

von RUNDSTEDT



WIDERSPRÜCHE IM SCHWEIZER ARBEITSMARKT.

Eine Studie über den Schweizer Arbeitsmarkt
und seine Widersprüche und Dilemmas.

HR Today
Know-how for tomorrow

WHITEPAPER 2023



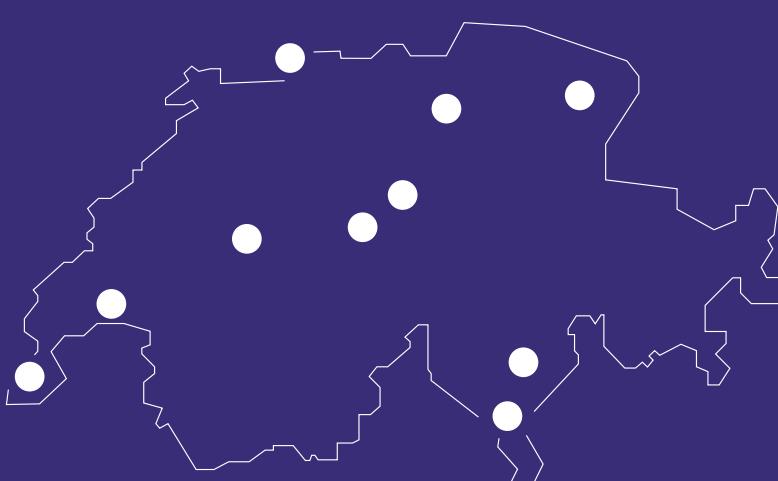
“

Die Pandemie liegt hinter uns. Mit ihr auch die Unregelmässigkeiten, welche durch den Angebotsschock entstanden sind. Der Arbeitsmarkt hat sich nach der Pandemie im Zuge der Hochkonjunktur nicht nur erholt, sondern regelrecht überheizt. Die Kompensation des Pandemieschocks ist im Arbeitsmarkt bis ins Jahr 2023 hinein spürbar gewesen. Neben dem allgemeinen demografischen Druck und dem strukturellen Fachkräftemangel in spezifischen Branchen ist der konjunkturelle Druck dazu gekommen, was zu einem stark empfundenen Fachkräftemangel geführt hat. Dieser kühlt sich in diesem Jahr 2023 langsam wieder ab. Es gibt erneut vermehrt Korrekturmassnahmen und Restrukturierungen auf der Arbeitgeberseite. Trotzdem bewegt sich die offizielle Arbeitslosenquote des SECO nach wie vor auf Tiefstniveau zwischen 1.8% und 2.2%. Und auch die Arbeitsmangelquote (inkl. Ausgesteuerten und Unterbeschäftigen) liegt mit knapp unter 10% auf einem Rekordtief.

Es sieht auf dem Papier und von den Zahlen her also gut aus für Arbeitnehmer. Arbeitgeber tun sich allerdings schwer, geeignete Fachkräfte zu finden. Doch solche Phasen regelt ein freier Markt in der Regel von selbst. Märkte funktionieren gewöhnlich nach klaren und vernünftigen Regeln. In der liberalen Schweiz glauben wir im Grundsatz daran, dass Ungleichgewichte nur vorübergehend in Erscheinung treten und ein Markt sich selbst reguliert. Deshalb sind politische Interventionen weitgehend verpönt. Trotzdem fällt auf, dass es im Arbeitsmarkt aktuell mehr Ungereimtheiten als gewöhnlich gibt. Diese Unregelmässigkeiten werden häufig als Widersprüche wahrgenommen. Deshalb möchten wir mit dieser Studie den auffälligsten Phänomenen nachgehen und nach klarenden Antworten suchen.



Dr. Pascal Scheiwiller
CEO von Rundstedt



INHALT

1. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK	1
2. STUDIE	3
3. DIE 8 WIDERSPRÜCHE IM ÜBERBLICK	5
4. ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL	9
4.1 Polarisierung zwischen Gewinnern und Verlierern	10
4.2 Keine Lust auf Arbeit und trotzdem Burn-out	12
4.3 Wachstumsspirale ohne Ende	14
4.4 Produktivitätsdilemma des Fachkräftemangels	15
4.5 Branchenkult	17
4.6 Purpose und Individualismus	18
4.7 Mächtigern-Unternehmer	20
4.8 Altersdilemma	21
5. REGIONALE UNTERSCHIEDE	23
6. DER ARBEITSMARKT UND VON RUNDSTEDT	29

VON RUNDSTEDT

www.rundstedt.ch

HR Today
know-how for tomorrow

www.hrtoday.ch

1. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

1) KAUM UNTERSTÜTZUNG VON ARBEITGEBERSEITE FÜR RISIKOGRUPPEN UND SCHWÄCHERE

Eine überwältigende Mehrheit von 82% sieht einen dringenden Handlungsbedarf darin, die vermeintlichen Verlierer und Benachteiligten auf dem Arbeitsmarkt zu stärken und unterstützen. Trotzdem kümmern sich Arbeitgeber kaum darum. 82% der Firmen verfügen über keinerlei Rekrutierungs- oder Integrationsprogramme für Risikogruppen wie z.B. Ältere Arbeitskräfte 60+, IV-Teilbezüger oder Frauen nach längerer Mutterschaft. Auch in der Personalentwicklung legt man den Fokus auf die Leistungs- und Potenzialträger. Die gezielte Unterstützung von leistungsschwächeren Mitarbeitern findet nur in 18% der Firmen statt, in 46% erfolgt die Unterstützung nur in Einzel- und Ausnahmefällen.

2) DAS GESUNDHEITSWESEN UND DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG ALS TEILZEIT CHAMPIONS

Landesweit wird eine starke Tendenz zu mehr Teilzeitarbeit verkündet. Die Studie kommt zum Schluss, dass aber immer noch eine grosse Mehrheit Vollzeit arbeitet und wir insgesamt noch weit von einer Teilzeitgesellschaft entfernt sind (23.9% Teilzeitarbeiter). Es gibt allerdings grosse Unterschiede zwischen den Branchen. Mit Abstand am meisten Teilzeitbeschäftigungen finden wir im Gesundheitswesen (38.7% Teilzeitarbeiter) und in der öffentlichen Verwaltung (38.4% Teilzeitarbeiter). Das Schlusslicht ist die industrielle Produktion mit nur 12.9% Teilzeitarbeitern.

3) STRESSBELASTUNG UND DRUCK ALS «COURANT NORMAL»

Trotz Teilzeittrend wächst die Stressbelastung an. Im Durchschnitt sind 28% der Mitarbeiter dauerhaft überbelastet. Bei 34% der Firmen befinden sich über einen Drittelf der Mitarbeiter im «roten Bereich» und unter Stress. Aus Brancheinsicht sind Pharma, Gastronomie, Gesundheitswesen und Detailhandel die Spitzenreiter beim Stressbarometer. Auch beim Burn-out sind die Zahlen besorgniserregend. So zeigen bei 45% der Firmen über 10% der Mitarbeiter konkrete Anzeichen von Burn-out. Wie gehen die Arbeitgeber damit um? – Nur 37% der Arbeitgeber kümmern sich gezielt um die Stressbewältigung und Überbelastung bei den Mitarbeitern. Somit ist das bei fast zwei Dritteln der Firmen keine Priorität, obwohl die Zeichen auf Alarm stehen.

4) QUANTITATIVES WACHSTUM MACHT UNS NICHT BESSER UND GLÜCKLICHER

Für 67% der Befragten wirkt sich quantitatives Wachstum wie Mitarbeiter-, Absatz- und Gewinnwachstum nicht positiv auf die Arbeitsumstände und die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Das ist eine klare Absage an das Shareholder Value Denken. Deshalb verfolgen 37% der Firmen eine gezielte und explizite Strategie des Qualitativen Wachstums.

5) WENN TALENT OPTIMIEREN UND DIE ARBEITSPRODUKTIVITÄT DRÜCKEN

Es ist allgemein unbestritten, dass Arbeitnehmer heute durch ihre Marktmacht bessere Konditionen und mehr Privilegien einfordern. Aber nur gerade 23% der Befragten geben an, dass die höheren Ansprüche mit einer höheren Leistungsbereitschaft einhergehen. 36% glauben sogar, dass diese trotz höheren Ansprüchen tiefer ist. Das wird auch nicht mit Qualität oder Effizienz kompensiert. Denn 72% geben an, dass die Leistungsfähigkeit trotz höheren Ansprüchen gleich oder sogar tiefer sei. Diese Rechnung kann also unmöglich aufgehen. Die Arbeitsproduktivität kommt zwingend unter Druck. Die steigende Anspruchshaltung kommt zu einem grossen Teil von der jungen Generation (63%) und nur geringermassen von älteren Generationen (19%). Und die Motivation sind nicht etwa primär Leistungsgerechtigkeit (22%) oder Fairness (17%), sondern reiner Utilitarismus und individuelle Nutzenoptimierung (61%).

6) BRANCHENKULT IN DER SCHWEIZ – EINES INNOVATIONSSTANDORTS UNWÜRDIG

Es klingt wie ein offener Widerspruch: obwohl 71% der Befragten dringenden Handlungsbedarf beim branchenfokussierten Rekrutierungsverhalten der Firmen sehen, meint die gleiche Kohorte, dass brancheninterne Bewerber kurzfristig (74%) und sogar langfristig (61%) mehr Wert für das Unternehmen generieren als Quereinsteiger. Das gleiche widersprüchliche Bild zeigt sich bei näherer Betrachtung des Firmenverhaltens. Viele Gelder werden in Innovationsförderung und Diversität gesteckt. Gleichzeitig verlangen 67% der Arbeitgeber bei der Rekrutierung zwingend Branchenerfahrung (als Musskriterium) und nur 32% der Firmen verfügen über gezielte Massnahmen zur Rekrutierung und Branchenausbildung von Quereinsteigern. Der Branchenkult wird in der Schweiz konsequent gelebt.

7) PURPOSE-STREBEN KOMMT NICHT NUR VON DER GEN Z – ES IST EIN WOHLSTANDSPHÄNOMEN

GenZ wird häufig auch als Purpose Generation gesehen. 56% der Befragten bringen den Purpose Wunsch mit der GenZ in Verbindung. Das ist eine relativ knappe Mehrheit. 44% sehen das Phänomen eher als allgemeinen gesellschaftlichen Trend, der nicht einfach den aktuellen Zeitgeist darstellt, sondern eher länger andauern wird (71%). Für die Mehrheit kommt dieser Trend aber nicht von der ethischen, altruistischen oder der Nachhaltigkeitsecke, sondern ist klar von der starken Individualisierung und vom Wunsch nach Selbstverwirklichung getrieben.

8) UNTERNEHMERISCHES DENKEN IST UNABHÄNGIG VON GENERATION UND ALTER

Obwohl die Schweizer Mentalität vielleicht weniger prädestiniert ist für unternehmerisches Denken und Handeln, nehmen immerhin 43% der Befragten recht viel unternehmerische Energie in ihrem Umfeld wahr. Und obwohl man in der Start-up Szene viele inspirierte Junge findet, ist für eine klare Mehrheit von 73% Unternehmertum nicht eine Frage des Alters oder der Generation, sondern viel eher altersunabhängig und eine Frage der Persönlichkeit.

9) VIELES SPRICHT DAFÜR, ABER VIELE SIND DAGEGEN – LÄNGER ARBEITEN FINDET WENIG ANKLANG

Es liegt auf der Hand. Die Menschen beginnen später zu arbeiten, leben immer länger und sind im Alter immer gesünder. Die logische Konsequenz wäre, dass die Menschen über das Rentenalter von 65 Jahren arbeiten sollten. Die Umfrage zeigt aber klar auf, dass trotz Forderungen und Beteuerungen von Seiten der Wissenschaft, der Politik und der Arbeitgebervertreter noch nicht genügend Bewusstsein dafür vorhanden ist. Aktuell finden das nur 44% der Befragten als gut und richtig. Trotz demografischer Alterung und Fachkräftemangel gibt es aktuell nur bei 25% der Firmen konkrete Bestrebungen oder Programme zur Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter hinaus.

10) ALTERSNACHTEILE AUF DEM ARBEITSMARKT SIND REALITÄT

Ab welchem Alter fangen die Nachteile bei der Stellensuche an? Eine Mehrheit von 56% sieht die Schwierigkeiten bereits ab 50 Jahren, weitere 27% erst ab 60 Jahren. Nur 18% sehen überhaupt keine altersbedingte Benachteiligung. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den internen Beförderungen. Allerdings ist die Schwelle etwas höher. Nur 40% der Befragten sehen sie bei 50 Jahren. Weitere 29% sehen die Schwierigkeiten da erst ab 60 Jahren. Das zeigt klar auf, dass sich Arbeitgeber trotz dem Druck auf dem Arbeitsmarkt schwer tun, auf ältere Arbeitskräfte zu setzen. Im Branchenvergleich schneiden die Gastronomie/Hotellerie, die Banken und Versicherungen sowie die Konsumgüterbranche am Schlechtesten ab.

2. STUDIE

2.1 FORSCHUNGSDESIGN

Die Untersuchung wurde folgendermassen aufgebaut:

- **Formulierung der Hypothesen;** die Hypothesen wurden auf der Grundlage eines qualitativen Ansatzes gebildet: Expertenmeinungen (abgeleitet aus einer gründlichen Literaturrecherche) und eine Fokusgruppe mit von Rundstedt Fachleuten und Arbeitsmarktexperten.
- **Hypothesenvalidierung;** durch die Lancierung eines quantitativen Fragebogens an eine statistische Grundgesamtheit von HR Managern und Geschäftsinhaber, die mit der Technik des *Convenience Sampling*¹ ermittelt wurden.
- **Abschlussbericht;** die Ergebnisse der quantitativen Forschung wurden in einen Abschlussbericht (diesem) aufgenommen, der die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage zusammenfasst.

2.2 INTERVIEWS

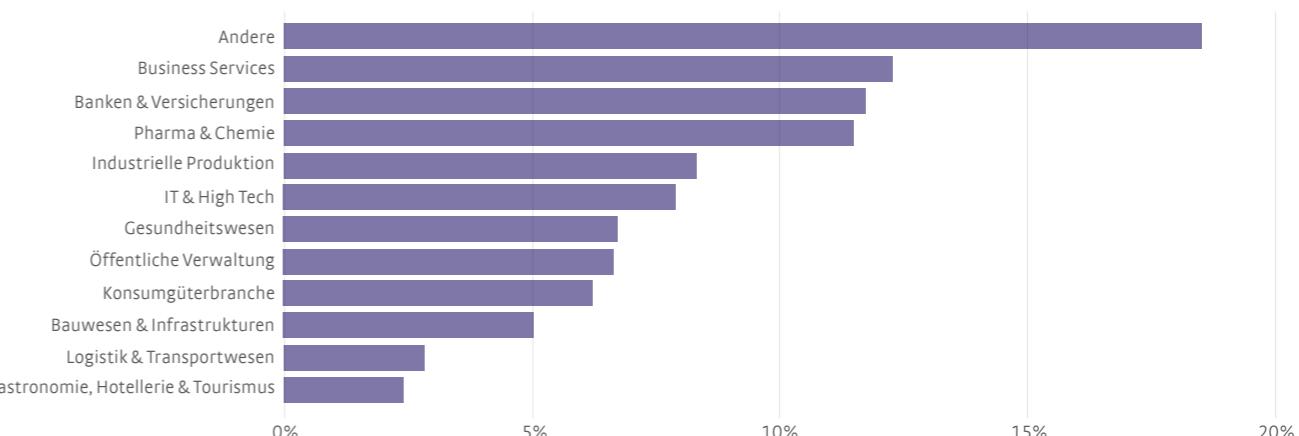
Über die realen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt können die Zahlen vom SECO und vom Amt für Statistik wenig aussagen. Sie konsolidieren lediglich Daten. Es scheint uns deshalb wichtig, mit den konkreten Beobachtungen und Erfahrungen aller Marktteilnehmer zu arbeiten und diese in Thesen abzuleiten. So haben wir zur Identifikation und Formulierung der wichtigsten aktuellen Ungereimtheiten bewusst die Meinung von verschiedenen Arbeitnehmern, Arbeitgebern, Unternehmern, Rekrutierungsfirmen und anderen Institutionen im Arbeitsmarkt eingeholt. In vielen Gesprächen und Interviews haben wir nach den Dilemmas, den Widersprüchen und Marktversagen im Arbeitsmarkt gefragt. Daraus haben wir die acht Thesen abgeleitet und kritische Fragen dazu formuliert, die in dieser Studie näher betrachtet und untersucht werden.

2.3 UMFRAGE

Zusammen mit HR TODAY führt von Rundstedt bereits seit sechs Jahren Marktuntersuchungen und Umfragen zu verschiedenen HR- und arbeitsmarktrelevanten Themen durch. (siehe dazu <http://research.hrtoday.ch>)

In diesem Jahr haben insgesamt 1'809 HR Manager und Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen an der Umfrage teil. Die Teilnehmer decken die gesamte Schweiz und die drei Sprachregionen des Landes ab.

Verteilung der Befragten nach Branchen



VERTEILUNG NACH SPRACHREGIONEN

Deutschschweiz	55%
Romandie	39%
Tessin	6%

VERTEILUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE

Grosse Firmen (>500)	45%
Mittelgrosse Firmen (51-500)	29%
Kleine Firmen (1-50)	26%

VERTEILUNG NACH FUNKTION

Führungskräfte	45%
Fachkräfte	26%
HR Manager	20%
Selbständige	9%

Die gesammelten Informationen sind in folgende Abschnitte unterteilt:

- Daten zu den teilnehmenden Managern und Unternehmen
- Fragen den acht Widersprüchen:
 - (1) Die Polarisierung zwischen Gewinnern und Verlierern
 - (2) Keine Lust auf Arbeit und trotzdem Burn-out
 - (3) Die Wachstumsspirale ohne Ende
 - (4) Das Produktivitätsdilemma des Fachkräftemangels
 - (5) Der Branchenkult
 - (6) Purpose und Individualismus
 - (7) Die Möchtegern-Unternehmer
 - (8) Das Altersdilemma
- Ergänzende Beobachtungen der Teilnehmer (offen)

¹Convenience Sampling ist eine Forschungsmethode, bei der Daten aus einem leicht verfügbaren Pool von Befragten gesammelt werden. Es ist die am häufigsten verwendete Probenahmetechnik, da sie schnell, einfach und kostengünstig ist.

3. DIE 8 WIDERSPRÜCHE IM ÜBERBLICK

POLARISIERUNG VON GEWINNERN & VERLIERERN



Parallelität von Fachkräftemangel und struktureller Arbeitslosigkeit.

KEINE LUST AUF ARBEIT UND TROTZDEM BURN-OUT



Mehr Menschen arbeiten weniger und wenige arbeiten mehr.

WACHSTUMSSPIRALE OHNE ENDE



Wachstum - Fachkräftemangel - Arbeitsimmigration - Wachstum...

PRODUKTIVITÄTSDEILEMMA DES FACHKRÄFTEMANGELS



Mehr Ansprüche für weniger Commitment – wie die Produktivität flöten geht.

BRANCHENKULT



Digitale Transformation braucht Mobilität. Der Branchenglaube ist aber stärker.

PURPOSE UND INDIVIDUALISMUS



Purpose tönt gut, Selbstverwirklichung ist wichtiger.

MÖCHTEGERN-UNTERNEHMER



Entrepreneurship ist hype – lässt uns so schnell wie möglich verkaufen.

ALTERSDILEMMA



Fachkräftemangel – die Alten sollen es richten. Nur will sie keiner, die Alten.

POLARISIERUNG VON GEWINNERN UND VERLIERERN
Parallelität von Fachkräftemangel und struktureller Arbeitslosigkeit.

Die einen sind heiß begehrt. Die anderen finden keinen Job. Auch in Zeiten der Hochkonjunktur, in welchen alle nur noch von Fachkräftemangel reden und selbst Auffangbranchen wie die Gastronomie oder die Logistik Rekrutierungsprobleme haben, gibt es solide und gut ausgebildete Arbeitskräfte, die auf der Strecke bleiben. Während die einen ihre Verhandlungsmacht vergrößern und dem Arbeitgeber gegenüber ausnutzen, wissen die anderen nicht, wie ihnen geschieht. Employability kann längst nicht mehr auf Branche und Funktionalität beschränkt werden. Es geht darum, auf der richtigen Welle zu reiten und die geeigneten Anforderungen nachzuweisen. Diese ändern sich aber laufend, sind dynamisch und wenig vorhersehbar. Wie gehöre ich zu den Gewinnern? Was mache ich, wenn ich mich plötzlich in der Verlierergruppe wiederfinde?

KEINE LUST AUF ARBEIT UND TROTZDEM BURN-OUT
Mehr Menschen arbeiten weniger, und wenige Menschen arbeiten mehr.

Immer mehr Menschen wollen nicht mehr Vollzeit arbeiten. Die hohen Reallöhne in der Schweiz ermöglichen es vielen, auch mit 60-80 Prozent Pensum ihre Lebensqualität zu erhalten. Deshalb boomt Teilzeitarbeit. Andere Werte als Arbeit und berufliche Anerkennung gewinnen an Bedeutung. Selbstverwirklichung wird heute viel breiter angesehen als Karriereerfolg. Viele ergänzen ihre Beschäftigung zudem mit Tätigkeiten, die sie mit Lust und Leidenschaft verbinden. Diese Reduktion der produktiven Arbeitsleistung verschärft aber den Fachkräftemangel und erhöht den Druck auf andere Arbeitskräfte. Das führt bei immer mehr Verantwortungsträgern und Schlüsselpersonen zu Überbelastungssituationen. Die Zahl der von Burnout und Erschöpfungsdepressionen Betroffenen nimmt auch deswegen zu. Das führt zur absurd Situation, dass gleichzeitig eine Über- und Unterbeschäftigung herrscht. Die Selbstverwirklichung einiger Menschen findet somit auf Kosten anderer statt.

WACHSTUMSSPIRALE OHNE ENDE
Wachstum fördert Fachkräftemangel fördert Arbeitsimmigration fördert Wachstum und so weiter.

Die Schweiz wächst und wächst. Dabei stellt sich immer mehr die Frage, inwieweit die quantitative Vermehrung tatsächlich qualitatives Wachstum bedeutet. Das gleiche Gedankenspiel gibt es auch auf dem Arbeitsmarkt. Das Wirtschaftswachstum wird primär durch das Bevölkerungswachstum angetrieben. Dieses basiert vorwiegend auf der Arbeitsimmigration, welche aufgrund des Fachkräftemangels wirtschaftlich gefordert, politisch gefördert und gesellschaftlich geduldet wird. Oder umgekehrt: Wachstum braucht mehr Wertschöpfung, also mehr Arbeitskraft. Dieser Druck wird durch Arbeitsimmigration kompensiert, die das Wirtschaftswachstum weiter befeuert. Ein endloser Kreislauf ohne Druckventil. Haben Herr und Frau Schweizer immer weniger Lust auf Arbeit, bedeutet das in Anbetracht des Produktivitätsdilemmas, dass die Produktivität in der Schweiz immer mehr von Ausländern geleistet wird.

PRODUKTIVITÄTSDILEMMA DES FACHKRÄFTEMANGELS

Mehr Ansprüche für weniger Commitment – oder wie die Produktivität in der Schweiz flöten geht.

Wer gefragt ist, soll einfordern und sich nicht unter Wert verkaufen. Egal ob es sich um den Lohn, die Flexibilität, Freiheit, Verantwortung oder den Spass handelt: Es wird optimiert. Arbeitseffizienz hat im neuen Arbeitsmarkt eine neue Bedeutung: mit wenig Aufwand und Verpflichtung soll eine maximale Ausbeute erreicht werden. Ansprüche und Forderungen der Arbeitskräfte nehmen zu, während deren Commitment und Leistungsbereitschaft sinken. Die Arbeitsproduktivität, der Schlüsselfaktor der schweizerischen Wettbewerbsfähigkeit, wird dadurch leichtfertig aufs Spiel gesetzt. Die Rechnung bezahlen wir irgendwann alle, auch die gefeierten Fachkräfte.

BRANCHENKULT

Digitale Transformation braucht Flexibilität und Mobilität. Nur der Branchenglaube ist stärker.

Die Digitale Transformation führt früher oder später in allen Branchen und Sektoren zum tiefgreifenden Strukturwandel. Die Veränderungsdynamik nimmt im Arbeitsalltag laufend zu. Was heute ist, gilt morgen nicht mehr. Um sich den Marktgegebenheiten anzupassen, sind die Arbeitgeber auf Agilität angewiesen. Sie verlangen deshalb von ihren Mitarbeitern volle Flexibilität und Mobilität. Auch die Beschäftigungsmodelle werden flexibel ausgerichtet. Nur eine Festung bleibt unerschüttert: der Branchenglaube. Trotz Fachkräftemangel und wirtschaftlichem Druck ist die Branchenerfahrung in der Rekrutierung nach wie vor ein vorherrschender Faktor und ein Musskriterium. Ein Widerspruch, der in der Digitalen Transformation rasch zum Klotz werden kann.

PURPOSE UND INDIVIDUALITÄT

Purpose tönt gut, aber Selbstverwirklichung ist stärker.

Viele suchen einen höheren Purpose in der Arbeit. Geld verdienen und Lebensgrundlagen sichern sind in der Wohlfahrts- und Selbstverwirklichungsgesellschaft nicht mehr der Hauptzweck von Arbeit. Man möchte Gutes tun. In einer Wohlfühl- und Sicherheitsoase ist Purpose-Denken einfach und risikofrei. Solange der Purpose nicht zu eigenen Verlusten, Verzicht oder Einbussen führt, ist das kein grosses Commitment. Doch halten Weltverbesserer auch am Purpose fest, wenn sie auf Selbstverwirklichung verzichten müssen? Fakt ist, dass das Purpose Argument heute vor allem von der Schneeflockengeneration² verwendet wird, die mit einem egoistischen, individualistischen und utilitaristischen Dasein auffällt. Reden und Verhalten gehen bei näherem Hinschauen auseinander. Ein klarer Fall für die Existentialisten.

MÖCHTEGERN-UNTERNEHMER

Entrepreneurship ist hype. Lasst uns so schnell und gut wie möglich verkaufen.

Die Schweiz ist ein Eldorado für Innovation und Start-ups: Wissens- und Ausbildungshochburg mit grosser Kapitalverfügbarkeit, gute gesetzliche Rahmenbedingungen sowie ein attraktiver Lebens- und Arbeitsstandort. Vereinfacht bedeutet Unternehmertum die Schaffung von wirtschaftlichem Wert. Dieses wurde lange mit Risiko, Verantwortung und Nachhaltigkeit verbunden. Bekannte und grossartige Unternehmer wie Bührle, Hilti, Schmidheini, Pieper, Jacobs und andere haben über Generationen nachhaltig Wert geschaffen und laufend Verantwortung getragen. Heute versteht man unter Unternehmertum offensichtlich etwas anderes. Im Mittelpunkt stehen zwei Aspekte: Auf der einen Seite geht es um Innovation und Selbstverwirklichung. Es ist für Gründer wichtig, etwas Eigenes in die Welt zu setzen, einen Beitrag zur Weltverbesserung zu leisten und sich in Szene zu bringen. Auf der anderen Seite geht es darum, Geld zu verdienen. Ein ambitionierter Business Plan orientiert sich daran, das Venture entweder so rasch als möglich an die Börse zu bringen (IPO) oder es möglichst gut an ein grösseres Unternehmen zu verkaufen. Es geht vielen Gründern deshalb primär um eine persönliche Inszenierung, Verwirklichung und um den Silicon Valley Traum. Schumpeter würde sich im Grab umdrehen. Mit nachhaltigem Entrepreneurship hat das nicht mehr viel zu tun.

ALTERSDILEMMA

Fachkräftemangel – die Alten werden es richten. Nur will sie keiner, die Alten.

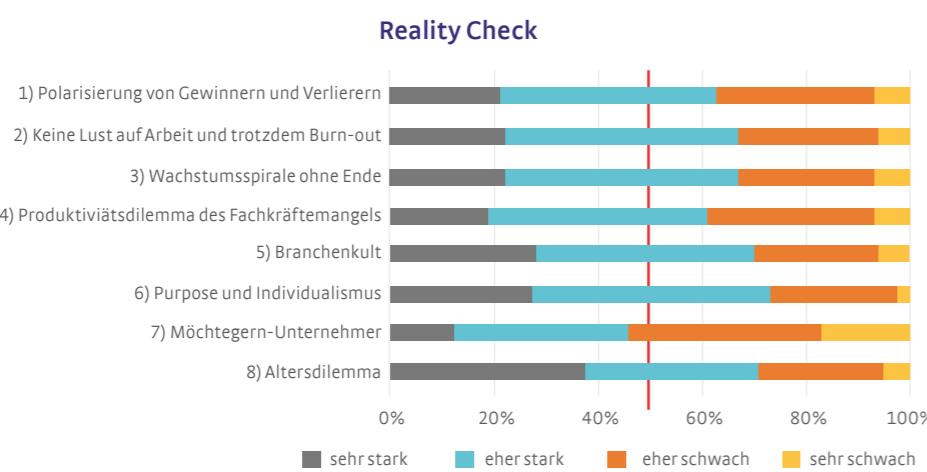
Das demografische Schreckgespenst spukt schon lange. Uns gehen die Arbeitskräfte aus. Deshalb fordern viele Wirtschaftsvertreter in der Politik eine Erhöhung oder noch besser Flexibilisierung des Rentenalters. Dafür wird in Unternehmen betriebliches Gesundheitsmanagement gefördert. Die Alten sollen arbeiten so lange sie können, um die Lücke zu füllen. Das klingt alles vernünftig. Nur sieht die Realität völlig anders aus. So zeigen Daten und persönliche Erfahrungsberichte, dass Arbeitskräfte bereits ab 55 Jahren benachteiligt sind. Sie haben häufig Mühe, eine neue Beschäftigung zu finden, da Firmen bei der Rekrutierung von älteren Arbeitskräften vorsichtig und zurückhaltend sind. Über die Gründe kann nur spekuliert werden. Auf den Punkt gebracht: während die Weiterbeschäftigung von 65+ gefordert und befürchtet wird, werden in der Realität gleichzeitig bereits 55+ bei der Beschäftigung benachteiligt oder gar behindert.

²Auch Millennials genannt.

4. ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL

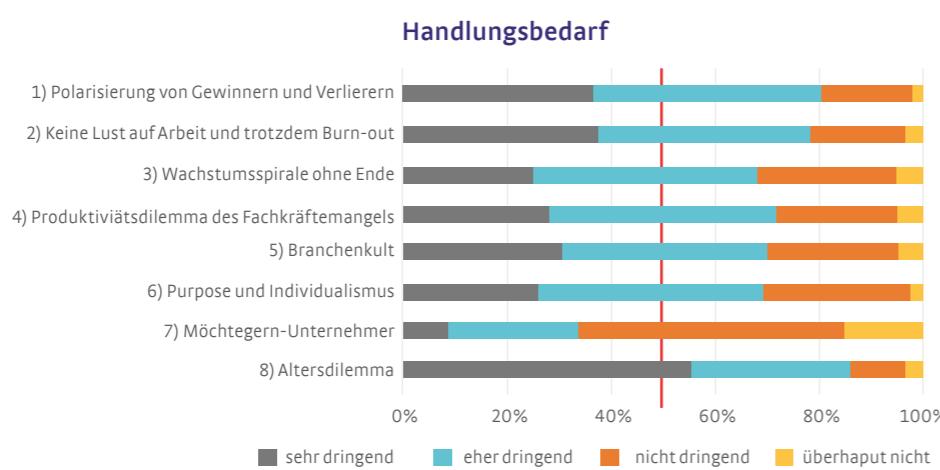
Zuerst schauen wir uns an, wie wichtig diese acht Widersprüche in der Realität sind und im Markt über alle Branchen und Regionen hinaus relevant sind. Dazu sind zwei Fragen von Bedeutung:

1) Wie stark werden die 8 Phänomene in der wirklichen Arbeitswelt effektiv wahrgenommen?



Sieben der acht Widersprüche werden in der Umfrage klar bejaht und bestätigt. Sie erfahren alle eine Zustimmung von über 60%. Die stärksten Phänomene sind Purpose und Individualismus (73%), das Altersdilemma (71%) und der Branchenkult (70%). Einzig das Möchtegern-Unternehmertum wird nur von 46% bestätigt und findet keine Mehrheit.

2) Wie dringend besteht Handlungsbedarf?



Bei den meisten Phänomenen ist der Handlungsbedarf noch höher als die Bestätigung im Reality Check. Das heisst, dass viele der Befragten einen grossen Handlungsbedarf sehen, selbst bei Phänomenen, die sie selber bei sich im eigenen Umfeld noch nicht stark wahrnehmen. Auch hier ist das Möchtegern-Unternehmertum die Ausnahme. Hier fällt der Handlungsbedarf mit 34% tief aus. Bei allen anderen Phänomenen und Widersprüchen sehen über zwei Drittel der Befragten Handlungsbedarf, um die Missstände zu bekämpfen. Die Spitzensreiter mit den höchsten Werten sind das Altersdilemma (87%), die Polarisierung von Gewinnern und Verlierern (82%) und die abnehmende Arbeitslust mit Burn-out (79%). Das erstaunt nicht, da alle drei Phänomene direkt mit spürbaren Nachteilen und persönlichem Schicksal einhergehen. Das spricht für das soziale Verantwortungsbewusstsein und die Solidarität, die wir in unserer Gesellschaft haben.

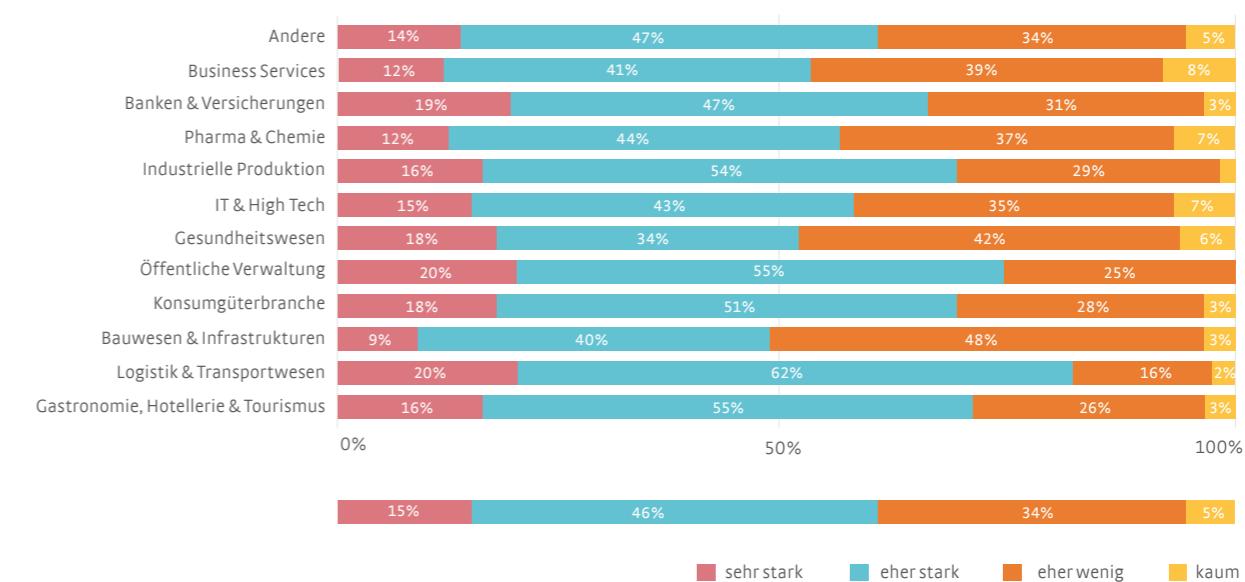
Im weiteren gehen wir nun im Detail auf die einzelnen Widersprüche ein.

4.1 POLARISIERUNG VON GEWINNERN UND VERLIERERN

Obwohl der Arbeitsmarkt für Arbeitnehmer aktuell gut aussieht, ist die zunehmende Polarisierung von Gewinnern und Verlierern offensichtlich. Eine klare Mehrheit von 63% der Befragten bestätigen dieses Phänomen und sogar 82% sehen Handlungsbedarf.

Gefragt nach der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter in den eigenen Unternehmen wird die Polarisierung sogar bei den aktuell Beschäftigten (alles Stelleninhaber) deutlich. Die Einschätzung derer Employability geht bei 61% der Firmen stark auseinander. Vor allem in der Logistik (82%) und in der öffentlichen Verwaltung (75%) ist die Polarisierung am meisten spürbar.

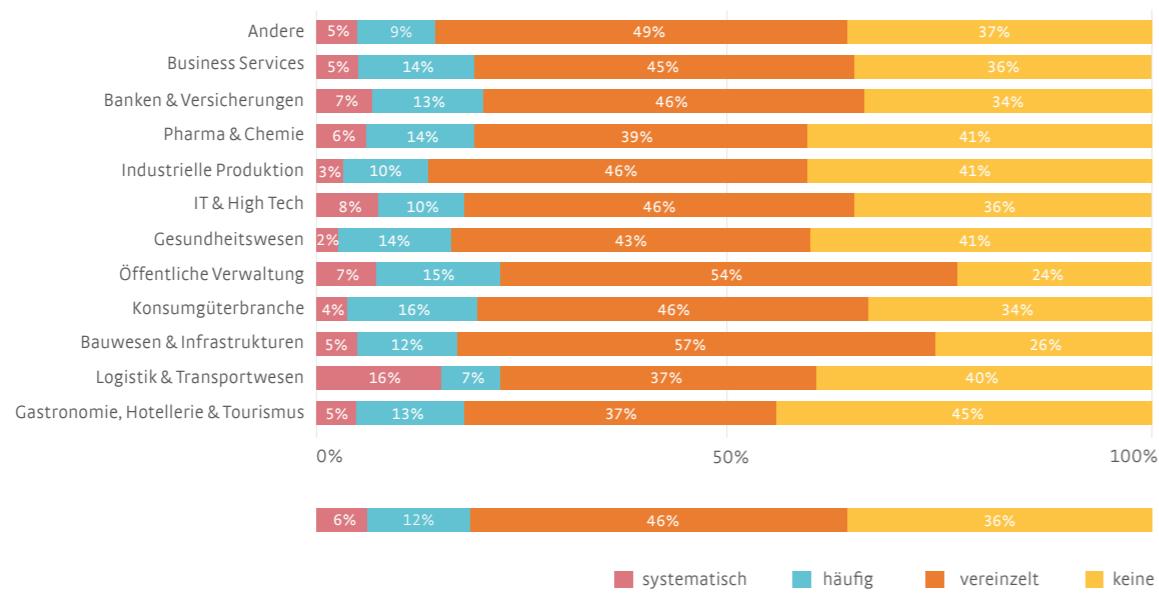
Polarisierung von Gewinnern und Verlierern



Wenn es um die Unterstützung der Verlierer und die konkreten Massnahmen der Arbeitgeber geht, sieht das Bild ernüchternd aus. So entwickeln eine Minderheit der Firmen konkrete Programme, um diese Polarisierung zu verkleinern. Man konzentriert sich in den Firmen vielmehr auf die Leistungsstärkeren und versucht, diese mit gezielter Förderung ins Unternehmen zu holen und dort zu entwickeln. Das ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch legitim.

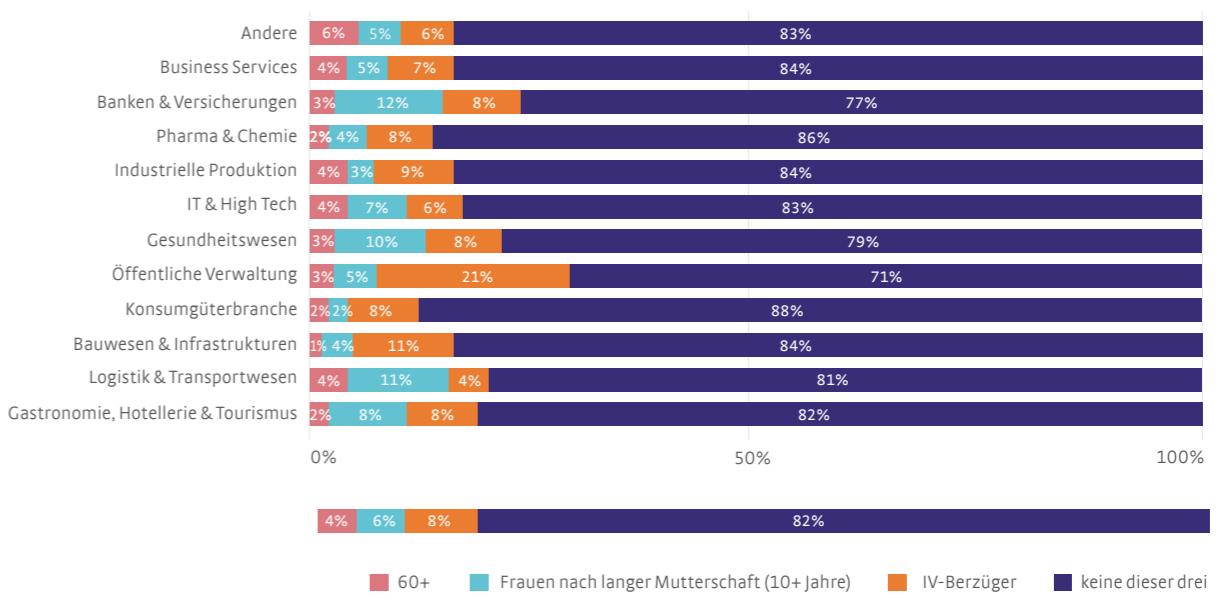
Nur 18% der Arbeitgeber kennen konkrete Programme und Massnahmen zur Förderung von leistungsschwachen Mitarbeitern. Am besten kommt da die öffentliche Verwaltung weg, wo zu 22% systematisch oder häufig und zu 54% vereinzelt unterstützt wird. Dies kann sicherlich damit zusammenhängen, dass in der öffentlichen Verwaltung die Hürde für eine Kündigung höher ist.

Unterstützung für leistungsschwache Mitarbeiter



Noch düsterer ist das Bild auf dem freien Arbeitsmarkt, wo die drei Risikogruppen 60+, Frauen nach langer Mutterschaft (10+ Jahre) und IV-Bezüger trotz Fachkräftemangel kaum gezielt gefördert werden. 82% der Firmen scheinen sich gar nicht für diese Zielgruppen zu interessieren, zumindest stehen keine Programme oder Massnahmenpakete bereit. Im Branchenvergleich wird sichtbar, dass es in einzelnen Branchen aber durchaus positive Ausreißer gibt. So haben IV-Bezüger in der öffentlichen Verwaltung die besten Karten (21%). Mütter nach langer Mutterschaft sind bei Banken und Versicherungen (12%), in der Logistik (11%) und im Gesundheitswesen (10%) eher gefragt. Für ältere Mitarbeiter 60+ sieht es in keiner Branche gut aus.

Unterstützung für Risikogruppen

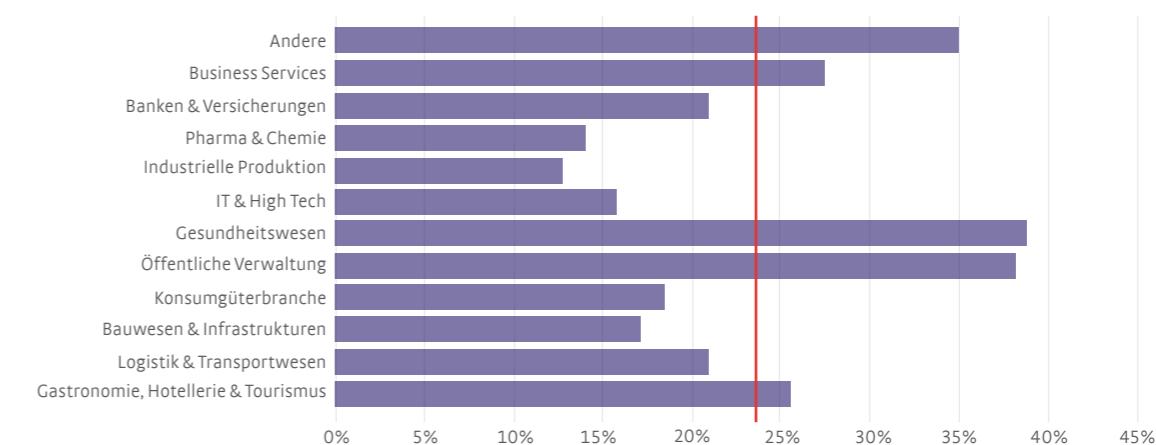


4.2 KEINE LUST AUF ARBEIT UND TROTZDEM BURN-OUT

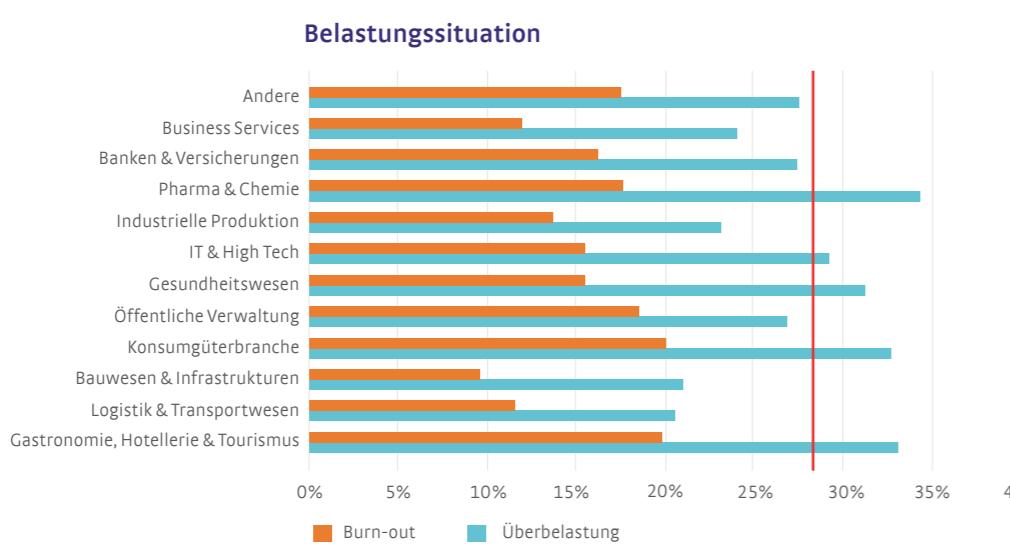
Die Polarisierung zwischen den Teilzeitarbeitern und den Arbeitstieren wird als klares und relevantes Phänomen bestätigt. Eine grosse Mehrheit von 67% spürt diesen Widerspruch in ihrem eigenen beruflichen Umfeld und 79% der Befragten sehen hier einen klaren Handlungsbedarf.

Gemäss Umfrage beträgt der Anteil der Teilzeitarbeiter über alle Branchen 23.9%. Das erscheint auf den ersten Blick relativ wenig, zumal in der Schweiz immer mehr von der Teilzeitgesellschaft gesprochen wird. Das kann daran liegen, dass viele Teilzeitstellen nach aussen nicht als solche wahrgenommen werden. Der Anteil variiert aber je nach Branche recht stark. Dabei verzeichnen wir im Gesundheitswesen (38.7%) und in der öffentlichen Verwaltung die zwei höchsten Werte. Am unteren Ende finden wir die industrielle Produktion (12.9%), Pharma & Chemie (14.5%) und IT & High Tech (15.4%) mit den tiefsten Teilzeitwerten.

Anteil der Teilzeitarbeiter



Wie sieht nun die Belastungssituation bei denjenigen Arbeitskräften aus, die besonders viel arbeiten oder unter einem grossen Arbeitsdruck stehen? Die Zeichen stehen auf Stress und chronischer Überlastung. Bei 53% der Firmen sind bei mehr als 20% der Mitarbeiter Anzeichen von Stress und Überbelastung zu erkennen, bei 34% der Firmen sind es mehr als einen Dritteln der Mitarbeiter und bei 18% der Firmen sogar über die Hälfte der Belegschaft. Dazu kommt ein beachtlicher Anteil an Mitarbeitern, die bereits nicht mehr voll produktiv sind, weil sie konkrete Symptome von Burn-out oder Resignation zeigen. Bei 45% der Firmen sind das über 10% der Mitarbeiter, und bei 15% der Firmen sogar über einen Dritteln der Mitarbeiter. Das sind alarmierende Werte. Im branchenübergreifenden Durchschnitt sind somit 28% der Mitarbeiter gestresst und überlastet. Auch hier variieren die Zahlen je nach Branche stark, wie die Übersicht der Medianwerte unten zeigt.



Im Branchenvergleich sind die Pharma & Chemie (34.25%), die Gastronomie (32.88%), die Konsumgüterbranche (32.66%) und das Gesundheitswesen (31.23%) die Spitzenreiter. Am wenigsten Überbelastung und Stress gibt es im Bauwesen (20.68%) und in der Logistik (20.62%). Die Werte bei Burn-out und Resignation bewegen sich relativ ähnlich zu diesen Werten. Sie liegen in der Regel bei etwa der Hälfte der Stresswerte. Eine Branche weicht da als Ausnahme ab. In der öffentlichen Verwaltung sehen wir einen relativ hohen Wert bei Burn-out und Resignation (18.36%). Obwohl die Stress- und Belastungssituation unter dem Gesamtdurchschnitt liegt, erreichen Burn-out und Resignation hier einen Spitzenwert. Hier sollte ein Zusammenhang mit dem kulturellen Umfeld in der öffentlichen Verwaltung geprüft werden. Offensichtlich führt hier Stress viel schneller zu unproduktiven Situationen von Burn-out und Resignation.

Bei solchen prekären Belastungswerten würde man erwarten, dass sich bei den Arbeitgebern ein entsprechendes Bewusstsein entwickelt hat und sie sich mit konkreten Massnahmen um die Reduktion von Stress und Überlastung kümmern. Das scheint aber bei der Mehrheit der Arbeitgeber leider nicht der Fall zu sein. Bei nur gerade 9% der Firmen hat die Belastungsreduktion eine hohe Priorität. Bei 28% der Firmen kümmert man sich darum. Das heisst im Umkehrschluss, dass 63% der Arbeitgeber die Belastungsproblematik nicht ernst nehmen und nicht gezielt angehen.

Bei Anzeichen von Burn-out oder Resignation reagieren die Arbeitgeber häufig nicht adäquat. Während bei 22% der Firmen überhaupt keine Reaktion auszumachen ist, reagieren 41% der Firmen zu spät darauf. Nur 37% kümmern sich sofort oder schnell um gefährdete Mitarbeiter.

4.3 WACHSTUMSSPIRALE OHNE ENDE

Unser System ist auf Wachstum getrimmt. Die Beschleunigung des quantitativen Wachstums ohne merkliche Fortschritte in der Lebens- und Arbeitsqualität ist ein Phänomen, das in der Umfrage ebenfalls klar bestätigt wurde. 67% der Befragten sehen bei ihrem Arbeitgeber dieses einseitige Streben nach «mehr» statt nach «besser». Über zwei Drittel (69%) wünscht sich eine bessere Ausgewogenheit und sieht hier dringenden Handlungsbedarf.

Zuerst stellt sich die grundsätzliche Frage, ob quantitatives Wachstum, also der Fokus auf die Steigerung von Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Gewinn und andere Wachstumsfaktoren, auch eine positive Auswirkung auf die Arbeits- und Lebensqualität hat und diese für den Einzelnen spürbar ist. Mit 62% ist dies nicht der Fall. Für 67% der Befragten erhöht sich durch das quantitative Wachstum auch nicht die Zufriedenheit.

Auswirkung des quantitativen Wachstums

	KLAR JA	TENDENZIELL JA	TENDENZIELL NEIN	KLAR NEIN
Mehr Arbeits-/Lebensqualität durch Wachstum	7%	32%	45%	17%
Mehr Zufriedenheit durch Wachstum	5%	28%	48%	19%
Qualitätsstrategie als Alternative	8%	29%	38%	26%

Dieser Umstand kann sogar schnell einmal zu Unzufriedenheit und Frustration führen. Der Druck und die Arbeitsbelastung steigt für viele laufend an (siehe 4.2), ohne dass sie dadurch an Lebensqualität gewinnen. Das führt dazu, dass das quantitative Wachstumsdenken auch in anderen Bereichen in Frage gestellt wird und auch auf der politischen Agenda gelandet ist. Offensichtlich sind da einige Unternehmen schon weiter und wählen bewusst und explizit eine Qualitätsstrategie. Gemäss Umfrage verfolgen bereits 37% der Unternehmen vorwiegend qualitative Entwicklungsziele, da diese mehr Nachhaltigkeit und Zufriedenheit versprechen. Inwieweit es sich da nicht nur um schöne Worte handelt, kann die Studie nicht beurteilen.

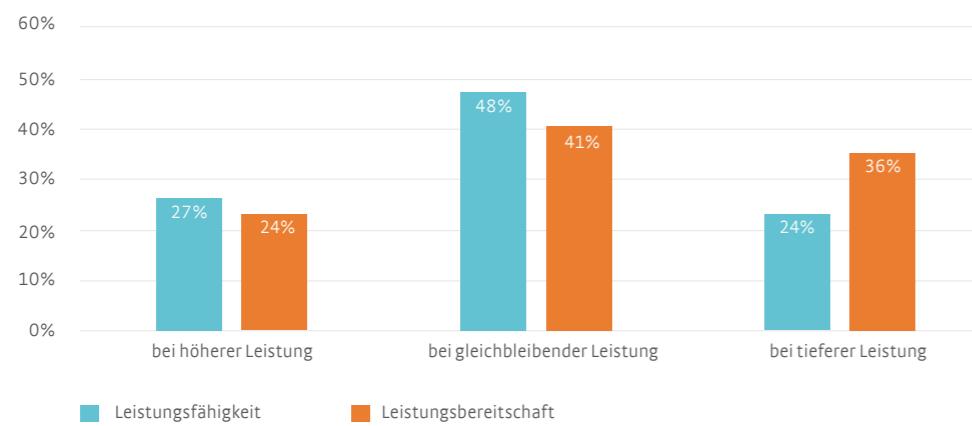
4.4 PRODUKTIVITÄTSDEILEMMA DES FACHKRÄFTEMANGELS

Die Anspruchshaltung der Mitarbeiter steigt, während deren Commitment und Leistungsbereitschaft sinken. Ein Arbeitgeber zahlt somit mehr, erhält aber unter dem Strich weniger. Eine Mehrheit von 61% erlebt dieses Phänomen bereits im eigenen beruflichen Umfeld. Sogar 72% der Befragten sehen einen klaren Handlungsbedarf.

Es ist unbestritten, dass die Ansprüche von Arbeitskräften in den letzten Jahren spürbar zugenommen haben. Das kann man nicht nur den neuen Machtverhältnissen des Fachkräftemangels zuschreiben, sondern hat bestimmt auch mit gesellschaftlichen Trends und der Wohlstandsentwicklung zu tun. Zuerst schauen wir uns aber an, ob die höheren Ansprüche wirklich mit relativ weniger Leistung einhergehen. Dazu unterscheiden wir die Leistungsfähigkeit von der Leistungsbereitschaft. Beide sind notwendige Bestandteile, damit eine Leistung zustande kommt.

Die Umfrage stellt klar, dass die Anspruchshaltung zugenommen hat, ohne dass dafür mehr oder bessere Leistung erbracht wird. Den höheren Ansprüchen stehen keine grösse Leistungsbereitschaft (77% der Befragten) und keine grösse Leistungsfähigkeit (72% der Befragten) gegenüber. Bei der Leistungsbereitschaft wird sogar kritisiert, dass sie zurückgeht, während gleichzeitig mehr gefordert wird. Nur 23% der Befragten sehen eine Zunahme der Leistungsbereitschaft, während 41% keine Zunahme und 36% sogar eine Abnahme der Leistung beobachten.

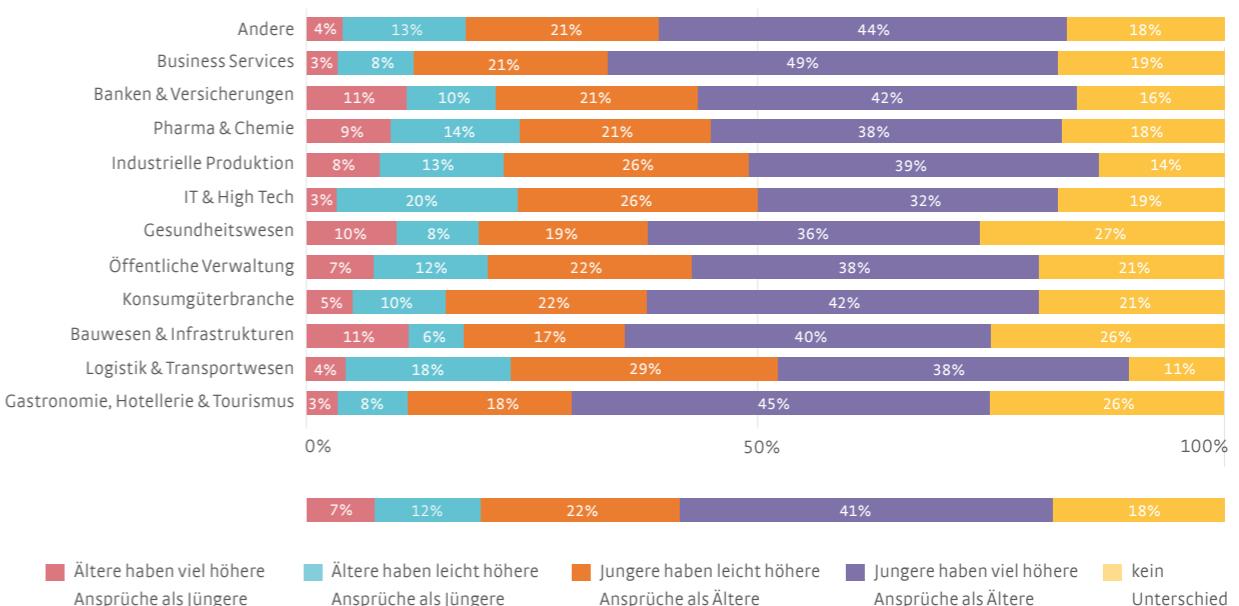
Leistungsfähigkeit vs. Leistungsbereitschaft



Das ist eine Rechnung, die schlussendlich nicht aufgeht. Die Arbeitsproduktivität muss zwingend darunter leiden.

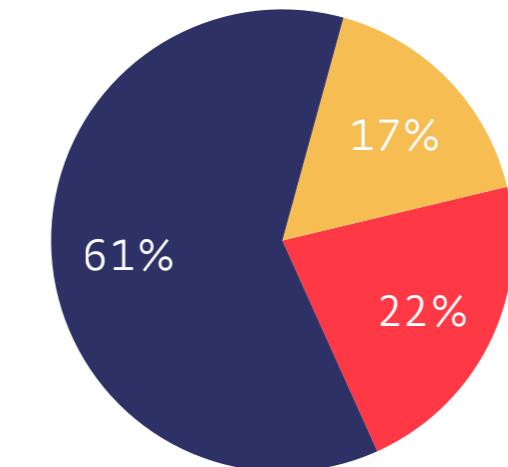
Gehen wir nun noch der Frage nach, was die stärkere Forderungs- und Anspruchshaltung antreibt. Da kommt klar zum Ausdruck, dass das Forderungsverhalten eine Generationenfrage ist. Für eine Mehrheit von 63% der Befragten haben jüngere Arbeitskräfte die höheren Ansprüche als ältere. Nur 19% sind der Meinung, dass dieser zunehmende Druck von den älteren Arbeitskräften kommt.

Ansprüche von älteren und jüngeren Arbeitnehmern



Die Motivation für die höheren Ansprüche kommt nicht etwa von der Leistungsgerechtigkeit oder dem Fairnessgedanken, sondern es geht den Arbeitskräften primär um die individuelle Optimierung und Verbesserung ihrer Situation (61%). Es geht also viel mehr um Selbstverwirklichung als um moralische Antriebsfaktoren.

Motivation für höhere Ansprüche



■ Individuelle Optimierung ■ Leistungsgerechtigkeit ■ Fairness

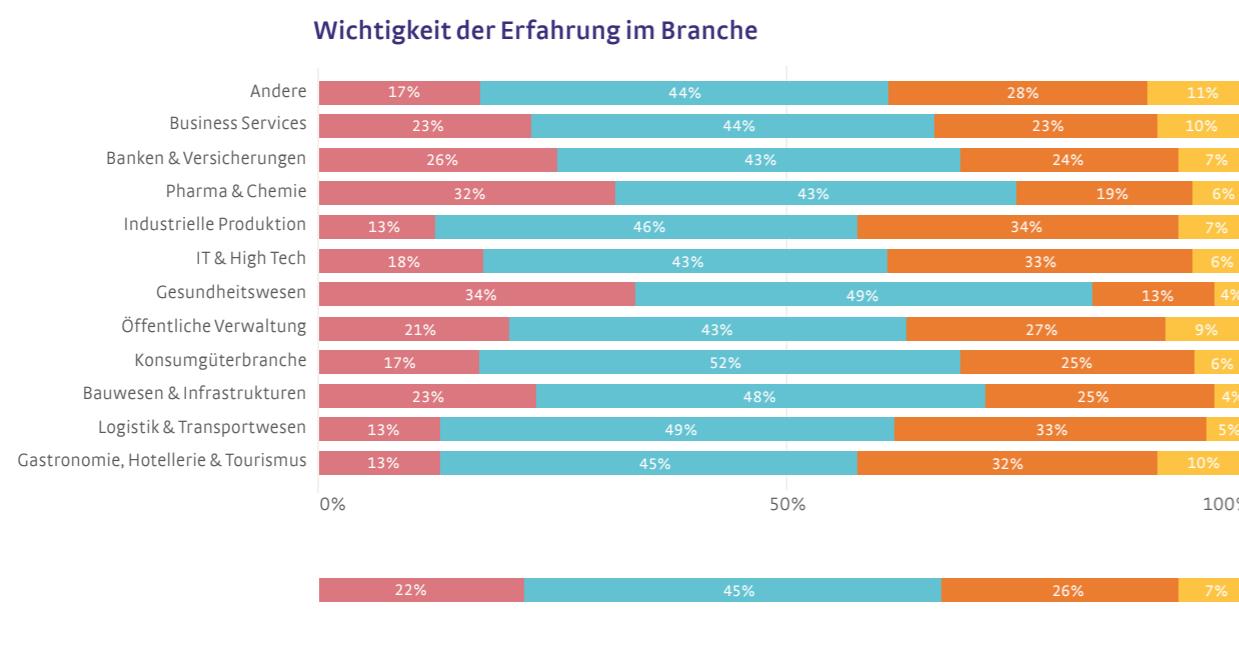
4.5 BRANCHENKULT

Digitale Transformation funktioniert nur mit Agilität. Von Mitarbeitern werden deshalb Flexibilität und Mobilität verlangt. Arbeitgeber zeigen selber in der Rekrutierung aber wenig Flexibilität und halten konsequent am Branchenfokus fest. Ein Bewerber muss zwingend grosse Branchenerfahrung mitbringen. Experimente mit Quereinsteigern werden vermieden. Eine Mehrheit von 70% bestätigt in der Umfrage den Branchenkult in der Rekrutierung der Firmen und 71% sehen einen dringenden Handlungsbedarf.

Diese klare Ansage würde eigentlich vermuten lassen, dass generell Einigkeit darüber besteht, dass Branchenkenner gegenüber Quereinsteigern vielleicht kurzfristig punkten, aber langfristig betreffend Innovation und Entwicklung dem Unternehmen weniger Inspiration und kreativen Wert bringen. Viele Dinge und Abläufe werden ohne externe Impulse aus anderen Branchen kaum mehr hinterfragt. Nun, da lassen folgende Zahlen aber aufhorchen. Bei der Frage nach dem kurzfristigen und langfristigen Mehrwert von Branchenkennern gegenüber Quereinsteigern ist herausgekommen, dass eine recht grosse Mehrheit glaubt, dass Branchenkenner sowohl kurzfristig (74%) als auch langfristig (61%) mehr Wert für ein Unternehmen generiert als Branchenfremde. Diese Zahlen lassen aufhorchen. Ein krasser Widerspruch!

Wenn wir das konkrete Verhalten der Arbeitgeber anschauen, entsteht ein entsprechendes Bild des Branchenkultes. Trotz beklagtem Fachkräftemangel gilt in zwei Dritteln der Firmen (67%) offiziell und explizit der Wunsch nach Branchenerfahrung und -kenntnissen. Und nur 32% der Firmen bieten gezielte Programme zur Branchenausbildung und Integration von Quereinsteigern an.

In der folgenden Grafik ist ersichtlich, dass neben der Pharmabranche (75%) vor allem auch im Gesundheitswesen (83%) stark auf Branchenkenntnisse gesetzt wird. Bei den Ärzten ist das ja nachvollziehbar, aber bei allen anderen Profilen im Spitalumfeld wären Quereinsteiger doch möglich. Selbst im regulierten Umfeld des Pflegepersonals sind gezielte Umschulungsprogramme (Pflegekurzausbildungen mit Weiterbildung zu FaGe und Diplomierten) denkbar.

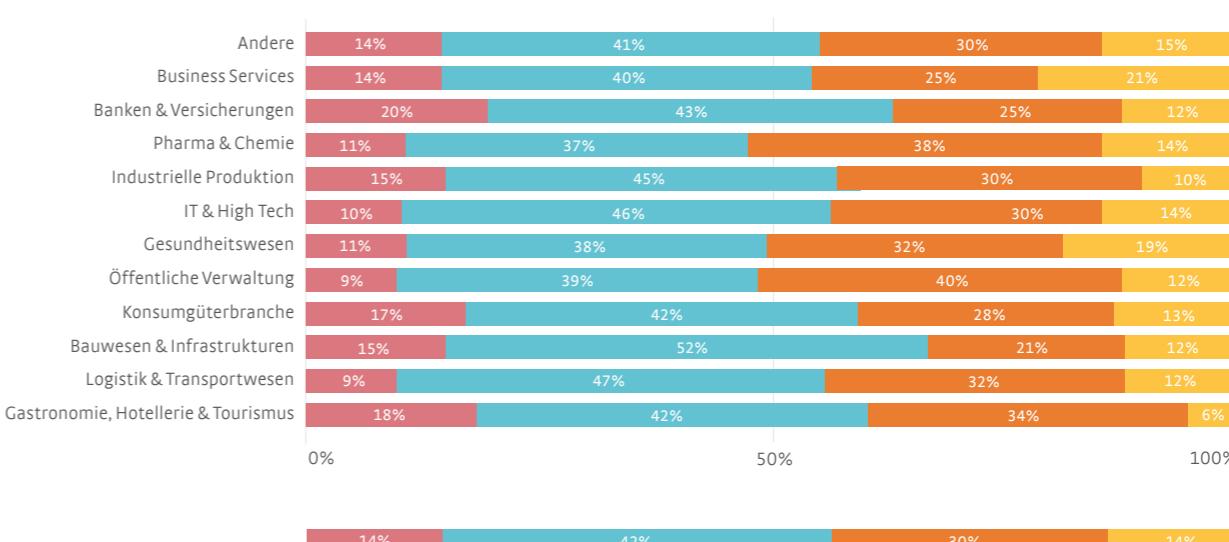


4.6 PURPOSE UND INDIVIDUALISMUS

Alle wollen Purpose, Nachhaltigkeit und sinnstiftende Arbeit. Gleichzeitig verhalten sich die Menschen generell immer individualistischer und egoistischer. Geht es bei der Nachhaltigkeitswelle nur um Selbstverwirklichung? Eine klare Mehrheit von 73% erkennt diesen vermeintlichen Widerspruch in ihrem Arbeitsumfeld und bestätigt ihn, wobei 69% hier Handlungsbedarf sehen.

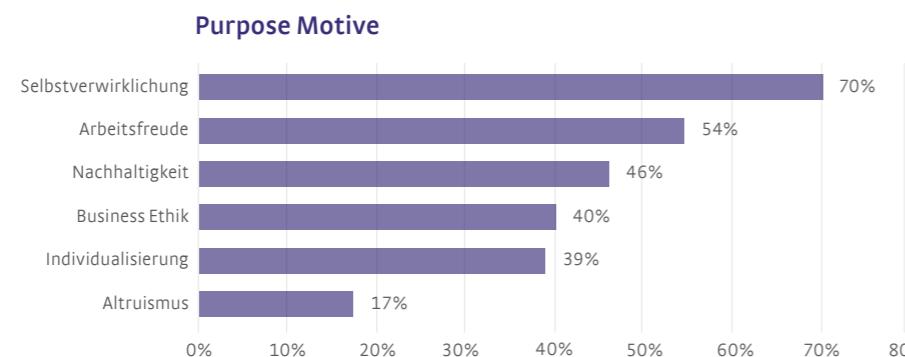
In Diskussionen wird rasch klar, dass man vor allem die GenZ als Urheber dieses Phänomens sieht. GenZ wird allgemein als gleichzeitig nachhaltigkeitsbesessen und individualistisch gesehen. Nach der Urheberschaft gefragt, geben in der Umfrage aber nur eine knappe Mehrheit von 56% an, dass es sich hier um Generationenphänomen der GenZ handelt. Folglich sehen 44% der Befragten darin keinen Altersbezug und eher ein gesellschaftliches Phänomen.

GenZ ist Urheber der Suche nach Purpose und Individualismus



Obwohl eine knappe Mehrheit dieses Phänomen mit der GenZ in Verbindung bringt, glaubt mit 71% eine grosse Mehrheit der Befragten, dass es sich dabei um einen langfristigen Trend handelt. Nur 29% hakt es als vorübergehenden Zeitgeist ab.

Wer nun aber denkt, dass edle Motive wie Altruismus, Businessethik oder Nachhaltigkeit hinter dem hiesigen Purpose-Denken stehen, irrt sich. Bei der Frage (mit Mehrfachauswahl) nach dem Motiv und der Motivation stehen die pragmatischen Faktoren wie Selbstverwirklichung (70%) und Arbeitsfreude (54%) klar an der Spitze und wurden von einer Mehrheit der Befragten als Motive angegeben. Die eher ethischen Faktoren wie Nachhaltigkeit (46%), Business Ethik (40%) oder Altruismus (17%) fanden keine Mehrheit und liegen klar zurück.

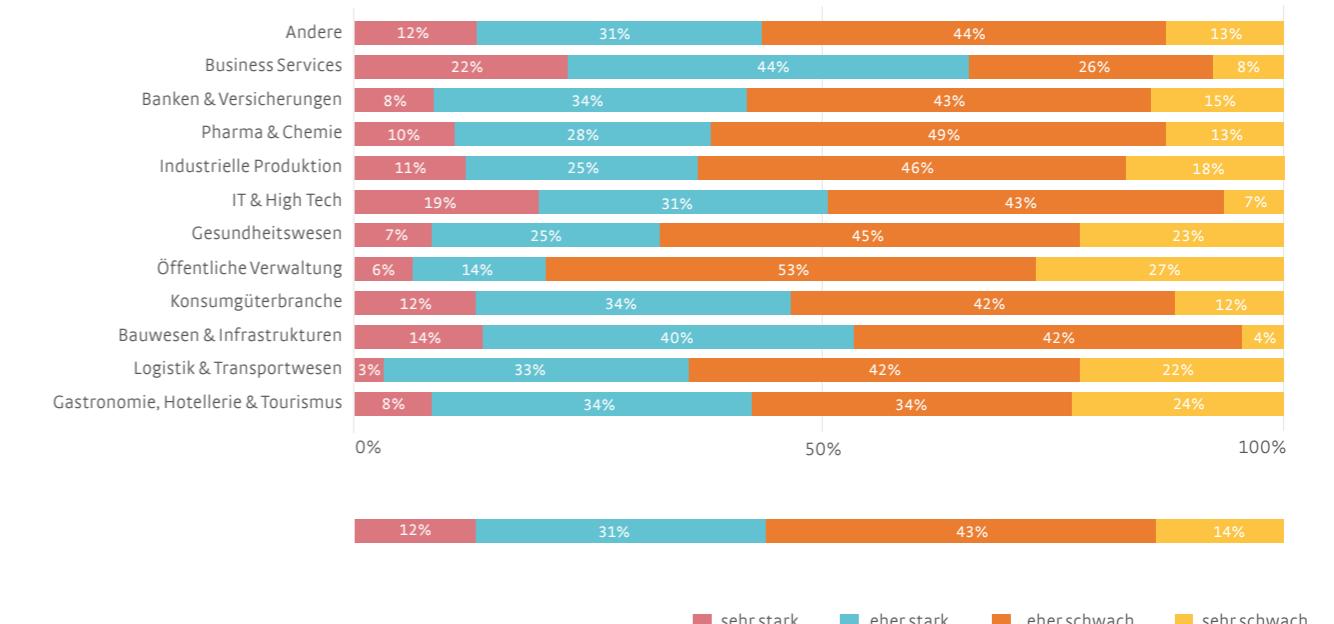


4.7 MÖCHTEGERN-UNTERNEHMER

Entrepreneurship ist in der Schweiz hype. Start-ups sind voll im Trend. Zahlreiche eidgenössische und kantonale Statistiken bestätigen dies. Entrepreneurship heisst unter anderem Verantwortung, Risikobereitschaft und nachhaltige Wertschöpfung. Unsere Hypothese war, dass die Motivatoren von Start-up Unternehmern aber häufig individualistischer Natur sind und durch Selbstverwirklichung, Reputation und Erfolgsstreben getrieben sind. Diese Hypothese wurde in dieser Umfrage als einzige von einer Mehrheit verworfen. 54% der Befragten sehen das nicht so und machen in ihrem Umfeld eine andere Erfahrung. Entsprechend sieht hier nur eine Minderheit von 34% einen Handlungsbedarf.

Zum ausgeprägten Unternehmertum in der Schweiz wollten wir in der Befragung wissen, wie stark man den Unternehmergeist tatsächlich spürt und inwieweit diese unternehmerische Energie altersabhängig ist. Ein relativ grosser Anteil von 43% spürt eine grosse unternehmerische Energie in der Schweiz, wobei wir hier recht grosse Branchenunterschiede sehen. Spitzenreiter sind die Branchen Business Services (66%), das Bauwesen & Infrastrukturen (54%) und IT & High Tech (50%). Am Ende der Rangliste ist logischerweise die öffentliche Verwaltung mit nur 20%.

Korrelation zwischen Unternehmergeist und Alter



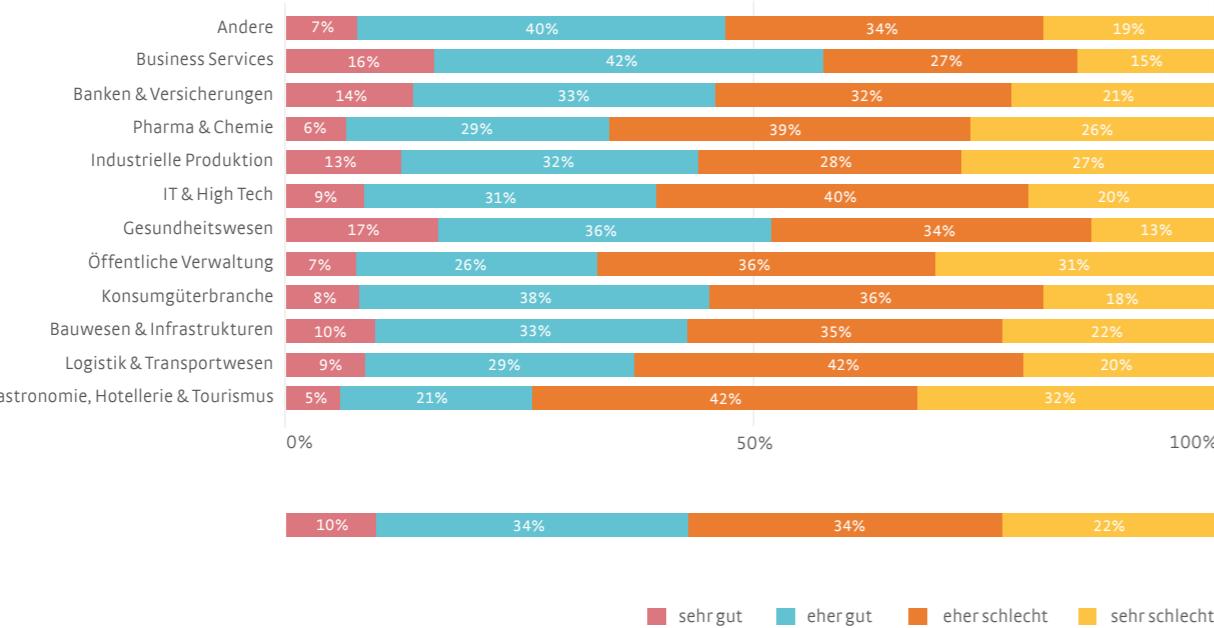
Bei der Frage nach der Altersabhängigkeit war die Hypothese, dass jüngere Menschen eher den Drang nach unternehmerischem Wirken haben. Auch diese Hypothese hat eine Absage erlitten. Mit 73% sieht eine klare Mehrheit keinen Zusammenhang zwischen Alter und Entrepreneurship.

4.8 ALTERSDILEMMA

Der demografische Wandel führt zur Verknappung der Arbeitskraft und zu finanziellen Engpässen bei den Sozialwerken und Vorsorgeeinrichtungen. Die Forderung von Arbeitgeberverbänden ist klar: die Flexibilisierung des Pensionsalters und die Weiterbeschäftigung der Ü65 sollen dem demografischen Druck entgegenwirken. Es ist aber schon lange zu hören, dass ältere Arbeitskräfte und Stellensuchende bereits ab 50 Jahren grössere Probleme haben, sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten. Ein offensichtlicher Widerspruch, der auch von einer klaren Mehrheit von 71% erlebt und beobachtet wird. Entsprechend hoch ist mit 87% der Ruf nach Korrekturmassnahmen. Es besteht ein dringender Handlungsbedarf.

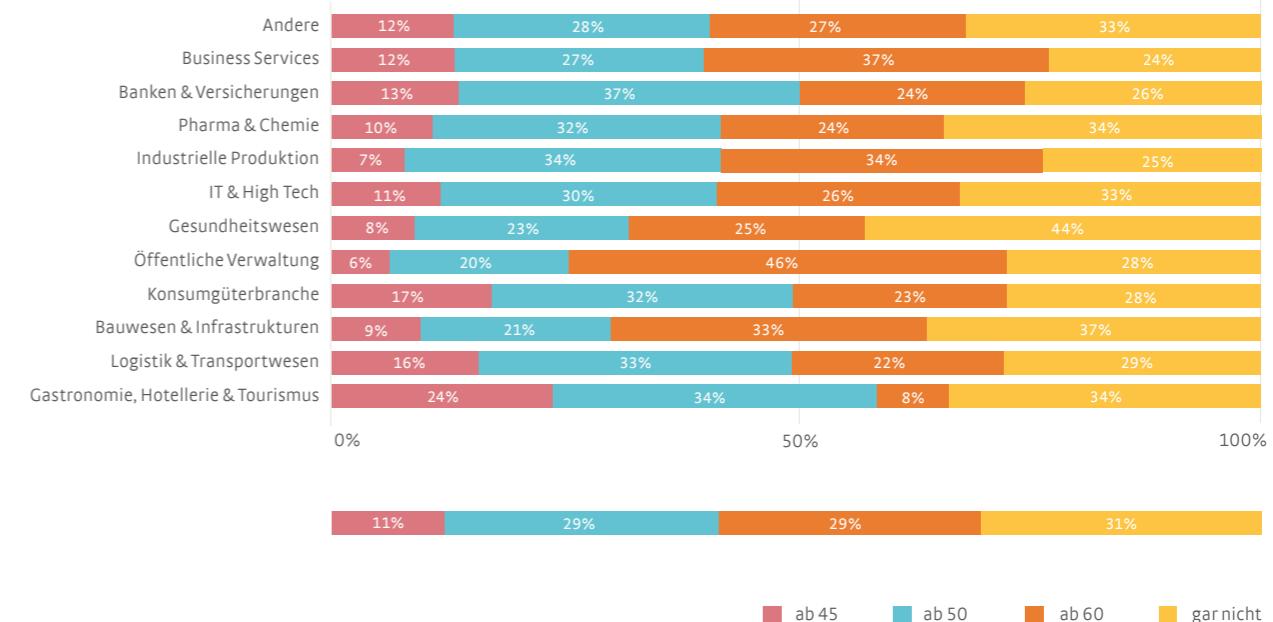
Zuerst schauen wir uns an, ob der konkrete Lösungsvorschlag der Arbeitgebervertreter Anklang findet. Nur 44% der Befragten sprechen sich für die Weiterbeschäftigung nach 65 aus. Eine Mehrheit von 56% kann sich damit nicht anfreunden. Das ist im Kontext des zunehmenden Wunsches nach Individualisierung eigentlich eine grosse Überraschung. Die Möglichkeit, das Pensionsalter flexibel und individuell festzulegen, ist ja eigentlich eine Chance für diejenigen, die diese Option für sich in Betracht ziehen. Auch hier gibt es relativ grosse Branchenunterschiede. In den Branchen Business Services (58%) und im Gesundheitswesen (53%) findet dieses Anliegen eine Mehrheit. In der öffentlichen Verwaltung (33%) und im Gastgewerbe (26%) überhaupt nicht.

Weiterbeschäftigung nach 65



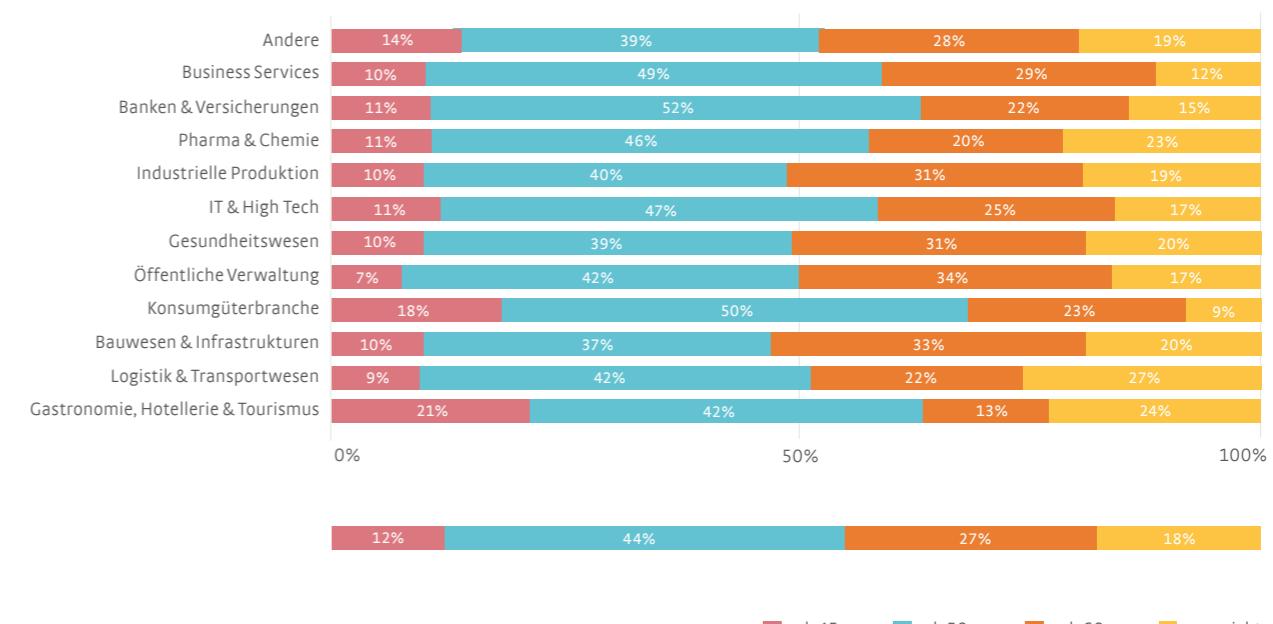
Auch wenn wir die Firmenrealität betrachten, ist bei den Arbeitgebern – entgegen der Empfehlung ihrer Verbände – noch keine Bereitschaft erkennbar, diese Forderung gezielt und engagiert umzusetzen. So sind bei lediglich 25% der Firmen konkrete Bestrebungen erkennbar, den älteren Arbeitskräften über das Pensionsalter hinaus eine Weiterbeschäftigung anzubieten. Offensichtlich stehen Arbeitgeber trotz Fachkräftemangel älteren Mitarbeitern nach wie vor kritisch gegenüber. Deshalb ist die Frage spannend, ab wann bei der Rekrutierung/Stellensuche und bei internen Beförderungen das Alter zum Nachteil für Arbeitskräfte wird. Bei internen Beförderungen beginnt die Altersguillotine über die Branchen hinaus erst bei 57.0 Jahren (Median). Die Branche mit den kleinsten Altersvorbehalten ist die öffentliche Verwaltung (Median 59.2), die kritischsten Branchen die Gastronomie (Median 54.7), Banken & Versicherungen sowie die Konsumgüterbranche (Median je 55.6).

Altersguillotine bei internen Beförderungen



Für Stellensuchende sieht es noch etwas schlechter aus. In der Rekrutierung liegt die Altersguillotine über alle Branchen hinaus nämlich schon bei 55.3 Jahren (Median). Hier gibt es keine klaren Ausreisser nach oben, die beiden altersfreundlichsten Branchen sind Bauwesen & Infrastrukturen und die Logistik mit je einem Median von 55.8 Jahren. Die alterskritischsten Branchen sind auch bei der Rekrutierung die Konsumgüterbranche (Median 52.8), Banken & Versicherungen (Median 53.2) und die Gastronomie (Median 53.9)

Altersguillotine für Stellensuchende

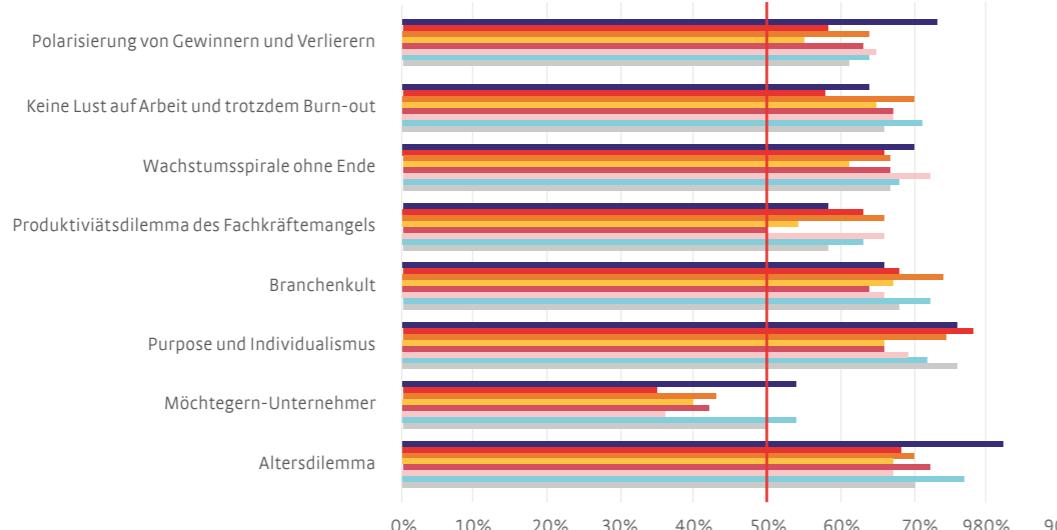


5. REGIONALE UNTERSCHIEDE

5.1 ALLGEMEINE REGIONALE EINSCHÄTZUNG DER ACHT WIDERSPRÜCHE

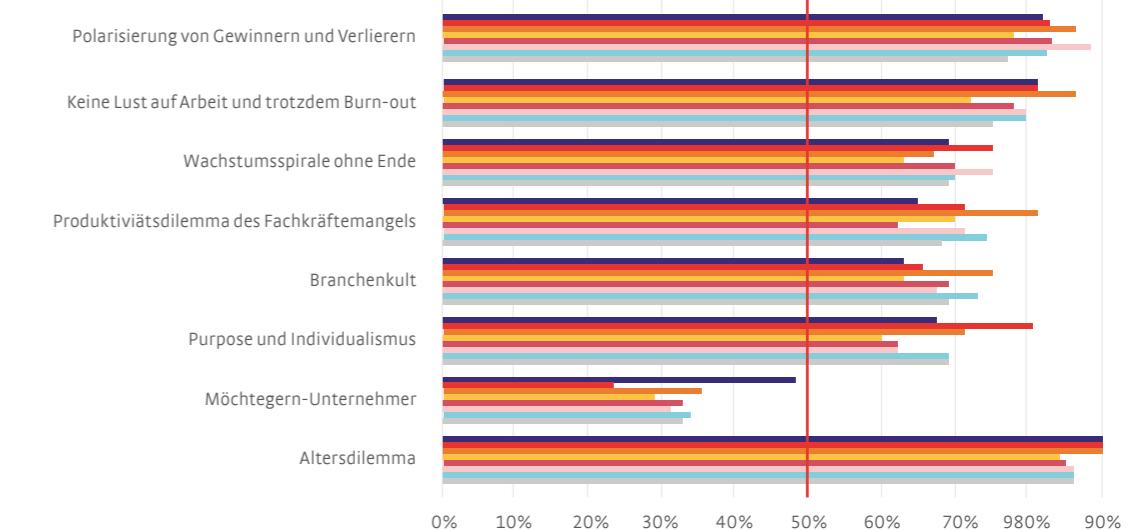
Bei der Beobachtung der acht Hypothesen und Widersprüchen ergibt sich im regionalen Vergleich folgendes Bild:

Reality Check



Beim Handlungsbedarf ergibt sich noch ein klareres Bild:

Handlungsbedarf



■ Tessin ■ Rest Romandie ■ Raum Genfersee ■ Ostschweiz ■ Zentralschweiz ■ Mittelland ■ Raum Basel ■ Raum Zürich

■ Tessin ■ Rest Romandie ■ Raum Genfersee ■ Ostschweiz ■ Zentralschweiz ■ Mittelland ■ Raum Basel ■ Raum Zürich

REALITY CHECK	RAUM ZÜRICH	RAUM BASEL	MITTEL-LAND	ZENTRAL-SCHWEIZ	OST-SCHWEIZ	RAUM GENFERSEE	REST ROMANDIE	TESSIN
Polarisierung von Gewinnern und Verlierern	61%	64%	65%	63%	55%	64%	58%	73%
Keine Lust auf Arbeit und trotzdem Burn-out	66%	71%	67%	67%	65%	70%	58%	64%
Wachstumsspirale ohne Ende	67%	68%	72%	67%	61%	67%	66%	70%
Produktivitätsdilemma des Fachkräftemangels	58%	63%	66%	50%	54%	66%	63%	58%
Branchenkult	68%	72%	66%	64%	67%	74%	68%	66%
Purpose und Individualismus	76%	72%	69%	66%	66%	74%	78%	76%
Möchtegern-Unternehmer	50%	54%	36%	42%	40%	43%	35%	54%
Altersdilemma	70%	77%	67%	72%	67%	70%	68%	82%
Gesamthaft (Durchschnitt 64.0%)	64.5%	67.6%	63.5%	61.4%	59.4%	66%	61.8%	67.9%

HANDLUNGSBEDARF	RAUM ZÜRICH	RAUM BASEL	MITTEL-LAND	ZENTRAL-SCHWEIZ	OST-SCHWEIZ	RAUM GENFERSEE	REST ROMANDIE	TESSIN
Polarisierung von Gewinnern und Verlierern	77%	82%	88%	83%	78%	86%	83%	82%
Keine Lust auf Arbeit und trotzdem Burn-out	75%	80%	80%	78%	72%	86%	81%	81%
Wachstumsspirale ohne Ende	69%	70%	75%	70%	63%	67%	75%	69%
Produktivitätsdilemma des Fachkräftemangels	68%	74%	71%	62%	70%	81%	71%	65%
Branchenkult	69%	73%	68%	69%	63%	75%	65%	63%
Purpose und Individualismus	69%	69%	62%	62%	60%	71%	81%	67%
Möchtegern-Unternehmer	33%	34%	31%	33%	29%	35%	23%	48%
Altersdilemma	86%	86%	86%	85%	84%	91%	91%	91%
Gesamthaft (Durchschnitt 69.8%)	68.3%	71%	70.1%	67.8%	64.9%	74%	71.3%	70.8%

Wir können feststellen, dass sowohl bei der Beobachtung als auch beim Handlungsbedarf über alles die Werte im Raum Basel und in der Region Genfersee besonders hoch ausfallen. Im konsolidierten Vergleich zwischen den Landesteilen Deutschschweiz, Romandie und Tessin gibt es keine signifikanten Unterschiede. Es ist aber auffällig, dass die acht Phänomene in den grossen Businessmetropolen und -agglomerationen Zürich, Basel und Genfersee noch stärker wahrgenommen und erlebt werden als in den eher ländlichen Regionen. Wenn es dann aber um den Handlungsbedarf geht, sind die Randregionen relativ sensibler und mindestens gleichauf. Man kann dort somit ein relativ höheres Verantwortungsbewusstsein ausmachen, gegen die Unstimmigkeiten konkret vorzugehen.

Gerade umgekehrt sieht es im Tessin aus. Der Tessin verzeichnet den höchsten Wert bei der Beobachtung und Erfahrung der Phänomene (67.9%), wobei in der Südschweiz der Handlungsbedarf (70.8%) trotz starkem Problembewusstsein relativ weniger dringend angeschaut wird.

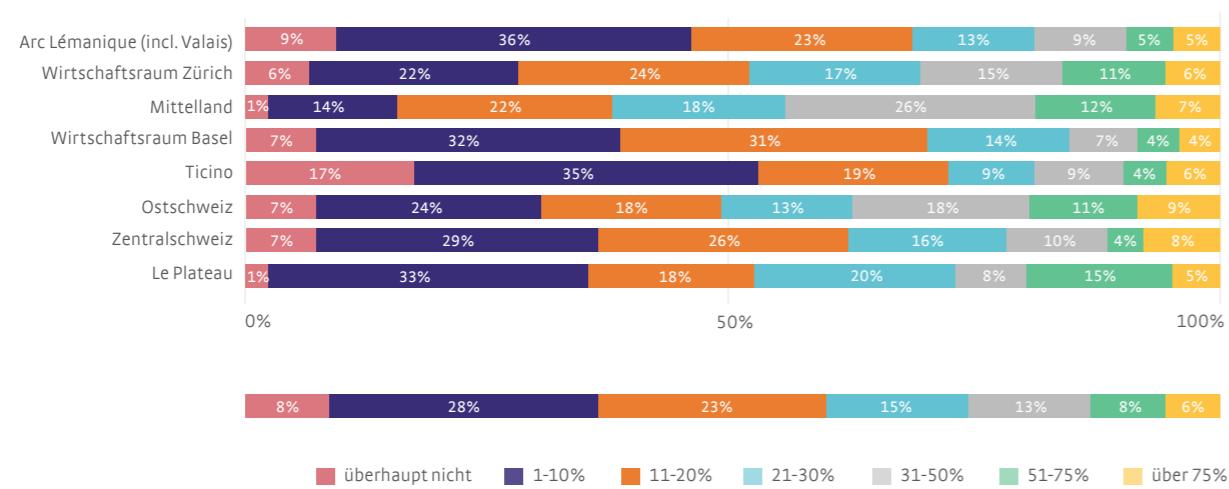
5.2 SPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE

Wir haben für den Regionenvergleich bewusst einzelne Fragen und Themen herausgegriffen, wo signifikante Unterschiede zu verzeichnen sind.

A) UMGANG MIT TEILZEITARBEIT

Im Wirtschaftsraum Zürich und in den ländlicheren Regionen wird weitaus mehr Teilzeit gearbeitet als in den Wirtschaftszentren Genfersee und Basel. In Zürich arbeiten beispielsweise in 49% der Firmen mehr als 20% der Mitarbeiter Teilzeit, im Mittelland sogar in 63% der Firmen, in der Ostschweiz 51%, in der ländlichen Romandie (Le Plateau) 48% und in der Zentralschweiz 38% der Firmen. Dem gegenüber ist dies in den Regionen Genferseeregion bei nur 32% und in Basel bei nur 29% der Firmen der Fall. Im Tessin sogar nur 28%.

Teilzeitarbeit

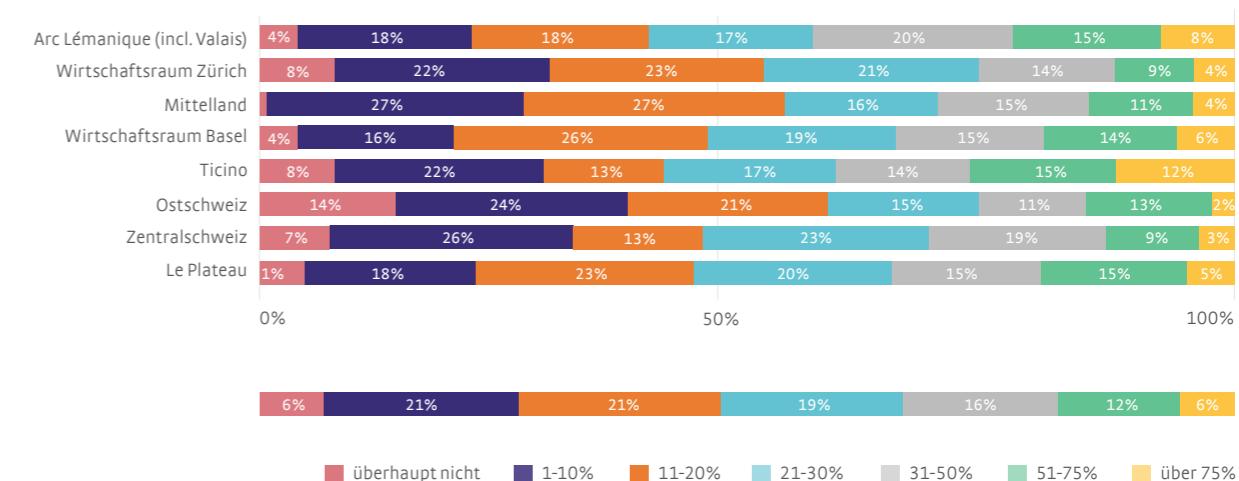


Beim Thema Teilzeitarbeit ist also kein sprachregionales Muster auszumachen. Es stellt sich vielmehr die Frage, welche gemeinsamen strukturellen Faktoren in Basel, am Genfersee und im Tessin für die tieferen Teilzeitzahlen verantwortlich sein können. Es sind alles Grenzregionen mit einem hohen Anteil an Grenzgängern. Grenzgänger nehmen einen längeren Arbeitsweg in Kauf und arbeiten relativ häufiger Vollzeit als lokale Arbeitnehmer.

B) STRESS UND ÜBERLASTUNG

Im Wirtschaftsraum Zürich leiden in 49% der Firmen mehr als 20% der Mitarbeiter unter Stress und chronischer Überlastung. In der Ostschweiz sind es nur 41% und im Mittelland nur 46% der Firmen. In den Regionen Genfersee (60%), Tessin (58%), ländliche Romandie (55%), Zentralschweiz (54%) und Basel (54%) liegen die Werte klar über 50%.

Stress und Überlastung

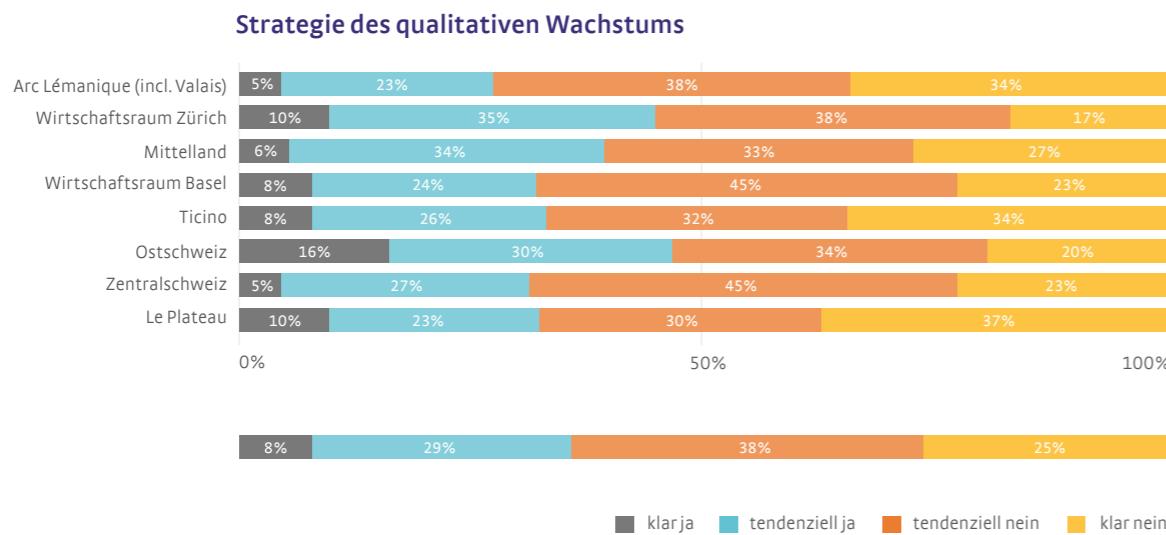


Wenn wir diese Werte mit den Erkenntnissen zur Teilzeitarbeit (siehe A) vergleichen und kombinieren, können wir eine negative Korrelation feststellen. So weisen die Regionen mit den höchsten Teilzeitwerten die tiefsten Stress- und Überlastungswerte auf. Auf der anderen Seite zeigen die Regionen mit der tiefsten Teilzeitneigung die grössten Stresswerte auf. Das würde bedeuten, dass eine stärkere Teilzeitarbeitskultur zu weniger Stressklima führt. Wo weniger Teilzeit gearbeitet wird, herrscht auch mehr Überlastung und Stress.

REGION	>20% TEILZEIT	>20% CHRONISCH ÜBERLASTET
Arc Lémanique	32%	60%
Wirtschaftsraum Zürich	49%	48%
Mittelland	63%	46%
Wirtschaftsraum Basel	29%	54%
Tessin	28%	58%
Ostschweiz	51%	41%
Zentralschweiz	38%	54%
Le Plateau	48%	55%

C) STRATEGIE DES QUALITATIVEN WACHSTUMS

Bei der Frage, ob sich Firmen explizit und gezielt dem qualitativen Wachstum verschreiben, statt sich der Wachstumsspirale hinzugeben, erzielt die Ostschweiz den Spitzenwert von 46% der Firmen, gefolgt vom Wirtschaftsraum Zürich (45%) und dem Mittelland (40%). In der Romandie und im Tessin liegt dieser Wert signifikant tiefer. So sind in der Genferseeregion 28%, im Le Plateau 33% und im Tessin 34% der Firmen auf einem qualitativen Wachstumsweg. Auch in Basel liegt der Wert mit 32% viel tiefer.

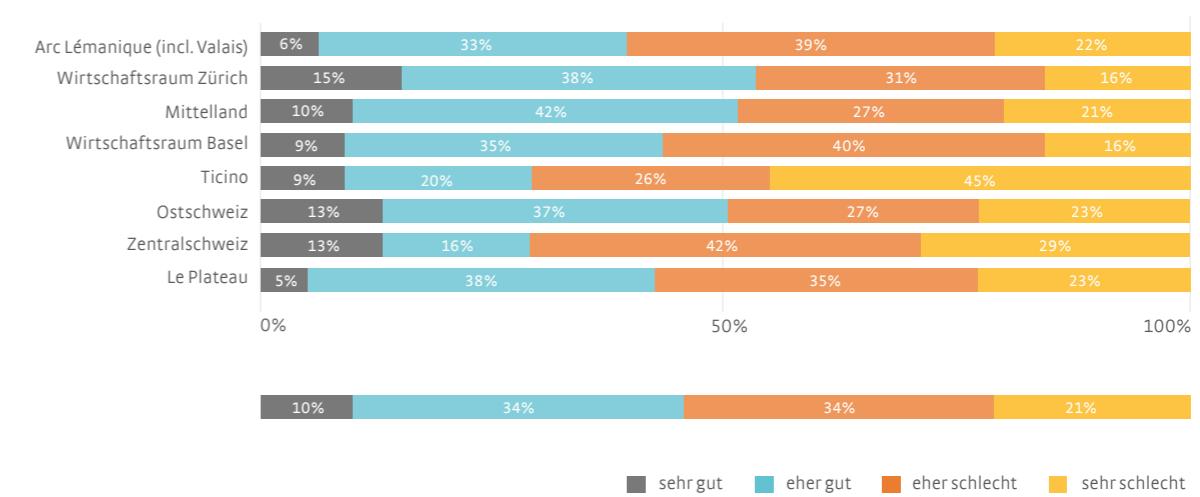


Somit können wir hier ein erstes regionales Muster nach Sprachregionen feststellen, obwohl die Deutschschweiz dabei nicht in sich konsistent ist. Die Werte in der Romandie und im Tessin fallen bei der qualitativen Wachstumsstrategie aber klar tiefer aus.

D) WEITERBESCHÄFTIGUNG ÜBER DAS PENSIALTER HINAUS

Der Empfehlung der Arbeitgebervertreter, den demografischen Engpass damit aufzufangen, indem Mitarbeiter über das Pensialter hinaus beschäftigt werden, wird generell noch zu wenig nachgekommen. Bei der grundsätzlichen Frage, ob die Weiterbeschäftigung als gut und richtig bewertet wird, haben wir schweizweit nur eine Zustimmung von 44% verzeichnet (siehe Altersdilemma 4.8). Im Regionenvergleich zeigt sich ein etwas differenzierteres Bild. In Zürich (53%), im Mittelland (52%) und in der Ostschweiz (50%) kann man sich eher damit anfreunden als in den anderen Regionen. In der Genferseeregion (39%) und in der Plateau Region (43%) liegt die Zustimmung um einiges tiefer. Der Tessin (29%) zeigt für dieses Anliegen kaum Verständnis.

Weiterbeschäftigung über das Pensialter hinaus



Generell stösst dieses Anliegen in der Deutschschweiz, mit Ausnahme der Zentralschweiz (29%), somit auf eine höhere Zustimmung als in der Romandie oder dem Tessin. Das kann sicherlich mit den kulturellen und der unterschiedlichen sozialpolitischen Haltung der Sprachregionen erklärt werden.

5.3 REGIONALE MUSTER

A) STRUKTURELLE UND REGIONALE MUSTER

Bei einigen Fragen und Themen stellen wir somit weniger sprachregionale Unterschiede zwischen der Deutschschweiz, der Romandie und dem Tessin fest, sondern vielmehr strukturelle Unterschiede. Dabei sehen wir grosse Ähnlichkeiten bei den Regionen Genfersee und Basel. Beide Regionen sind dafür bekannt, dass viele Grosskonzerne angesiedelt sind und dass viele Grenzgänger aus dem nahen Ausland beschäftigt werden. Auch bei den KMU-starken Regionen Ostschweiz, Zentralschweiz, Mittelland und Le Plateau sehen teilweise Ähnlichkeiten. Da reiht sich auch der Wirtschaftsraum Zürich ein, der zwar ebenfalls viele Konzerne beheimatet, aber im Gesamtbild immer noch stark KMU-orientiert ist. Somit kommen in dieser Studie klare strukturelle Muster und Unterschiede zum Vorschein. In einzelnen Fragen werden aber auch klar die kulturellen und sprachregionalen Unterschiede zwischen Deutschschweiz, Romandie und Tessin sichtbar.

B) DER SONDERFALL «TESSIN»

Der Tessin wirkt in dieser Studie wie ein Sonderfall. Er weicht in den Positionen und Ausprägungen häufig von den anderen Muster ab und ist häufig nicht einfach einzuordnen. Eine spezifische Analyse wäre hier interessant. In diesem Whitepaper verzichten wir aber darauf.

6. DER ARBEITSMARKT UND VON RUNDSTEDT

von Rundstedt ist der führende Anbieter von Outplacement und Employability Services in der Schweiz und in der ganzen DACH Region. Durch unsere Kernkompetenzen in der Karriereberatung, der beruflichen Neuorientierung und in der beruflichen und persönlichen Entwicklung von Fach- und Führungskräften unterstützen wir Talente und Unternehmen in Umbruchzeiten und Veränderungen. Durch unsere mehr als 2'000 Outplacement Mandate haben wir jederzeit aktuelle Arbeitsmarktdaten und -kenntnisse. Wir erfahren von den kündigenden Unternehmen, wen die Kündigungen betreffen und warum und wie sie ausgesprochen werden. Von den betroffenen Klienten erfahren wir, wie die Situation auf dem Stellenmarkt und wie die Rekrutierungspraxis aussehen, was die Schwierigkeiten sind und wie am besten mit diesen umgegangen werden kann. Von den rekrutierenden Unternehmen, bei denen unsere Klienten landen, erfahren wir, welche Profile und welche Skills gesucht sind, was von Bewerbern erwartet wird und wie die Rekrutierungsprozesse genau aussehen. Die Konsolidierung all dieser realen Arbeitsmarkterfahrungen führt zu einem Gesamtbild über den hiesigen Arbeitsmarkt. Diese Daten ergänzen die statistischen und technischen Daten des SECO und der statistischen Ämtern sinnvoll zu einem Ganzen. Deshalb investiert von Rundstedt viel in die Marktforschung und führt Studien und Umfragen wie hier zusammen mit dem HR Today durch.

von Rundstedt unterstützt Sie mit folgenden Dienstleistungen:

- Outplacement
- Berufliche Standortbestimmung
- Karriereberatung
- Evaluation und Assessment von Mitarbeitern und Bewerbern
- Berufliche Weiterentwicklung von Schlüsselpersonen
- Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern (Employability for Future)
- Stärkung von Future Skills im Unternehmen
- Etablierung eines systematischen Karrieremanagements in Unternehmen
- Entwicklung und Förderung interner Mobilität
- Vorbereitung und Begleitung von Quereinsteigern

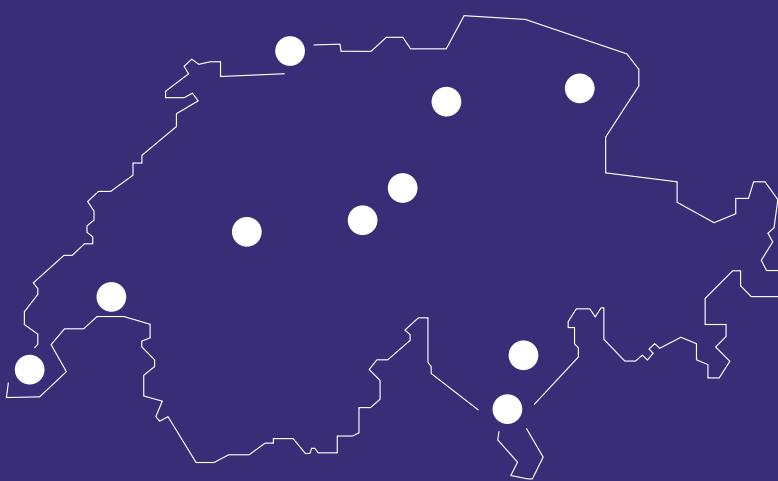
Der **von Rundstedt KMU Desk** unterstützt kleinere und mittlere Unternehmen, die Professionalität der Personalarbeit im Unternehmen weiterzubringen und das HR auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen von Fachkräftemangel und Digitaler Transformation vorzubereiten und weiterzuentwickeln. Der pragmatische HR Check gibt unseren Kunden einen guten Benchmark, wie gut sie im Arbeitgebermarkt aufgestellt sind.

Mehr Informationen zu unseren Services im Bereich der Karriereberatung, der Employability Services und des KMU Desks finden Sie auf unserer Webpage: www.rundstedt.ch

VON RUNDSTEDT

ÜBER UNS

Die von Rundstedt Unternehmensgruppe besteht in Deutschland schon seit 1985. In der Schweiz wurde von Rundstedt im Jahre 2014 mit dem Ziel gegründet, das «klassische Outplacement-Modell» in ein Konzept mit einem starken markt- und ergebnisorientierten Ansatz umzuwandeln. Das Erfolgskonzept besteht aus einer Kombination von persönlicher Beratung, verschiedensten Trainingsmöglichkeiten, Markt- und Netzwerkaktivitäten sowie strategischem Job Hunting. Wir setzen uns mit Herz und Engagement für Sie ein und gehen für Sie die Extrameile. Wir sind erst dann zufrieden, wenn Sie Ihr Karriereziel erreicht haben. Heute sind wir das führende Unternehmen in der Schweiz in den Bereichen „Outplacement“ (berufliche Neuorientierung und Karriereberatung) und „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit).



- | | |
|--------------|--------------|
| ✓ Basel | ✓ Luzern |
| ✓ Bellinzona | ✓ Lugano |
| ✓ Bern | ✓ St. Gallen |
| ✓ Genf | ✓ Zug |
| ✓ Lausanne | ✓ Zürich |

VON RUNDSTEDT & PARTNER SCHWEIZ AG
Kreuzbühlstrasse 20, 8008 Zürich
+41 58 332 25 00



Anstand. Erfolg. Pragmatismus. Innovation. Care.

von RUNDSTEDT



CONTRADICTIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI SUISSE.

Une étude sur les contradictions et les dilemmes
du marché de l'emploi en Suisse.

HR Today
Know-how for tomorrow

WHITEPAPER 2023



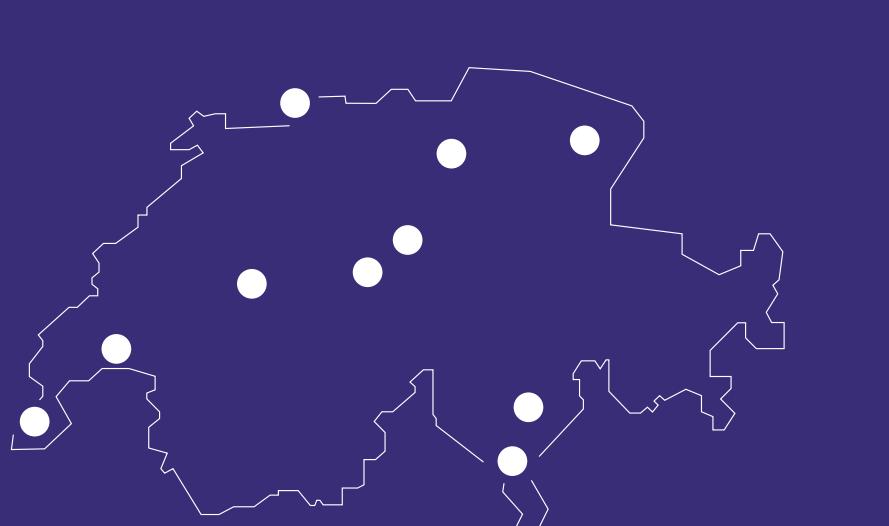
Intégrité. Réussite. Pragmatisme. Innovation. Prendre soin.

“

La pandémie est derrière nous, de même que les perturbations causées sur le marché de l'emploi. En sortie de pandémie, le marché du travail s'est non seulement rétabli, mais a littéralement surchauffé en raison du boom économique. L'augmentation de la demande de produits et de services s'est ressentie sur le marché du travail jusqu'en 2023. A cette pression conjoncturelle, se sont ajoutées une pression démographique et une pénurie de main-d'œuvre structurelle plus spécifique à certains secteurs. Résultat : une pénurie de main-d'œuvre générale très fortement ressentie. Elle commence cependant à se tasser en 2023. On observe davantage de mesures correctives et de restructurations de la part des entreprises. Le taux de chômage officiel du Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO) reste néanmoins à un niveau historiquement bas, oscillant entre 1,8 % et 2,2 %. Le taux de sous-emploi (qui intègre les personnes sorties des listes du chômage et les travailleurs à temps partiel involontaire) se situe juste en dessous de 10%, à un niveau record.

La situation semble donc en apparence favorable aux employés. Les employeurs peinent à trouver des travailleurs qualifiés. La situation n'est pourtant pas insurmontable pour les employeurs, surtout pour ceux qui évoluent dans un marché libre. La Suisse fonctionne avec des règles claires, raisonnables et dispose d'une constitution économique largement libérale. Nous sommes fondamentalement convaincus que les déséquilibres ne sont que temporaires et que le marché se régulera de lui-même. D'ailleurs les interventions politiques sont largement impopulaires. Force est de constater pourtant que le marché du travail présente beaucoup plus d'anomalies que d'habitude, et elles sont souvent perçues comme des contradictions.

A travers cette étude, nous souhaitons explorer les phénomènes les plus significatifs et rechercher des solutions.



Anne Donou
Directrice von Rundstedt

SOMMAIRE

1. UN APERÇU DES PRINCIPALES CONCLUSIONS	1
2. ÉTUDE	3
3. LES 8 CONTRADICTIONS	5
4. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EN DÉTAIL	9
4.1 Polarisation entre gagnants et perdants	10
4.2 Moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out	12
4.3 Une spirale de croissance sans fin	14
4.4 Pénurie de compétences et productivité	15
4.5 La culture sectorielle	17
4.6 Sens et individualisme	18
4.7 La nouvelle génération d'entrepreneurs	20
4.8 Le dilemme de l'âge	21
5. LES DISPARITÉS RÉGIONALES	23
6. LE MARCHÉ DE L'EMPLOI ET PRÉSENTATION DE VON RUNDSTEDT	29

VON RUNDSTEDT

www.rundstedt.ch

HR Today
know-how for tomorrow

www.hrtoday.ch

1. UN APERÇU DES PRINCIPALES CONCLUSIONS

1) PEU DE SOUTIEN AUX CATÉGORIES À RISQUE ET AUX PLUS VULNÉRABLES DE LA PART DES EMPLOYEURS

Une écrasante majorité de 82% estime qu'il est urgent de soutenir les prétdus perdants et les personnes désavantagées sur le marché de l'emploi. Et pourtant, les employeurs ne semblent guère s'en préoccuper. 82% des entreprises n'ont aucun programme de recrutement ou d'intégration spécifique pour les groupes à risque (travailleurs âgés de 60 ans et plus, bénéficiaires de l'assurance invalidité (AI), femmes qui souhaitent reprendre un travail après un congé parental). En matière de développement du personnel, l'accent est également mis sur les personnes performantes et à haut potentiel. Le soutien aux employés moins performants n'est offert que par 18% des entreprises. 46% des entreprises nous indiquent accorder un soutien dans des cas exceptionnels et de façon individuelle, alors que 36% d'entre elles n'offrent rien.

2) LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : CHAMPIONS DU TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

Dans tout le pays, on annonce une augmentation du travail à temps partiel. L'étude conclut cependant qu'une grande majorité travaille encore à temps plein et que nous sommes globalement encore loin d'une société à temps partiel (23,9% de travailleurs à temps partiel). Il existe toutefois de grandes différences entre les secteurs. C'est dans le secteur de la santé (38,7% de travailleurs à temps partiel) et dans l'administration publique (38,4% de travailleurs à temps partiel) que l'on trouve de loin le plus d'emplois à temps partiel. L'industrie arrive en queue de peloton avec seulement 12,9% de temps partiel.

3) STRESS ET SURCHARGE DE TRAVAIL : „LA NOUVELLE NORME“

Malgré le développement du temps partiel, la charge de travail et le stress augmentent. En moyenne, 28% des collaborateurs sont continuellement surchargés. Dans 34% des entreprises, plus d'un tiers des collaborateurs se trouvent en „zone rouge“ et sous stress. D'un point de vue sectoriel, les secteurs de la pharmacie, de la gastronomie, de la santé et du commerce de détail sont en tête du baromètre du stress. Les chiffres sont également inquiétants en ce qui concerne le burn-out. Dans 45% des entreprises, plus de 10% des collaborateurs présentent des signes concrets de burn-out. Comment les employeurs gèrent-ils cette situation ? Seuls 37% des employeurs s'occupent de manière concrète de la gestion du stress et du surmenage. Près de deux tiers des entreprises n'en font pas une priorité, bien que les indicateurs soient au rouge.

4) LA CROISSANCE D'UN POINT DE VUE QUANTITATIF NE NOUS REND PAS MEILLEURS NI PLUS HEUREUX

Pour 67% des personnes interrogées, la croissance d'un point de vue quantitatif (augmentation de la production, donc des ventes, des bénéfices et des effectifs) n'a aucun impact positif sur les conditions de travail ni sur la satisfaction des employés. Seules 37% des entreprises nous disent poursuivre une stratégie explicite et délibérée de croissance qualitative (qui se soucie d'une économie plus globale, sociale et environnementale).

5) OPTIMISER SES CONDITIONS PERSONNELLES TOUT EN RÉDUISANT SA PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL

L'opinion publique accepte que les travailleurs d'aujourd'hui réclament de meilleures conditions de travail et davantage de priviléges en raison de leur pouvoir sur le marché de l'emploi. Cependant seules 23% des personnes interrogées déclarent que ces demandes accrues vont de pair avec une envie de performer davantage. 36 % pensent même que malgré des exigences plus élevées, cette volonté de performer diminue. De plus, cela n'est pas compensé par une meilleure qualité ni une plus grande efficacité. 72% des personnes interrogées indiquent que la performance reste la même, voire diminue, malgré des exigences toujours plus élevées. Cette équation ne peut donc pas fonctionner.

L'augmentation des exigences provient en grande partie de la jeune génération (63%) et dans une moindre mesure des générations plus âgées (19%). Quand on regarde les raisons qui motivent leurs demandes, il ne s'agit pas d'obtenir une équité salariale (22 %) ni une égalité de traitement (17 %), mais bien d'optimiser ses conditions individuelles (61 %). L'utilitarisme prédomine.

6) CULTURE SECTORIELLE EN SUISSE - INDIGNE D'UNE ÉCONOMIE NATIONALE INNOVANTE

Cela sonne comme une contradiction flagrante : alors que 71% des personnes interrogées estiment qu'il est urgent d'agir pour favoriser les recrutements inter industries, la même cohorte estime que les candidats issus du même secteur génèrent plus de valeur ajoutée pour l'entreprise à court terme (74%) et même à long terme (61%) que les personnes venant d'autres branches. Le même tableau contradictoire se dessine lorsqu'on examine de plus près le comportement des entreprises. Elles investissent beaucoup d'argent pour promouvoir la diversité et pourtant 67% d'entre-elles exigent une expérience dans le même secteur lors des recrutements (critère obligatoire). Seules 32% recrutent des candidats issus d'autres secteurs ou les accompagnent à l'embauche. La culture sectorielle (zéro gap) est solidement enracinée en Suisse.

7) LA QUÊTE DE SENS N'EST PAS UN PHÉNOMÈNE RESERVÉ À LA GÉNÉRATION Z - C'EST UN PHÉNOMÈNE SOCIETAL

La GenZ est souvent considérée comme la génération de la quête de sens. Dans notre étude, 56% des personnes interrogées lui associent le besoin de sens à la GenZ. C'est une majorité, certes, mais relativement faible. 44% considèrent ce phénomène plutôt comme une tendance générale de la société, qui ne représente pas simplement la tendance actuelle, mais qui perdurera (71%). Pour la majorité, cette tendance ne vient toutefois pas de considérations éthiques, altruistes ou liées à la durabilité, mais elle est clairement motivée par un individualisme fort, un désir d'épanouissement personnel et de réalisation de soi.

8) PENSER ET AGIR COMME UN ENTREPRENEUR N'EST LIÉ NI À LA GÉNÉRATION NI À L'ÂGE

Bien que les mentalités en suisse soient peut-être moins propice à l'action entrepreneuriale, 43 % des personnes interrogées perçoivent une assez grande énergie entrepreneuriale dans leur environnement. Et bien que l'on trouve de nombreux jeunes passionnés dans le milieu des start-up, pour une nette majorité de 73%, avoir l'esprit entrepreneurial n'est lié ni à l'âge ni à la génération mais serait davantage une question de personnalité.

9) TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS SUSCITE PEU D'ENTHOUSIASME : BEAUCOUP D'ARGUMENTS PLAIDENT EN CETTE FAVEUR ET POURTANT NOMBREUX S'Y OPPOSENT

C'est évident. Les gens commencent à travailler plus tard, vivent de plus en plus longtemps et restent en meilleure santé même à un âge avancé. La conséquence logique serait que les gens continuent à travailler au-delà de 65 ans. Mais l'enquête montre clairement que, malgré la demande, les statistiques, les discours des politiciens et les représentants du personnel, il n'y a pas encore suffisamment de prise de conscience sur ce sujet. Actuellement, seuls 44% des répondants considèrent cela comme approprié. Malgré le vieillissement démographique et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, seules 25% des entreprises font réellement des efforts visant à prolonger l'emploi au-delà de l'âge de la retraite.

10) LES CANDIDATS ÂGÉS SONT DÉSAVANTAGÉS SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI, C'EST UNE RÉALITÉ

À partir de quel âge la recherche d'emploi devient-elle difficile ? Une majorité (56%) estime que les difficultés commencent dès 50 ans, 27% à partir de 60 ans. Seuls 18% ne voient aucune discrimination liée à l'âge. Il en va de même en matière de promotion interne, où le constat est similaire. Le seuil est toutefois un peu plus élevé. 40% des répondants situent l'âge couperet vers 50 ans et 29% placent ce seuil critique à 60 ans. Cela montre clairement que, malgré la pression sur le marché du travail, les employeurs ont du mal à miser sur les travailleurs plus âgés. Si l'on compare les secteurs, l'hôtellerie/restauration les banques et assurances ainsi que le secteur des biens de consommation sont les plus mal notés.

2. ETUDE

2.1 STRUCTURE DE L'ENQUÊTE

L'étude a été menée selon la méthodologie suivante :

- **Hypothèses :** une approche qualitative a permis de formuler des hypothèses à partir d'avis d'experts (recherche documentaire approfondie) et d'opinions d'un groupe de discussion réunissant des experts de von Rundstedt et du marché du travail.
- **Validation des hypothèses :** une approche quantitative a été menée par le biais d'un questionnaire diffusé auprès d'un échantillon statistique de responsables des ressources humaines, de cadres dirigeants et de managers identifiés par la technique *d'échantillonnage de commodité*¹.
- **Rapport final :** les données récoltées au travers du questionnaire ont été condensées dans ce rapport résumant les principales conclusions de l'enquête.

2.2 ENTRETIENS

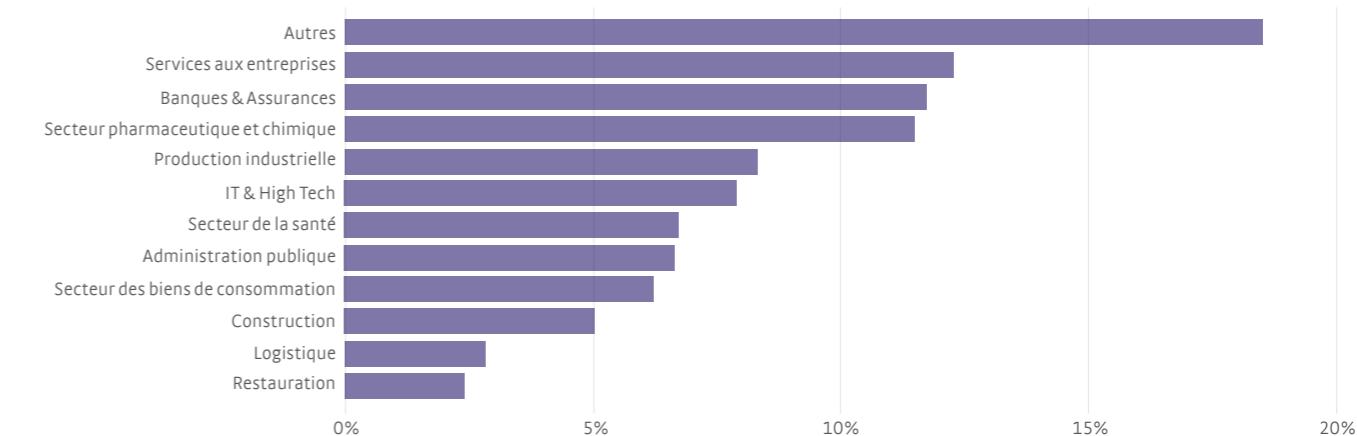
Les chiffres du SECO (Secrétariat d'Etat à l'Economie) et de l'Office Fédéral de la Statistique nous renseignent peu sur la réalité du marché du travail. Ils ne font que consolider des données à disposition. Il nous semble donc important de corrélérer ces chiffres avec les observations sur le terrain et les expériences vécues par tous les acteurs du marché et de souligner les phénomènes principaux. Pour identifier les incohérences actuelles et les formuler, nous avons délibérément recueilli l'avis d'employés, d'employeurs, d'entrepreneurs, de recruteurs, et d'institutions du marché du travail. Nous avons mené des interviews et interrogé les individus sur les dilemmes, les contradictions et les écueils du marché du travail. Nous en avons déduit huit phénomènes et les avons proposés sous forme de thèses puis nous les avons questionnées et challengées. Les conclusions sont examinées et analysées en détail dans cette étude.

2.3 ENQUÊTE

En collaboration avec HR TODAY, von Rundstedt réalise pour la sixième année consécutive une nouvelle étude relative aux questions RH et au marché du travail (voir <http://research.hrtoday.ch>).

Cette année, 1'907 responsables et cadres RH issus des secteurs et domaines les plus divers ont participé à l'enquête. Les participants couvrent l'ensemble de la Suisse et les trois régions linguistiques du pays.

Répartition des répondants selon leurs secteurs d'activités



RÉPARTITION SELON LES RÉGIONS LINGUISTIQUES

Suisse Alémanique	55%
Romandie	39%
Tessin	6%

RÉPARTITION SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Grande (>500)	45%
Moyenne (51-500)	29%
Petite (1-50)	26%

RÉPARTITION SELON LA FONCTION

Cadres supérieurs	45%
Experts	26%
Responsables RH	20%
Indépendants	9%

Les informations recueillies sont réparties dans les sections suivantes :

- Données sur les participants
- Questions relatives aux huit contradictions :
 - (1) Polarisation entre gagnants et perdants
 - (2) Moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out
 - (3) Une spirale de croissance sans fin
 - (4) Pénurie de compétences et productivité
 - (5) La culture sectorielle
 - (6) Sens et individualisme
 - (7) La nouvelle génération d'entrepreneurs
 - (8) Le dilemme de l'âge
- Observations complémentaires des participants (texte libre)

¹L'échantillonnage de commodité est une technique d'échantillonnage non probabiliste où les sujets sont sélectionnés en raison de leur accessibilité pratique et de leur proximité avec le chercheur. C'est la technique d'échantillonnage la plus couramment utilisée car elle est rapide, simple et peu coûteuse.

3. LES 8 CONTRADICTIONS ET HYPOTHESES

UNE POLARISATION ENTRE LES GAGNANTS & LES PERDANTS



Cohabitation d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et d'un chômage structurel.

MOINS D'ENVIE DE TRAVAILLER ET TOUJOURS PLUS DE BURN-OUT



Plus de personnes travaillent moins et peu de personnes travaillent plus.

UNE SPIRALE DE CROISSANCE SANS FIN



Croissance - Pénurie de main-d'œuvre qualifiée - Immigration...

LE DILEMME DE LA PRODUCTIVITÉ FACE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE



Plus d'exigences pour moins d'engagement – la productivité suisse est mise à mal.

CULTURE SECTORIELLE



La transformation numérique a besoin de mobilité sectorielle pour innover et en même temps les sociétés recrutent surtout dans leurs secteurs respectifs.

SENS ET INDIVIDUALISME



Le « sens » sonne bien, mais la réalisation de soi prédomine.

NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS



L'entrepreneuriat est hype – vendons vite et le mieux possible.

LE DILEMME DE L'ÂGE



Pénurie de main-d'œuvre qualifiée - Les seniors pourraient contribuer. Mais personne ne veut d'eux.

POLARISATION ENTRE GAGNANTS ET PERDANTS

Pénurie de compétences et chômage structurel : une ambivalence.

Certains profils sont très convoités. Les autres ne trouvent pas d'emploi. Même en période de boom, où tout le monde parle de la pénurie de travailleurs qualifiés, où la gastronomie et la logistique font face à d'énormes difficultés de recrutement, il y a des employés bien formés et solides qui restent sur le carreau. Les profils rares exercent un rapport de force pour négocier avec les employeurs, alors que d'autres ne s'en sortent pas. Une bonne employabilité ne peut plus se limiter à la fonction ni à l'expérience dans l'industrie, et nécessite de surfer sur la bonne vague car les exigences changent constamment. Mais comme elles changent continuellement, très rapidement et de manière imprévisible, comment rester dans le groupe des gagnants ? Et que faire lorsque l'on se retrouve dans le groupe des perdants ?

MOINS D'ENVIE DE TRAVAILLER ET TOUJOURS PLUS DE BURN-OUT

Plus de personnes travaillent moins et peu de personnes travaillent plus.

Le nombre d'employés qui ne veulent plus travailler à temps plein augmente constamment. Les salaires élevés en Suisse permettent à de nombreuses personnes de maintenir leur qualité de vie même avec un taux d'activité compris entre 60 et 80%. Le travail à temps partiel est en plein essor. De nouveaux besoins gagnent en importance, le travail et la reconnaissance du milieu professionnel en perdent. L'épanouissement personnel est maintenant considéré comme clé dans la réussite professionnelle. Beaucoup combinent leur occupation professionnelle avec leurs passions. Les conséquences se ressentent dans le marché avec une pénurie de travailleurs qualifiés qui augmente et qui accroît la pression sur les employés en poste. Les managers et les employés clés sont soumis à des surcharges de travail. Ils sont de plus en plus touchés par l'épuisement professionnel et les dépressions augmentent. Nous nous retrouvons face à une situation absurde et complètement paradoxale de suremploi et de sous-emploi en même temps. La réalisation de soi de certains se fait au détriment de la santé des autres.

UNE SPIRALE DE CROISSANCE SANS FIN

La croissance favorise la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, qui favorise l'immigration de travailleurs, qui favorise la croissance, et ainsi de suite.

La Suisse ne cesse de croître. De plus en plus la question se pose de savoir dans quelle mesure la croissance quantitative est-elle réellement qualitative. Le même raisonnement s'applique au marché du travail. La croissance économique est principalement tirée par la croissance démographique et celle-ci repose en grande partie sur l'immigration. La croissance économique, encouragée par les politiques, nécessite plus de travailleurs. La croissance nécessite plus de création de valeur, et donc plus de main-d'œuvre. La pression sur la main-d'œuvre en période de pénurie est compensée par l'immigration, qui alimente la croissance économique. Et nous nous retrouvons dans une spirale sans fin pour laquelle on n'a aucune soupape de sécurité. Quand Monsieur et Madame Suisse ont de moins en moins envie de travailler, cela signifie, compte tenu de la spirale de croissance, que la productivité en Suisse repose de plus en plus sur les épaules des travailleurs étrangers.

LE DILEMME DE LA PRODUCTIVITÉ FACE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE

Plus d'exigences pour moins d'engagement - ou comment la productivité diminue en Suisse.

Ceux qui sont en recherche devraient se montrer exigeants et ne pas se vendre en dessous de leur valeur. Qu'il s'agisse de la rémunération, de la flexibilité, de la liberté, de la responsabilité ou du plaisir : les candidats optimisent. L'efficacité au travail a pris un nouveau sens : un rendement équivalent mais pour moins d'efforts et avec le moins d'engagement possible. Les exigences des employés augmentent alors que leur engagement et leur volonté de performer diminuent. La productivité au travail, facteur clé de la compétitivité du marché suisse, est mise à mal. Nous en paierons tous le prix à un moment donné, y compris ceux qui « papillonnent » aujourd'hui.

LA CULTURE SECTORIELLE

La transformation digitale a besoin de flexibilité et de mobilité sectorielle. La culture sectorielle est très contraignante.

Tôt ou tard, la transformation digitale entraînera de profonds changements structurels dans toutes les industries et tous les secteurs. Les changements vont continuer à croître dans les entreprises. Ce qui est valable aujourd'hui ne le sera plus demain. Pour s'adapter aux conditions du marché, les employeurs misent sur l'agilité. Ils exigent donc totale flexibilité et mobilité de la part de leurs employés. Ceci implique que les modèles d'emploi vont devenir de plus en plus flexibles. Il reste cependant une forteresse qui est inébranlable pour l'instant: malgré la pénurie de travailleurs qualifiés et la pression économique, les employeurs continuent à exiger des candidats qu'ils aient une expérience dans la même industrie. Une contradiction qui peut rapidement devenir un blocage car pour opérer les transformations nécessaires et notamment les transformations digitales, il faut apporter de l'innovation. L'innovation aujourd'hui est cross-sectorielle et pas inter-sectorielle.

SENS ET INDIVIDUALISME

La „quête de sens“ sonne bien, mais la réalisation de soi est bien plus forte.

De nombreux employés aspirent à trouver plus de sens au travail. Gagner de l'argent et payer ses factures est acquis dans un monde où les postes sont plus nombreux que les candidats. Dans une oasis où sécurité et bien-être sont relativement «garantis», les objectifs changent, la quête de sens prédomine mais les employés prennent peu de risque. Tant que cette élévation ne conduit pas à renoncer à quelque chose ou à perdre quelque chose, l'engagement de soi reste somme toute minime... Comment ces employés pourront-ils poursuivre leur quête de sens le jour où le marché de l'emploi se retournera à la faveur des employeurs et que la réalisation de soi sera moins possible? L'argument du sens au travail est principalement utilisé par la génération «flocon de neige»², qui se distingue par un fonctionnement plus autocentré, plus individualiste et bien plus utilitaire. A y regarder de plus près, les paroles et les actes divergent. Un vrai sujet pour les existentialistes.

LA NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS

L'esprit d'entreprise est hype. Vendons le plus tôt et le mieux possible.

La Suisse est un eldorado en matière d'innovation et une pépinière de start-ups. Bastion de la connaissance et de la formation combiné à une grande disponibilité du capital, elle offre de bonnes conditions-cadres, un contexte légal souple et des lieux de vie et de travail attrayants. Si l'on réduit au plus simple, l'entrepreneuriat impliquait jusque-là de la création de valeur économique, une prise de risque, des responsabilités et de la durabilité. De grands entrepreneurs bien connus tels que Martin et Eugen Hilti, Hansjörg Wyss, Michael Pieper, Klaus Johann Jacobs et d'autres, ont durablement créé de la valeur ajoutée au fil des générations et ont toujours assumé leurs responsabilités. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat se définit différemment. L'accent est mis sur deux aspects. D'une part, il s'agit d'innover et de se réaliser: laisser son empreinte, contribuer à améliorer le monde, se mettre sous les feux de la rampe. D'autre part, il s'agit de gagner de l'argent. De nos jours, un Business Plan ambitieux repose soit sur une introduction en bourse le plus rapidement possible, soit sur une vente rapide à une plus grande entreprise. De nombreux entrepreneurs sont principalement préoccupés par leur mise en scène personnelle, leur rêve de Silicon Valley et la réalisation de soi. Schumpeter se retournerait dans sa tombe. Cela n'a plus grand-chose à voir avec l'entrepreneuriat durable moteur de l'évolution économique.

LE DILEMME DE L'ÂGE

Pénurie de travailleurs qualifiés – les personnes âgées vont y remédier. Mais personne n'en veut, des personnes âgées.

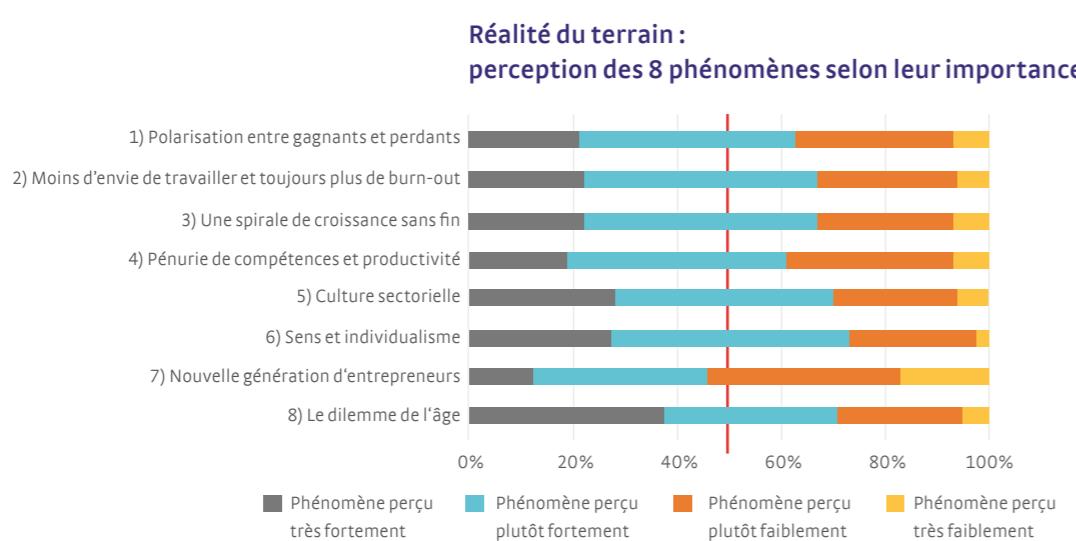
Le spectre démographique hante depuis longtemps. Nous manquons de main-d'œuvre. De nombreux représentants politiques demandent l'augmentation ou, mieux encore, la flexibilisation de l'âge de la retraite. Et pour aller dans ce sens, la santé en entreprise est largement promue. Les personnes âgées devraient travailler aussi longtemps qu'elles le peuvent pour combler les vides. Tout cela semble très raisonnable. Mais la réalité est complètement différente. Les données et notre pratique montrent que les travailleurs sont désavantagés dès l'âge de 55 ans. Ils ont souvent du mal à trouver un nouvel emploi parce que les entreprises sont prudentes et réticentes à recruter des travailleurs âgés. On ne peut que spéculer sur les raisons. En un mot : alors que l'emploi des plus de 65 ans est incontournable pour palier la pénurie, la réalité montre que les plus de 55 ans sont déjà désavantagés ou même entravés dans leur recherche d'emploi.

²Aussi appelés Millenials.

4. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EN DÉTAIL

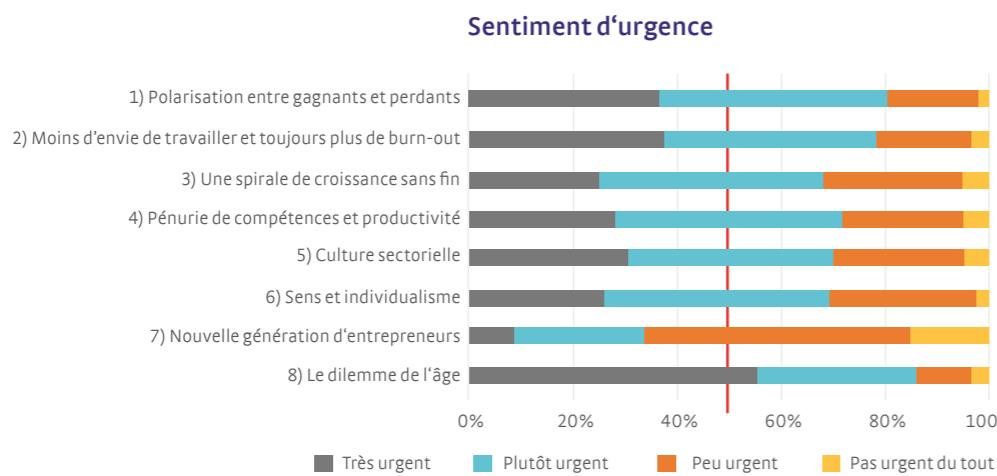
Voyons d'abord à quel point ces huit contradictions sont représentées en pratique et dans le marché, tous secteurs confondus et toutes régions confondues. Deux questions sont importantes :

(1) Comment les 8 phénomènes sont-ils perçus dans le monde du travail ?



Sept des huit hypothèses ont été clairement approuvées et confirmées par le sondage. Elles bénéficient toutes d'une approbation de plus de 60%. Les phénomènes les plus fortement perçus sont le sens et l'individualisme (73%), le dilemme de l'âge (71%) et la culture sectorielle (70%). L'hypothèse sur le fonctionnement des nouveaux entrepreneurs n'est confirmée que par 46% et ne trouve pas de majorité.

(2) Dans quelle mesure est-il nécessaire d'agir pour remédier à ces difficultés ?



Le sentiment d'urgence vient renforcer et même surpasser la réalité. Plus des deux tiers des personnes interrogées estiment qu'il est urgent d'agir pour lutter contre certains dysfonctionnements. Les domaines avec les valeurs les plus élevées se trouvent dans les catégories suivantes : le dilemme de l'âge (87%), la polarisation des gagnants et des perdants (82%), moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out (79%). Cela n'est pas étonnant, car ces trois phénomènes impactent directement le bien-être et la santé des employés. Peu de solutions concrètes existent pour le moment et expliquent ce sentiment d'urgence. Cela en dit long sur le sens de la responsabilité sociale et de la solidarité que nous connaissons dans la société actuelle.

Par contre, en ce qui concerne la nouvelle génération d'entrepreneurs, le constat est différent : l'hypothèse selon laquelle le fonctionnement de cette nouvelle génération consiste à créer vite pour vendre plus vite est validée, mais seuls 34% pensent qu'il faut agir.

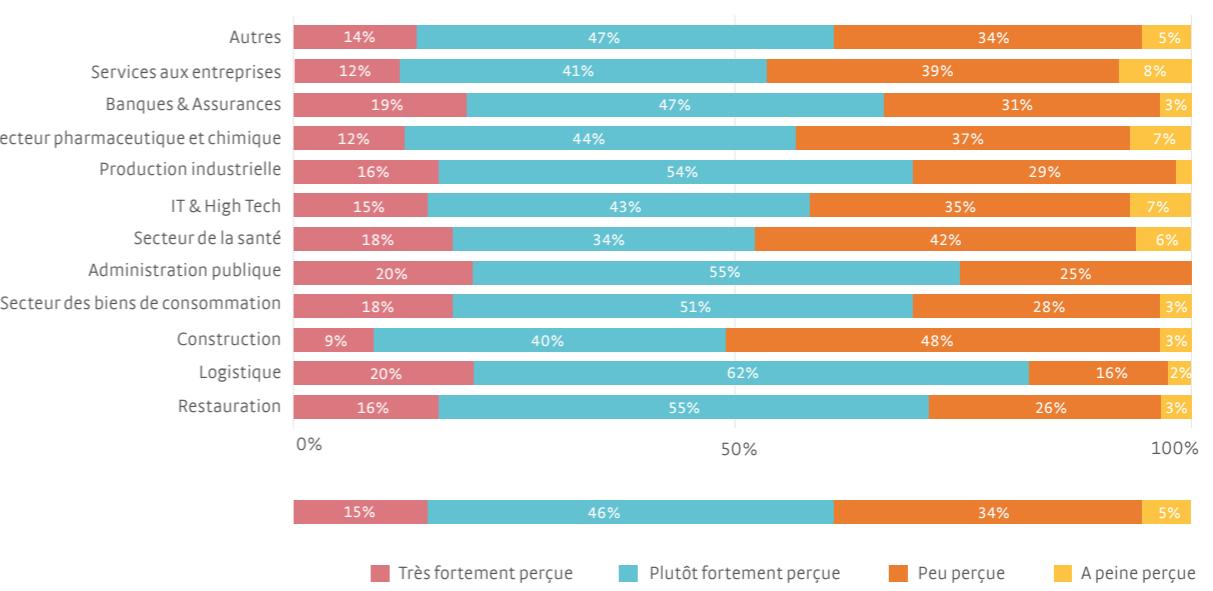
Nous allons maintenant aborder en détail les différentes contradictions.

4.1 POLARISATION ENTRE GAGNANTS ET PERDANTS

Bien que le marché du travail semble actuellement favorable aux candidats, la polarisation entre les gagnants et les perdants est évidente. Une nette majorité de 63% des personnes interrogées confirme ce phénomène et 82% estiment qu'il faut faire quelque chose.

Interrogés sur l'employabilité au sein de leurs propres entreprises, les répondants confirment que la polarisation est encore plus marquée chez les employés en poste. L'appréciation de l'employabilité diverge fortement dans 61 % des entreprises. La polarisation est particulièrement perceptible dans la logistique (82 %), dans l'administration publique (75 %) et dans l'industrie de la restauration/hôtellerie (71 %).

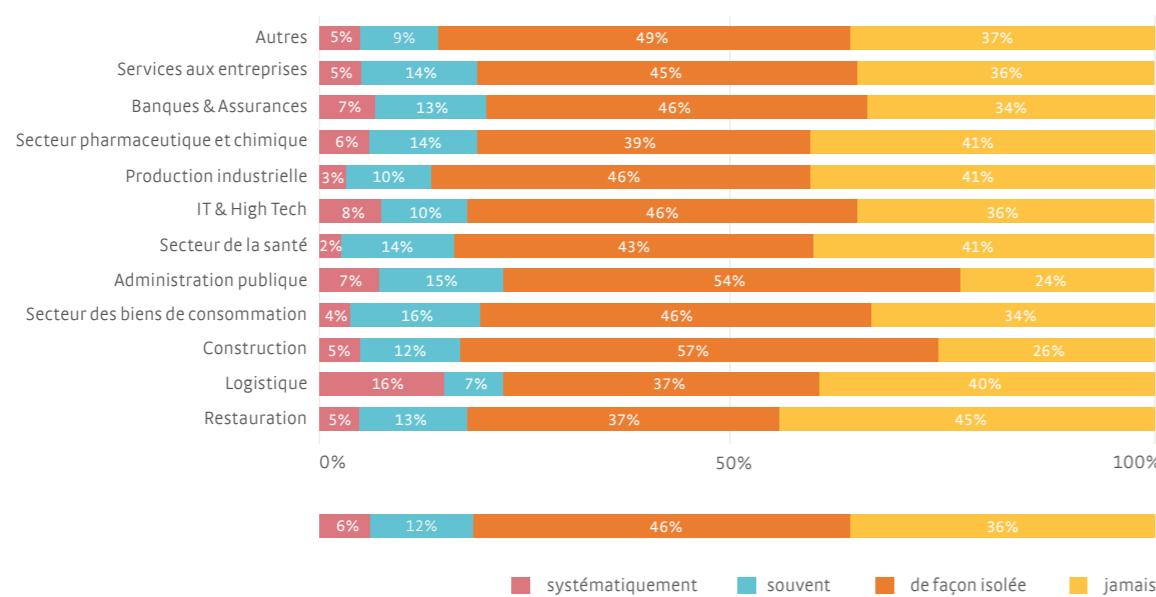
Perception de la polarisation entre gagnants et perdants



En ce qui concerne le soutien aux perdants et les mesures concrètes prises par les employeurs, le tableau est peu encourageant. Ainsi, une minorité d'entreprises tente de réduire cette polarisation. Dans la plupart des entreprises, l'accent est plutôt mis sur le développement des employés performants. Les entreprises cherchent à attirer les talents et leur proposent des programmes de développement. On peut comprendre le point de vue des entreprises.

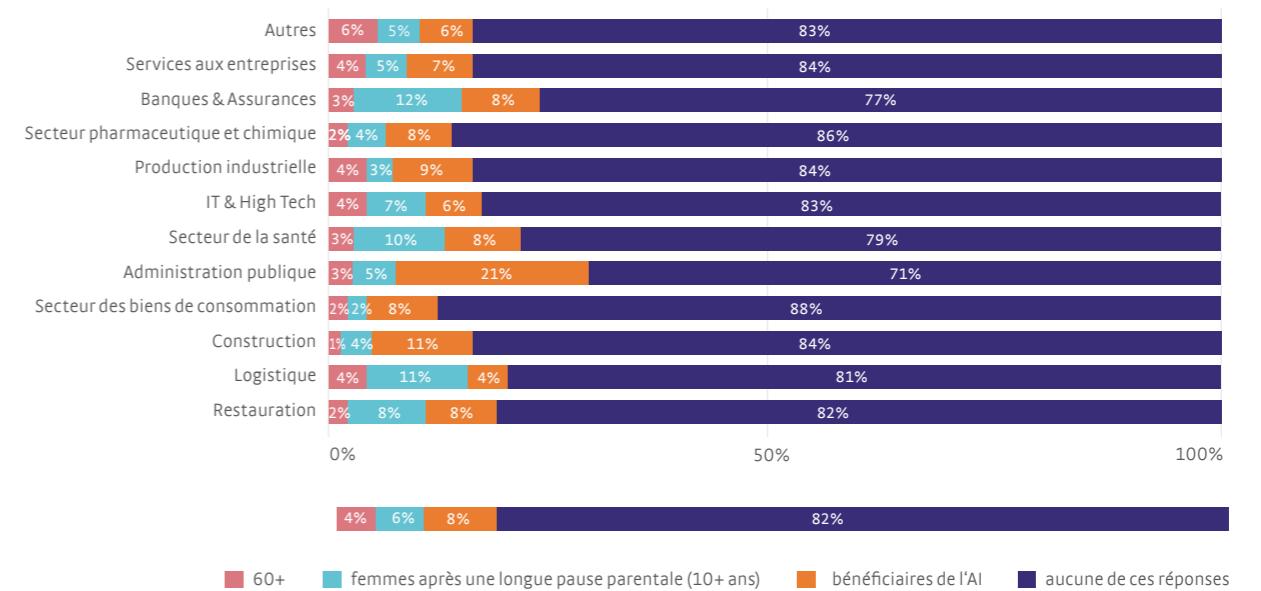
Seuls 18% des employeurs proposent des programmes de développement aux employés moins performants. Le secteur public arrive en tête : 22% soutiennent leurs employés de façons systématique ou fréquente et 54% occasionnellement.

Soutien aux employés les moins performants



Le tableau est encore plus sombre sur le marché du travail, pour les trois groupes à risque : les personnes de 60 ans et plus, les femmes qui souhaitent retravailler après un congé parental prolongé (plus de 10 ans) et les bénéficiaires de l'AI. Malgré la pénurie de personnel, ces populations ne sont guère favorisées, au contraire. 82 % des entreprises ne semblent pas du tout s'intéresser à ces populations, du moins il n'existe pas de mesures spécifiques pour faciliter leur embauche. En comparant les secteurs, on constate toutefois des exceptions. Par exemple, les bénéficiaires de l'AI ont de meilleures chances dans le secteur public (21 %). Les femmes qui souhaitent retravailler après un congé parental prolongé ont de meilleures chances dans les banques et les assurances (12 %), dans la logistique (11 %) et dans le secteur de la santé (10 %). Pour les travailleurs plus âgés de 60 ans et plus, la situation n'est favorable dans aucun secteur.

Proportion de recrutements et d'accompagnements à l'embauche des groupes à risque

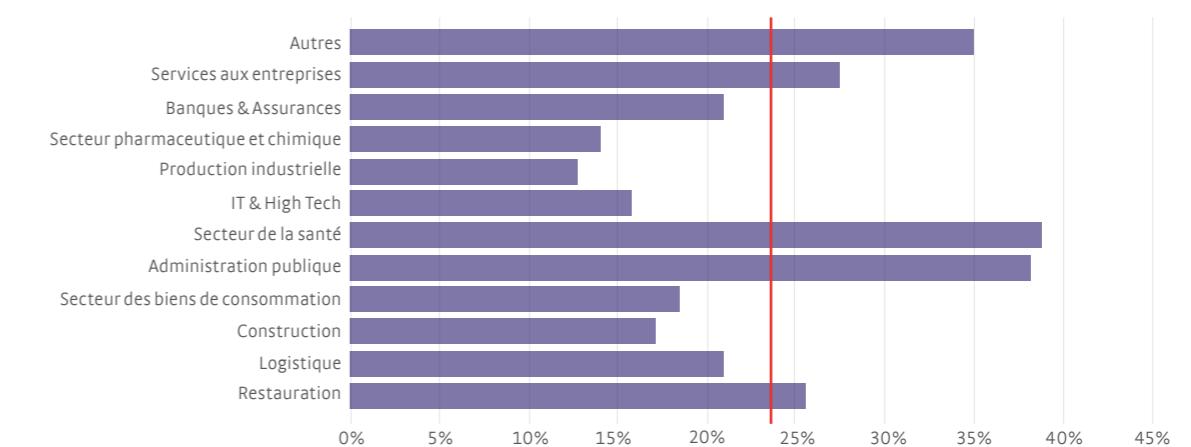


4.2 MOINS D'ENVIE DE TRAVAILLER ET TOUJOURS PLUS DE BURN-OUT

La polarisation entre les travailleurs à temps partiel et les acharnés du travail est confirmée comme étant un phénomène clair. Une grande majorité de 67% ressent ce conflit dans son environnement professionnel et 79% des personnes interrogées estiment qu'il faut clairement agir sur ce sujet.

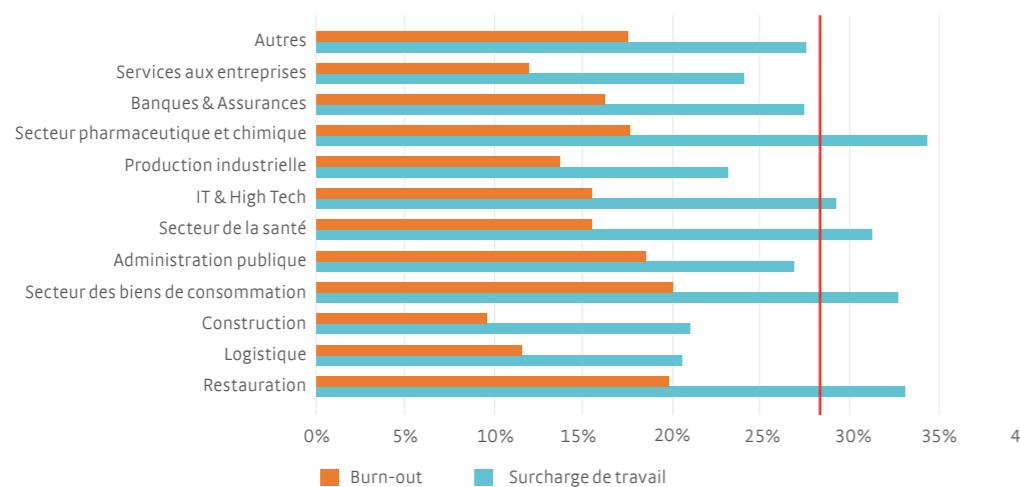
Selon l'enquête, la part des travailleurs à temps partiel, tous secteurs confondus, s'élève à 23,9%. A première vue, cela semble relativement faible, d'autant plus qu'en Suisse, on parle de plus en plus d'une société à temps partiel. Cela peut s'expliquer par le fait que de nombreux emplois à temps partiel ne sont pas perçus comme tels à l'extérieur. La proportion varie toutefois considérablement d'un secteur à l'autre. Dans ce contexte, le secteur de la santé (38,67 %) et la fonction publique enregistrent les taux les plus élevés. En revanche, la production industrielle (12,9 %), l'industrie pharmaceutique et chimique (14,54 %) ainsi que l'informatique et les hautes technologies (15,38 %) affichent les taux de travail à temps partiel les plus bas.

Taux d'emplois à temps partiel



Qu'en est-il du stress et de la surcharge chez les employés qui travaillent beaucoup ou qui sont soumis à une forte pression ? Les résultats montrent un stress et une surcharge chronique. Dans 53% des entreprises, plus de 20% des employés présentent des signes de stress et de surcharge, dans 34% des entreprises, cela concerne plus d'un tiers des employés et dans 18% des entreprises, plus de la moitié du personnel est touchée. A cela s'ajoute une part considérable d'employés qui ne sont déjà plus pleinement productifs car ils présentent des symptômes concrets d'épuisement professionnel ou de résignation. Dans 45% des entreprises cela concerne plus de 10% des employés, et dans 15% des entreprises, plus d'un tiers du personnel. Ce sont des chiffres alarmants. En moyenne tous secteurs confondus, 28% des employés sont donc stressés et surchargés. Là encore, les chiffres varient considérablement selon le secteur, comme le montrent la valeur médiane et les valeurs par secteur.

Stress au travail :
taux de burn out et de surcharge de travail



En comparant les secteurs, l'industrie pharmaceutique et chimique (34,25 %), la gastronomie (32,88 %), l'industrie des biens de consommation (32,66 %) et le secteur de la santé (31,23 %) sont en tête. Les taux de surcharge et de stress sont les plus faibles dans la construction (20,68 %) et la logistique (20,62 %). Les taux de burn-out sont généralement d'environ la moitié des taux de stress. Une exception se démarque dans un secteur. Dans l'administration publique, nous observons un taux relativement élevé de burn-out (18,36 %). Bien que la situation de stress et de surcharge soit inférieure à la moyenne générale, le burn-out atteint un niveau élevé ici. Il convient d'examiner le lien avec le contexte culturel au sein de l'administration publique. Les situations de stress semblent conduire beaucoup plus rapidement à des situations de burn-out.

Avec de tels résultats, on pourrait s'attendre à ce que les employeurs en soient conscients et qu'ils aient développé des mesures concrètes pour réduire le stress et la surcharge de travail. Cela ne semble malheureusement pas être le cas pour la majorité des entreprises. Seules 9 % des entreprises accordent une importance élevée à la réduction de la charge de travail. Dans 28 % des entreprises, des mesures sont prises. Cela signifie donc que 63 % des employeurs ne prennent pas au sérieux le problème de la surcharge et n'y remédient pas.

En cas de signes de burn-out, les employeurs réagissent souvent de manière inadéquate. Alors que dans 22 % des entreprises, aucune réaction n'est observable, 41 % des entreprises réagissent trop tard. Seuls 37 % s'occupent immédiatement ou rapidement des employés en danger.

4.3 UNE SPIRALE DE CROISSANCE SANS FIN

Notre système est conçu pour soutenir la croissance. L'accélération de la croissance quantitative sans progrès perceptible en matière de qualité de vie et de travail est un phénomène qui a également été clairement confirmé par l'enquête. 67% des personnes interrogées voient chez leur employeur cette recherche unilatérale du „plus“ plutôt que du „mieux“. Plus des deux tiers (69%) souhaitent un meilleur équilibre et estiment qu'il est urgent d'agir dans ce domaine.

Tout d'abord, se pose la question fondamentale de savoir si la croissance quantitative, (donc par effet de ricochet l'augmentation du nombre d'employés, du chiffre d'affaires, des bénéfices et d'autres facteurs de croissance), a également un impact positif sur la qualité de vie au travail et si cela est perceptible pour les employés. Pour 62 % des personnes interrogées la qualité de vie au travail baisse et pour 67 % d'entre elles, la croissance quantitative n'augmente

Impact de la croissance quantitative

	CLAIREMENT OUI	TENDANCE À LA HAUSSE	TENDANCE À LA BAISSE	CLAIREMENT NON
Evolution de la qualité de vie au travail	7%	32%	45%	17%
La croissance quantitative apporte plus de satisfaction	5%	28%	48%	19%
La croissance quantitative apporte plus de satisfaction	8%	29%	38%	26%

Cette situation peut rapidement générer de l'insatisfaction et de la frustration. La pression et la charge de travail augmentent de façon continue pour beaucoup (voir 4.2), sans que cela ne se traduise par une amélioration de la qualité de vie. Il faut donc se poser sur l'impact de la croissance quantitative et la mettre à l'ordre du jour dans la sphère politique. Certaines entreprises en prennent conscience et adoptent des stratégies plus axées sur la qualité. Selon l'enquête, 37 % des entreprises poursuivent principalement des objectifs de développement qualitatif, promettent plus de durabilité et plus de satisfaction. On peut toutes fois se demander dans quelle mesure il ne s'agit pas seulement de belles paroles (greenwashing ou écoblanchiment). L'étude ne le montre pas.

4.4 PÉNURIE DE COMPÉTENCES ET PRODUCTIVITÉ

Les revendications des employés augmentent alors que leur engagement et leur volonté de travailler diminuent. Un employeur paie davantage que par le passé, mais obtient finalement moins en retour. Une majorité de 61 % constate déjà ce phénomène dans son entreprise, et 72 % des personnes interrogées estiment qu'il est nécessaire d'agir.

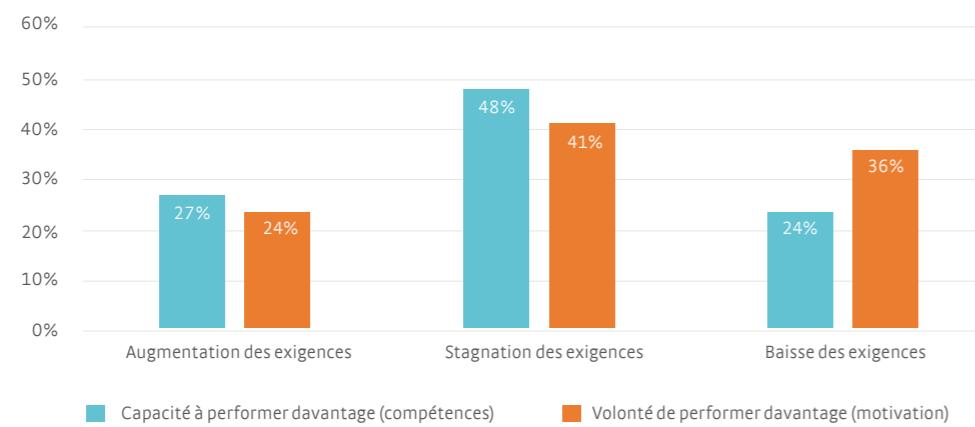
Les exigences des employés ont augmenté ces dernières années, c'est indéniable. Le rapport de force qui découle de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée n'est pas la seule explication. Les tendances sociétales et la recherche de plus de prospérité font aussi partie de l'équation. Nous avons souhaité comprendre l'impact des exigences croissantes sur la productivité et la performance. Pour ce faire, nous avons distingué 2 éléments : la capacité à performer (intrinsèquement liée aux compétences) et la volonté de performer (intrinsèquement liée à la motivation).

L'enquête montre clairement que les revendications des employés ont augmenté sans qu'une performance supérieure ou meilleure ne soit fournie en contrepartie. Les exigences des employés ne s'accompagnent pas d'une volonté accrue de performer (77 % des répondants) ni d'une plus grande capacité à performer (72 % des répondants).

Dans un contexte d'exigences accrues, seuls 24 % des répondants constatent que la volonté de performer augmente, 41 % constatent une stagnation et 36 % observent même une baisse de la volonté..

Dans ce même contexte, 27 % observent que la capacité à performer augmente quand les exigences des employés augmentent, mais 48 % constatent une stagnation, et 24 % constatent même une baisse.

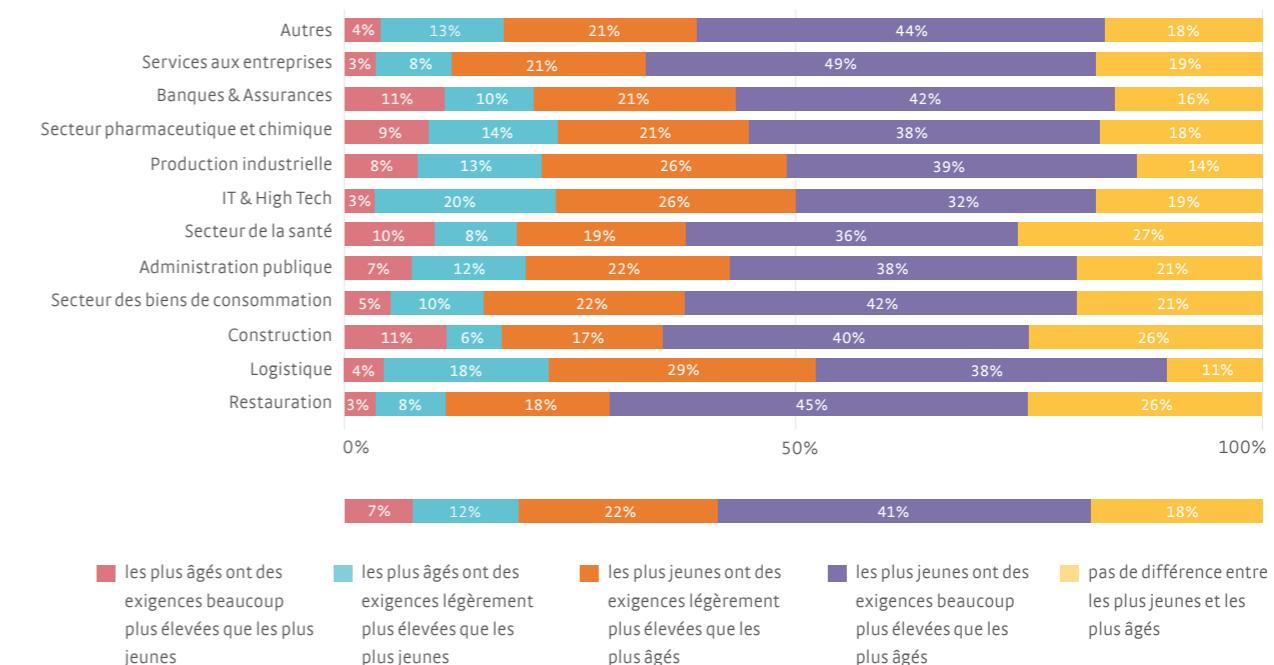
Evolution de la capacité à performer et de la volonté de performer dans un contexte d'augmentation des exigences



L'équation ne fonctionne pas, la productivité au travail et la performance en pâtissent inévitablement.

Examinons à présent ce qui alimente ces exigences. Selon les répondants, il s'agit très clairement d'une question générationnelle. Pour une majorité de 63 % des personnes interrogées, les jeunes travailleurs sont plus exigeants que leurs ainés. Seuls 19 % estiment que l'augmentation des exigences provient des travailleurs plus âgés.

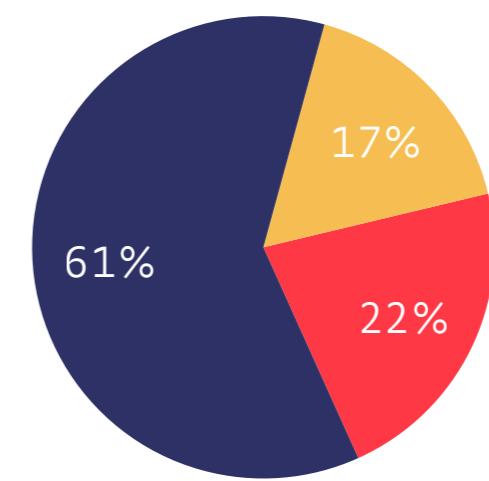
Comparaison entre les exigences des employés plus jeunes par rapport à celles des employés plus âgés



■ les plus âgés ont des exigences beaucoup plus élevées que les plus jeunes
■ les plus âgés ont des exigences légèrement plus élevées que les plus jeunes
■ les plus jeunes ont des exigences légèrement plus élevées que les plus âgés
■ les plus jeunes ont des exigences beaucoup plus élevées que les plus âgés
■ pas de différence entre les plus jeunes et les plus âgés

Les éléments qui motivent ces demandes ne proviennent pas d'un besoin d'équité salariale ni d'un besoin d'égalité plus générale, mais plutôt de la volonté d'optimiser ses conditions pour améliorer sa situation personnelle (61 %). Il s'agit donc bien plus d'une question d'épanouissement personnel que de valeurs morales.

Nature des exigences



■ Plus d'avantages personnels ■ Equité salariale ■ Egalité de façon générale

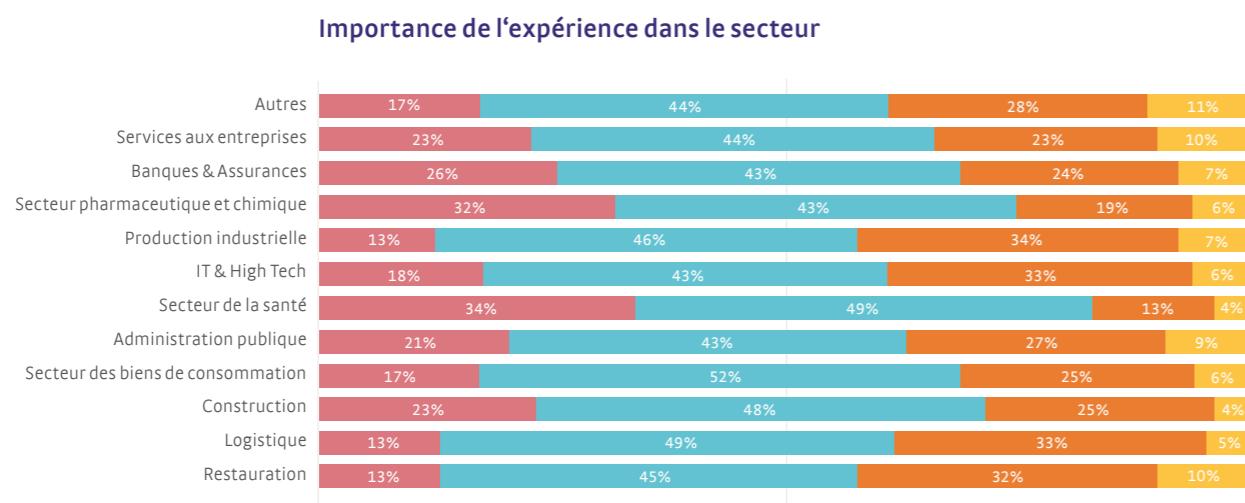
4.5 LA CULTURE SECTORIELLE

La transformation digitale va de pair avec l'agilité. Par conséquent, les employeurs demandent aux employés d'être flexibles et mobiles. Ces mêmes employeurs font preuve de peu de flexibilité dans leurs recrutements et maintiennent fermement leur focus sur l'expérience requise dans le même secteur d'activité. Un candidat doit absolument avoir une vaste expérience dans le secteur et les candidats issus d'autres secteurs sont généralement écartés. Une majorité de 70 % confirme la tendance de la culture sectorielle dans les pratiques de recrutement des entreprises, et 71 % estiment qu'il est urgent d'agir pour que cela change.

Il semble y avoir un consensus général selon lequel les experts issus du secteur sont plus rapidement opérationnels et créent plus rapidement de la valeur ajoutée par rapport aux candidats issus d'autres secteurs ou en reconversion. A court terme certainement, mais à long terme, ils apportent moins d'innovation et donc moins de capacité pour que les entreprises se développent. Les processus et les idées sont rarement remis en question sans impulsions externes. Les chiffres attirent l'attention. Il ressort qu'une grande majorité pense que les candidats issus du secteur génèrent plus de valeur pour une entreprise à la fois à court terme (74 %) et à long terme (61 %) que les personnes issues d'autres secteurs. Ces chiffres sont surprenants. La contradiction est flagrante !

Les entreprises privilégient la culture du secteur. Malgré la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, deux tiers des entreprises (67 %) expriment officiellement et explicitement le souhait de recruter des candidats qui ont déjà l'expérience et la connaissances du secteur. Seules 32 % des entreprises recherchent délibérément des candidats issus d'autres secteurs et font un effort pour leur intégration.

Dans le graphique ci-dessous, il est clair que l'accent est fortement mis sur les connaissances sectorielles, en particulier dans le secteur de la santé (83 %) et dans l'industrie pharmaceutique (75 %). Pour les médecins, cela se comprend, mais pour tous les autres profils du secteur hospitalier, les candidats issus de secteurs différents seraient envisageables. Même dans le domaine très réglementé du personnel infirmier, des programmes de reconversion commencent à voir le jour (formations courtes en soins infirmiers, formation continue pour les aides-soignantes).



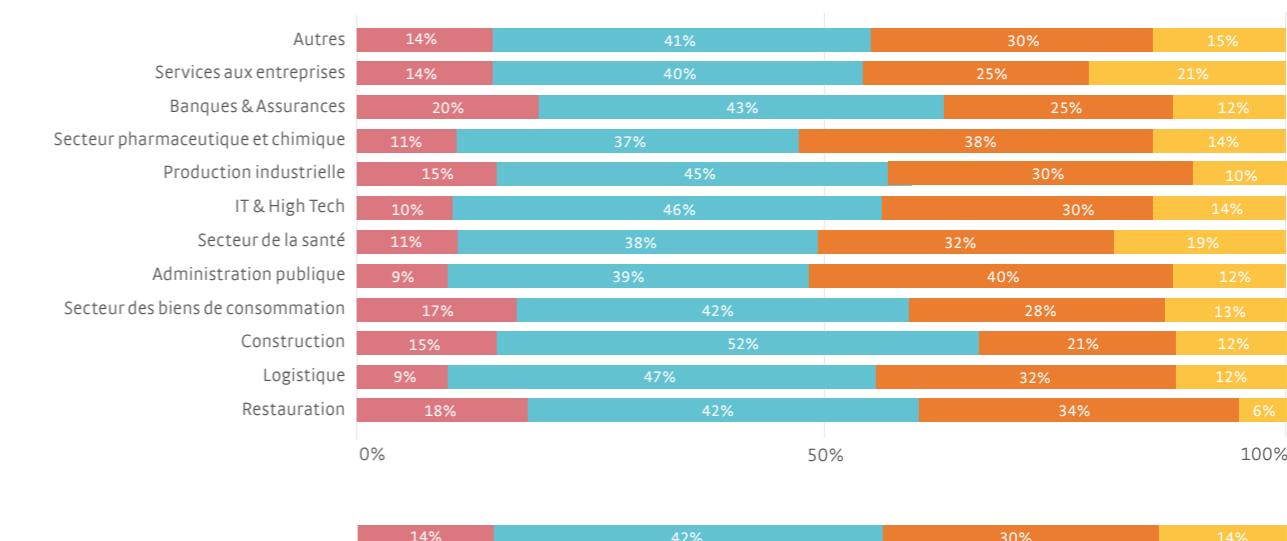
Legend:
■ Très importante
■ Plutôt importante
■ Peu importante
■ Pas importante du tout

4.6 SENS ET INDIVIDUALISME

Tout le monde est en quête de sens et de durabilité. Et en même temps, les gens se comportent de manière de plus en plus individualiste et égoïste. C'est à se demander si la vague d'enthousiasme pour la durabilité ne concerne que l'épanouissement personnel ? Une nette majorité de 73 % retrouve cette contradiction dans son environnement de travail et la confirme, et 69 % estiment qu'il y a lieu d'agir.

Dans les débats, la jeune génération Z est perçue comme l'instigatrice de ce phénomène. La GenZ est généralement considérée comme individualiste et obsédée par la durabilité. Interrogés sur l'origine de ce phénomène, seuls une maigre majorité de 56 % dans l'enquête estime qu'il s'agit là d'un phénomène générationnel lié à la GenZ. Par conséquent, 44 % des personnes interrogées ne voient pas de lien avec l'âge et considèrent plutôt qu'il s'agit d'un phénomène sociétal.

Responsabilité de la GenZ face au phénomène de quête de sens et de durabilité

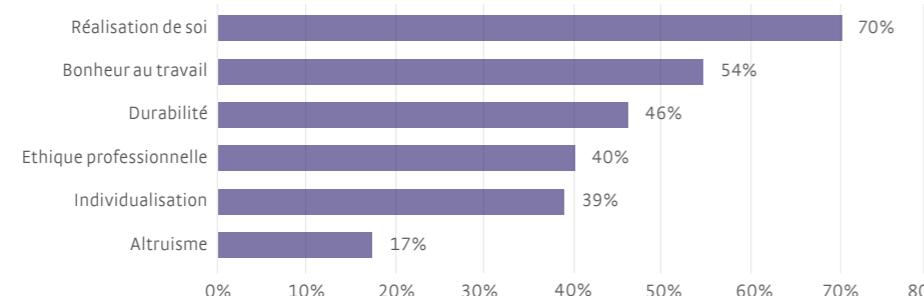


Bien qu'une légère majorité associe ce phénomène à la génération Z, une grande majorité de 71 % des personnes interrogées estime qu'il s'agit d'une tendance à long terme. Seuls 29 % pensent qu'il s'agit d'une tendance passagère.

Ceux qui pensent que des motifs nobles tels que l'altruisme, l'éthique professionnelle ou la durabilité se cachent derrière la question du Sens et se trompent. Lorsque l'on pose la question (avec choix multiples) sur les facteurs de motivation, la réalisation de soi (70 %) et le plaisir au travail (54 %) arrivent en tête et sont cités par une majorité des personnes interrogées. La durabilité (46 %), l'éthique professionnelle (40 %) et l'altruisme (17 %) n'ont pas trouvé de majorité et sont nettement en retrait.



Critères d'importance en matière de quête de sens

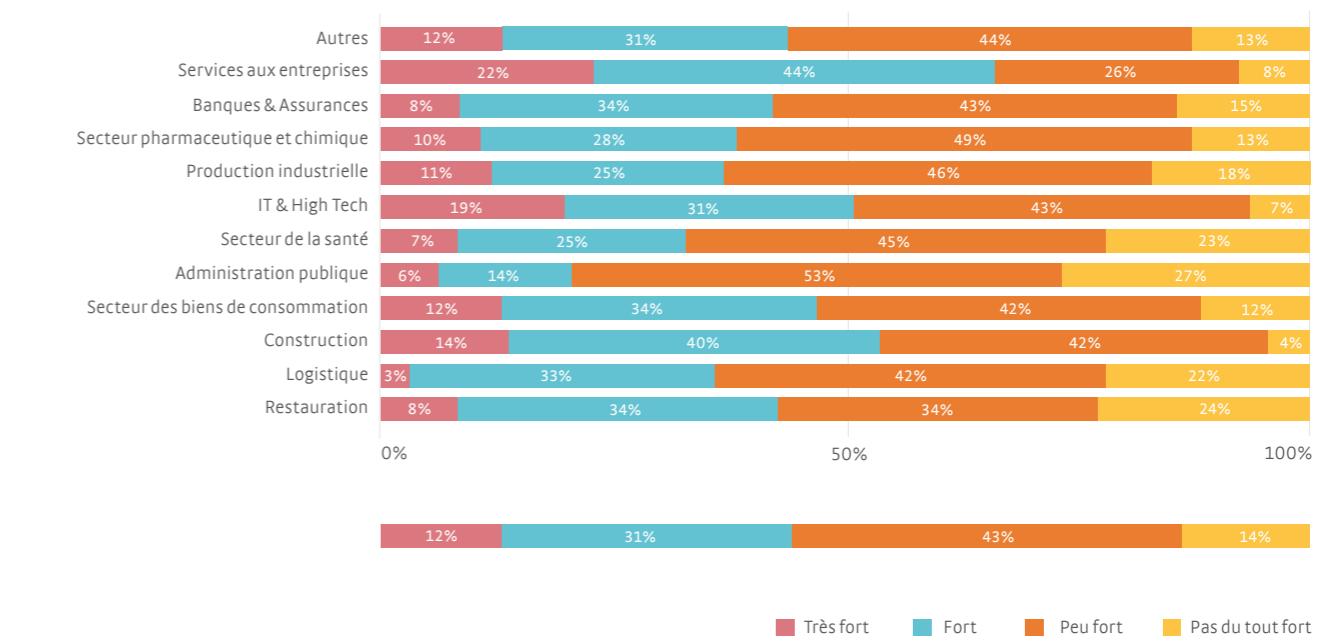


4.7 LA NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS

L'entrepreneuriat est en vogue en Suisse. Les start-ups ont le vent en poupe. De nombreuses statistiques fédérales et cantonales le confirment. L'entrepreneuriat signifie entre autres responsabilité, prise de risque et création de valeur durable. Nous sommes partis de l'hypothèse suivante : les motivations des entrepreneurs sont souvent individualistes et ne sont motivées que par la réalisation de soi, l'image et la recherche du succès. Cette hypothèse est la seule à avoir été rejetée par une majorité dans cette enquête. 54% des personnes interrogées ne sont pas de cet avis et font une autre expérience dans leur environnement. En conséquence, seule une minorité de 34% estime qu'il y a besoin d'action à cet égard.

Une part relativement importante (43%) ressent un esprit entrepreneurial fort en Suisse, mais nous constatons ici de grandes différences entre les branches. Les secteurs en tête sont les services aux entreprises (66%), la construction et le bâtiment (54%) ainsi que l'informatique et la haute technologie (50%). En fin de classement, on trouve logiquement l'administration publique avec seulement 20%.

Perception de l'esprit entrepreneurial



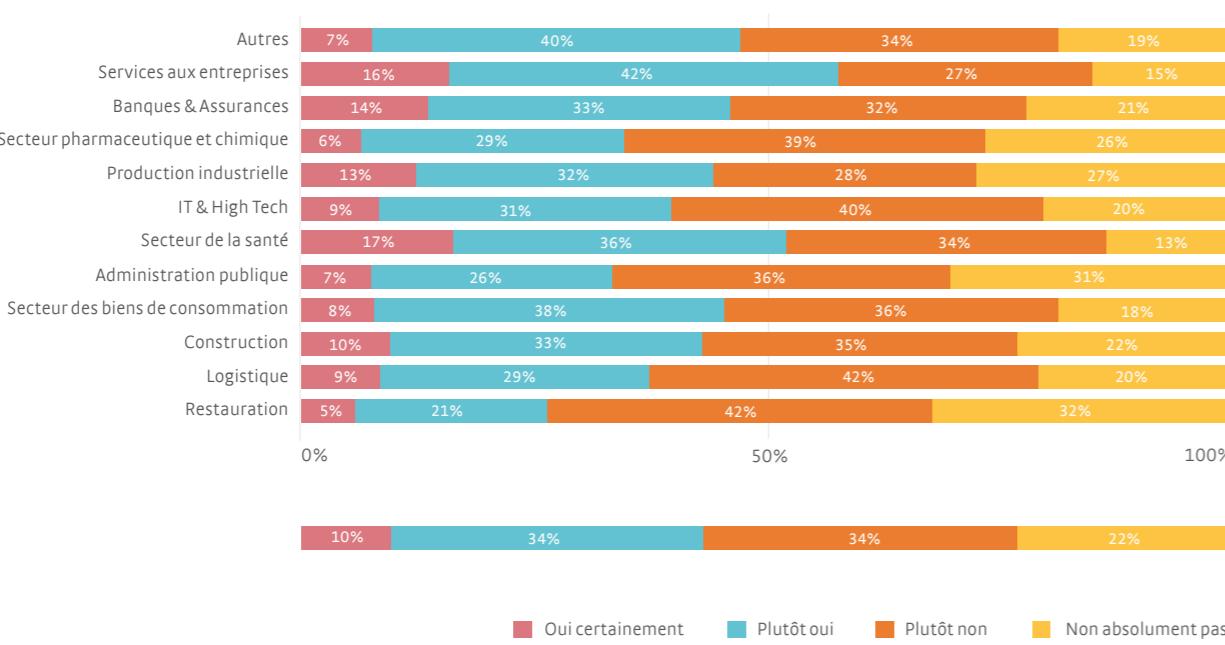
Nous avons également cherché à comprendre dans quelle mesure cet esprit entrepreneurial est corrélé avec l'âge. Nous étions partis de l'hypothèse suivante : les personnes plus jeunes ont davantage envie d'entreprendre. Cette hypothèse a également été rejetée. Avec 73%, une nette majorité ne voit aucun lien entre l'âge et l'entrepreneuriat.

4.8 LE DILEMME DE L'ÂGE

L'évolution démographique entraîne une raréfaction de la main-d'œuvre et crée des goulots d'étranglement financiers pour les institutions sociales et les caisses de retraite. Les organisations patronales appellent clairement à la flexibilisation de l'âge de la retraite et au maintien en emploi des plus de 65 ans afin de contrer la pression démographique. Or, on entend depuis longtemps que les travailleurs âgés et les demandeurs d'emploi ont plus de mal à s'imposer sur le marché du travail dès 50 ans. Une contradiction évidente qui est également vécue et observée par une nette majorité de 71%. Par conséquent, 87% des personnes interrogées réclament des mesures correctives. Il est urgent d'agir.

Voyons d'abord si la solution concrète proposée par les représentants des employeurs trouve un écho favorable. Seules 44% des personnes interrogées se prononcent en faveur du maintien de l'emploi après 65 ans. Une majorité de 56% n'y est pas favorable. Dans le contexte de la demande croissante d'individualisation c'est en fait une grande surprise. La possibilité de fixer l'âge de la retraite de manière flexible et individuelle est en fait une chance pour ceux qui envisagent cette option. Là encore, les différences sectorielles sont relativement importantes. Dans les branches des services aux entreprises (58%) et de la santé (53%), cette préoccupation trouve une majorité. Elle ne trouve par contre aucun soutien dans l'hôtellerie et la restauration (26%) ni dans l'administration publique (33%).

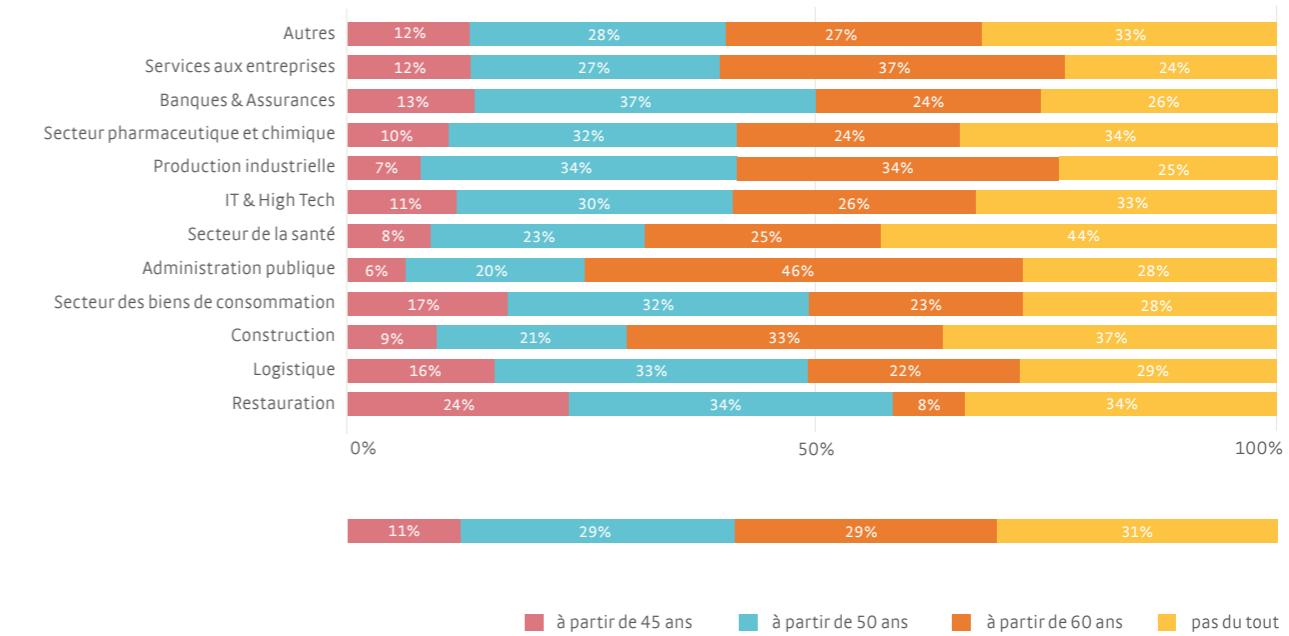
Faut-il maintenir l'emploi après 65 ans



Lorsque nous examinons la réalité des entreprises, les employeurs contrairement aux recommandations de leurs organisations patronales ne sont pas encore prêts à recruter du personnel âgé de plus de 65 ans. Seules 25% des entreprises s'efforcent concrètement de proposer aux travailleurs âgés un emploi au-delà de l'âge de la retraite.

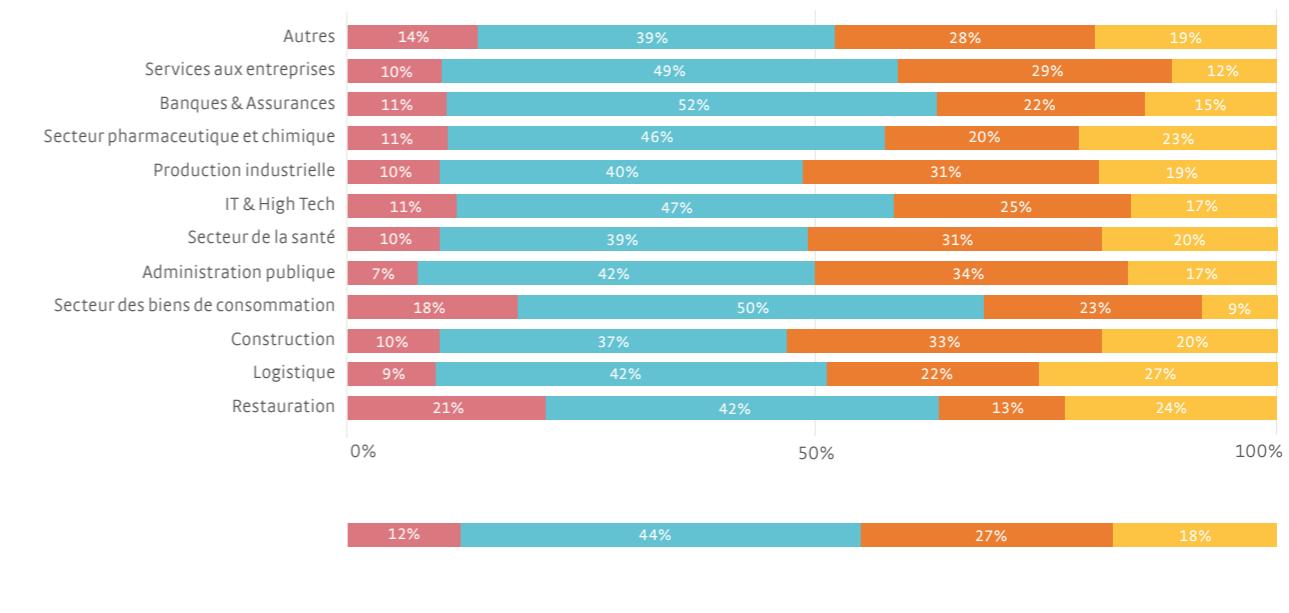
Manifestement, malgré la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les employeurs continuent de se montrer critiques à l'égard des collaborateurs âgés. C'est pourquoi il est intéressant de se demander quel est l'âge couperet, c'est-à-dire l'âge à partir duquel les entreprises ne considèrent plus une candidature externe pour un recrutement ou une candidature interne pour une promotion interne. Pour les promotions internes, le couperet de l'âge dépasse 57,0 ans (médiane). Le secteur ayant le moins de préjugés est celui de l'administration publique (médiane de 59,2). Les secteurs les plus critiques sont ceux de la restauration (médiane de 54,7), les banques et assurances ainsi que le secteur des biens de consommation (médiane de 55,6 chacune).

Age couperet par secteur pour les candidatures internes



Pour les demandeurs d'emploi, la situation est encore pire. Dans le recrutement, le couperet de l'âge se situe en effet déjà à 55,3 ans (médiane) toutes branches confondues. Les deux secteurs les moins sensibles à la question de l'âge sont les secteurs de la construction et de la logistique, avec une médiane de 55,8 ans chacun. Les secteurs les plus critiques en matière d'âge lors des recrutements sont les secteurs des biens de consommation (médiane de 52,8), les banques et assurances (médiane de 53,2) et la restauration (médiane de 53,9).

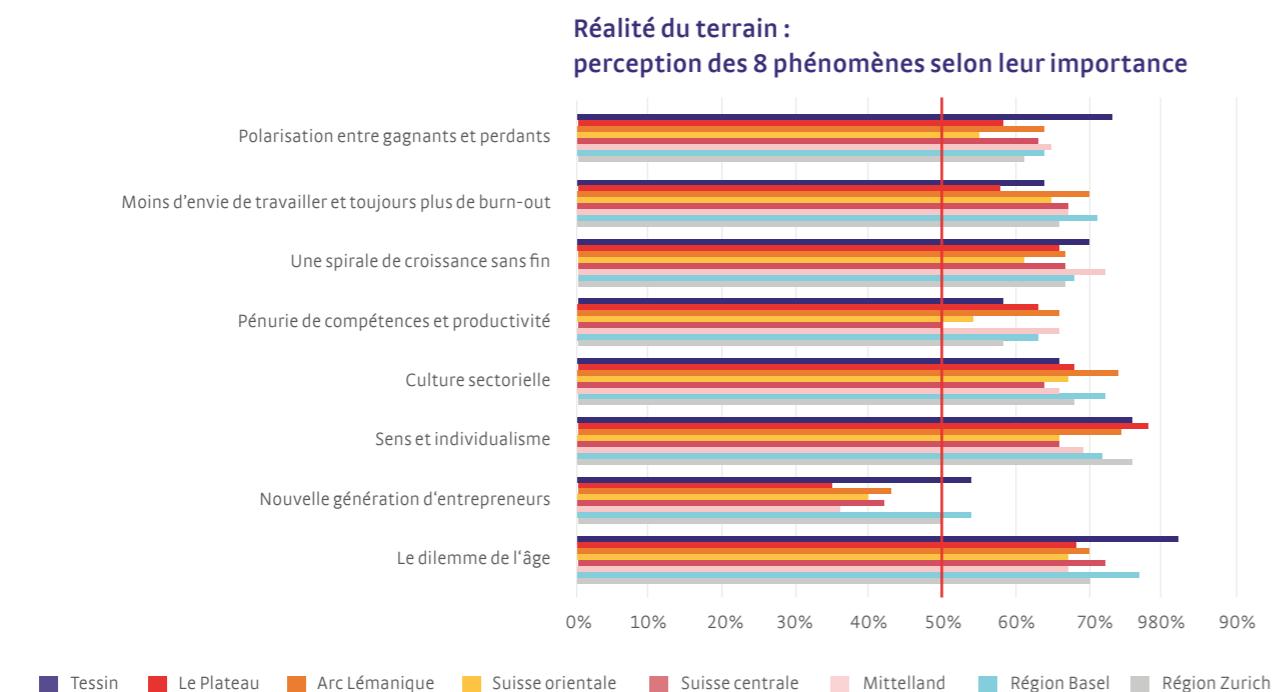
Age couperet par secteur pour les candidatures externes



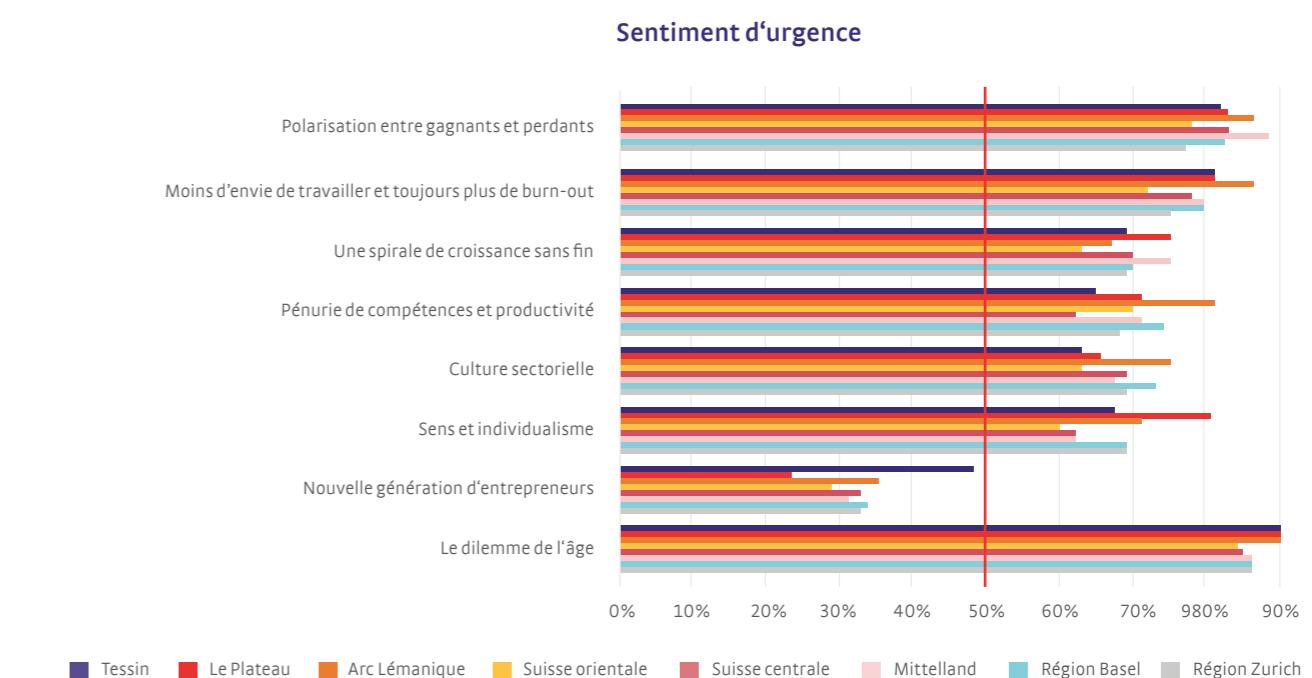
5. LES DISPARITÉS RÉGIONALES

5.1 LES HUIT CONTRADICTIONS RÉGION PAR RÉGION

Nos huit hypothèses comparées région par région donnent l'image suivante :



En ce qui concerne la nécessité d'agir, une image encore plus claire se dessine :



REALITE DU TERRAIN	RÉGION ZURICH	RÉGION BASEL	MITTEL-LAND	SUISSE CENTRALE	SUISSE ORIENTALE	ARC LÉMANIQUE	LE PLATEAU	TESSIN
Polarisation entre gagnants et perdants	61%	64%	65%	63%	55%	64%	58%	73%
Moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out	66%	71%	67%	67%	65%	70%	58%	64%
Une spirale de croissance sans fin	67%	68%	72%	67%	61%	67%	66%	70%
Pénurie de compétences et productivité	58%	63%	66%	50%	54%	66%	63%	58%
Culture sectorielle	68%	72%	66%	64%	67%	74%	68%	66%
Sens et individualisme	76%	72%	69%	66%	66%	74%	78%	76%
La nouvelle génération d'entrepreneurs	50%	54%	36%	42%	40%	43%	35%	54%
Le dilemme de l'âge	70%	77%	67%	72%	67%	70%	68%	82%
Total (moyenne 64,0%)	64,5%	67,6%	63,5%	61,4%	59,4%	66,0%	61,8%	67,9%

SENTIMENT D'URGENCE	RÉGION ZURICH	RÉGION BASEL	MITTEL-LAND	SUISSE CENTRALE	SUISSE ORIENTALE	ARC LÉMANIQUE	LE PLATEAU	TESSIN
Polarisation entre gagnants et perdants	77%	82%	88%	83%	78%	86%	83%	82%
Moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out	75%	80%	80%	78%	72%	86%	81%	81%
Une spirale de croissance sans fin	69%	70%	75%	70%	63%	67%	75%	69%
Pénurie de compétences et productivité	68%	74%	71%	62%	70%	81%	71%	65%
Culture sectorielle	69%	73%	68%	69%	63%	75%	65%	63%
Sens et individualisme	69%	69%	62%	62%	60%	71%	81%	67%
La nouvelle génération d'entrepreneurs	33%	34%	31%	33%	29%	35%	23%	48%
Le dilemme de l'âge	86%	86%	86%	85%	84%	91%	91%	91%
Total (moyenne 69,8%)	68,3%	71,0%	70,1%	67,8%	64,9%	74,0%	71,3%	70,8%

Nous pouvons constater que, à la fois en ce qui concerne la perception et la nécessité d'agir, les valeurs sont particulièrement élevées dans la région de Bâle et dans l'Arc Lémanique. On observe peu d'écart entre la Suisse alémanique, la Romandie et le Tessin. Il est cependant frappant de constater que les huit phénomènes sont encore plus largement perçus et vécus dans les grandes métropoles économiques et dans leurs agglomérations, notamment à Zurich, Bâle et dans l'Arc Lémanique, que dans les régions plus rurales. En ce qui concerne la nécessité d'agir, les régions périphériques se montrent relativement plus sensibles et au moins aussi engagées. On peut donc déceler une plus grande responsabilité à aborder concrètement les problèmes.

La situation est toutefois différente au Tessin. Le Tessin enregistre le taux le plus élevé en matière de perception et de vécu de ces huit phénomènes (67,9 %). Pour autant, malgré une forte prise de conscience, il ne semble pas aussi urgent d'agir (70,8 %).

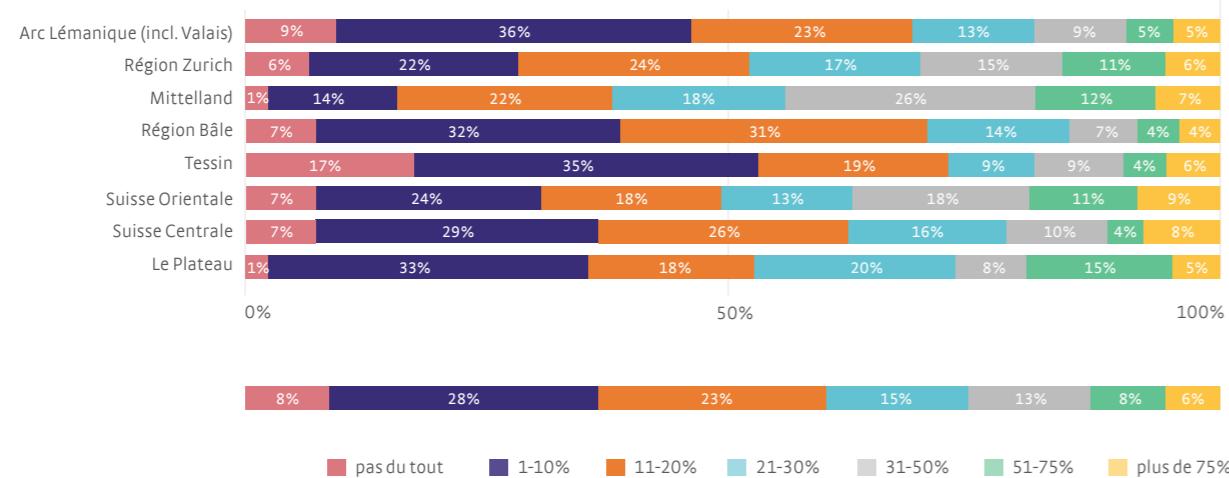
5.2 DES DISPARITÉS

Pour comparer entre les régions, nous avons délibérément choisi certaines questions et certains thèmes pour lesquels des différences significatives ont été constatées.

A) GESTION DU TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

Dans l'espace économique de Zurich et dans les régions plus rurales, le temps partiel est bien plus développé que dans l'Arc Lémanique et dans la région de Bâle. A Zurich, par exemple, plus de 20% des collaborateurs travaillent à temps partiel dans 49% des entreprises, pour le Mittelland c'est le cas dans 63% des entreprises, 51% en Suisse Orientale, 48% pour le Plateau et 38% des entreprises en Suisse Centrale. En revanche, dans les régions où se trouvent de nombreux sièges de sociétés, comme dans l'Arc Lémanique, ce n'est le cas que pour 32% des entreprises et seulement 29% pour la Région de Bâle. Au Tessin, elles ne représentent que 28%.

Proportion de temps partiel selon les régions

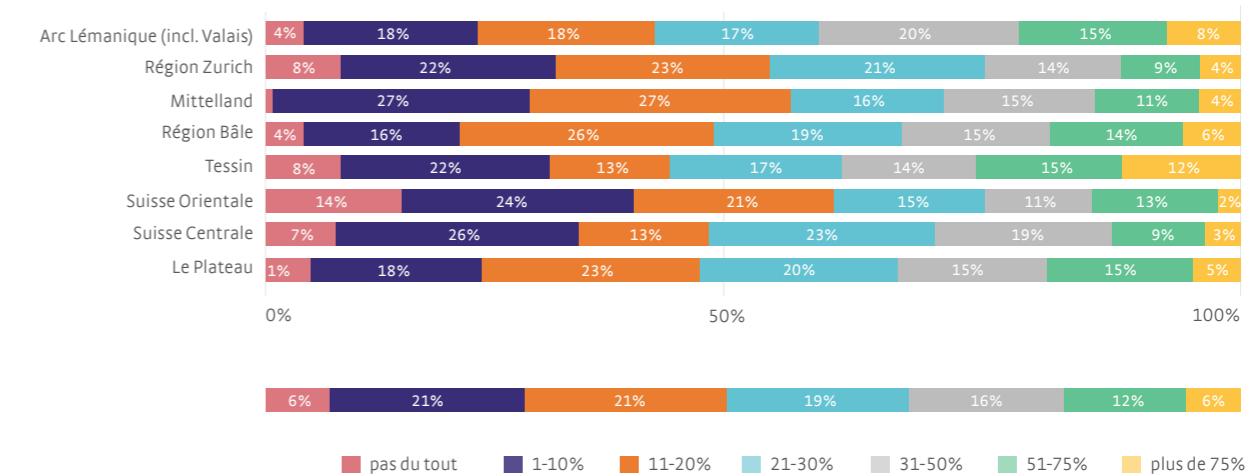


Il n'est donc pas possible de dégager de tendances régionales en matière de travail à temps partiel. La question est plutôt de savoir s'il existe des facteurs structurels communs à Bâle, à l'Arc Lémanique et au Tessin qui expliqueraient ces chiffres plus bas. Ce sont toutes des régions frontalières avec une forte proportion de travailleurs frontaliers. Les frontaliers acceptent un trajet plus long et travaillent relativement plus souvent à temps plein que les travailleurs locaux. Cela pourrait être une explication.

B) STRESS ET SURMENAGE

Dans l'espace économique de Zurich, plus de 20% des collaborateurs dans 49% des entreprises souffrent de stress et de surcharge chronique. En Suisse Orientale, ce chiffre n'est que de 41% et de 46% dans le Mittelland. Les valeurs sont clairement supérieures à 50% dans les régions de l'Arc Lémanique (60%), au Tessin (58%), sur le Plateau (55%), en Suisse centrale (54%) et à Bâle (54%).

Proportion de stress et surmenage selon les régions



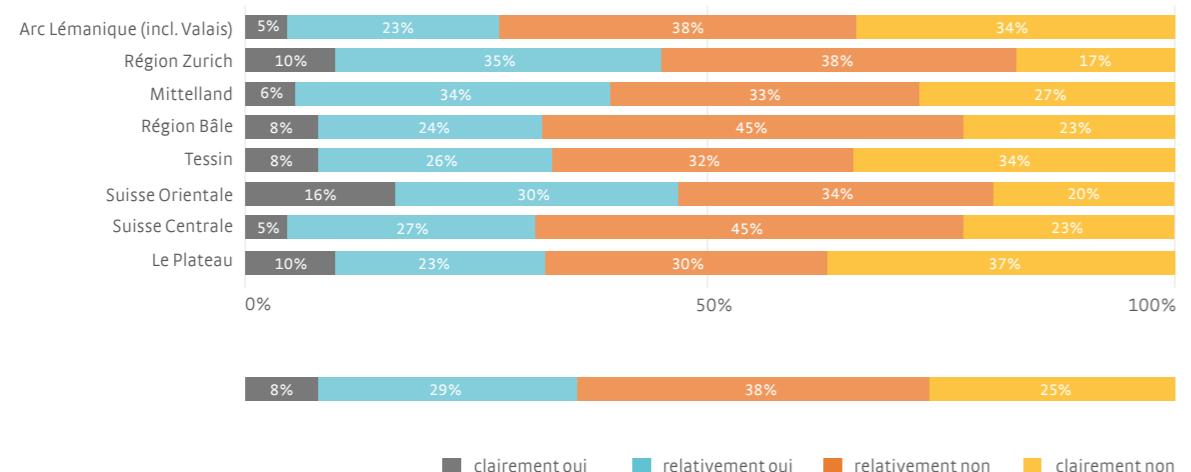
Lorsque nous comparons ces valeurs avec les conclusions sur le travail à temps partiel (voir A), nous pouvons observer une corrélation négative. Ainsi, les régions présentant les taux de travail à temps partiel les plus élevés affichent les taux de stress et de surcharge les plus bas. En revanche, les régions ayant la plus faible propension au travail à temps partiel présentent les taux de stress les plus élevés. Cela suggérerait qu'une culture du travail à temps partiel plus développée serait associée à un climat moins stressant. Là où le travail à temps partiel est moins répandu, on observe davantage de surcharge et de stress.

RÉGION	>20% TEMPS PARTIEL	>20% SURMENAGE
Arc Lémanique (incl. Valais)	32%	60%
Région Zurich	49%	48%
Mittelland	63%	46%
Région Bâle	29%	54%
Tessin	28%	58%
Suisse Orientale	51%	41%
Suisse Centrale	38%	54%
Le Plateau	48%	55%

C) STRATÉGIE DE CROISSANCE QUALITATIVE

Lorsqu'il s'agit de déterminer si les entreprises s'engagent délibérément à la croissance qualitative au lieu de se laisser entraîner dans une spirale de croissance, la Suisse orientale obtient le score le plus élevé, avec 46 % des entreprises, suivie de la Région de Zurich (45 %) et du Mittelland (40 %). En revanche, en Romandie et au Tessin, cette valeur est significativement plus faible. Dans la région du lac Léman, seules 28 % des entreprises, sur le Plateau 33 %, et au Tessin 34 %, suivent une trajectoire de croissance qualitative. À Bâle également, le chiffre est beaucoup plus bas, avec 32 %.

Proportion d'entreprises engagées dans une stratégie de croissance qualitative selon les régions

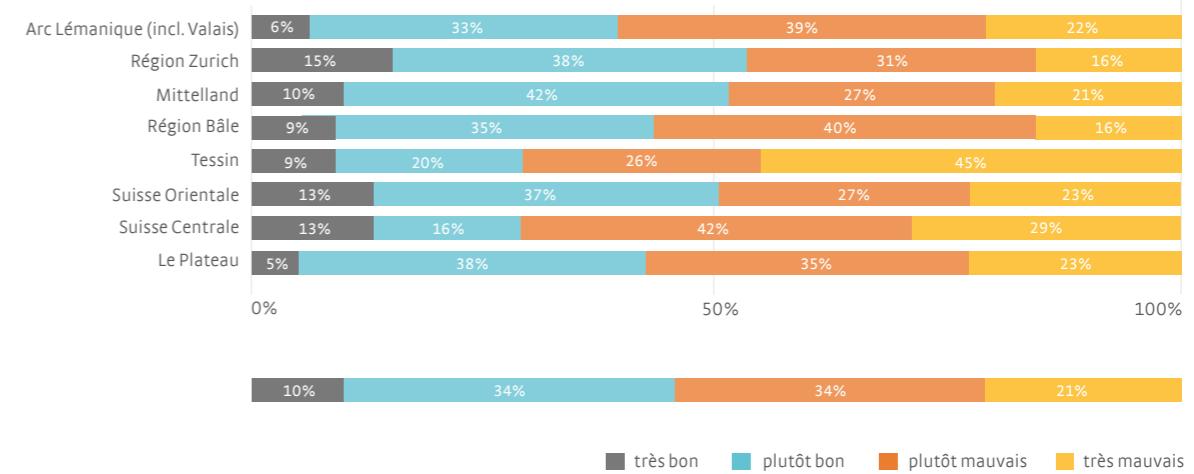


Nous pouvons donc dégager ici un premier schéma régional par région linguistique, bien que la Suisse alémanique ne soit pas complètement uniforme. Les valeurs en Suisse romande et au Tessin sont toutefois clairement inférieures en ce qui concerne la stratégie de croissance qualitative.

D) MAINTIEN DE L'EMPLOI AU-DELÀ DE L'ÂGE DE LA RETRAITE

La recommandation des représentants des employeurs de compenser le goulet d'étranglement démographique en maintenant les collaborateurs en activité au-delà de l'âge de la retraite n'est en général pas encore suffisamment suivie. A la question fondamentale de savoir si le maintien de l'emploi est considéré comme une bonne chose, nous n'avons enregistré qu'un taux d'approbation de 44% au niveau national (voir dilemme de l'âge 4.8). La comparaison entre les régions montre une image un peu plus nuancée. Les chiffres sont plus élevés à Zurich (53%), dans le Mittelland (52%) et en Suisse Orientale (50%). Dans l'Arc Lémanique (39%) et dans la région du Plateau (43%), les résultats sont nettement plus bas. Le Tessin (29%) ne montre guère d'intérêt pour ce sujet.

Proportion des entreprises qui envisagent le maintien de l'emploi au-delà de l'âge de la retraite



En général, cette préoccupation suscite davantage d'approbation en Suisse alémanique qu'en Romandie ou au Tessin, à l'exception de la Suisse Centrale (29%). Cela peut certainement s'expliquer par les différences culturelles et socio-politiques selon les régions linguistiques.

5.3 MODÈLES RÉGIONAUX

A) MODÈLES STRUCTURELS ET RÉGIONAUX

Nous constatons davantage de différences structurelles que de différences culturelles entre les régions. Nous observons de grandes similitudes entre les régions de l'Arc Lémanique et Bâle. Les deux régions sont connues pour abriter de grandes entreprises et pour employer des travailleurs frontaliers. Certaines similitudes sont également observées dans les régions à forte concentration de PME telles qu'en Suisse Orientale, en Suisse Centrale, dans le Mittelland et sur le Plateau. La région économique de Zurich, qui abrite également un nombre conséquent de grandes entreprises mais dont le tissu économique reste fortement axé sur les PME s'inscrit dans cette tendance. Cette étude révèle donc des modèles et des différences structurelles clairs. Sur certains sujets les différences culturelles et linguistiques entre la Suisse alémanique, la Suisse Romande et le Tessin sont également clairement visibles.

B) LE CAS PARTICULIER DU TESSIN

Dans cette étude, le Tessin apparaît comme un cas particulier. Les positions sont relativement éloignées des tendances moyennes, il est souvent difficile de le situer par rapport aux autres régions. Une analyse plus spécifique serait intéressante. Nous y renonçons toutefois dans ce livre blanc.

6. LE MARCHÉ DE L'EMPLOI ET VON RUNDSTEDT

von Rundstedt est le premier prestataire de services en matière d'outplacement et d'employabilité en Suisse et dans toute la région DACH. Notre expertise en matière de gestion des compétences, gestion de carrière, réorientation et développement professionnel nous permet de soutenir les talents et les entreprises en période de transition et de changement. Nous accompagnons plus de 2'000 employés chaque année et disposons donc à tout moment de données actualisées sur le marché du travail. Nous retirons nos données des entreprises qui licencient, comme des employés qui sont licenciés. Les employés que nous soutenons nous renseignent sur la réalité du marché de l'emploi, sur les pratiques de recrutement, les difficultés et comment les gérer au mieux. Les entreprises qui recrutent et par lesquelles nos candidats sont recrutés, nous renseignent sur les profils et les compétences recherchés, sur les attentes et sur le déroulement des processus de recrutement. La consolidation de toutes ces données nous permet d'obtenir une vue d'ensemble du marché du travail suisse. Ces données complètent judicieusement les données statistiques et techniques du SECO et des offices statistiques pour former un tout. C'est pourquoi von Rundstedt investit largement avec HR Today dans les études de marché comme celle-ci.

von Rundstedt propose les services suivants :

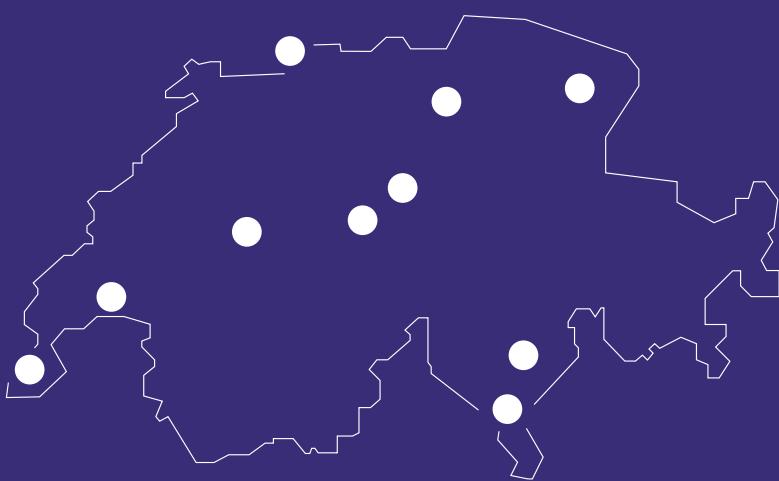
- Reclassement
- Bilan de compétences
- Conseil de carrière
- Evaluation et développement des compétences (Development Center) des employés à l'interne
- Evaluation de compétences (Assessment Center) des candidats dans le cadre de recrutements
- Développement professionnel des employés en poste
- Développement de l'employabilité (Employabilité pour le futur)
- Renforcement des compétences futures au sein de l'entreprise
- Mise en place de programmes de gestion de carrière dans les entreprises
- Développement et promotion de la mobilité interne
- Préparation et accompagnement des changements de carrière

von Rundstedt **PME Desk** soutient quant à lui les petites et les moyennes entreprises qui souhaitent améliorer leur gestion des ressources humaines, se préparer et se développer pour faire face aux défis de la pénurie de main-d'œuvre et de la transformation digitale. Nous proposons un diagnostic RH afin de permettre à nos clients de benchmarker leurs pratiques.

Pour plus d'informations sur nos services, veuillez consulter notre site web : www.rundstedt.ch

A PROPOS

Le groupe von Rundstedt existe en Allemagne depuis 1985. En Suisse, von Rundstedt a été fondé en 2014 dans le but de transformer le “modèle classique d’outplacement” en un concept fortement axé sur le marché et les résultats. Le succès de notre concept repose sur une combinaison de conseils personnalisés, de formations, de réseautage et d’activités de marché. Nous mettons tout notre cœur et toute notre âme à travailler pour vous et nous cherchons constamment à nous surpasser. Nous ne sommes satisfaits que lorsque vous atteignez votre objectif de carrière. Aujourd’hui, nous sommes l’entreprise leader en Suisse dans les domaines de l’outplacement (réorientation professionnelle et conseil en carrière) et de l’employabilité.



- | | |
|--------------|--------------|
| ✓ Bâle | ✓ Lucerne |
| ✓ Bellinzona | ✓ Lugano |
| ✓ Berne | ✓ Saint-Gall |
| ✓ Genève | ✓ Zug |
| ✓ Lausanne | ✓ Zurich |

von RUNDSTEDT



CONTRADDIZIONI NEL MERCATO DEL LAVORO SVIZZERO.

Uno studio sul mercato del lavoro elvetico
e le sue contraddizioni e dilemmi.

HR Today
Know-how for tomorrow

WHITEPAPER 2023

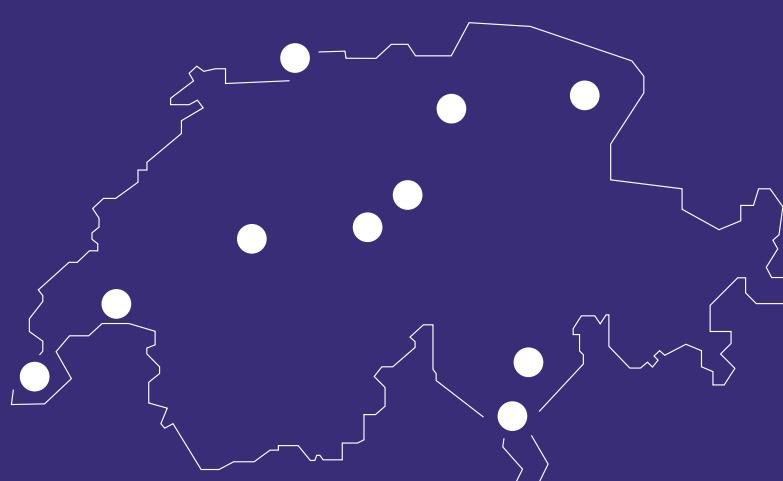


Integrità. Successo. Pragmatismo. Innovazione. Assistenza.

”

La pandemia è alle spalle. Con essa, anche le anomalie causate da questa particolare situazione. Dopo la pandemia, il mercato del lavoro non solo si è risollevato grazie al forte sviluppo economico, ma si è addirittura surriscaldato. La compensazione dello shock pandemico si è fatta sentire sul mercato del lavoro fino al 2023. Oltre alla pressione demografica più generale e alla carenza strutturale di lavoratori qualificati in settori specifici, si è aggiunta la pressione congiunturale, che ha portato a una carenza di lavoratori qualificati molto sentita. Questa situazione si sta lentamente raffreddando nel 2023. Si registra nuovamente un aumento delle misure correttive e delle ristrutturazioni da parte dei datori di lavoro. Ciononostante, il tasso di disoccupazione ufficiale della SECO rimane basso, tra l'1,8% e il 2,2%. Anche il tasso di carenza di manodopera (compresi coloro che sono usciti dal mercato del lavoro e sono sottoccupati) è al minimo storico, appena sotto il 10%.

Quindi, sulla carta, in termini di numeri, le cose sembrano andare bene per i lavoratori. Tuttavia, i datori di lavoro hanno difficoltà a trovare lavoratori qualificati. Ma queste fasi di solito si riequilibrano da sole in un mercato libero. I mercati di solito funzionano secondo regole chiare e ragionevoli. Nella Svizzera liberale, in linea di principio, crediamo che gli squilibri siano solo temporanei e che il mercato si regoli da solo. Pertanto, l'intervento pubblico è ampiamente disapprovato. Ciononostante, si nota che attualmente il mercato del lavoro presenta più incongruenze del solito. Queste anomalie sono spesso percepite come contradditorie. Per questo motivo, vorremmo utilizzare questo studio per indagare i fenomeni più evidenti e cercare risposte chiarificatrici.



Marco Costantini

**Regional Director
von Rundstedt**

TAVOLO

1. PRINCIPALI RISULTATI (IN BREVE)	1
2. LO STUDIO	3
3. RIEPILOGO: GLI 8 DILEMMI	5
4. DETTAGLIO DIE RISULTATI DELLO STUDIO	9
4.1 La polarizzazione tra vincitori e perdenti	10
4.2 Poca disponibilità a lavorare e comunque in burnout	12
4.3 La spirale di crescita senza fine	14
4.4 Il dilemma della produttività legato alla carenza di personale qualificato ..	15
4.5 Il culto dell'esperienza nel settore	17
4.6 Purpose e individualismo	18
4.7 Gli aspiranti imprenditori	20
4.8 Il dilemma dell'età	21
5. DIFFERENZE REGIONALI	23
6. IL MERCATO DEL LAVORO E VON RUNDSTEDT	29

VON RUNDSTEDT

www.rundstedt.ch

HR Today
know-how for tomorrow

www.hrtoday.ch

1. PRINCIPALI RISULTATI (IN BREVE)

1) POCO SOSTEGNO DEI DATORI DI LAVORO AI LAVORATORI "VULNERABILI" O "A RISCHIO"

La stragrande maggioranza degli intervistati, pari all'82%, vede l'urgente necessità di intervenire a sostegno delle persone percepite come "svantaggiate" e "a rischio" nel mercato del lavoro. In realtà, i datori di lavoro difficilmente se ne preoccupano. L'82% delle aziende non ha programmi di assunzione o di integrazione per i gruppi a rischio, come i lavoratori con più di 60 anni, i beneficiari dell'AI parziale o le donne dopo un lungo congedo di maternità. Anche per quanto riguarda lo sviluppo delle risorse umane, l'attenzione si concentra sugli high performer e sugli alti potenziali. Il sostegno mirato ai dipendenti meno performanti avviene solo nel 18% delle aziende. Nel 46% delle aziende, il supporto viene fornito a casi individuali ed eccezionali. Nel 36% delle aziende non viene fornito alcun supporto.

2) SANITÀ E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PALADINI DEL PART-TIME

In tutto il Paese aumenta il lavoro a tempo parziale, tuttavia lo studio rivela che la grande maggioranza dei lavoratori opera ancora a tempo pieno e che siamo ancora lontani da una società a tempo parziale (23,9% di lavoratori a tempo parziale). Tuttavia, ci sono grandi differenze tra i settori. Il maggior numero di posti di lavoro a tempo parziale si trova nel settore sanitario (38,7% di lavoratori a tempo parziale) e nella pubblica amministrazione (38,4% di lavoratori a tempo parziale). La produzione industriale è in coda con solo il 12,9% di lavoratori part-time.

3) CARICHI DI LAVORO E PRESSIONE SULLE PERSONE SONO ALL'ORDINE DEL GIORNO

Nonostante la tendenza al part-time, i livelli di stress sono in aumento. In media, il 28% dei dipendenti è costantemente sovraccarico. Nel 34% delle aziende, più di un terzo dei dipendenti è nella „zona rossa“ e sotto stress. Dal punto di vista settoriale, il farmaceutico, la ristorazione, la sanità e la vendita al dettaglio sono i primi nel barometro dello stress. Anche i dati relativi al burn-out sono preoccupanti. Nel 45% delle aziende, più del 10% dei dipendenti mostra segni concreti di burn-out. Come affrontano il problema i datori di lavoro? - Solo il 37% si occupa specificamente della gestione dello stress e del sovraccarico dei dipendenti. Pertanto, non è una priorità per quasi due terzi delle aziende, anche se i segnali sono allarmanti.

4) LA CRESCITA QUANTITATIVA NON CI RENDE MIGLIORI O PIÙ FELICI

Per il 67% degli intervistati, la crescita quantitativa (dei dipendenti, delle vendite e degli utili) non ha un impatto positivo sulle condizioni di lavoro e sulla soddisfazione dei dipendenti. Questo punto di vista comporta un netto rifiuto del pensiero focalizzato sul valore azionario. Il 37% delle aziende persegue una strategia mirata ed esplicita di crescita qualitativa.

5) QUANDO SI VUOLE VALORIZZARE IL TALENTO A DISCAPITO DELLA PRODUTTIVITÀ LAVORATIVA

È opinione comune che oggi i dipendenti chiedono condizioni di lavoro migliori e maggiori benefici grazie al loro potere di mercato. Ma solo il 23% degli intervistati afferma che le richieste di maggiori benefici sono accompagnate da una maggiore disponibilità al lavoro. Il 36% ritiene addirittura che le persone siano meno disponibili, nonostante le maggiori richieste. Questo non è compensato nemmeno dalla qualità o dall'efficienza, poiché il 72% afferma che le prestazioni sono le stesse o addirittura inferiori, nonostante le richieste più elevate. Pertanto, questo meccanismo non può funzionare. La produttività lavorativa è sotto pressione. Le crescenti aspettative provengono in larga misura dalle giovani generazioni (63%) e solo in misura minore dalle generazioni più anziane (19%). Le richieste non sono motivate tanto da esigenze di equità delle prestazioni (22%) o correttezza (17%), ma dal puro utilitarismo e dalla massimizzazione dei benefici individuali (61%).

6) L'IMPORTANZA DEL SETTORE IN SVIZZERA – CONCETTO INADEGUATO A FAVORIRE L'INNOVAZIONE

Sembra una contraddizione: sebbene il 71% degli intervistati veda la necessità di cambiare il modo di assumere le persone sulla base del settore di provenienza, la stessa categoria ritiene che i candidati provenienti dallo stesso settore generino più valore per l'azienda nel breve termine (74%) e anche nel lungo termine (61%) rispetto alle assunzioni „lateralì“. Lo stesso quadro contraddittorio emerge quando si guarda più da vicino al comportamento delle aziende. Si spendono molti soldi per promuovere l'innovazione e la diversità. Allo stesso tempo, il 67% dei datori di lavoro richiede l'esperienza nel settore (come criterio obbligatorio) al momento dell'assunzione e solo il 32% delle aziende ha adottato misure mirate al reclutamento e alla formazione dei neoassunti. Il culto del settore di appartenenza è forte in Svizzera.

7) DARE UN SENSO ALLA PROPRIA ESISTENZA NON VIENE SOLO DALLA GENZ, MA È UN FENOMENO LEGATO AL BENESSERE

La GenZ è spesso considerata una generazione di persone che perseguono un purpose (scopo nella vita). Il 56% degli intervistati associa il desiderio di dare un senso alla vita e al lavoro alla GenZ. Si tratta di una maggioranza relativamente ristretta. Il 44% vede il fenomeno più come una tendenza sociale generale, che ha grandi probabilità di durare a lungo (71%). Per la maggioranza, tuttavia, questa tendenza non nasce da una prospettiva etica, altruistica o di sostenibilità, ma è chiaramente guidata da un desiderio individuale di auto-realizzazione.

8) LA MENTALITÀ IMPRENDITORIALE È INDIPENDENTE DALLA GENERAZIONE E DALL'ETÀ

Sebbene la mentalità svizzera sia forse poco orientata all'imprenditorialità, il 43% degli intervistati percepisce comunque una certa energia imprenditoriale nel proprio ambiente di lavoro. E, sebbene si possano trovare molti giovani interessati alle start-up, per una netta maggioranza del 73% l'imprenditorialità non è una questione di età o di generazione, ma molto più una questione di personalità.

9) GLI ARGOMENTI A FAVORE SONO MOLTI, MA ALTRETTANTI SONO CONTRARI: LA POSSIBILITÀ DI LAVORARE OLTRE IL PENSIONAMENTO NON È PARTICOLARMENTE SOSTENUTA DALLE AZIENDE

Un dato di fatto. Le persone iniziano a lavorare più tardi, vivono sempre più a lungo e sono sempre più sane in età avanzata. La logica conseguenza sarebbe che le persone dovrebbero lavorare oltre i 65 anni. Tuttavia, l'indagine mostra chiaramente che, nonostante le richieste e le rassicurazioni da parte del mondo accademico, dei politici e dei rappresentanti dei datori di lavoro, non c'è ancora una sufficiente consapevolezza di ciò. Attualmente, solo il 44% degli intervistati pensa che sia una cosa buona e giusta. Nonostante l'invecchiamento demografico e la carenza di lavoratori qualificati, solo il 25% delle aziende ha in corso iniziative o programmi concreti per permettere a chi lo desidera di continuare a lavorare oltre l'età pensionabile.

10) GLI SVANTAGGI DOVUTI ALL'ETÀ NEL MERCATO DEL LAVORO SONO UNA REALTÀ

A che età iniziano gli svantaggi nella ricerca di un lavoro? La maggioranza (56%) vede le difficoltà già a partire dai 50 anni, un altro 27% solo a partire dai 60 anni. Solo il 18% non vede alcuno svantaggio legato all'età. Un quadro simile emerge anche per le promozioni interne. Tuttavia, la soglia è un po' più alta. Solo il 40% degli intervistati la vede a 50 anni. Un altro 29% vede le difficoltà solo a partire dai 60 anni. Ciò dimostra chiaramente che, nonostante la pressione sul mercato del lavoro, i datori di lavoro hanno difficoltà nell'affidarsi ai lavoratori più anziani. In un confronto settoriale, quello della ristorazione/alberghiero, le banche e le compagnie assicuratrici e il settore dei beni di consumo hanno i dati più forti.

2. LO STUDIO

2.1 PROGETTAZIONE DELLA RICERCA

Lo studio è stato strutturato come segue:

- **Formulazione delle ipotesi;** le ipotesi sono state formulate sulla base di un approccio qualitativo: Opinioni di esperti (derivate da un'accurata revisione della letteratura) e un focus group con esperti di von Rundstedt ed esperti del mercato del lavoro.
- **Convalida dell'ipotesi;** lancio di un questionario quantitativo a una popolazione statistica di manager e dirigenti delle risorse umane individuati con la tecnica del campionamento per „convenienza“¹.
- **Rapporto finale;** i risultati della ricerca quantitativa sono stati inclusi in un rapporto finale (questo) che riassume i principali risultati dell'indagine.

2.2 INTERVISTE

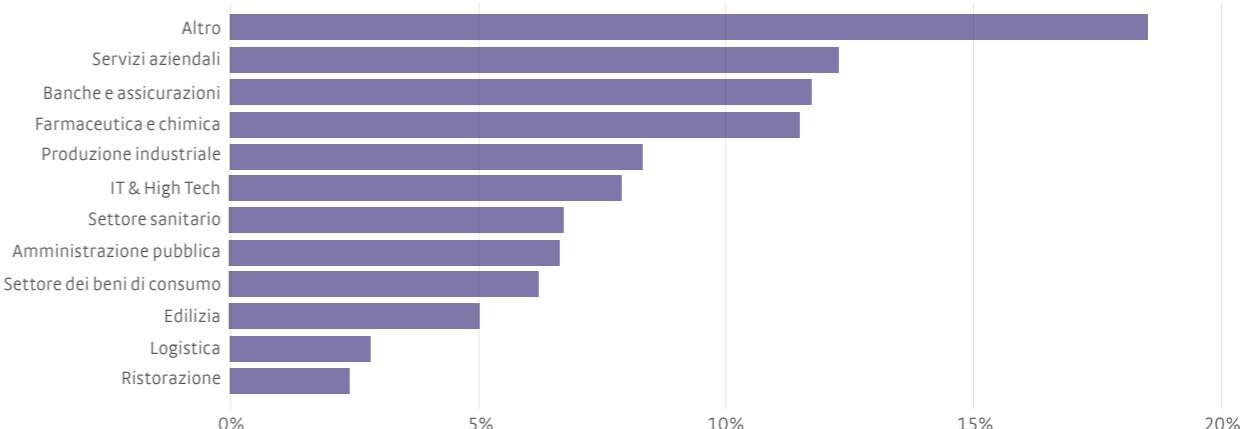
I dati della SECO e dell'Ufficio di Statistica possono dire poco sulle reali condizioni del mercato del lavoro. Si limitano a consolidare i dati. Ci sembra quindi importante lavorare con le osservazioni e le esperienze concrete di tutti gli operatori del mercato e ricavarne delle tesi. Pertanto, per identificare e formulare le più importanti incongruenze attuali, abbiamo deliberatamente cercato le opinioni di diversi lavoratori, datori di lavoro, imprenditori, reclutatori e altre istituzioni del mercato del lavoro. In molte conversazioni e interviste abbiamo chiesto informazioni sui dilemmi, le contraddizioni e i fallimenti del mercato del lavoro. Da ciò abbiamo ricavato le otto tesi e formulato domande critiche su di esse, che vengono esaminate e approfondite in questo studio.

2.3 SONDAGGIO

Insieme a HR TODAY, von Rundstedt conduce da sei anni ricerche di mercato e sondaggi su vari temi legati alle risorse umane e al mercato del lavoro. (qui più info: <http://research.hrtoday.ch>)

Quest'anno hanno partecipato al sondaggio 1.907 responsabili delle risorse umane e dirigenti di un'ampia gamma di industrie e settori. I partecipanti coprono l'intera Svizzera e le tre regioni linguistiche del Paese.

Distribuzione per settore



DISTRIBUZIONE PER REGIONI LINGUISTICHE

Svizzera tedesca	55%
Svizzera francese	39%
Ticino	6%

DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONE AZIENDALE

Aziende grandi (>500)	45%
Aziende medie (51-500)	29%
Aziende piccole (1-50)	26%

DISTRIBUZIONE PER FUNZIONE

Dirigenti	45%
Professionisti	26%
HR Manager	20%
Indipendenti	9%

Le informazioni raccolte sono suddivise nelle seguenti sezioni:

- Dati sui manager e sulle aziende partecipanti
- Domande sugli otto dilemmi
 - (1) La polarizzazione tra vincitori e perdenti
 - (2) Poca disponibilità a lavorare e comunque in burnout
 - (3) La spirale di crescita senza fine
 - (4) Il dilemma della produttività legato alla carenza di personale qualificato
 - (5) Il culto dell'esperienza nel settore
 - (6) Purpose e individualismo
 - (7) Gli aspiranti imprenditori
 - (8) Il dilemma dell'età
- Ulteriori osservazioni dei partecipanti (aperte)

¹Convenienza è un metodo di ricerca, in cui i dati raccolgono da un pool di intervistati facilmente disponibile. È la tecnica di campionamento più comunemente utilizzata in quanto è rapida, semplice ed economica.

3. RIEPILOGO: GLI 8 DILEMMI

LA POLARIZZAZIONE TRA VINCITORI E PERDENTI



Parallelismo tra carenza di competenze e disoccupazione strutturale.

POCA DISPONIBILITÀ A LAVORARE E COMUNQUE IN BURNOUT



Sempre più persone lavorano meno e poche lavorano di più.

LA SPIRALE DI CRESCITA SENZA FINE



Crescita - Carenza di personale qualificato - Immigrazione di manodopera - Crescita...

IL DILEMMA DELLA PRODUTTIVITÀ LEGATO ALLA CARENZA DI PERSONALE



Più richieste per meno impegno - ovvero come la produttività stia andando a rotoli.

IL CULTO DELL'ESPERIENZA NEL SETTORE



La trasformazione digitale richiede flessibilità e mobilità. Il mercato invece considera importante solo l'esperienza nel settore.

PURPOSE E INDIVIDUALISMO



Il senso della vita sembra buono, ma l'interesse personale è più forte.

GLI ASPIRANTI IMPRENDITORI



L'imprenditorialità è un'idea. Vendiamolo il più velocemente e nel miglior modo possibile.

IL DILEMMA DELL'ETÀ



Carenza di manodopera qualificata: la soluzione è nelle mani di chi ha un'età avanzata.

LA POLARIZZAZIONE TRA VINCITORI E PERDENTI

Parallelismo tra carenza di competenze e disoccupazione strutturale.

Alcuni lavoratori sono molto richiesti. Altri non trovano lavoro. Anche in tempi di boom economico, quando tutti parlano di carenza di manodopera qualificata e anche i settori di riferimento come la gastronomia o la logistica hanno problemi di reclutamento, ci sono lavoratori solidi e ben formati che cadono nel dimenticatoio. Mentre alcuni lavoratori aumentano il loro potere contrattuale e lo sfruttano nei confronti del datore di lavoro, altri hanno molte meno possibilità. L'occupabilità non dipende più solo dal settore e dal ruolo: bisogna cavalcare l'onda giusta e di dimostrare di avere i requisiti adeguati. Ma questi sono in continuo cambiamento, dinamici e difficilmente prevedibili. Come faccio a far parte dei vincitori? Cosa faccio se improvvisamente mi ritrovo nel gruppo dei perdenti?

POCA DISPONIBILITÀ A LAVORARE E COMUNQUE IN BURNOUT

Sempre più persone lavorano meno e poche lavorano di più.

Sempre più persone non vogliono lavorare a tempo pieno. I salari alti in Svizzera consentono a molti di mantenere la propria qualità di vita anche con un lavoro a tempo parziale del 60-80%. Ecco perché il lavoro a tempo parziale è in piena espansione. Nuovi valori, diversi dal lavoro e dal riconoscimento professionale, acquistano sempre più importanza. La realizzazione personale è ora considerata molto più importante e non è legata solo alla carriera. Molti integrano il loro lavoro con attività di piacere e passione. Tuttavia, questa minore offerta di lavoro aggrava la carenza di lavoratori qualificati e aumenta la pressione sugli altri lavoratori. Ciò porta a situazioni di sovraccarico per un numero sempre maggiore di lavoratori con ruoli di responsabilità o posizioni chiave. Il numero di persone colpite da burnout ed esaurimento nervoso è in aumento. Questo porta all'assurda situazione di sovraccarico e sotto carico allo stesso tempo. L'auto-realizzazione di alcune persone avviene quindi a spese di altre.

LA SPIRALE DI CRESCITA SENZA FINE

La crescita favorisce la mancanza di personale qualificato, l'immigrazione di lavoratori favorisce la crescita e così via.

La Svizzera è in continua crescita. Ci si chiede sempre più spesso in che misura la crescita quantitativa sia effettivamente sinonimo di crescita qualitativa. Lo stesso schema esiste nel mercato del lavoro. La crescita economica è trainata principalmente dalla crescita demografica. Questa si basa principalmente sull'immigrazione di manodopera, richiesta dall'economia, promossa politicamente e tollerata socialmente a causa della carenza di manodopera qualificata. O viceversa: la crescita ha bisogno di maggiore creazione di valore, cioè di più manodopera. Questa pressione viene compensata dall'immigrazione di manodopera, che alimenta ulteriormente la crescita economica. Un ciclo infinito senza valvola di sfogo. Se gli svizzeri hanno sempre meno voglia di lavorare, ciò significa, alla luce del dilemma della produttività, che sempre più produttività in Svizzera sarà svolta da stranieri.

IL DILEMMA DELLA PRODUTTIVITÀ LEGATO ALLA CARENZA DI PERSONALE QUALIFICATO

Più richieste di un minore impegno lavorativo - ovvero come la produttività in Svizzera stia andando a rotoli.

I lavoratori più richiesti dal mercato dovrebbero esigere e non svendersi. Non importa se si tratta di stipendio, flessibilità, libertà, responsabilità o divertimento: si cerca il meglio. L'efficienza del lavoro ha un nuovo significato nel nuovo mercato del lavoro: la massima resa per il minor sforzo e impegno possibile. Le richieste e le esigenze dei lavoratori aumentano, mentre il loro impegno e la loro disponibilità a lavorare diminuiscono. La produttività del lavoro, il fattore chiave della competitività svizzera, viene così messa a rischio con noncuranza. Il conto lo paghiamo tutti prima o poi, compresi i "famosi" lavoratori qualificati.

IL CULTO DELL'ESPERIENZA NEL SETTORE

La trasformazione digitale richiede flessibilità e mobilità. Il mercato invece considera importante solo l'esperienza nel settore.

Prima o poi, la trasformazione digitale porterà profondi cambiamenti strutturali in tutti i settori. Le dinamiche del cambiamento sono in costante aumento nella vita lavorativa di tutti i giorni. Ciò che è valido oggi non lo sarà più domani. Per adattarsi alle condizioni del mercato, i datori di lavoro dipendono dall'agilità. Richiedono quindi ai loro dipendenti piena flessibilità e mobilità. Anche i modelli occupazionali stanno diventando flessibili. Solo una fortezza rimane incrollabile: l'importanza di avere esperienza in un settore. Nonostante la carenza di lavoratori qualificati e la pressione economica, l'esperienza nel settore è ancora un fattore predominante e un criterio irrinunciabile nelle assunzioni. Una contraddizione che può diventare rapidamente un ostacolo alla trasformazione digitale.

PURPOSE E INDIVIDUALISMO

Il senso della vita sembra buono, ma l'interesse personale è più forte.

Molti cercano un senso più elevato nel lavoro. Guadagnare denaro e assicurarsi il sostentamento non sono più lo scopo principale del lavoro nella società del benessere e dell'autorealizzazione. Le persone vogliono fare del bene. In un'oasi di benessere e sicurezza, pensare a finalità elevate è facile e privo di rischi. Finché la ricerca di un purpose non comporta perdite, rinunce o sacrifici, non è un grande sforzo. Ma questi benefattori si attengono allo scopo, anche se questo comporta delle rinunce? Il fatto è che oggi l'argomento del senso della vita è utilizzato soprattutto dalla generazione dei "fiocchi di neve"², che si distingue per un'esistenza egoista, individualista e utilitarista. Parole e comportamenti divergono a un'analisi più attenta.

²La snowflake generation ("generazione fiocco di neve") si riferisce a quelle persone, nate intorno agli anni '90, eccessivamente fragili ed emotive, incapaci di accettare qualsiasi opinione contraria alla propria. Sono una generazione di individui delicati che si considerano singolari, unici appunto come «fiocchi di neve», per i quali un'opinione contrastante rappresenta una grave minaccia.

GLI ASPIRANTI IMPRENDITORI

L'imprenditorialità è un'idea. Diffondiamola il più velocemente e nel miglior modo possibile.

La Svizzera è un Eldorado per l'innovazione e le start-up: una roccaforte della conoscenza e dell'istruzione con una grande disponibilità di capitali, un buon quadro giuridico e un luogo attraente per vivere e lavorare. Semplificando, imprenditorialità significa creazione di valore economico. Questo è stato a lungo associato al rischio, alla responsabilità e alla sostenibilità. Noti e grandi imprenditori come Bührle, Hilti, Schmidheini, Pieper, Jacobs e altri hanno creato valore sostenibile per generazioni e si sono costantemente assunti le loro responsabilità. Oggi l'imprenditorialità è ovviamente intesa in modo diverso. L'attenzione si concentra su due aspetti: Da un lato, si tratta di innovazione e autorealizzazione. Per i fondatori è importante mettere al mondo qualcosa di proprio, contribuire a migliorare il mondo e mettersi in luce. Dall'altro lato, si tratta di guadagnare denaro. Un piano aziendale ambizioso è orientato a portare l'impresa in borsa il più rapidamente possibile (IPO) o a venderla al meglio a una società più grande. Molti fondatori si preoccupano quindi principalmente dell'apparenza personale, dell'autorealizzazione e del sogno della Silicon Valley. Schumpeter si rivoltierebbe nella tomba. Questo non ha più molto a che fare con l'imprenditorialità sostenibile.

IL DILEMMA DELL'ETÀ

Carenza di manodopera qualificata: la soluzione è nelle mani di chi ha un'età avanzata.

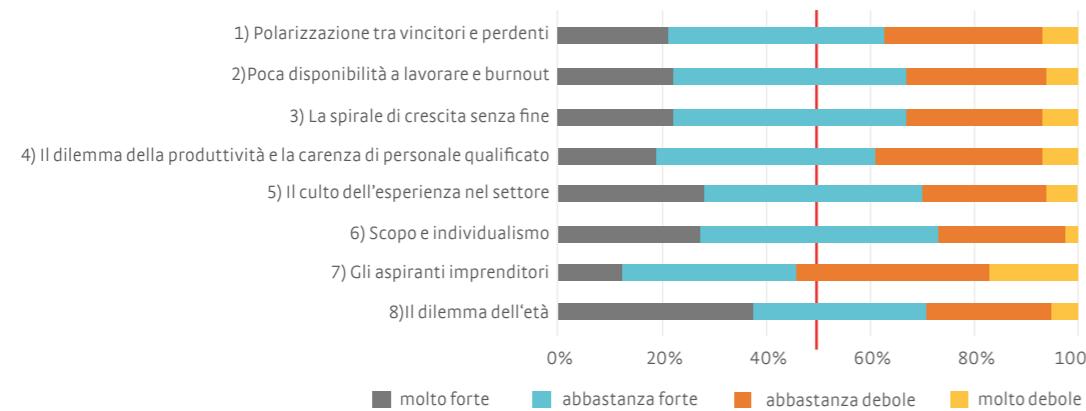
Ma nessuno li vuole, gli attempati. Lo spettro demografico ci perseguita da tempo. Stiamo esaurendo la manodopera. Ecco perché molti imprenditori impegnati in politica chiedono un aumento dell'età pensionabile o, meglio ancora, una maggiore flessibilità. A tal fine, le aziende promuovono la gestione della salute sul lavoro. Chi ha un'età avanzata dovrebbe lavorare il più a lungo possibile per colmare i deficit di manodopera. Tutto ciò sembra ragionevole. Ma la realtà è completamente diversa. Ad esempio, dati ed esperienze personali dimostrano che i lavoratori sono già svantaggiati a partire dai 55 anni. Spesso faticano a trovare un nuovo impiego perché le aziende sono caute e riluttanti ad assumere lavoratori anziani. Le ragioni si possono solo ipotizzare. In poche parole: se da un lato si chiede e si invoca il mantenimento dell'occupazione degli over 65, in realtà gli over 55 sono già svantaggiati o addirittura ostacolati nell'occupazione.

4. I RISULTATI DELLO STUDIO IN DETTAGLIO

Innanzitutto, analizziamo gli “otto dilemmi” in tutti i settori e in tutte le regioni. Due domande sono rilevanti a questo proposito:

- 1) In che misura gli 8 dilemmi sono effettivamente percepiti nel mondo del lavoro reale?

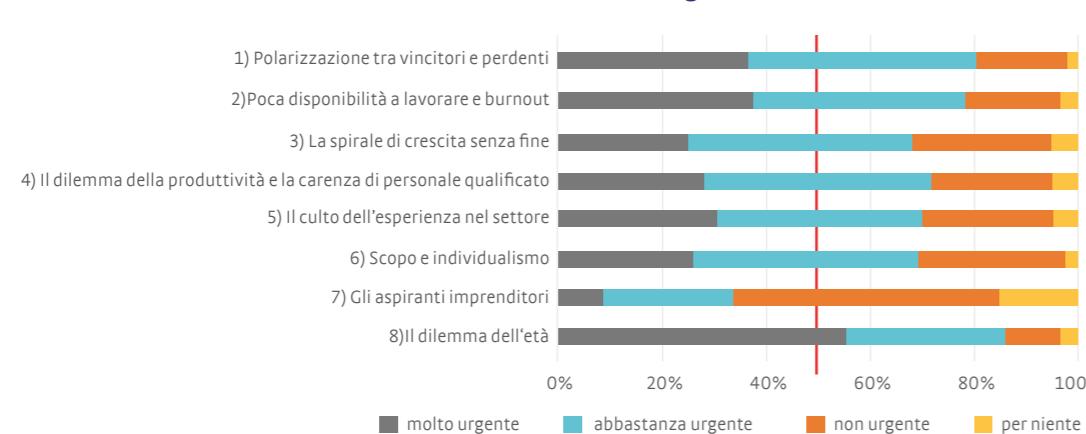
Reality Check



Sette degli otto dilemmi sono stati chiaramente confermati dal sondaggio. Tutti hanno un indice di gradimento superiore al 60%. I casi più significativi sono il purpose e l’individualismo (73%), il dilemma dell’età (71%) e il culto dell’esperienza nel settore (70%). L’imprenditorialità è confermata solo dal 46% e dunque non trova una maggioranza chiara.

- 2) Quanto è urgente la necessità di agire?

Senso di urgenza



Per la maggior parte dei fenomeni, la necessità di agire è addirittura superiore alla conferma del Reality Check. Ciò significa che molti degli intervistati vedono una grande necessità di azione, anche per fenomeni che essi stessi non percepiscono ancora molto rilevanti nel proprio ambito lavorativo. Anche in questo caso, l’aspirante imprenditore rappresenta un’eccezione, perché la necessità di azione è bassa, pari al 34%. Per tutti gli altri fenomeni e dilemmi, più di due terzi degli intervistati vedono la necessità di agire per combattere i problemi. Ai primi posti troviamo il dilemma dell’età (87%), la polarizzazione di vincitori e vinti (82%) e il calo del desiderio di lavorare con il burn-out (79%). Ciò non sorprende, poiché tutti e tre i fenomeni sono direttamente associati a svantaggi tangibili personali. Questo è indice del senso di responsabilità sociale e di solidarietà che c’è nella nostra società.

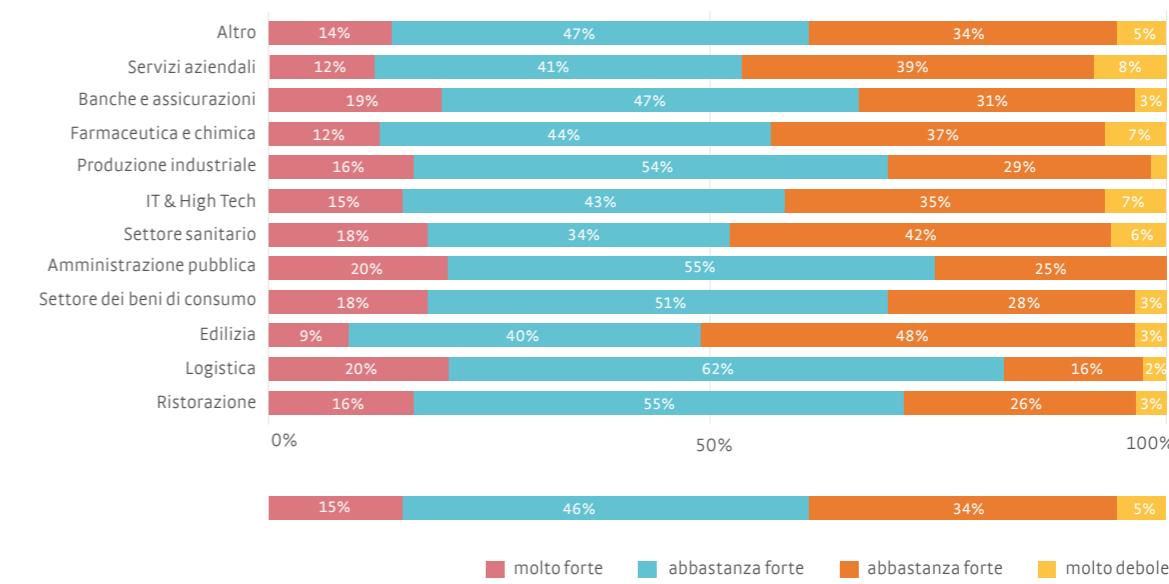
Entriamo ora nel dettaglio dei singoli dilemmi.

4.1 LA POLARIZZAZIONE TRA VINCITORI E PERDENTI

Sebbene il mercato del lavoro appaia attualmente favorevole per i dipendenti, la crescente polarizzazione di vincitori e vinti è evidente. Una chiara maggioranza del 63% degli intervistati conferma questo fenomeno e ben l’82% vede la necessità di intervenire.

Alla domanda sull’occupabilità dei dipendenti nella propria azienda, la polarizzazione diventa evidente anche tra gli attuali occupati (tutti i titolari di un posto di lavoro). La valutazione della loro occupabilità è molto diversa nel 61% delle aziende. La polarizzazione è più evidente nella logistica (82%), nella pubblica amministrazione (75%) e nel settore della ristorazione/alberghiero (71%).

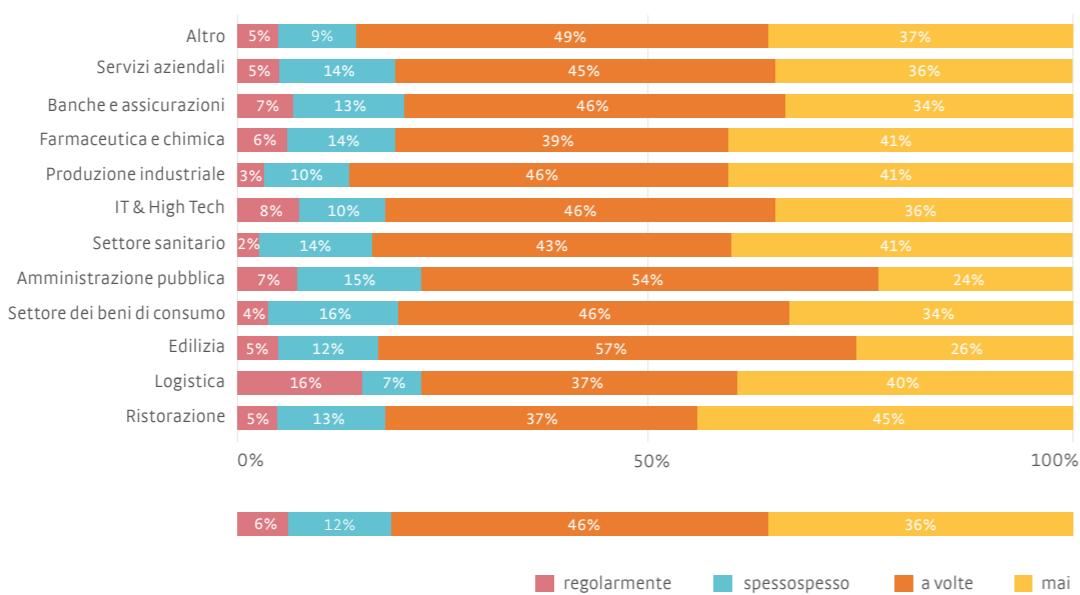
La polarizzazione tra vincitori e perdenti



Per quanto riguarda il sostegno ai soggetti in difficoltà e le misure concrete adottate dai datori di lavoro, il quadro è preoccupante. Una minoranza di aziende sta sviluppando programmi concreti per ridurre questa polarizzazione. Al contrario, le aziende si concentrano sui best performers e cercano di farli entrare in azienda e di farli crescere. Da un punto di vista commerciale, questo è legittimo.

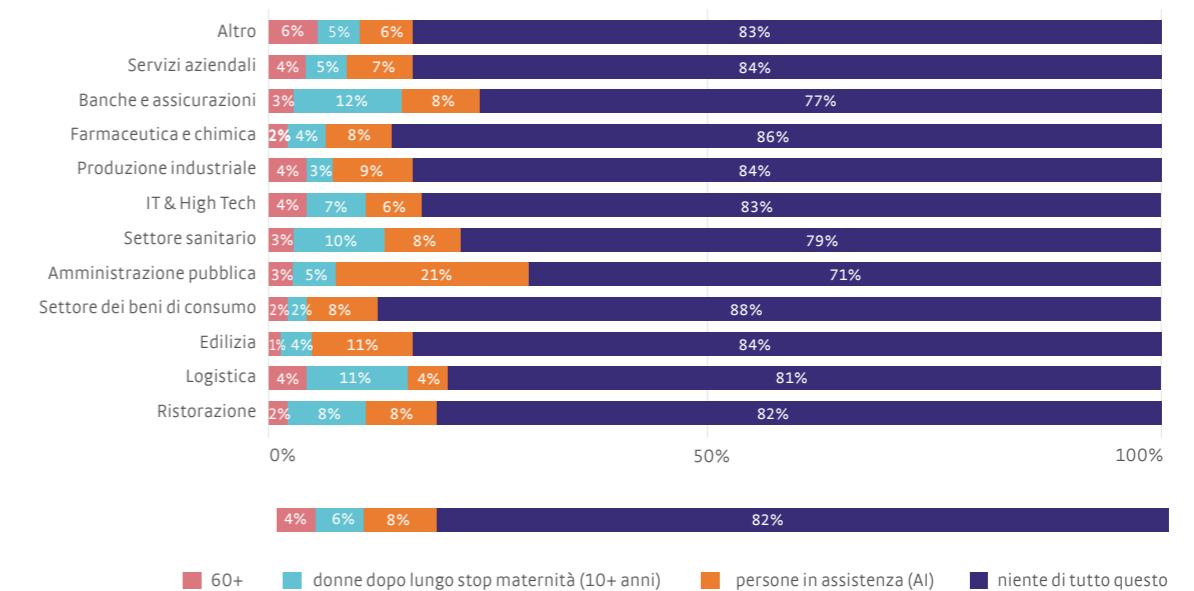
Solo il 18% dei datori di lavoro è a conoscenza di programmi e misure concrete per promuovere i dipendenti con basse prestazioni. La pubblica amministrazione è quella che se la cava meglio, con il 22% degli Enti, che fornisce un supporto sistematico o frequente e il 54% che fornisce un supporto limitato.

La frequenza del supporto per i dipendenti con basse prestazioni



Il quadro è ancora più cupo sul libero mercato del lavoro, dove i tre gruppi a rischio: 60+, le donne dopo una lunga maternità (10+ anni) e i beneficiari dell'AI non sono quasi mai presi in considerazione, nonostante la carenza di lavoratori qualificati. L'82% delle aziende non sembra interessata a questi gruppi target, almeno non sono disponibili programmi o pacchetti di misure per loro. Un confronto tra i settori mostra che ci sono degli indicatori positivi in alcuni settori. Ad esempio, i beneficiari dell'AI nella pubblica amministrazione hanno le migliori possibilità (21%). Le madri dopo un lungo congedo di maternità hanno migliori possibilità nel settore bancario e assicurativo (12%), nella logistica (11%) e nella sanità (10%). Per i dipendenti più anziani, oltre i 60 anni, le cose non vanno bene in nessun settore.

Supporto ai gruppi a rischio

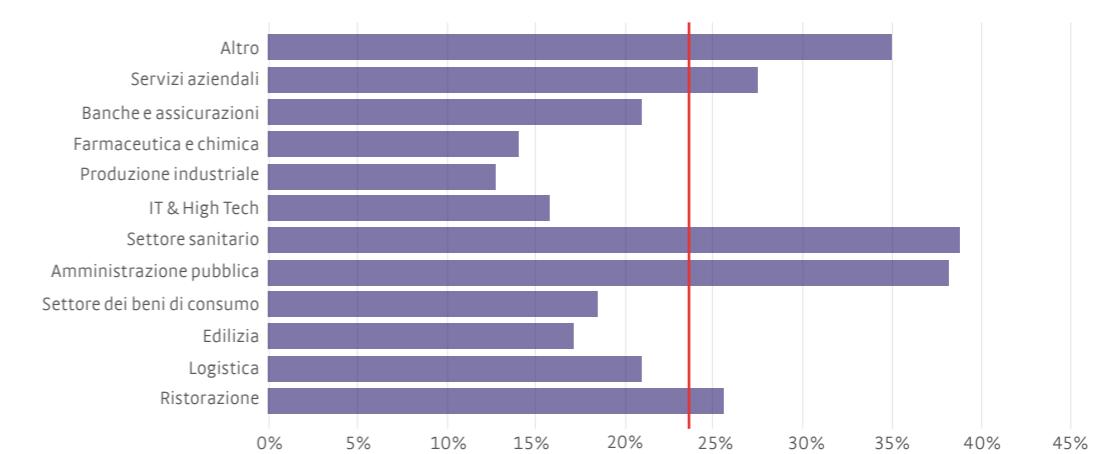


4.2 POCA DISPONIBILITÀ A LAVORARE E COMUNQUE IN BURNOUT

La polarizzazione tra lavoratori part-time e lavoratori a tempo pieno si conferma un fenomeno chiaro e rilevante. Una grande maggioranza, il 67%, avverte questa contraddizione nel proprio ambiente professionale e il 79% degli intervistati vede chiaramente la necessità di intervento in questo ambito.

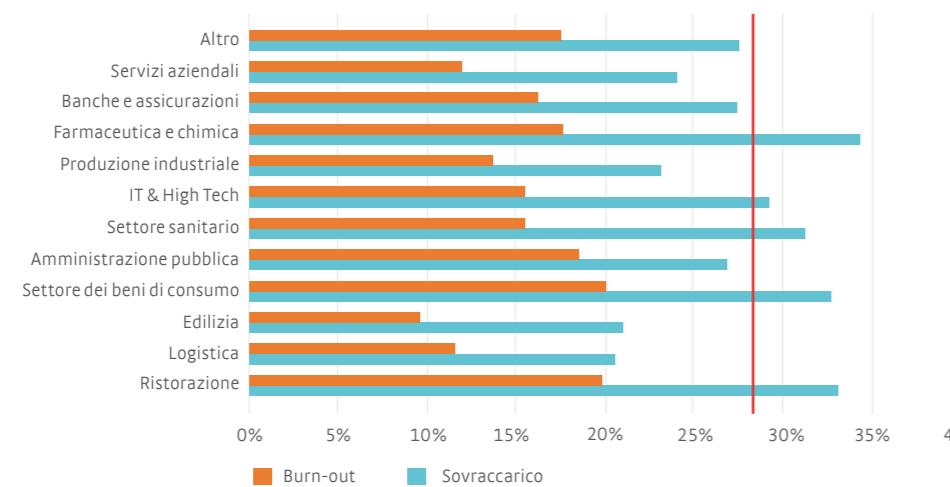
Secondo l'indagine, la percentuale di lavoratori part-time in tutti i settori è del 23,9%. A prima vista, questo dato sembra basso, soprattutto perché in Svizzera si parla sempre più di una società a tempo parziale. Ciò può essere dovuto al fatto che molti lavori a tempo parziale non sono percepiti come tali all'esterno. Tuttavia, la percentuale varia notevolmente a seconda del settore. I due valori più alti si registrano nel settore sanitario (38,67%) e nella pubblica amministrazione. All'estremità inferiore, troviamo la produzione industriale (12,9%), i prodotti farmaceutici e chimici (14,54%) e l'informatica e l'alta tecnologia (15,38%) con i valori di part-time più bassi in assoluto.

Lavoratori a tempo parziale



Qual è il livello di disagio per quei lavoratori che lavorano in modo particolarmente intenso o sono sottoposti a forti pressioni? - I segnali sono lo stress e il sovraccarico cronico. Nel 53% delle aziende, più del 20% dei dipendenti mostra segni di stress e di sovraccarico, nel 34% delle aziende è più di un terzo dei dipendenti e nel 18% delle aziende è addirittura più della metà della forza lavoro. Inoltre, c'è una percentuale considerevole di dipendenti che non sono più pienamente produttivi perché mostrano sintomi concreti di burn-out o di rassegnazione. Nel 45% delle aziende si tratta di oltre il 10% dei dipendenti, e nel 15% delle aziende addirittura di oltre un terzo dei dipendenti. Si tratta di valori allarmanti. In media, in tutti i settori, il 28% dei dipendenti è stressato e sovraccarico di lavoro. Anche in questo caso, le cifre variano notevolmente a seconda del settore, come dimostra la panoramica dei valori medi riportata di seguito.

Situazione di stress



In un confronto settoriale, i settori farmaceutico e chimico (34,25%), la ristorazione (32,88%), i beni di consumo (32,66%) e la sanità (31,23%) sono i più colpiti. I livelli più bassi di sovraccarico e stress si registrano nelle costruzioni (20,68%) e nella logistica (20,62%). I valori di burn-out e dimissioni sono relativamente simili a questi valori. Di norma, sono circa la metà dei valori di stress. Un settore si discosta: nella pubblica amministrazione si registra un valore relativamente alto di burn-out e dimissioni (18,36%). Sebbene la situazione di stress e tensione sia inferiore alla media generale, il burn-out e le dimissioni raggiungono qui il valore massimo. In questo caso si dovrebbe esaminare un collegamento con l'ambiente culturale della pubblica amministrazione. È evidente che qui lo stress porta molto più rapidamente a situazioni improduttive di burn-out e dimissioni.

Con livelli di stress così precari, ci si aspetterebbe che i datori di lavoro abbiano sviluppato una adeguata consapevolezza del problema e si occupino della riduzione dello stress e del sovraccarico con misure concrete. Purtroppo, questo non sembra essere il caso della maggior parte dei datori di lavoro. Solo nel 9% delle aziende la riduzione dello stress è una priorità assoluta. Il 28% delle aziende se ne occupa. Di conseguenza, questo significa che il 63% dei datori di lavoro non prende sul serio il problema dello stress e non lo affronta in modo specifico.

Quando si manifestano segnali di burnout o di dimissioni, i datori di lavoro spesso non reagiscono in modo adeguato. Mentre il 22% delle aziende non reagisce affatto, il 41% reagisce troppo tardi. Solo il 37% si occupa immediatamente o rapidamente dei dipendenti a rischio.

4.3 LA SPIRALE DI CRESCITA SENZA FINE

Il nostro sistema è tarato per la crescita. L'accelerazione della crescita quantitativa senza progressi degni di nota nella qualità della vita e del lavoro è un fenomeno confermato chiaramente anche dall'indagine. Il 67% degli intervistati ritiene che i datori di lavoro ricercano prevalentemente il „di più“, invece che il „meglio“. Più di due terzi (69%) vorrebbero un maggiore equilibrio e ritengono che sia urgente intervenire.

In primo luogo, c'è la questione fondamentale se la crescita quantitativa, ossia l'attenzione all'aumento del numero di dipendenti, del fatturato, degli utili e di altri fattori di crescita, abbia anche un effetto positivo sulla qualità del lavoro e della vita e se questo sia percepibile per l'individuo. Per il 62% non è così. Per il 67% degli intervistati, la crescita quantitativa non aumenta nemmeno la soddisfazione.

Impatto della crescita quantitativa

	SICURAMENTE SI	PIUTTOSTO SI	PIUTTOSTO NO	SICURAMENTE NO
Maggiore qualità del lavoro/vita grazie alla crescita	7%	32%	45%	17%
Maggiore soddisfazione grazie alla crescita	5%	28%	48%	19%
Strategia della qualità come alternativa	8%	29%	38%	26%

Questa circostanza può anche portare rapidamente all'insoddisfazione e alla frustrazione. La pressione e il carico di lavoro aumentano costantemente per molti (cfr. 4.2), senza che la qualità della vita ne risulti migliorata. Il tema della crescita quantitativa viene messo in discussione da diversi punti di vista ed è entrato anche nell'agenda della politica. Ovviamente, alcune aziende sono già più avanti e scelgono consapevolmente ed esplicitamente una strategia di qualità. Secondo l'indagine, il 37% delle aziende persegue già prevalentemente obiettivi di sviluppo qualitativo, poiché questi promettono maggiore sostenibilità e soddisfazione. Lo studio non può giudicare fino a che punto queste non siano solo belle parole.

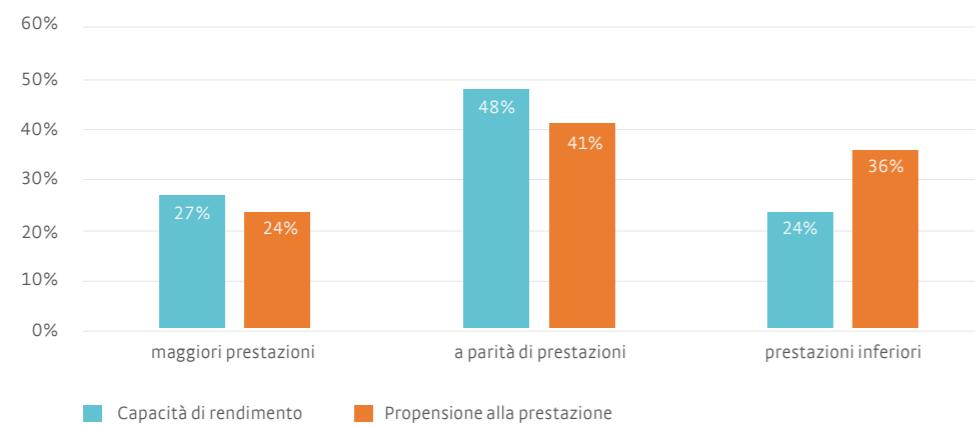
4.4 IL DILEMMA DELLA PRODUTTIVITÀ LEGATO ALLA CARENZA DI PERSONALE QUALIFICATO

Le aspettative dei dipendenti aumentano, mentre il loro impegno e disponibilità al lavoro diminuiscono. Di conseguenza, un datore di lavoro paga di più, ma ottiene in definitiva di meno. Una maggioranza del 61% sperimenta questo fenomeno nel proprio contesto lavorativo. Addirittura, il 72% degli intervistati ritiene che sia necessario intervenire in modo deciso.

È innegabile che le richieste dei lavoratori siano aumentate sensibilmente negli ultimi anni. Questo non può essere attribuito solo alla carenza di personale qualificato, sicuramente ha anche a che fare con i trend sociali e lo sviluppo del benessere. Tuttavia, prima di tutto vediamo se le aspettative più elevate sono effettivamente accompagnate da una minore performance. A tal fine, distinguiamo tra capacità di esecuzione e volontà di esecuzione. Entrambe sono componenti necessarie affinché si realizz una performance.

L'indagine dimostra chiaramente che le aspettative sono aumentate senza che venga fornita una maggiore o migliore performance in cambio. Alle aspettative più elevate non corrisponde una maggiore disponibilità a lavorare (77% dei partecipanti) né una maggiore capacità di esecuzione dei compiti (72% dei partecipanti). Per quanto riguarda la "vo-glia di lavorare", si registra addirittura una diminuzione, mentre contemporaneamente si richiede di più. Solo il 23% dei partecipanti ritiene che ci sia una maggiore disponibilità a lavorare, mentre il 41% non nota un aumento e il 36% addirittura una diminuzione delle prestazioni.

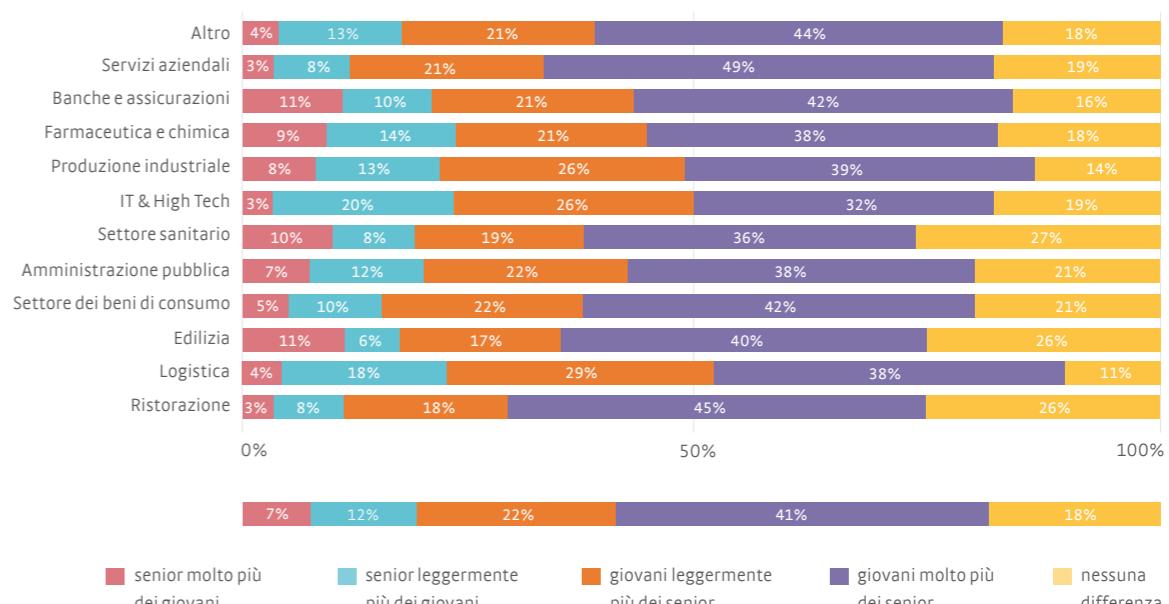
Capacità di rendimento vs. propensione alla prestazione



Questa è una formula che alla fine non funziona. La produttività del lavoro inevitabilmente ne risentirà.

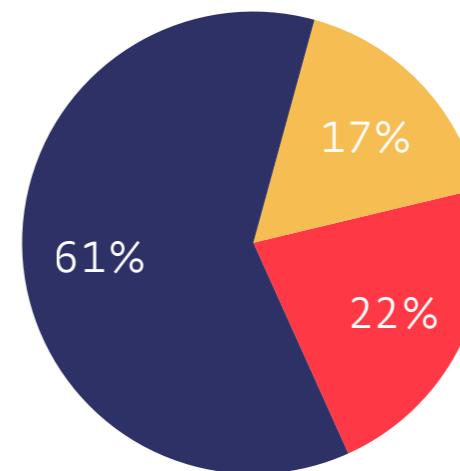
Ora esaminiamo la questione di cosa alimenti queste crescenti richieste e aspettative. È evidente che una questione generazionale. Per la maggioranza dei partecipanti (63%), i lavoratori più giovani hanno aspettative più elevate rispetto a quelli più anziani. Solo il 19% ritiene che questa crescente pressione provenga dai lavoratori più anziani.

Sinistri di lavoratori più anziani e più seniori



Le ragioni di queste aspettative più elevate non sono collegate a motivazioni di giustizia delle retribuzioni o di equità, ma sono principalmente incentrate sulla necessità di soddisfare i propri bisogni individuali e sul desiderio di miglioramento della propria situazione (61%). Quindi, non sono motivazioni morali, ma più un desiderio di miglioramento degli standard di vita personali.

Motivazione per richieste più elevate



■ Ottimizzazione personale ■ Giustizia retributiva ■ Equità

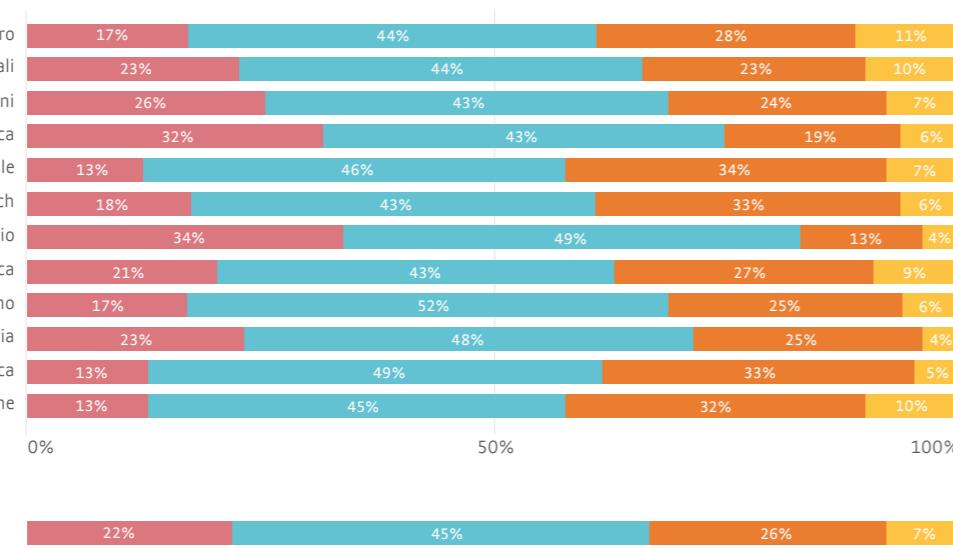
4.5 IL CULTO DELL'ESPERIENZA NEL SETTORE

La trasformazione digitale funziona solo con la flessibilità. Pertanto, ai dipendenti viene richiesta flessibilità e mobilità. Tuttavia, i datori di lavoro mostrano poca flessibilità nella selezione e continuano a concentrarsi rigidamente sul settore di provenienza. Un candidato deve necessariamente avere una vasta esperienza nel settore. Gli esperimenti con candidati provenienti da settori diversi vengono evitati. Una maggioranza del 70% conferma la "cultura del settore" nella selezione del personale, e il 71% ritiene che ci sia un urgente bisogno di agire.

Questa affermazione farebbe presumere che ci sia un accordo generale sul fatto che i candidati con esperienza nel settore possano dare un contributo positivo a breve termine rispetto agli inserimenti da altri settori, ma a lungo termine possano apportare meno ispirazione e valore creativo in termini di innovazione e sviluppo all'azienda. Tuttavia, alcune cifre fanno riflettere. Quando si è chiesto del valore a breve e lungo termine dei candidati con esperienza nel settore rispetto agli inserimenti esterni, è emerso che una larga maggioranza ritiene che coloro che hanno esperienza nel settore generino più valore per l'azienda sia a breve termine (74%) che a lungo termine (61%) rispetto a chi proviene da altri settori. Questi numeri destano sorpresa. Un netto contrasto!

Se esaminiamo il comportamento concreto dei datori di lavoro, emerge un quadro corrispondente alla cultura del settore. Nonostante la lamentata carenza di personale qualificato, due terzi delle aziende (67%) esprimono ufficialmente ed esplicitamente il desiderio di selezionare candidati con esperienza e conoscenza del settore. Solo il 32% delle aziende offre programmi mirati per la formazione nel settore e l'integrazione di persone provenienti da altri settori. Nel grafico seguente è evidente che, oltre al settore farmaceutico (75%), anche nel settore sanitario (83%) si fa ampio ricorso a candidati con esperienza nel settore. Nel caso dei medici, è comprensibile, ma per tutti gli altri profili del contesto ospedaliero, sarebbero possibili inserimenti esterni. Anche nell'ambiente regolamentato del personale infermieristico, sarebbero possibili programmi di formazione mirati (corsi di formazione breve in infermieristica con successiva specializzazione in assistente di cura e infermiere diplomato).

Importanza dell'esperienza nel settore



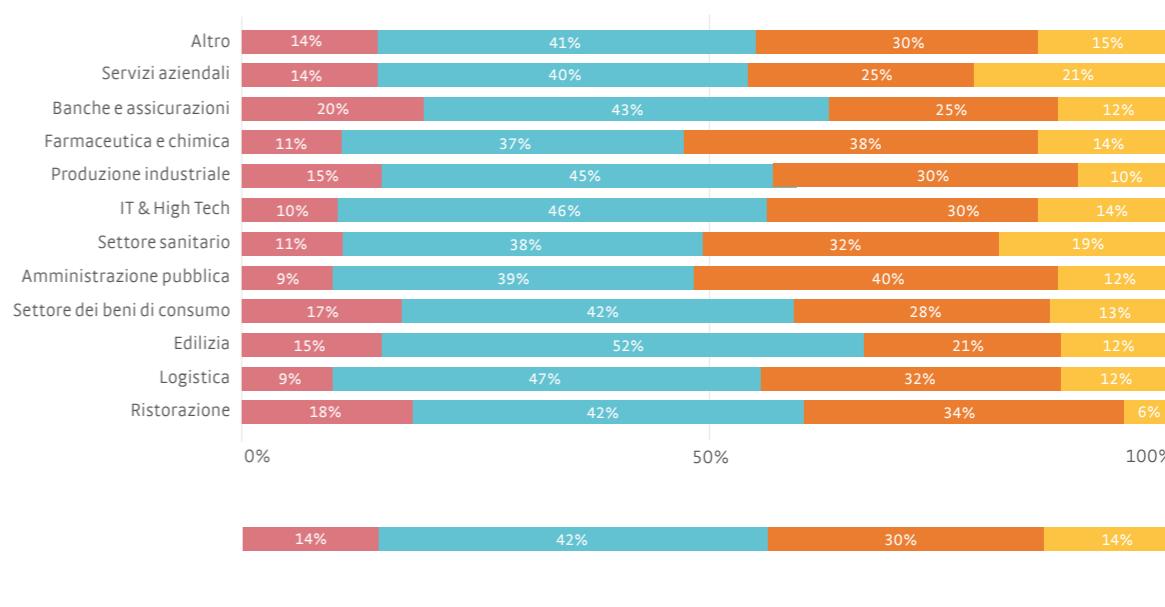
■ molto forte ■ abbastanza forte ■ abbastanza debole ■ non necessaria

4.6 PURPOSE E INDIVIDUALISMO

Tutti vogliono dare un senso alla loro vita, vogliono la sostenibilità e un lavoro che abbia un "significato". Allo stesso tempo, le persone si comportano in modo sempre più individualista ed egoista. La tendenza alla sostenibilità è solo una ricerca di autorealizzazione? - Una chiara maggioranza del 73% riconosce questa presunta contraddizione nel proprio ambiente di lavoro e il 69% ritiene che ci sia bisogno di intervenire.

Nelle discussioni, diventa chiaro che soprattutto la giovane Generazione Z è vista come quella caratterizzata da questo fenomeno. La Gen Z è generalmente considerata ossessionata dalla sostenibilità e individualista allo stesso tempo. Tuttavia, quando abbiamo chiesto agli intervistati chi sia responsabile di questa tendenza, solo una risicata maggioranza del 56% ha affermato che si tratta di un fenomeno della Gen Z. Di conseguenza, il 44% dei partecipanti non vede un legame con l'età e piuttosto lo considera un fenomeno sociale.

Gen Z è l'artefice della ricerca di uno purpose e individualismo



Anche se una stretta maggioranza associa questo fenomeno alla Generazione Z, una grande maggioranza del 71% dei partecipanti crede che si tratti di una tendenza a lungo termine. Solo il 29% lo considera un capriccio temporaneo. Tuttavia, chi pensa che nobili motivazioni come l'altruismo, l'etica aziendale o la sostenibilità siano alla base del concetto di purpose in questo contesto, si sbaglia. Quando è stata posta la domanda (con possibilità di risposte multiple) su cosa da senso al lavoro, la maggioranza dei partecipanti mette chiaramente in cima alla lista fattori pragmatici come l'autorealizzazione (70%) e il piacere del lavoro (54%). I fattori più etici come la sostenibilità (46%), l'etica aziendale (40%) o l'altruismo (17%) non hanno ottenuto la grandi consensi e sono nettamente in secondo piano.

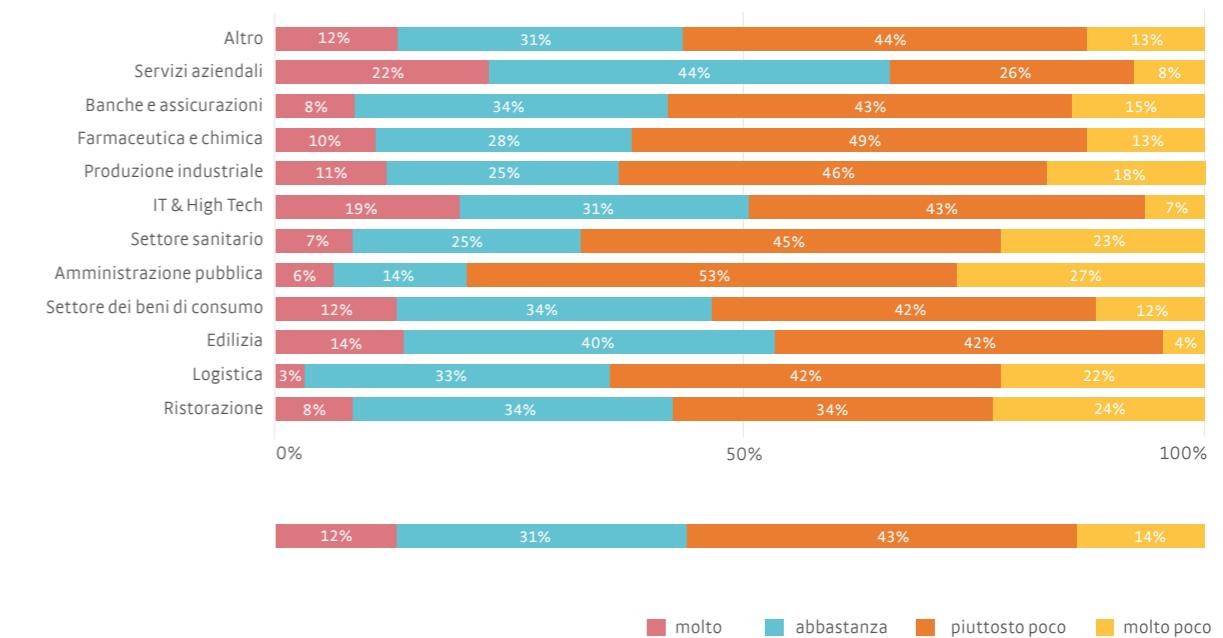
4.7 GLI ASPIRANTI IMPRENDITORI



L'imprenditorialità è molto in voga in Svizzera. Le start-up sono al centro dell'attenzione. Numerose statistiche federali e cantonali confermano questa tendenza. L'imprenditorialità implica, tra l'altro, responsabilità, propensione al rischio e creazione sostenibile di valore. La nostra ipotesi era che i motivatori degli imprenditori delle start-up fossero spesso di natura individualista e fossero guidati dall'autorealizzazione, dalla reputazione e dall'ambizione di successo. In questa indagine, tuttavia, questa ipotesi è stata respinta dalla maggioranza. Il 54% dei partecipanti non la condivide e ha un'esperienza diversa nel proprio ambiente. Di conseguenza, solo una minoranza del 34% ritiene che sia necessario intervenire.

Per quanto riguarda l'ampia cultura imprenditoriale in Svizzera, nell'indagine volevamo capire quanto fosse effettivamente avvertita e quanto questa energia imprenditoriale fosse legata all'età. Una percentuale relativamente elevata, il 43%, avverte una forte energia imprenditoriale in Svizzera, anche se osserviamo significative differenze tra i settori. In testa ci sono i settori dei servizi aziendali (66%), delle costruzioni e delle infrastrutture (54%) e dell'IT e dell'alta tecnologia (50%). In coda alla classifica c'è logicamente l'amministrazione pubblica, con solo il 20%.

Correlazione tra spirito imprenditoriale ed età



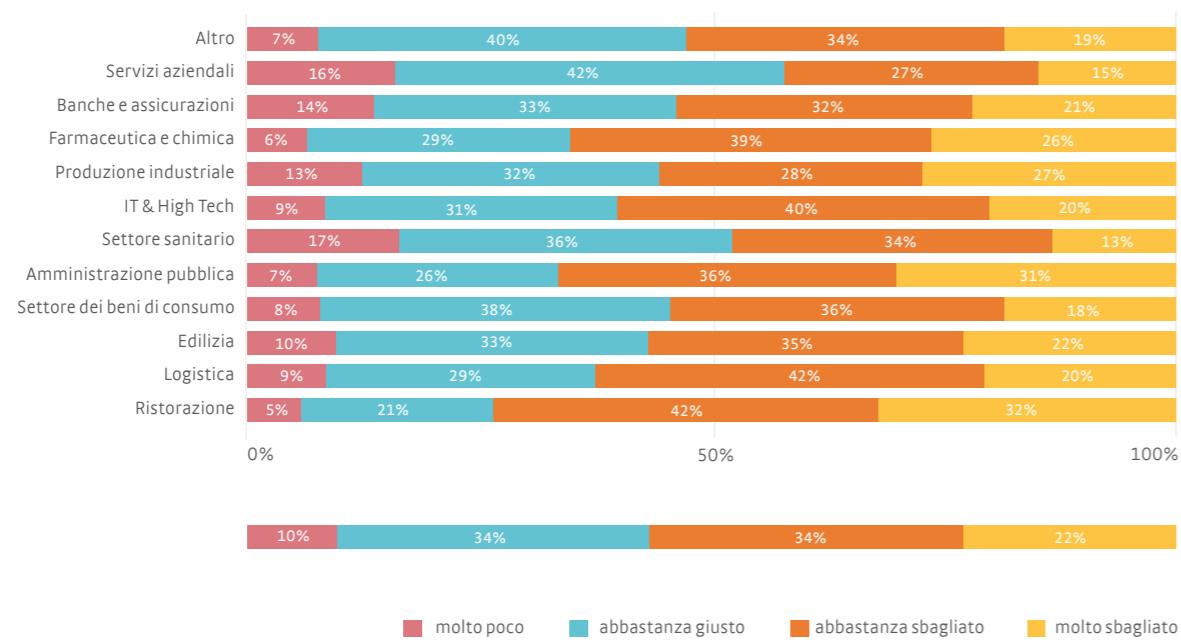
Nella domanda sull'età, l'ipotesi era che le persone più giovani avessero maggiormente il desiderio di intraprendere attività imprenditoriali. Anche questa ipotesi è stata respinta con il 73% della maggioranza che non vede alcuna relazione tra età e imprenditorialità.

4.8 IL DILEMMA DELL'ETÀ

Il cambiamento demografico sta portando ad una carenza di manodopera e a problemi finanziari nei fondi sociali e nelle istituzioni previdenziali. La richiesta delle associazioni di datori di lavoro è chiara: la flessibilizzazione dell'età pensionabile e la possibilità di continuare a lavorare dopo i 65 anni dovrebbero compensare gli effetti della pressione demografica. Tuttavia, è evidente da tempo che i lavoratori più anziani e chi cerca lavoro a partire dai 50 anni ha maggiori difficoltà a inserirsi nel mercato del lavoro. Questa è una contraddizione evidente, rilevata anche da una chiara maggioranza del 71% che l'ha sperimentata e osservata. Di conseguenza, c'è una forte richiesta di misure correttive, con l'87% che ritiene urgente intervenire.

Iniziamo esaminando se il punto di vista dei datori di lavoro trova consenso. Solo il 44% dei partecipanti è a favore della possibilità di continuare a lavorare dopo i 65 anni. Una maggioranza del 56% non è d'accordo. Ciò è sorprendente nel contesto della crescente richiesta di personalizzazione dell'età di pensionamento. La possibilità di stabilire l'età pensionabile in modo flessibile e personalizzato dovrebbe essere un'opportunità per coloro che vogliono approfittare di questa opzione. Anche qui ci sono notevoli differenze tra i settori. Nel settore dei servizi aziendali (58%) e nel settore sanitario (53%), questa proposta trova una maggioranza favorevole. Nel settore alberghiero (26%) e nell'amministrazione pubblica (33%), invece, non è ben accolta.

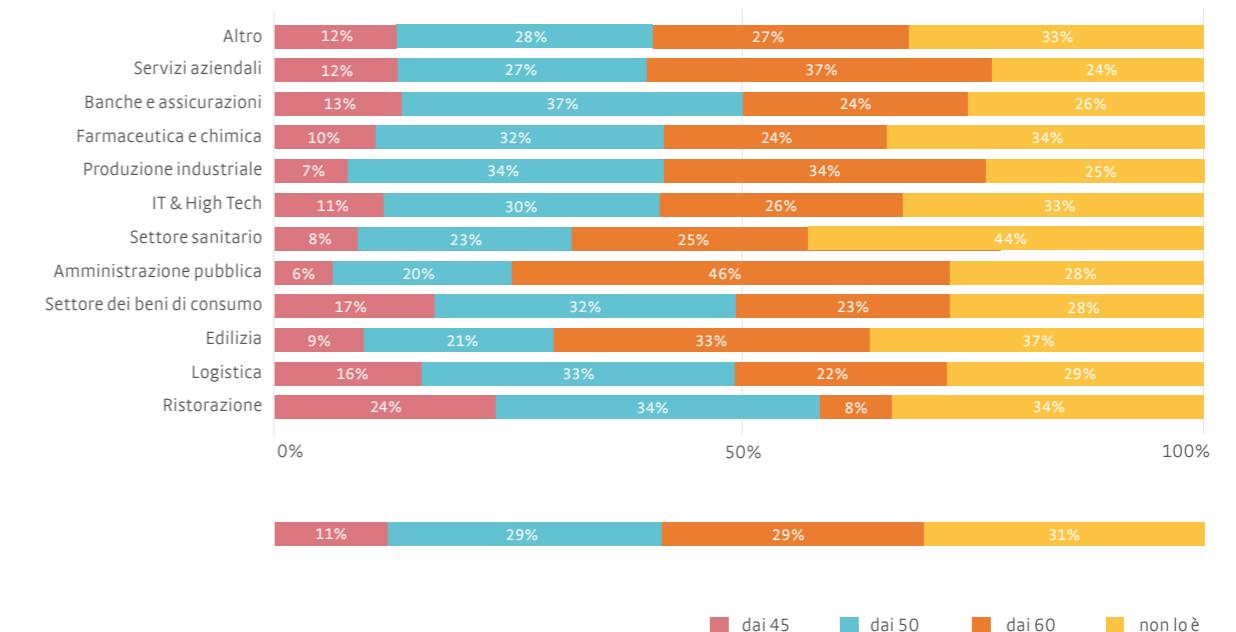
Lavorare dopo i 65 anni



Anche se consideriamo solo la realtà delle aziende, non sembra che i datori di lavoro, a differenza delle raccomandazioni delle loro associazioni, siano disposti a impegnarsi in questo senso: solo il 25% delle aziende fa sforzi concreti per offrire opportunità di impiego oltre l'età pensionabile ai lavoratori più anziani.

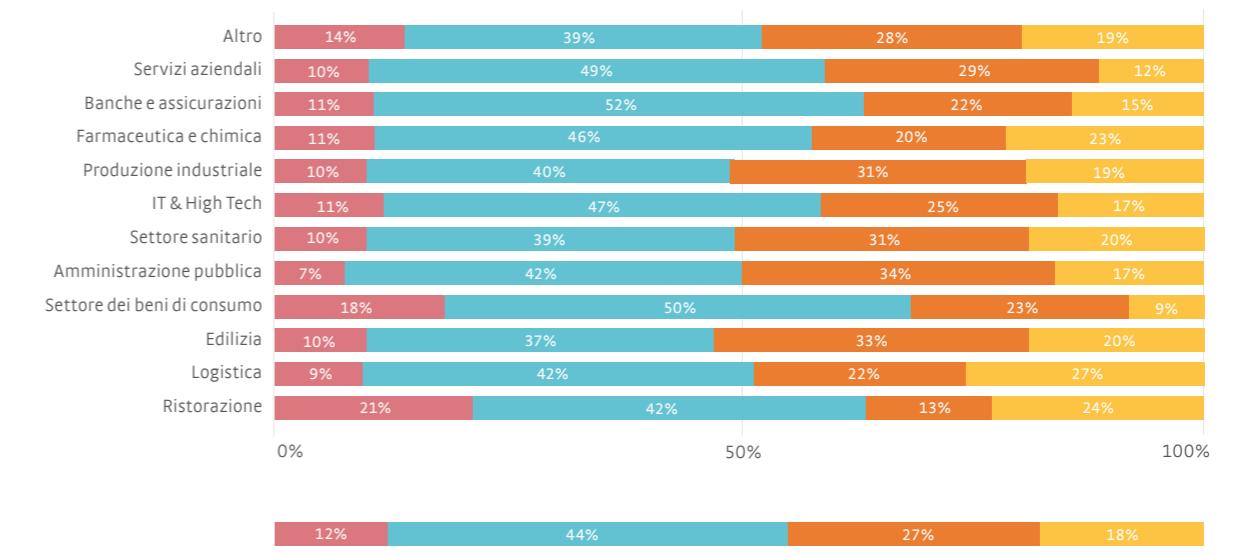
È evidente che, nonostante la carenza di personale qualificato, i datori di lavoro continuano a guardare con scetticismo ai lavoratori anziani. Pertanto, è interessante chiedersi a partire da quale anno l'età diventa uno svantaggio per i lavoratori durante i processi di selezione e promozione interna. Per le promozioni interne, l'età diventa un ostacolo in media a partire dai 57.0 anni (mediana). Il settore con meno pregiudizi legati all'età è l'amministrazione pubblica (mediana 59.2), mentre i settori più critici sono l'ospitalità (mediana 54.7), il settore bancario e assicurativo e il settore dei beni di consumo (mediana di 55.6).

Età limite per le promozioni interne



Per chi cerca lavoro, la situazione sembra essere ancora più difficile. Nel processo di selezione, l'età diventa un ostacolo a partire dai 55.3 anni (mediana), senza casi eccezionali al rialzo. I settori più favorevoli verso i lavoratori anziani sono l'edilizia e l'infrastruttura e la logistica, entrambi con una mediana di 55.8 anni. I settori più critici in termini di età durante il processo di selezione sono il settore dei beni di consumo (mediana di 52.8), il settore bancario e assicurativo (mediana di 53.2) e l'ospitalità (mediana di 53.9).

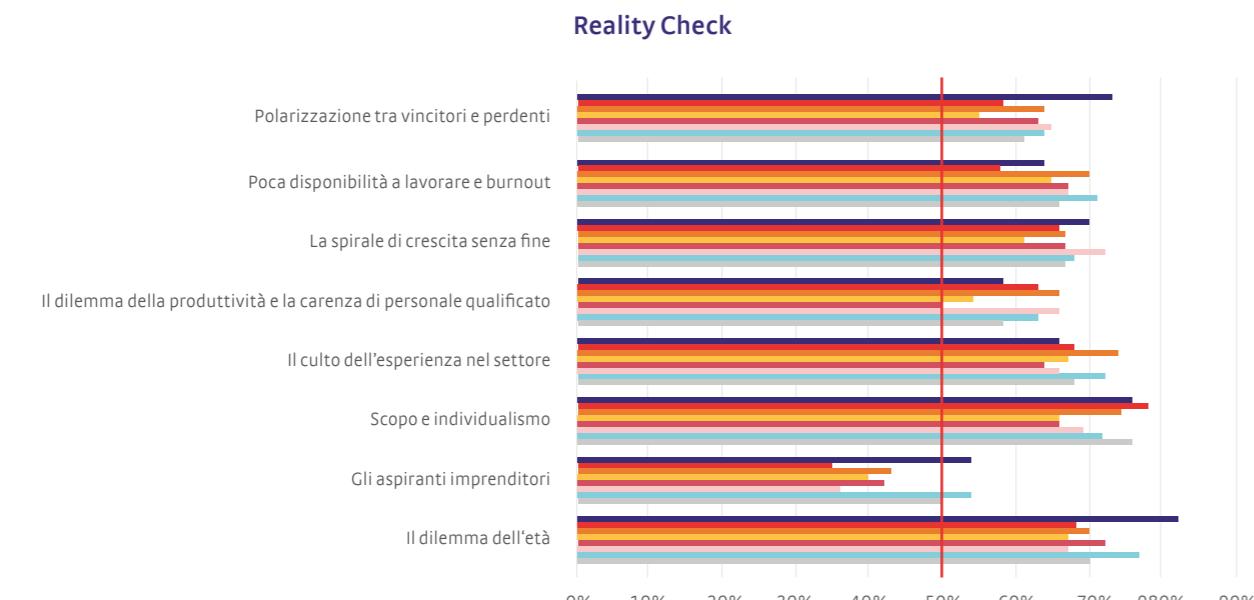
Età limite per chi cerca lavoro



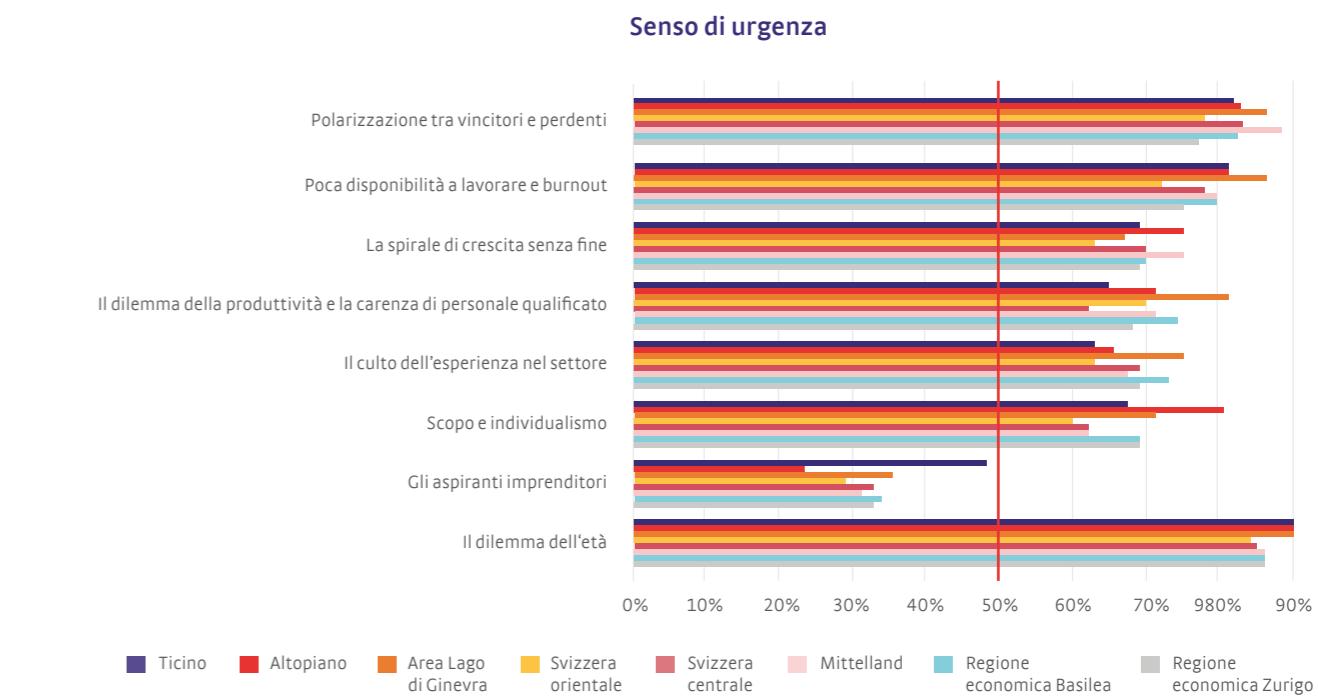
5. DIFFERENZE REGIONALI

5.1 VALUTAZIONE PER REGIONI DEGLI OTTO DILEMMI

Nell'osservazione delle otto ipotesi e dilemmi, si ottiene il seguente quadro nel confronto regionale:



Quando si tratta di necessità di azione, si delinea un quadro ancora più chiaro:



REALITY CHECK	REGIONE ECON. ZURIGO	REGIONE ECON. BASILEA	MITTEL-LAND	SVIZZERA CENTRALE	SVIZZERA ORIENTALE	AREA LAGO DI GINEVRA	ALTO-PIANO	TICINO
Polarizzazione tra vincitori e perdenti	61%	64%	65%	63%	55%	64%	58%	73%
Poca disponibilità a lavorare e burnout	66%	71%	67%	67%	65%	70%	58%	64%
La spirale di crescita senza fine	67%	68%	72%	67%	61%	67%	66%	70%
Il dilemma della produttività e la carente di personale qualificato	58%	63%	66%	50%	54%	66%	63%	58%
Il culto dell'esperienza nel settore	68%	72%	66%	64%	67%	74%	68%	66%
Scopo e individualismo	76%	72%	69%	66%	66%	74%	78%	76%
Gli aspiranti imprenditori	50%	54%	36%	42%	40%	43%	35%	54%
Il dilemma dell'età	70%	77%	67%	72%	67%	70%	68%	82%
Gesamthaft (Durchschnitt 64.0%)	64.5%	67.6%	63.5%	61.4%	59.4%	66%	61.8%	67.9%

SENSO DI URGENZA	REGIONE ECON. ZURIGO	REGIONE ECON. BASILEA	MITTEL-LAND	SVIZZERA CENTRALE	SVIZZERA ORIENTALE	AREA LAGO DI GINEVRA	ALTO-PIANO	TICINO
Polarizzazione tra vincitori e perdenti	77%	82%	88%	83%	78%	86%	83%	82%
Poca disponibilità a lavorare e burnout	75%	80%	80%	78%	72%	86%	81%	81%
La spirale di crescita senza fine	69%	70%	75%	70%	63%	67%	75%	69%
Il dilemma della produttività e la carente di personale qualificato	68%	74%	71%	62%	70%	81%	71%	65%
Il culto dell'esperienza nel settore	69%	73%	68%	69%	63%	75%	65%	63%
Scopo e individualismo	69%	69%	62%	62%	60%	71%	81%	67%
Gli aspiranti imprenditori	33%	34%	31%	33%	29%	35%	23%	48%
Il dilemma dell'età	86%	86%	86%	85%	84%	91%	91%	91%
Gesamthaft (Durchschnitt 69.8%)	68.3%	71%	70.1%	67.8%	64.9%	74%	71.3%	70.8%

Possiamo notare che sia nell'osservazione sia nella necessità di azione, i valori nella regione di Basilea e nell'area del Lago di Ginevra sono particolarmente elevati. Nel confronto consolidato tra le regioni linguistiche della Svizzera, ossia Svizzera tedesca, Svizzera Romanda e Ticino, non emergono differenze significative. Tuttavia, è evidente che gli otto fenomeni sono percepiti e vissuti in modo più marcato nelle grandi metropoli e nelle agglomerazioni di Zurigo, Basilea e Ginevra rispetto alle regioni rurali. Tuttavia, quando si tratta della necessità di azione, le regioni periferiche sembrano essere relativamente più sensibili e almeno altrettanto impegnate. Si può quindi dedurre un senso di responsabilità relativamente più elevato nelle regioni periferiche nel risolvere concretamente i dilemmi.

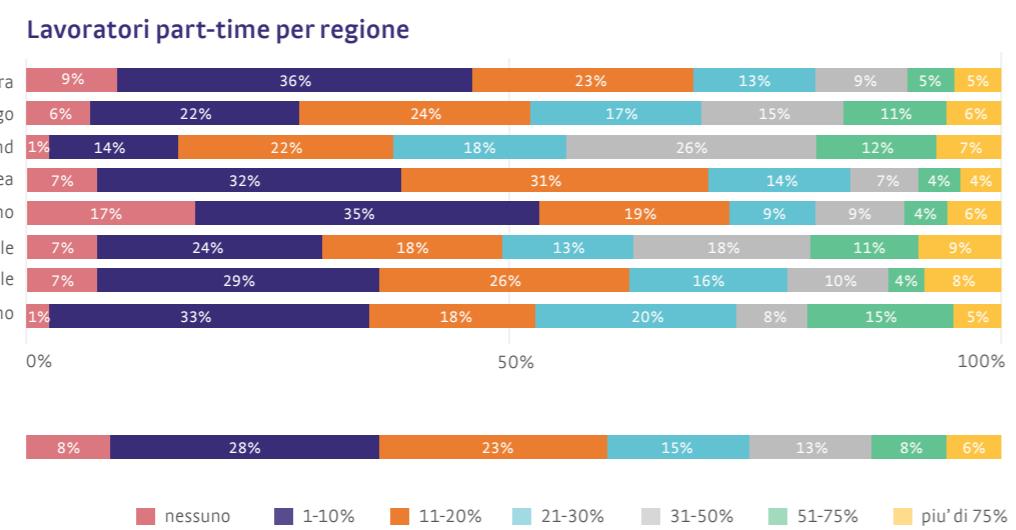
Tuttavia, la situazione è inversa nel Cantone Ticino. Il Ticino registra il punteggio più alto nella rilevazione del fenomeno (67.9%), ma quando si tratta della necessità di azione (70.8%), nonostante una forte consapevolezza dei problemi, la situazione appare relativamente meno urgente.

5.2 DIFFERENZE SPECIFICHE

Per il confronto tra le regioni, abbiamo intenzionalmente selezionato singole domande e argomenti, dove sono presenti differenze significative.

A) GESTIONE DEL LAVORO A TEMPO PARZIALE

Nella zona industriale di Zurigo e nelle aree più interne, il numero di persone che lavorano a tempo parziale è di gran lunga superiore a quello dei centri economici del Lemano e di Basilea. A Zurigo, ad esempio, più del 20% dei dipendenti lavora a tempo parziale nel 49% delle aziende, nel Mittelland addirittura nel 63% delle aziende, nella Svizzera orientale nel 51%, nella Svizzera rurale francofona (Le Plateau) nel 48% e nella Svizzera centrale nel 38% delle aziende. Al contrario, ciò avviene solo per il 32% delle aziende nella regione del Lago di Ginevra e solo per il 29% a Basilea. In Ticino, la percentuale del lavoro a tempo parziale è del 28%.

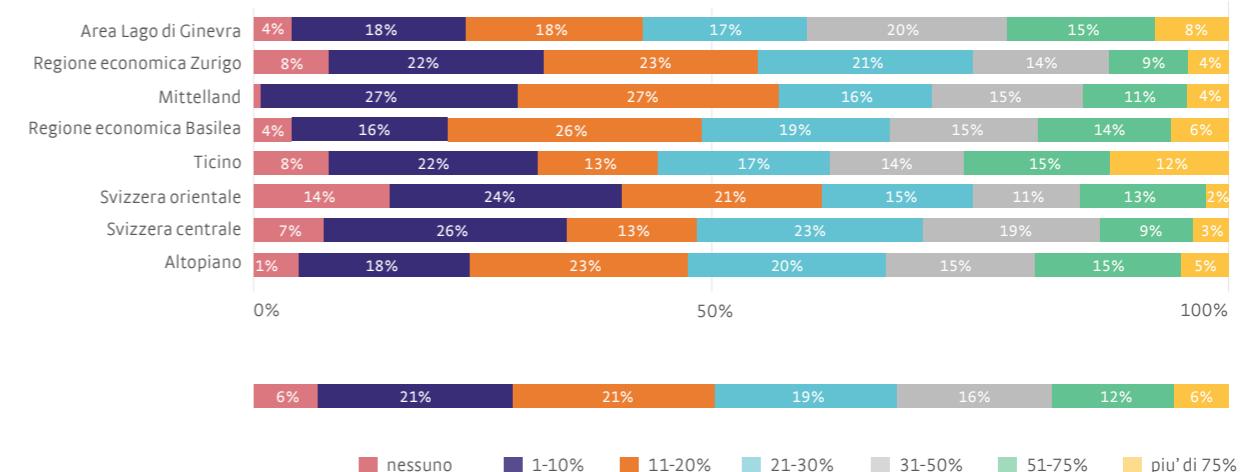


Bisogna capire quali fattori strutturali comuni a Basilea, al Lago di Ginevra e al Ticino possano essere la causa delle cifre più basse del part-time. Si tratta di regioni di confine con un'alta percentuale di frontalieri. I frontalieri accettano un tragitto più lungo e lavorano a tempo pieno in misura relativamente maggiore rispetto ai dipendenti locali.

B) STRESS E SOVRACCARICO

Nell'area economica di Zurigo, oltre il 20% dei dipendenti del 49% delle aziende soffre di stress e sovraccarico di lavoro cronico. Nella Svizzera orientale è solo il 41% e nell'Altopiano centrale solo il 46% delle aziende. Nelle regioni del Lago di Ginevra (60%), del Ticino (58%), della Svizzera francese rurale (55%), della Svizzera centrale (54%) e di Basilea (54%) le cifre sono nettamente superiori al 50%.

Stress e sovraccarico per regione

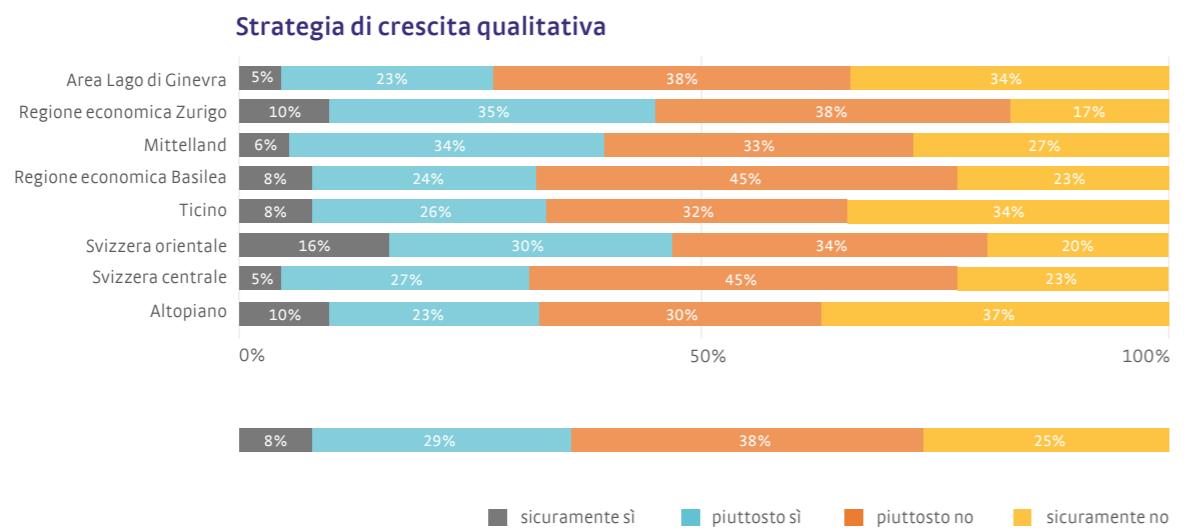


Se confrontiamo e combiniamo questi valori con i risultati sul lavoro part-time (vedi A), possiamo notare una correlazione negativa. Pertanto, le regioni con i valori più alti di part-time mostrano i valori più bassi di stress e sovraccarico. D'altra parte, le regioni con la più bassa propensione al part-time mostrano i valori più alti di stress. Ciò significa che una maggiore cultura del part-time porta a un clima meno stressante. Dove c'è meno lavoro part-time, c'è anche più sovraccarico e stress.

REGIONE	>20% PART TIME	>20% SOVRACCARICO COSTANTE
Area Lago di Ginevra	32%	60%
Regione economica Zurigo	49%	48%
Mittelland	63%	46%
Regione economica Basilea	29%	54%
Ticino	28%	58%
Svizzera orientale	51%	41%
Svizzera centrale	38%	54%
Altopiano	48%	55%

C) STRATEGIA DI CRESCITA QUALITATIVA

Alla domanda se le aziende si impegnano esplicitamente e specificamente per una crescita qualitativa invece di arrendersi alla spirale della crescita quantitativa, la Svizzera orientale raggiunge il valore massimo del 46% delle aziende, seguita dalla regione economica di Zurigo (45%) e dall'Mittelland (40%). Questa cifra è significativamente più bassa nella Svizzera francese e in Ticino. Nella regione del Lago di Ginevra il 28%, nel Plateau il 33% e in Ticino il 34% delle aziende si colloca su un percorso di crescita qualitativa. Anche a Basilea il valore è molto più basso, pari al 32%.

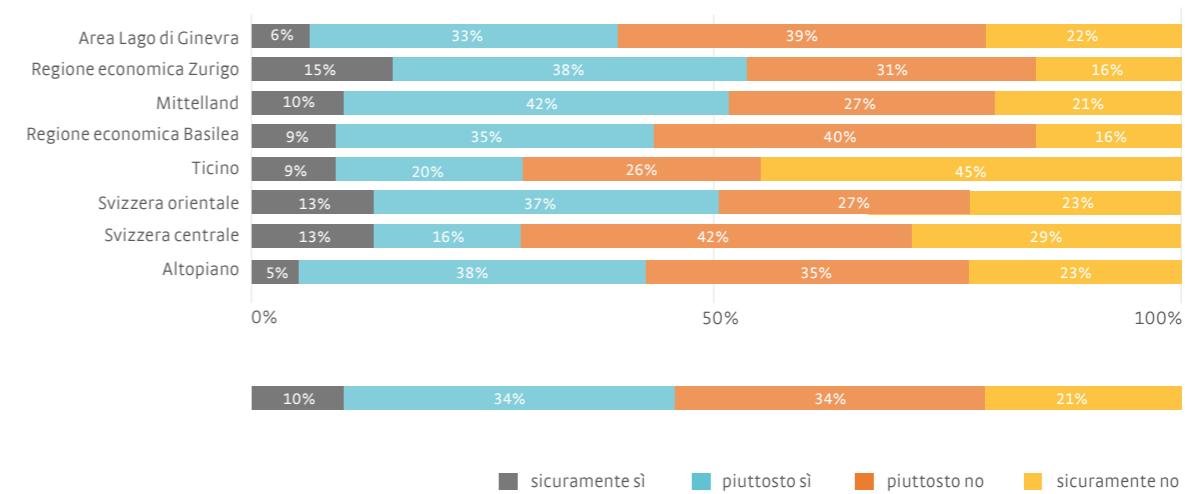


Possiamo quindi identificare un primo modello regionale in base alle regioni linguistiche, anche se la Svizzera tedesca non è omogenea in questo senso. I valori della Svizzera francese e del Ticino sono chiaramente inferiori nella strategia di crescita qualitativa.

D) CONTINUARE A LAVORARE OLTRE L'ETÀ PENSIONABILE

La raccomandazione dei rappresentanti dei datori di lavoro di compensare la carenza demografica assumendo personale oltre l'età pensionabile è in genere ancora poco seguita. Sulla questione fondamentale se il mantenimento dell'occupazione sia considerato una cosa positiva e corretta, abbiamo registrato solo il 44% di accordo a livello nazionale (si veda il dilemma dell'età 4.8). Un confronto regionale mostra un quadro un po' più differenziato. A Zurigo (53%), nell'Altopiano centrale (52%) e nella Svizzera orientale (50%) i cittadini sono più favorevoli che nelle altre regioni. Nella regione del Lago di Ginevra (39%) e nell'Altopiano (43%) l'approvazione è notevolmente inferiore. Il Ticino (29%) non mostra quasi nessuna comprensione per questo punto di vista.

Continuare a lavorare oltre l'età pensionabile



In generale, con l'eccezione della Svizzera centrale (29%), questo tema riscuote maggiore consenso nella Svizzera tedesca rispetto alla Svizzera francese o al Ticino. Ciò si spiega certamente con gli atteggiamenti culturali e socio-politici delle regioni linguistiche.

5.3 MODELLI REGIONALI

A) MODELLI STRUTTURALI E REGIONALI

Per alcune domande e argomenti, non troviamo quindi differenze regionali linguistiche tra la Svizzera tedesca, la Svizzera francese e il Ticino, ma piuttosto differenze strutturali. Vediamo grandi somiglianze nelle regioni del Lago di Ginevra e di Basilea. Entrambe le regioni sono note per essere sede di molte grandi aziende e per impiegare molti pendolari transfrontalieri provenienti dai Paesi vicini. Vediamo anche alcune somiglianze nelle regioni della Svizzera orientale, della Svizzera centrale, del Mittelland e dell'Altopiano, forti di PMI. A queste si aggiunge la regione economica di Zurigo, anch'essa sede di molte aziende, ma con un forte orientamento alle PMI. In questo studio emergono quindi chiari modelli e differenze strutturali. Nelle singole domande, tuttavia, emergono chiaramente le differenze culturali e linguistiche regionali tra la Svizzera tedesca, la Svizzera francese e il Ticino.

B) IL CASO SPECIALE DEL „TICINO“

Il Ticino sembra essere un caso speciale in questo studio. Spesso si discosta dalle posizioni e dalle caratteristiche riscontrate in altre regioni ed è spesso difficile da classificare. Un'analisi specifica sarebbe interessante in questo contesto, ma in questo whitepaper abbiamo deciso di rinunciarvi.

6. IL MERCATO DEL LAVORO E VON RUNDSTEDT

von Rundstedt è il principale fornitore di servizi di outplacement e employability in Svizzera e nell'intera regione DACH. Grazie alle nostre competenze nella consulenza di carriera, nella riqualificazione professionale e nello sviluppo professionale e personale di specialisti e dirigenti, supportiamo talenti e aziende in periodi di cambiamento e trasformazione. Attraverso i nostri oltre 2.000 mandati di outplacement, abbiamo costantemente dati e conoscenze aggiornati sul mercato del lavoro. Dalle aziende che effettuano licenziamenti, veniamo a conoscenza di chi viene licenziato, perché e come vengono formulati i licenziamenti. Dalle persone colpite apprendiamo come è la situazione sul mercato del lavoro e come si svolgono le pratiche di reclutamento, quali sono le sfide e come affrontarle al meglio. Dalle aziende che reclutano i nostri clienti, scopriamo quali profili e competenze sono ricercati, cosa ci si aspetta dai candidati e come esattamente sono strutturati i processi di reclutamento. Il consolidamento di tutte queste esperienze effettive sul mercato del lavoro ci permette di ottenere una visione complessiva del mercato del lavoro locale. Questi dati integrano in modo significativo i dati statistici e tecnici del SECO e degli uffici di statistica, contribuendo a creare un quadro completo. Per questo motivo, von Rundstedt investe molto nella ricerca di mercato e conduce studi e sondaggi come questo, in collaborazione con HR Today.

von Rundstedt vi supporta con i seguenti servizi:

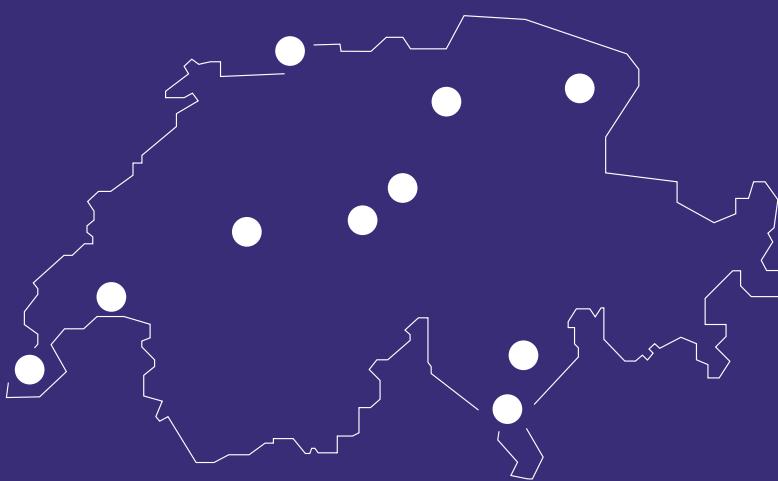
- Outplacement
- Valutazione professionale
- Consulenza di carriera
- Valutazione e assessment dei dipendenti e dei candidati
- Sviluppo professionale dei dirigenti chiave
- Sviluppo dell'employability dei dipendenti (Employability for Future)
- Potenziamento delle competenze future all'interno dell'azienda
- Implementazione di una gestione delle carriere sistematica in azienda
- Sviluppo e promozione della mobilità interna
- Preparazione e supporto per i cambi di carriera

Il desk per le PMI di von Rundstedt supporta le piccole e medie imprese nel migliorare la professionalità della gestione delle risorse umane all'interno dell'azienda e nella preparazione e sviluppo delle risorse umane per le sfide attuali e future legate alla carenza di personale qualificato e alla trasformazione digitale. Il pragmatico HR Check fornisce ai nostri clienti un valido punto di riferimento per valutare la loro posizione sul mercato del lavoro come datori di lavoro.

Per ulteriori informazioni sui nostri servizi di consulenza sulla carriera, sui servizi di employability e sul desk per le PMI, vi invitiamo a visitare il nostro sito web: www.rundstedt.ch

A PROPOSITO DI NOI

Il gruppo von Rundstedt esiste in Germania dal 1985. In Svizzera, von Rundstedt è stata fondata nel 2014 con l'obiettivo di trasformare il "mod-ello classico di outplacement" in un concetto con un forte approccio orientato al mercato e ai risultati. Il concetto di successo consiste in una combinazione di consulenza personale, un'ampia gamma di opportunità di formazione, attività di mercato e di networking e ricerca strategica di lavoro. Lavoriamo con passione e dedizione e facciamo il massimo per voi. Non siamo soddisfatti finché non avrete raggiunto il vostro obiettivo di carriera. Oggi siamo l'azienda leader in Svizzera nei settori dell'outplacement (riorientamento professionale e consulenza di carriera) e dell'impiegabilità.



- | | |
|--------------|-------------|
| ✓ Basilea | ✓ Lucerna |
| ✓ Bellinzona | ✓ Lugano |
| ✓ Berna | ✓ San Gallo |
| ✓ Ginevra | ✓ Zug |
| ✓ Losanna | ✓ Zurigo |