



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

INIZIATIVA PROMOSSA DA MANAGERITALIA, ASTRARICERCHE,
LINKEDIN, OD&M CONSULTING E PRAXI





LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

INQUADRIAMO I QUADRI

QUADRI DI VALORE, la più grande indagine sui quadri aziendali italiani lanciata a luglio da Manageritalia in collaborazione con LinkedIn, OD&M, Praxi, AstraRicerche, ci mostra uno spaccato del middle management. Intervistati via web 5.442 quadri rappresentativi dei 425mila presenti nel privato oggi in Italia

Highlight sui quadri italiani oggi:

- **I tipi di quadro: Perfetto (25%), Soddisfatto, ma non troppo (21,2%), Discount (24,5%), Soldi e poco più (19,7%), Sull'orlo di una crisi di nervi (9,7%)**
- **Il 65% ha una laurea (14,6% anche un master)**
- **L'89,5% è iscritto a un social network professionale**
- **Il 9% è stato in precedenza dirigente**
- **Il 33% lavora in multinazionali estere, 20% multinazionali italiane e 47% in aziende nazionali, il 42% in aziende padronali**
- **Il 70,8% partecipa attivamente alle strategie aziendali**
- **Il 66,9% ha un rapporto collaborativo con i superiori/dirigenti**
- **Il 65,7% lavora in aziende che hanno subito ristrutturazioni negli ultimi 3 anni**
- **Le negatività della crisi: più stress (73%), più lavoro (65%), più tensioni con i colleghi (53%)**
- **Le necessità della crisi: nuove competenze (55%), più flessibilità (54%), più mobilità (33%)**
- **Le positività della crisi: attività più stimolanti (33%), rilevanza ruolo (33%), più opportunità e crescita professionale (32%)**

Chi sono, cosa fanno e come vivono il loro ruolo oggi i 425mila quadri italiani che lavorano nel privato e nelle aziende, poche (poco più di 40mila), che li vedono far parte a pieno titolo del management italiano? Lo abbiamo chiesto tra maggio e settembre di quest'anno a 5.442 quadri italiani, con un'indagine via web promossa da Manageritalia in collaborazione con LinkedIn, OD&M, Praxi e curata da AstraRicerche. Ecco i principali risultati.



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

Che tipi di quadri abbiamo?

Partiamo da come si sentono nella loro posizione gerarchica strategica tra i vertici/dirigenti e il resto dei lavoratori. Proprio sul vissuto del ruolo abbiamo, dalle risposte dell'indagine, ricavato cinque tipi di quadri.

Partiamo dal primo, il **quadro perfetto** (24,9% del campione). Profondamente soddisfatto del ruolo, gratificato da un'attività professionale in linea con qualifica e competenze, si sente valorizzato e adeguatamente remunerato. Ha autonomia decisionale e delega vera e un rapporto di collaborazione con i superiori concreto, di fiducia e stima. È il tipo più femminile, con un'età e un'anzianità aziendale più bassa, più presente al nord-ovest e nelle multinazionali estere.

A seguire in ordine di "realizzazione" viene il **quadro soddisfatto, ma non troppo** (21,2%). Contento di essere quadro, svolge attività coerenti a qualifica, conoscenze e competenze e ha una retribuzione adeguata. I "ma" stanno quasi tutti nella delega, insufficiente, nel pesante addossamento delle responsabilità solo per i problemi e, in maniera minore, in un rapporto più di subordinazione che di collaborazione con i superiori. Questo è il tipo più maschile, con età e anzianità aziendale più alta, soprattutto diplomato e residente nel Triveneto o nel Centro alto. Lavora in aziende dove spesso è l'unico quadro.

Arriva poi il **quadro discount** (24,5%). Qui è soprattutto la busta paga a non quadrare, sia nella parte fissa che in quella variabile, spesso quasi assente. Tutto il resto va bene: i superiori lo rispettano, gli danno autonomia e collaborazione e fa quello che sa e vuole. Ma il gioco non vale la candela. Anche questo tipo è soprattutto maschio, età e anzianità aziendale media, laurea e/o master, e presenza in multinazionali italiane.

Il **quadro soldi e poco più** (19,7%). Qui sono ruolo e lavoro a non quadrare per nulla e se non fosse per i soldi, una retribuzione discreta con benefit accettabili, sarebbe tutto o quasi nero. Vive in una realtà che non lo valorizza, dove l'impegno è massimo e il ruolo minimo, molta subordinazione e scarsa collaborazione e delega. Quello che lo distingue dagli altri è lavorare soprattutto in aziende nazionali e padronali, dove l'imprenditore e/o i suoi familiari hanno ruoli manageriali, e dove sono presenti anche altri quadri.

Per finire viene il **quadro sull'orlo di una crisi di nervi** (9,7%). Non fa quello che vorrebbe e soprattutto che lo qualifica, non ha collaborazione e scambio con i superiori, gestisce pochi o inesistenti collaboratori diretti. In più lo caricano di responsabilità per situazioni su cui spesso non ha autonomia. Un po' più donna, giovane anagraficamente e aziendalmente, in possesso di laurea o master, residente al Nord Ovest o nel Centro basso e presente in aziende nazionali di tipo padronale con un fatturato basso.



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

Così vivono e si identificano i nostri quadri. Sintetizzando lo spartiacque maggiore nel sentirsi più o meno un quadro e manager a tutto tondo sta nel non essere o essere in un'azienda padronale. Insomma, sempre lì andiamo a parare. Vediamo allora di conoscerli e capirli meglio questi quadri.

Tra “il dire e il fare” il manager

I tre quarti dei quadri intervistati (70,8%) partecipa più o meno attivamente alla definizione delle strategie aziendali, il 20,5% ne è almeno a conoscenza e solo l'8,7% ne è escluso. Il rapporto tra competenze e mansioni è, per l'ampia maggioranza, molto (52,3%) o abbastanza (37,6%) coerente, con attività assegnate corrispondenti alla qualifica (76,2%). Poco più della metà ritiene le sue capacità professionali utilizzate correttamente (56,9%). Minoranza diventano invece quelli che ritengono la retribuzione adeguata all'attività svolta (47,4%) e le loro capacità valorizzate (41,4%). Insomma, quanto a valore di ritorno siamo scarsi. I due terzi degli intervistati dichiarano però di avere autonomia (66,6%) e rispetto del contratto (64,1%), un po' meno adeguati strumenti di lavoro (56,5%), benefit (53,8%) e risorse umane a supporto (52,9%).

Plebiscitario il fatto che, indipendentemente dalla qualifica, ci si debba conquistare sul campo l'autorità (87%). Il riconoscimento del ruolo c'è prima di tutto all'esterno, da parte di partner/fornitori (82,5%), ma anche all'interno dove c'è un buon rapporto con i superiori (66,9%) che non interferiscono impropriamente sulle attività gestite (57,2%). Solo un terzo dichiara sconfinamenti e “scaricabarile” da parte dei capi (33,9%) e un rapporto con i superiori/dirigenti poco collaborativo e molto subordinato (27,2%). Ampliando lo spettro, però, minoritari sono quelli che dichiarano un'autorità verso i dipendenti dell'azienda consona all'inquadramento/ruolo (47,3%) e ancor più autonomia e poteri anche verso superiori/dirigenti (29,4%). Sfatato, quindi, lo stereotipo che dirigenti e quadri siano ai ferri corti, situazione quasi insignificante, resta il fatto che in questo rapporto gerarchico, ma oggi sempre più collaborativo, c'è ampio spazio per migliorare. Vediamo ora le aspirazioni dei quadri.

Il sogno “sbiadito” della dirigenza

Il 79% aspira a diventare dirigente, solo il 37,1% pensa che lo diventerà e il 18,9% che ci sia la possibilità di diventarlo.

Si vorrebbe la dirigenza soprattutto per la maggiore autonomia decisionale (89,2%) e per gli aspetti economici (retribuzione, incentivi e benefit 85-80%). Seguono superiori al 60% alcuni aspetti gestionali/manageriali quali persone e strumenti. Tra gli aspetti negativi del diventare dirigente prevalgono meno tempo per la famiglia (40,5%), minore tutela dal licenziamento (33,6%), minor tempo per vita sociale (27,5%) e maggior stress (22,5%).



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

Insomma, il sogno c'è, ma è sbiadito per tanti motivi, e resta il fatto che essere quadro per tanti è, se non un sogno, una bella realtà.

L'andamento delle aziende e la crisi

Non c'è alcun dubbio che sul vissuto dei quadri sin qui descritto conti e tanto l'andamento dell'azienda a fronte della prolungata crisi in atto.

Le aziende degli intervistati negli ultimi anni hanno performato molto meglio (42,5%), peggio (30,7%) o uguale (25,5%) a prima. Solo per il 37,4% l'azienda è oggi più forte di prima, per il 20,1% stabile e per il 42,5% più debole.

Il 65,6% lavora in aziende recentemente ristrutturate con calo dei dipendenti in generale (76,2%) e dei dirigenti (49,4%) o dei quadri (48,4%) in particolare. Per fronteggiare la crisi un terzo delle aziende (36%) non ha fatto nulla; un altro terzo (34,5%) ha cambiato il top management e l'8,4% ha in programma di farlo a breve. Solo un quinto (21,6%) ha fatto formazione specifica per tutti i lavoratori.

L'effetto della crisi sul lavoro

La crisi ha, quindi, pesato e pesa non poco. Prevalgono senza ombra di dubbio aspetti negativi: meno risorse finanziarie (77,5%), maggiore stress (73,1%), meno formazione (67,2%), più lavoro (64,9%), minori collaboratori a disposizione (64,7%), maggiori tensioni con i colleghi (53,5%), meno retribuzione variabile percepita (53,5%), meno benefit (41,9%), maggiore mobilità/spostamenti (33,1%).

Forte anche la necessità, professionalmente parlando, di cambiare pelle: obiettivi più sfidanti (58,4%), necessità di sviluppare nuove competenze (54,7%), maggiore flessibilità (53,8%). Seppure minoritari, ci sono anche aspetti molto positivi: assegnazione di attività più stimolanti (33%), maggiore rilevanza del ruolo in azienda (32,7%), maggiori opportunità di crescita professionale (32,2%).

Se questo è il reality che stanno vivendo i quadri italiani, che potremmo facilmente e senza troppe modifiche estendere anche ai loro colleghi e superiori dirigenti, vediamo ora come sono fatti i nostri protagonisti.

Inquadriamo i quadri

Anagrafe e studi. Hanno un'età media di 45 anni, sono per un quarto donne (27%) e, in quanto a titolo di studio, sono messi molto bene. Il 50,4% è laureato, il 14,6% ha addirittura un master (rispettivamente 60% e 24% tra gli under 40; 53 e 19% tra le donne) e quasi tutti gli altri un diploma di media superiore (33,2%). Vivono e lavorano soprattutto



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

al Nord ovest (49,9%), Nord est (23,9%) e Centro (19,7%), quasi assenti al Sud (6,2%) dove è noto che il management non ha terreno fertile.

Percorso professionale. Metà è diventato quadro nell'azienda attuale (50,6%) e l'altra metà in aziende precedenti (49,45). Un terzo (33,1%) lavora in una multinazionale estera, il 19,7% in una multinazionale italiana e il 46,5% in un'azienda nazionale (42% padronale). Sono entrati nell'azienda attuale attraverso conoscenze personali (38,3%), società di ricerca del personale/executive search (26,35), annunci su siti web (9%) o stampa (8,7%) o autocandidatura (5%). Canali professionali e web hanno inevitabilmente più peso tra gli under 40 sia come canale di reclutamento che come strumento professionale: quasi tutti gli under 40 (94%) sono oggi presenti su un social network professionale, contro il 75% degli over 50.

A livello di anzianità aziendale siamo agli estremi opposti: metà è in azienda da meno di 7 anni (21,2% 1-3 anni; 21,3% 4-7 anni), il 33% da 8-15 anni e il 24,3% da più di 15 anni. Occupano soprattutto ruoli nel commerciale (19,7%), nelle vendite (5,9%) e nel marketing (6,1%), in tecnica, produzione e qualità (15,7%) e in amministrazione, finanza e controllo (14,4%). Solo il 6,8% è nel general management. Solo il 9% è stato in precedenza dirigente, in questa (2%) e/o in altre aziende (7,6%).

Formazione. Più della metà non ha avuto e non ha formazione specifica al ruolo di quadro/manager da parte dell'azienda (52,4%), gli altri l'hanno avuta appena entrati (39,7%) e/o successivamente (29,8%). Una formazione giudicata dalla maggioranza: buona/discreta (67,4%) o eccellente (6,9%) e definita di comune accordo con l'azienda (38,8%), solo dall'azienda (28,1%) o in piena autonomia dal quadro (8,9%).

Retribuzione. I due terzi (67,1%) hanno una retribuzione composta da fisso e variabile, con un variabile più basso (43,7%) che medio-alto (23,4%). Tanti, ma non tutti, hanno anche dei benefit (73,2%): soprattutto cellulare/smartphone (68,8%), computer (58,7%) e/o auto (42,3%).

Sindacato sì o no?

L'80,1% degli intervistati non è attualmente iscritto ad alcun sindacato/associazione professionale e l'86,9% non è mai stato iscritto prima neppure quando era impiegato o operaio. Tra gli iscritti il sindacato classico è minoritario (4%) e hanno più peso varie Associazioni professionali (13%), tra queste, forse anche per aver condotto l'indagine anche sui quadri associati, Manageritalia (10%).

Quali servizi per i quadri?

I servizi ritenuti utili, richiesti e desiderati dai quadri, e riferibili all'offerta di un sindacato/associazione professionale sono nell'ordine: assistenza legale (79,4%), servizi e



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

consulenze previdenziali (79,1%), formazione e sviluppo professionale (78,8%), coperture assicurative per rischi vari professionali (78,6%), assistenza contrattuale (78,3%), coperture assicurative in ambito personale per sé e/o la famiglia (73,9%), assistenza fiscale (68%).

La rappresentatività del campione

L'indagine QUADRI DI VALORE di Manageritalia è la più grande operazione di ascolto sul vissuto e sulla realtà dei quadri aziendali italiani mai fatta. Un'indagine via web che tra giugno e settembre 2014 ha visto oltre 6.000 quadri italiani compilare l'apposito questionario. L'iniziativa - promossa da Manageritalia e dai suoi quadri, con la collaborazione di AstraRicerche, LinkedIn, OD&M Consulting e Praxi - è stata dunque un importantissimo momento per dare notorietà a questa importante figura manageriale, a Manageritalia e ai suoi quadri iscritti.

Il campione così determinatosi (5.442 quelle valide al netto di compilazioni non coerenti o incomplete), che garantisce già di per sé una forte rappresentatività, è anche perfettamente allineato all'universo per le principali caratteristiche anagrafico professionali, dell'universo dei 425mila quadri attivi oggi in Italia nel settore privato.

In sintesi

I quadri intervistati mostrano una categoria a due facce: due terzi sono manager a tutti gli effetti per operatività e ruolo in azienda; il restante terzo è, almeno professionalmente parlando, più vicino alla categoria impiegatizia.

In tante aziende emerge chiaramente una carenza di attenzione, e probabilmente di cultura manageriale, nel dare corpo ed esplicitare il ruolo di questi manager e della loro professionalità. Poca introduzione al ruolo e accompagnamento a quello che si vuole ricavarne, aggravata da una scarsa formazione e attenzione a un rewarding capace di motivare e spingere a dare il meglio. Forse questo è spesso voluto e funzionale alla vita delle singole organizzazioni.

I quadri aspirano in larghissima maggioranza (79%) a diventare dirigenti, ma solo un terzo realisticamente pensa che lo potrà diventare. Quindi, non abbiamo a che fare solo con professionisti di passaggio, molti sono consci che saranno quadri a vita e vogliono però ugualmente e, diremmo, giustamente essere aiutati a essere manager a tutti gli effetti. Anche perché tali si sentono e sono. Non c'è, o comunque c'è molto meno di quello che viene stereotipato e vissuto come luogo comune e cioè un conflitto tra quadri e dirigenti. Sono certamente molti di più gli aspetti che accomunano di quelli che dividono e questo



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

emerge sia dal vissuto dei ruoli in azienda, che dell'eventuale presenza sotto una stessa Rappresentanza/Associazione.

La crisi ha colpito duro le aziende e il lavoro dei quadri. Professionalmente parlando, sono maggiori gli impatti negativi in termini di spending review da parte delle aziende su retribuzione e risorse a disposizione. In aumento solo lavoro, mobilità, obiettivi e stress. Non mancano per un terzo alcuni aspetti positivi in termini di aumento dell'importanza del ruolo, di attività stimolanti e flessibilità.

Più della metà segnala in modo netto una professione in forte e continuo cambiamento (obiettivi più sfidanti, necessità di nuove competenze, maggiore flessibilità). Fattore questo che stimola ma anche preoccupa i nostri quadri, come emerge dall'indagine e dalle richieste avanzate in termini di rappresentanza e servizi.

In tempi dove le aziende mamma, che formano al meglio e trattengono a vita i collaboratori, sono in estinzione, dove la vita delle aziende è mediamente molto più breve di quella professionale dei lavoratori e dove la professione è sempre più sfidante e mutevole, i quadri sentono però il bisogno di un partner che li affianchi quotidianamente. Un partner che non è più l'azienda e potrebbe invece essere un'associazione professionale che dia servizi di vario tipo, che accompagni questi manager in una professione sempre più mutevole, sfidante e difficile, ma anche amata e coinvolgente, che va oggi gestita in modo sempre più attivo.



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

ALLEGATO STATISTICO – HIGHLIGHT

Le tipologie di quadro a confronto sulle dimensioni dominanti del ruolo (ritiene molto o abbastanza vere le affermazioni)						
	Totale	perfetto	soddisfatto, ma non troppo	discount	soldi e poco più	sull'orlo di una crisi di nervi
	100,0	24,9	21,2	24,5	19,7	9,7
Le attività assegnatemi corrispondono alla mia qualifica	76,3	98,7	91,8	75,1	61,2	18,5
Le mie competenze rispetto al ruolo assegnatomi sono adeguate, non ho carenza di conoscenza/competenza	89,9	97,6	93,2	89,9	86,2	70,4
le mie capacità professionali sono utilizzate correttamente	56,9	95,0	83,5	45,1	21,4	3,4
Le mie capacità professionali sono valorizzate	41,4	90,0	58,0	22,7	5,3	0,6
La retribuzione che complessivamente percepisco è adeguata all'attività svolta	47,5	72,5	57,1	29,0	44,2	15,7

Fonte: Indagine AstraRicerche per Manageritalia (5.442 quadri intervistati set 2014)

Le tipologie di quadro a confronto sulle dimensioni dominanti del ruolo (ritiene molto o abbastanza coerenti i seguenti aspetti del suo lavoro)						
	Totale	perfetto	soddisfatto, ma non troppo	discount	soldi e poco più	sull'orlo di una crisi di nervi
	100,0	24,9	21,2	24,5	19,7	9,7
Il livello di autonomia decisionale	66,6	96,8	85,2	69,2	34,2	8,3
Quanto previsto dal contratto di lavoro per l'inquadramento specifico	64,1	92,0	84,7	53,9	47,6	7,4
I benefit riconosciuti	53,8	78,3	65,3	37,1	49,5	16,4
Le risorse umane gestite	52,9	84,0	79,2	33,4	32,8	5,8
I mezzi di lavoro messi a disposizione	56,5	83,8	75,8	45,2	35,6	14,9

Fonte: Indagine AstraRicerche per Manageritalia (5.442 quadri intervistati set 2014)



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

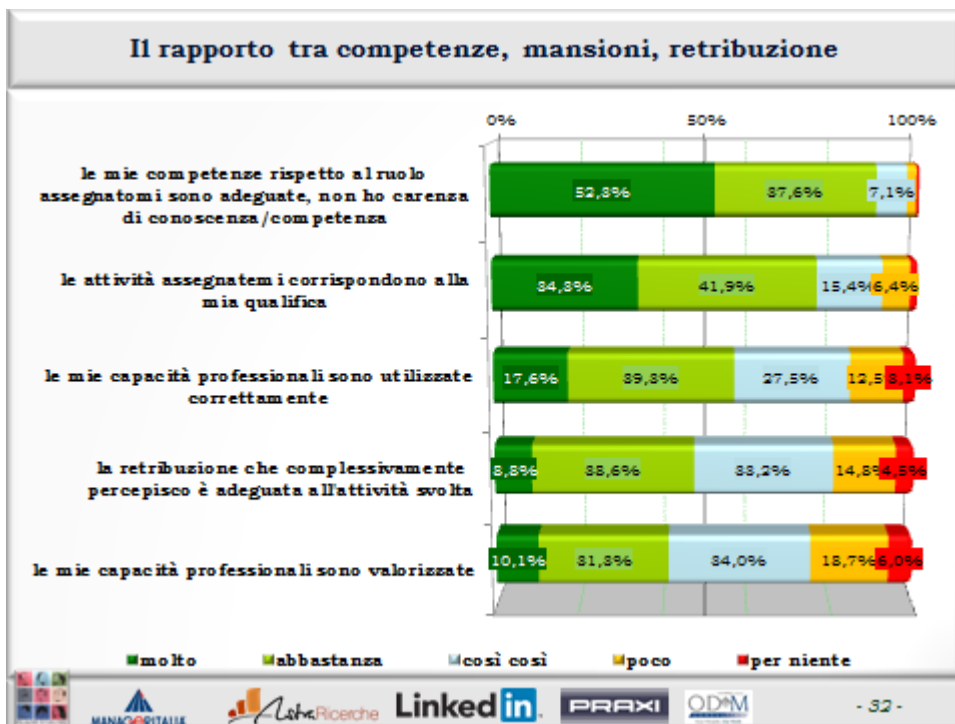
Le tipologie di quadro a confronto sulle dimensioni dominanti del ruolo (le seguenti affermazioni rispecchiano molto o abbastanza il suo lavoro)

	Totale	perfetto	soddisfatto, ma non troppo	discount	soldi e poco più	sull'orlo di una crisi di nervi
	100,0	24,9	21,2	24,5	19,7	9,7
Il mio rapporto con i dirigenti/superiori è collaborativo e improntato a sviluppare un vero lavoro di squadra	66,9	95,1	79,7	79,7	27,1	15,3
I miei dirigenti/superiori difficilmente interferiscono in modo improprio nelle mie aree di responsabilità e gestione di risorse umane e finanziarie	57,2	89,4	68,3	56,9	27,5	10,9
I miei dirigenti/superiori non riconoscono nei fatti i miei spazi di delega, salvo poi addossarmi le responsabilità	34,9	1,0	49,3	8,3	77,1	71,9
Il rapporto con i miei dirigenti/superiori è improntato solo alla subordinazione, senza alcuno spazio di vera collaborazione	27,1	0,5	34,0	2,4	63,4	69,4
La qualifica di quadro mi conferisce la giusta autorità nei confronti dei dipendenti dell'azienda	47,2	74,9	72,1	25,2	30,5	11,7
La qualifica di quadro mi conferisce autonomia e poteri anche verso i superiori/dirigenti	29,4	57,3	43,8	18,2	6,6	1,1
Il mio ruolo manageriale è riconosciuto e apprezzato anche dai fornitori/partner esterni	82,5	94,2	91,0	78,8	79,3	49,6
Indipendentemente dalla qualifica di quadro devo comunque conquistarmi sul campo l'autorità che mi spetta	87,1	83,3	90,4	85,7	92,2	82,6

Fonte: Indagine AstraRicerche per Manageritalia (5.442 quadri intervistati set 2014)

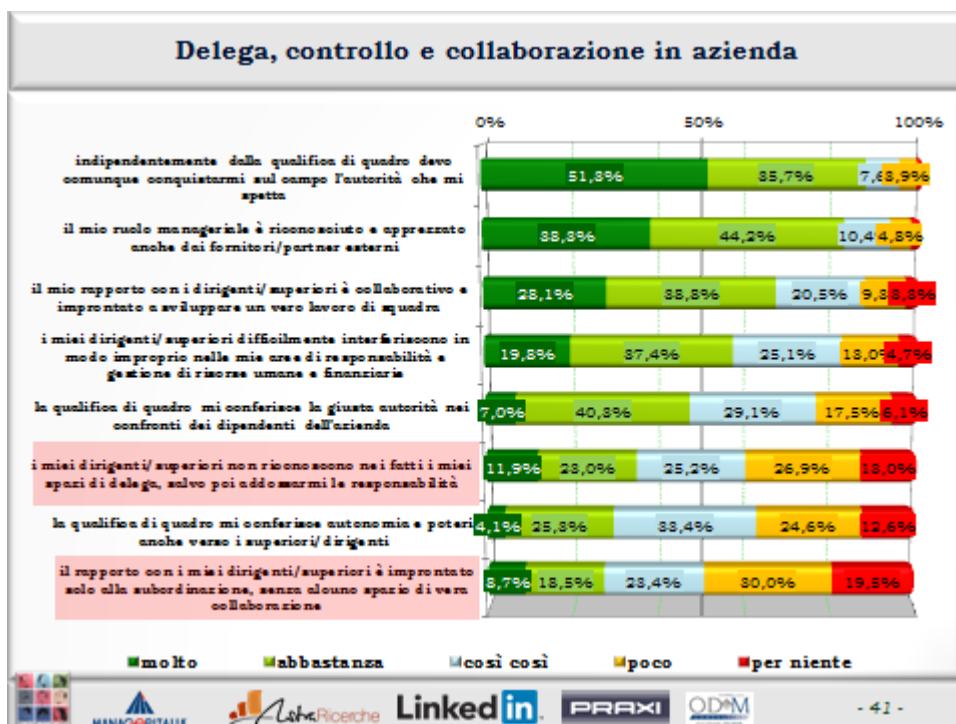


LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE





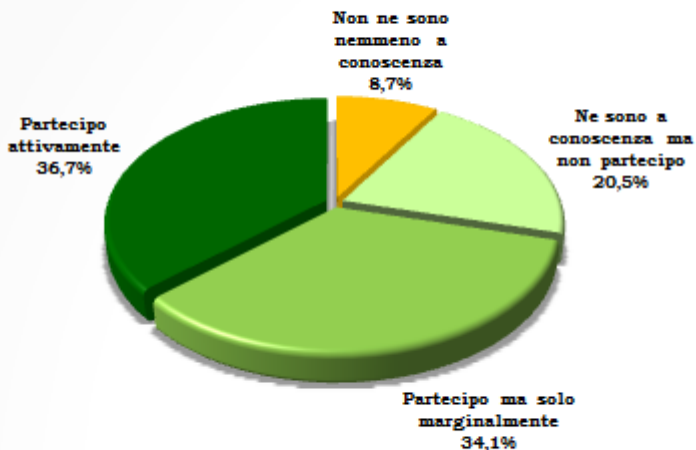
LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE





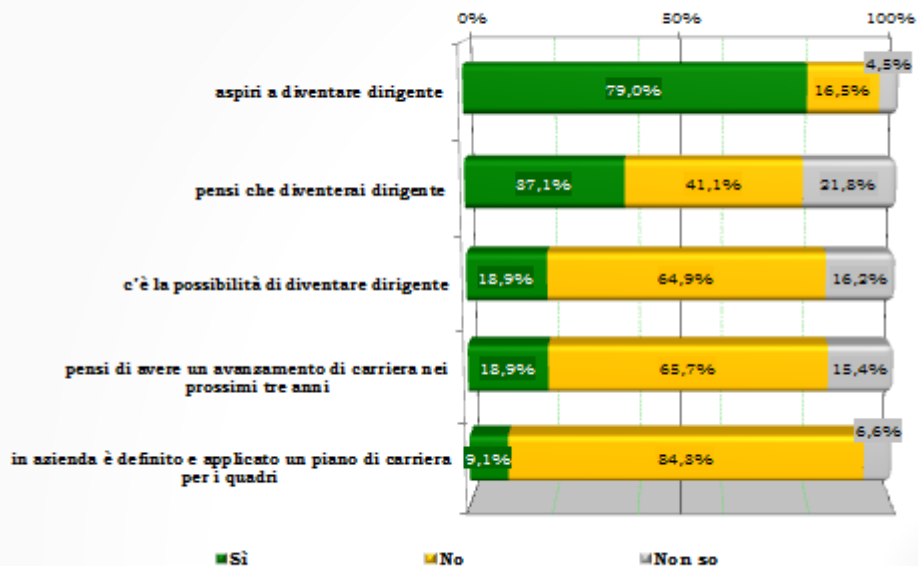
LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

Il personale coinvolgimento nella definizione delle strategie aziendali



- 26 -

Possibilità e ambizione di carriera



- 48 -



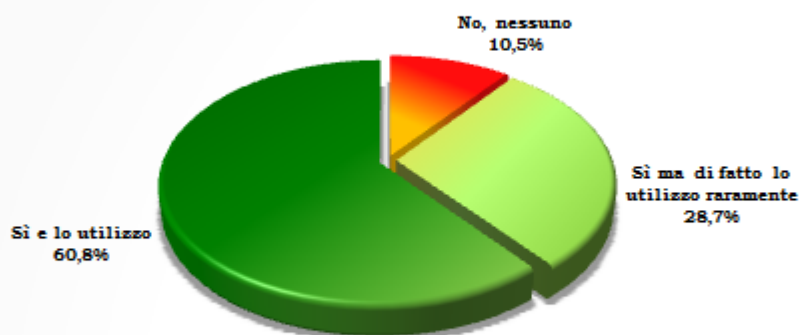
LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

L'effetto della crisi sul proprio lavoro



- 78 -

L'iscrizione a social network professionali



- 107 -



LA PIÙ GRANDE INDAGINE SUI QUADRI, MANAGER CHE FANNO GIRARE LE AZIENDE

