la stupidità funzionale viene però considerata adatta ed efficiente per raggiungere rapidamente gli obiettivi aziendali, e diviene manifesto che non si sta parlando di un elemento neutro, ma gli effetti della sua applicazione appaiono quasi equivalenti nella polarizzazione: successo vs fallimento.

la stupidità funzionale offre maggiori probabilità di ... degli obiettivi aziendali

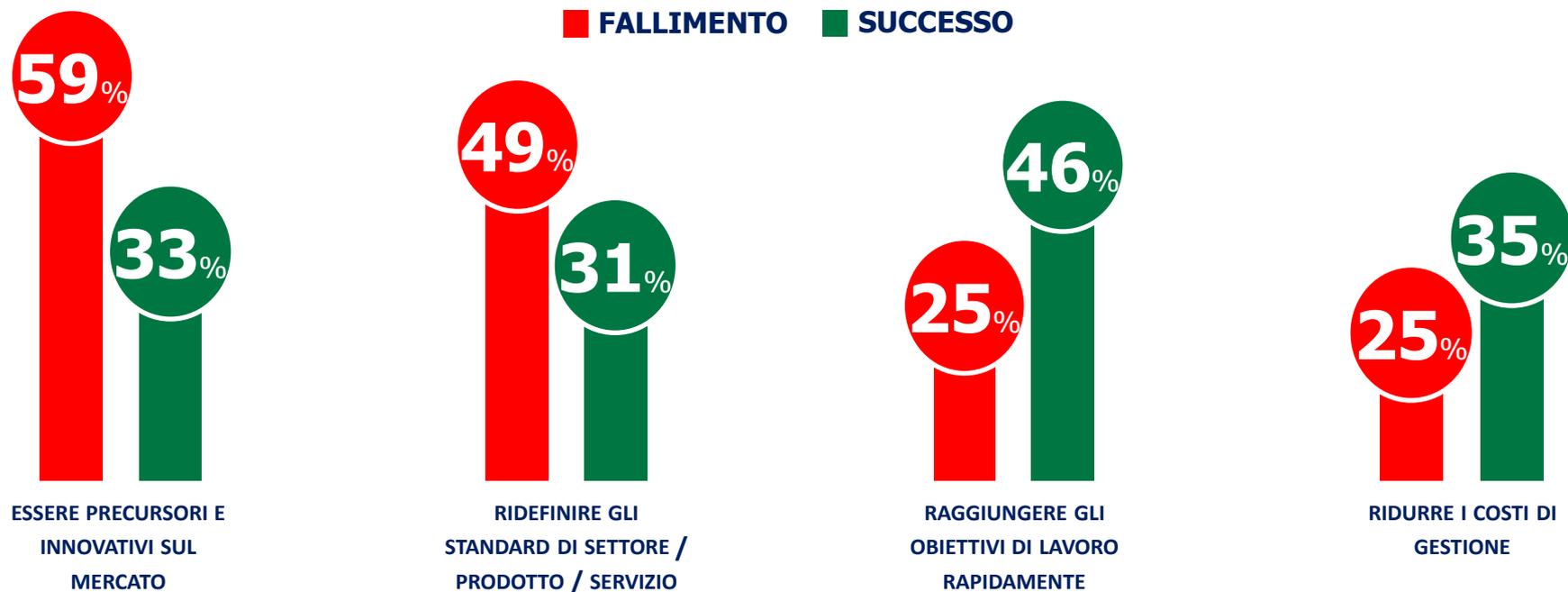


la stupidità funzionale: influenza sugli obiettivi aziendali

Quando in un'azienda l'atteggiamento acritico viene favorito, quali sono gli obiettivi che hanno maggiori possibilità di fallire o, al contrario, quali obiettivi hanno maggiore opportunità di essere realizzati?

Nel confronto fra successo o fallimento si conferma un importante rischio sul piano strategico (ridotto potenziale innovativo, ridotto protagonismo sul mercato), non del tutto bilanciato dal vantaggio del contenimento di tempi e costi.

la stupidità funzionale offre maggiori probabilità di realizzare o fallire i seguenti obiettivi:



il conflitto creativo



STIMOLO FOCUS: Un conflitto creativo?

Nelle organizzazioni odierne, che vivono un costante incremento della domanda in termini di qualità e di servizi, si è iniziato ad evidenziare **il ruolo che la creatività può giocare nel promuovere la qualità delle prestazioni organizzative**; al giorno d'oggi, infatti, è necessario essere capaci di flessibilità in termini di strategie, piani di lavoro e management.

I "professionisti creativi" sarebbero, quindi, in grado di contribuire in modo sostanziale al perseguimento e conseguimento di alti standard di qualità attraverso la generazione di idee.

Da tali considerazioni implicitamente viene posta la questione della rilevanza di un **approccio HR complesso, che richiede il confronto e l'integrazione tra differenti funzioni, ruoli, prospettive – che possono essere, per la loro stessa natura, in conflitto tra di loro – per generare idee creative, di vitale importanza per il successo organizzativo.**

All'interno di tale scenario, quindi, si pone inevitabilmente la domanda se sia possibile o meno prefigurare scenari organizzativi in cui il **conflitto**, non sia vissuto con timore ma possa essere rappresentato e **"usato" come strumento che, promuovendo l'incontro e lo scambio sugli oggetti di lavoro, possa rivelarsi generativo e portatore di nuova vitalità nelle pratiche del day-by-day e nella vision a lungo termine.**

il conflitto creativo: percezione

C'è un interesse sempre maggiore nei confronti della qualità innovatrice che le aziende possono ottenere come risultato del conflitto tra differenti punti di vista. A riguardo, in quale misura è d'accordo con ciascuna delle seguenti affermazioni?

Forte ma non incondizionata adesione ad una organizzazione che lasci spazio al confronto di prospettive differenti.

Viene messo molto ben in evidenza che si tratta di un processo che necessita di un elevato livello di concertazione: la buona riuscita è infatti il risultato della concomitanza di molti fattori (qualità individuali, oculata gestione da parte dei leader, chiarezza comunicativa, condivisione degli obiettivi).

Tanto è vero che - consapevoli della difficoltà e di rivestire il rilevante ruolo di registi - gli HR spesso affermano che creare team idonei sia uno dei compiti di selezione più complessi.

84%

FIDUCIA E STIMA, SONO PREMESSE INDISPENSABILI
IN UN GRUPPO DI LAVORO PER GESTIRE IL CONFLITTO
CREATIVO
(ED EVITARE RIPERCUSSIONI RELAZIONALI)

84%

IL TEAM LEADER DEVE ESSERE IN GRADO DI PROMUOVERE IL
CONFRONTO
E SAPER GESTIRE IL CONFLITTO IN FUNZIONE
DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

82%

CHIAREZZA E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI DI LAVORO
SONO CONDIZIONI NECESSARIE ALLA GESTIONE
FUNZIONALE E GENERATIVA DEL CONFLITTO

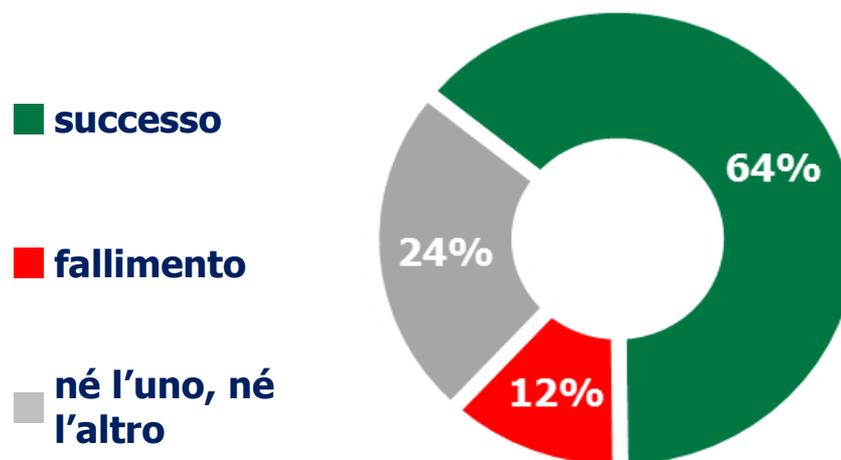
IN UN'AZIENDA IL CONFLITTO VA
EVITATO PERCHÉ PORTA DISORDINE E
POCA EFFICACIA

14%

il conflitto creativo: influenza sugli obiettivi aziendali

Nell'ipotesi di una cultura aziendale che incoraggi l'espressione individuale ed il confronto di gruppo, l'orientamento è quasi privo di compromessi: il conflitto creativo assume lo status di un **vero e proprio strumento di lavoro, efficace e proficuo** sotto ogni profilo.

il conflitto creativo offre maggiori probabilità di ... degli obiettivi aziendali



il conflitto creativo:



influenza sugli obiettivi aziendali

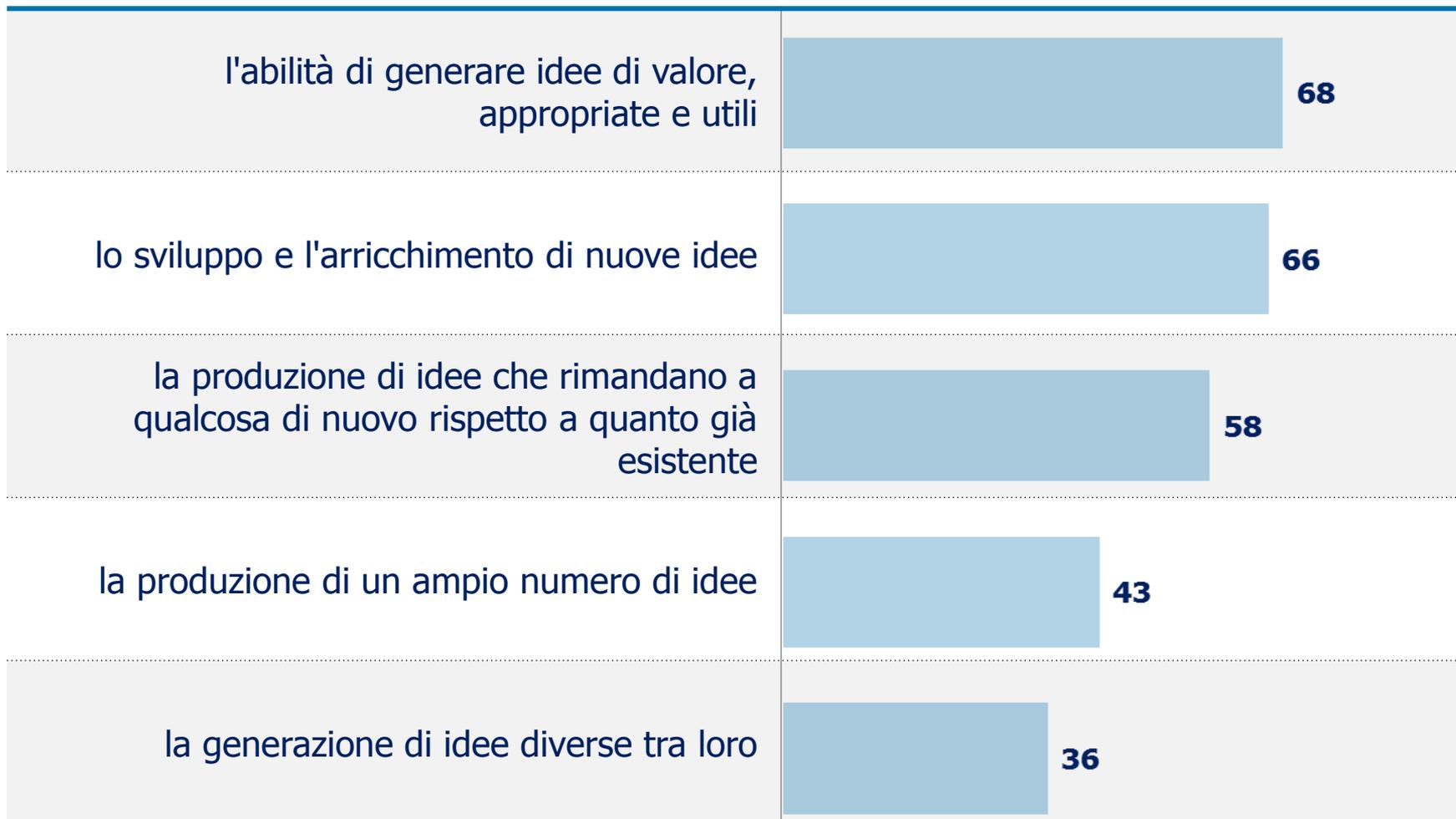
Quando in un'azienda il conflitto fra differenti punti di vista viene favorito, quali sono gli obiettivi che hanno maggiori possibilità di fallire o, al contrario, quali hanno maggiore opportunità di essere realizzati?

MAGGIORI PROBABILITÀ DI



il conflitto creativo: desiderabilità da parte dei dipendenti

secondo lei, in quale misura i dipendenti ricercano i seguenti aspetti nell'azienda?



Per produrre innovazione deve esserci conflitto:
esso infatti aumenta il pensiero divergente,
incrementando la creatività
e dunque la produzione di nuove ed utili idee.

Elon Musk



HR Trends and Salary Survey 2017

COMMENTI E RILANCI



HR Trends and Salary Survey 2017

sfide, strategie e
metodi
delle risorse umane

LA LEADERSHIP
MOTIVARE E ISPIRARE GLI ALTRI
COSTRUIRE RAPPORTI DI
FIDUCIA

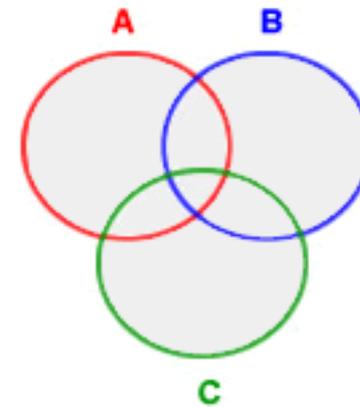
Ma come difficoltà
maggiormente
riscontrate nelle selezioni
ci sono:



HR Trends and Salary Survey 2017

sfide, strategie e
metodi
delle risorse umane

LE PERSONE SI UNISCONO ALLE
CULTURE E NON ALLE AZIENDE



Identificazione e Differenziazione

HR Trends and Salary Survey 2017

sfide, strategie e
metodi
delle risorse umane

IL DATORE DI LAVORO IDEALE
OFFRE:

buon equilibrio
vita privata - lavorativa

1

atmosfera di lavoro

2

sicurezza del posto di lavoro

3

retribuzione e benefit

4

lavoro stimolante
e sfidante

5

HR Trends and Salary Survey 2017

la stupidità funzionale:
dicotomia tra
pensiero astratto e dati di realtà

80% aderire passivamente ai progetti non permette un reale coinvolgimento e un'identificazione con gli obiettivi di lavoro

76% non promuovere il pensiero critico può ridurre la vitalità / reattività dell'azienda e la sua potenzialità competitiva

70% è nell'interesse delle aziende lasciare spazio alle specificità e all'intelligenza critica del singolo professionista

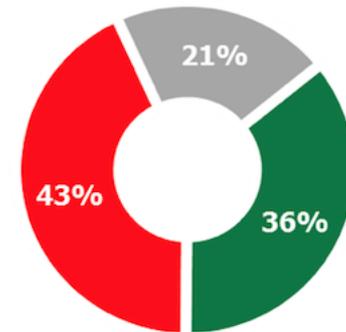
NON SOFFERMARSI IN MANIERA CRITICA SULLE ATTIVITÀ DA SVOLGERE VELOCIZZA I PROCESSI, MIGLIORA L'EFFICIENZA E GARANTISCE L'ATTUAZIONE DELLE DECISIONI

9%

■ successo

■ fallimento

■ né l'uno, né l'altro



HR Trends and Salary Survey 2017

Il conflitto creativo:
nonostante a livello astratto se ne riconosca il valore nel
riconoscerne l'impatto in termini di successo non vi è
una totale adesione

84% FIDUCIA E STIMA, SONO PREMESSE INDISPENSABILI
IN UN GRUPPO DI LAVORO PER GESTIRE IL CONFLITTO
CREATIVO
(ED EVITARE RIPERCUSSIONI RELAZIONALI)

84% IL TEAM LEADER DEVE ESSERE IN GRADO DI PROMUOVERE IL
CONFRONTO
E SAPER GESTIRE IL CONFLITTO IN FUNZIONE
DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

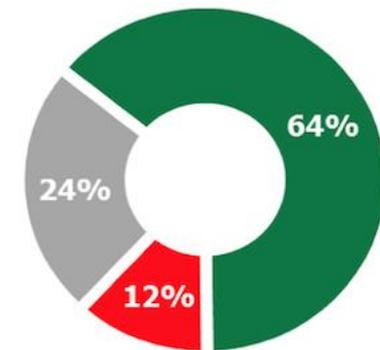
82% CHIAREZZA E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI DI LAVORO
SONO CONDIZIONI NECESSARIE ALLA GESTIONE
FUNZIONALE E GENERATIVA DEL CONFLITTO

IN UN'AZIENDA IL CONFLITTO VA
EVITATO PERCHÉ PORTA DISORDINE E
POCA EFFICACIA **14%**

■ successo

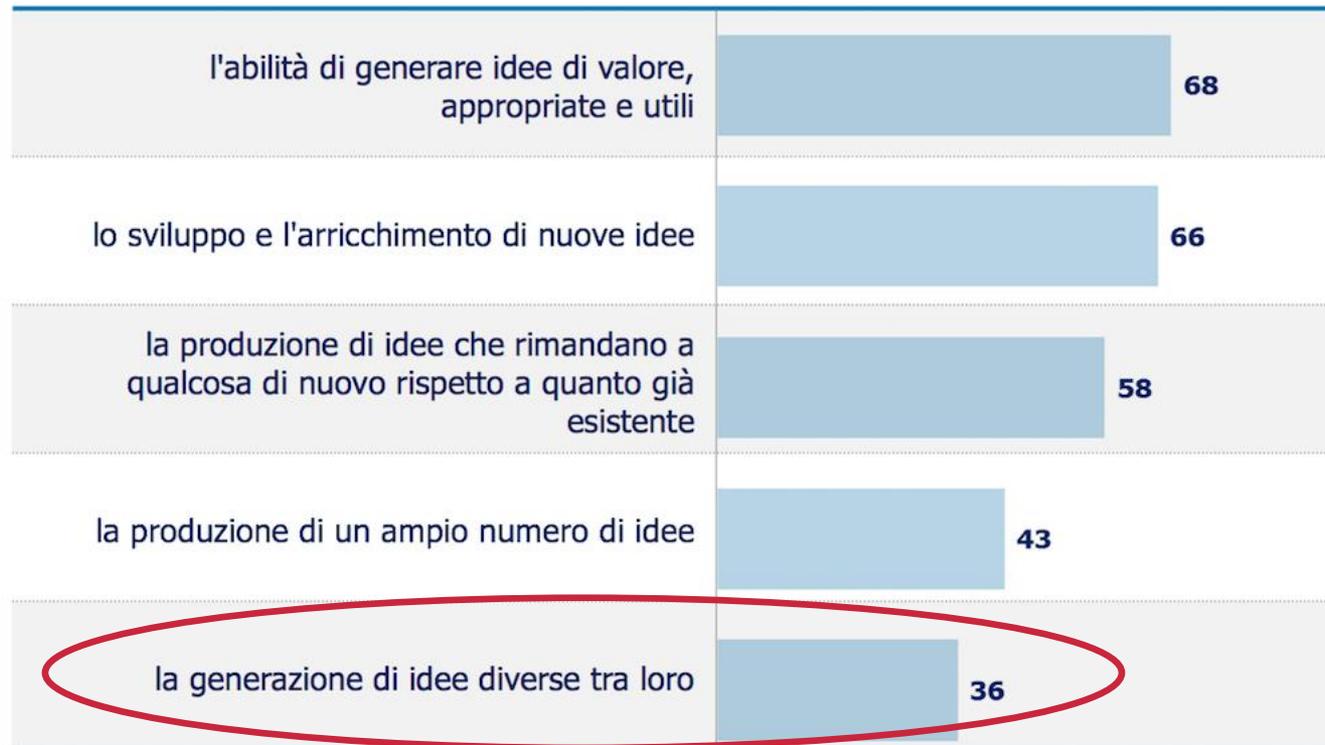
■ fallimento

■ né l'uno, né l'altro



HR Trends and Salary Survey 2017

Come mai i dipendenti ricercano in misura minore la generazione di idee diverse tra di loro?



HR Trends and Salary Survey 2017



Perché indagare questi temi?

Strategie HR, stupidità funzionale, conflitto creativo in sé non sono “buoni o cattivi” – “giusti o sbagliati” in senso assoluto

Proteggersi e ricercare dei punti fermi –
potersi pensare e sperimentare in maniera
diversa
sono due spinte ugualmente necessarie per
mantenere in vita le organizzazioni

HR Trends and Salary Survey 2017

OMOLOGAZIONE
ASSOLUTA
assenza di
innovazione



CREATIVITÀ
ASSOLUTA
rischia di diventare
fine a se stessa

La sfida HR è definire strategie
tra loro coerenti senza negare le
fragilità e le difese



LA SFIDA DELLE RISORSE UMANE TRA DIFESA E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

COSTRUTTI GUIDA



INTERAZIONE-RELAZIONE (re-fero; re-lego)
il salto avviene occupandoci di legami e di ricerca di senso e non solo di ruoli e funzioni



ORGANIZZAZIONE
dal greco ὄργανον – organon - strumento



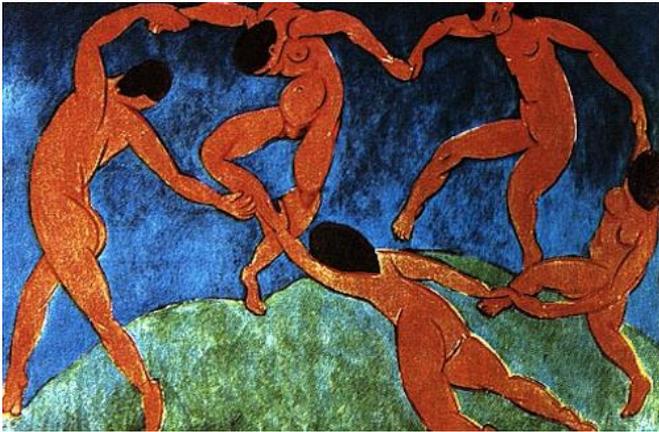
AMBIENTE
dal latino ambiens-entis, participio presente di ambire «andare intorno, circondare»

COSTRUTTI GUIDA



PROSPETTIVA INDIVIDUALE

Aspettative, Motivazione, Efficacia, Autostima, Gestione dello stress ,Presenza di decisione, Stile di leadership



PROSPETTIVA RELAZIONE INDIVIDUO - AMBIENTE LEGAMI E CULTURE:

mandati, contratto psicologico, appartenenza, giustizia e equità organizzativa, identità organizzativa

ELEMENTI DEL CONVIVERE ORGANIZZATIVO

IDENTITA'

OGGETTO DI
LAVORO

ALTERITA'

CULTURA
DELLA
DIFFERENZA

Significa integrare questi quattro elementi della relazione, al fine di creare prodotti innovativi

ELEMENTI DEL CONVIVERE ORGANIZZATIVO

Forma di
convivenza
AFFILIATIVA

Forma di
convivenza
EFFICIENTISTA

Convivenza
CAOTICA-
PARALIZZANTE

Convivenza GENERATIVA: innovazione e produttività sono sostenute da una sensibilità nell'osservare e capire cosa sta accadendo in termini di processi di identificazione e differenza (per non sbilanciarsi su uno solo dei due poli)

ELEMENTI DEL CONVIVERE ORGANIZZATIVO

UN GRANDE SFIDA CHE GLI HR DEVONO SAPER
GESTIRE È LA MANCANZA DI UNA FORMULA CUI
AFFIDARSI

La gestione HR assume sempre comiti diversi
perché non può non essere calata nelle specifiche
realità, nel momento e nella storia di vita
dell'organizzazione

Come nascono le idee

<https://www.youtube.com/watch?v=YuVa6dUSy9M>