



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

**ETH** zürich

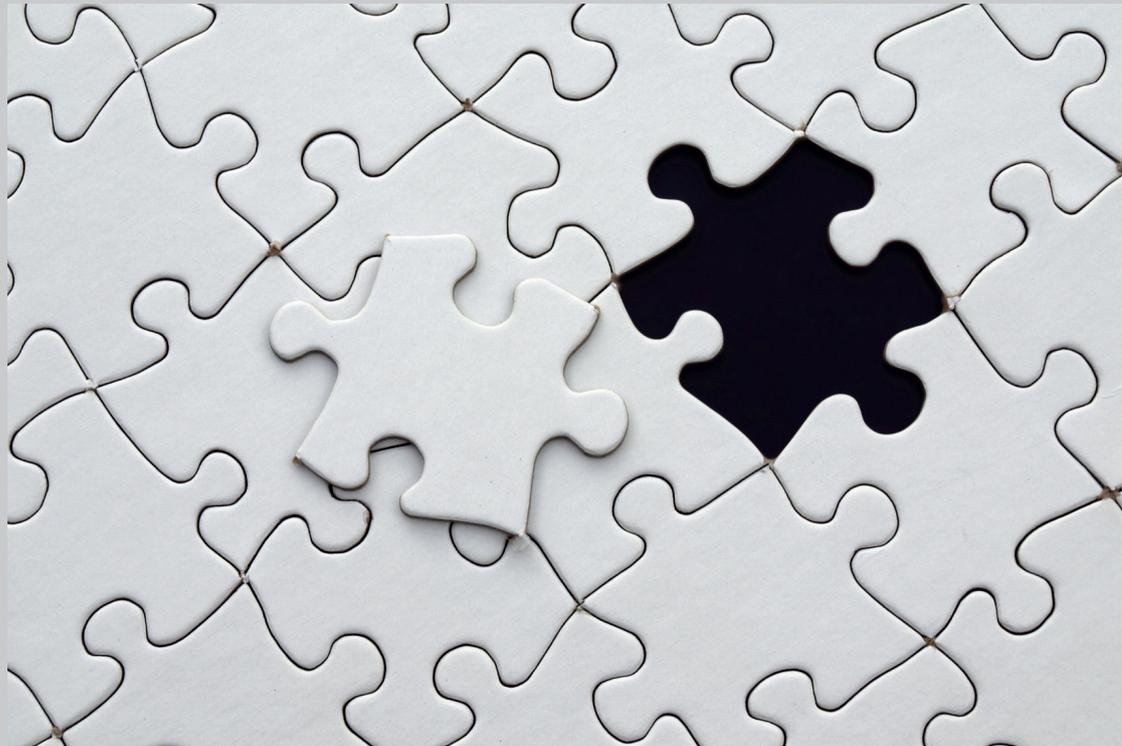
UNIVERSITÄT  
LUZERN

# Barometro svizzero delle relazioni umane 2024

Tema centrale  
Senso e non senso sul lavoro

## Sintesi operativa

Publicato da Gudela Grote e Bruno Staffelbach



# Sintesi operativa

## Edizione attuale

L'edizione di quest'anno dello Swiss HR Barometer analizza per la tredicesima volta il clima lavorativo in Svizzera, con un focus su «senso e non senso sul lavoro». Con il crescente utilizzo dell'intelligenza artificiale (AI) nel contesto lavorativo, la questione del senso del lavoro sta diventando sempre più importante. Le tecnologie AI hanno il potenziale per automatizzare molti compiti e cambiare radicalmente il modo in cui le persone lavorano. Ciò solleva importanti domande: quali compiti vogliamo esternalizzare all'intelligenza artificiale in futuro e quali vogliamo svolgere noi stessi? Da un lato, dobbiamo decidere quali attività possono essere automatizzate per aumentare la produttività e liberarci da compiti monotoni o pericolosi. Dall'altro, è importante garantire che il lavoro mantenga il suo significato, in modo che continui a essere percepito come appagante e significativo. Il Barometro svizzero delle risorse umane 2024 analizza la percezione del lavoro significativo e di quello privo di significato dal punto di vista dei dipendenti.

## Campione

Il campione su cui si è basata l'indagine è stato estratto dal registro dei campioni dell'Ufficio federale di statistica. L'indagine è stata condotta tra marzo e giugno 2024. Gli intervistati potevano scegliere tra una versione online e una versione cartacea del questionario. Sono state analizzate 2032 risposte di dipendenti della Svizzera tedesca, francese e italiana.

## Focus: importanza del lavoro

Per i lavoratori in Svizzera, il lavoro è generalmente molto importante nella loro vita. Solo il 3% degli intervistati ha dichiarato che il lavoro è in qualche modo o del tutto irrilevante nella propria vita. Oltre all'importanza assoluta del lavoro, l'indagine di quest'anno ha rivelato anche l'importanza del lavoro (occupazione) rispetto ad altri ambiti della vita. Nella media di tutti gli intervistati, la famiglia è la più importante con il 36%. Seguono il lavoro (31%) e il tempo libero (25%). Le attività caritatevoli (4%) e la religione e la spiritualità (3%) sono meno importanti. Il lavoro diventa più importante con l'aumentare dell'età, mentre il tempo libero è particolarmente importante nei gruppi di età più giovani (16-35 anni). Per le persone tra i 36 e i 45 anni, la famiglia si sposta al centro dell'importanza. Rispetto al sondaggio del 2014, nel 2024 sia la famiglia che il tempo libero sono diventati più importanti.

Il motivo per cui i dipendenti lavorano è stato indagato attraverso gli orientamenti lavorativi. L'affermazione secondo cui le persone lavorano per l'integrazione sociale ha riscosso il maggior consenso, seguita dal guadagno (sicurezza finanziaria). Il 41% lavora principalmente per raggiungere obiettivi di carriera. Il 28% vede il proprio lavoro come una vocazione e un altro 9% lavora principalmente per tenersi occupato.

**Focus:  
senso sul lavoro**

Molti dipendenti in Svizzera ritengono che il loro lavoro sia importante e prezioso. Quasi la metà (47%) afferma che il proprio lavoro è in qualche modo o del tutto significativo, e per più di un terzo (36%) ciò è almeno parzialmente vero. Circa tre quarti (74%) dei dipendenti hanno una buona percezione di ciò che rende il loro lavoro significativo. Le opinioni sono discordanti quando si tratta di capire quanto il proprio lavoro sia utile per comprendere il mondo che li circonda: circa un terzo dei dipendenti ritiene che sia (in parte o per niente) utile (29%), almeno parzialmente utile (35%) o (in parte o completamente) utile (36%). Poiché la significatività è legata, tra l'altro, alla motivazione e alle prestazioni lavorative, i datori di lavoro dovrebbero (continuare a) garantire che il lavoro sia significativo per i dipendenti attraverso misure di progettazione del lavoro.

Per quanto riguarda il benessere sul lavoro, emerge un quadro positivo tra i dipendenti svizzeri: quasi tre quarti (71%) degli intervistati sono completamente o in qualche modo assorbiti dal proprio lavoro e quindi sentono di potersi sviluppare ulteriormente e sono energici e vitali sul lavoro. La maggioranza dei dipendenti ritiene inoltre che il proprio lavoro sia complessivamente coerente.

**Focus:  
non senso sul lavoro**

Sebbene la noia percepita sul lavoro sia leggermente aumentata rispetto a 10 anni fa, nel complesso non è spesso presente nella vita lavorativa quotidiana dei dipendenti in Svizzera.

Circa la metà dei dipendenti (51%) si sente almeno parzialmente estranea al proprio lavoro, mentre poco meno di un quarto (24%) dichiara di esserlo in tutto o in parte. Il lavoro è percepito dai dipendenti come un peso; sono disillusi e distanti dal loro lavoro e dal loro ambiente di lavoro. In questo caso è necessario che i datori di lavoro intervengano.

**Focus:  
fattori che influenzano  
l'esperienza di senso e non  
senso sul lavoro**

Se il lavoro è altamente valorizzato nella vita dei dipendenti, ciò porta a un maggiore senso di significatività sul lavoro, a un maggiore senso di coerenza e a un senso di prosperità sul lavoro. Se il lavoro ha una bassa priorità nella vita del dipendente e l'incentivo al lavoro è di natura finanziaria, questo tende a portare all'alienazione e alla noia sul lavoro.

Se il lavoro è organizzato in modo tale che i dipendenti sperimentino un'elevata varietà di compiti e che il completamento dei loro compiti sia significativo per la vita di altre persone, aumenta anche la percezione dell'importanza del proprio lavoro. Se i dipendenti ricevono un feedback dal loro lavoro sul grado di raggiungimento degli obiettivi e hanno autonomia nello svolgimento dei loro compiti, ciò promuove un senso di coerenza. Se i dipendenti continuano a percepire il loro lavoro come un processo autonomo, possono partecipare al processo decisionale e hanno buoni rapporti con i colleghi e i superiori, è più probabile che siano assorbiti dal loro lavoro. La mancanza di significato nel lavoro - l'alienazione e la noia - può essere contrastata anche con le pratiche HR. L'autonomia, la partecipazione, il rispetto del contratto psicologico e le buone relazioni interpersonali aiutano a combattere l'alienazione. La noia può essere minimizzata attraverso una va-

**Focus:**  
**effetti del senso e del nonsenso  
sul lavoro sugli atteggiamenti  
lavorativi e sulle intenzioni com-  
portamentali**

rietà di compiti, un alto grado di significatività del lavoro per gli altri dipendenti e buone relazioni di scambio.

I fattori individuali che riflettono l'esperienza di significato e nonsenso hanno a loro volta un effetto su altri atteggiamenti lavorativi e intenzioni comportamentali. La percezione della significatività del lavoro, il senso di coerenza e di prosperità sul lavoro riducono l'insicurezza lavorativa e l'intenzione di licenziarsi, aumentano la soddisfazione lavorativa e di carriera e rafforzano l'impegno. Se il lavoro è percepito come coerente e i dipendenti sono assorbiti dal loro lavoro (thriving), anche la percezione di stress dei dipendenti diminuisce. Il modello opposto si osserva quando i dipendenti si sentono alienati o annoiati sul lavoro. Questo porta a un aumento dello stress, a una maggiore insicurezza lavorativa, a una minore soddisfazione lavorativa e di carriera, a un minore impegno e a una maggiore intenzione di dimettersi.

**Tendenza:**  
**orientamenti di carriera**

Come negli anni precedenti, la maggior parte dei dipendenti è ancora classificata come orientata alla carriera tradizionale. Mentre la frequenza degli orientamenti di carriera tradizionali orientati all'avanzamento non è praticamente cambiata, la tendenza degli orientamenti di carriera mostra un aumento della frequenza degli orientamenti tradizionali orientati alla sicurezza. Con il 45%, questo orientamento professionale rimane il più comune tra i dipendenti nel 2024 e la tendenza si sta quindi spostando verso la stabilità e la sicurezza finanziaria nella vita professionale. Per questo tipo di carriera, le aziende possono concentrare la loro pianificazione delle carriere sul mantenimento a lungo termine in azienda. Ciò può essere fatto, ad esempio, promuovendo una carriera orizzontale (specializzata) che consenta ai dipendenti di diventare esperti tecnici.

**Tendenza:**  
**gestione delle risorse umane**

Anche quest'anno, i dipendenti svizzeri valutano complessivamente in modo positivo l'organizzazione del lavoro (diversità, olismo, significatività, feedback e autonomia). Tuttavia, i valori relativi all'autonomia e alla diversità sono leggermente inferiori quest'anno rispetto al sondaggio precedente. Come negli anni precedenti, è ancora evidente la necessità di intervenire sulla gestione delle prestazioni: anche nel 2024, meno della metà (44%) dei dipendenti in Svizzera riceverà regolarmente una valutazione delle proprie prestazioni. Si registra una tendenza positiva in termini di sviluppo del personale: per la prima volta il numero medio di giorni di formazione è aumentato in modo significativo. Per quanto riguarda il contenuto della formazione continua, oltre alle competenze professionali e sociali vengono offerte sempre più spesso competenze tecniche e altri contenuti. Tuttavia, meno della metà dei dipendenti (42%) riceve ancora programmi di sviluppo professionale dal proprio datore di lavoro.

La leadership e il rapporto tra dipendenti e superiori sono stati valutati leggermente peggio rispetto all'ultima indagine del 2022, ma rimangono a un livello relativamente alto. La valutazione delle opportunità di partecipazio-

ne è allo stesso livello dell'ultima indagine. Pertanto, è ancora necessario intervenire in quest'area. Per quanto riguarda la retribuzione, si registra un leggero aumento dei fringe benefit rispetto agli anni precedenti.

### **Tendenza: contratto psicologico**

L'analisi del contratto psicologico si concentra sull'esame delle aspettative e delle offerte reciproche da parte di datori di lavoro e dipendenti. Rispetto agli anni precedenti, nel 2024 si osserva una tendenza alla stagnazione delle aspettative dei lavoratori e delle offerte dei datori di lavoro, che riflette anche l'attuale situazione del mercato del lavoro. Le offerte dei datori di lavoro sono pressoché invariate rispetto al 2020, mentre la maggior parte delle aspettative dei dipendenti rimane a un livello stabile o addirittura in leggero calo. Un'eccezione è rappresentata dall'aspettativa di un'equa retribuzione, per la quale si registra una sostenuta tendenza all'aumento. Una definizione trasparente del processo retributivo può aiutare i datori di lavoro a ridurre le aspettative salariali irrealistiche e a rafforzare il senso di equità tra i dipendenti.

5

### **Tendenza: insicurezza del lavoro e occupabilità**

Anche l'atteggiamento dei lavoratori in Svizzera nei confronti del lavoro mostra una certa stabilizzazione nel 2024. L'insicurezza lavorativa percepita soggettivamente rimane a un livello basso in quasi tutti i settori. Il 68% dei lavoratori non vede attualmente alcun motivo di preoccupazione per la perdita del posto di lavoro nel prossimo futuro. Il grado di preparazione al mercato del lavoro è stato giudicato relativamente alto per due interruzioni consecutive dell'indagine. Ciò indica che sia i dipendenti che i datori di lavoro hanno riconosciuto la grande importanza dell'occupabilità.

### **Tendenza: soddisfazione sul lavoro, impegno, intenzione di dimettersi, assenze per malattia**

La soddisfazione sul lavoro in Svizzera rimane a un livello relativamente alto. Tuttavia, l'analisi delle tendenze rivela che la soddisfazione sul lavoro è in calo dal 2022. Un'analisi più dettagliata dei dati mostra anche un ulteriore calo della soddisfazione stabilizzata. Nonostante il calo, il gruppo di dipendenti in Svizzera con soddisfazione stabilizzata rappresenta ancora la quota maggiore. Rispetto al 2024, tuttavia, si osserva un aumento del tipo di soddisfazione dimessa. Di conseguenza, aumentano i dipendenti che accettano una situazione lavorativa effettivamente insoddisfacente. La percentuale di dipendenti che si impegnano per un cambiamento positivo dell'azienda è diminuita. Inoltre, si registra una lieve diminuzione dell'attaccamento dei dipendenti al proprio datore di lavoro e un leggero aumento delle intenzioni di dimettersi. Inoltre, si osserva un aumento dei giorni di malattia segnalati soggettivamente.

### **Conclusioni**

Le aziende svizzere possono contare su una forza lavoro motivata e fedele. Tuttavia, non dovrebbero darla per scontata, ma sostenerla costantemente con misure di organizzazione del lavoro e di gestione, anche in considerazione dell'evoluzione delle esigenze e delle condizioni di vita. Un dettaglio interessante è che, in un confronto per età, per i 56-65enni l'attività lavorativa è la più importante e il tempo libero la meno importante. Invece di

considerare i dipendenti più anziani come non disposti e non motivati ad apprendere, questo gruppo dovrebbe ricevere molta più attenzione e sostegno, anche in vista dei cambiamenti demografici.

## **il colophon**

© 2024

Università Lucerna, Università Zurigo & ETH Zurigo

Editori:

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Auditori:

Delia Meyer

Lena Schneider

Anja Feierabend

Matteo Gasser

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Layout: Sara Ribeiro

Immagine: [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com) (wilhei/pixabay)

ISBN: 978-3-033-10799-1

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