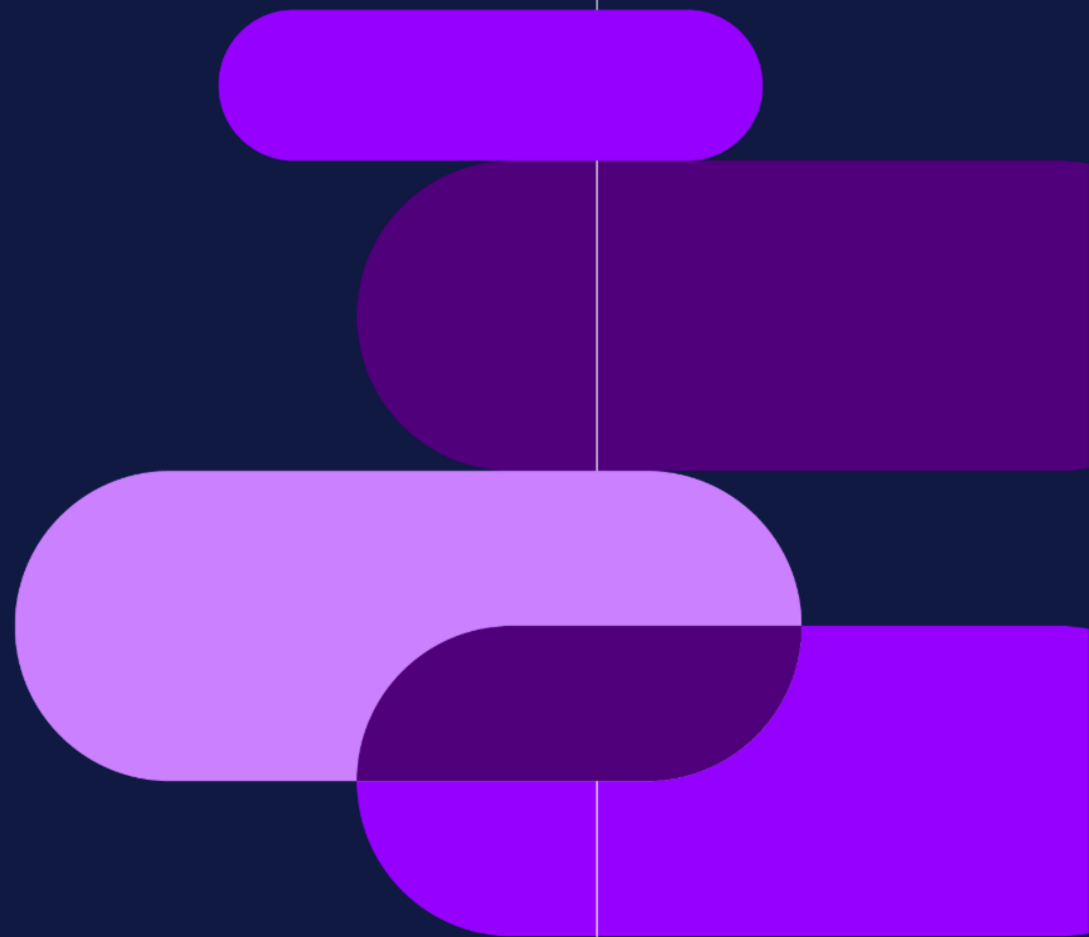


# HR trends survey 2025.

il benessere mentale come  
priorità per il lavoro  
del futuro.



obiettivi e metodologia.



# obiettivi e target dell'edizione 2025.

raccogliere presso gli **HR** e i **candidati** informazioni rispetto ai seguenti temi:

- il benessere mentale
- il ruolo dell'AI e sue potenzialità
- la formazione come asset strategico

# metodologia.

## target HR.



### fase qualitativa.

10 colloqui individuali online con HR  
di aziende clienti Randstad LSS

### fase quantitativa.

355 interviste autocompilate  
con metodologia CAWI

## target candidati.

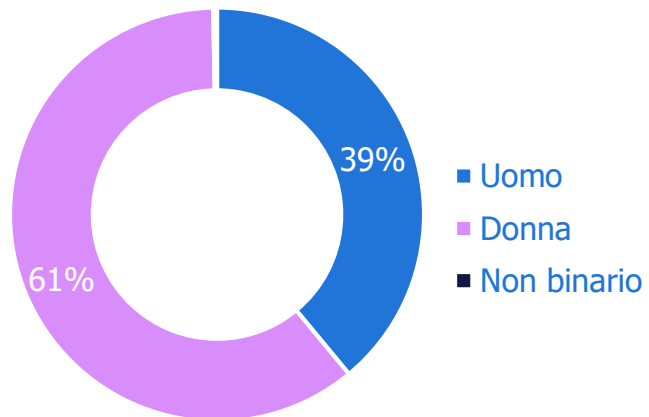


### fase quantitativa.

563 interviste autocompilate con  
metodologia CAWI a candidati  
attualmente occupati e non occupati  
da meno di 6 mesi

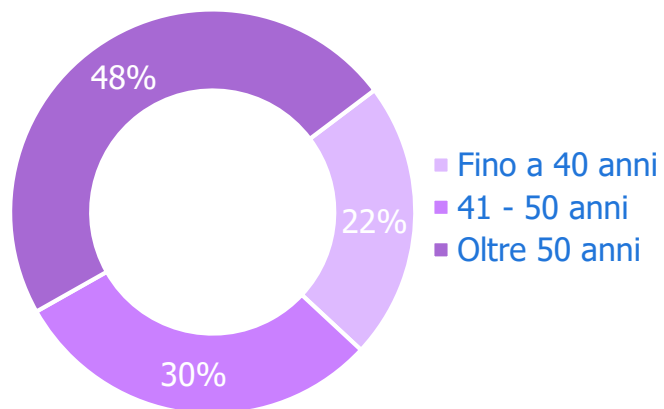
## profilo HR.

## GENERE

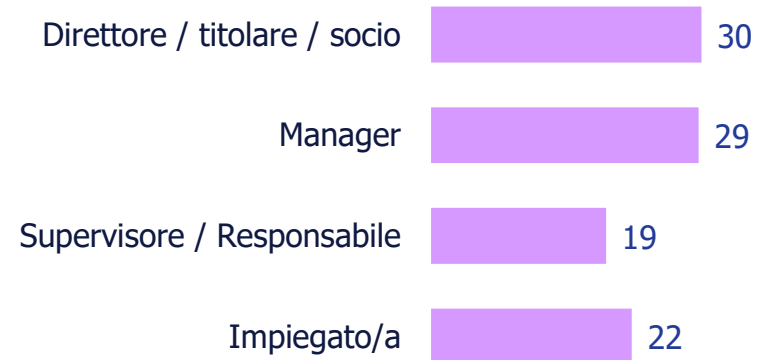


## ETÀ

Media: 49



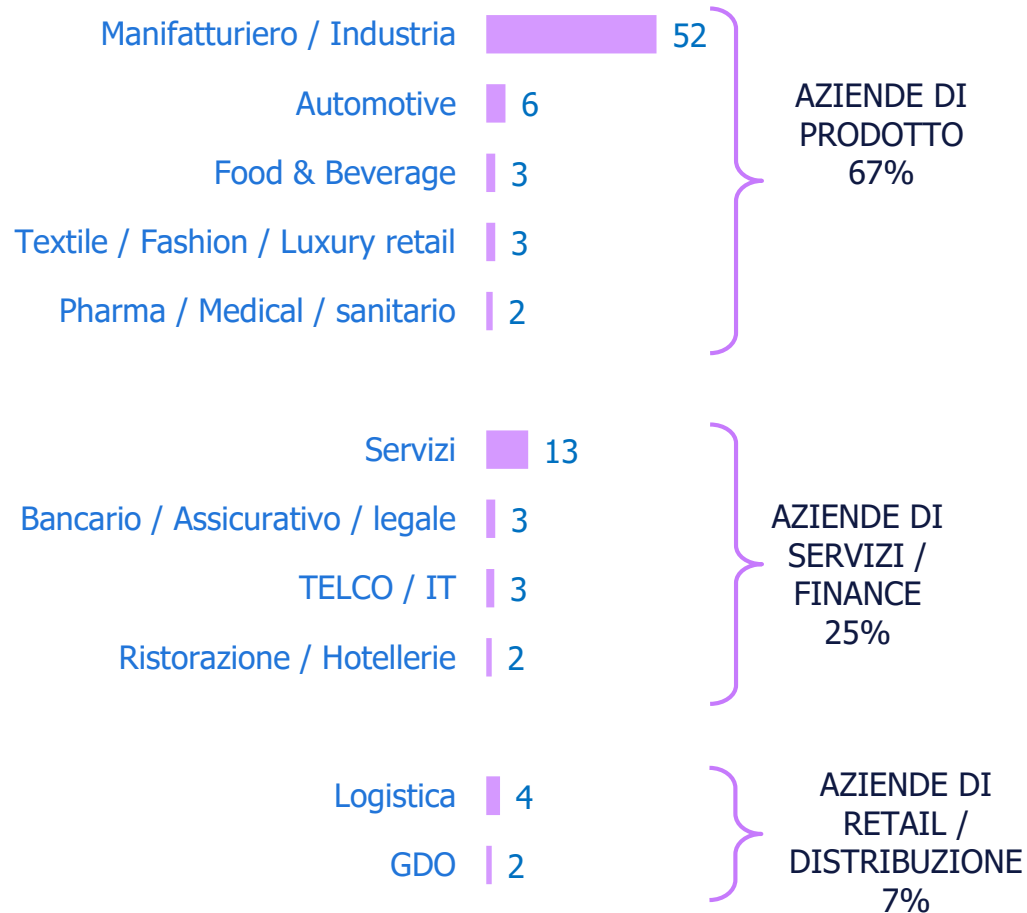
## QUALIFICA ATTUALE



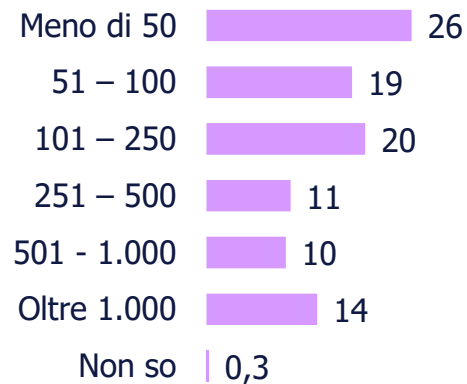
# profilo azienda HR.

## SETTORE

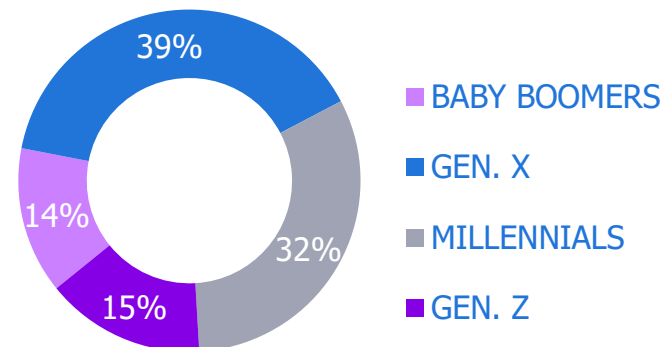
(esposti settori >2%)



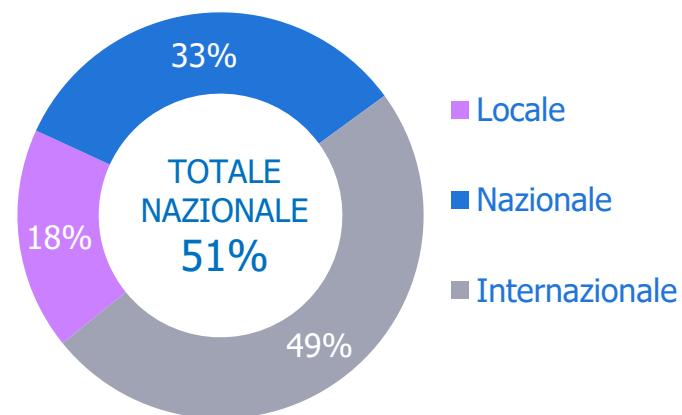
## NUMERO DIPENDENTI



## ETÀ DIPENDENTI

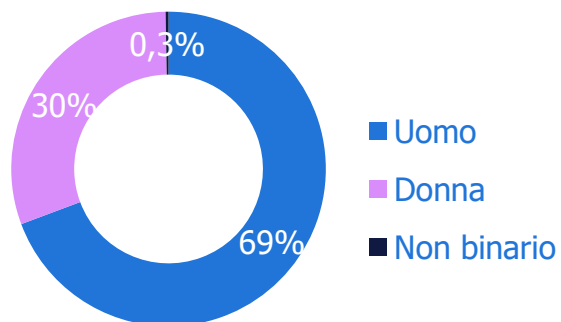


## LIVELLO AZIENDA

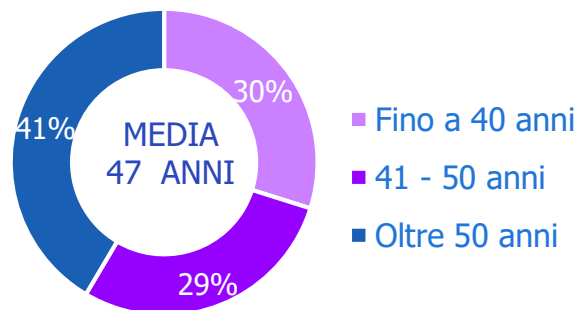


# profilo candidati.

## GENERE



## ETÀ



## QUALIFICA ATTUALE



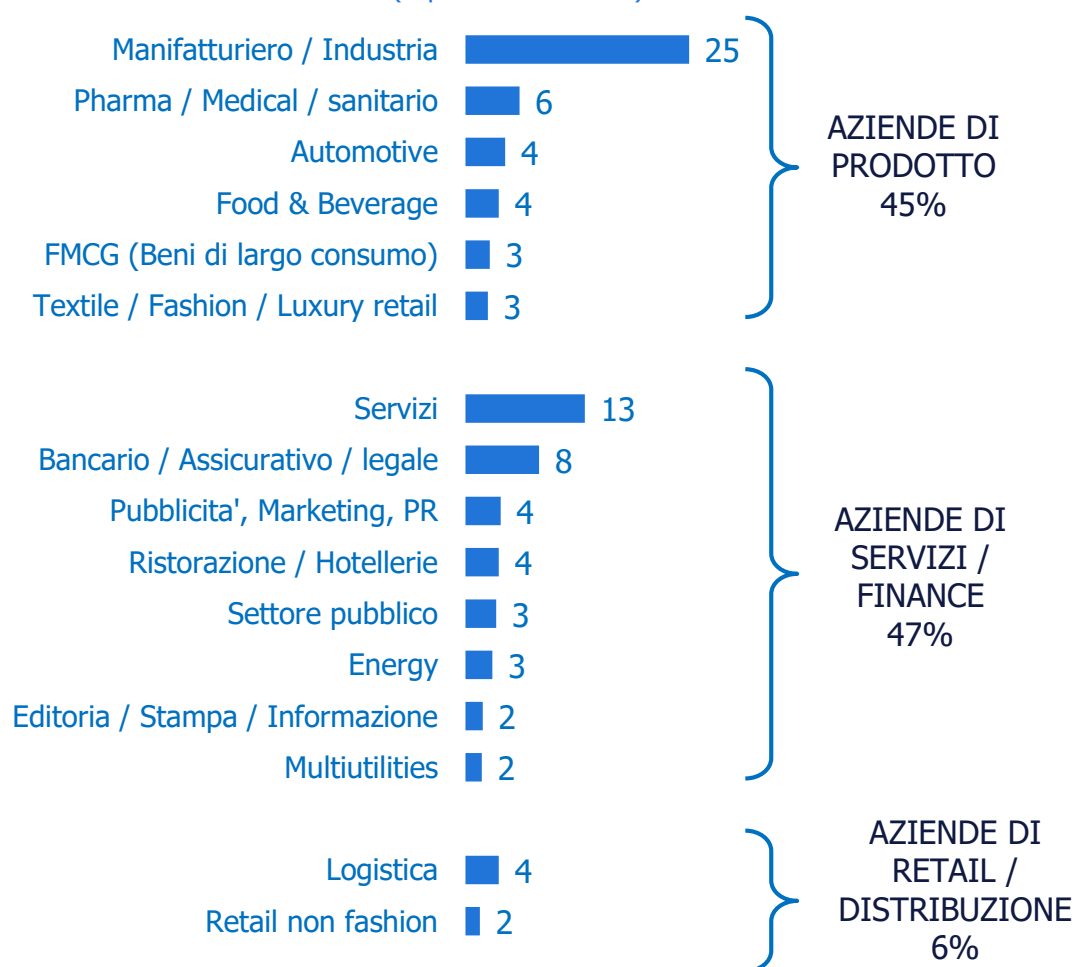
## SENIORITY



# profilo azienda candidati.

## SETTORE

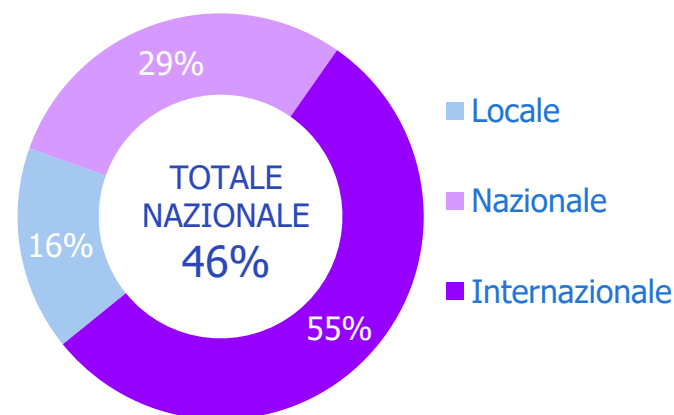
(esposti settori >2%)



## NUMERO DIPENDENTI



## LIVELLO AZIENDA





benessere mentale.



# benessere mentale: un tema sempre più centrale e prioritario.

Secondo gli HR intervistati **il benessere mentale** è un tema centrale per le aziende nell'attuale scenario lavorativo, sempre più mutevole e complesso.

Investire sul benessere personale dei collaboratori è infatti considerata un'operazione strategica che comporta un duplice vantaggio:

- **sul piano sociale:** migliora la qualità di vita delle persone e il clima aziendale complessivo
- **sul piano dei risultati economici:** genera benefici concreti per l'azienda
  - aumentano engagement, motivazione e produttività
  - si riducono turn over e assenteismo



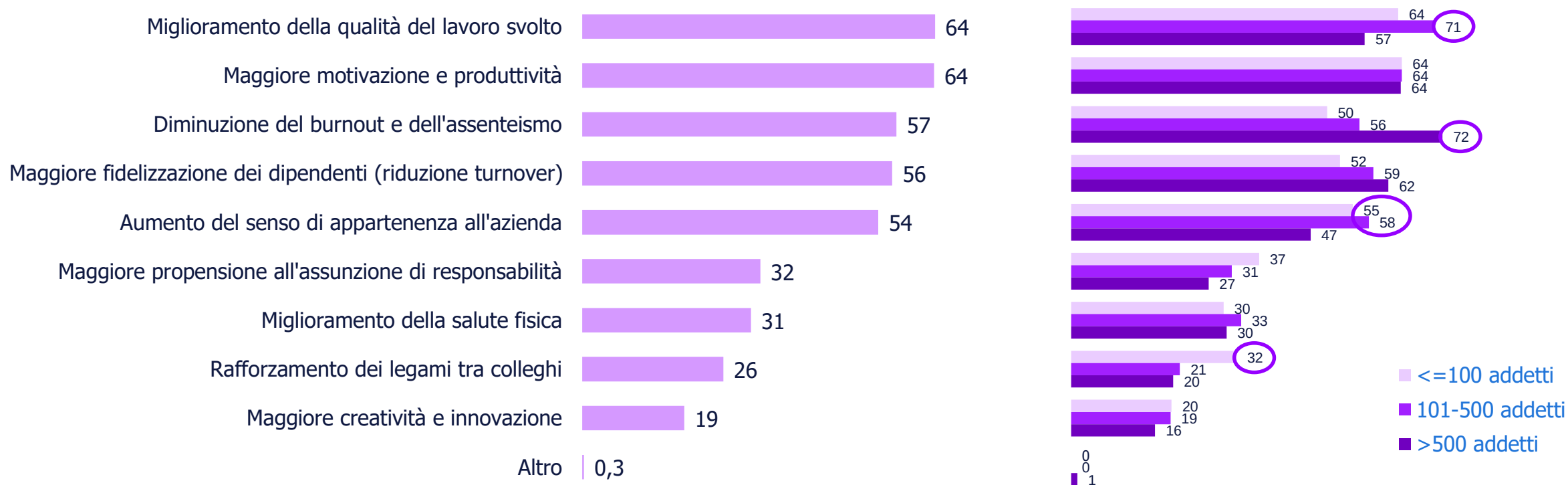
quasi 7 candidati su 10 ritengono che sia molto importante che le aziende si preoccupino del loro benessere mentale non solo nell'ambito lavorativo, ma anche in quello personale. Altrettanto espanso l'accordo anche tra gli HR, sebbene emerga una vena più «moderata».

Quanto è importante che le aziende prestino attenzione al benessere mentale?



i principali ritorni positivi di una cura del benessere mentale proattivo da parte dell'azienda sono legati alla produttività e alla qualità del lavoro svolto, oltre che a una maggior fedeltà dei dipendenti in termini di riduzione dell'assenteismo e del turnover.

I ritorni positivi di una maggior attenzione al benessere mentale.



Quali sono i possibili ritorni positivi per un'azienda che cura e si occupa attivamente del benessere mentale dei propri dipendenti in modo globale, oltre l'ambito lavorativo?

poco più della metà dei candidati ritiene che la propria azienda consideri importante il benessere mentale; più espansa questa percezione tra gli HR.

quanto è considerato importante il benessere mentale in azienda?







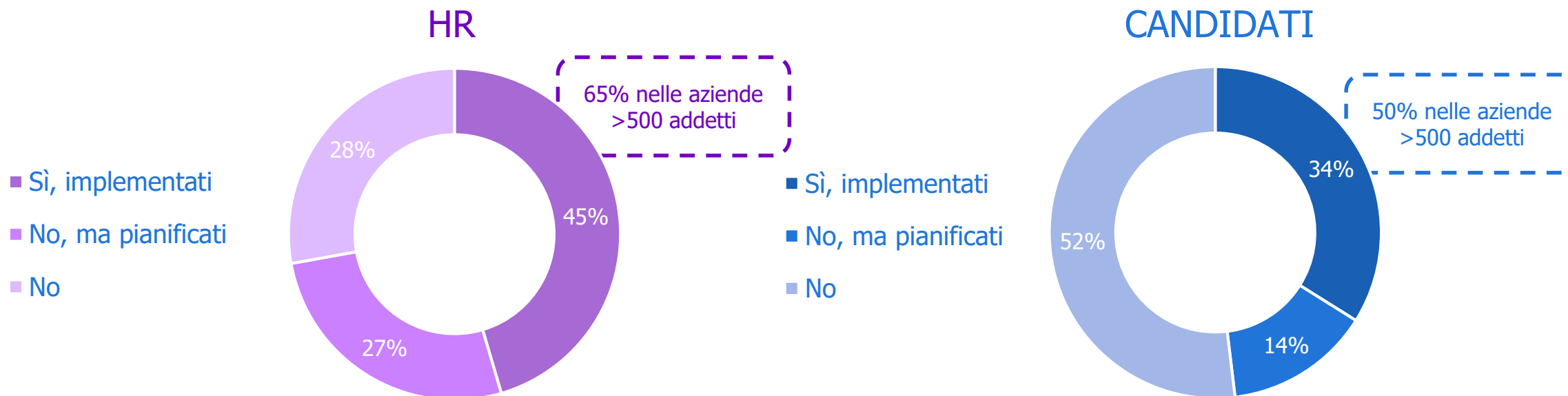
## benessere mentale: due le linee di azione.

Le aziende ritengono di potersi prendere cura del benessere mentale dei dipendenti agendo su due leve complementari:

- **organizzazione attenta e reattiva:** ambiente di lavoro fondato sull'ascolto, capace di riconoscere eventuali segnali di disagio e indirizzare le persone verso i supporti adeguati
- **prevenzione e promozione** del benessere: programmi e iniziative dedicati per favorire un clima collaborativo e inclusivo.

un terzo delle aziende dei candidati ha implementato strumenti, progetti o attività volti al benessere dei propri dipendenti e più della metà non si è ancora attivata in questo senso. Nel riferito degli HR maggior presenza di aziende che si sono attivate o stanno per attivarsi in questi termini. Maggior penetrazione nelle grandi aziende.

### Implementazione di strumenti, progetti o attività per il benessere mentale dei dipendenti







## diversi i programmi e gli strumenti mirati allo scopo.

diverse le aziende già in grado di mettere a disposizione strumenti mirati alla **promozione del benessere mentale e fisico dei collaboratori**:

- servizi di **supporto psicologico** (interno o esterno)
- **interventi di informazione e sensibilizzazione** su tematiche di benessere
- **consulenze con esperti** (psicologi, nutrizionisti..) attraverso presentazioni o percorsi individuali
- **palestre** aziendali
- proposte di **menu salutarì nelle mense**





## alcune iniziative...

1. partecipazione a workshop di cinque giorni su self leadership, benessere individuale, motivazione
2. coach aziendale a supporto dello sviluppo professionale
3. coaching mirato per lo sviluppo di soft skills, gestione dei conflitti, comunicazione e lavoro di squadra
4. viaggio a Barcellona con visita allo stadio del Barcelona ed attività in loco con il team di allenatori della squadra per migliorare nel lavoro di squadra
5. corsi di judo per imparare a gestire i conflitti
6. corsi di improvvisazione teatrale volti al miglioramento delle relazioni tra colleghi
7. invito di un direttore d'orchestra e creazione di un coro aziendale, per stimolare lo spirito di appartenenza e il divertimento
8. implementazione di un "Buddy program" in fase di onboarding per facilitare l'inserimento sociale delle nuove risorse



## alcune iniziative... segue.

9. volontariato aziendale: messa in condivisione di competenze
10. offerta di pasti più salutari, in mensa, affianco al menù tradizionale
11. creazione di **un'app di tracciamento delle attività sportive**, tramite cui si possono creare gruppi e lanciare sfide
12. incontri di sensibilizzazione mensili (pillole di ossigeno) su bellezza di genere, cyber bullismo, etc...
13. progetto *«luoghi di lavoro che si occupano di salute»*: certificazione di ASL volta al miglioramento della salute dei lavoratori. Per conseguirlo sono stati attivati interventi informativi con specialisti (medici, psicologi, nutrizionisti...) con la possibilità di organizzare incontri one to one
14. creazione del ruolo CHO, **Chief Happyness Officer**, il cui obiettivo è creare un ambiente di lavoro più sereno e produttivo.





## il benessere organizzativo come necessaria premessa.

parallelamente, si conferma l'importanza di dare spazio a programmi e interventi in grado di rafforzare il **benessere organizzativo**, (necessaria premessa alla cura del benessere mentale) soprattutto attraverso:

- **flessibilità:** orari flessibili e smart working
- **riconoscimenti economici:** premi aziendali e incentivi mirati
- **team building**
- **connessione sociale:** eventi di aggregazione
- **sviluppo competenze relazionali:** percorsi formativi volti al miglioramento della comunicazione e della collaborazione



## benessere mentale: la sfida è supportare senza invadere.

tuttavia, diversi HR sottolineano la necessità, l'importanza (e a volte la difficoltà) per l'azienda di agire mantenendo sempre il giusto equilibrio tra

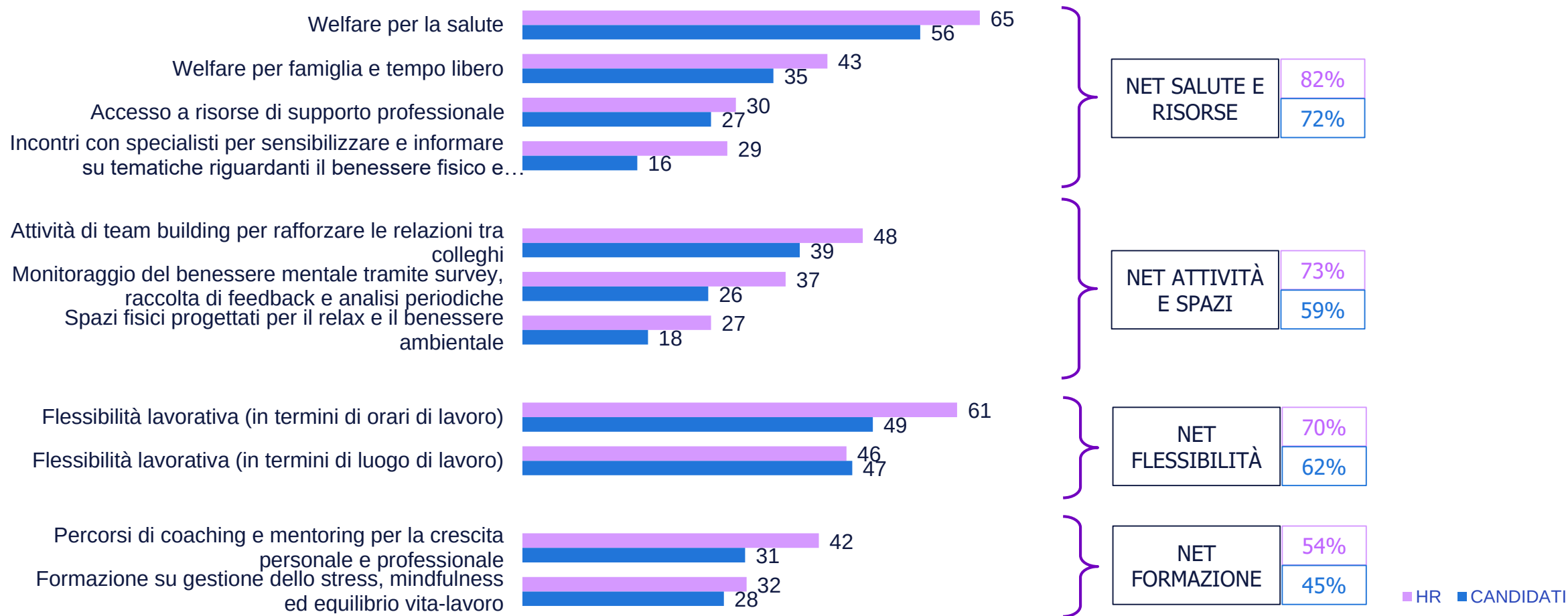
- supporto e stimolo, da un lato
- rispetto dell'autonomia e della riservatezza dall'altro



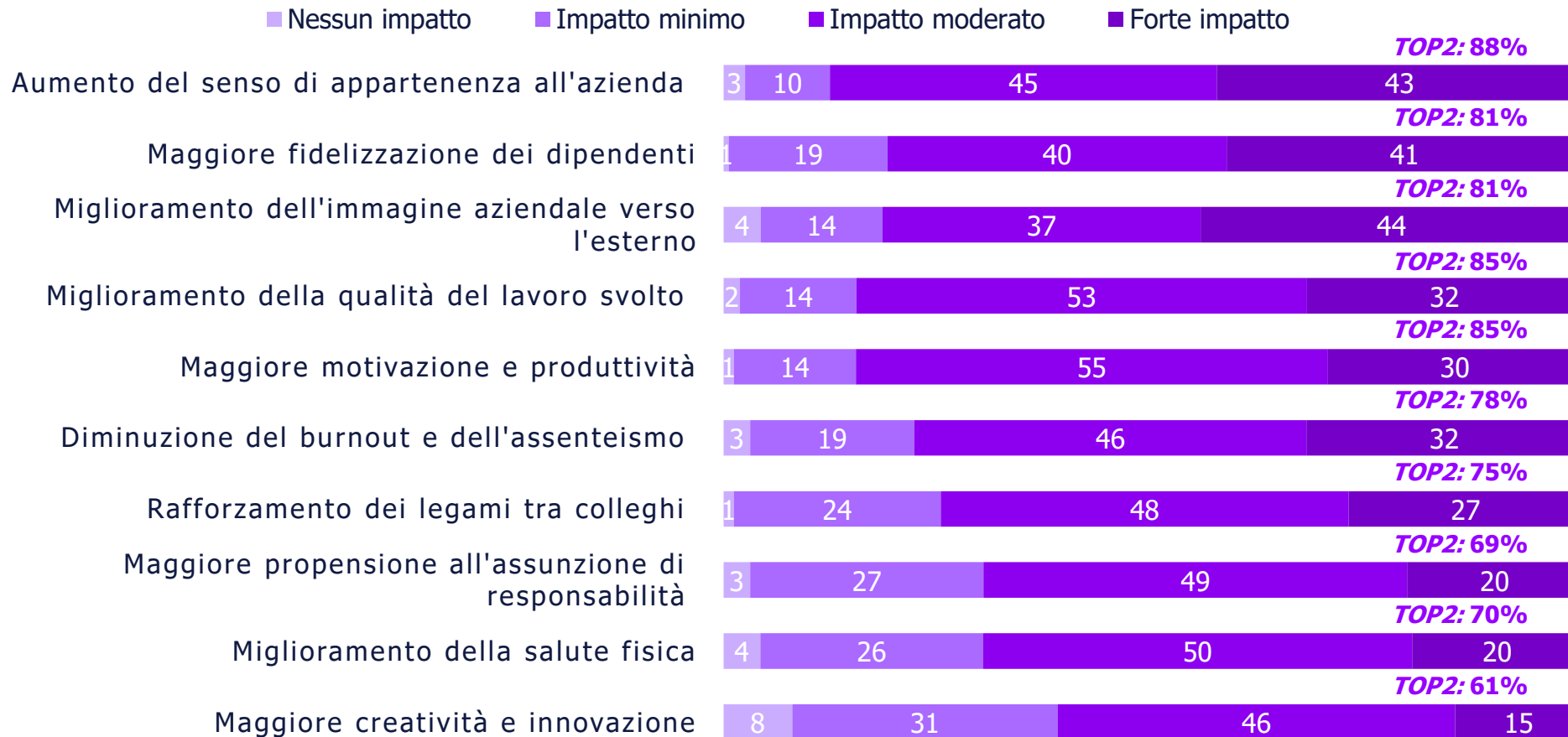
la "sfida" è cogliere i segnali e offrire strumenti di supporto, **senza mai invadere la sfera privata delle persone** (far percepire l'opportunità vs "imposizione / controllo").

l'accesso a welfare e supporti per la salute e la famiglia sono gli strumenti maggiormente implementati; frequenti anche la flessibilità oraria e le attività di team building.

### strumenti, progetti e attività implementate.



# impatto positivo delle prassi implementate.



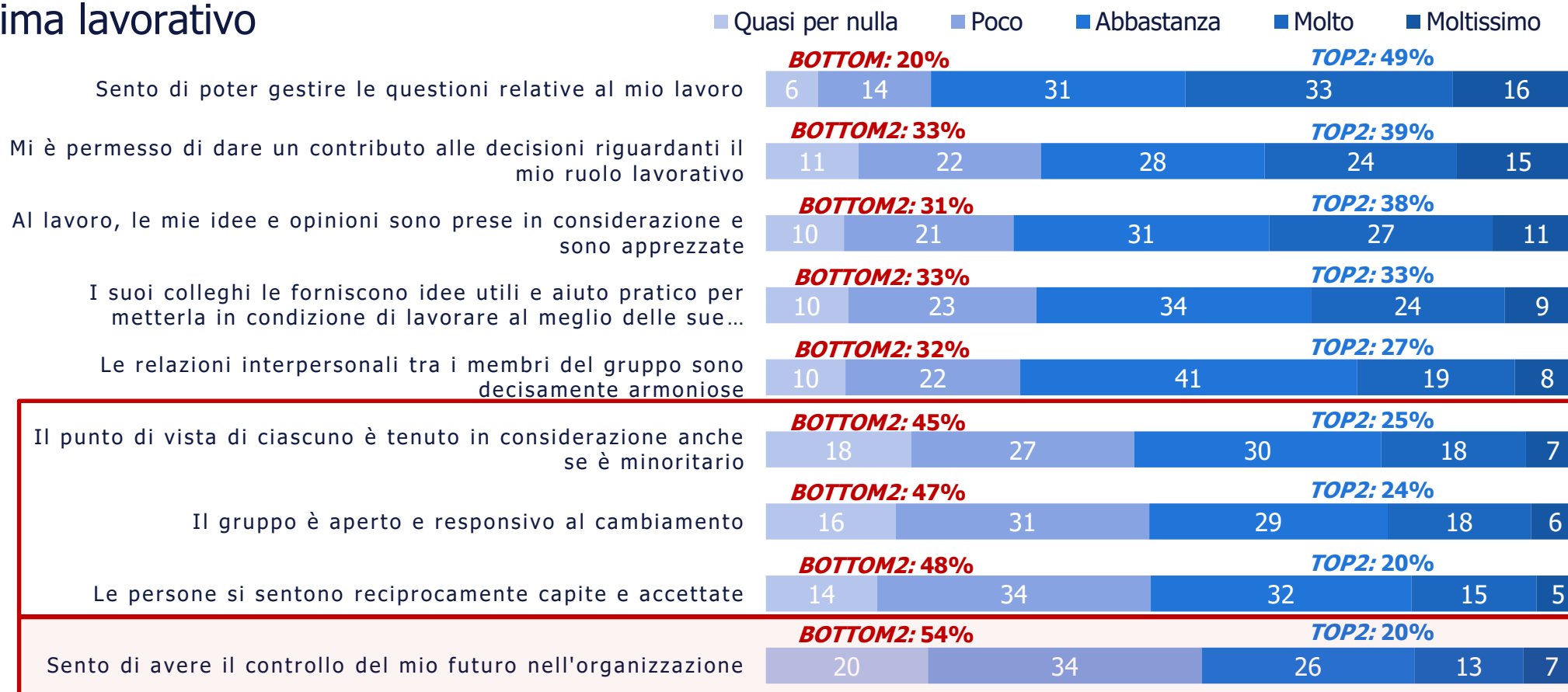


# impatto positivo delle prassi implementate.



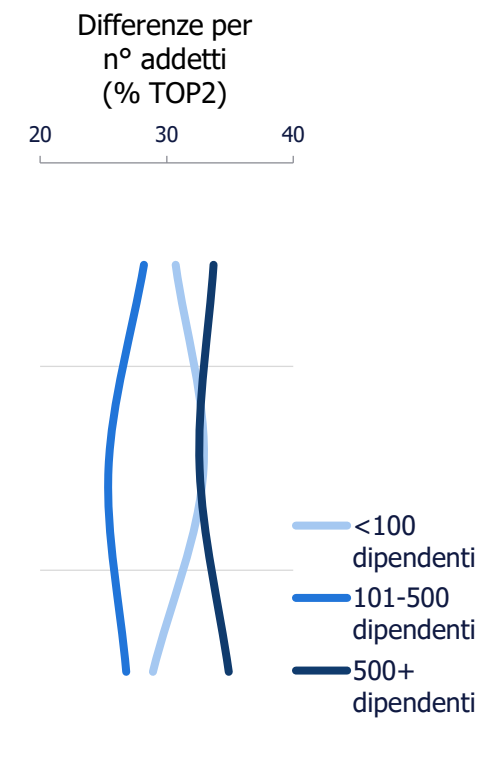
Appare contratto il senso di «controllo» sul proprio futuro in azienda ed emergono alcune difficoltà a sentirsi capiti, accettati e parte di un gruppo capace di essere responsivo al cambiamento. Segmentata la sensazione di poter dare un contributo alle decisioni relative al proprio ruolo lavorativo e di poter far sentire la propria voce.

## Clima lavorativo



Circa un terzo dei candidati riferisce un vissuto legato al burnout o allo stress lavoro-correlato frequente.

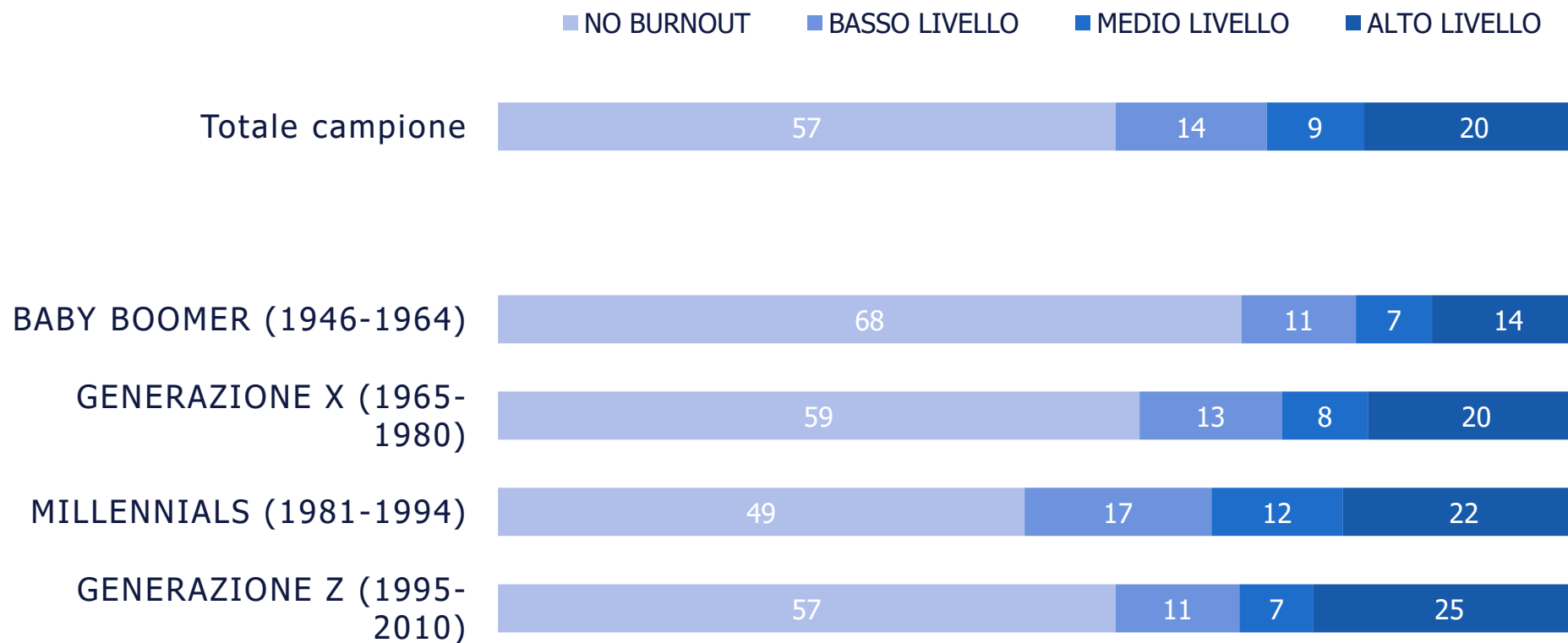
Quanto spesso le capita/capitava di sentirsi...



I settori più a rischio burnout? I servizi: Finance, Ristorazione e servizi di Marketing

Un candidato su 5 esperisce elevati livelli di burnout, con frequenti sentimenti di stress, ansia ed esaurimento emotivo. Solo poco più della metà non ha rilevanti segni di burnout.

La generazione più colpita è quella del Millennials, nati tra il 1981 e il 1994. Più polarizzata invece la Gen Z: è la generazione con la percentuale più elevata di «alto livello», ma rispetto ai Millennials conta anche più individui senza segni di burnout.



# il ruolo dell'AI e le sue potenzialità.

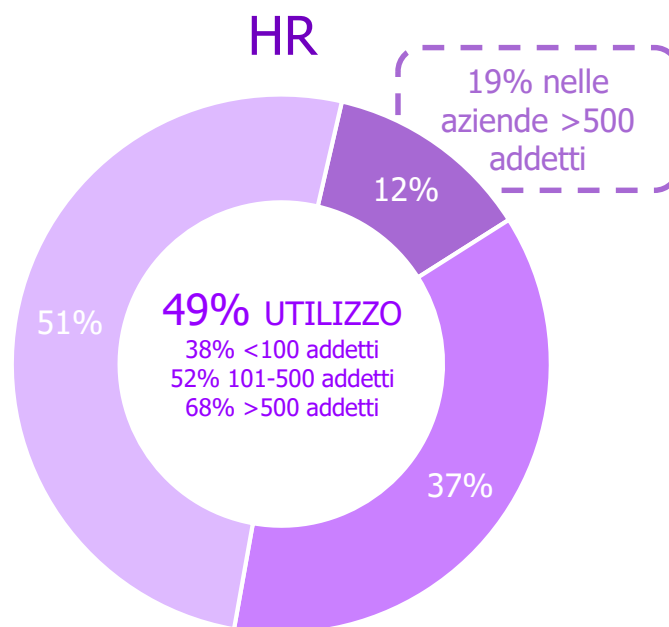




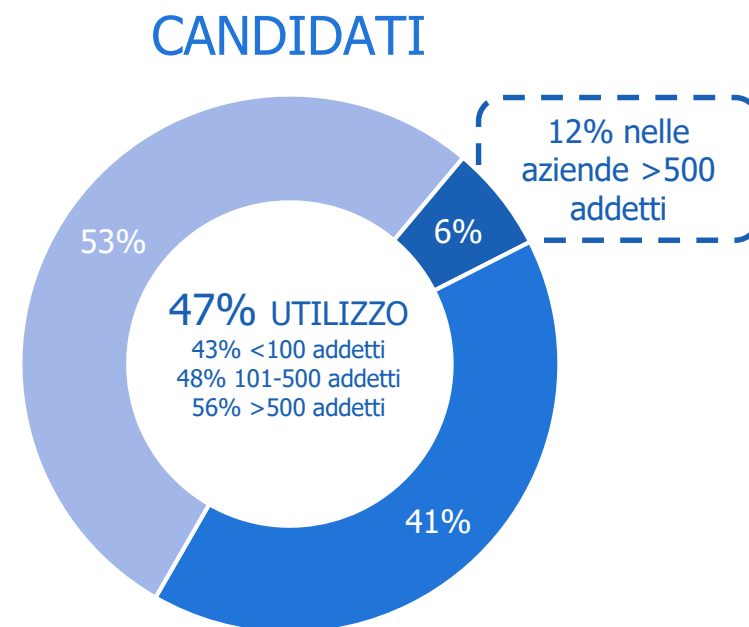
circa metà delle aziende o dei lavoratori ha introdotto l'AI nei propri flussi di lavoro, sebbene per lo più in maniera non strutturata.

implementazione dell'AI nel flusso di lavoro.

- Sì, in maniera strutturata (è prevista dalle prassi aziendali)
- Sì, utilizzo l'AI ma non in maniera strutturata (è lasciata all'iniziativa individuale)
- No, attualmente non utilizzo strumenti AI



- Sì, in maniera strutturata (è prevista dalle prassi aziendali)
- Sì, utilizzo l'AI ma non in maniera strutturata (è lasciata all'iniziativa individuale)
- No, attualmente non utilizzo strumenti AI



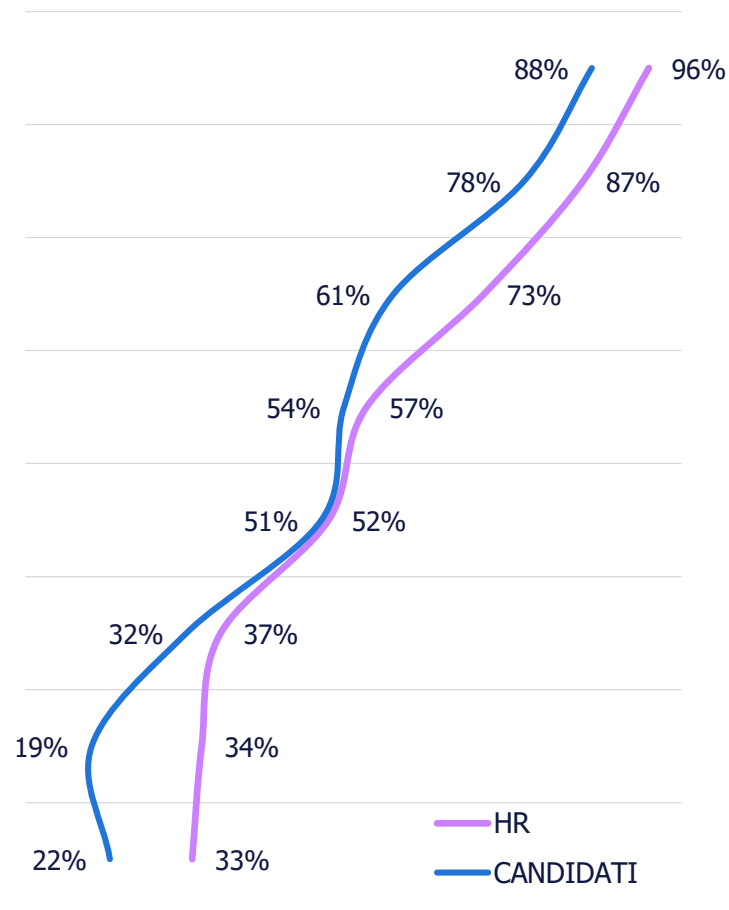
Nella precedente rilevazione l'utilizzo dell'AI era riferito da poco più del 20% di candidati e HR

# creatività e traduzione gli ambiti di maggiore utilizzo per l'AI.

## ambiti aggregati.

|                                      |
|--------------------------------------|
| CREATIVITÀ                           |
| TRADUZIONE                           |
| ANALISI DATI E SUPPORTO DECISIONALE  |
| FORMAZIONE                           |
| AUTOMAZIONE OPERATIVA                |
| PROGRAMMAZIONE E IT                  |
| RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE       |
| PRODUZIONE, LOGISTICA E MANUTENZIONE |

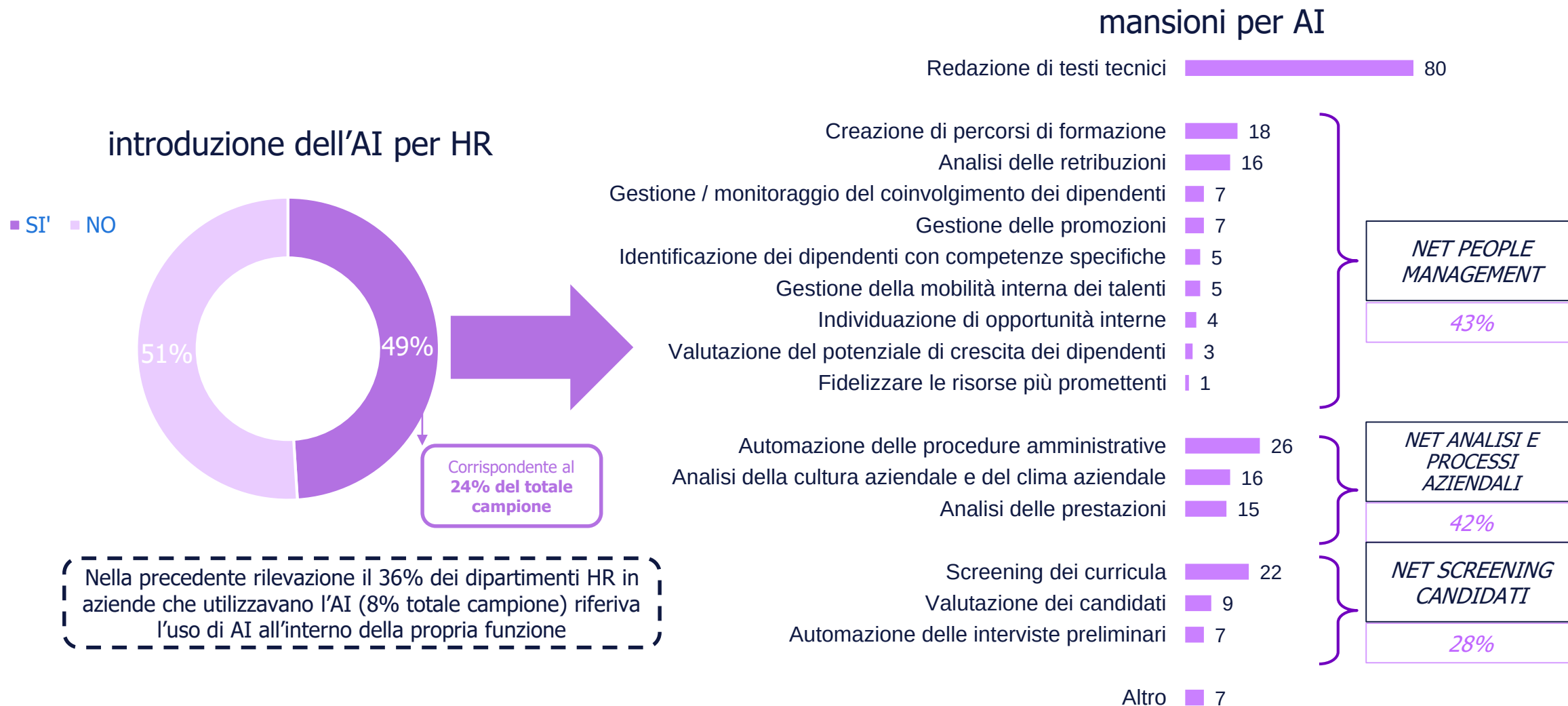
## % d'uso



## ambito specifico di maggior impiego.

|                                                         |                                                         |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Redazione testi / email / presentazioni                 | Redazione testi / email / presentazioni                 |
| Traduzione di testi scritti                             | Traduzione di testi scritti                             |
| <b>Business Intelligence</b>                            | <b>Supporto alle decisioni tramite analisi dei dati</b> |
| Accesso rapido a informazioni strutturate               | Accesso rapido a informazioni strutturate               |
| Automazione di attività ripetitive                      | Automazione di attività ripetitive                      |
| <b>Digitalizzazione e gestione infrastrutture IT</b>    | <b>Generazione di codice per software o linguaggi</b>   |
| <b>Supporto alla selezione e gestione del personale</b> | <b>Mappatura e gestione delle competenze interne</b>    |
| <b>Robotica e attrezzature da remoto</b>                | Prototipazione / sviluppo prodotto                      |

in circa metà delle aziende che hanno introdotto l'uso dell'AI questa viene applicata anche dai dipartimenti HR, soprattutto per la redazione di testi tecnici.



nel complesso positiva la valutazione dell'impatto dell'Intelligenza Artificiale nei dipartimenti HR che l'hanno applicata.

## impatto dell'AI nei dipartimenti HR.



il principale beneficio dell'AI dal punto di vista degli HR è l'efficientamento nello svolgimento delle attività; aspetto importante anche per i candidati, ma che passa in secondo piano rispetto all'automazione di azioni ripetitive.

## benefici e opportunità dell'AI.

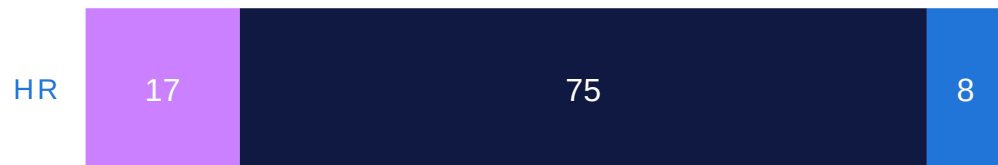




positivo, seppur moderato, l'impatto dell'AI anche in termini di velocizzazione e semplificazione del lavoro.

l'AI rende il raggiungimento dei risultati...

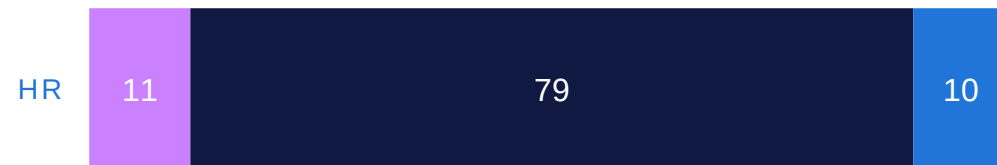
■ VELOCE COME PRIMA ■ PIU' VELOCE ■ MOLTO PIU' VELOCE



Nella precedente rilevazione il 14% degli HR e il 32% dei candidati ha risposto «molto più veloce».

l'AI rende il raggiungimento dei risultati...

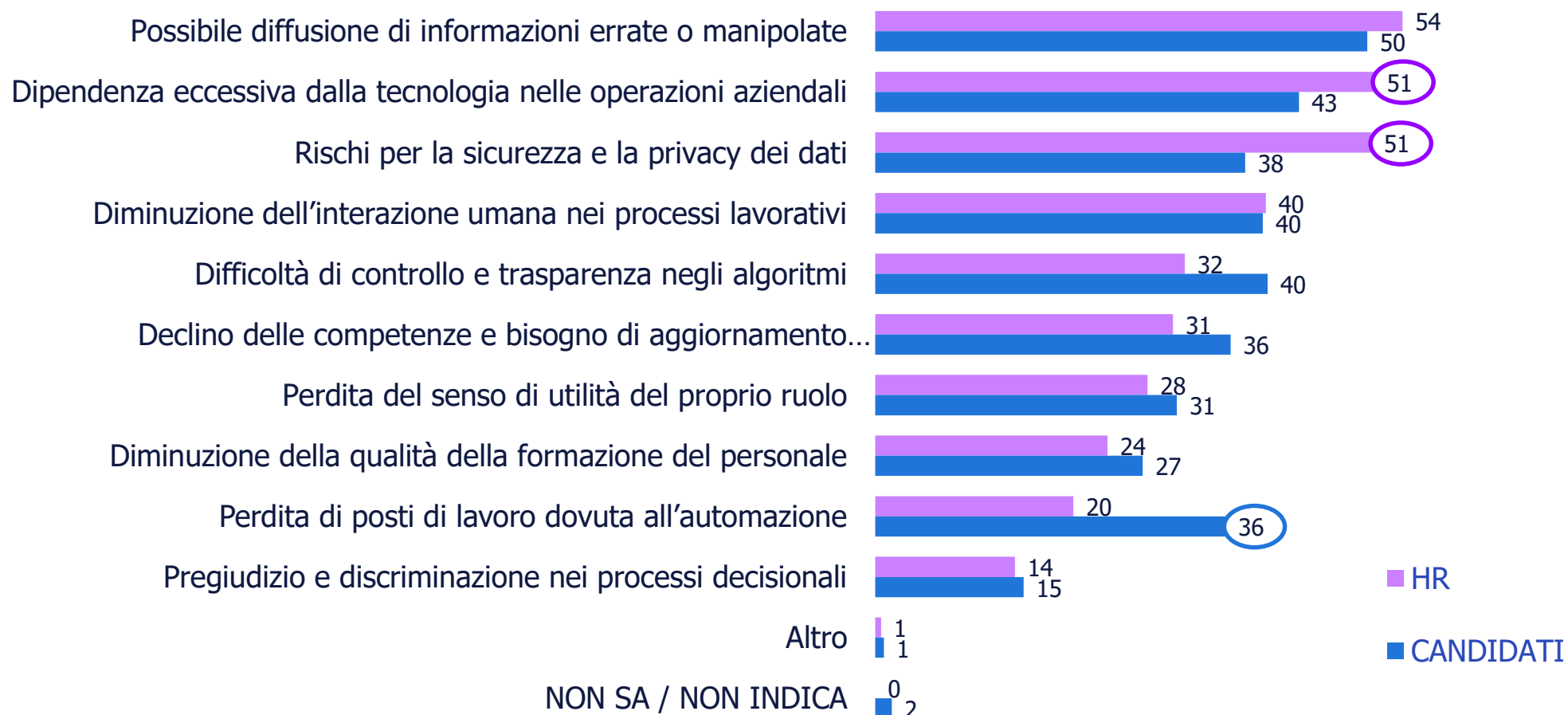
■ FATIGOSO COME PRIMA ■ MENO FATIGOSO ■ MOLTO MENO FATIGOSO



Nella precedente rilevazione il 13% degli HR e il 16% dei candidati ha risposto «molto meno faticoso».

la diffusione di informazioni false o manipolate è il principale rischio identificato da entrambi i target. Si accentua tra gli HR la preoccupazione per sicurezza e privacy, mentre preoccupa maggiormente i candidati la sicurezza del posto di lavoro.

### principali rischi dell'AI.



valutazione nel complesso positiva, sebbene cauta e moderata, dell'impatto dell'AI sul lavoro in azienda.

impatto dell'AI sul lavoro in azienda.



## diffusione interna dell'AI: un fenomeno da «regolamentare».

È in ogni caso opinione condivisa che una corretta ed equilibrata introduzione dell'AI richieda di porre attenzione a logiche e regole 'condivise'.

Infatti:

- il coinvolgimento diretto delle risorse nel processo di innovazione è indispensabile per prepararle adeguatamente al cambiamento, valorizzando il loro contributo alle trasformazioni in atto
- ma è altrettanto importante governare la crescente tendenza all'iniziativa personale (in base a curiosità, intraprendenza) potenzialmente incompatibile con le strategie aziendali e causa di possibili gap internamente ai ruoli.

le principali difficoltà legate all'introduzione della AI nelle aziende che l'hanno adottata sono legate alla mancanza delle competenze necessarie a gestirle, oltre alla gestione/sicurezza dei dati.

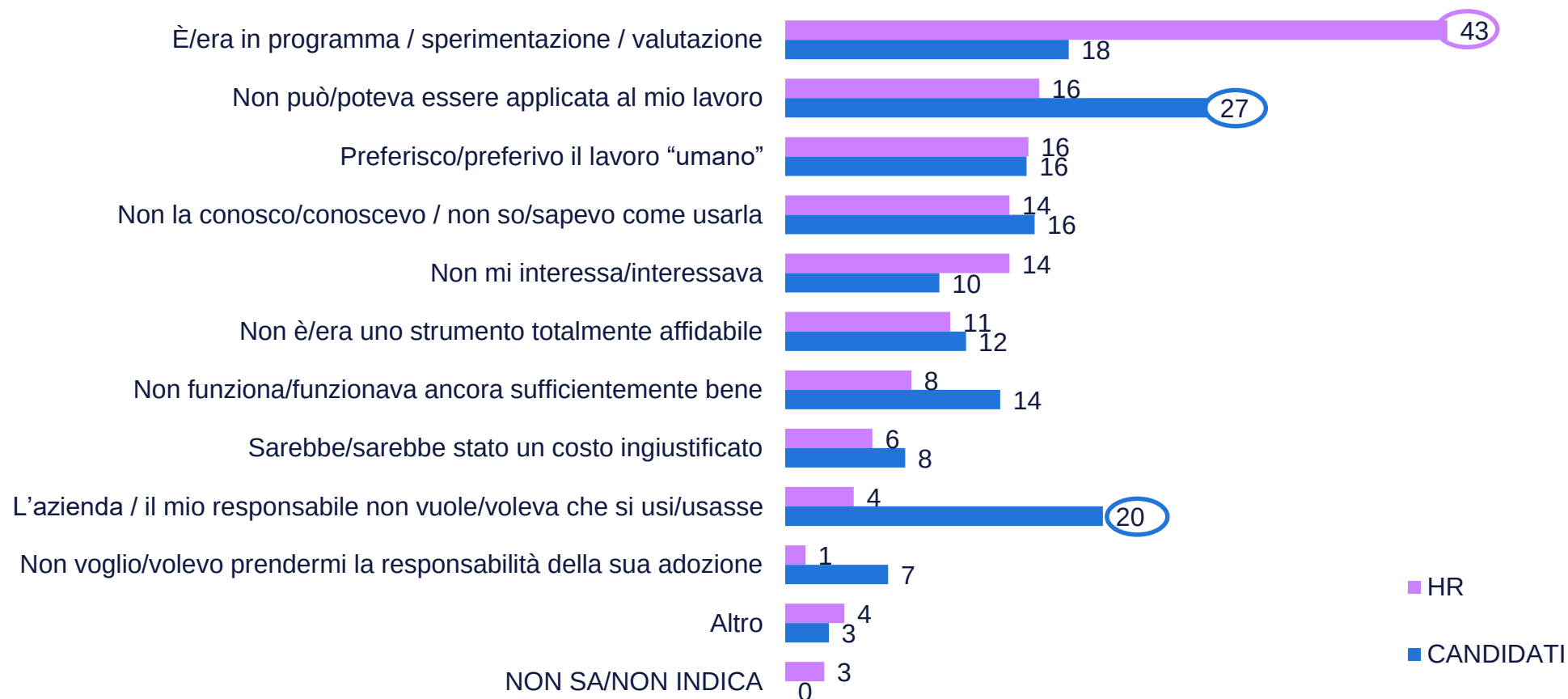
## difficoltà nell'introduzione dell'AI.





se lato candidati i principali motivi riferiti per la non adozione dell'AI sono legate a una mancata percezione di applicabilità alla propria mansione o a impedimenti aziendali, il 43% degli HR riferisce che in generale l'AI è attualmente in fase di sperimentazione o valutazione.

## motivi per la non adozione dell'AI.



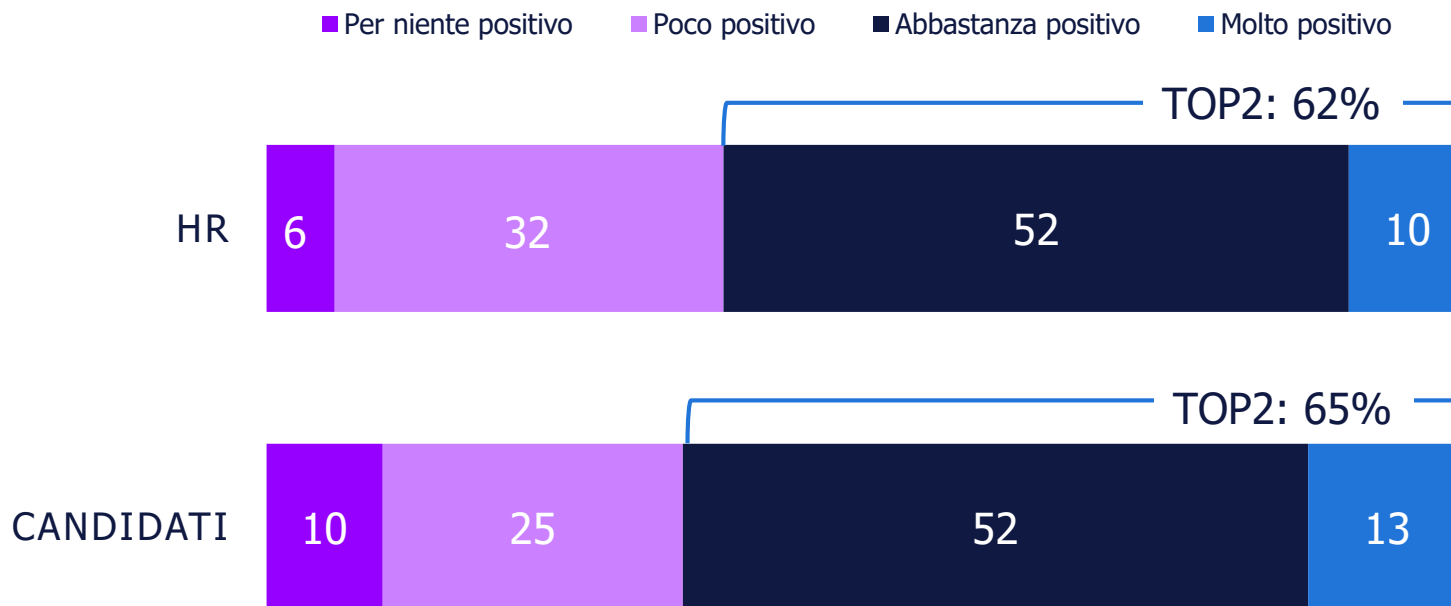
## impatti dell'AI sul benessere: un campo di riflessione aperto.

Emerge invece una visione ancora piuttosto incerta da parte degli HR relativamente agli impatti effettivi che l'AI può avere **sulle risorse** e sul loro **benessere**. Infatti:

- se da un lato è necessario porre attenzione alle potenziali ricadute negative che l'AI può avere sulle risorse e sugli equilibri organizzativi → **gestione del cambiamento, perdita del lavoro, etc.**
- dall'altro, è ragionevole ipotizzare che la delega all'AI di attività a basso valore aggiunto dia spazio ad **attività più stimolanti e qualificate**, con ritorni positivi su **soddisfazione e benessere personale**

l'impatto dell'AI sul benessere dei lavoratori è percepito come generalmente positivo, sebbene più di un terzo di HR e Candidati ritenga che l'impatto possa invece essere negativo.

### l'impatto dell'AI sul benessere dei lavoratori



Risultati in linea con la precedente rilevazione.

i principali impatti negativi dell'AI sono legati dalla diminuzione del senso di utilità e, soprattutto per i candidati, l'insicurezza lavorativa. Positiva invece la riduzione delle attività ripetitive.

## Gli impatti negativi dell'AI



## Gli impatti positivi dell'AI



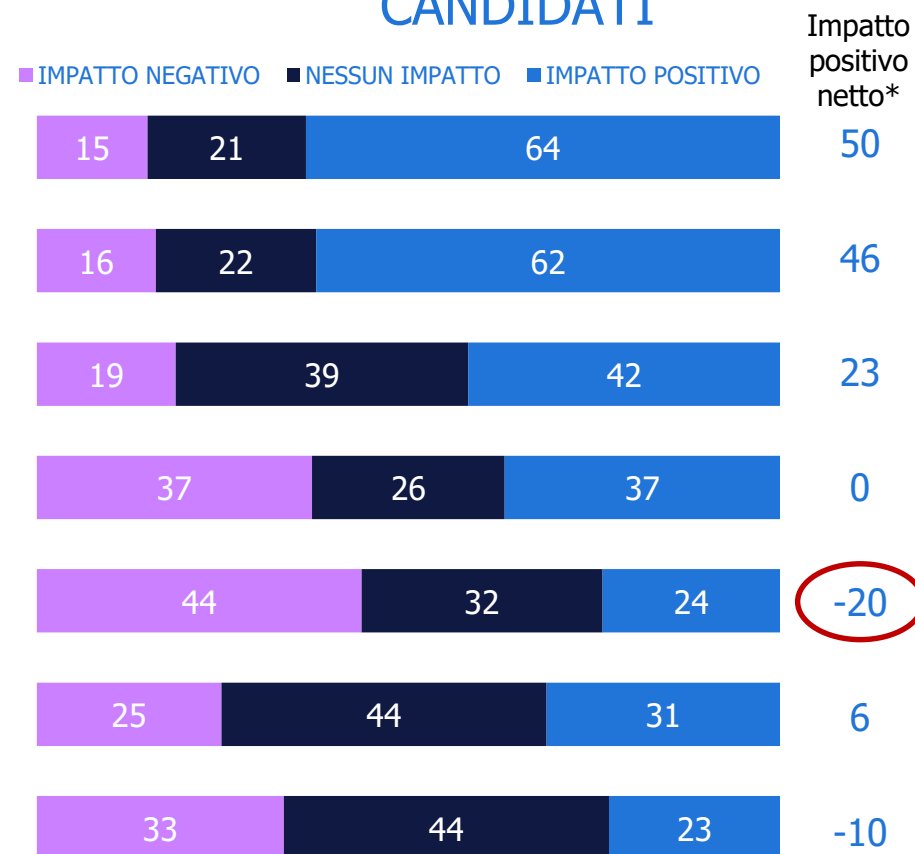
c'è accordo tra i due target sull'impatto positivo dell'AI sulle attività soggette a forte regolamentazione legale e su processi decisionali complessi. Diversa percezione sull'impatto nella gestione delle persone e delle relazioni umane.

## l'impatto dell'AI nei prossimi 5 anni.

### HR



### CANDIDATI



## quali sono gli ambiti non delegabili all'AI?

attività  
ad alta  
componente  
emotiva

leadership  
e  
negoiazione

gestione  
delle  
persone e  
relazioni  
umane

creatività  
artistica  
e  
culturale

- Intelligenza spirituale
- Intelligenza emotiva
- Curiosità
- Empatia
- Momenti di auto-riflessione
- Etica del lavoro
- Capacità di leadership
- Adattabilità
- Abilità sociali
- Capacità di gestione del tempo

- Capacità di gestione dello stress
- Capacità comunicative
- Capacità di lavoro di squadra
- Capacità di problem solving
- Gestione dei conflitti
- Soluzioni innovative
- Creatività
- Generazione nuove idee
- Pensiero critico
- Intuizione



la formazione  
come asset  
strategico.



# la formazione come asset strategico.

Dal punto di vista degli HR lo sviluppo di **piani formativi** riguarda

- sia **la parte di hard skills**, focalizzata su obiettivi professionali di (ri)allineamento delle competenze ai ruoli più deficitari



ambito rispetto al quale **si riconosce all'AI un ruolo di progressivo supporto**

- sia, soprattutto, **la parte di soft skills**, intesa come leva strategica per
  - accompagnare la trasformazione culturale
  - supportare il livello di engagement
  - favorire il benessere organizzativo



Anche dal punto di vista dei CEO la **formazione** rappresenta una leva strategica, fondamentale nel:

- guidare il cambiamento culturale
  - favorire la crescita delle persone
  - aumentare l'engagement e il benessere organizzativo.
- l'attenzione è focalizzata sia sullo sviluppo delle **competenze tecniche legate ai ruoli**, sia sulle **competenze più trasversali**.

nel riferito degli HR circa due terzi delle aziende stanno effettivamente aumentando gli investimenti in formazione; segmentato il percepito dei candidati, con un'importante quota di rispondenti che non sanno indicare.

investimenti dell'azienda in formazione.



## hard skills: spazio alla contaminazione interna.

Dal punto di vista dei CEO, rispetto allo sviluppo delle **competenze tecniche**, in diverse organizzazioni c'è spazio per

- **outsourcing**
- ma soprattutto **contaminazione orizzontale** (booster e varie attività strutturate internamente fra colleghi più e meno esperti), anche per
  - sopperire alla sempre presente **difficoltà di reperire nuovi talenti all'esterno**
  - favorire il **senso di appartenenza**
  - sfruttare la naturale propensione delle risorse più giovani (25-35 anni) **all'auto-apprendimento**

## soft skills: si confermano cruciali per gestire il cambiamento.

I CEO confermano parallelamente l'importanza di dare spazio alle soft skills legate alla sfera **dell'intelligenza emotiva**, ovvero apertura al cambiamento, curiosità, problem solving, comunicazione efficace, team working, leadership positiva...

come strumenti indispensabili ai collaboratori (e all'azienda) per affrontare al meglio la complessità e l'incertezza dell'attuale scenario lavorativo in continua evoluzione.



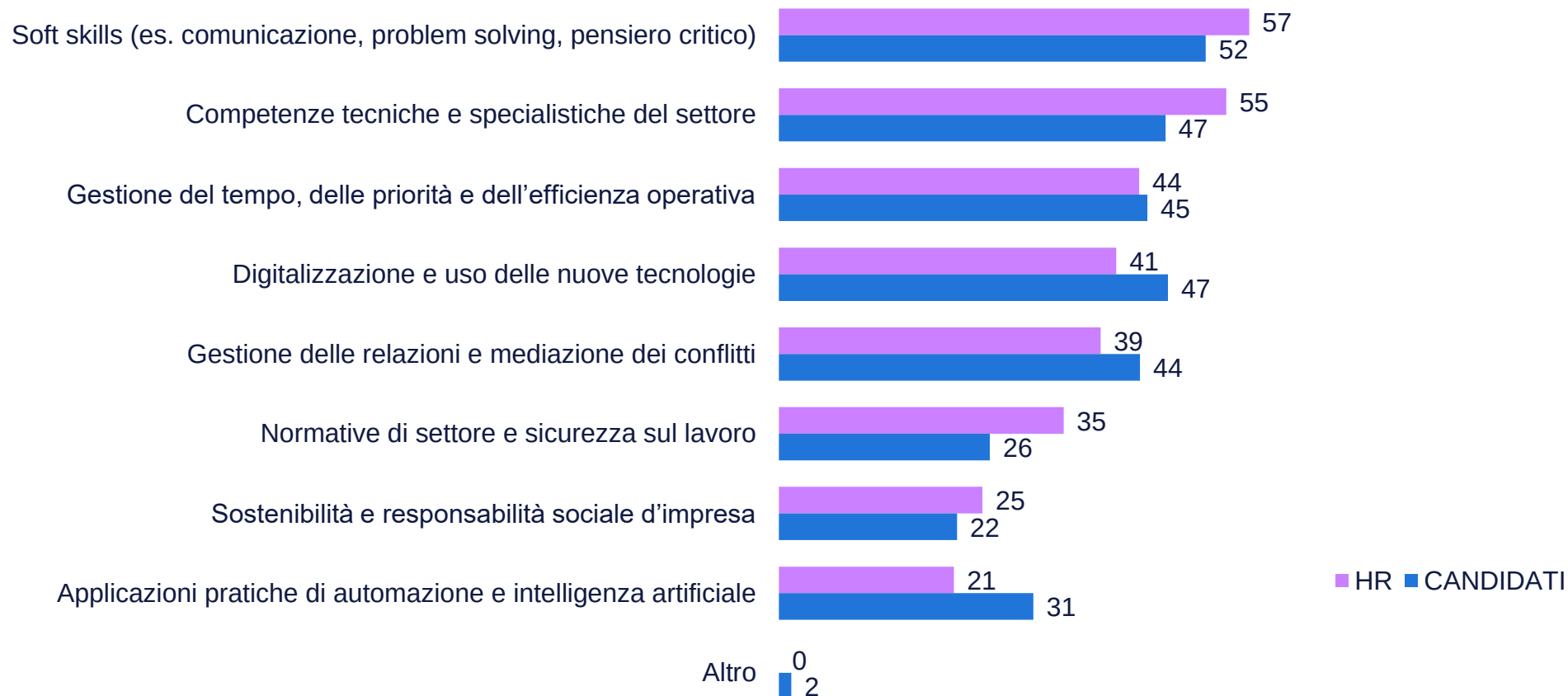
lo sviluppo e aggiornamento delle competenze professionali «hard» e «soft» sono confermati come i principali ambiti di formazione per il futuro prossimo, assieme alla preparazione dei cambiamenti tecnologici. Più centrale la promozione del benessere mentale per i candidati.

### obiettivi strategici della formazione in azienda.



le tematiche prioritarie della formazione aziendale attualmente sono competenze trasversali e specialistiche, ma anche efficienza operativa/gestionale e digitalizzazione.

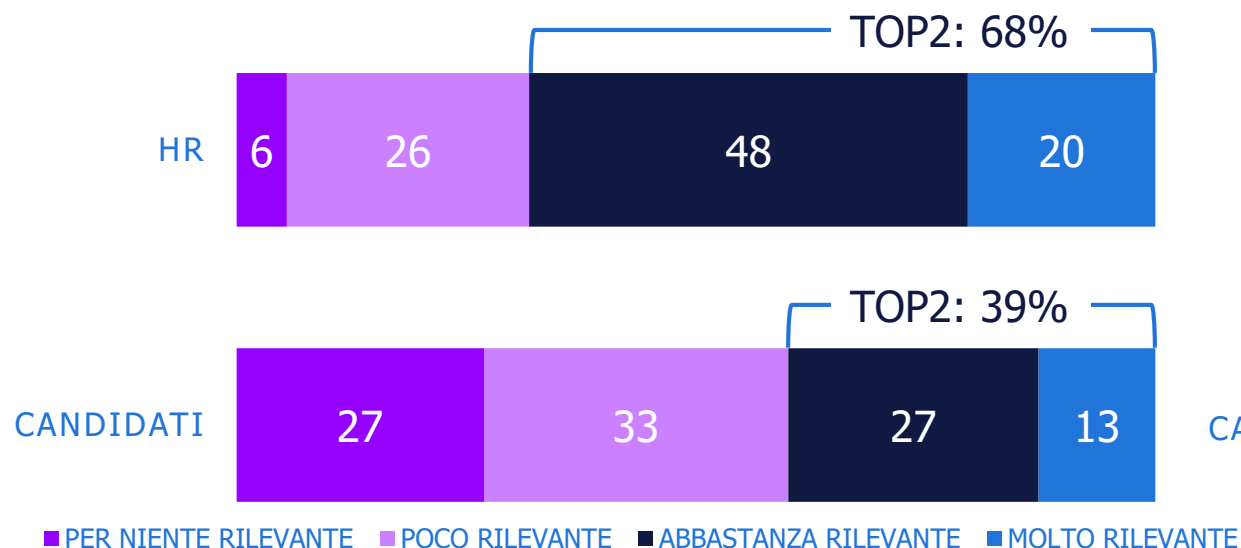
### tematiche di formazione prioritarie.



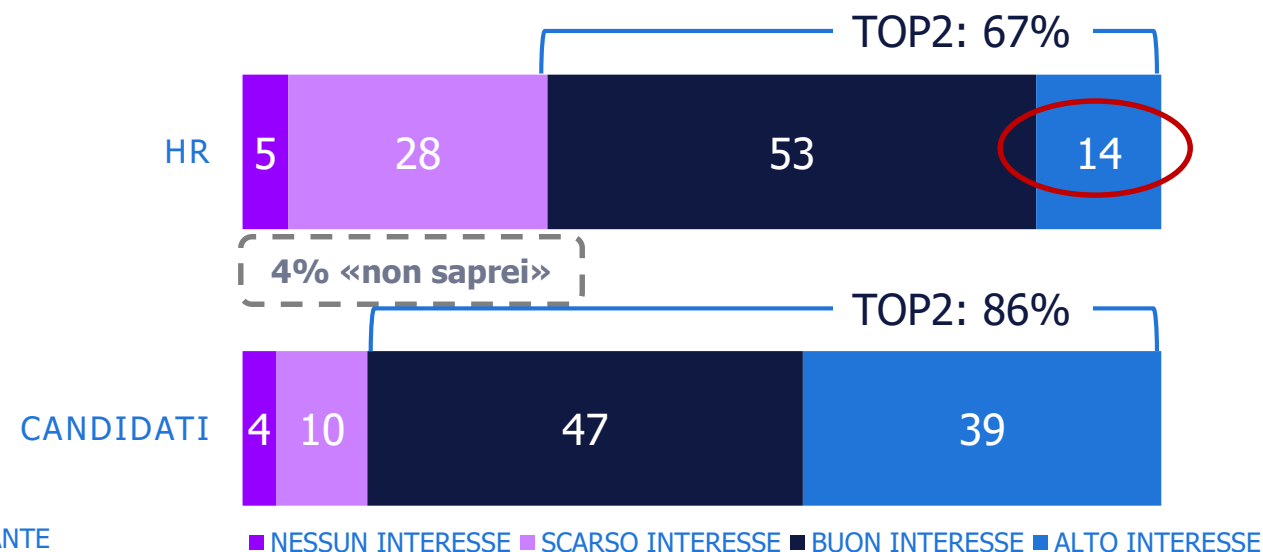


si osserva un disallineamento tra i due target: sulla rilevanza in azienda della formazione sul benessere mentale gli HR sono più positivi dei candidati, ma sottostimano l'interesse che questo tipo di argomenti riscuote tra i lavoratori.

rilevanza in azienda della formazione su benessere mentale.



interesse dei dipendenti alla formazione su tematiche non professionali.



«Nelle organizzazioni il benessere mentale, le relazioni tra colleghi e la formazione sono ormai riconosciuti come elementi cruciali.

Eppure, la ricerca evidenzia uno scollamento tra quanto le funzioni HR delle aziende dichiarano di aver messo in atto per la qualità della vita organizzativa e quanto i professionisti percepiscono (ansia, senso di esclusione, mancanza di pratiche strutturate a sostegno della collaborazione tra colleghi).

Inoltre, l'intelligenza artificiale, che per gli HR è ormai un passaggio obbligato, da molti lavoratori è vista con curiosità e timore perché può alleggerire i carichi e ridurre lo stress, ma rischia di minare il senso di utilità se non accompagnata da percorsi formativi.

L'organizzazione si gioca dunque la propria credibilità nella capacità di proporre e monitorare politiche e azioni entro una strategia chiara e condivisa in cui il benessere, la colleganza e la crescita non restino slogan o pezzi sconnessi ma diventino ingredienti tangibili per il miglioramento professionale ed organizzativo».

Caterina Gozzoli

professoressa di Psicologia della convivenza socio-organizzativa dell'Università Cattolica



thank you.