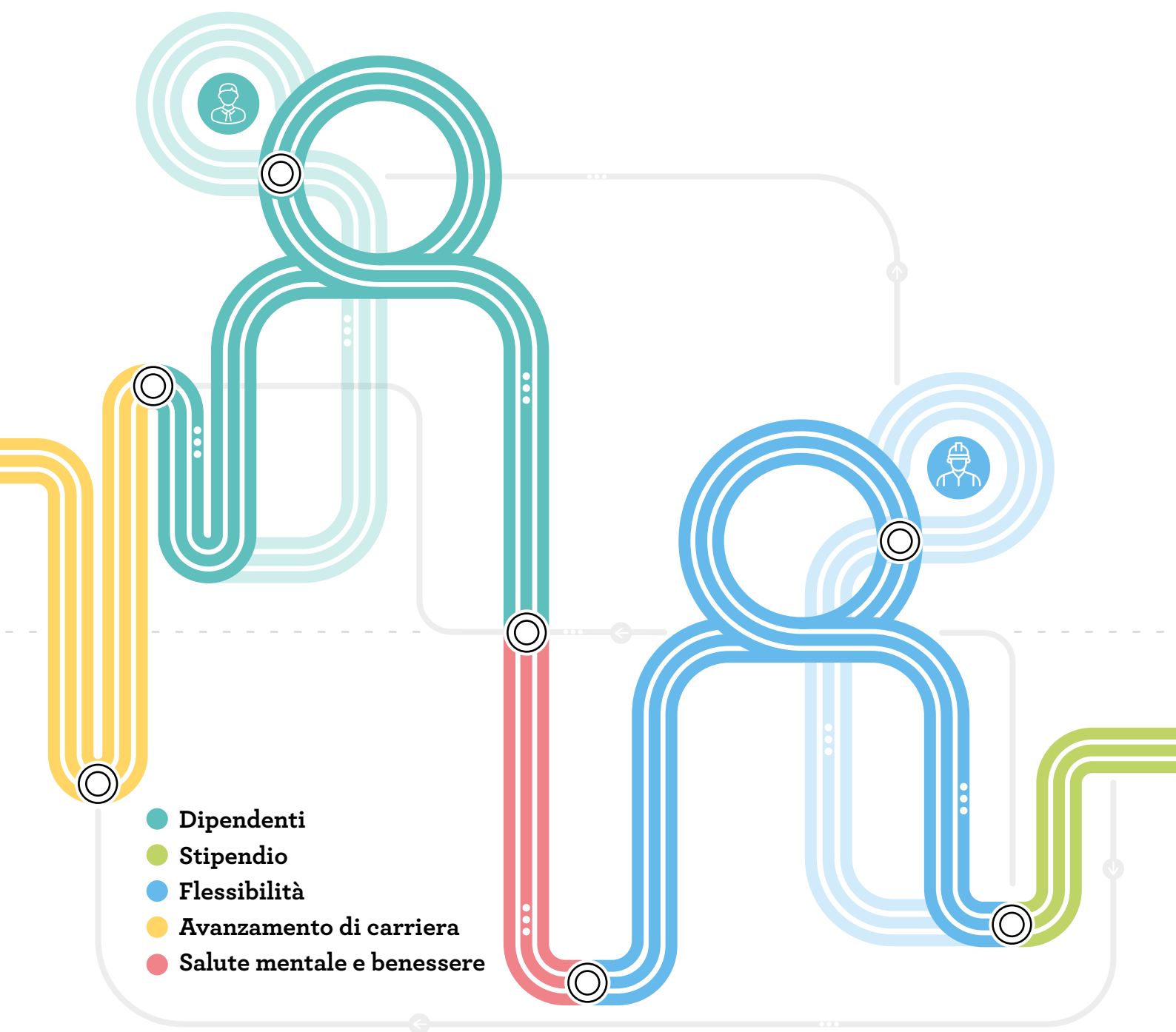




THE ADECCO GROUP

Global Workforce of the Future

Vincere la sfida del talento



Adecco

AKKODIS

LHH

Indice

Introduzione

Risultati:

- 1** **Le Grandi Dimissioni, uno sguardo in profondità**
Il fenomeno del “quiet quitting”, i candidati come consumatori e l’ascesa dei #Quitfluencer

- 2** **Leve di retention**
 - a/ **Stipendio**
Uno strumento per attrarre talenti, ma non per trattenerli

 - b/ **Flessibilità**
Il desiderio (e il bisogno) di essere autonomi

 - c/ **Avanzamento di carriera**
Bloccati nel limbo, se il talento smette di fiorire

 - d/ **Salute mentale e benessere**
Ripensare i programmi di welfare aziendale: l’importanza del congedo

- 3** **Prospettive future**
L’impatto dei megatrend

Vincere la sfida del talento - **Conclusioni**

Introduzione

Nel 2020, in piena pandemia, The Adecco Group ha presentato la ricerca globale "Resetting Normal: definire la nuova era del lavoro", con l'obiettivo di indagare i profondi cambiamenti nel mondo del lavoro e di comprendere le aspettative, le paure e i desideri di lavoratori e manager nella nuova normalità che si andava a definire.

La ricerca del 2020 è stata condotta intervistando 8.000 dipendenti, di età compresa tra i 18 e i 60 anni, in otto Paesi.

Nel 2021, lo studio è stato aggiornato e ampliato, coinvolgendo 14.800 persone in 25 Paesi.

Il report è giunto oggi alla sua terza edizione con "Global Workforce of the Future 2022". Uno sguardo più ampio, esplicitato già dalla scelta del titolo, sul presente e sul futuro del lavoro, plasmato non più soltanto dall'epidemia di Covid-19, ma da molteplici fattori.

La ricerca del 2022 è stata estesa anche ai lavoratori non impiegati in ufficio, in modo da evidenziare le differenze tra le diverse categorie di professionisti.

Per questa edizione sono state intervistate oltre 30.000 persone in 25 Paesi, di cui 15.000 impiegati in ufficio (desk worker) e 15.000 con altro impiego (non-desk worker). Per entrambe le categorie è stato chiesto che i lavoratori fossero impiegati da almeno due mesi nella stessa azienda, con contratti di almeno 15 ore a settimana per i lavoratori "non-desk" e 20 ore a settimana per i lavoratori d'ufficio.

La ricerca sul campo è stata condotta nelle lingue locali tra l'8 aprile e il 30 maggio 2022, i partecipanti hanno risposto a un sondaggio online della durata di 20 minuti.

I risultati che seguono forniscono indicazioni sugli atteggiamenti dell'attuale forza lavoro e offrono spunti di riflessione alle aziende per rendere i propri talenti "a prova di futuro".

Metodologia - Tutti i lavoratori intervistati

I lavoratori

(tra i 18 e i 60 anni)

Gli intervistati sono lavoratori d'ufficio (desk worker) e lavoratori con altro impiego (non-desk worker), devono essere impiegati presso la stessa azienda da almeno due mesi con una settimana lavorativa contrattuale di almeno 15 ore, o 20 ore per gli impiegati d'ufficio.

La ricerca sul campo è stata condotta tra l'8 aprile e il 30 maggio 2022 nella lingua locale.

34.200 intervistati in 25 Paesi hanno risposto a un sondaggio di **20 minuti**.

8 mercati principali (19.000)

Australia (2,000) Giappone
Francia (2,000) (2,000)
Germania (2,000) Spagna (2,000)
Italia (2,000) UK (2,000)
USA (5,000)

Paesi Bassi (2.000)

Belgio (808)
Olanda (1,192)

America Latina (2.000)

Argentina (234)
Brasile (666)
Messico (1,100)

Paesi Scandinavi (2.000)

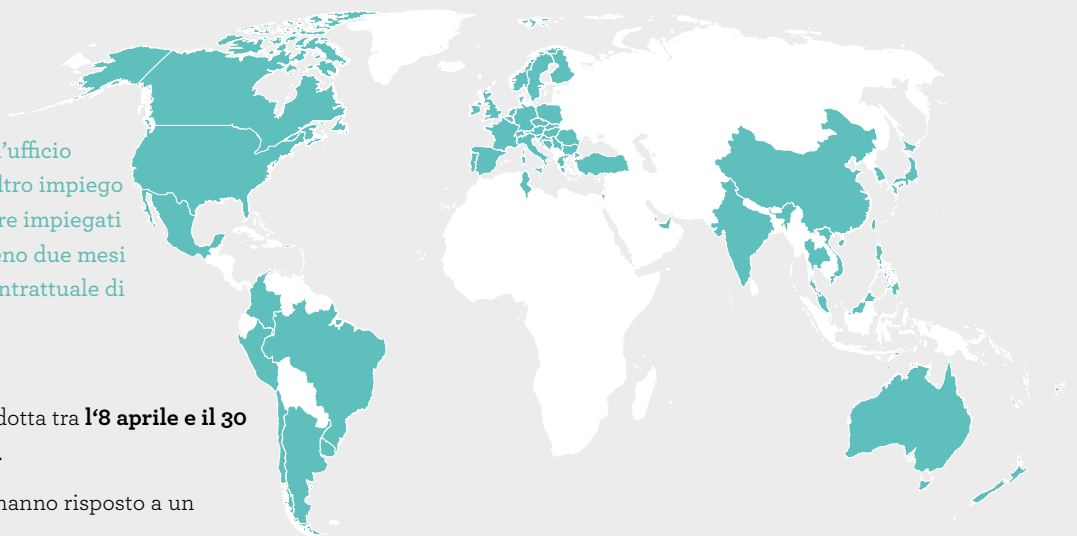
Danimarca (392)
Finlandia (474)
Norvegia (282)
Svezia (852)

EEMENA (4.000)

Grecia (400)
Polonia (1,000)
Romania (500)
Slovenia (100)
Turchia (2,000)

Altro

Canada (2,000)
Cina (2,000)
Svizzera (1,200)



1 Le Grandi Dimissioni, uno sguardo in profondità

Il fenomeno del “quiet quitting”, i candidati come consumatori e l’ascesa dei #Quitfluencer



Scenario

Più di un quarto (27%) dei lavoratori a livello globale lascerà il proprio lavoro nei prossimi 12 mesi e il 45% di questi si tiene aggiornato sugli andamenti del mercato del lavoro e si candida o fa colloqui per nuove posizioni. 2 intervistati su 10 dichiarano di essere stati contattati

da recruiter o da altre aziende, il che suggerisce che le risorse umane e le organizzazioni stanno approfittando non solo delle Grandi Dimissioni, ma anche di un diffuso e crescente dinamismo dell'attuale forza lavoro.



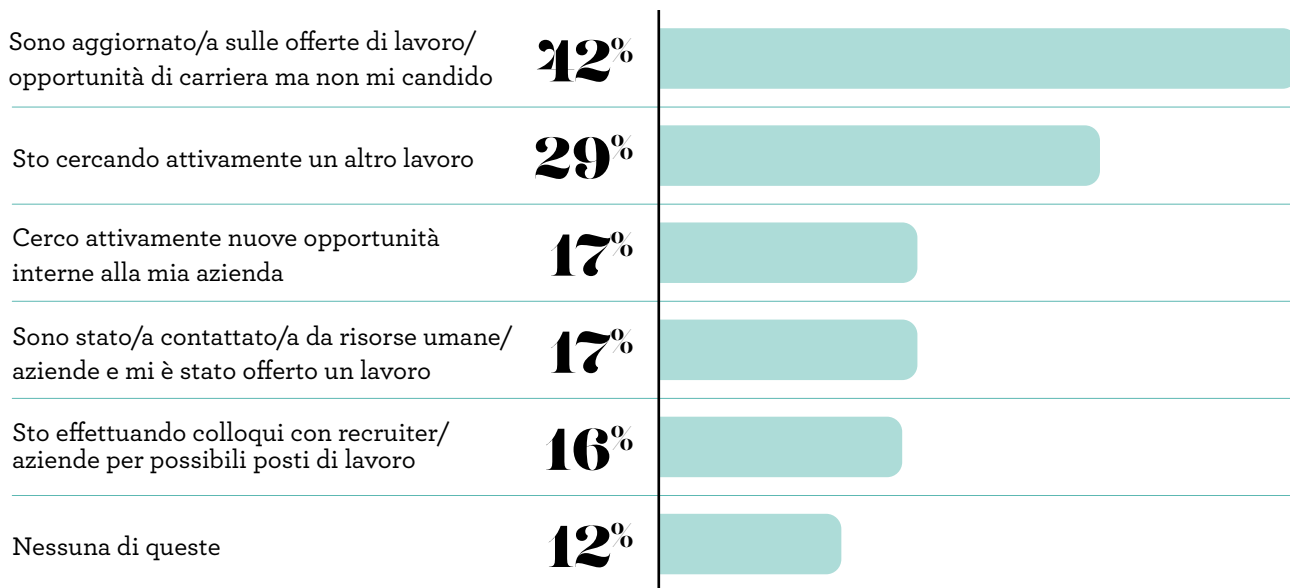
3 su 10 Vorrebbero lasciare il loro attuale
impiego nei prossimi 12 mesi (27%)

Di questi:

Il **45%** sta facendo domanda per un nuovo lavoro

Il **60%** è alla ricerca passiva di un lavoro

% di coloro che vorrebbero cambiare lavoro o fare una delle seguenti cose



D112. Ha dichiarato che vorrebbe cambiare lavoro/carriera nei prossimi 12 mesi. Quale di queste affermazioni corrisponde di più alla sua situazione? Campione di riferimento: Coloro che vogliono lasciare/cambiare il proprio attuale lavoro nei prossimi 12 mesi.

Questi numeri hanno innescato un acceso dibattito sul fenomeno delle Grandi Dimissioni, e la nostra ricerca vuole, appunto, esplorare la complessità di questa tendenza, che sembra destinata a perdurare nel tempo, per guardare oltre il mero dato statistico e suggerire soluzioni efficaci per contrastare la perdita di talenti.



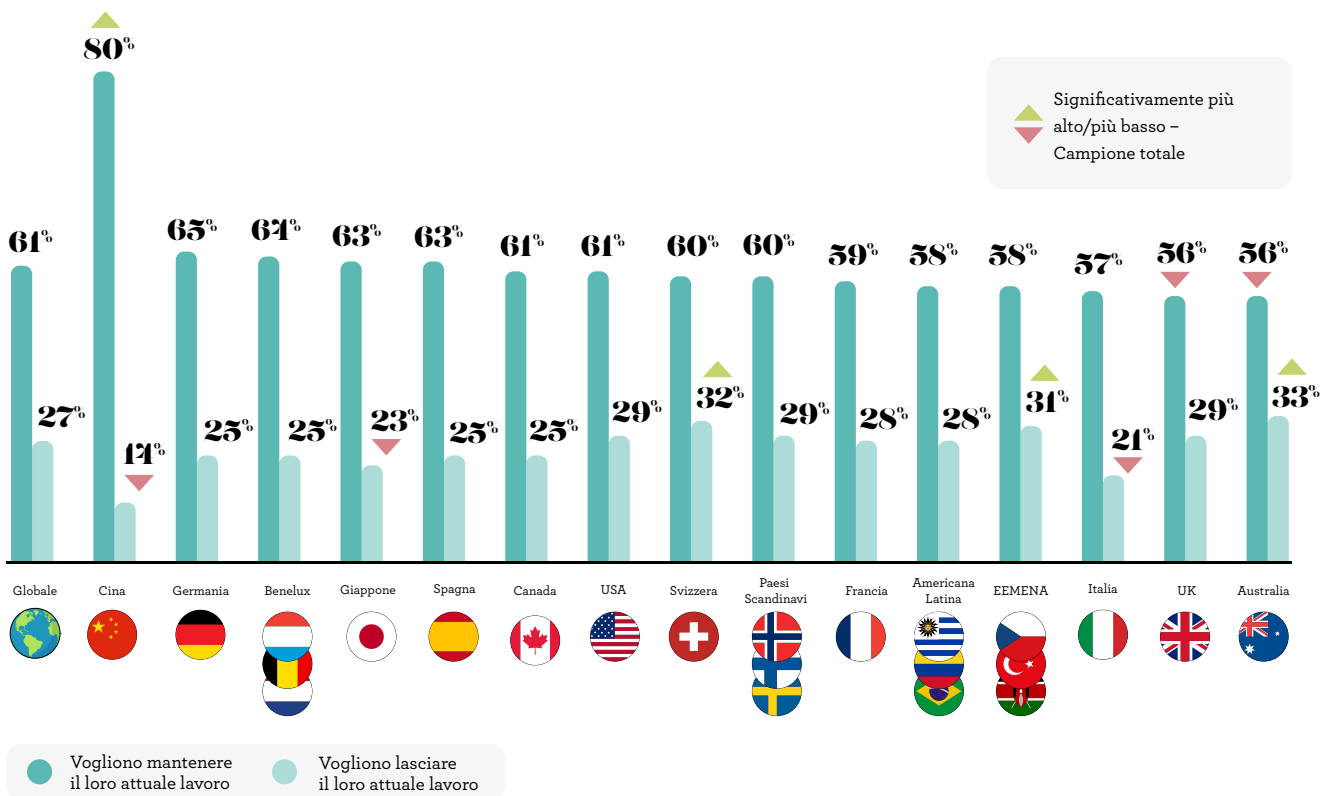
Leggendo tra le righe

La nostra ricerca si concentra su aspetti poco conosciuti del fenomeno delle Grandi Dimissioni, scoprendo il reale impatto che ha sul mercato e interessanti tendenze geografiche.

Ad esempio, i lavoratori in Svizzera, EEMENA e Australia hanno maggiori probabilità di lasciare il proprio lavoro nel corso del prossimo anno e non perché siano

particolarmente insoddisfatti. Al contrario, va notato che proprio i lavoratori di questi Paesi - rispettivamente il 76%, il 79% e il 78% - si dichiarano molto soddisfatti della propria stabilità professionale, il che suggerisce che è proprio questa fiducia a spingerli verso un cambio di carriera.

% di persone che desiderano mantenere o lasciare il loro attuale lavoro



D26: Pensando ai suoi progetti di carriera, quale di queste affermazioni corrisponde di più alla sua situazione? Campione: tutti i lavoratori (30000). (Prevalentemente d'accordo). I dettagli per Paese, nella parte iniziale del report.

Definire il successo e la soddisfazione sul lavoro

Nel corso della nostra ricerca, abbiamo esplorato diverse definizioni di "successo" e "soddisfazione sul lavoro", arrivando a comprendere che non parliamo solo di traguardi professionali, ma di aspirazioni e desideri che abbracciano anche altri aspetti della vita delle persone.

Le organizzazioni spesso correlano la soddisfazione dei dipendenti direttamente ai risultati aziendali, come la fidelizzazione o la produttività, ma i lavoratori non sono numeri su un foglio di calcolo, le loro aspirazioni umane devono essere tenute in considerazione per ripensare le talent strategy e costruire team resilienti, motivati e coinvolti.



Soddisfazione

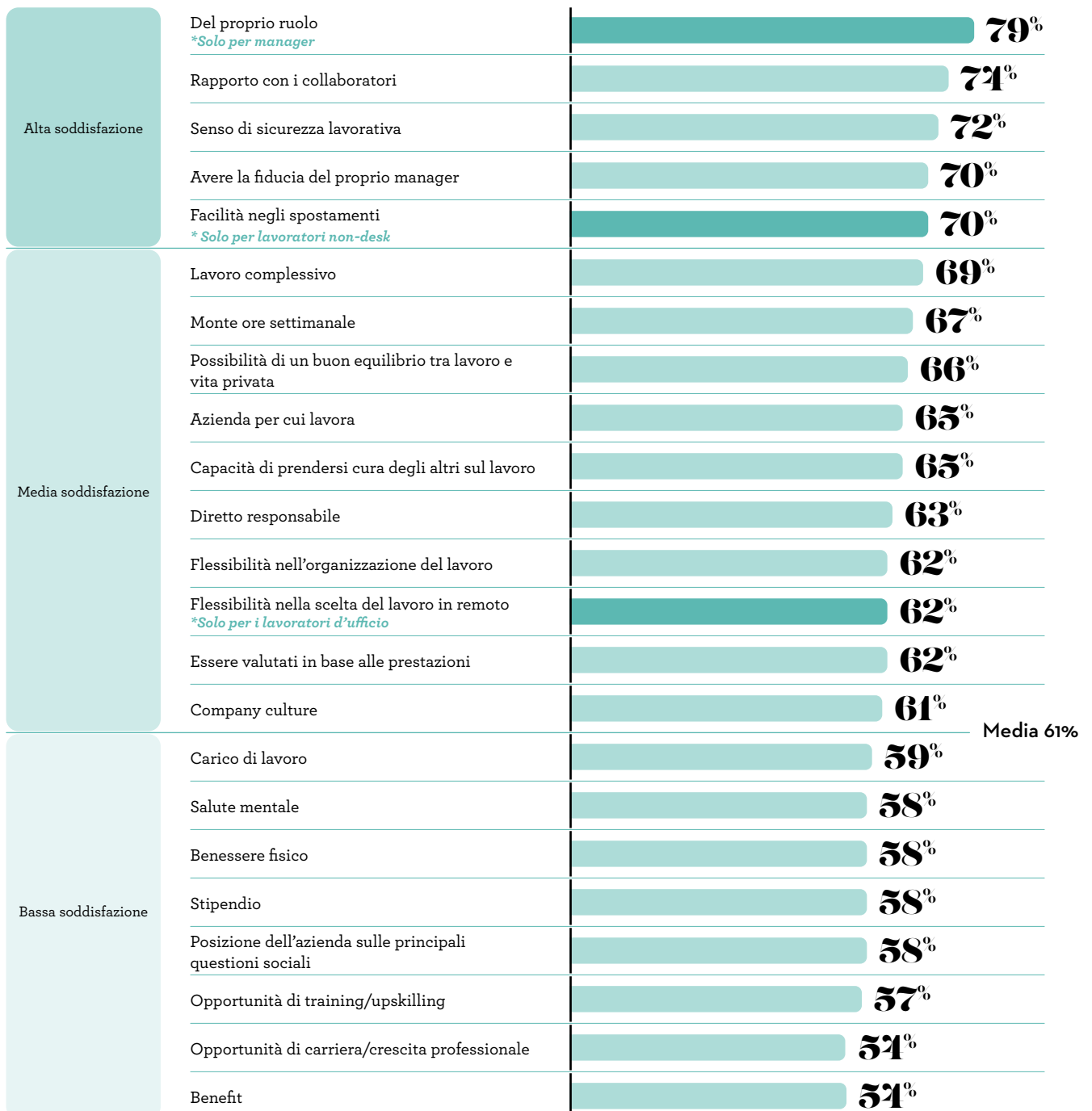
Tenendo conto di ciò, l'indagine ha rilevato che a livello globale la soddisfazione lavorativa è elevata, con il 69% degli intervistati che dichiara di essere complessivamente soddisfatto del proprio lavoro, in aumento di due punti percentuali rispetto al 2021. I lavoratori più soddisfatti sono quelli di Cina, Brasile e Turchia, mentre quelli di Giappone, Francia, Grecia e Italia lo sono decisamente meno.

Il carico di lavoro, la tutela della salute e del benessere psicofisico, lo stipendio, gli avanzamenti di carriera

e l'aggiornamento professionale sono le aree in cui i lavoratori sono meno soddisfatti. I lavoratori "non-desk" sono significativamente meno soddisfatti rispetto ai lavoratori d'ufficio per quanto riguarda la tutela della salute e del benessere mentale (52% contro 65%).

Il 74% dei lavoratori è soddisfatto dei rapporti con i colleghi: questa è la valutazione più alta tra i fattori che contribuiscono al grado di soddisfazione lavorativa.

% di persone soddisfatte



D31. Al momento, quanto si ritiene soddisfatto/a di quanto segue? (Prevalentemente soddisfatto/a). Campione: tutti i lavoratori (N=30000).

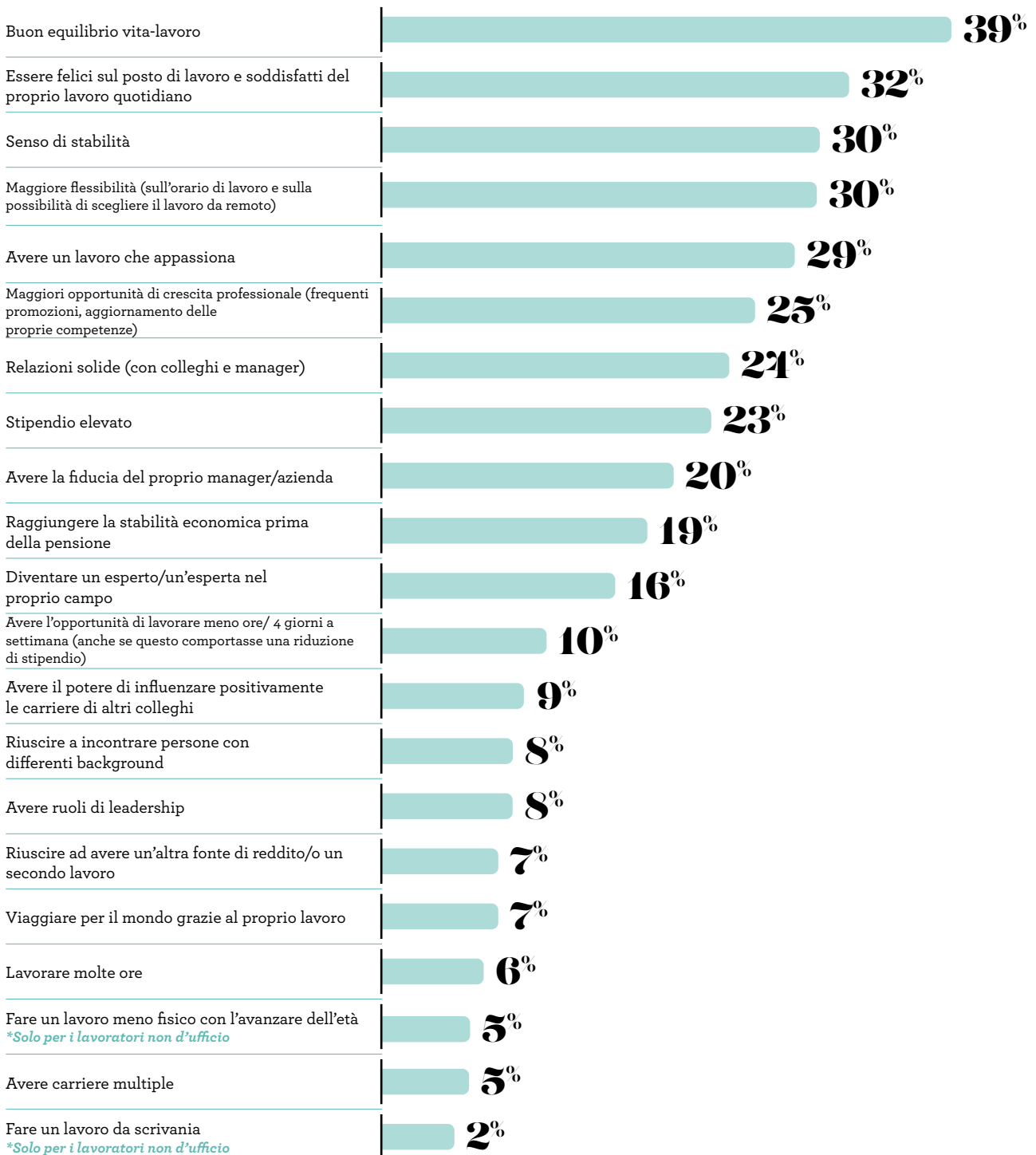


Il successo

Come possiamo definire il successo professionale? Di certo non relegandolo alla sola voce "stipendio". Esistono, infatti, ben altre condizioni che contribuiscono alla sua realizzazione, fattori come, ad esempio, il raggiungimento di un buon equilibrio tra lavoro e vita privata, la passione per il proprio lavoro, una certa

flessibilità, sentirsi felici. Non si tratta, quindi, di una mera transazione tra produzione e reddito, il lavoro ha un significato e un impatto decisamente più importanti nella vita delle persone. Per questo diventa prioritario trovare il giusto equilibrio tra la vita privata e quella professionale.

% di coloro che affermano che quanto segue descrive una vita professionale di successo



Di06. Secondo lei, quale di queste affermazioni descrive meglio una vita lavorativa di successo? Campione: tutti i lavoratori (n=30.000).

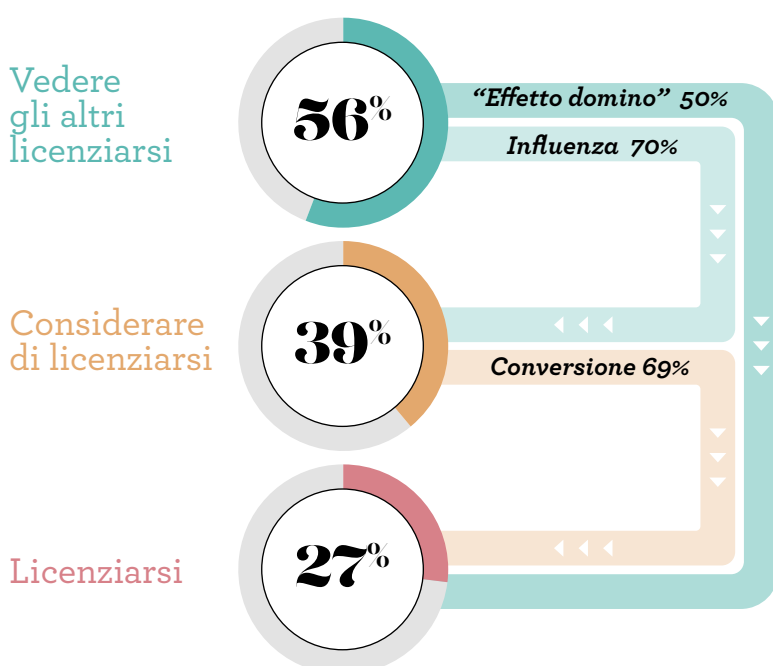


Lo stipendio è certamente una variabile importante, ma non è, appunto, l'unica. Se vogliono trattenere i loro talenti, le aziende devono saper affrontare le molteplici sfide che hanno di fronte. Non si tratta solo di questioni finanziarie, devono essere in grado di rispondere efficacemente alle aspirazioni e alle richieste di tutela della salute e del benessere delle proprie persone.

L'ascesa dei #Quitfluencer

Il numero delle persone che lasciano il proprio impiego continua a salire e la ragione sarebbe da attribuire al fenomeno dei "quitfluencer". In altre parole, vedere i colleghi che si licenziano spingerebbe a fare altrettanto o, perlomeno, a pensare di farlo. Il nostro studio conferma questa tendenza: il 70% dei lavoratori prende in considerazione l'idea di licenziarsi e il 50% di coloro che hanno visto altri licenziarsi ha fatto altrettanto nei 12 mesi successivi.

% di coloro che vedono altri licenziarsi e % di coloro che stanno pensando di farlo nei prossimi 12 mesi



D111: Per quanto riguarda la sua attuale azienda o rete, in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni? D26: Per quanto riguarda i suoi piani di carriera nei prossimi 12 mesi, in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni? Campione: tutti i lavoratori (n=30.000).

Questa sorta di "effetto domino" delle dimissioni è più evidente tra le giovani generazioni. Coloro che appartengono alla Generazione Z, ad esempio, sono 2,5 volte più propensi a licenziarsi se vedono altri farlo rispetto ai Baby Boomers. Questo tema è supportato da altre ricerche, in particolare dal [Workforce Confidence](#)

[Index di LinkedIn](#) pubblicato all'inizio dell'anno, secondo cui gli Zers cambiano lavoro a un tasso del 134% superiore a quello del 2019, mentre i Baby Boomers il 4% in meno.



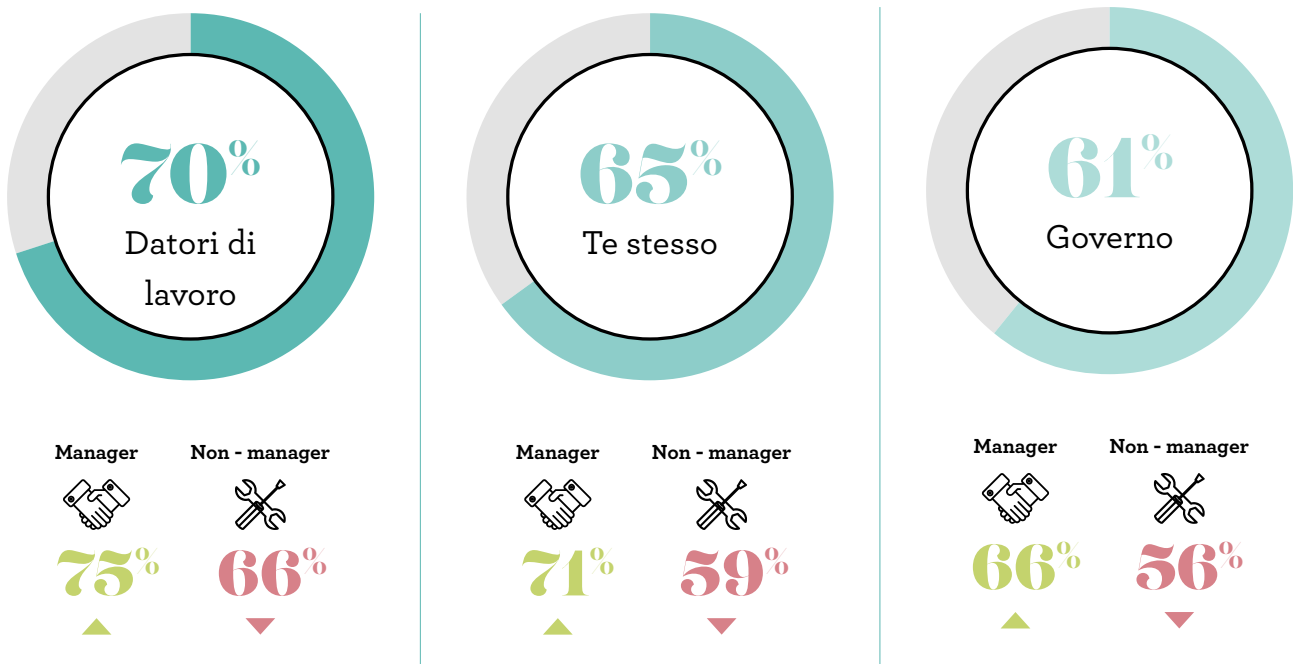
Il fenomeno del “quiet quitting”

Le Grandi Dimissioni hanno portato alla luce il fenomeno del “quiet quitting”, letteralmente, in italiano, “dimissioni silenziose”, un’espressione diventata virale sui social network che sta a indicare il distacco mentale ed emotivo dal proprio lavoro. Il “quiet quitting”, la scelta consapevole di fare il minimo sindacale, non compare in alcuna statistica relativa ai tassi di abbandono del posto di lavoro, ma se non viene individuato può alimentare una cultura tossica in cui i lavoratori sentono di non potersi esprimere liberamente e, quindi, scelgono di non impegnarsi.

Le aziende devono prestare attenzione a questa tendenza, creando una cultura proattiva basata sulla fiducia e sul dialogo e fornendo alle proprie persone spazi e strumenti adeguati grazie a cui sentirsi realmente ascoltate e coinvolte.

Nella sezione dedicata all’ “Avanzamento di carriera”, analizziamo la preoccupante mancanza di dialogo e incontri sul tema della carriera e il suo impatto sulla fidelizzazione dei talenti.

% di coloro che ritengono i seguenti soggetti responsabili di un futuro lavorativo migliore



D22. Guardando al futuro e pensando a tutti gli aspetti della vita lavorativa, quale di questi soggetti ritiene responsabile di un futuro lavorativo migliore? (Risposta prevalente: responsabile). Campione: tutti i lavoratori (n=30.000): è possibile consultare i dettagli relativi alle sottocategorie all’inizio del report.

Sicuri di sé: candidati come consumatori

6 lavoratori su 10 (61%) sono sicuri di poter trovare un nuovo lavoro in sei mesi o anche meno, a dispetto dell’attuale incertezza economica. Sebbene l’incombente recessione possa far vacillare questa sicurezza, il 54% dei lavoratori ritiene di avere ancora il potere di scegliere un lavoro.

Questo è particolarmente evidente tra i Millennial (60%) e gli Zers (58%), i quali concordano sul fatto che, di fronte ad aziende che faticano a trovare e trattenere talenti, abbiano più potere e opzioni per scegliere dove lavorare.

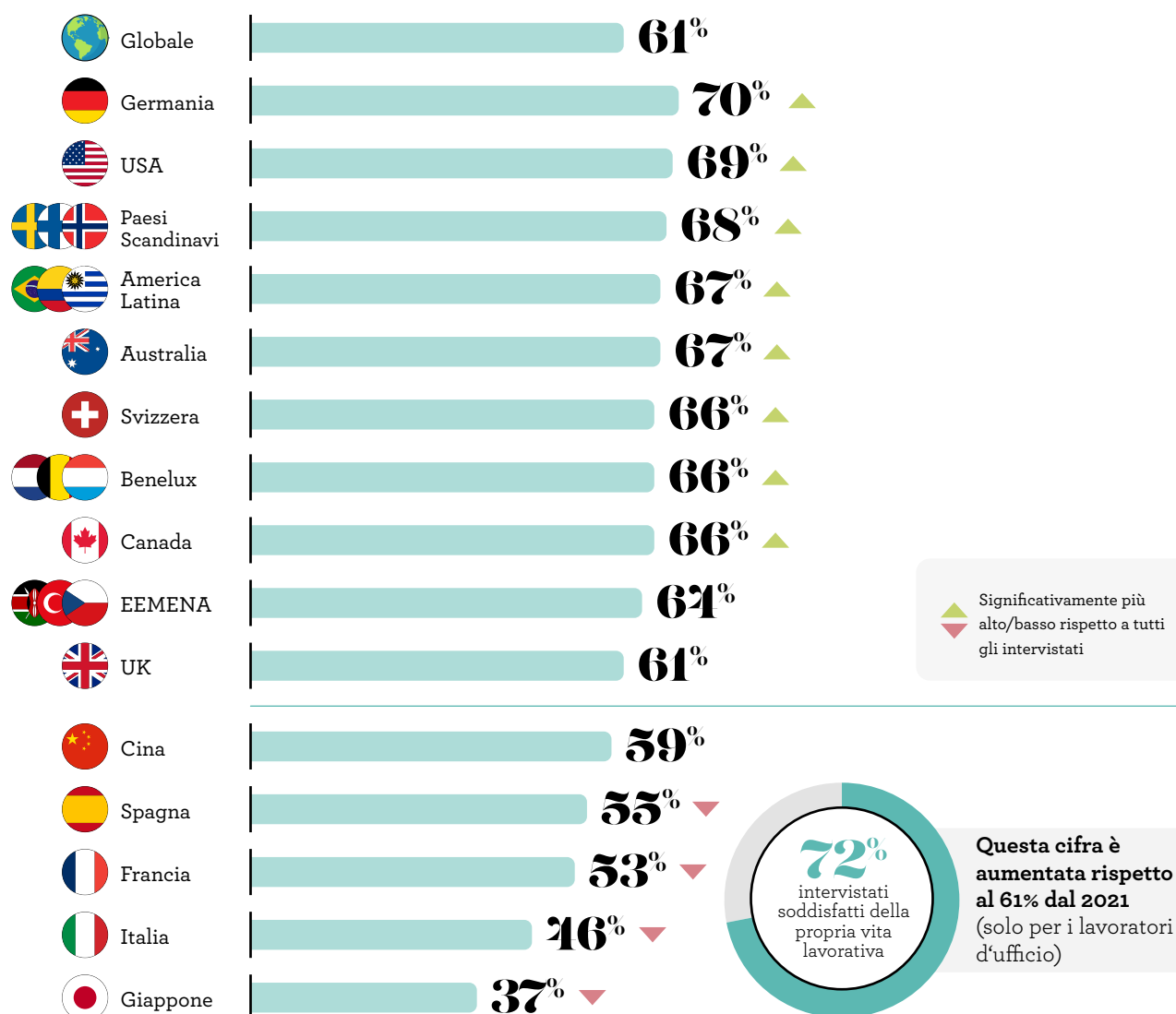
I lavoratori più giovani sono più consapevoli di altre generazioni di ciò che il mercato può offrire loro e sono, per

questo, la personificazione perfetta dell’idea che i candidati non siano altro che consumatori. Per questo, solo le aziende con strategie di comunicazione di grande impatto sono in grado di attrarre e trattenere questi giovani talenti.

A livello globale, la maggior parte dei lavoratori (72%) si sente sicura e non teme di perdere il proprio lavoro. Questo dato è aumentato significativamente rispetto al 61% del 2021 (anche se va notato che il rapporto del 2021 ha preso in esame solo i lavoratori d’ufficio). Italia, Giappone, Francia e Spagna sono i Paesi in cui i lavoratori sono meno fiduciosi a riguardo.



% di chi pensa di trovare un nuovo lavoro al massimo entro 6 mesi



D117: In un periodo di "Grandi Dimissioni" quanto tempo ritiene di impiegare per trovare un nuovo lavoro se volesse cambiare quello attuale? Campione: tutti i lavoratori (n=30.000); risultati più dettagliati e specifici per Paese sono riportati all'inizio del report.

A questo dato fa eco la ricerca di [Closing the Gap: Pathways to a Post-Pandemic Recovery in Labour Markets](#), secondo cui i livelli di occupazione sono più elevati in Paesi come gli Stati Uniti. Il mercato del lavoro americano appare forte, quindi è probabile che i lavoratori si sentano più fiduciosi nella loro capacità di trovare un nuovo lavoro. In Europa, invece, a causa di fattori quali la guerra in Ucraina e l'inflazione, i livelli occupazionali sono ben lontani dai tassi pre-pandemia. I lavoratori dei Paesi europei in cui i mercati del lavoro

sono più deboli si sentono, comprensibilmente, meno sicuri.

A tal proposito, nella sezione del report dedicata allo "Stipendio", indaghiamo la possibilità di un rallentamento della tendenza delle Grandi Dimissioni come risultato della ricerca di stabilità da parte dei lavoratori in un periodo di profonda incertezza.

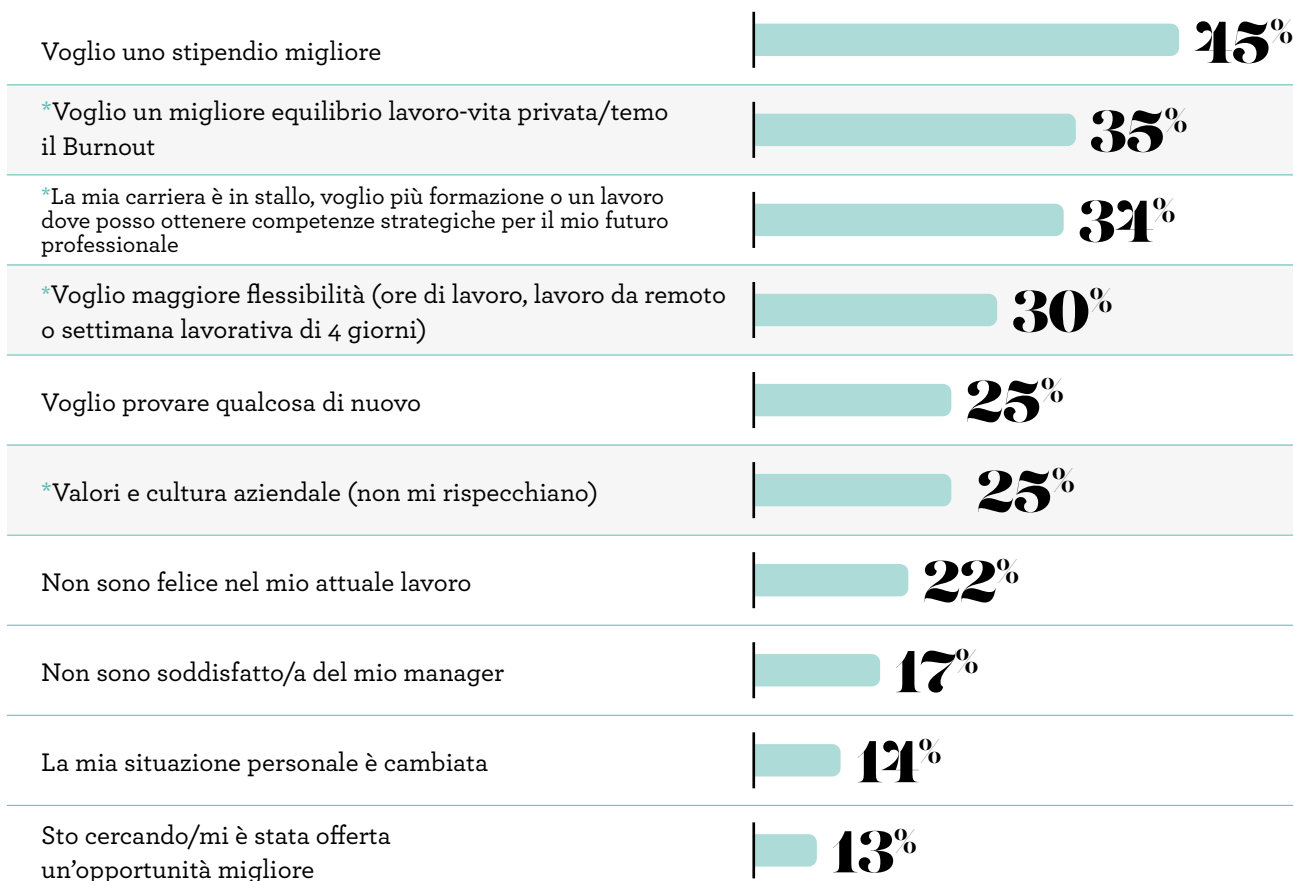


I rimedi contro l'inflazione salariale

Di fronte a un simile scenario i datori di lavoro potrebbero pensare di far fronte all'attuale crisi del mercato aumentando innanzitutto gli stipendi. Effettivamente, per quasi la metà di coloro che intendono licenziarsi nei prossimi 12 mesi, lo stipendio è il motivo principale che spinge a voler cambiare

lavoro; tuttavia non è il solo. Tra le ragioni che spingono le persone ad abbracciare una diversa prospettiva professionale ci sono, infatti, anche l'equilibrio tra lavoro e vita privata, il desiderio di provare qualcosa di nuovo, l'insoddisfazione sul posto di lavoro e la mancanza di avanzamento di carriera.

% di coloro che vogliono cambiare lavoro nei prossimi 12 mesi



*Dati netti

Lo stipendio resta la motivazione più importante per entrambe le categorie di lavoratori, quelli d'ufficio e quelli non d'ufficio.

Entrambi i gruppi hanno le stesse priorità.

D113: Ha affermato che vorrebbe cambiare lavoro/carriera nei prossimi 12 mesi. Quali delle seguenti affermazioni descrive meglio le ragioni di questa sua decisione? Campione: Coloro i quali vogliono cambiare/lasciare il proprio lavoro nei prossimi 12 mesi: tutti i lavoratori (n=5,237).



Inoltre, tra i lavoratori che sono soddisfatti del proprio lavoro e dell'azienda per cui lavorano, lo stipendio non è un fattore così determinante. I lavoratori che dichiarano di voler mantenere il loro attuale datore di lavoro nei prossimi 12 mesi lo fanno perché (1) sono soddisfatti; (2) il lavoro offre stabilità; (3) hanno un buon equilibrio tra

lavoro e vita privata; (4) amano lavorare con i colleghi e (5) perché godono di una considerevole flessibilità. Lo stipendio occupa solo il sesto posto della classifica. Quindi, se lo stipendio è sicuramente un driver di attraction, per trattenere le proprie persone e farle sentire pienamente coinvolte occorre altro.

% di coloro che vogliono mantenere il proprio lavoro attuale per le seguenti ragioni



Quando i lavoratori si sentono coinvolti, lo stipendio assume un ruolo meno importante e scende al sesto posto tra le priorità.

Il risultato è lo stesso per chi lavora in ufficio e per chi non lavora in ufficio.

D 114: Ha dichiarato di voler rimanere nella sua attuale azienda/di mantenere il suo attuale lavoro. Quale dei seguenti elementi descrive meglio il motivo di questa situazione? Campione: coloro che vogliono mantenere il loro attuale lavoro: tutti i lavoratori (n=5.237).



Nonostante il 61% dei lavoratori a livello globale dichiarati di voler rimanere nella propria azienda nei prossimi 12 mesi, esiste un 44% che lo farà solo a patto di vedere una concreta crescita professionale, in termini di competenze e di avanzamento di carriera.

% di coloro che vorrebbero fare quanto segue



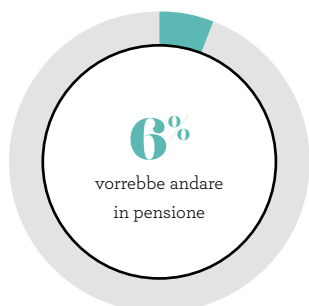
Vorrei mantenere il mio lavoro attuale	31%	
Vorrei fare carriera nella mia attuale azienda	17%	
Vorrei continuare a formarmi o aggiornarmi nella mia attuale azienda	10%	

Il 44%

di coloro che rimangono in azienda vogliono fare carriera o formarsi/riqualificarsi



Vorrei fare un altro lavoro in un'altra azienda	9%	
Vorrei cambiare carriera	8%	
Vorrei avviare un'attività in proprio	5%	
Vorrei prendermi una pausa	4%	



Vorrei andare in pensione	6%	
---------------------------	-----------	--

D26: Quando pensa ai suoi progetti di carriera nei prossimi 12 mesi, quale di questi vi corrisponde maggiormente? (Prevalentemente d'accordo, T2B). Campione: tutti i lavoratori (n=30.000), tutti i lavoratori con un impiego d'ufficio (n=15.000), tutti gli altri lavoratori (n=15.000).



Mentre le aziende devono affrontare l'inflazione salariale, il nostro report rivela come lo stipendio sia solo una delle aree considerate fondamentali dai lavoratori. A contribuire alla soddisfazione sul posto di lavoro ci sono, infatti, anche altri fattori come la salute mentale, il benessere, lo sviluppo di carriera, tutte condizioni che il più delle volte le organizzazioni disattendono. Invece, è proprio su questi aspetti che bisogna intervenire per riuscire ad attrarre e trattenere i talenti migliori.

La matrice delle leve di retention

Nelle pagine seguenti prenderemo in considerazione le cosiddette "leve di retention". Ma prima di farlo, è importante spiegare che cos'è e come funziona la matrice di priorità che è stata utilizzata per individuare queste leve.

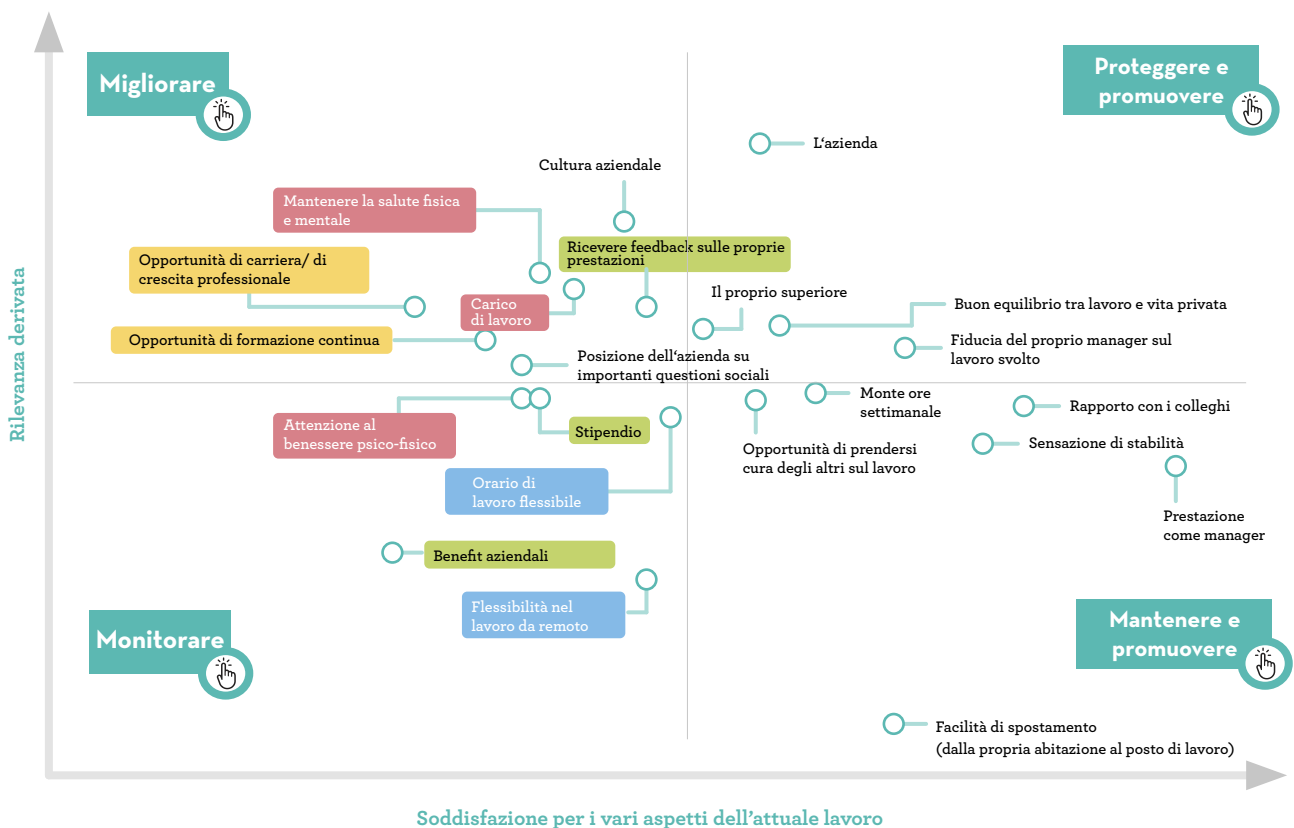
Questa matrice unica è composta da quattro quadranti che tracciano una mappa della soddisfazione dei lavoratori e della rilevanza che ne deriva. La rilevanza derivata è calcolata utilizzando la correlazione tra la soddisfazione per il lavoro nel suo complesso e i singoli aspetti della vita lavorativa. Le aree con una maggiore correlazione positiva con la soddisfazione generale sono quelle più importanti per i lavoratori.

La matrice si basa sugli schemi utilizzati dagli intervistati nel valutare la soddisfazione per il lavoro nel suo complesso e per i suoi singoli aspetti.

Leggere la matrice

Nelle strategie per fidelizzare la propria forza lavoro, le organizzazioni dovrebbero guardare a quelle aree considerate di grande importanza dai lavoratori e di cui, allo stesso tempo, questi si dicono insoddisfatti.

Passa il mouse sopra i quadranti per saperne di più



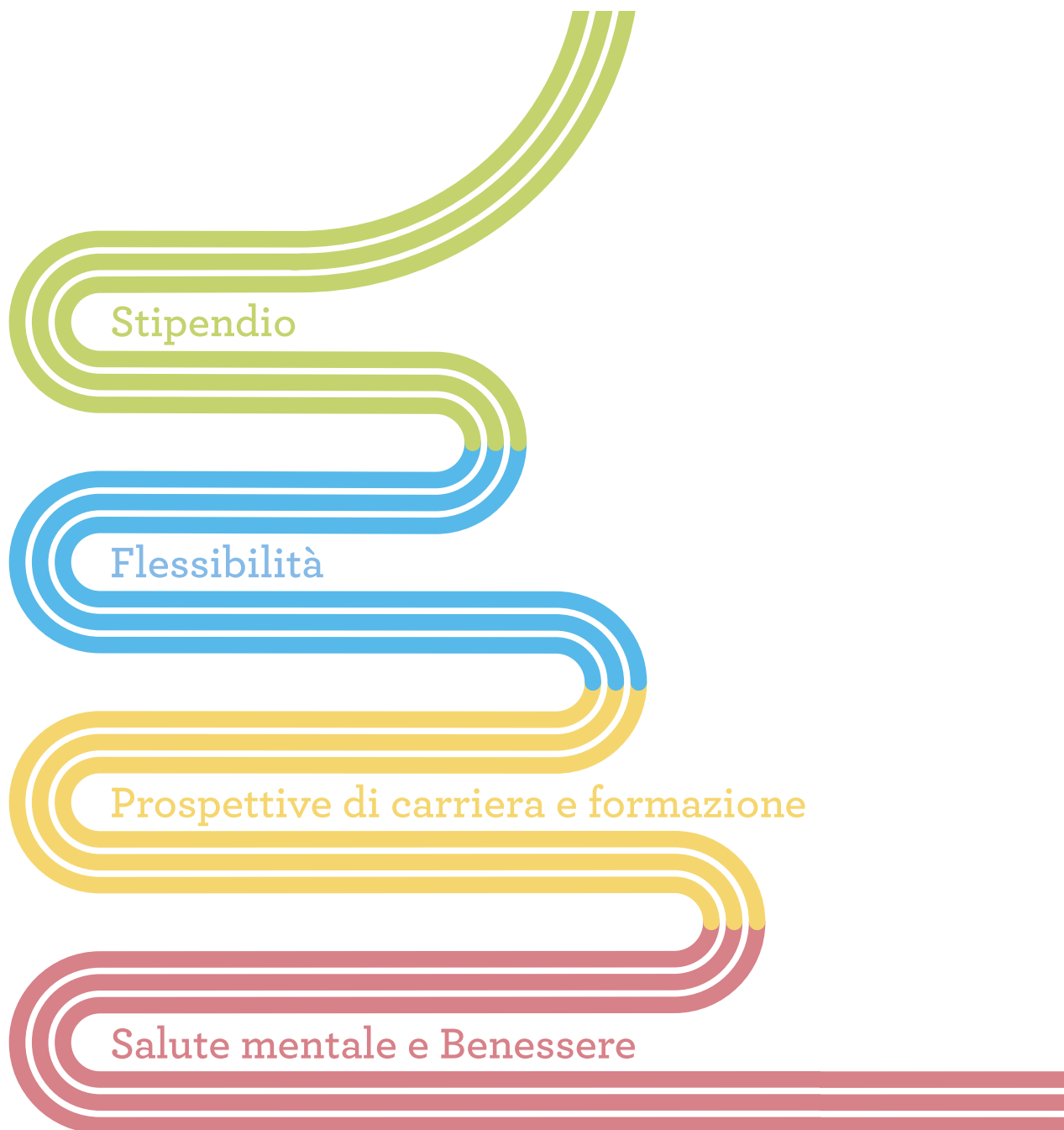
- Stipendio
- Flessibilità
- Prospettive di carriera e formazione
- Salute mentale e Benessere

D31: Quanto si direbbe soddisfatto/a attualmente di questi aspetti? Campione: Tutti i lavoratori (n=30.000). Soddisfazione delle condizioni dell'attuale lavoro = Top 2 box score; Importanza derivata = analisi di correlazione.



Grazie a questa matrice possiamo definire quali sono le maggiori leve di retention. Lo sviluppo della carriera e l'aggiornamento professionale hanno i punteggi di soddisfazione più bassi tra gli elementi analizzati e si collocano saldamente nel quadrante "Crescere". In quest'ultimo esploriamo in dettaglio due driver più che mai fondamentali, la salute mentale e il benessere. Dal quadrante "Monitorare", analizzeremo invece lo stipendio e la flessibilità.

Una menzione particolare riguarda la cultura e i valori aziendali, soprattutto rispetto alle principali questioni sociali. Entrambi questi elementi, pur considerati importanti dai lavoratori, non ne soddisfanno le aspettative. Ed è chiaro che per essere competitiva in futuro ogni azienda deve intervenire su di essi ripensandosi dalle fondamenta. Anche se non tratteremo esclusivamente questi argomenti, essi pervadono tutti i fattori chiave citati.



2

Leve di retention

a/ Stipendio

Uno strumento per attrarre talenti,
ma non per trattenerli



Leve di retention | Lo stipendio

La trappola dell'inflazione salariale

Lo stipendio è il motivo principale che spinge i lavoratori di tutto il mondo a cambiare lavoro. Infatti, il 45% dei lavoratori che dichiara di volersi licenziare nei prossimi 12 mesi lo farà per ottenere uno stipendio migliore. Tuttavia, quando i lavoratori si sentono parte attiva dell'azienda, lo stipendio diventa un elemento meno rilevante, scendendo al sesto posto nell'ordine di priorità. Risulta dunque che la maggior parte delle persone si preoccupa dello stipendio solo in una fase di transizione della propria carriera, che richiede il più delle volte una contrattazione delle condizioni salariali, ma una volta che la trattativa è conclusa, lo stipendio diventa un fattore secondario e dunque non sufficiente per scegliere se mantenere o meno il proprio posto di lavoro.

Per far fronte all'emorragia di personale, nell'ultimo anno l'aumento dei salari è diventato per le aziende una tattica per attirare, in modo più immediato, le risorse giuste. Gli stipendi sono migliorati per la metà dei lavoratori a livello globale, con gli Stati Uniti in testa alla classifica. Ma è risultato subito chiaro che l'effetto di un aumento di stipendio da solo non può garantire la fidelizzazione dei lavoratori sul lungo periodo. La nostra ricerca suggerisce che le organizzazioni dovrebbero concentrarsi su altri "rimedi": altri fattori vitali per la soddisfazione e il coinvolgimento, tra cui la crescita professionale, la flessibilità e l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

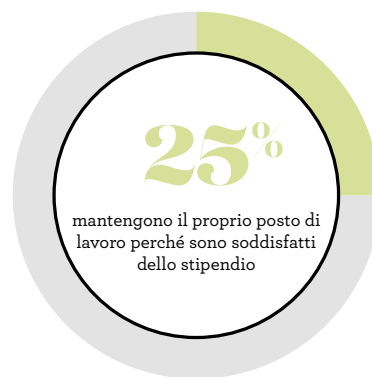
% di coloro che prendono queste decisioni considerando gli aspetti salariali ed economici

Lo stipendio è il motivo principale per cui i lavoratori cambiano lavoro.

In termini di soddisfazione, si colloca al 19° posto, in fondo alla classifica.



Al 1° posto, seguito da un miglior equilibrio tra vita privata e lavoro, con il 35%



Al 6° posto

D 106: Secondo lei, quale delle seguenti caratteristiche descrive meglio una vita lavorativa di successo? D105: Perché preferisce il suo attuale lavoro ad un altro? D113: Ha dichiarato di voler cambiare lavoro o carriera nei prossimi 12 mesi. Quale delle seguenti ragioni descrive meglio il motivo per cui ha deciso di farlo. D 114: Ha dichiarato di voler rimanere nella sua azienda. Quale dei seguenti motivi ne descrive meglio le ragioni? Campione: tutti i lavoratori (n=30.000).



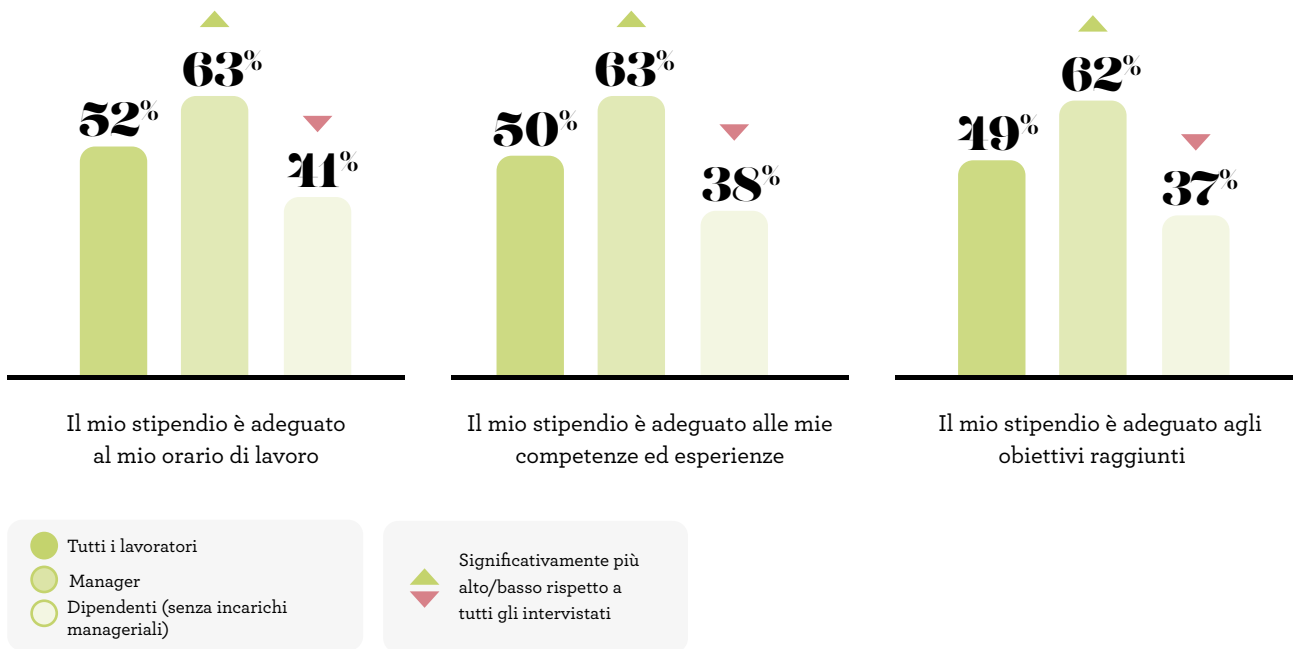
Aumentare gli stipendi: lo richiede la metà dei lavoratori



**Solo 4 dipendenti
(non manager) su 10**

**ritengono che il loro
stipendio sia adeguato al
lavoro svolto**

% di chi è d'accordo con le seguenti affermazioni



D109: In che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni su stipendi e benefit? Campione: tutti i lavoratori (n=30.000); informazioni più dettagliate su gruppi specifici sono disponibili all'inizio del report.



Solo la metà dei lavoratori ritiene che lo stipendio sia adeguato alla propria esperienza e competenze, alle ore di lavoro e agli obiettivi raggiunti (quest'ultimo parametro registra una percentuale più bassa rispetto alle altre voci). A due anni dalla rivoluzione del lavoro ibrido e flessibile, la retribuzione e la valutazione delle prestazioni rispondono ancora alle vecchie logiche produttive, avendo come unico riferimento le ore-lavoro anziché il raggiungimento degli obiettivi.

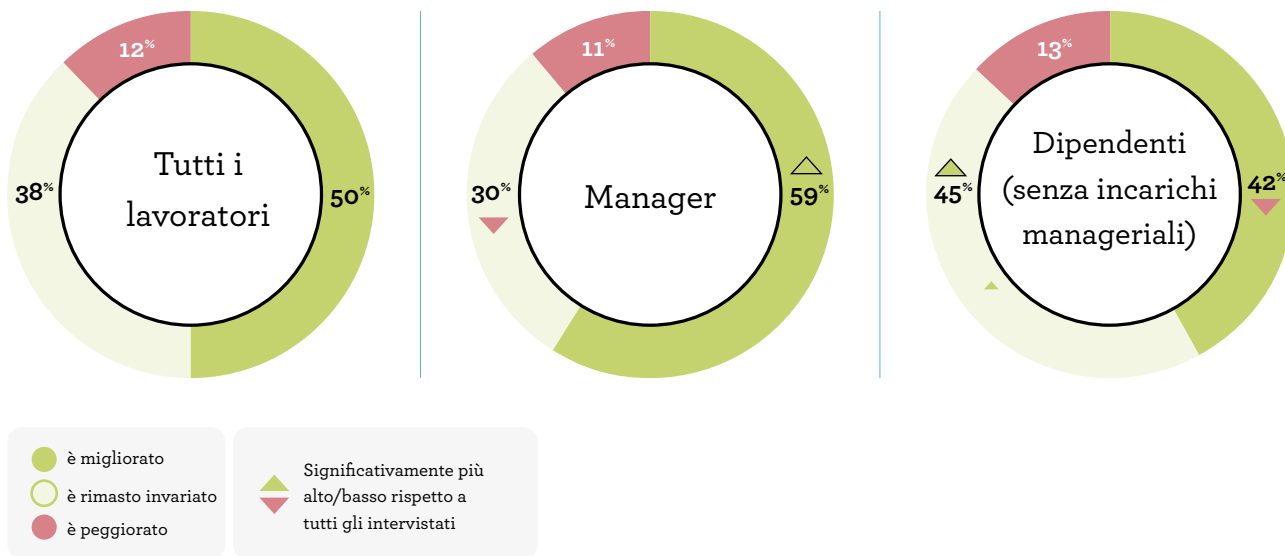
Le organizzazioni e i loro leader, anche grazie a percorsi di coaching, dovrebbero trovare indicatori di performance e logiche retributive più in linea con l'attuale modello ibrido.

Nel complesso, la soddisfazione per la retribuzione è di livello medio: la metà dei lavoratori ritiene rifletta in modo equo il proprio lavoro, indipendentemente dal dibattito sulle ore e sulla produzione. Questo, in parte, potrebbe essere dovuto al nuovo potere negoziale dei candidati e alle preoccupazioni per l'aumento del costo della vita e delle pressioni inflazionistiche, che saranno analizzate in dettaglio più avanti.

I manager sono molto più soddisfatti del loro stipendio rispetto a chi non ricopre ruoli dirigenziali (63% contro 38%). Ciò non sorprende se si considera che 6 manager su 10 hanno dichiarato che i loro stipendi sono migliorati negli ultimi due anni, numero che scende a 4 su 10 quando si tratta di dipendenti senza incarichi manageriali.

Questi numeri sono un campanello d'allarme per le organizzazioni. Le aziende rischiano di perdere il loro bacino di talenti se gli investimenti in formazione, avanzamenti di carriera e retribuzioni si concentrano solo sulle figure manageriali, dimenticando o trascurando gli altri lavoratori.

% di coloro che hanno dichiarato che il loro stipendio è migliorato/è rimasto invariato/è peggiorato

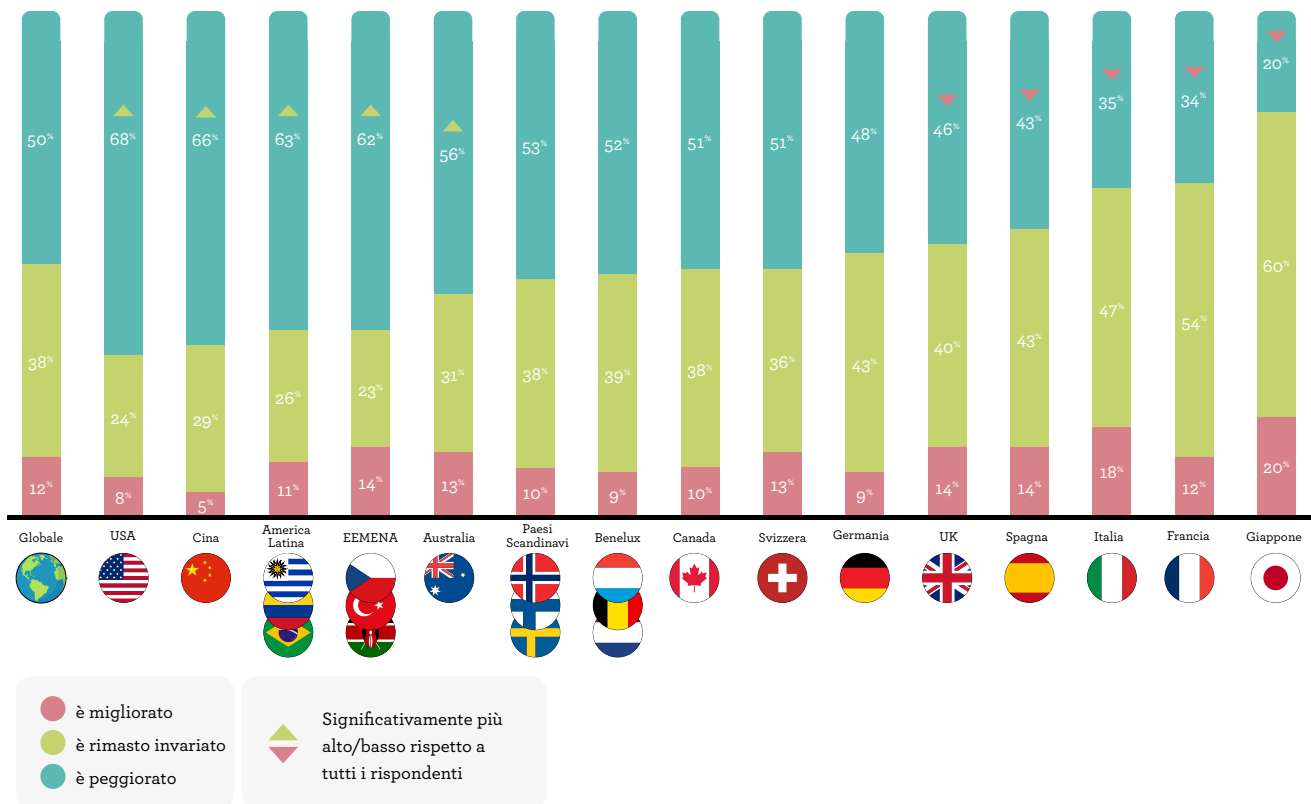


D108: Come sono cambiati il suo stipendio e i benefit negli ultimi due anni? Campione: tutti i lavoratori (n=30.000), risultati più dettagliati per le singole categorie all'inizio del report.



Se guardiamo alla situazione globale, la retribuzione è cresciuta maggiormente negli Stati Uniti e in Cina, mentre nei Paesi dell'Europa occidentale e in Giappone è più probabile che gli stipendi siano rimasti invariati.

% di coloro che hanno dichiarato che il loro stipendio è migliorato/è rimasto invariato/è peggiorato



D108: Come sono cambiati il suo stipendio e i benefit negli ultimi due anni? Campione: tutti i lavoratori (n=30.000), risultati più dettagliati per i singoli gruppi all'inizio del report.

Il timore della recessione rallenta le Grandi Dimissioni

Lo spettro di un'imminente recessione economica nei prossimi mesi potrebbe porre un freno al trend delle Grandi Dimissioni, nonostante il numero considerevole di licenziamenti spontanei, la proposta di stipendi più alti come leva di attrazione e un diffuso senso di stabilità professionale.

I lavoratori sono alla ricerca di fonti di reddito secondarie (o di un nuovo lavoro con uno stipendio più alto) come soluzione all'aumento del costo della vita e alle conseguenze di una situazione geopolitica così instabile. Il 61% dei lavoratori a livello globale dichiara di temere che il proprio stipendio non sia abbastanza elevato per far fronte ai crescenti tassi di inflazione.

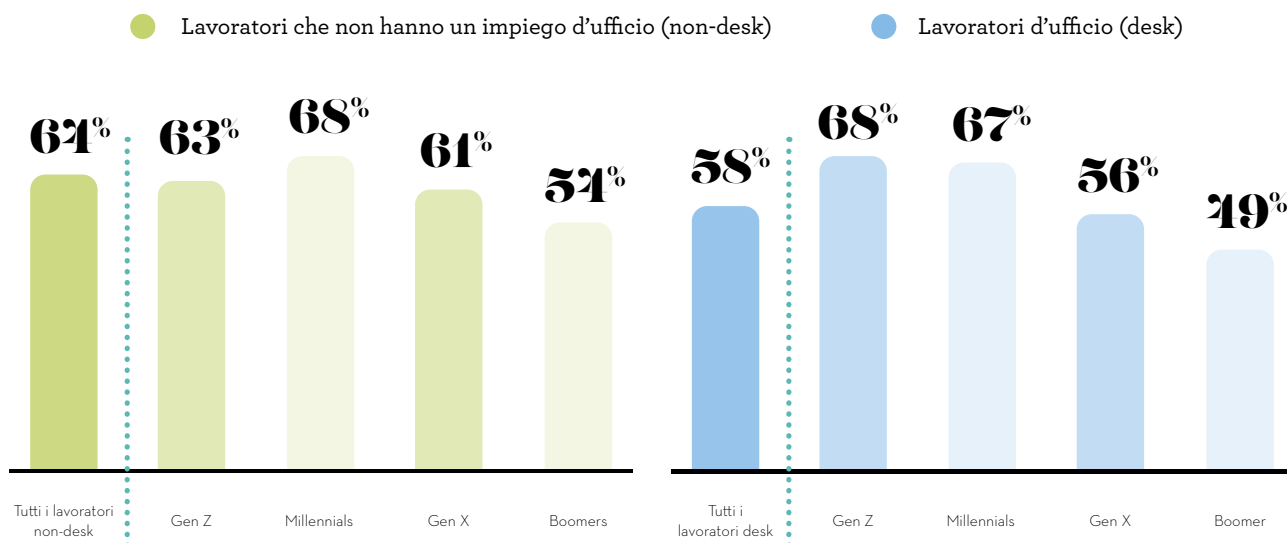
Le preoccupazioni economiche per l'inflazione non accennano a diminuire e 3 lavoratori su 5 temono che l'attuale clima economico abbia un impatto sul loro lavoro; questo è più che mai sentito dai dipendenti che non lavorano in ufficio.

Nel frattempo, le attuali tensioni geopolitiche alimentano, come benzina sul fuoco, questo clima di profonda incertezza: gli intervistati hanno, infatti, dichiarato che l'impatto della guerra in Ucraina sta influenzando il loro lavoro e minando la loro stabilità, mentre solo 1 su 4 ha sostenuto di non essere preoccupato per il conflitto.

L'incertezza economica ha, dunque, spinto i lavoratori ad accettare lavori extra. Oltre la metà dei lavoratori che non hanno un impiego d'ufficio ha dichiarato che l'impatto dell'inflazione aumenta le probabilità di cercare un secondo lavoro, mentre 4 lavoratori su 10 hanno ammesso di aver lavorato in nero. Lo ha fatto il 40% della Gen Z e dei Millennial contro il 14% dei Baby Boomers.



% di coloro che temono che il loro stipendio non sia sufficiente a coprire l'aumento del costo della vita (Prevalentemente d'accordo)



D108: Come sono cambiati il suo stipendio e i benefit negli ultimi due anni? Campione: tutti i lavoratori (n=30.000), risultati più dettagliati per le singole categorie all'inizio del report.

% di coloro che farebbero le seguenti cose a causa dell'inflazione



D109: In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni su stipendi e benefit? Campione: tutti i lavoratori non d'ufficio (n = 15000).

% di coloro che si dicono preoccupati/non preoccupati dalla guerra in Ucraina



D 116: In che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni sul recruiting? Campione: tutti i lavoratori(n=30.000), tutti i lavoratori non-desk (n=15.000), tutti i lavoratori d'ufficio (n=15.000).



Concetti chiave

1

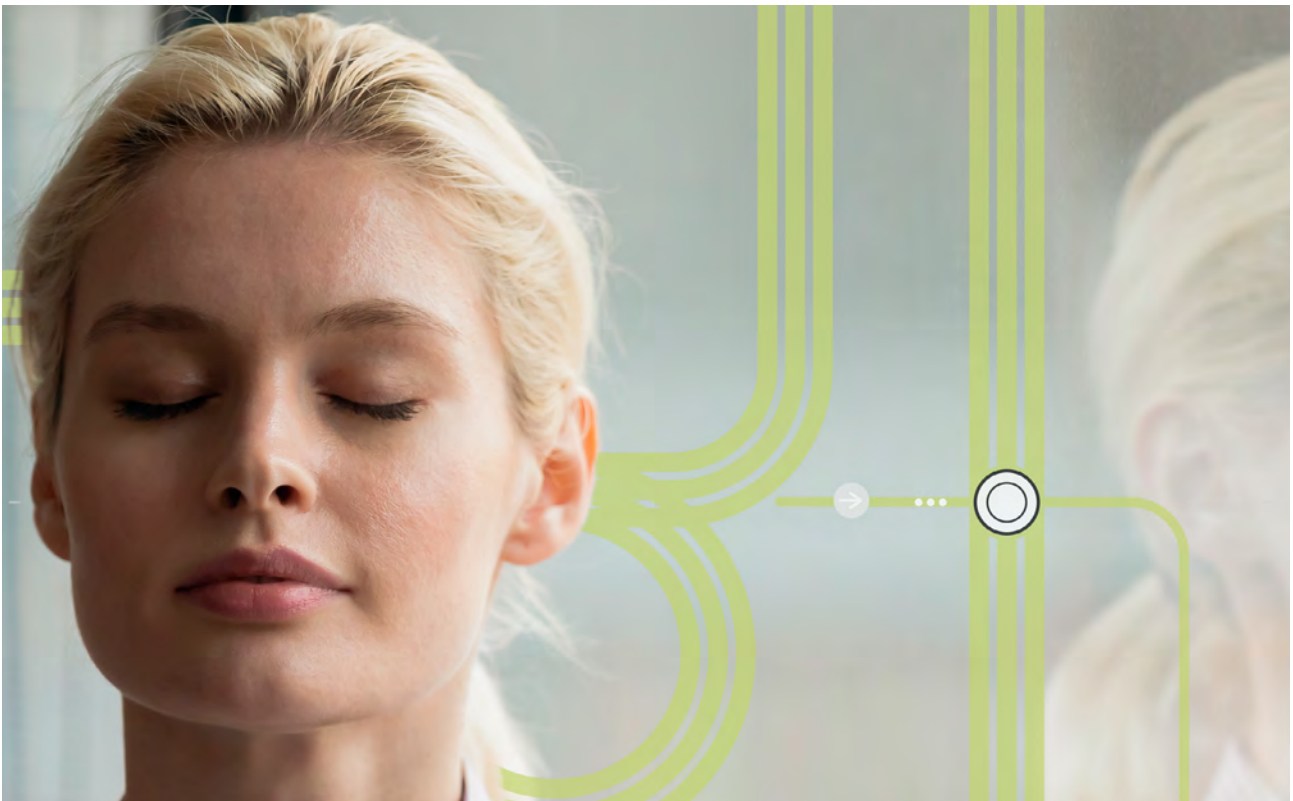
Se vogliono attrarre nuovi talenti, le organizzazioni devono garantire retribuzioni competitive anche in tempi di estrema incertezza economica, collaborando con esperti in grado di fornire parametri di riferimento adeguati e aggiornati.

2

I datori di lavoro devono stabilire una diversa correlazione tra retribuzione e prestazione. Invece di guardare esclusivamente al numero di ore lavorate, le aziende dovrebbero investire in percorsi di coaching, nelle tecnologie e nell'analisi dei dati per fissare obiettivi di rendimento, valutare i lavoratori per le loro competenze, esperienze e risultati in modo più efficace, soprattutto a livello non manageriale.

3

Nonostante il fenomeno del talent shortage, le organizzazioni non dovrebbero focalizzarsi esclusivamente sull'attraction a scapito della fidelizzazione. Anche i lavoratori che restano in azienda hanno esigenze specifiche come, ad esempio, l'avanzamento di carriera. Inoltre, lo stipendio non dovrebbe essere l'unico strumento di fidelizzazione dei talenti. I lavoratori, soprattutto quelli che non ricoprono ruoli manageriali, hanno bisogno di sentirsi coinvolti e i datori di lavoro devono considerare anche altre leve di retention, come la flessibilità, il benessere e la crescita professionale, per proteggere il loro bacino di talenti.



2

Leve di retention

b/ Flessibilità

Il desiderio (e il bisogno) di essere autonomi



Leve di retention | La flessibilità

Una priorità fondamentale

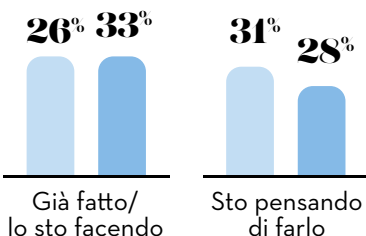
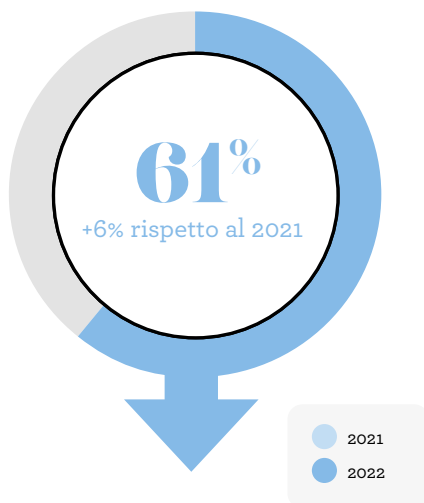
Con la pandemia milioni di persone si sono ritrovate improvvisamente a svolgere le proprie mansioni da remoto, dimostrando di poter essere altrettanto, se non più, produttive anche lavorando da casa.

La flessibilità è diventata chiaramente un tema centrale negli ultimi tre anni, ma sarebbe un errore considerarla solo una questione recente: il desiderio di flessibilità sul lavoro, di cui la pandemia è stata un incredibile catalizzatore, nasce, infatti, molto prima ed è considerato tra le leve principali per attrarre e trattenere i migliori talenti.

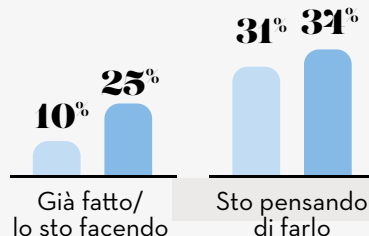
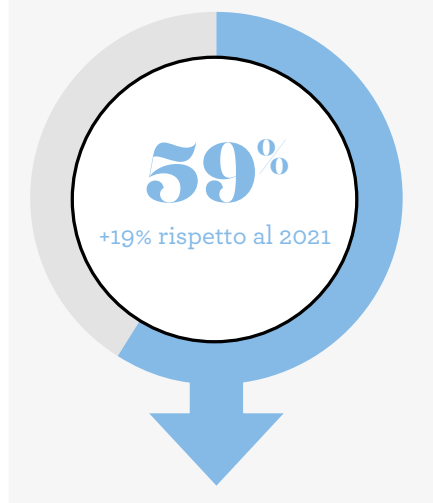
Oggi, naturalmente, le richieste di maggiore autonomia da parte dei lavoratori non fanno che aumentare, come confermano i dati: 6 lavoratori d'ufficio su 10 stanno prendendo in considerazione l'ipotesi di cambiare lavoro o l'hanno già fatto come conseguenza diretta di una maggiore flessibilità; oggi i lavoratori che ritengono prioritaria la flessibilità sono cresciuti di 19 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

% di coloro che hanno intrapreso azioni per cambiare il proprio modo di lavorare

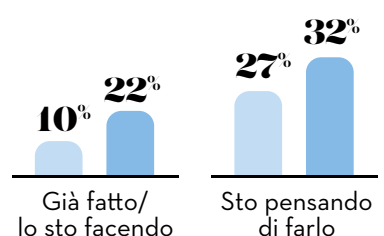
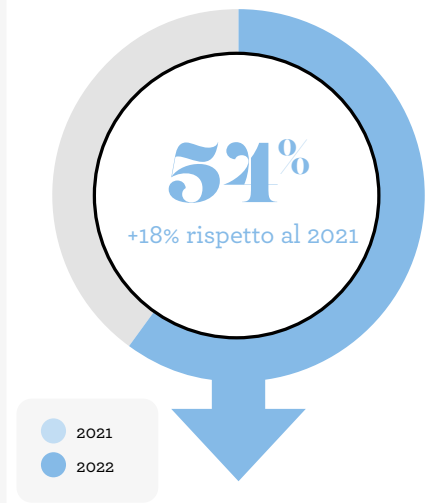
Apportare modifiche alla propria abitazione per facilitare il lavoro a distanza.



Passaggio a un lavoro con maggiore flessibilità/orario di lavoro più flessibile.



Ridurre l'orario di lavoro, passare a una settimana di 4 giorni, anche con un salario inferiore.



D33: Ha fatto o sta pensando di fare le seguenti cose in risposta ai cambiamenti del mondo del lavoro avvenuti negli ultimi 2 anni? Campione: tutti i lavoratori d'ufficio nel 2022 (15.000), campione di confronto: tutti i lavoratori d'ufficio nel 2021 (14.800).



La prospettiva del pendolo

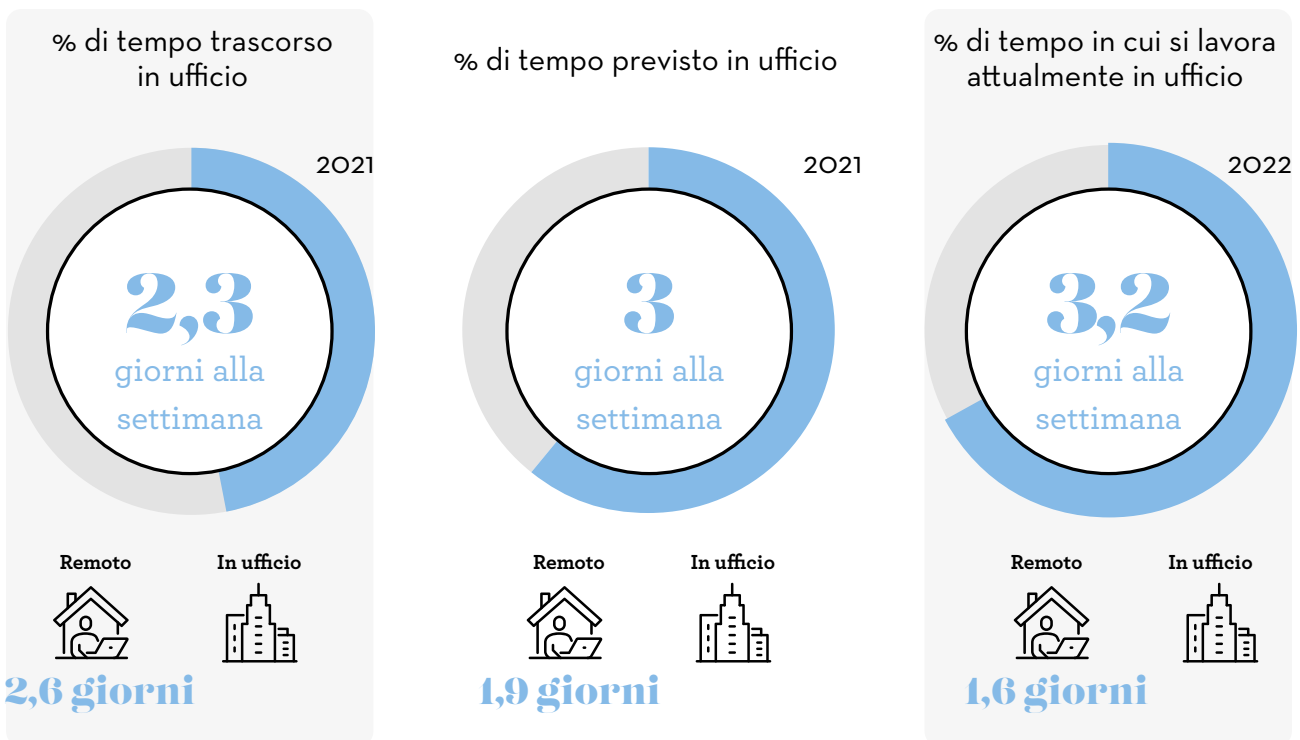
Se proviamo a immaginare la relazione tra leader e lavoratori come un pendolo che oscilla tra il controllo e l'autonomia, quello che notiamo oggi è una tendenza da parte delle aziende a riprendere il controllo sui tempi, i luoghi e le modalità di lavoro, riconsiderando i termini della flessibilità finora concessa.

A tal proposito, hanno fatto notizia le dimissioni, nel maggio 2022, dell'allora direttore del Machine Learning di Apple, Ian Goodfellow, dopo la decisione dell'azienda

di far rientrare i propri dipendenti in ufficio. Una scelta, quella di Goodfellow, che molti stanno prendendo in considerazione, soprattutto in quei settori, come l'industria tecnologica, che non hanno subito cali di produttività significativi durante la pandemia.

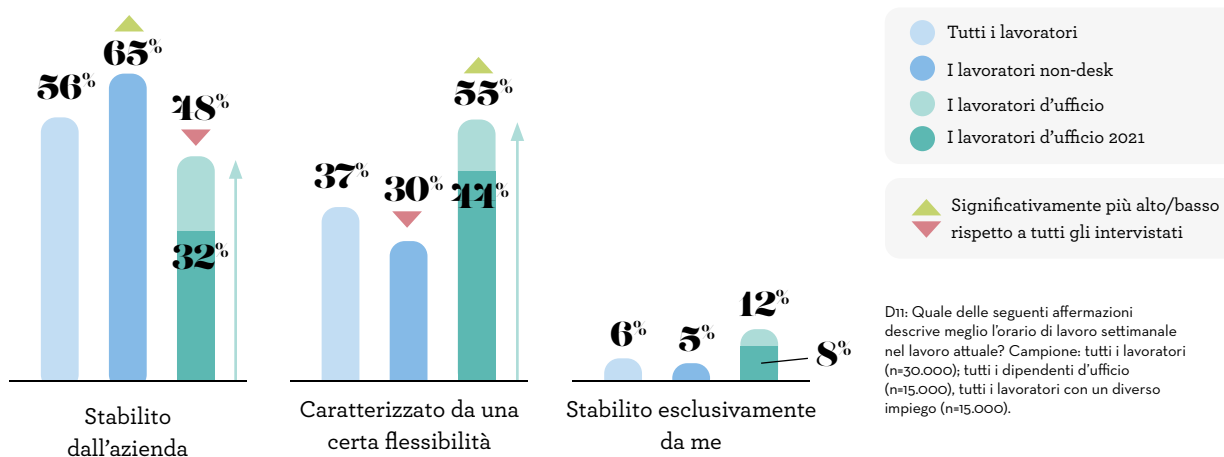
Le organizzazioni devono fare attenzione, perché la realtà del lavoro ibrido (3,2 giorni di lavoro in ufficio a settimana) non sembra soddisfare i desideri dei lavoratori (2,6 giorni a casa).

% del tempo di lavoro che si desidera svolgere nei seguenti luoghi in una normale settimana lavorativa



2021, D117: Se potesse scegliere, quale parte del suo tempo lavorativo, in una normale settimana post-pandemia, vorrebbe trascorrere nei seguenti luoghi? // 2021, D116: Quale percentuale del suo tempo di lavoro pensa di trascorrere in ufficio dopo la pandemia? // 2022, D101: Quale percentuale del suo tempo di lavoro trascorre attualmente nei seguenti luoghi? Campione: tutti i lavoratori d'ufficio 2022 (n=15.000). Campione di confronto: tutti i lavoratori d'ufficio 2021 (n=14.800).

% di coloro che dichiarano che il proprio orario di lavoro è



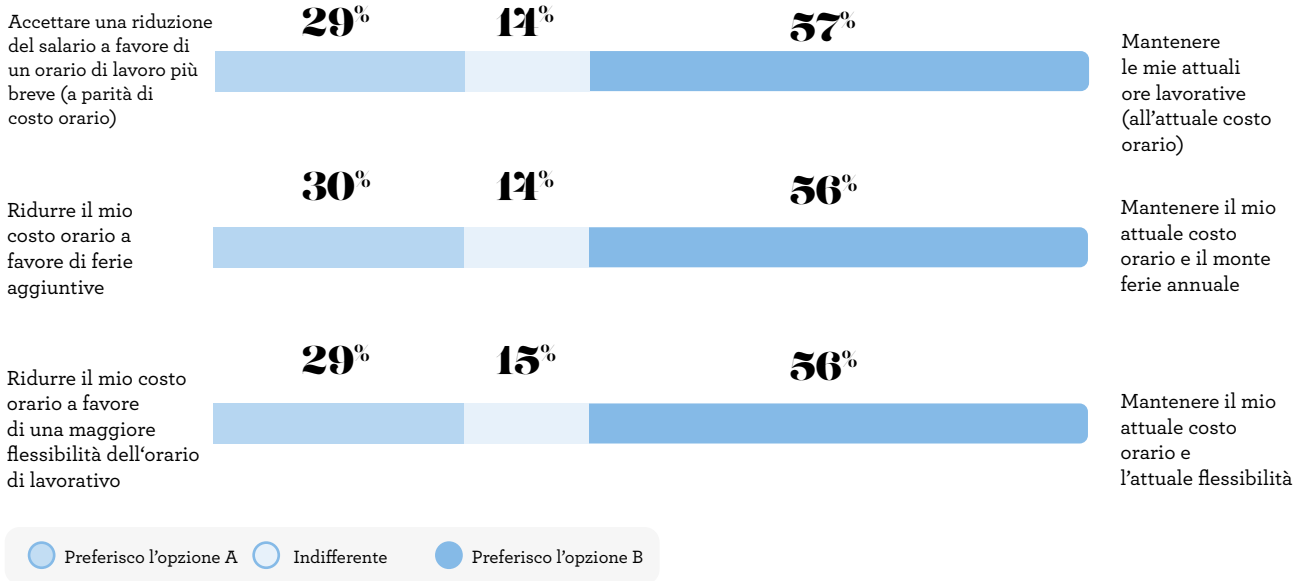
D11: Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio l'orario di lavoro settimanale nel lavoro attuale? Campione: tutti i lavoratori (n=30.000); tutti i dipendenti d'ufficio (n=15.000); tutti i lavoratori con un diverso impiego (n=15.000).



Flessibilità: un lusso per pochi

La flessibilità, tuttavia, non è per tutti: solo 3 lavoratori non-desk su 10, ad esempio, scenderebbero a compromessi sul proprio stipendio per ottenere in cambio maggiore flessibilità. Questo diventa un ostacolo importante alla settimana di quattro giorni, dato che il 51% dei lavoratori che l'hanno scelta ha dichiarato di avere ricevuto uno stipendio più basso.

% di coloro che farebbero quanto segue



D205: Legga entrambe le opzioni e indichi quale sceglierebbe se le venissero proposte. (Prevalentemente d'accordo T3B; Prevalentemente d'accordo B3B). Campione: tutti i lavoratori non impiegati in ufficio (non-desk) (n=15.000).

Probabilmente solo coloro che si trovano in una situazione di maggiore sicurezza finanziaria sono in grado di accettare questo compromesso. Per quanto riguarda la settimana di quattro giorni, il 76% dei lavoratori che hanno questa possibilità la sceglie. I dirigenti (67%) sono molto più propensi a scegliere l'opzione della settimana corta rispetto ai non dirigenti (19%).



Ostacoli alla settimana lavorativa di quattro giorni

L'interesse per la settimana lavorativa di quattro giorni è cresciuto di pari passo con la richiesta di maggiore flessibilità e molte organizzazioni hanno scoperto che si tratta di un potente elemento di differenziazione per attrarre i talenti.

Nel giugno 2022, nel Regno Unito è stato avviato il più grande progetto pilota al mondo di settimana lavorativa corta, che ha coinvolto 3.300 lavoratori di diversi settori per un periodo di sei mesi. Ma sono molti i Paesi in tutto il mondo che hanno scelto di avviare simili iniziative, a dimostrazione del fermento intorno a una tendenza che potrebbe cambiare l'attuale cultura del lavoro.

Oggi, solo il 42% dei lavoratori d'ufficio ha la possibilità di scegliere una settimana di quattro giorni, ma solo il 32% ne fa uso, mentre il 75% di coloro che hanno scelto questa opzione ha dichiarato di aver mantenuto lo stesso livello di produttività. I gruppi demografici più propensi a utilizzare l'opzione della settimana di quattro giorni sono la Gen Z e le persone che ricoprono ruoli dirigenziali. Ciò suggerisce che la settimana corta può essere un fattore cruciale per trattenere non solo i leader di oggi, ma anche quelli di domani.

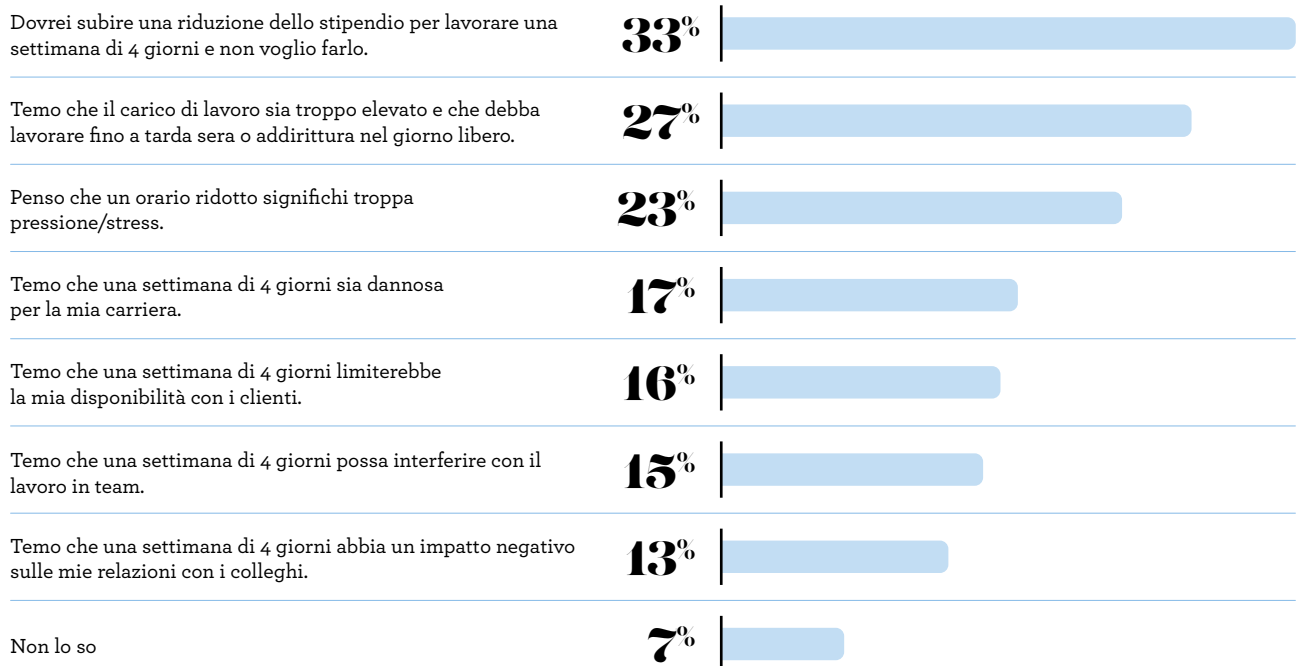
L'interesse dei lavoratori per questa nuova modalità di lavoro è forte, con il 68% che sostiene che tutte le aziende dovrebbero offrire questa opzione. Una percentuale leggermente superiore (71%) di lavoratori intervistati ritiene che i governi dovrebbero fare di più per regolamentare gli orari di lavoro flessibili, mentre il 70% afferma che una settimana di quattro giorni migliorerebbe la loro salute mentale senza alcun impatto negativo sulla produttività.

Tutto ciò rende evidente la necessità di introdurre questa opzione tenendo comunque conto delle inevitabili criticità.

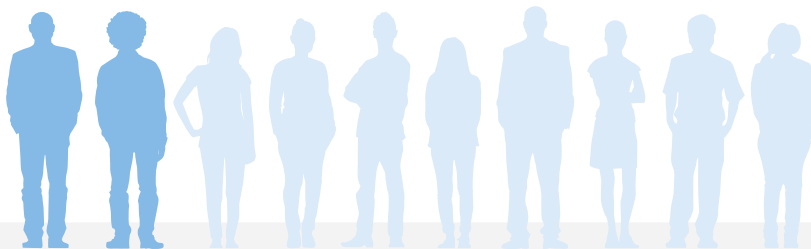
Nel 51% dei casi un problema è rappresentato dalla riduzione dello stipendio, che dissuade un quinto delle persone dall'adottare questa opzione. Molti temono anche di dover lavorare, senza essere retribuiti, anche nel loro giorno libero, mentre altri si preoccupano di dover gestire un carico di lavoro di 5 giorni in soli 4. Ciò evidenzia l'urgenza di un approccio abbastanza flessibile da rispondere alle preoccupazioni individuali, fornendo al contempo chiarezza sulle richieste e sulle aspettative.



% motivi per non scegliere una settimana di 4 giorni



**per lavorare 4 giorni
a settimana**



2 su 10

Lavorano anche nel giorno libero

D121: Lei ha dichiarato di non lavorare 4 giorni a settimana. Quale delle seguenti ragioni ne descrive meglio il motivo? Campione: tutti i lavoratori d'ufficio che non lavorano 4 giorni a settimana, intervistati globali 2011 (n=2.554) / D119a: Lei ha dichiarato di lavorare sempre/qualche volta 4 giorni a settimana. Ha dovuto subire una riduzione dello stipendio per poterlo fare? Campione: tutti i lavoratori d'ufficio che lavorano 4 giorni a settimana, intervistati globali 2022 (n=4.646).



Concetti chiave

1

I lavoratori continuano a chiedere maggiore autonomia sull'orario e sul luogo dove svolgere il proprio lavoro, così come sul numero di giorni di ferie e sulla pianificazione dei compiti da svolgere. Una richiesta, questa, che le organizzazioni non possono ignorare, soprattutto in vista di un progressivo ritorno alla normalità.

2

La settimana di 4 giorni sta diventando una forte strategia di fidelizzazione e attrazione. Tuttavia, quando offrono settimane lavorative di quattro giorni, le organizzazioni devono affrontare e risolvere attivamente alcune delle principali criticità per garantire l'inclusione di tutti i lavoratori, ad esempio stabilendo confini efficaci a tutela del tempo libero.

3

L'automazione dei compiti ripetitivi attraverso tecnologie come l'intelligenza artificiale e il machine learning svolgerà un ruolo importante in questo cambiamento, mentre i sistemi e le tecnologie informatiche consentiranno la collaborazione e il mantenimento della modalità ibrida di lavoro.



2 Leve di retention

c/ Avanzamento di carriera

Bloccati nel limbo, se il talento smette di fiorire



Leve di retention | Avanzamento di carriera

Prospettive di carriera, una lacuna da colmare

Il 31% dei lavoratori dichiara che il motivo principale per cui si licenzia è la mancanza di opportunità di carriera e di aggiornamento delle competenze, una lacuna, questa, che potrebbe costare alle aziende la loro fucina di talenti. Inoltre, il 44% dei lavoratori a livello globale che dichiara di voler rimanere nella propria azienda nei prossimi 12 mesi, lo farà solo se gli verrà garantita la possibilità di crescere professionalmente o di riqualificarsi in funzione di un nuovo ruolo.

44% di coloro che vogliono rimanere nella propria azienda desidera una formazione continua/avanzare nella carriera

Rispetto ai diversi livelli di inquadramento, solo il 40% dei lavoratori che non ricoprono figure dirigenziali si dicono soddisfatti delle prospettive di carriera nella propria azienda, rispetto al 70% dei manager.

Allo stesso modo, appena il 36% dei non dirigenti (rispetto al 64% dei dirigenti) afferma che la propria azienda sta investendo efficacemente nello sviluppo

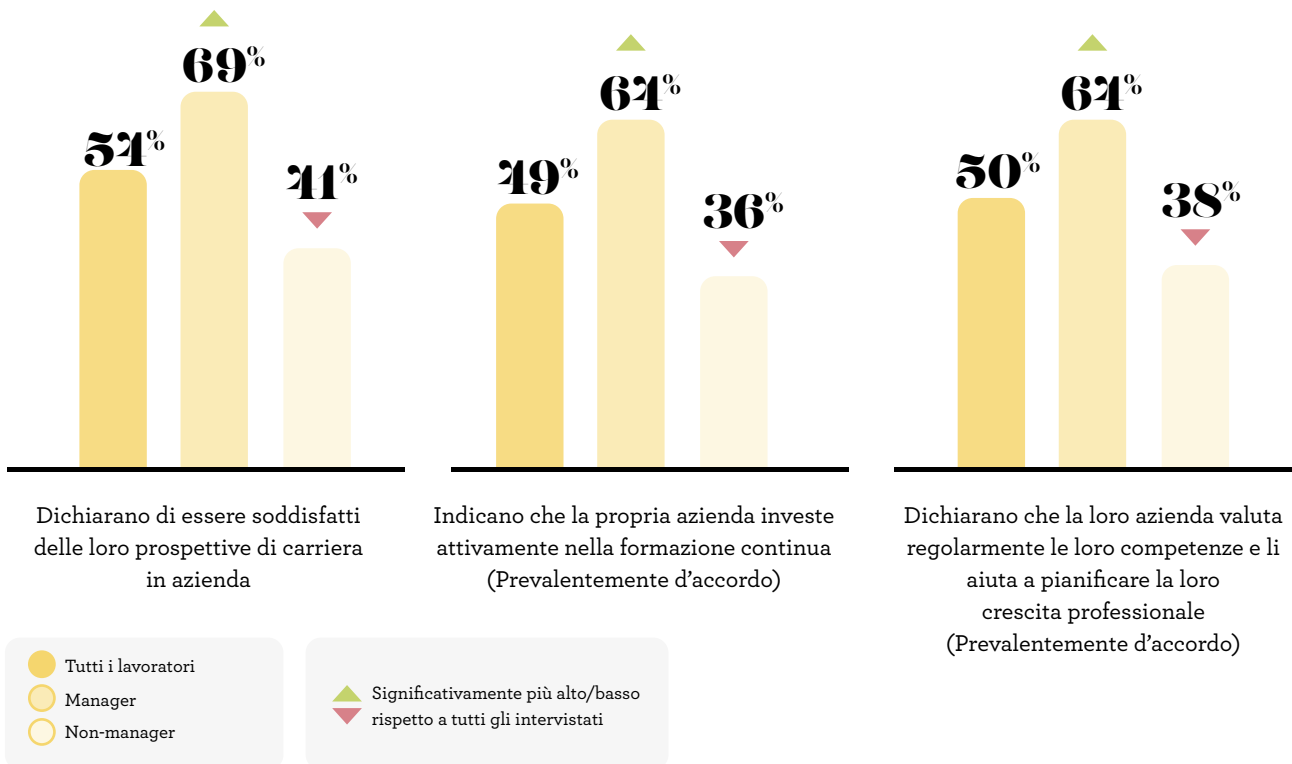
delle competenze, una percentuale decisamente bassa per un gruppo demografico che, con buone probabilità, sarà il più colpito dall'emergenza reskilling.

Le aziende rischiano di perdere i propri talenti, poiché la maggior parte degli sforzi si concentra sulla crescita professionale dei manager, ignorando gli altri lavoratori, che lamentano la carenza di prospettive.

Lo stipendio e gli avanzamenti di carriera (compresi i colloqui sulla carriera, la mobilità interna e le occasioni di formazione) sono fondamentali per tutti i lavoratori, ma sono anche i punti su cui le aziende non investono abbastanza. Lo stipendio dei manager è cresciuto considerevolmente rispetto a quello degli altri lavoratori, così come ci sono più opportunità di formazione o occasioni di confronto sulla carriera per le figure dirigenziali che per i non-manager (60% contro 40%).

L'impressione è che chi non ricopre un ruolo manageriale sia come il pezzo mancante e dimenticato di un puzzle.

% di coloro che sono soddisfatti delle prospettive di carriera e del modo in cui l'azienda investe e valorizza le loro competenze.



D 31: Quanto è soddisfatto/a dei seguenti aspetti? (Prevalentemente soddisfatto/a, T2B) // D7: Pensando all'adeguatezza delle sue competenze in relazione al suo lavoro, è d'accordo con quanto segue e in che misura? (Prevalentemente d'accordo). Campione: tutti i lavoratori non -desk (n=15.000); risultati più dettagliati per i singoli gruppi si trovano all'inizio del report.

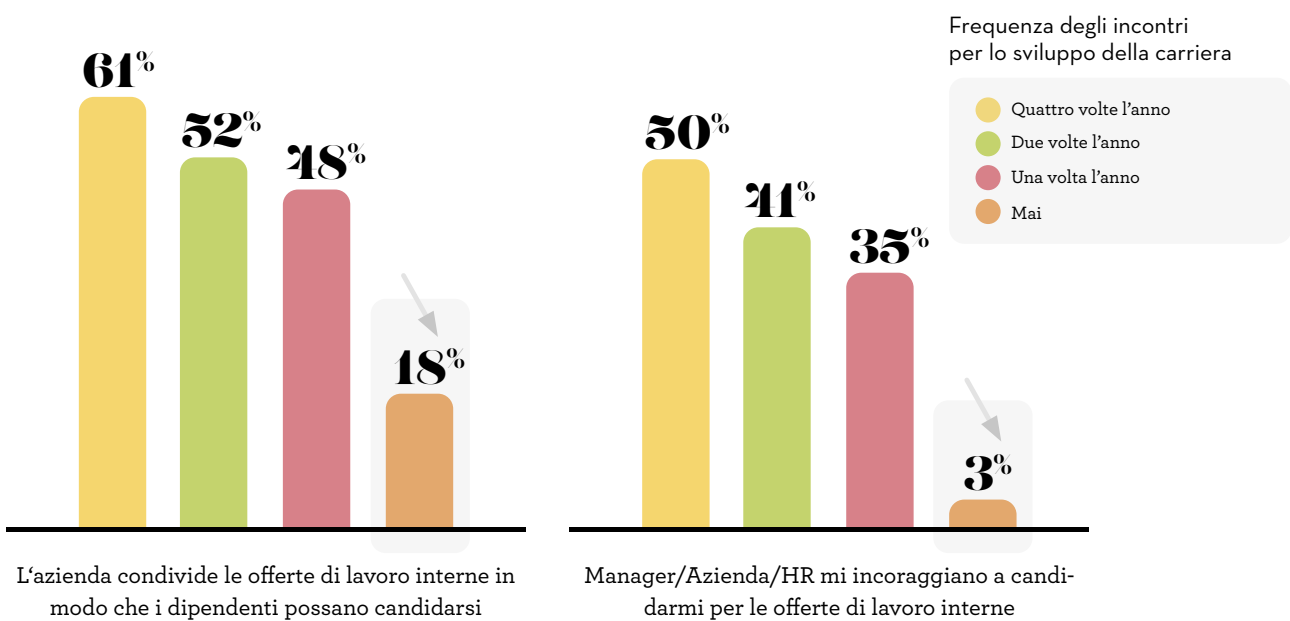


Il silenzio non è d'oro

I colloqui sulle prospettive di carriera e di crescita professionale sono una parte fondamentale della fidelizzazione dei lavoratori, eppure quasi un quarto della forza lavoro non ne ha mai avuto uno (23%). A causa di questa mancanza, moltissimi lavoratori non solo non si sentono sufficientemente incoraggiati a candidarsi per posizioni interne, ma spesso non sono neanche consapevoli di queste offerte di lavoro.

Al contrario, coloro che svolgono frequentemente colloqui hanno una probabilità tre volte maggiore di essere incoraggiati a candidarsi per opportunità di lavoro interne.

% di coloro che affermano che la propria azienda offre frequenti occasioni di dialogo sui percorsi di carriera e condivide le offerte di lavoro interne



D125: Quale delle seguenti affermazioni corrisponde alla sua situazione? Campione: tutti coloro che hanno avuto un colloquio sulle prospettive di carriera almeno quattro volte all'anno (6.273), almeno due volte all'anno (9.275), almeno una volta all'anno (11.750), mai (2.015).

La mobilità interna è un potente strumento di resilienza

La mobilità interna è una componente fondamentale per la fidelizzazione dei talenti. Consentire alle persone di progredire e di crescere all'interno della propria azienda le spinge, infatti, a restare, non cercando opportunità altrove.

Spetta ai datori di lavoro fare della mobilità interna una priorità per garantire la soddisfazione dei propri dipendenti e per preparare la propria azienda ad affrontare le sfide del mercato del lavoro di domani. Il 70% dei lavoratori concorda sul fatto che le

organizzazioni dovrebbero formare i propri dipendenti per le posizioni vacanti prima di assumere candidati esterni.

Ma i lavoratori hanno bisogno del sostegno del management per individuare i ruoli più adatti, come dimostra la relazione tra mobilità interna e colloqui sulle prospettive di carriera e il fatto che solo il 17% dei lavoratori a livello globale sta cercando attivamente nuove opportunità all'interno della propria organizzazione.



Senza strategie di reskilling si rischia un esodo di talenti

Il 77% dei lavoratori lamenta una carenza di competenze. Questo è particolarmente evidente per coloro che non ricoprono ruoli manageriali: solo il 36%, infatti, afferma che l'azienda per cui lavorano valuta e investe nelle loro competenze.

Le generazioni più giovani avvertono maggiormente questo skill gap (l'86% della Gen Z e l'84% dei Millennial). Le aziende devono investire nella riqualificazione dei propri dipendenti, soprattutto a livello non manageriale.



Concetti chiave

1

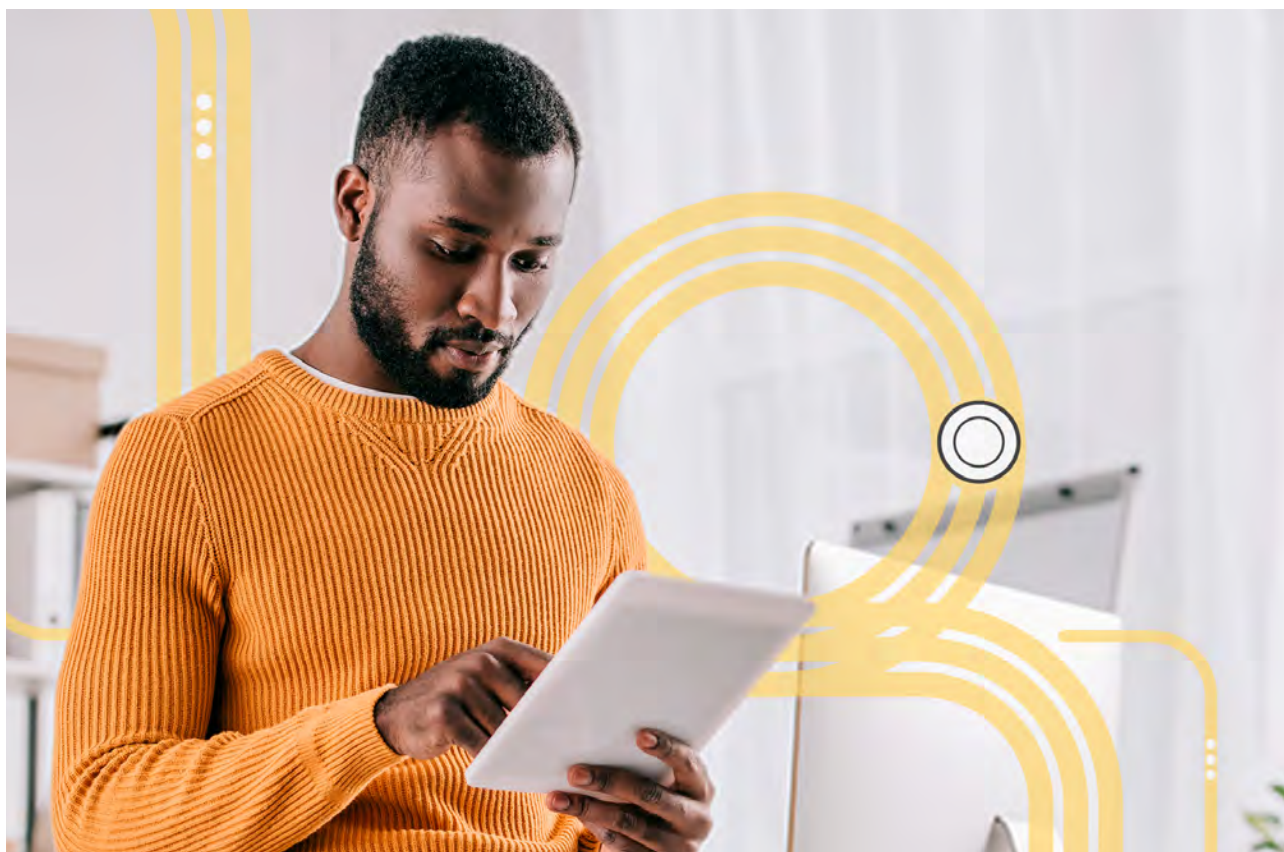
Le organizzazioni devono affrontare con urgenza lo stato di insoddisfazione della propria forza lavoro in materia di crescita professionale e carriera, soprattutto per le figure non manageriali. Determinanti a tal fine sono i colloqui sulla carriera e le valutazioni delle prestazioni.

2

Il coaching è uno strumento prezioso per i leader, per stabilire colloqui adeguati con i colleghi sulle performance, per creare percorsi di carriera attrattivi e con benefit chiari, per aiutare a rispondere alle aspettative dei propri dipendenti, aumentandone la fidelizzazione. Ed è anche la soluzione più efficace contro il disimpegno e il fenomeno del quiet quitting.

3

Le organizzazioni che faticano a trovare le giuste competenze nel mercato del lavoro devono investire nella mappatura delle competenze esistenti, nell'upskilling e nel reskilling del proprio capitale umano. La formazione dei lavoratori, soprattutto a livello non manageriale, è fondamentale. Non solo aumenterà la loro soddisfazione, ma renderà l'azienda competitiva per il futuro, creando una straordinaria fucina di talenti. Le organizzazioni devono evitare il fenomeno del "talent hoarding", la tendenza ad "accumulare talenti", trascurando la crescita professionale dei propri dipendenti. Occorre, invece, stimolare il cambiamento e promuovere la mobilità interna.



2 Leve di retention

d/ Salute mentale e benessere

Ripensare i programmi di welfare aziendale:
l'importanza del congedo

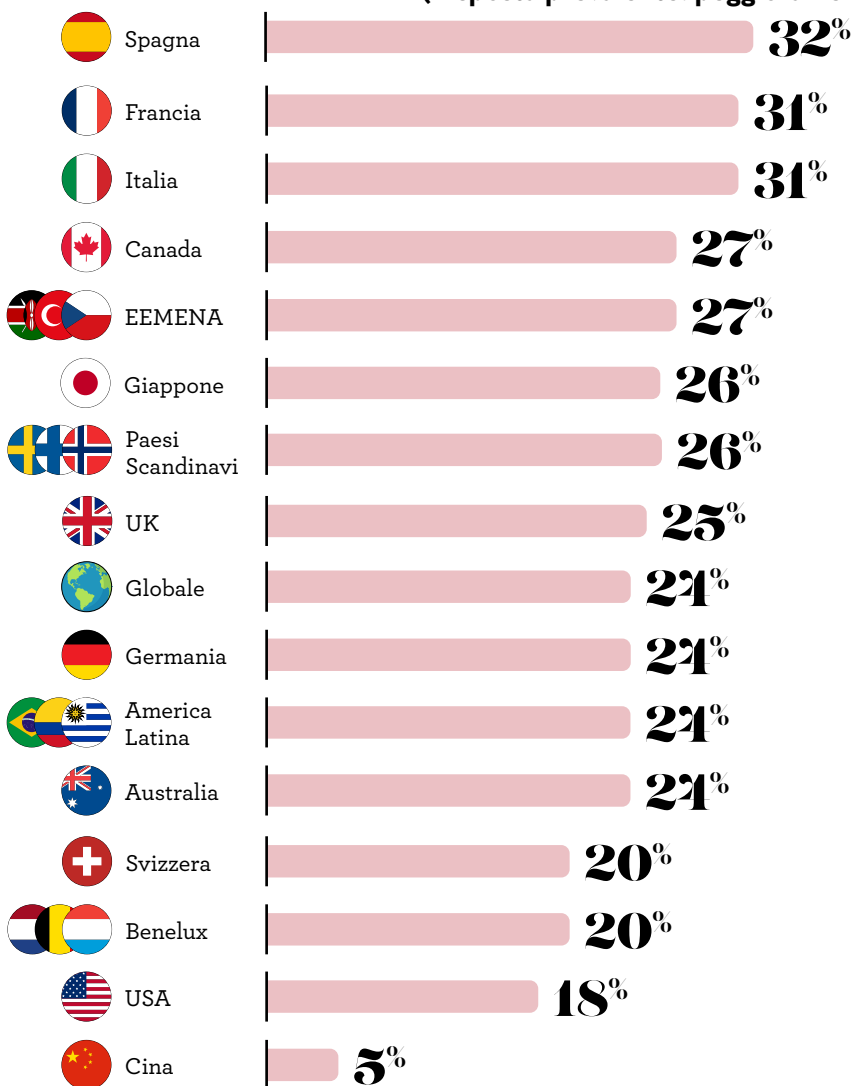


Leve di retention | Salute mentale e Benessere

Burnout e ricerca di equilibrio

Sebbene nel 2021 la salute mentale sia migliorata, un quarto dei lavoratori lamenta un peggioramento della propria condizione psicologica durante l'ultimo anno, e il burnout continua a essere un problema globale e trasversale a tutti gli intervistati, indipendentemente da età, nazionalità o sesso. La Spagna, l'Italia e la Francia sono i Paesi in cui la salute mentale è peggiorata di più, e a risentirne maggiormente sono i dipendenti che non hanno incarichi manageriali.

% di coloro che dichiarano che il loro benessere mentale è peggiorato negli ultimi 12 mesi (Risposta prevalente: peggioramento)

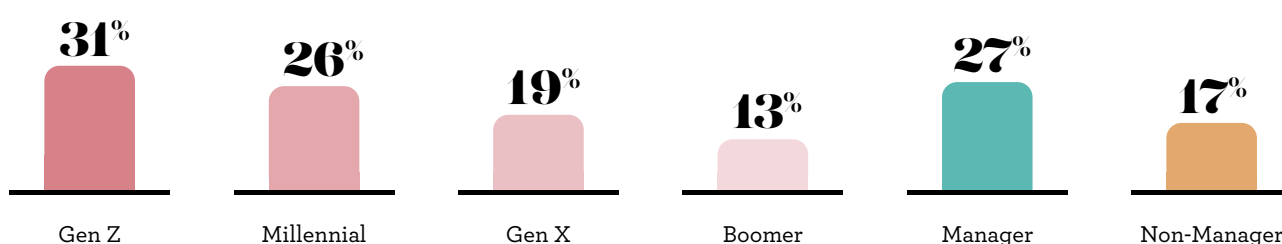
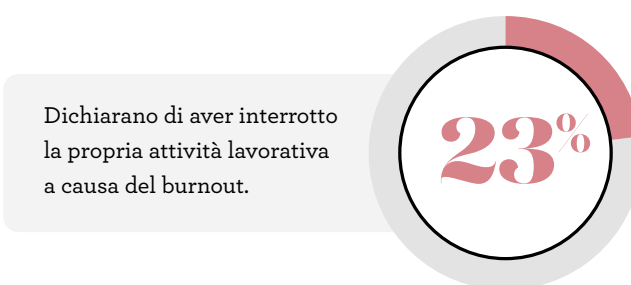
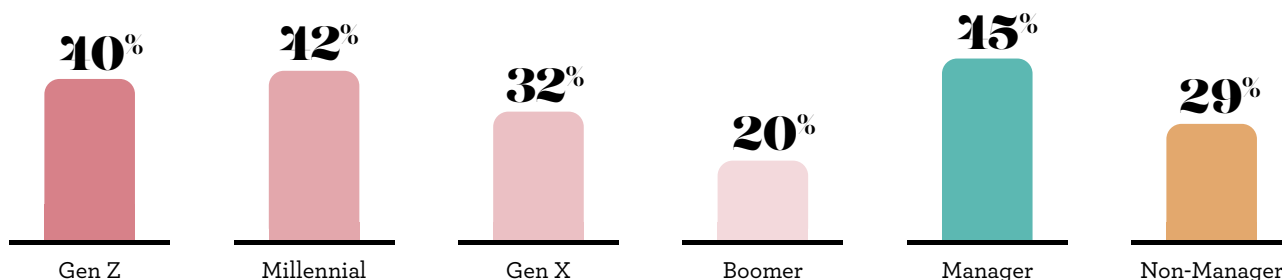
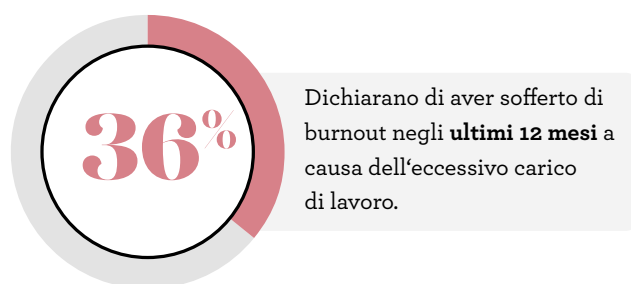


D6: Per quanto riguarda i seguenti aspetti della sua vita lavorativa, quali ritiene siano migliorati, quali peggiorati e quali rimasti invariati? (Risposta prevalente: peggioramento). Campione: tutti i lavoratori (n=30.000); informazioni più dettagliate sui risultati dei singoli Paesi sono disponibili all'inizio del report.

Il burnout è ancora motivo di preoccupazione per metà della forza lavoro. I lavoratori desiderano un impiego che garantisca benessere e un migliore equilibrio tra vita privata e professionale, il 35% ha dichiarato che si licenzierà nei prossimi 12 mesi proprio per l'assenza di questi due aspetti.



% di coloro che dichiara di aver sofferto di burnout



D130: In che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni sul burnout? (Prevalentemente d'accordo) // D135a: Ha mai interrotto o intende interrompere temporaneamente la sua attività lavorativa per uno dei seguenti motivi? Per interruzione si intende un'interruzione totale dell'attività lavorativa per almeno 3 mesi. Indicare solo le interruzioni dal lavoro d'ufficio attuale o precedente. Campione: tutti i lavoratori d'ufficio (n=15.000); informazioni più dettagliate sui singoli sottogruppi si trovano all'inizio del report.

La metà dei lavoratori a livello globale (49%) teme il burnout in futuro. Quasi 4 lavoratori su 10 (36%) affermano di aver sofferto di burnout e quasi 1 su 4 ha interrotto la propria carriera negli ultimi 12 mesi per questo. Il fenomeno è più diffuso tra i lavoratori della Gen Z (40%) rispetto ai Baby Boomer (20%).

Questo dato dovrebbe preoccupare le organizzazioni, perché una forza lavoro emotivamente svuotata ha ripercussioni negative non solo sui singoli, ma anche sulla produttività e sul morale, oltre a incoraggiare un progressivo e silenzioso disinteresse nei confronti della propria azienda.

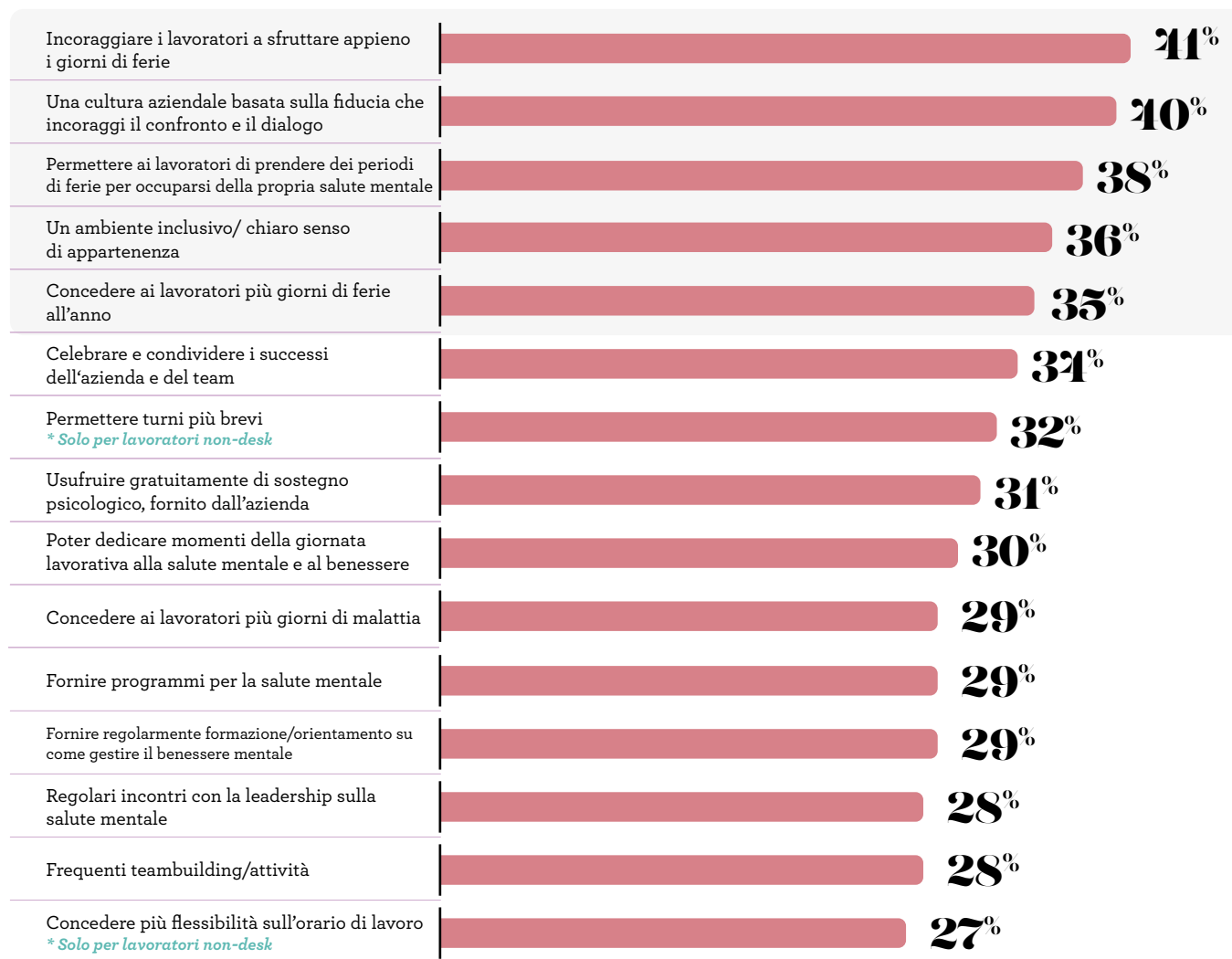


I “must-have” del benessere

Molte aziende hanno introdotto lodevoli iniziative quali programmi di well-being, meditazione o yoga, ma per affrontare il burnout ci sono tre azioni fondamentali che ogni organizzazione dovrebbe intraprendere. In primo luogo, incoraggiare i propri dipendenti a usufruire di tutte le ferie annuali, consentire ai lavoratori di prendere

dei periodi di ferie per affrontare i problemi legati alla salute mentale e, infine, creare una cultura aziendale basata sulla fiducia e sul sostegno. Queste sono, per i lavoratori, le azioni essenziali per sostenere il benessere mentale e sono i cardini di un'efficace strategia di benessere aziendale.

% di coloro che ritengono che i seguenti elementi siano i più importanti per garantire il benessere psicologico dei lavoratori



Tutti i lavoratori

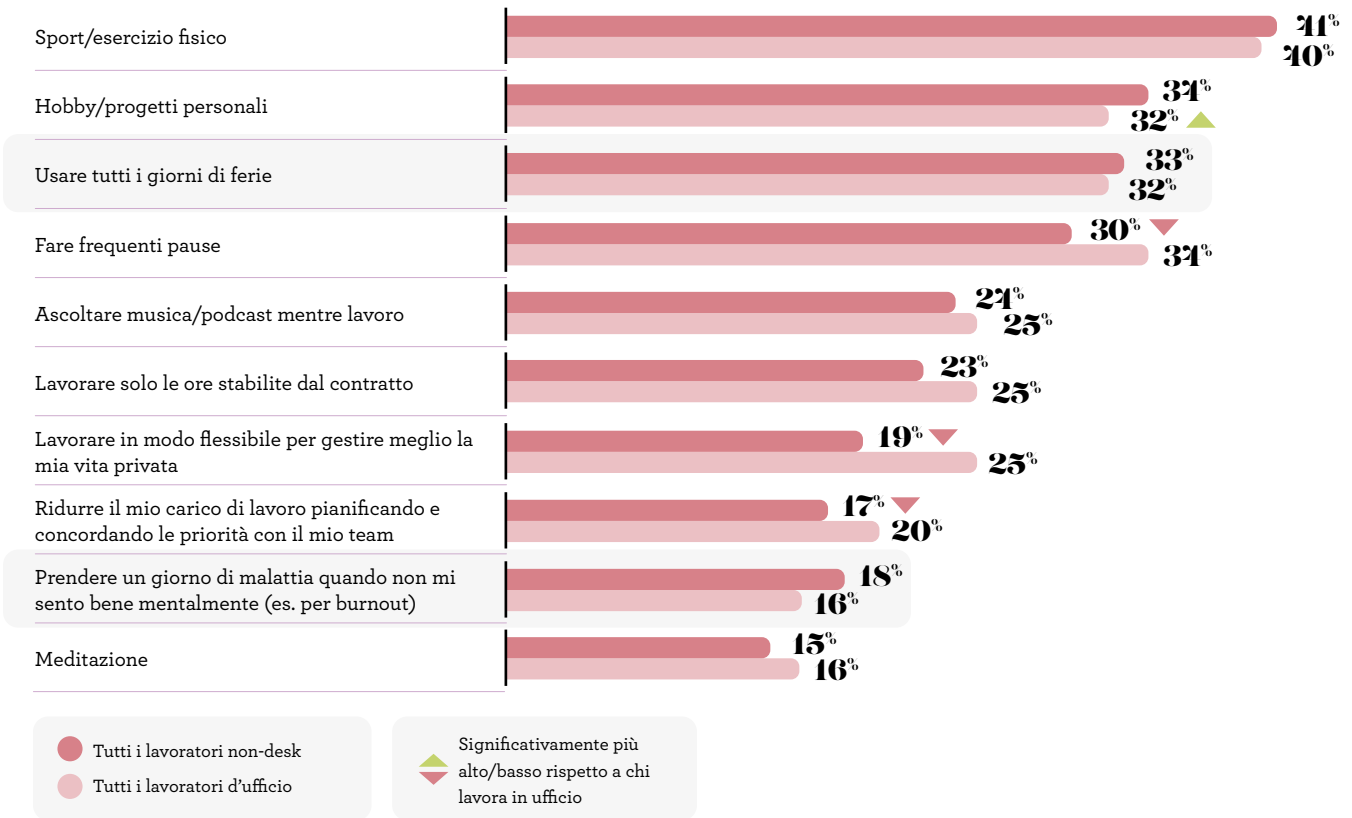
D133: Quali delle seguenti misure ritiene utili per il benessere psicologico dei lavoratori? (Risposta prevalente: assolutamente necessario). Campione: tutti i lavoratori (n=30.000); informazioni più dettagliate sui sottogruppi sono disponibili all'inizio del report.



La salute mentale sul lavoro è ancora un tabù

Molte ricerche dimostrano che i lavoratori che usufruiscono di tutti i giorni di ferie vedono migliorare la propria produttività, ma solo il 33% esaurisce effettivamente le proprie ferie, mentre 1 lavoratore su 2 è preoccupato del rischio di burnout in futuro.

% di coloro che fanno quanto segue per prendersi cura della propria salute mentale



D132: Quali di queste azioni l'aiutano a prendersi cura del suo benessere psicologico? Campione: tutti i lavoratori non-desk (n=15.000), tutti i lavoratori d'ufficio (n=15.000) informazioni più dettagliate sui sottogruppi sono disponibili all'inizio del report.

Sebbene il tema della salute mentale negli ultimi anni sia diventato centrale nel dibattito pubblico, c'è ancora molta strada da fare per una sua completa normalizzazione. Lo conferma una recente statistica di **LifeWorks**, secondo cui il 93% degli americani si dice scettico rispetto alla capacità dei propri datori di lavoro di affrontare adeguatamente il problema.

I datori di lavoro, invece, devono tenerne conto, soprattutto oggi, con lo spettro della recessione e i venti di guerra che rendono il futuro quanto mai incerto.

Mentre il 61% dei manager ritiene che il proprio datore di lavoro abbia affrontato adeguatamente i problemi di salute mentale e benessere, solo il 33% dei non-manager la pensa allo stesso modo.

La salute mentale sul posto di lavoro è ancora uno stigma, ed è compito delle organizzazioni rompere questo tabù e offrire a tutti i lavoratori il sostegno di cui hanno bisogno.

Salute mentale e congedi per malattia

Sebbene la salute mentale oggi sia un tema ampiamente dibattuto, solo il 17% dei lavoratori prende un giorno di malattia quando non si sente bene e solo 3 lavoratori su 10 utilizzano tutte le ferie assegnate per prendersi cura della propria salute mentale e del proprio benessere. L'impressione è che molti datori di lavoro non siano ancora in grado di mettere in atto e a sistema misure adeguate al sostegno del benessere e della salute mentale e fisica delle proprie persone.



Concetti chiave

1

Incoraggiare i lavoratori a usufruire di tutte le ferie annuali, creare una cultura aziendale basata sulla fiducia e sul sostegno e consentire il congedo per malattia per motivi di salute mentale sono le tre misure più importanti che le aziende dovrebbero attuare per sostenere il benessere dei lavoratori.

2

I dirigenti e i lavoratori devono essere preparati e incoraggiati a dialogare in maniera frequente della salute mentale e del benessere. I programmi di coaching aiuteranno i dirigenti e i lavoratori a dare priorità al benessere e a prevenire il fenomeno del “quiet quitting”.

3

L'uso della tecnologia e dei big data può fornire alle aziende una visione più chiara delle condizioni di salute della propria forza lavoro, aiutandole a intervenire per tempo e in modo più risolutivo.



3 Prospettive future

L'impatto dei megatrend



Megatrend e incertezza, i timori dei lavoratori per il futuro

Mentre le tendenze del mercato del lavoro variano da un'area geografica all'altra, alcune si distinguono per il loro impatto globale: i megatrend. Pensiamo ad esempio alla crescita della gig economy o alle conseguenze della transizione ecologica e della digitalizzazione sui processi e i modelli produttivi.

Allo stesso modo, il mondo intero è in qualche misura influenzato dall'attuale scenario geopolitico, e dall'ombra della recessione economica all'indomani dell'emergenza sanitaria causata dal Covid-19, sullo sfondo del conflitto

in Ucraina e delle crescenti tensioni diffuse. Seppure non siano specifici del mercato del lavoro, sono fattori fondamentali per comprendere i timori dei lavoratori.

Abbiamo chiesto ai dipendenti non impiegati in ufficio se fossero preoccupati per questi megatrend, ovvero la gig economy, la transizione ecologica e digitale, il passaggio all'automazione, e se fossero in ansia per l'incertezza economica e geopolitica. Abbiamo chiesto loro di valutare l'impatto che avrebbero avuto sul loro lavoro e i risultati sono stati illuminanti.

L'instabilità è la preoccupazione principale

A livello globale, i lavoratori sono più preoccupati dell'instabilità economica e geopolitica che dei megatrend del mondo del lavoro (transizione verde, gig economy e trend tecnologici). L'instabilità economica è quella che preoccupa di più, la cita il 57% degli intervistati; le questioni geopolitiche sono state citate, invece, dal 46%, appena prima della gig economy e dell'automazione (entrambi con il 43%).

Con i timori causati dall'inflazione e dal conflitto in Ucraina, fattori questi responsabili del rapido aumento del costo della vita, non sorprende che le preoccupazioni maggiori siano quelle legate alla situazione economica.

Sorprendentemente, l'apprensione per i principali megatrend del mercato del lavoro è minore. Solo il 36% dei lavoratori non-desk ha dichiarato di essere preoccupato per la transizione verso un'economia verde, pur riconoscendo che potrebbe richiedere

una significativa riqualificazione. Questo dato può rappresentare un crescente riconoscimento della necessità di agire sulla crisi climatica, ma riflette anche il fatto che ci troviamo in una fase iniziale di questa transizione, il cui impatto sui posti di lavoro e sulle competenze rimane in gran parte sconosciuto. Ulteriori considerazioni in merito sono contenute nel whitepaper di The Adecco Group [“Skills for the Green Economy: Why Investing in People is Key”](#).

Stessa cosa accade per l'automazione e la gig economy che i lavoratori considerano, sì, un rischio potenziale per il loro posto di lavoro, ma non alla stregua della situazione geopolitica ed economica. Tuttavia, va sottolineato che la preoccupazione per ogni megatrend aumenta quando si chiede ai lavoratori di valutare l'impatto che avrebbe sul loro lavoro. È necessario, dunque, che i leader siano pronti al cambiamento, intervenendo proattivamente a rafforzare l'occupabilità delle proprie persone.



% di coloro che temono che i megatrend avranno le seguenti conseguenze negative

Il megatrend che ha un maggiore impatto negativo sui seguenti fattori

	Incertezza economica	Incertezza geopolitica	Gig economy	Automazione	Intelligenza artificiale	Digitalizzazione	Transizione verso la green economy
Renderà più difficile per me trovare un lavoro in futuro	48%	51%	61%	60%	59%	57%	54%
Mi costringerà ad aggiornare le mie competenze	46%	48%	58%	62%	63%	66%	60%
Mi costringerà a prendere in considerazione un cambio di carriera	41%	41%	51%	51%	52%	51%	50%
Renderà il mio bagaglio di competenze meno competitivo sul mercato	31%	39%	53%	56%	56%	54%	50%
Mi farà perdere il lavoro	29%	37%	45%	48%	48%	47%	46%

D 219: Lei ha dichiarato di essere preoccupato/a per l'influenza dei megatrend nel suo lavoro. In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni? (Prevalentemente preoccupato/a T2B). Campione di riferimento: tutti i lavoratori non-desk.

Upskilling e reskilling per prepararsi al futuro

Se i lavoratori sono meno preoccupati dei megatrend rispetto alle questioni geopolitiche ed economiche, ciò non significa che non lo siano affatto. I lavoratori non impiegati in ufficio sono consapevoli che queste tendenze richiederanno lo sviluppo di nuove competenze: ben due terzi (66%) affermano che la trasformazione digitale li costringerà ad aggiornare le proprie competenze. L'intelligenza artificiale e l'automazione si collocano subito dopo, rispettivamente con il 63% e il 62% delle risposte.

Queste percentuali elevate indicano che i lavoratori hanno riflettuto sull'impatto a lungo termine dei megatrend e, in alcuni casi, hanno preso in considerazione la possibilità di modificare il proprio percorso di carriera.

I datori di lavoro che intendono trattenere i talenti più validi, nel contesto di cambiamento determinato da queste tendenze, devono considerare l'upskilling e il reskilling come parte fondamentale delle loro strategie di retention.



Preoccupazioni differenti a livello geografico

Naturalmente, le cifre globali ci forniscono un quadro complessivo. Se guardiamo, invece, ai risultati per aree geografiche notiamo come queste preoccupazioni siano avvertite in maniera diversa. Ad esempio, emerge che i lavoratori australiani sono i più preoccupati in generale.

Mentre, per quanto riguarda i singoli trend, i lavoratori dell'America Latina sono più in ansia per l'instabilità economica (72% rispetto alla media globale del 57%), probabilmente per le gravi crisi economico-finanziarie verificatesi in passato. I lavoratori cinesi sono, invece, più

preoccupati per l'incertezza geopolitica: le tensioni con Taiwan potrebbero esserne la causa principale.

Queste differenze sottolineano che un approccio unico per tutti non solo non sarebbe funzionale, ma persino controproducente, e questo vale soprattutto nel caso di multinazionali.

% di coloro che sono preoccupati dai seguenti megatrend

I 3 principali timori per Paese/area geografica

	Globale	Australia	Francia	Germania	Italia	Giappone	Spagna	UK	USA	Canada	Cina	Svizzera	Paesi Scandinavi	Benelux	America Latina	EEMENA
Incertezza economica	57%	67%	53%	53%	60%	36%	65%	48%	56%	54%	59%	60%	72%	53%	54%	64%
Incertezza geopolitica	46%	61%	40%	43%	51%	23%	53%	35%	45%	42%	59%	44%	57%	43%	41%	55%
Gig economy	42%	58%	37%	34%	49%	19%	53%	32%	41%	39%	57%	40%	57%	40%	31%	48%
Automazione	42%	59%	38%	33%	37%	22%	47%	33%	44%	39%	58%	46%	53%	40%	31%	47%
Intelligenza artificiale	39%	58%	36%	28%	33%	21%	40%	31%	43%	38%	57%	43%	46%	37%	25%	45%
Digitalizzazione	37%	60%	31%	27%	30%	21%	42%	31%	41%	34%	56%	39%	42%	37%	26%	43%
Transizione green	36%	57%	32%	26%	25%	17%	41%	26%	40%	35%	56%	36%	43%	35%	27%	42%

D 218: In che misura teme che i seguenti megatrend avranno un impatto sul suo lavoro? Per "megatrend" intendiamo processi in grado di cambiare l'economia globale, le aziende e intere società. (Prevalentemente preoccupato/a T2B; Prevalentemente non preoccupato/a B2B). Campione: tutti i lavoratori che non hanno un impiego d'ufficio (n=15.000); risultati più dettagliati sui Paesi sono disponibili all'inizio del report.

Quali azioni dovrebbero intraprendere i datori di lavoro

I datori di lavoro non possono intervenire e risolvere né l'attuale situazione geopolitica mondiale né tantomeno la crisi economica, ma possono cambiare il modo in cui i lavoratori le percepiscono. Questi megatrend avranno un impatto sull'occupabilità e sulle prospettive a lungo termine dei lavoratori se lasceranno che le loro competenze diventino obsolete. Al contrario, i lavoratori che possiedono le competenze adeguate e le aggiornano regolarmente non solo hanno il controllo sul proprio futuro lavorativo, ma saranno anche pronti per affrontare l'imprevedibile.

Per i datori di lavoro, ciò significa valutare in che misura ciascun megatrend avrà un impatto sui propri lavoratori e garantire che essi dispongano delle abilità e delle skill necessarie ad affrontare il domani. A livello globale, il 70% dei lavoratori ritiene che sia responsabilità dei propri leader garantire loro un futuro lavorativo migliore, quindi spetta alle organizzazioni agire proattivamente. Se i vostri migliori talenti non possono accedere alle opportunità di reskilling o upskilling all'interno della vostra organizzazione, le troveranno altrove, che si tratti di cambiare carriera o di lavorare per un vostro competitor.



Concetti chiave

1

Nonostante i cambiamenti climatici e la crescita del settore dell'automazione, le principali preoccupazioni dei lavoratori sono in realtà l'incertezza geopolitica ed economica. Le aziende devono promuovere conversazioni trasparenti sull'impatto che questa instabilità può avere non solo sull'organizzazione, ma anche sull'occupabilità dei lavoratori, per sostenerli nei momenti di cambiamento.

2

La grave crisi economica post-pandemia, il conflitto in Ucraina e le crescenti tensioni in altre parti del mondo non dovrebbero distrarre le organizzazioni dalle conseguenze sull'occupabilità a lungo termine dei propri dipendenti causate da altri megatrend.

3

I datori di lavoro sono considerati i maggiori responsabili nella realizzazione di un futuro lavorativo migliore. Per questo motivo, le organizzazioni devono iniziare a investire nelle competenze del futuro, comprese quelle necessarie alla green economy.



Vincere la sfida del talento

Sommario



Il contesto

In un contesto di trasformazione del mondo del lavoro, profondamente cambiato dalla pandemia di Covid-19, questo report nasce per indagare i nuovi atteggiamenti dei lavoratori nei confronti del lavoro e offrire soluzioni efficaci alle aziende alle prese con nuove sfide complesse, tra tutte la fuga dei talenti. Nella terza edizione di questa survey, sono stati intervistati 30.000 dipendenti, sia quelli che lavorano in ufficio sia quelli con altro impiego.

Sebbene alcuni dati rilevanti, come **il fatto che il 27% della forza lavoro globale ha intenzione di licenziarsi nei prossimi 12 mesi**, confermino il fenomeno delle Grandi Dimissioni, ci sono delle sfumature che raccontano un quadro più complesso. Le preoccupazioni dei lavoratori per i disordini geopolitici e l'incombente recessione economica, infatti, sembrerebbero rallentare questa tendenza.

Stipendio - Uno strumento di attraction, ma non di fidelizzazione

Lo stipendio è il motivo principale per cui i lavoratori lasceranno il lavoro nei prossimi 12 mesi. Nell'ultimo anno, per rispondere al fenomeno delle dimissioni di massa e alle preoccupazioni per la crescente inflazione, le aziende hanno usato proprio lo stipendio come strumento di attraction. Tuttavia, da sole le politiche salariali non sono sufficienti a fidelizzare e trattenere le persone. La nostra matrice ha evidenziato, infatti, altre soluzioni contro i timori causati dalla recessione. Le abbiamo definite "leve di retention".

Poiché quasi la metà dei lavoratori ritiene che il proprio stipendio non sia adeguato al ruolo, le aziende devono basare la retribuzione sulle prestazioni, anziché sulle ore

Il report indica quali strategie possono introdurre le aziende per attrarre nuove risorse, trattenere quelle esistenti e, cosa più importante in un periodo di profonda incertezza, costruire il proprio bacino di talenti.

A tal fine, abbiamo creato una matrice unica composta da quattro quadranti. Questo schema mappa la soddisfazione dei dipendenti e il grado di rilevanza degli aspetti chiave relativi al lavoro, sottolineando così le aree ad alto impatto su cui i datori di lavoro devono investire per fidelizzare la propria forza lavoro e prepararla al futuro. Queste leve di attraction sono: lo stipendio, la flessibilità, l'avanzamento di carriera, la formazione e il benessere.

di lavoro; allo stesso modo, in un mercato in cui i talenti sembrano scarseggiare, non dovrebbero concentrarsi esclusivamente sull'attraction di nuove risorse trascurando la fidelizzazione dei propri dipendenti.

Se i lavoratori che scelgono di restare considerano lo stipendio un elemento secondario in termini di retention, il loro impegno e la loro fedeltà all'azienda non devono mai essere date per scontate.

Avere un bacino di talenti, qualificati e pienamente coinvolti, è fondamentale affinché le organizzazioni possano navigare verso il futuro in un contesto economico in continua evoluzione.

Flessibilità - Il desiderio (e il bisogno) di essere autonomi

Nella nuova normalità molte aziende stanno incoraggiando la propria forza lavoro a tornare in ufficio, ma i risultati di questa indagine evidenziano un forte desiderio e bisogno di autonomia da parte dei lavoratori.

6 lavoratori d'ufficio su 10 stanno cambiando o hanno già cambiato lavoro per ottenere una maggiore flessibilità, così come il 30% delle persone che intendono lasciare il proprio lavoro quest'anno lo fa per il bisogno di essere più autonomo; ciò rappresenta un aumento di 19 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

L'offerta di una settimana di quattro giorni è una tendenza in crescita tra le aziende che mirano ad attrarre talenti, soprattutto in Cina, negli Stati Uniti e nel Benelux, ma attualmente è disponibile solo per il 42% dei lavoratori d'ufficio a livello globale, e di solito

comporta una riduzione della retribuzione e un maggiore stress per l'aumento del carico di lavoro.

La flessibilità continua a essere una leva fondamentale per la fidelizzazione, per questo, nonostante il progressivo ritorno in ufficio, le organizzazioni devono agire con cautela e permettere alle persone, nei limiti del possibile, di mantenere una gestione autonoma del proprio lavoro.

Tuttavia, la flessibilità ha un prezzo che non tutti possono permettersi: solo 3 lavoratori non-desk su 10 scenderebbero a compromessi sullo stipendio per ottenere flessibilità. Le aziende che cercano di trattenere e attrarre questa categoria dovrebbero offrire maggiore autonomia, ad esempio, nella scelta dei turni, dei giorni di lavoro e delle ferie.



Avanzamento di carriera - Bloccati nel limbo, se il talento smette di fiorire

Il 31% dei lavoratori dichiara che il motivo principale per cui decide di licenziarsi è la mancanza di opportunità di crescita professionale e di formazione; sono soprattutto le generazioni più giovani ad avvertire questa carenza (l'86% della Gen Z e l'84% dei Millennial).

Inoltre, solo 4 lavoratori su 10 si dichiarano soddisfatti delle prospettive di carriera e delle opportunità di upskilling offerte dalla propria azienda, rispetto a 7 manager su 10. È chiaro che le aziende devono muoversi per colmare questo gap.

Il report rivela, inoltre, che i lavoratori che hanno meno occasioni di confronto con i propri manager sulle prospettive di carriera sono anche meno informati e incoraggiati a candidarsi per eventuali posizioni interne, finendo inevitabilmente per sentirsi insoddisfatti del proprio lavoro.

Dato che quasi un quarto della forza lavoro non ha mai avuto una conversazione sull'avanzamento di carriera nel proprio ruolo attuale, i leader devono disporre di strumenti, processi

e coaching per stabilire momenti di scambio e dialogo con i propri team.

E ancora, le organizzazioni devono promuovere una cultura della mobilità interna per evitare una stagnazione delle competenze nei singoli reparti. Il 70% dei lavoratori concorda sul fatto che le aziende dovrebbero investire nella crescita professionale dei propri dipendenti prima di assumere nuovo personale. Per consentire la mobilità interna occorre aggiornare i lavoratori sulle offerte di lavoro interne attraverso colloqui e scambi più frequenti, fornire adeguate opportunità di formazione e facilitare il passaggio da un ruolo a un altro.

Ancora una volta, in un periodo in cui i talenti sembrano scarseggiare, le organizzazioni devono mappare le competenze esistenti e da lì investire in programmi di upskilling e reskilling della propria forza lavoro. La crescita professionale delle proprie persone, soprattutto di chi non ricopre incarichi manageriali, è fondamentale per costruire un bacino di talenti a prova di futuro.

Salute mentale e benessere - Ripensare i programmi di welfare aziendale: l'importanza del congedo

Il burnout continua a essere un problema globale e universale, che riguarda tutti gli intervistati, indipendentemente da età, nazionalità o sesso. Con la metà dei lavoratori a livello globale (49%) che si dice preoccupata e il 35% degli intervistati che si licenzierà nei prossimi 12 mesi per timore di un carico mentale eccessivo e per le difficoltà a gestire lavoro e vita privata.

Tuttavia, solo il 33% dei lavoratori utilizza tutti i giorni di ferie per prendersi cura della propria salute mentale e del proprio benessere e solo il 17% dei lavoratori prende un giorno di malattia quando non si sente bene mentalmente ed emotivamente. Una tendenza che finisce anche per compromettere la produttività.

Non sorprende che i lavoratori abbiano iniziato ad abbracciare il "quiet quitting", un progressivo disimpegno e distacco dal proprio lavoro o azienda, per proteggersi dal rischio di burnout. Ma "fare il minimo sindacale" è anche il

sintomo di una cultura aziendale che difetta di attenzione, cura e ascolto nei confronti delle proprie persone.

È giunto il momento per le aziende di rivedere i propri programmi di welfare, offrendo iniziative più efficaci e mettendole a sistema. Mentre la formazione sul tema del benessere, la meditazione e lo yoga, ad esempio, possono avere un impatto positivo, i lavoratori vogliono misure strutturali, come incentivi ad utilizzare tutte le ferie annuali, la creazione di una cultura basata sul sostegno e sulla fiducia o la concessione di congedi per malattia per la propria salute mentale.

Processi mirati, coaching e incentivi sono necessari per creare una cultura aziendale aperta all'ascolto e proattiva nei confronti della salute mentale e del benessere. Solo attraverso conversazioni frequenti sarà possibile prevenire il "quiet quitting".

Prospettive future - L'impatto dei megatrend

Sebbene i lavoratori siano consapevoli dell'esistenza di megatrend come la transizione verso la green economy e l'ascesa dell'automazione e della gig economy, sono l'instabilità economica e le questioni geopolitiche a preoccuparli maggiormente.

Tuttavia, anche se i lavoratori sono meno preoccupati per i megatrend futuri rispetto alla situazione economico-politica, temono comunque che queste tendenze richiedano lo sviluppo di nuove skill, con ben due terzi (66%) dei lavoratori non-desk convinti che la digitalizzazione li costringerà ad aggiornare le proprie competenze.

I leader sono considerati i maggiori responsabili nella realizzazione di un futuro lavorativo migliore. Pertanto, le organizzazioni devono considerare che, pur non potendo influire direttamente sull'instabilità economica o sulle questioni geopolitiche, possono attenuare queste preoccupazioni comunicando apertamente con i propri dipendenti. Inoltre, devono concentrare i propri sforzi e le proprie risorse nella mappatura e nello sviluppo delle skill di domani, comprese quelle necessarie alla green economy.





THE ADECCO GROUP

Per maggiori informazioni

Per richieste da parte dei media:
pressoffice.italy@adecgroup.com

Se vuoi approfondire le soluzioni
di The Adecco Group per la tua azienda scrivi a:
servizio.clienti@adecgroup.com

Adecco

AKKODIS

LHH

www.adecgroup.it