



Universität  
Zürich <sup>UZH</sup>

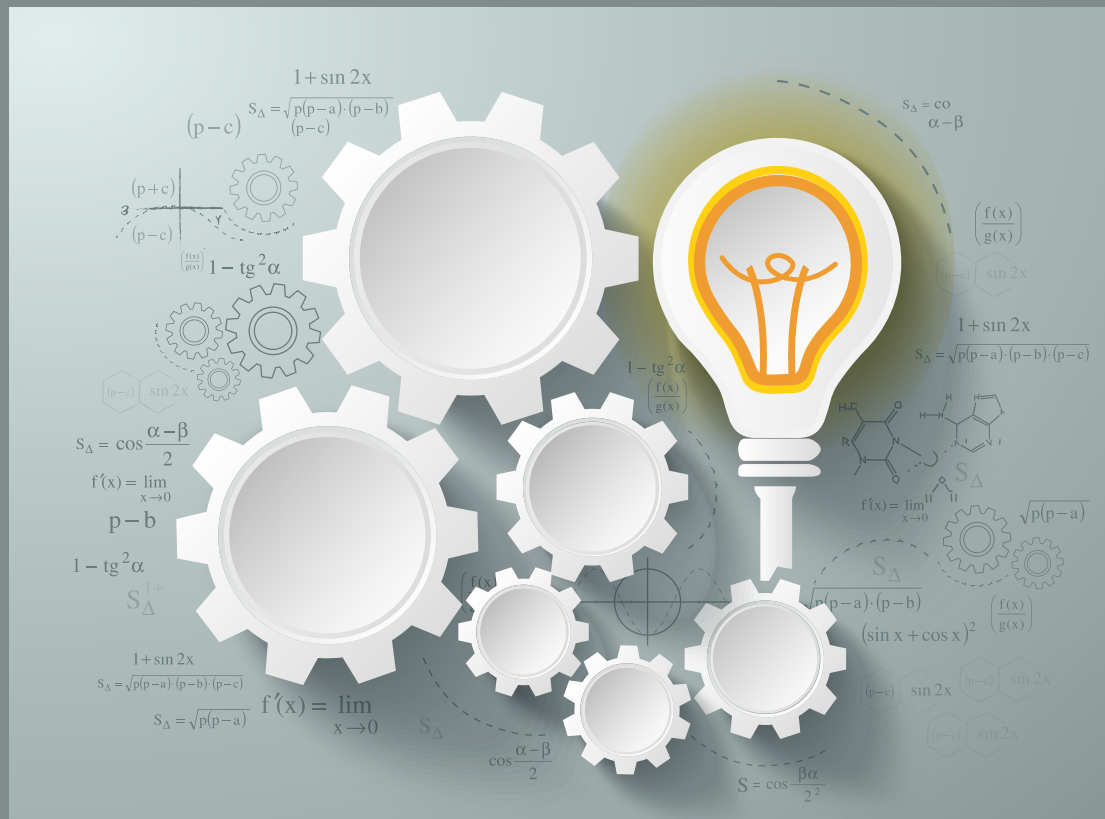
**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

# Barometro svizzero delle relazioni umane 2014

Vita lavorativa e job crafting

Sintesi operativa  
Italiano



# Sintesi operativa

## Edizione attuale

La seguente edizione del Barometro svizzero delle relazioni umane (HR-Barometer) analizza per l'ottava volta di fila le relazioni di lavoro, le condizioni lavorative, il modo di porsi verso il proprio impiego e il comportamento sul lavoro degli impiegati in Svizzera. Il focus di quest'anno viene posto su "vita lavorativa e job crafting", analizzando l'interazione tra job crafting, misure d'organizzazione aziendali e vita lavorativa. Il job crafting comprende tutte le misure prese da parte degli impiegati per migliorare la propria situazione lavorativa.

## Campione

Il campione alla base dell'indagine di quest'anno è basato sul registro di campionamento dell'Ufficio federale di statistica. Il sondaggio si è svolto tra marzo e giugno 2014 utilizzando un approccio "mixed-mode". Questo tipo di approccio ha dato la possibilità alle persone interrogate di scegliere tra un questionario su carta o un questionario online. In totale sono state valutate 1401 risposte di impiegati della Svizzera tedesca, Svizzera romanda e Svizzera italiana.

## Tema: Vita lavorativa degli impiegati

Nella vita degli impiegati il lavoro e la famiglia, seguiti dal tempo libero, hanno l'importanza più alta. Una vita lavorativa positiva è quindi fondamentale per la qualità della vita, per il benessere e la motivazione degli impiegati. Tre quarti delle persone intervistate sono piuttosto o totalmente soddisfatte del loro lavoro. Solamente una persona su dieci dice di annoiarsi a volte, spesso o quasi sempre durante il lavoro. Un'immagine meno felice viene tuttavia mostrata per quanto riguarda il fattore stress. Il 27% degli impiegati riportano di essere stati stressati spesso o quasi sempre negli ultimi tre mesi. Un terzo indica di essere stato a volte sotto stress. Come causa di una vita lavorativa negativa possono sorgere problemi alla salute come anche problemi del sonno. Due persone su tre interrogate dorme a volte, spesso o quasi sempre male, rispettivamente incontra problemi a dormire senza interruzioni.

## Tema: Job crafting attraverso gli impiegati

Il job crafting, o l'organizzazione attiva del lavoro da parte degli impiegati stessi, viene usato dalla maggior parte degli impiegati svizzeri utilizzando diverse alternative: cercare sfide, desumere e sfruttare risorse oppure ridurre la pressione. L'attuazione delle diverse alternative è differente. Per la maggior parte, gli impiegati desumono e sfruttano risorse come il sostegno sociale e le opportunità di apprendimento. Il 80% fa uno sforzo in questa direzione spesso o sempre. Il 62% cerca regolarmente nuove sfide mentre il 32% degli interrogati dice di tentare regolarmente di ridurre il carico emozionale, mentale e fisico.

**Tema:**  
**Condizioni per il job crafting**

Il job crafting avviene nelle imprese soprattutto quando gli impiegati vivono il proprio lavoro in maniera negativa e quando determinate condizioni nell'organizzazione aziendale del lavoro lo sostengono. Stress e precarietà del posto di lavoro portano ad un tentativo, da parte dei dipendenti, di ridurre il carico di lavoro. D'altro canto, più accentuata è la partecipazione e più frequenti sono i feedback che gli impiegati ricevono durante la loro attività lavorativa, più cercano sfide e risorse.

**Tema:**  
**Provvedimenti aziendali**

Una vita lavorativa positiva è alla base della motivazione e della produttività degli impiegati. Come il lavoro viene vissuto da parte degli impiegati, può venir influenzato con diversi provvedimenti aziendali. La possibilità di collaborare in maniera attiva, come anche dei compiti variati, hanno un effetto particolarmente positivo. Anche un buon rapporto con il diretto superiore è una buona premessa per la soddisfazione professionale, poca noia e un basso livello di stress. Una vita lavorativa positiva è inoltre legata a soddisfazione nel contratto psicologico. Ciò subentra quando le aspettative reciproche tra impiegato e datore di lavoro sono comunicate in maniera trasparente e sono condivise per la maggior parte.

3

**Tema:**  
**Interazioni**

L'organizzazione del lavoro non è un processo puramente "top-down". Anche gli impiegati stessi strutturano la propria situazione lavorativa secondo i propri bisogni ed obiettivi. In questo modo l'organizzazione aziendale del lavoro viene ottimizzata in loco da parte delle persone toccate, migliorando di conseguenza la vita lavorativa degli impiegati. In questo senso nasce un'interazione tra organizzazione aziendale del lavoro, job crafting degli impiegati e la loro vita lavorativa. Il job crafting non sostituisce quindi l'organizzazione aziendale del lavoro. Piuttosto, quando sussistono le premesse giuste, il job crafting e l'organizzazione aziendale del lavoro interagiscono e portano ad una vita lavorativa positiva.

**Trend:**  
**Orientamento della carriera**

L'orientamento tradizionale della carriera in Svizzera rimane il più diffuso. Più del 50% delle persone interrogate hanno un'idea della carriera orientata all'ascesa. Il 12% esprime un desiderio di sicurezza concernente la carriera. Paragonandolo agli anni precedenti, il numero di persone con un profilo della carriera orientato alla sicurezza è leggermente diminuito. Sono invece aumentati coloro che seguono un orientamento della propria carriera basato sulla responsabilità personale e la carriera sviluppata in maniera autonoma. Per questi impiegati i valori tradizionali della sicurezza e della continuità sono meno importanti. Prendono il management della propria carriera nelle proprie mani e cambiano spesso azienda. Attualmente il 23% segue un approccio di questo tipo. Ciò significa un aumento di cinque punti percentuali rispetto al 2011. Questo è anche un segnale che gli impiegati hanno crescenti esigenze di flessibilità.

**Trend:**  
**Organizzazione del lavoro**

La maggior parte degli impiegati dice che, in media, le diverse componenti del lavoro (diversità, totalità, importanza, feedback ed autonomia) sono

**Trend:**  
**Performance management  
 e sviluppo del personale**

date abbastanza o totalmente. La diversità dei compiti è la componente più diffusa, e viene vissuta dall'86% degli impiegati come presente. In contrasto, per quanto riguarda l'importanza percepita, la totalità dei compiti e l'autonomia vi è ancora potenziale di sviluppo.

Per quanto riguarda la gestione della performance (o performance management), solo poco più della metà degli impiegati riceve un feedback regolare sulla propria prestazione. In più, per quel che concerne lo sviluppo del personale, un terzo degli intervistati non riceve alcuna possibilità ufficiale di formazione continua. Dove vi è un'offerta ufficiale di formazione continua, essa è improntata sullo sviluppo di competenze inerenti al lavoro mentre l'incentivazione delle competenze sociali viene trascurata.

**Trend:**  
**Contratto psicologico**

I risultati riguardanti il contratto psicologico confermano la tendenza degli ultimi anni. Le discrepanze tra le aspettative dei dipendenti e le offerte da parte dei datori di lavoro si sono ulteriormente accentuate. Gli impiegati si sentono svantaggiati soprattutto per quel che riguarda la retribuzione adeguata e le possibilità di sviluppo interno. Già dal 2011 gli impiegati hanno iniziato a segnalare l'insoddisfazione per quel che riguarda lo sviluppo della retribuzione nelle loro imprese. Anche nell'ambito dello sviluppo del personale vi è del potenziale per quanto riguarda le prospettive di occupazione.

**Trend:**  
**Fiducia nel datore di lavoro**

Paragonando i dati con il 2012 la percentuale degli impiegati che si fida del proprio datore di lavoro è rimasta costante. Di conseguenza il 70% si fida del proprio datore di lavoro. Il 18% degli impiegati si fida solo parzialmente del proprio datore di lavoro e il 10% non si fida in parte, o del tutto, del proprio datore lavoro.

**Trend:**  
**Insicurezza sul lavoro**

Dal 2009 l'insicurezza sul lavoro in Svizzera è costantemente aumentata. Nel 2014 un terzo degli impiegati è parzialmente o fortemente preoccupata di perdere il proprio posto di lavoro. La propria capacità lavorativa percepita non compensa la crescente insicurezza. Nel caso di una perdita del posto di lavoro solo un impiegato su due crede di poter trovare un posto paragonabile a quello attuale. In più, la metà degli impiegati è molto preoccupata di subire cambiamenti per quanto riguarda i propri compiti o le condizioni di lavoro. La preoccupazione più grande è quella di un aumento del carico di lavoro, seguita dalla perdita di influenza sui cambiamenti al posto di lavoro. Al terzo posto vi è la paura di possibili ristrutturazioni. Paragonata all'ultimo sondaggio è cresciuta soprattutto la preoccupazione per una possibile ristrutturazione nel proprio dipartimento.

**Trend:**  
**Soddisfazione nel lavoro e  
 nelle carriere**

Sebbene la soddisfazione generale nel lavoro e nella carriera risulta relativamente alta, esiste potenziale per un miglioramento. Infatti, un terzo riporta che non esiste un piano formale per quel che concerne la pianificazione della propria carriera. D'altra parte, un terzo degli impiegati riferisce di svolgere

regolarmente colloqui riguardanti la carriera con il proprio superiore. Osservando più attentamente la soddisfazione lavorativa inoltre viene mostrato che, per quasi il 30% degli impiegati, la situazione lavorativa risulta essere soddisfacente poiché hanno diminuito il livello delle proprie esigenze. Questa percentuale di “soddisfatti rassegnati” è aumentata del 10% dal 2008.

## Conclusioni

L'edizione di quest'anno del Barometro delle relazioni umane (HR-Barometer) mostra un continuo cambiamento dei rapporti lavorativi in Svizzera. Aspetti economici nei rapporti lavorativi acquistano importanza rispetto alla fedeltà e al legame duraturo. Il modello tradizionale basato sulla scalata e la lunga permanenza in un'impresa è ancora molto diffuso. Tuttavia, il concetto di una carriera basata sui propri interessi, che comprende anche il frequente cambio del posto di lavoro, aumenta. Sembra inoltre che, l'organizzazione aziendale del lavoro e il job crafting individuale interagiscano in un modo per il quale la maggior parte degli impiegati percepisce la nascita di una spirale positiva fatta di condizioni favorevoli e una vita lavorativa positiva. Per una minoranza vi è però anche la nascita di una spirale negativa dove, dopo aver vissuto esperienze lavorative negative, si assiste a una diminuzione dell'iniziativa e a un ripiegamento. Il grande numero di “soddisfatti rassegnati” e di “insoddisfatti immobili” è un'espressione di questa interazione negativa. Per fare in modo che il successo economico, sostenuto dall'importanza data dagli impiegati al lavoro, continui a sussistere, le imprese non devono incentivare solamente gli impiegati talentati e i lavoratori chiave. Al contrario, devono anche preoccuparsi di quegli impiegati che fino ad ora sono stati trascurati per evitare che vengano svantaggiati ulteriormente.

© 2014

Universität Zürich

Editori:

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autori:

Wiebke Doden

Manuela Morf

Alexandra Arnold

Anja Feierabend

Gudela Grote Bruno Staffelbach

ISBN: 978-3-033-04783-9

[www.hr-barometer.uzh.ch](http://www.hr-barometer.uzh.ch)

[www.hr-barometer.ethz.ch](http://www.hr-barometer.ethz.ch)