

il Chngement Power.

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

Tancredi Falconeri, da Il Gattopardo,
Giuseppe Tomasi di Lampedusa



note di metodo.

metodologia

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

campione

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

fieldwork

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



aree di analisi
temi storici e nuovi focus.

temi storici

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

nuovi focus – il Changement Power

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



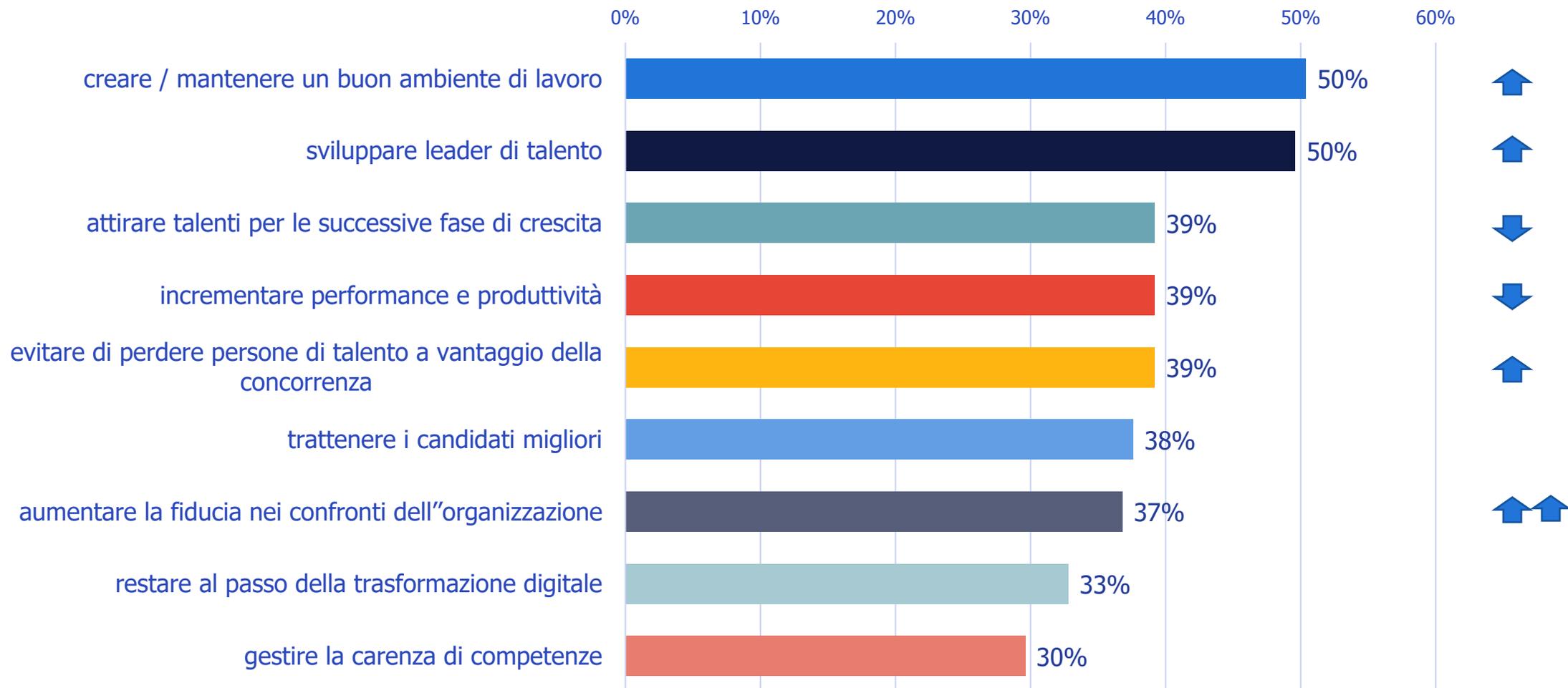


la strategia per il

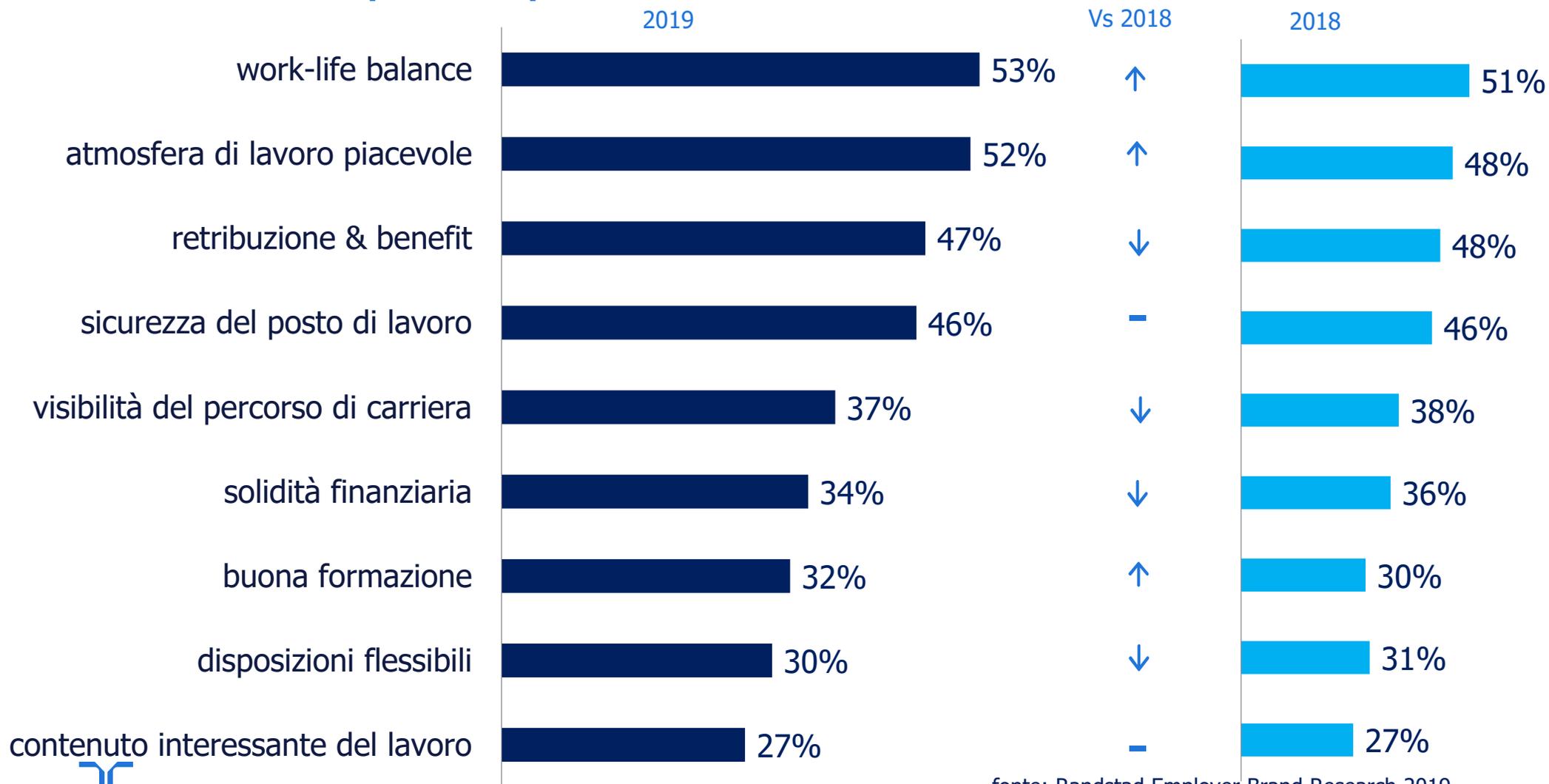
capitale umano.

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

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



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



fonte: Randstad Employer Brand Research 2019

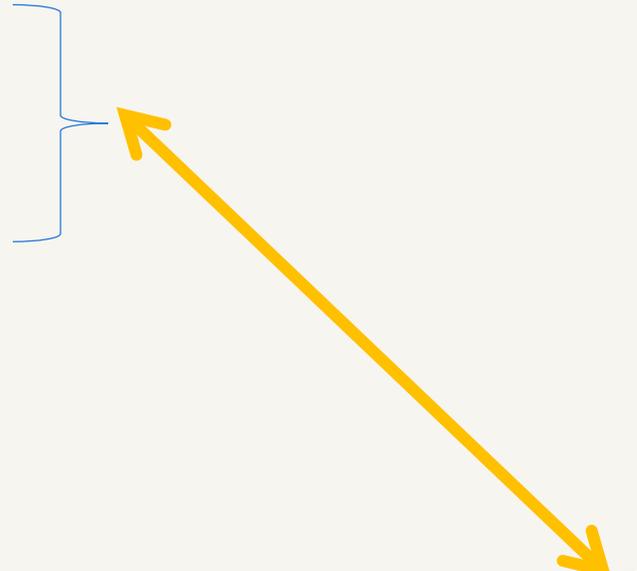
Le aspettative dei dipendenti non sempre incontrano quello che le aziende offrono...quali sono i **gap più evidenti?**

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

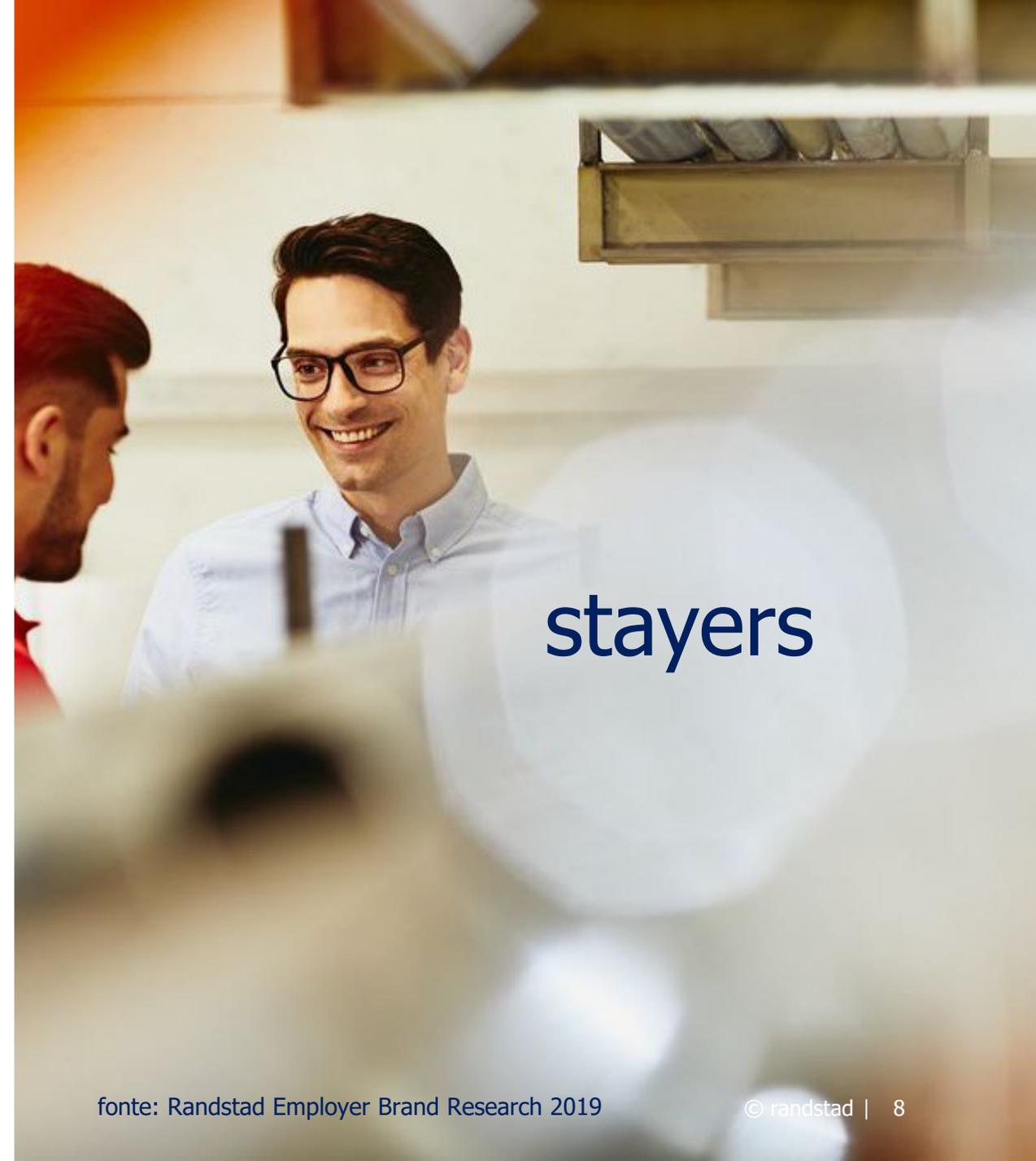


fattori di ancoraggio.

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**



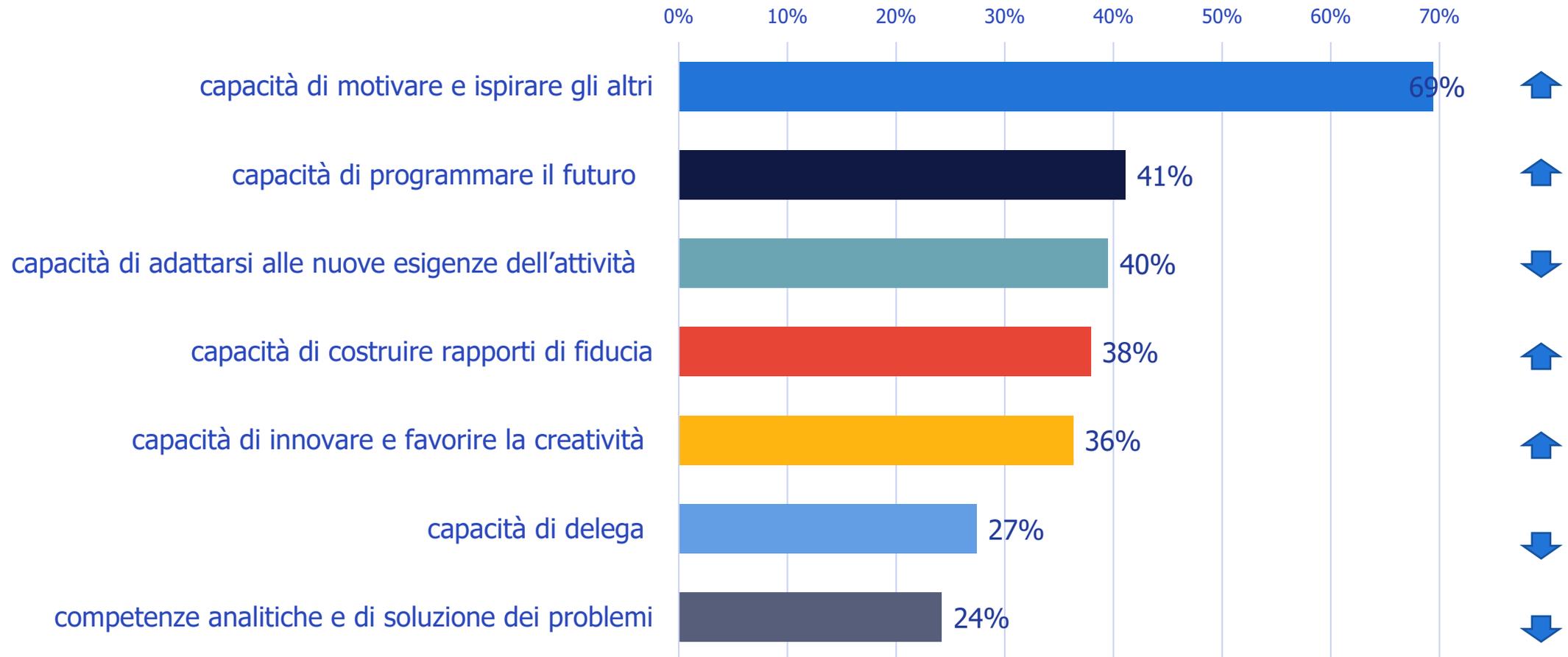
** degli intervistati che dichiarano di aver cambiato azienda nell'ultimo anno (16%) o di avere in previsione di farlo il prossimo anno (30%)



la strategia per il capitale umano

le principali competenze **richieste** alla leadership.

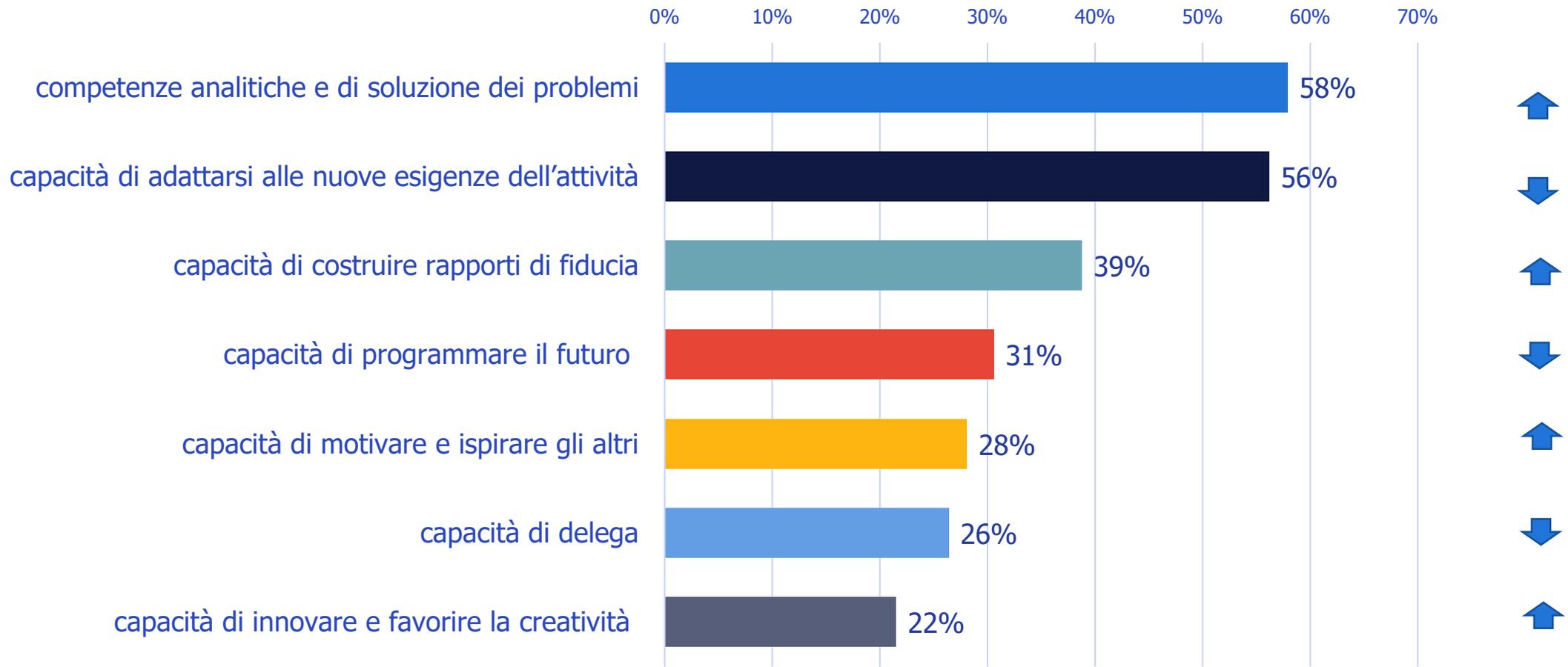
D. Pensando ai manager della sua azienda ed al profilo loro richiesto, le chiediamo ora di mettere in ordine di rilevanza le seguenti competenze (dalla più rilevante al 1° posto, alla meno rilevante al 10° posto)



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)

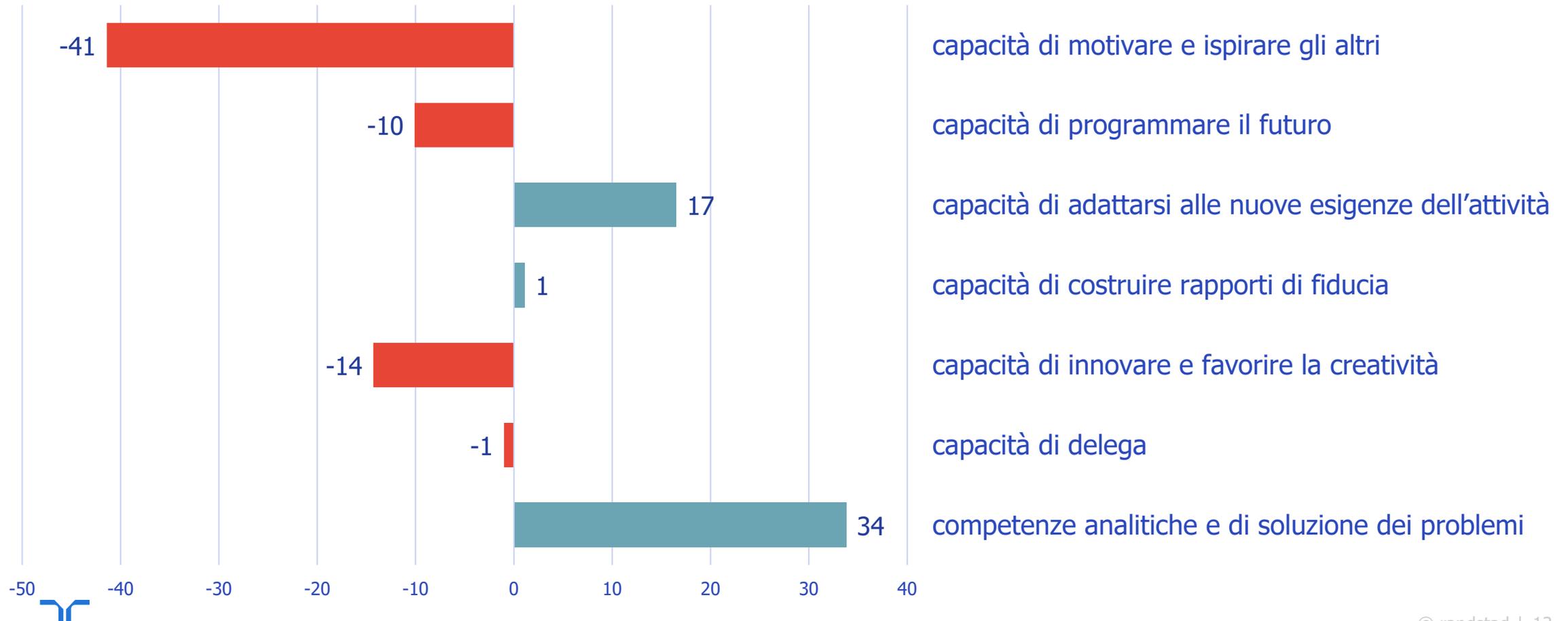


la strategia per il capitale umano

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

competenze richieste maggiori rispetto
a quelle presenti

competenze presenti maggiori rispetto a
quelle richieste

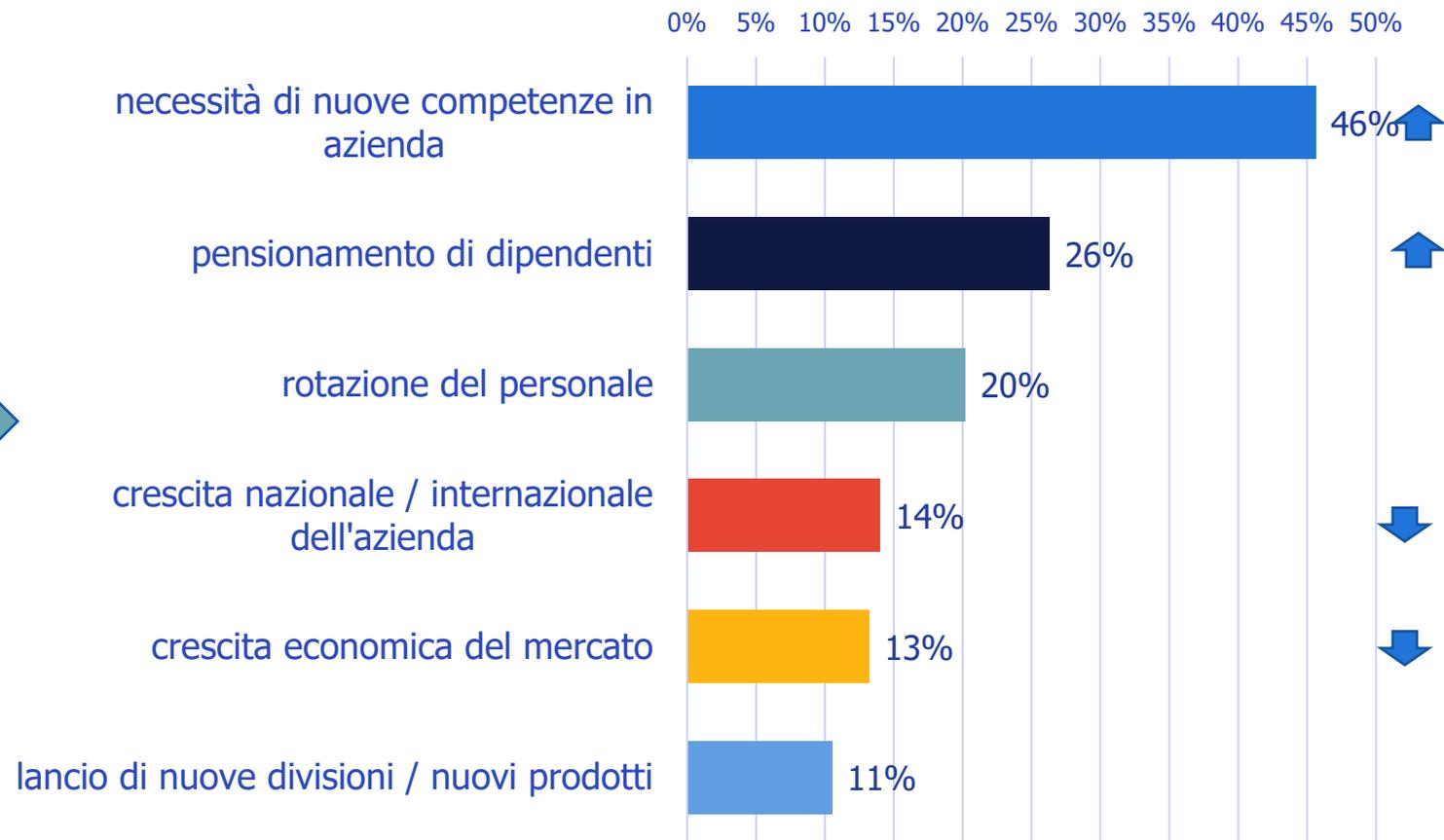
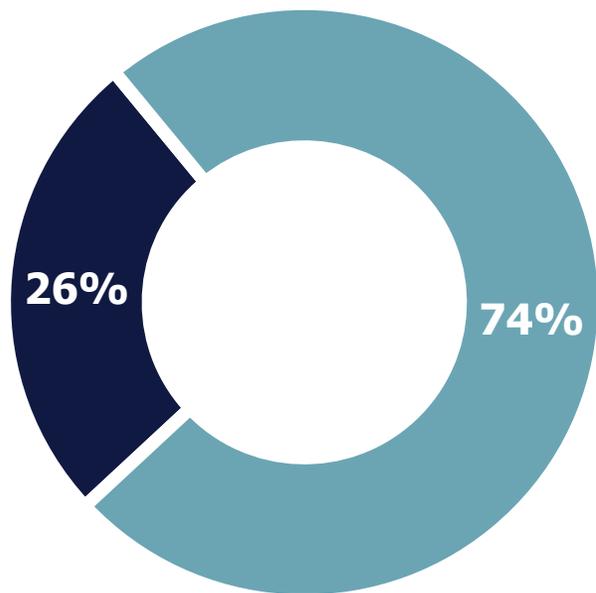


la strategia per il capitale umano motivi di aumento dell'organico nel 2019.

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

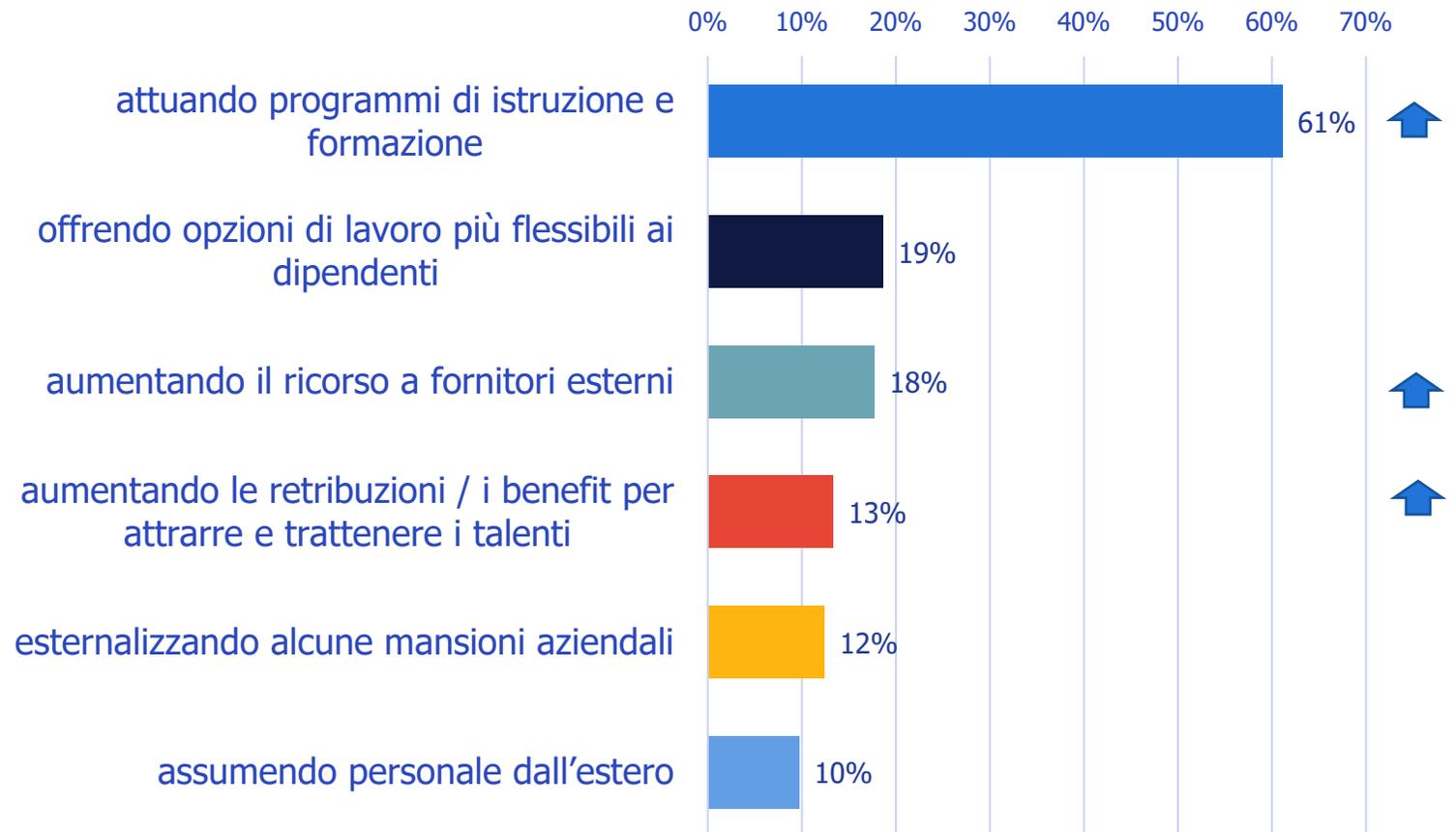
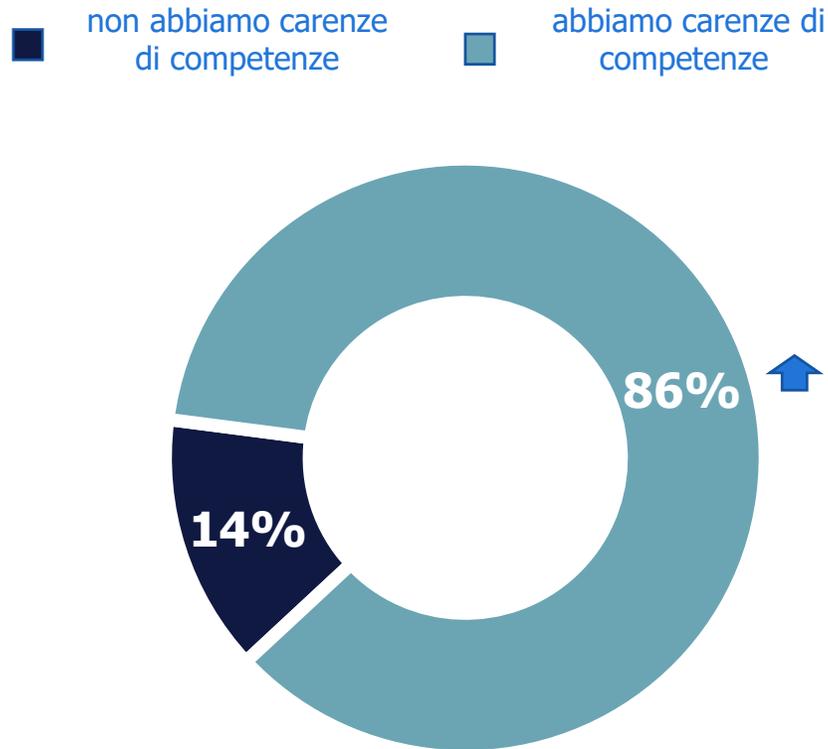
■ non e' previsto un piano di aumento dell'organico

■ e' previsto un piano di aumento dell'organico



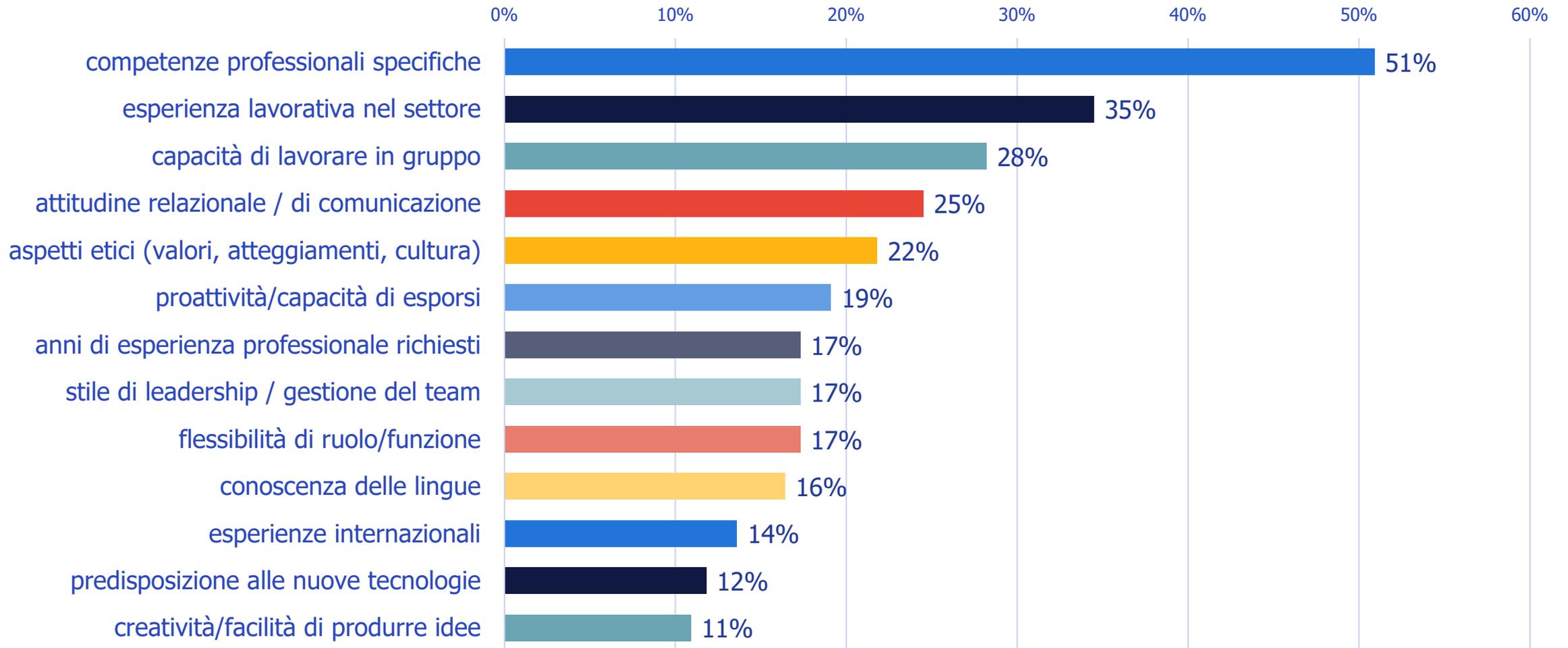
la strategia per il capitale umano soluzioni alla carenza di competenze.

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

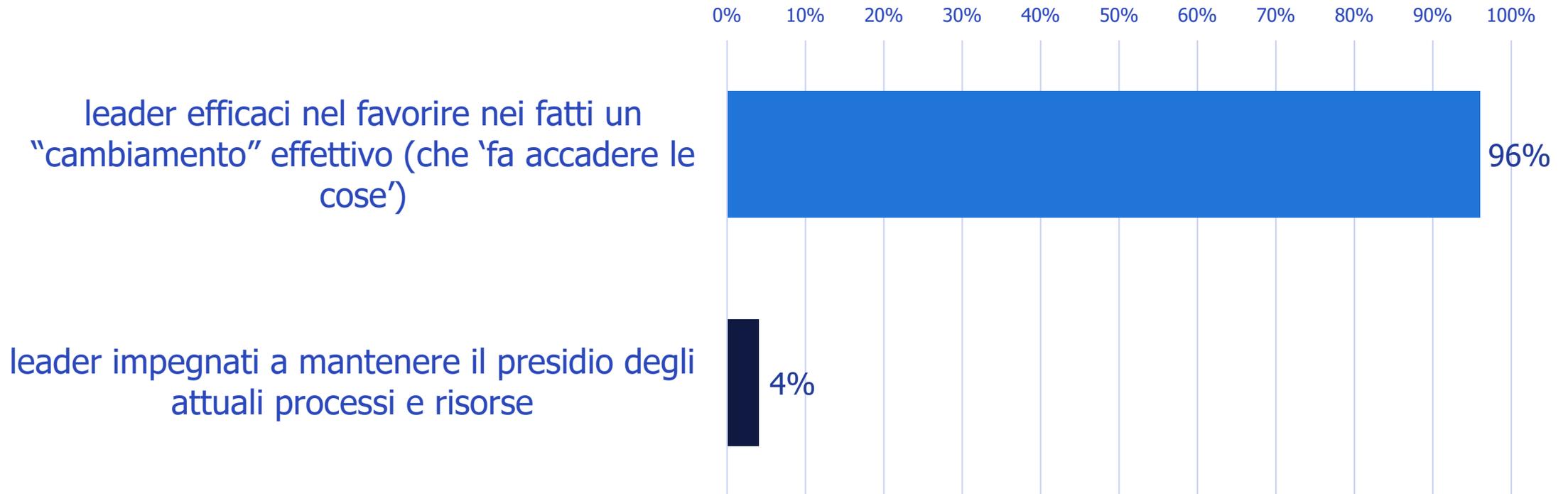
changement power.



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

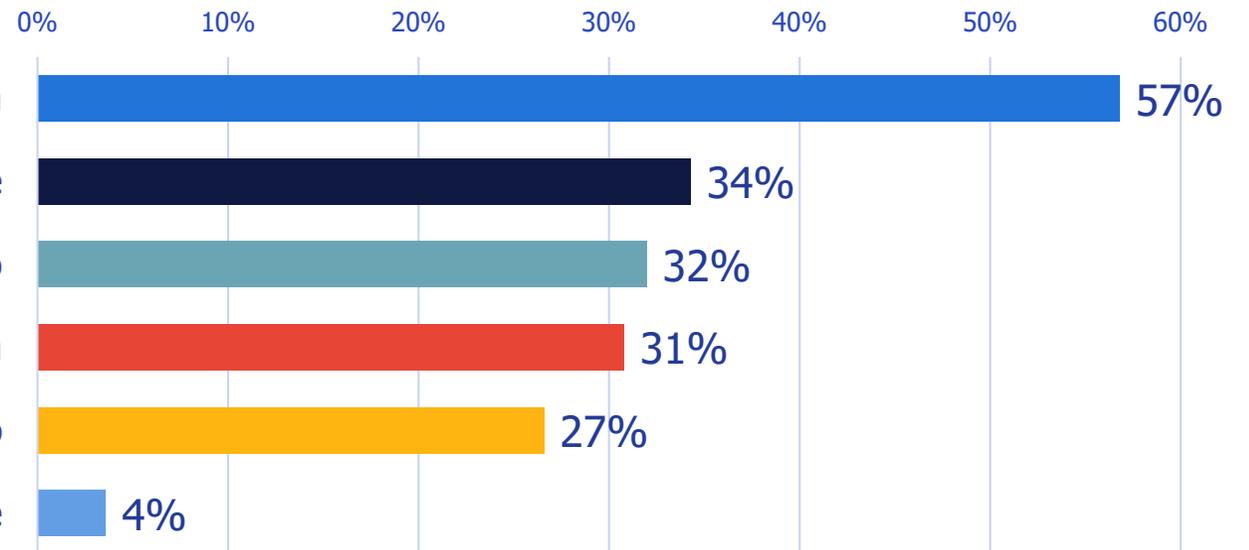
nella promozione della generazione di buone e nuove idee

di tipo organizzativo

di approccio al mercato, direzione strategica

di clima interno

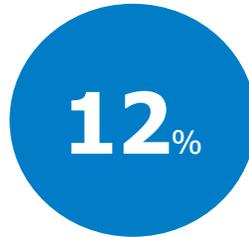
nessuno in particolare



il changement power

necessità di cambiamento e dove.

modalità di lavoro / processi interni / direzione operativa



lean approach

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



procedure organizzate e comuni

«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»



digitalizzazione e nuove tecnologie

«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



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

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

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

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

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

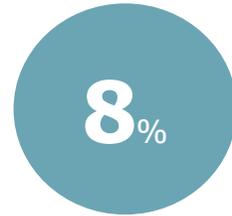
il changement power

necessità di cambiamento e dove.

tipo organizzativo



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

necessità di cambiamento e risorse in grado di attuarlo.

% scala 1-10

necessità del cambiamento

molto necessario
10



leader in grado di favorirlo

molto presenti
10



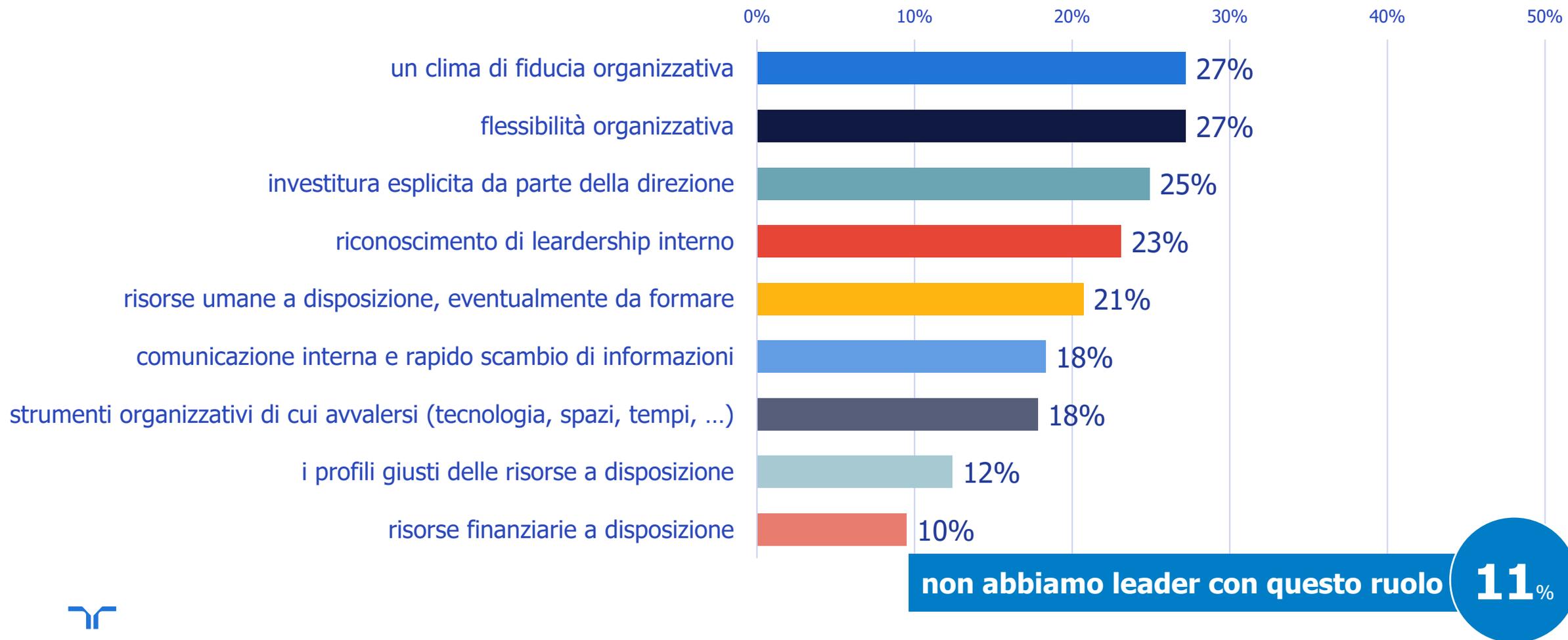
il changement power strumenti **necessari** per attuare il cambiamento.

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?

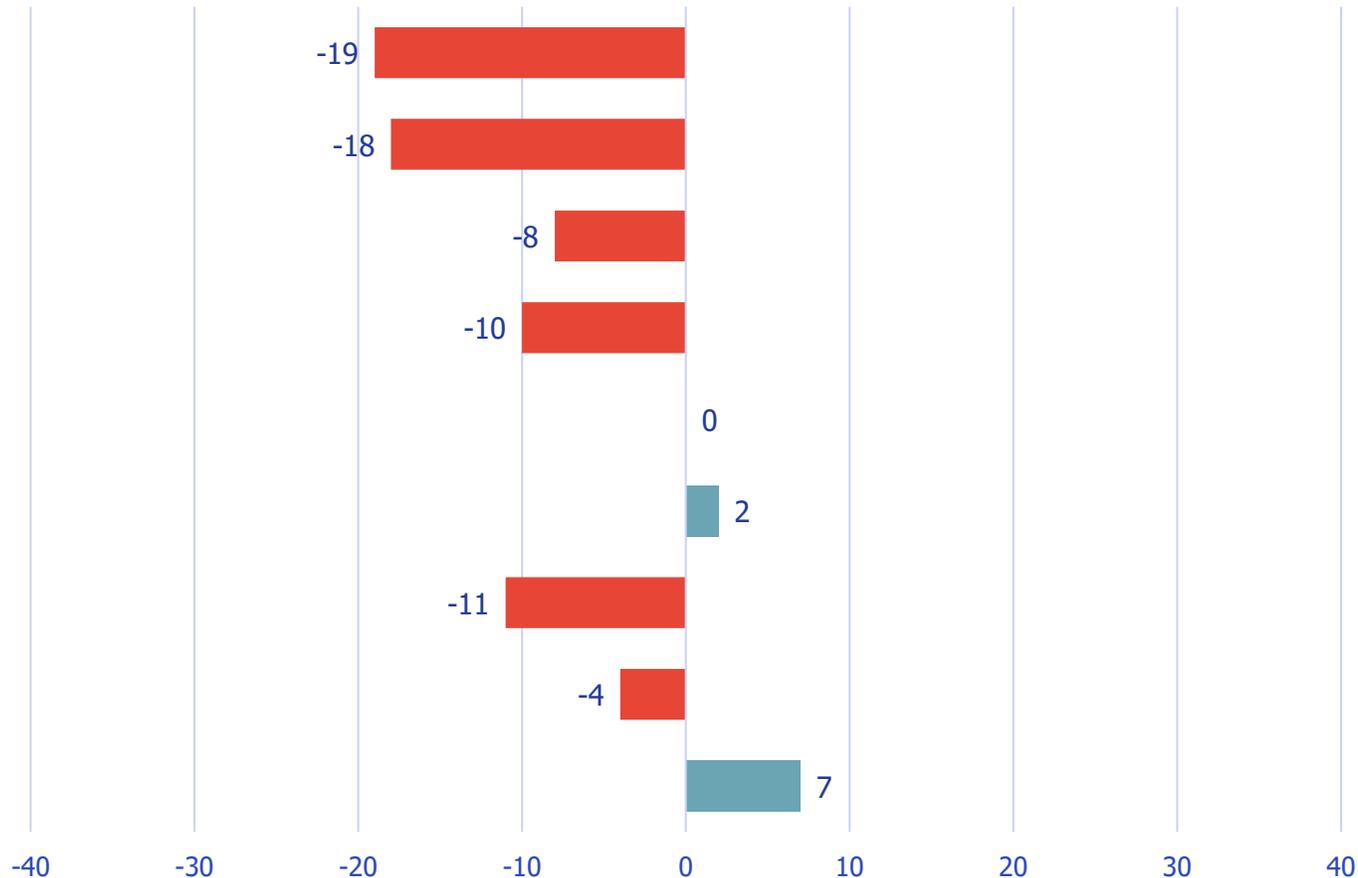


il changement power

strumenti necessari vs strumenti a disposizione.

strumenti necessari

strumenti a disposizione



clima di fiducia organizzativa

comunicazione interna e rapido scambio di informazioni

riconoscimento di leadership interno

strumenti organizzativi di cui avvalersi

flessibilità organizzativa

investitura esplicita da parte della direzione

profili giusti delle risorse a disposizione

risorse finanziarie a disposizione

risorse umane a disposizione, eventualmente da formare

il changement power ostacoli per attuare il cambiamento.

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



il changement power *verbatim.*

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

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

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

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

strumenti necessari per il cambiamento:

- fiducia
- comunicazione/informazione
- riconoscimento
- cultura aziendale

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

la generazione di

nuove e buone idee.

generazione di nuove e buone idee cambiamento organizzativo e aree di sviluppo delle idee.

D. Parliamo adesso della generazione di nuove e buone idee 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 organizzativo? D19. quali sono le aree all'interno dell'Azienda per cui lei lavora in cui sarebbe più necessario sviluppare nuove e buone idee?

% scala 1-10

necessità dello sviluppo di nuove e buone idee

molto necessario
10

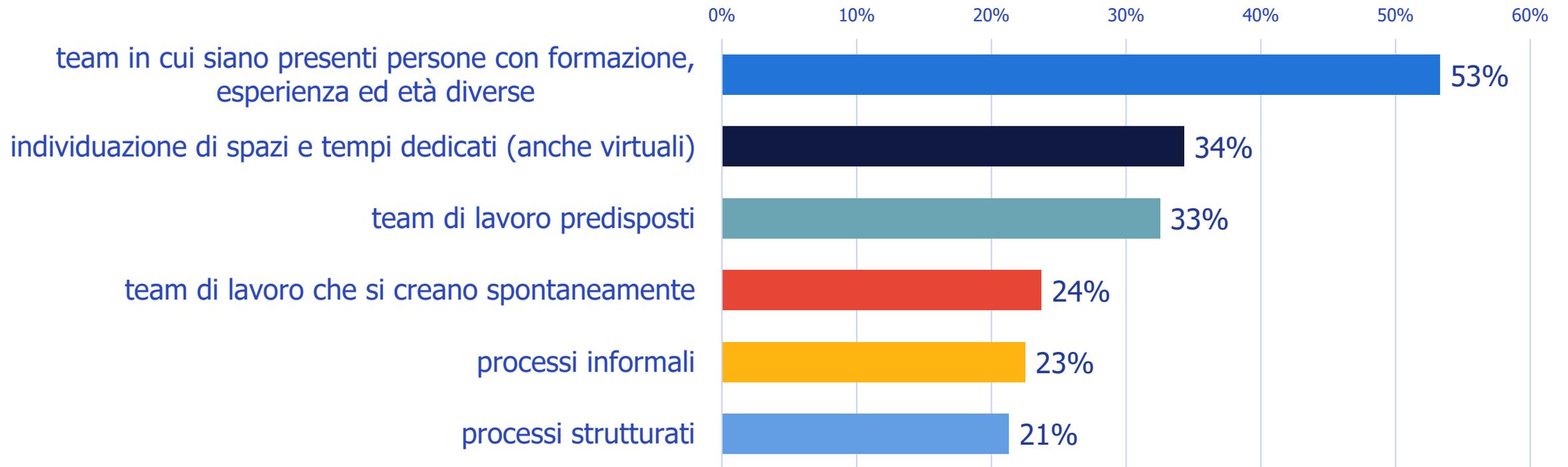


aree di sviluppo



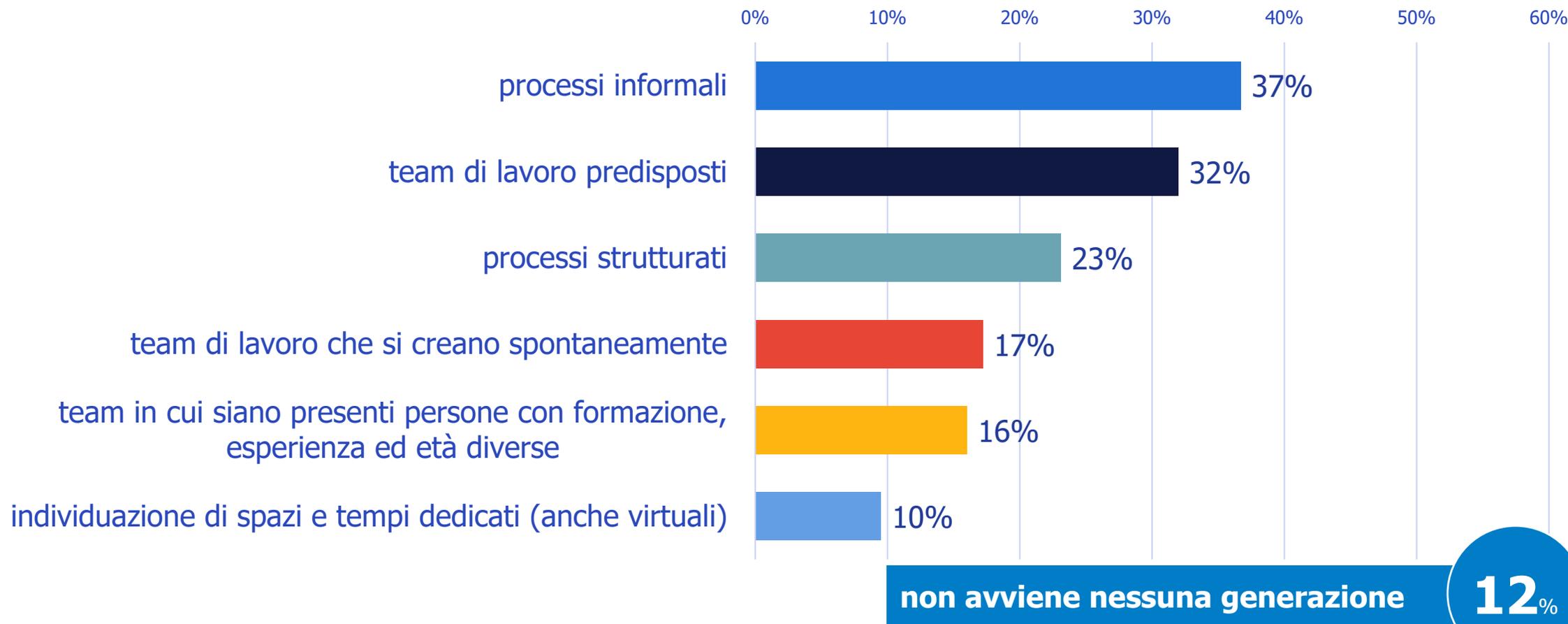
generazione di nuove e buone idee condizioni organizzative che ne favoriscono lo sviluppo.

D. Quali sono secondo lei le condizioni organizzative che possono favorire la generazione di nuove e buone idee?



generazione di nuove e buone idee come avviene la generazione.

D. Come avviene attualmente nell'azienda in cui lavora la generazione di nuove e buone idee?

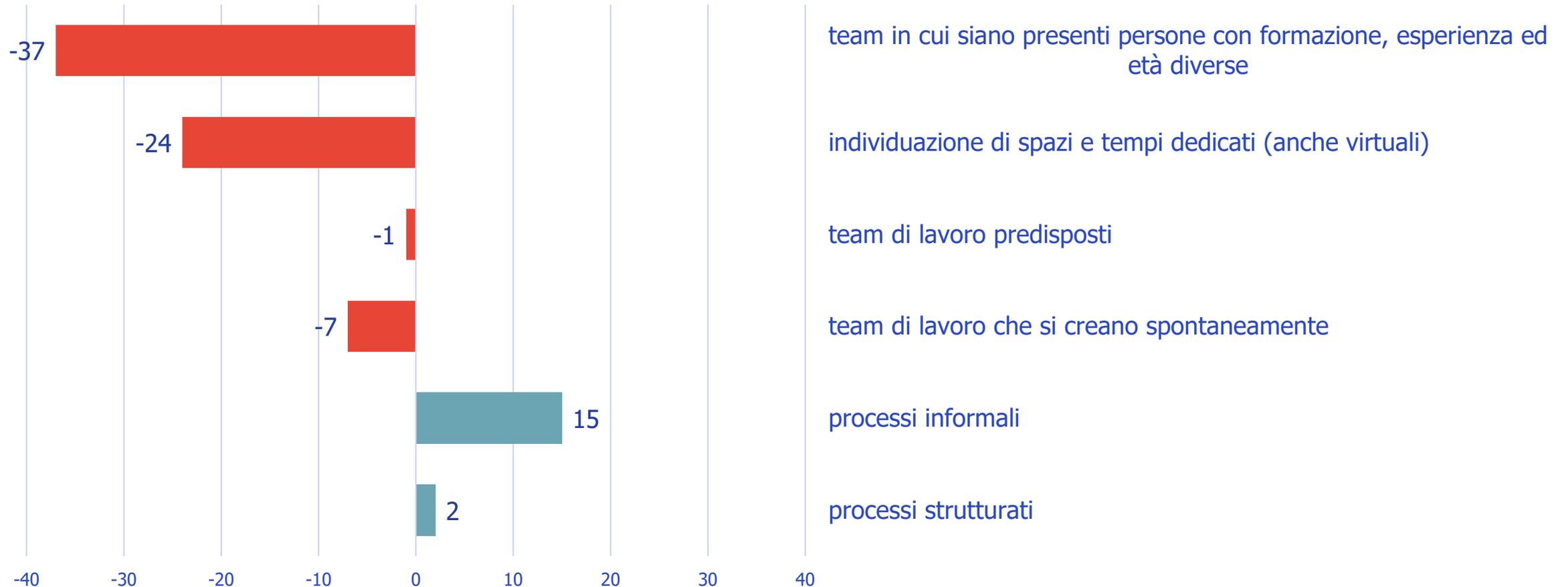


generazione di nuove e buone idee

condizioni necessarie vs condizioni a disposizione.

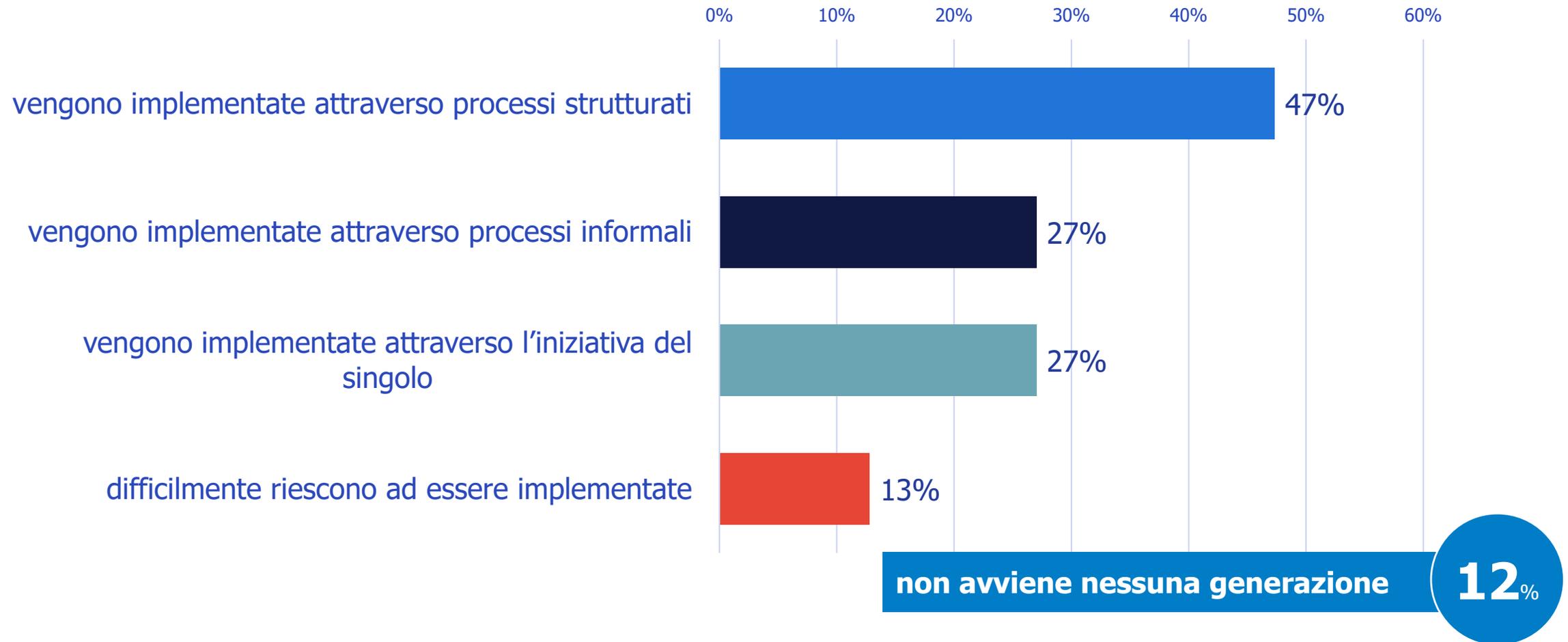
condizioni **necessarie**

condizioni **a disposizione**



generazione di nuove e buone idee come vengono messe in atto

D. Nel momento in cui si generano nuove e buone idee, come vengono poi messe in atto nella sua azienda?



generazione di nuove e buone idee *verbatim.*

«L'informalità non è sempre sinonimo di flessibilità. A volte l'eccessiva informalità rischia di generare scarsa chiarezza e scorretta diffusione dell'informazione.»

«Ritengo sia importante, forse indispensabile, avere un figura che faccia da collettore delle idee stimolando sui vari ambiti le risorse che più mettono in evidenza attitudini al cambiamento, a portare avanti day by day gli obiettivi volti al cambiamento.»

«Vedo come evoluzione necessaria un approccio con un'area dedicata che informi il personale degli indici chiave e dia la possibilità di esprimere in forma scritta le eventuali idee migliorative, condivise con tutti.»

«Il management deve mettere in pratica le migliori idee e dare premi di natura economica in busta paga.»

«L'attivazione delle persone è sempre prioritaria, ma deve essere supportata dal management aziendale che non deve vedere come esclusive le proprie risorse ma a disposizione di tutta l'azienda.»

«Per la generazione di buone idee ci dev'essere una cultura aziendale che ritiene questa un valore.»

la necessità dello sviluppo di buone e nuove idee è sentito quasi dal 70% delle aziende

sono necessari

- un leader collettore
- un'area di info per il personale
- fiducia nell'organizzazione
- cultura aziendale
- premi e riconoscimenti

la generazione di buone e nuove idee

le aree che maggiormente necessitano di nuove idee sono

- le modalità di lavoro
- i processi interni
- la direzione operativa
- la direzione strategica

nel 12% delle aziende non avviene nessuna processo di generazione di buone e nuove idee

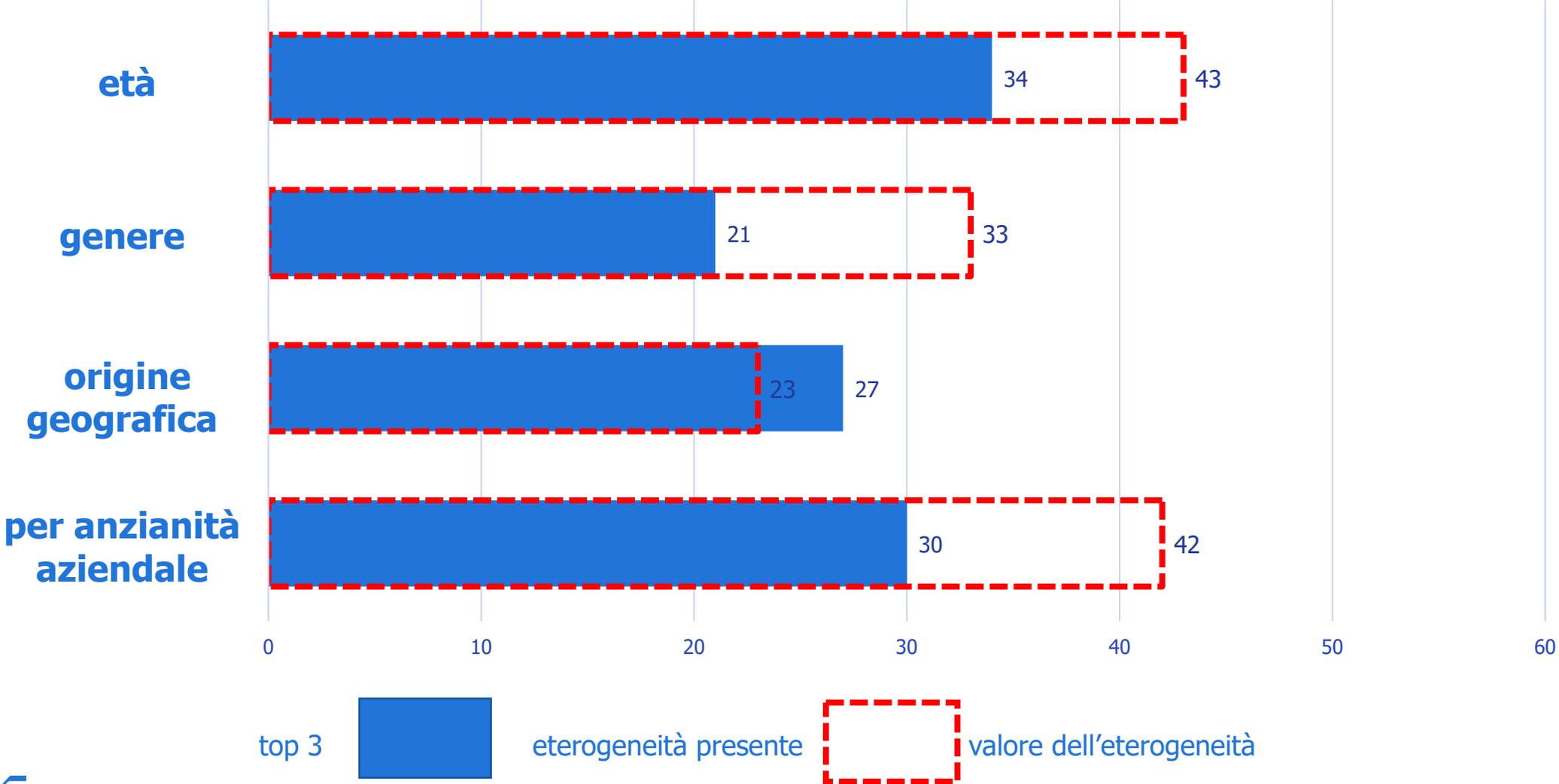
le condizioni necessarie:

- team intergenerazionali
- spazi e tempi dedicati
- team spontanei

le generazioni

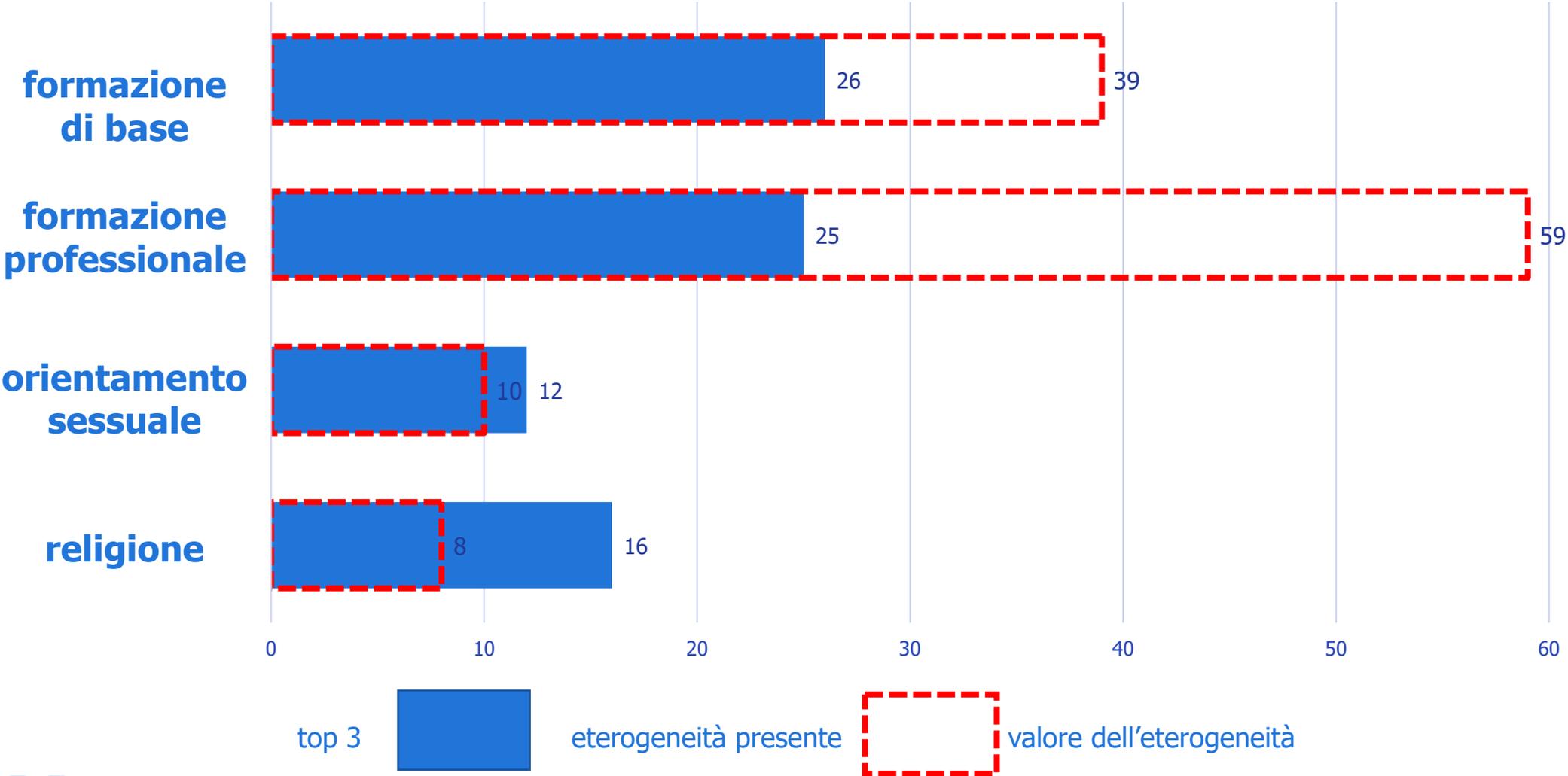
culturali.

generazioni culturali eterogeneità: presenza vs. valore percepito.



generazioni culturali

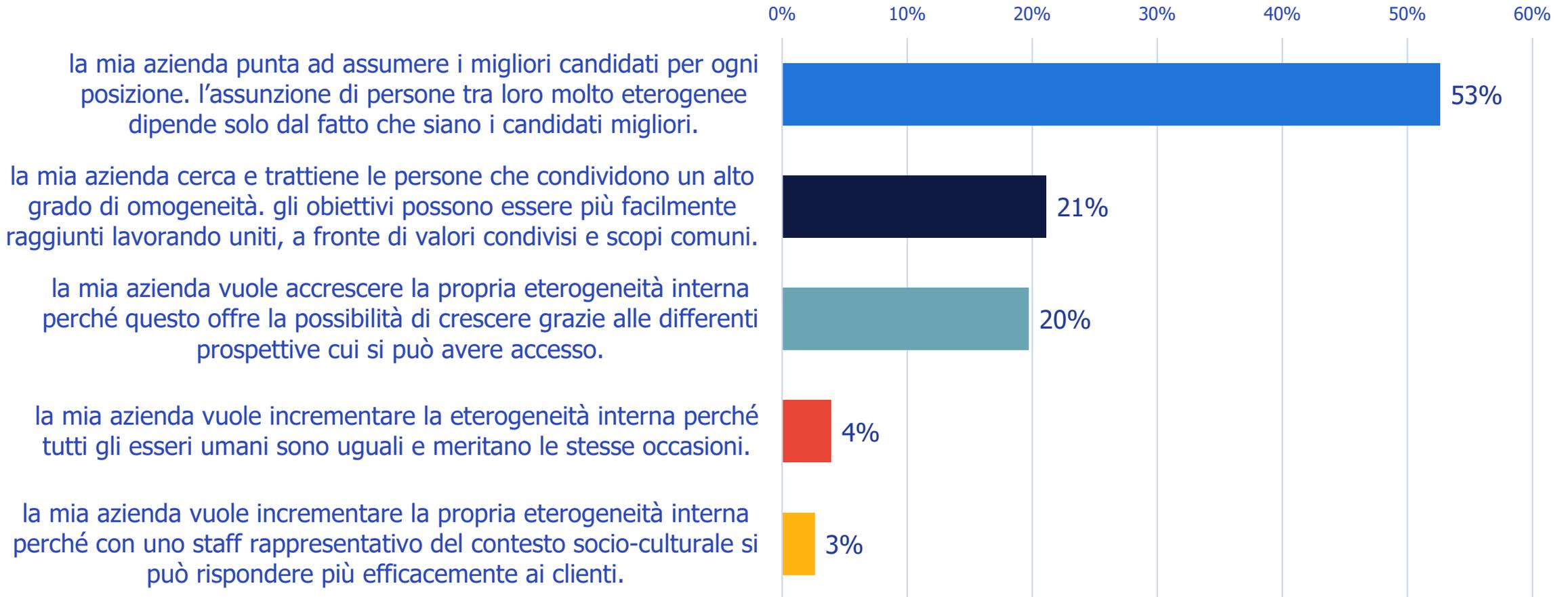
eterogeneità: presenza vs. valore percepito.



generazioni culturali

eterogeneità: scenari organizzativi

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

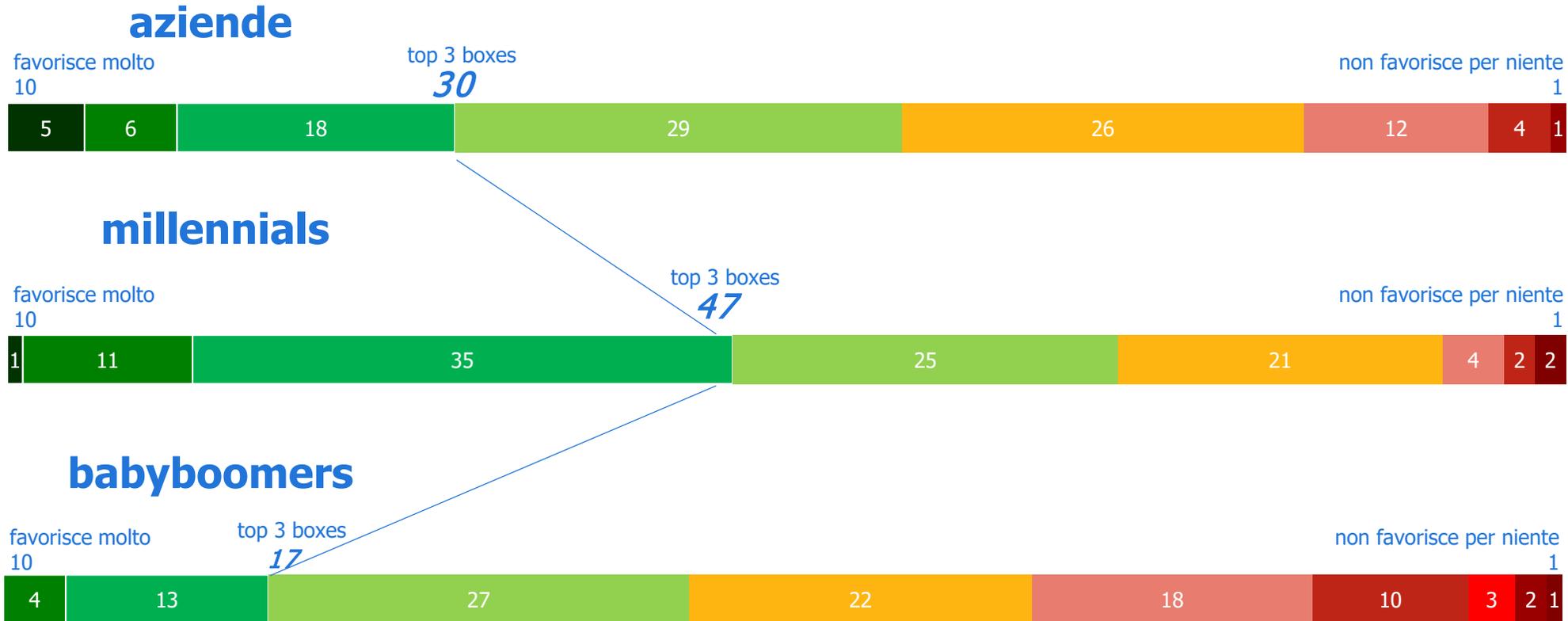


generazioni culturali

eterogeneità delle risorse: quanto viene promossa

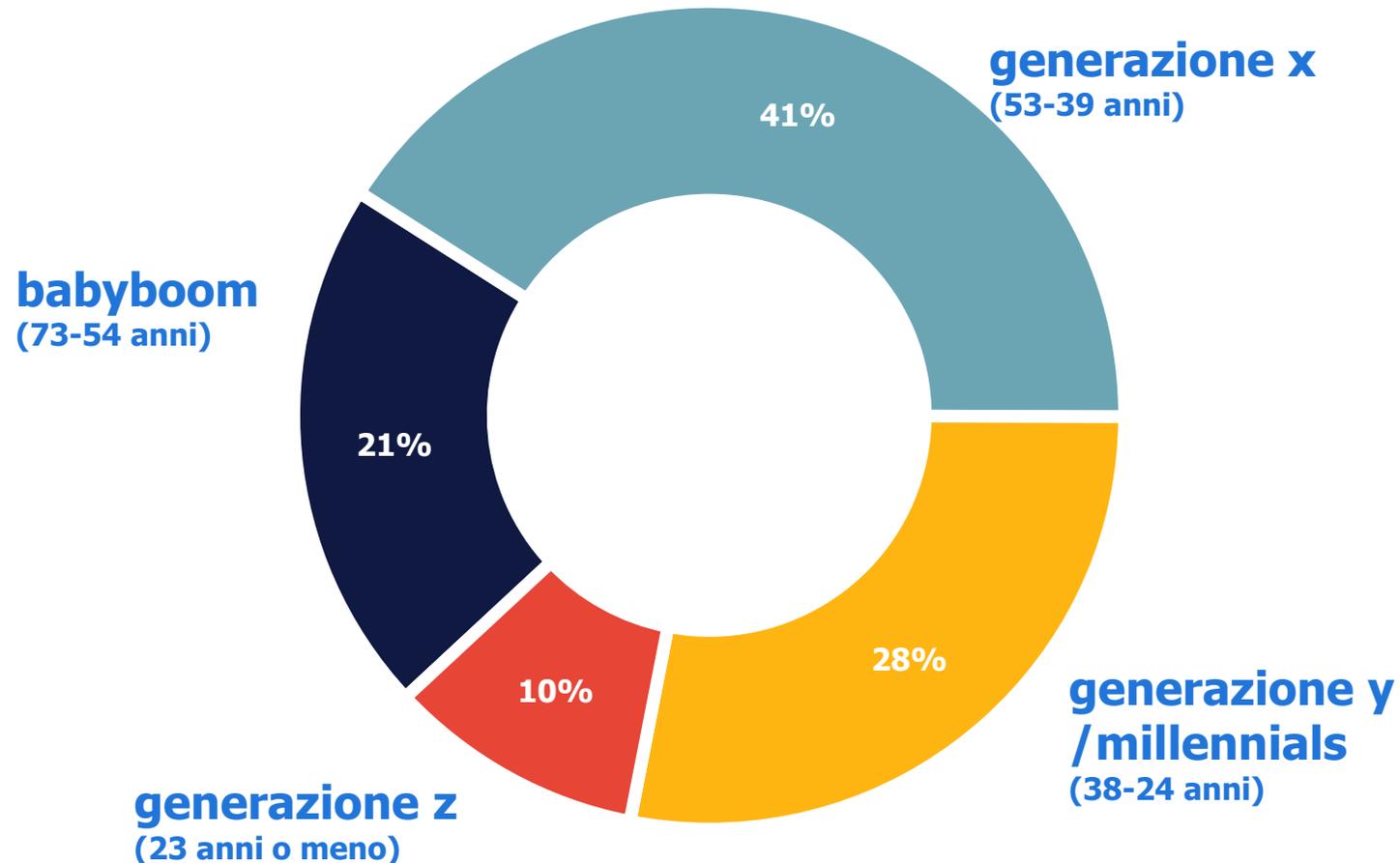
D. In che misura lei ritiene che l'azienda per cui lei lavora favorisca l'eterogeneità delle risorse? D. Con riferimento alla sua azienda, in che misura lei ritiene che la generazione dei millennials/over 50 (baby boomers) promuova l'eterogeneità delle risorse?

% scala 1-10



generazioni culturali eterogeneità delle risorse in termini anagrafici.

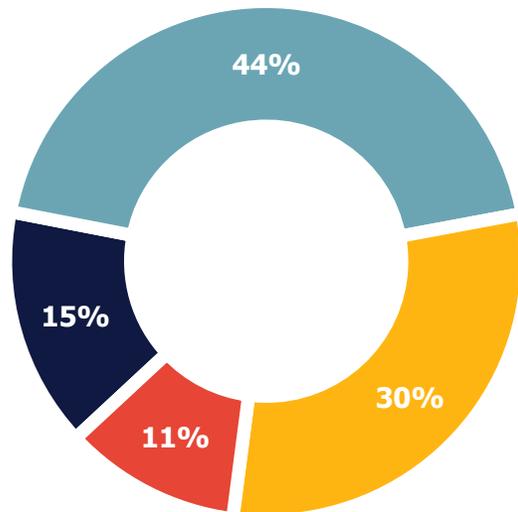
D. Fatto 100 i dipendenti presenti nell'Azienda in cui lavora, come li distribuirebbe per generazione anagrafica?



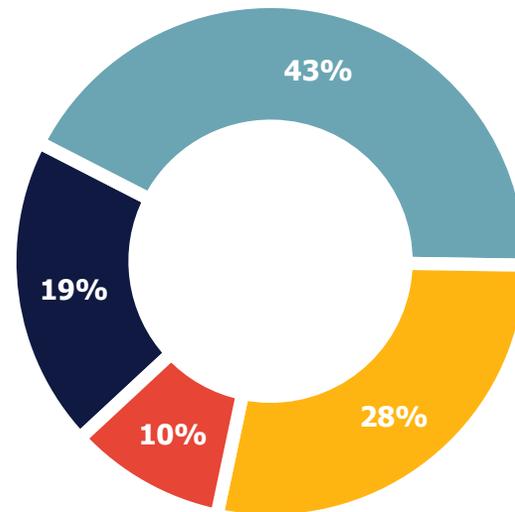
generazioni culturali

distribuzione delle skills in azienda.

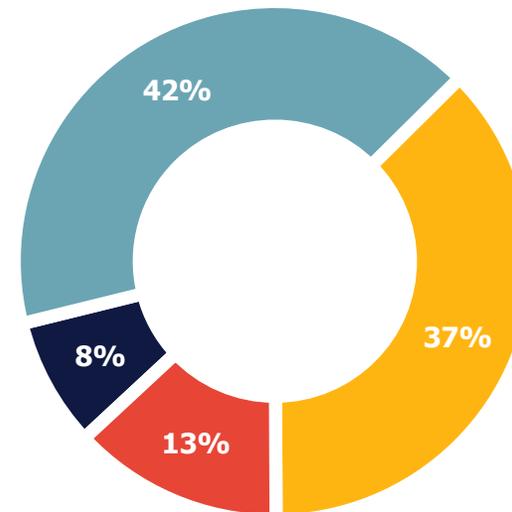
talento



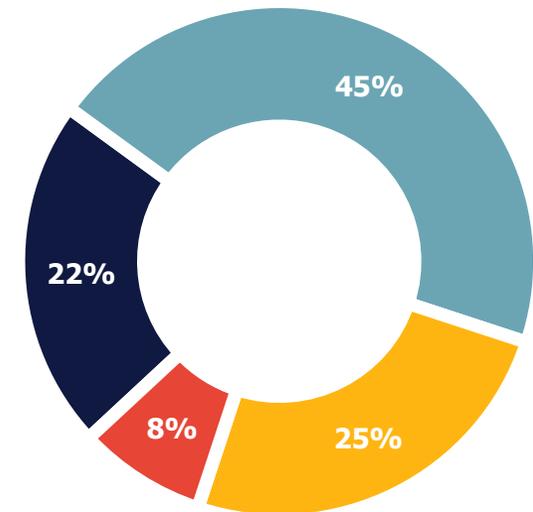
engagement



potenzialità



abilità

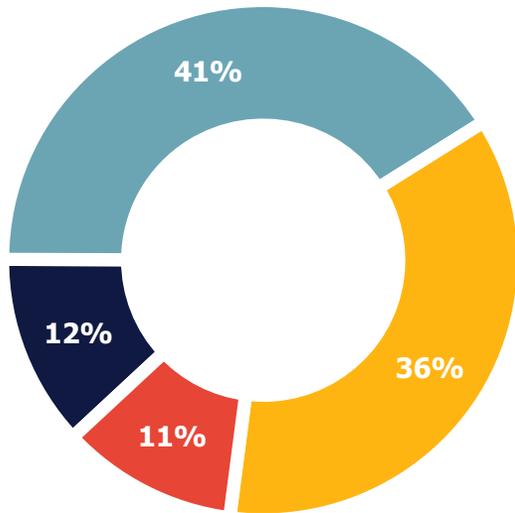


■ babyboomers ■ generazione x ■ generazione y /millennials ■ generazione z

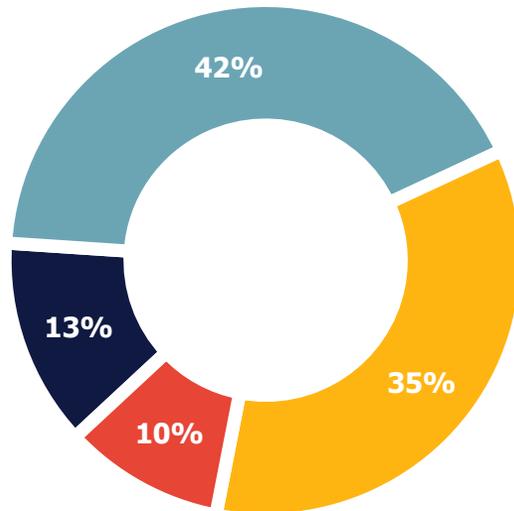
generazioni culturali

distribuzione delle skills in azienda.

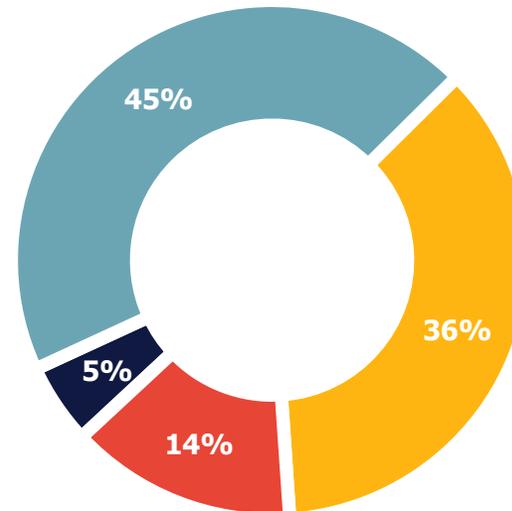
motivazione



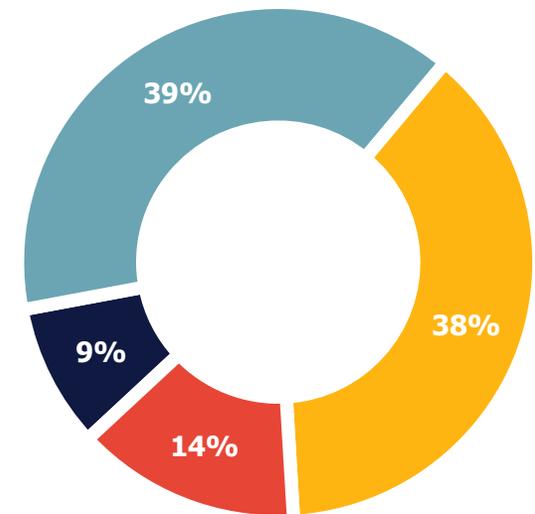
capacità di lavorare in modo integrato



capacità di adattarsi a nuove situazioni



orientamento all'auto-apprendimento



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

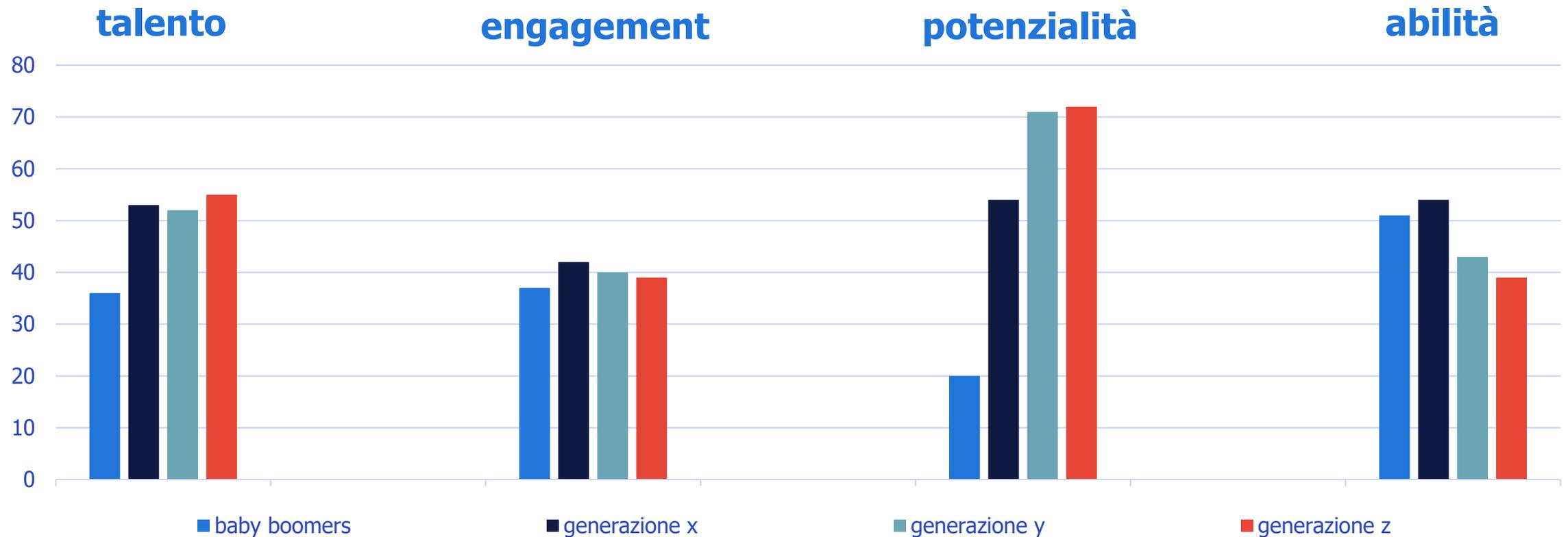


generazioni culturali

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)

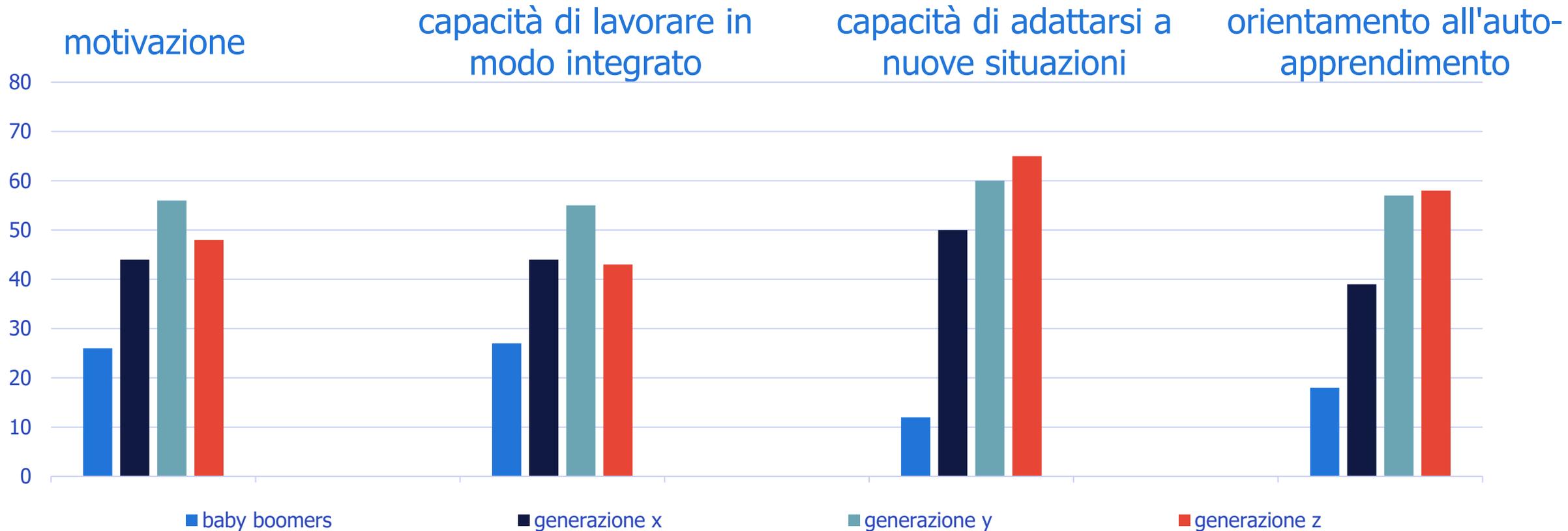


generazioni culturali

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.»*



le retribuzioni dei dipendenti sales & marketing

	media	max	min
job position			
sales & marketing	2019	2019	2019
area manager	70.000	150.000	25.000
brand manager	44.000	75.000	28.000
business development manager	70.000	100.000	28.000
business intelligence manager	55.000	90.000	25.000
buyer	45.000	70.000	24.000
export manager	51.000	120.000	28.000
franchising director	60.000	100.000	35.000
Key account manager	48.000	80.000	24.000
marketing director	69.000	150.000	30.000
marketing manager	55.000	100.000	26.000
merchandising manager	42.000	80.000	26.000
online marketing manager	39.000	70.000	28.000
product manager	51.000	95.000	25.000
retail manager	54.000	100.000	25.000
sales analyst	38.000	69.000	24.000
sales director	85.000	200.000	35.000
store manager	44.500	80.000	25.000
trade marketing manager	50.000	75.000	28.000

retribuzione base in euro

le retribuzioni dei dipendenti digital

job position	media	max	min	range	
	2019	2019	2019	min	max
chief digital officer/head of digital	80.000	200.000	30.000	30.000	200.000
digital marketing manager	42.000	90.000	26.000	26.000	90.000
e-commerce manager	42.000	60.000	26.000	26.000	60.000
media manager	39.000	80.000	24.000	24.000	80.000
social media manager	33.000	50.000	24.000	24.000	50.000
sem specialist	36.000	60.000	25.000	25.000	60.000
product owner	39.000	80.000	24.000	24.000	80.000
sales (agenzia media)	41.000	80.000	24.000	24.000	80.000
account (agenzia media)	32.000	45.000	25.000	25.000	45.000

retribuzione base in euro



le retribuzioni

dei dipendenti

le retribuzioni dei dipendenti technical&engineering

job position	media	max	min
	2019	2019	2019
senior buyer	48.000	79.000	28.000
maintenance manager	45.000	60.000	28.000
operations manager	72.000	150.000	38.000
production manager	55.000	90.000	24.000
project manager	45.000	90.000	30.000
process engineer	40.000	80.000	25.000
purchasing director	78.000	150.000	30.000
purchasing manager	60.000	100.000	28.000
quality director	58.000	100.000	25.000
quality engineer	32.000	69.000	25.000
quality manager	52.000	100.000	24.000
r&d director	62.000	160.000	30.000
r&d manager	50.000	86.000	29.000
sales engineer / technical sale	42.000	79.000	27.000
supply chain director	77.000	130.000	36.000
supply chain manager	52.000	85.000	26.000
technical director	72.000	150.000	25.000
technical / engineering manager	71.000	100.000	30.000
project engineer	39.000	68.000	24.000
senior mechanical designer	38.000	65.000	24.000
planner	40.000	60.000	24.000
service manager	42.000	65.000	24.000
continuous improvement manager	41.000	64.000	24.000
procurement director	64.000	150.000	40.000

retribuzione base in euro

le retribuzioni dei dipendenti banking&insurance

job position	media	max	min
banking&insurance	2019	2019	2019
risk manager	44.000	80.000	28.000
corporate banking manager	75.000	95.000	45.000
portfolio manager	54.000	70.000	40.000
relationship manager	44.000	55.000	30.000
gestore affluent	39.500	58.000	30.000
private banker/client advisor	44.200	72.000	32.000
financial advisor	49.000	77.000	38.000
audit manager	57.000	170.000	35.000
branch manager	67.600	73.000	40.000
compliance manager	70.000	90.000	30.000
area manager	45.000	80.000	27.000
senior actuary	43.000	50.000	38.000
actuary responsible	35.000	50.000	30.000
claims manager	38.000	55.000	22.000
loss adjuster	35.000	45.000	25.000
technical manager	43.000	66.000	40.000
senior underwriter	38.000	45.000	30.000
compliance manager	52.000	110.000	30.000
compliance specialist	40.000	60.000	25.000
coo	80.000	200.000	40.000
senior accountant	40.000	95.000	30.000
area manager	50.000	90.000	27.000

retribuzione base in euro



le retribuzioni dei dipendenti finance & accounting

job position	media	max	min
finance & accounting	2019	2019	2019
budget e reporting manager	49.000	90.000	35.000
business controller	48.000	70.000	30.000
planning & controlling manager	55.000	85.000	35.000
cfo	90.000	190.000	45.000
chief accountant	50.000	75.000	35.000
credit manager	55.000	90.000	30.000
finance manager	60.000	110.000	35.000
group controller	65.000	80.000	35.000
legal affairs manager	70.000	120.000	45.000
payroll manager	45.000	70.000	30.000
risk manager	62.000	65.000	45.000
senior controller	45.000	65.000	35.000
tax manager	65.000	105.000	38.000
treasury manager	42.000	70.000	38.000

retribuzione base in euro



le retribuzioni dei dipendenti it

job position	media	max	min
	2019	2019	2019
it director	58.000	100.000	45.000
it manager	49.000	90.000	32.000
project manager	54.000	100.000	35.000
security engineer	45.000	75.000	35.000
senior analyst	39.000	65.000	30.000
infrastructure architect	40.000	70.000	35.000
service manager	70.000	100.000	37.000
dwh/bi manager	45.000	60.000	38.000
software developer	58.000	95.000	25.000
erp project manager	46.000	80.000	35.000
data scientist	47.000	70.000	25.000
solution architect	69.000	120.000	35.000
enterprise architect	52.000	65.000	35.000
account manager	45.000	65.000	30.000
cto	88.000	115.000	35.000
big data engineer	48.000	60.000	38.000
digital manager	58.000	89.000	37.000

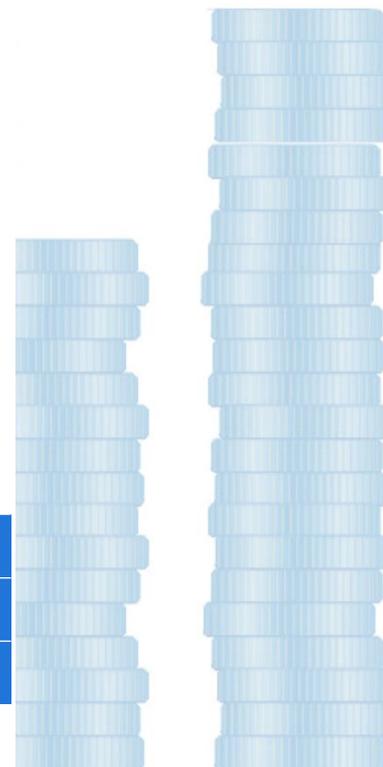
retribuzione base in euro



le retribuzioni dei dipendenti ceo-ad

job position	media	max	min
	2019	2019	2019
ceo	180.000	500.000	60.000
managing director	130.000	250.000	60.000
ad	128.000	300.000	65.000

retribuzione base in euro



randstad

human forward.

