



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

**ETH** zürich

UNIVERSITÄT  
LUZERN

# Barometro svizzero delle relazioni umane 2022

Tema centrale  
Innovazione e fallimento

## Sintesi operativa

Pubblicato da Gudela Grote e Bruno Staffelbach



# Sintesi operativa

## Edizione attuale

L'edizione attuale, la dodicesima, del Barometro svizzero delle risorse umane analizza l'atmosfera di lavoro dei dipendenti in Svizzera. L'edizione di quest'anno si concentra sui temi «Innovazione e fallimento». Quando le esperienze sugli obiettivi non raggiunti vengono convertite in conoscenza condivisa in azienda e i dipendenti creano nuovi prodotti e processi da ciò che hanno imparato, si promuove il potere innovativo delle aziende. Ciò è di fondamentale importanza per le aziende nelle attuali condizioni di rapidità, digitalizzazione e crescente carenza di lavoratori qualificati. Il Barometro svizzero delle risorse umane si concentra sull'arricchimento della cultura dell'innovazione e dell'errore nelle aziende e ne analizza la correlazione con le attitudini e i comportamenti individuali dei dipendenti.

## Campione

Il campione alla base dei rilievi effettuati è stato prelevato dal registro di campionamento dell'Ufficio federale di statistica. Il sondaggio si è svolto tra marzo e giugno 2022. Gli intervistati hanno potuto scegliere tra una versione online e una versione cartacea del questionario. La valutazione ha riguardato complessivamente 2088 risposte di dipendenti della Svizzera tedesca, francese e italiana.

## Focus: Grado di digitalizzazione a livello aziendale

I dipendenti in Svizzera sono innovativi. Solo un quinto dei dipendenti in Svizzera dichiara di assumere raramente comportamenti di lavoro innovativi. Questa immagine può essere vista in quasi tutti i settori ed è indipendente dalle dimensioni dell'azienda; esistono invece differenze individuali relativamente a età, sesso e posizione professionale. Rispetto ai lavoratori più giovani, i dipendenti più anziani hanno meno probabilità di segnalare comportamenti di lavoro innovativi, e gli uomini lo fanno più spesso delle donne. Inoltre, chi occupa posizioni di supervisione afferma con maggior frequenza di agire in modo innovativo.

## Focus: Sostegno all'innovazione e sicurezza psicologica

La maggior parte dei dipendenti si sente supportata dai propri colleghi e superiori nel processo di innovazione; si lavora congiuntamente allo sviluppo di nuove idee e alla ricerca di nuovi modi per affrontare i problemi. C'è un margine di miglioramento nel dedicare il tempo necessario allo sviluppo delle idee: Solo il 47% dei dipendenti dicono che lo fanno già. Il 70% dei dipendenti in Svizzera sperimenta una cultura della sicurezza psicologica nella propria azienda. I dipendenti percepiscono di essere liberi di esprimersi senza temere che ciò possa avere un impatto negativo sul loro rapporto con i colleghi di lavoro o sulla loro carriera.

## Focus: Imparare dagli errori

L'86% dei dipendenti ritiene che gli errori possano essere utili per il proprio lavoro, in quanto offrono l'opportunità di imparare. Questo approccio è con-

diviso equamente dai dipendenti di tutti i settori, in aziende di ogni dimensione. Non si apprezzano inoltre differenze tra livelli dirigenziali e dipendenti privi di responsabilità di leadership, né tra i diversi sessi. I dipendenti più anziani e quelli con più anni di servizio tendono a essere più scettici in merito all'utilità degli errori nel proprio lavoro, ma anche lì la maggior parte degli intervistati vede di buon occhio il fatto che si possa imparare dagli errori.

**Focus:**  
**Gestione degli errori e avversione agli errori**

La cultura dell'errore di un'azienda determina se gli errori diano luogo a conseguenze positive o negative. Una gestione degli errori efficace rappresenta quindi un aspetto chiave. Due terzi dei dipendenti riferiscono che la loro azienda ha una buona comunicazione degli errori: questi vengono analizzati e affrontati in modo adeguato. Un po' meno pronunciata risulta invece la propensione al rischio di sbagliare: solo il 48% è disposto a rischiare per raggiungere gli obiettivi. Secondo l'opinione dei dipendenti delle aziende, l'avversione all'errore, cioè un approccio negativo nei confronti degli errori, è piuttosto meno pronunciata. Circa un quinto dei dipendenti si sente gravato dagli errori. Meno di un decimo dei dipendenti ritiene che potrebbe essere meglio nascondere gli errori ai colleghi in azienda.

3

**Focus:**  
**Fattori di influenza nella gestione degli errori e innovazione in azienda**

Sia la cultura dell'errore (gestione degli errori e avversione agli errori) che il supporto all'innovazione da parte dei colleghi promuovono un approccio positivo nei confronti dell'apprendimento dagli errori. Se il lavoro è pensato in modo tale che i dipendenti sperimentino un alto grado di autonomia, partecipazione e varietà di compiti, i dipendenti hanno maggiori probabilità di riferire di aver imparato qualcosa dagli errori.

Vi sono molteplici fattori di influenza che si ripercuotono sul comportamento di lavoro innovativo. Mentre un orientamento professionale autonomo tende a promuovere un comportamento di lavoro innovativo, un orientamento tradizionale orientato alla sicurezza tende ad avere un effetto piuttosto inibitorio. Come era prevedibile, l'apprendimento dagli errori è correlato in modo positivo all'innovazione. Inoltre, viene dimostrato a livello organizzativo che l'avversione all'errore non è negativamente correlata al comportamento di lavoro innovativo. Il supporto all'innovazione da parte di colleghi di lavoro e superiori promuove comportamenti innovativi, nonché la progettazione del lavoro all'insegna dell'autonomia, della varietà di compiti e della partecipazione.

**Focus:**  
**Effetti della cultura dell'errore e dell'innovazione sull'approccio e sul comportamento nel lavoro**

I fattori organizzativi della gestione degli errori, la sicurezza psicologica e il supporto all'innovazione da parte di colleghi e superiori contribuiscono a meno stress, maggiore soddisfazione sul lavoro, maggiore impegno, minore intenzione di licenziarsi e maggiore soddisfazione con la propria carriera. L'avversione all'errore in azienda porta a una maggiore insicurezza del lavoro percepita, più stress, minore soddisfazione sul lavoro, meno impegno, maggiore intenzione di licenziarsi e minore soddisfazione con la carriera.

**Focus:**  
**Effetti dell'apprendimento dagli errori e del comportamento di lavoro innovativo sull'approccio lavorativo e sulle intenzioni comportamentali**

Solo la sicurezza psicologica in azienda ha un effetto positivo sulla precarietà del lavoro.

I fattori individuali correlati all'apprendimento dagli errori e il comportamento di lavoro innovativo hanno un impatto sugli approcci e sulle intenzioni comportamentali del lavoro. I dipendenti che vedono gli errori come un'opportunità per imparare e i dipendenti che possono spesso mostrare comportamenti innovativi sul lavoro hanno una maggiore soddisfazione professionale. Inoltre, i dipendenti che spesso assumono comportamenti di lavoro innovativi sono anche più soddisfatti del loro lavoro e mostrano un maggiore impegno per la loro azienda.

**Trend:**  
**Orientamenti alla carriera**

Sebbene la maggior parte dei dipendenti mostri ancora un orientamento professionale tradizionale, si sono osservati dei cambiamenti rispetto agli ultimi due sondaggi del 2018 e del 2020. La frequenza dei dipendenti tradizionali orientati alla sicurezza rimane costante. Ne consegue che la stabilità e la sicurezza del lavoro sono ancora fattori importanti nella pianificazione della carriera. È tuttavia in calo la frequenza dei dipendenti tradizionalmente orientati alla promozione e alla gestione autonoma. Di conseguenza, più dipendenti rispetto agli anni precedenti rientrano in un orientamento professionale alternativo che tende a prendere un po' le distanze dai concetti di carriera e futuro, prediligendo la famiglia e il tempo libero, nonché un approccio più contemporaneo. I dipendenti percepiscono l'apprendimento dagli errori come un'opportunità in tutti i tipi di orientamento professionale. I dipendenti con un orientamento professionale autonomo e tradizionalmente orientato alla promozione mostrano anche un approccio più innovativo.

**Trend:**  
**Gestione delle risorse umane**

Come negli anni precedenti, i dipendenti in Svizzera giudicano generalmente buona l'organizzazione del lavoro (diversità, olismo, significatività, feedback e autonomia). Dopo una valutazione piuttosto inferiore nel 2020, anche quest'anno si può osservare una leggera tendenza al rialzo. Vi è ancora una chiara necessità di agire nella gestione delle prestazioni e nello sviluppo del personale. Ancora oggi, meno della metà dei dipendenti riceve una valutazione delle prestazioni a intervalli regolari. Il numero di giorni di formazione annua è nuovamente diminuito. Per quanto riguarda la leadership e la partecipazione, emerge un quadro piuttosto positivo. La valutazione della leadership e del rapporto tra dipendenti e superiori è rimasta stabile ad un livello relativamente elevato rispetto all'ultimo sondaggio. È positivo che la partecipazione sia leggermente aumentata per la prima volta in oltre 10 anni. Tuttavia, c'è ancora molto da fare anche in questo ambito. Come negli anni precedenti, si registrano pochi cambiamenti nell'ambito della remunerazione. Il numero di dipendenti che ricevono solo una componente salariale fissa è leggermente aumentato rispetto al 2020, ma rimane ancora al di sotto del livello degli anni precedenti.

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

Il contratto psicologico analizza le aspettative e le offerte reciproche di dipendenti e datori di lavoro. Le aspettative dei dipendenti mostrano una chiara tendenza al rialzo rispetto agli anni precedenti. Soprattutto in termini di remunerazione adeguata e opportunità di sviluppo, ma anche in termini di lealtà e contenuti di lavoro interessanti, i dipendenti hanno aumentato le loro aspettative nei confronti dei datori di lavoro. I datori di lavoro sembrano rispondere alle crescenti aspettative. I risultati mostrano che nel 2022 le aziende orientano sempre più le loro offerte alle aspettative dei dipendenti.

**Trend:**  
**Precarietà del lavoro e idoneità al mercato del lavoro**

Dal punto di vista dei dipendenti, la situazione del mercato del lavoro in Svizzera è generalmente migliorata nel 2022. La precarietà del lavoro percepita è diminuita in quasi tutti i settori. Attualmente, il 66% dei dipendenti non vede alcun motivo di preoccuparsi di poter perdere il lavoro nel prossimo futuro. Questa constatazione riflette l'attuale situazione del mercato del lavoro, caratterizzata da una grave carenza di lavoratori qualificati. L'attuale situazione del mercato del lavoro sembra avere un impatto anche sulla valutazione della propria idoneità al mercato del lavoro. Per la prima volta dal 2010, i dipendenti hanno classificato la propria idoneità al mercato del lavoro a un livello più alto. Si tratta di una tendenza molto positiva, in quanto potrebbe indicare che sia i dipendenti che i datori di lavoro stanno riconoscendo sempre più l'enorme importanza dell'idoneità al mercato del lavoro e che vi stanno investendo.

5

**Trend:**  
**Soddisfazione sul lavoro, impegno e intenzione di licenziarsi**

La soddisfazione sul lavoro in Svizzera si mantiene su un livello relativamente elevato. Tuttavia, analizzando i diversi tipi di (in)soddisfazione emerge un calo della soddisfazione stabilizzata. La maggior parte dei lavoratori in Svizzera appartiene ancora alla categoria dei lavoratori soddisfatti stabilizzati. Rispetto al 2020, si può anche osservare un calo del tipo di soddisfazione rassegnata. Ne consegue che ci sono meno dipendenti che si accontentano di una situazione lavorativa effettivamente insoddisfacente. I tipi che si impegnano per un cambiamento positivo, d'altra parte, sono nuovamente aumentati rispetto al 2020. Il vincolo dei dipendenti con i rispettivi datori di lavoro rimane a un livello elevato, con un'ulteriore riduzione dell'intenzione di licenziarsi. Nell'attuale situazione del mercato del lavoro, dove i dipendenti trovano più facilmente un nuovo lavoro a causa della carenza di lavoratori qualificati, questi risultati sono una buona testimonianza per i datori di lavoro.

**Conclusioni**

Per concludere, si può supporre che se la situazione del mercato del lavoro continua ad essere favorevole ai lavoratori, il comportamento di lavoro assumerà un maggior dinamismo. Attualmente, l'intenzione di licenziarsi è bassa, ma l'idoneità al mercato del lavoro sperimentata è aumentata per la prima volta in dieci anni e i dipendenti segnalano forme più dinamiche di (in)soddisfazione sul lavoro, indicando crescenti aspettative di volontà di cambiamento. Le aziende dovrebbero quindi prepararsi a questa dinamica



attuando pratiche di risorse umane migliorate e prestando particolare attenzione alla remunerazione e allo sviluppo del personale.

## **il colophon**

© 2022

Universität Luzern, Zürich & ETH Zürich

Editori:

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Auditori:

Lena Schneider

Delia Meyer

Anja Feierabend

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Layout: Sara Ribeiro

Immagine: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

ISBN: 978-3-033-09471-0

[www.hrbarometer.ch](http://www.hrbarometer.ch)