

MIDDLE MANAGER ALLO SPECCHIO

La ricerca Quadrifor-Ebinter condotta da Doxa sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario ha approfondito la composizione di lavoratori e quadri del settore, per misurare il gender pay gap e l'impatto della trasformazione digitale

LA RICERCA avviata nel 2020 sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario condotta da Doxa e commissionata da Quadrifor, Istituto per lo sviluppo della formazione dei quadri del terziario, ed Ebinter, Ente bilaterale nazionale del terziario, ha riguardato tre aree di ricerca: una descrizione della popolazione di riferimento, per definire i profili di aziende, dipendenti e quadri che operano nel settore; un approfondimento delle tematiche di genere, per rilevare i numeri reali del gender pay gap nel comparto e formulare strategie efficaci di intervento; un'analisi degli effetti della digitalizzazione sui lavoratori del retail, in particolare sulla figura dell'addetto alle vendite, e dei bisogni formativi emersi durante la pandemia.

L'impatto della digitalizzazione sui quadri

Con l'avvento della pandemia, le aziende del terziario hanno accelerato la trasformazione digitale. Per alcune imprese si è trattato di ottimizzare gli sforzi organizzativi, per altre di attrezzarsi in

tempi rapidi per restare competitive sul mercato. I quadri, chiamati a coordinare gruppi di lavoro sempre più spesso a distanza, si sono trovati in prima linea nel dover gestire i cambiamenti organizzativi.

Il lavoro da remoto, in particolare, ha portato con sé alcune criticità: difficoltà sia nella gestione della motivazione dei collaboratori (34,3%) sia del personale e del management a garantire livelli stabili ed efficaci di comunicazione interna (32,3%); senso di isolamento manifestato dai collaboratori (31,3%) e percepito in prima persona (28,3%); carenza di competenze nell'utilizzo delle tecnologie a supporto dello smart working (20,3%); limitazioni legate all'utilizzo di connessione internet e/o telefonica da casa (19,7%) e, infine, limitazioni legate alla disponibilità di strumenti per il lavoro da remoto (14%).

Competenze da acquisire: 5 cluster

Rispetto alle competenze che i quadri ritengono di dover acquisire, l'indagine Doxa ha individuato cinque cluster:



► **strategy-oriented:** principalmente donne con titolo di studio elevato, hanno sviluppato competenze legate a comunicazione, pianificazione, amministrazione e strategia, avvertono il bisogno di essere aggiornate sulle frontiere tecnologiche e di avere capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo;

► **technology-oriented:** in prevalenza uomini over 45, sono ancora più spostati verso la necessità di avere una vision digitale e di essere aggiornati sulle frontiere tecnologiche del proprio settore, ma questo focus va di pari passo con l'attenzione per le performance del proprio staff;

► **all round view supporters:** è il cluster più trasversale. Sebbene ancora legato alla vision digitale e alle tecnologie, sente il bisogno di incrementare la propria sensibilità nel fiutare il cambiamento, immaginando nuovi scenari e an-

tipicando i bisogni dei potenziali clienti;

► **performance-oriented:** nutrono la profonda convinzione che il quadro, in un'ottica di digital transformation, dovrà in futuro non solo coinvolgere ma anche valorizzare i propri collaboratori nelle fasi di transizione e prestano grande attenzione all'aspetto più relazionale e di collaborazione;

► **valorization believers:** decisamente orientati verso la necessità di saper coinvolgere e valorizzare i propri collaboratori nelle fasi di transizione, più che alla performance dello staff guardano alla capacità di contribuire strategicamente all'analisi e alla riprogettazione dei processi.

Il nuovo ruolo "anfibo" dell'addetto alle vendite

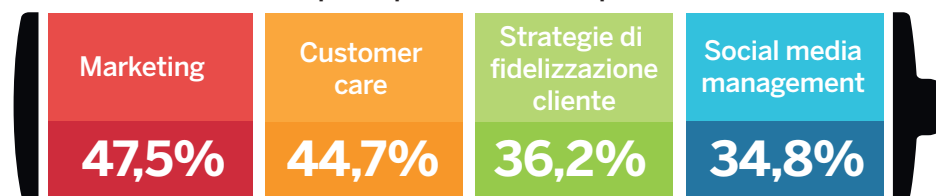
Le restrizioni patite dai canali di vendita hanno accelerato alcune importanti innovazioni. Sono

Con l'avvento della pandemia, le aziende del terziario hanno accelerato la trasformazione digitale. Per alcune imprese si è trattato di ottimizzare gli sforzi organizzativi, per altre di attrezzarsi in tempi rapidi per restare competitive sul mercato

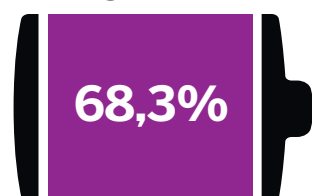
cambiate le modalità di acquisto e i consumi, facendo della personalizzazione del prodotto e della capacità di anticipare le tendenze i passaggi fondamentali da presidiare con il supporto del digitale. La metà del campione intervistato ha visto nelle limitazioni imposte dalla pandemia un'occasione per adottare dei cambiamenti. Il principale è stato il potenzia-

La formazione dei quadri

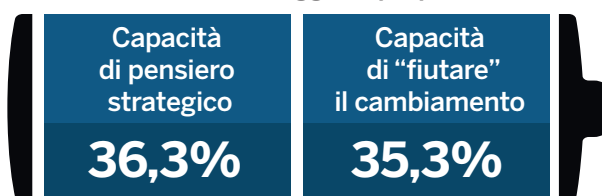
Corsi più implementati e frequentati



Percentuale di corsi seguiti online



Aspetti su cui i quadri del terziario sentono la necessità di maggiore preparazione



L'introduzione di grandi cambiamenti si è accompagnata alla necessità di una crescita professionale. Secondo i risultati dell'indagine, la scelta di formare i propri dipendenti è stata presa dal 47% delle imprese in cui lavorano i quadri intervistati

mento dell'e-commerce, tramite un sito dedicato: grazie al maggior ricorso alle tecnologie e alla consapevolezza maturata circa l'importanza di adottarle, il 66,2% dei quadri ha puntato sulla vendita online. Sempre sulla linea dell'innovazione tecnologica, al

secondo posto c'è il potenziamento della vendita tramite i social network (23,2%), seguito dal potenziamento dell'e-commerce tramite siti generalisti (17,9%) e dalla sua introduzione tramite sito dedicato (15,9%).

Le potenzialità della vendita online hanno tracciato un solco profondo: sia che svolga il suo lavoro come assistente online, sia che lo faccia nel punto vendita, il retailer deve conoscere entrambi i sistemi, integrare i processi e utilizzare le tecnologie digitali. In breve, è diventato una figura "anfibia", che opera tra il fisico e il digitale inglobando vecchie e nuove competenze.

Nuovi fabbisogni formativi

L'introduzione di grandi cambiamenti si è accompagnata alla necessità di una crescita professio-

nale. Secondo i risultati dell'indagine, la scelta di formare i propri dipendenti è stata presa dal 47% delle imprese in cui lavorano i quadri intervistati. I corsi di formazione si sono concentrati soprattutto su marketing (47,5%), customer care (44,7%), strategie di fidelizzazione cliente (36,2%) e social media management (34,8%).

Il 68,3% dei quadri intervistati ha seguito i corsi di formazione da remoto. Tuttavia, restano ampi aspetti su cui i middle manager del terziario sentono di aver bisogno di maggiore preparazione. Ai primi posti ci sono la capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo (36,3%), seguita dalla capacità di "fiutare" il cambiamento, immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei clienti (35,3%). Molto sentita è anche la necessità di essere costantemente aggiornati sulle nuove frontiere tecnologiche, acquisendo una vision digitale (34%). I quadri vorrebbero saper identificare Kpi efficaci per il lavoro del proprio team in modo da individuare i talenti digitali e i gap di competenze (23%) e saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento (22,3%). Più di un quadro su cinque nomina anche la necessità di rompere le barriere, fatte di pregiudizi e resistenze che potrebbero ostacolare cambiamenti necessari.

Resta significativo il gender pay gap

Le donne che lavorano nel settore terziario ricorrono più spesso al part-time e hanno minori possibilità di avanzamento di carriera, restando ancora in netta minoranza nel middle management. La conoscenza delle tecnologie ha assunto un ruolo decisivo nel processo di vendita e lo sviluppo di nuove competenze è diventata una necessità avvertita da tutti i quadri del settore, con il 66% delle aziende che ha reagito alle restrizioni puntando sull'e-commerce.

La distanza retributiva tra i due sessi appare ancora marcata, con significative differenze in base a titolo di studio, età, posizione geografica dell'azienda e settore di appartenenza. Tra coloro che hanno un contratto a tempo pieno, un titolo di studio elevato aumenta il divario tra la busta paga di uomini e donne, mentre non produce sostanziali differenze in caso di tempo parziale.

Le retribuzioni maschili del terziario a tempo pieno sono più alte in tutto il Centro-Nord, per avvicinarsi solo in Abruzzo e Campania. Il divario maggiore si registra nel settore dei servizi e tra coloro che aderiscono ai contratti collettivi nazionali di lavoro di Confcommercio e Federdistribuzione.

La differenziazione per genere è ancora più evidente tra i quadri.

Per le donne la crescita retributiva si arresta, infatti, nell'intervallo tra i 35 e i 44 anni, per gli uomini raggiunge l'apice tra i 45 e i 54 anni. Per le donne sembra esistere un rapporto diretto tra retribuzione e titolo di studio, con la prima che cresce tra quante sono in possesso di laurea o master. Per gli uomini, invece, non si riscontra un legame diretto tra i due elementi.

Varia anche la distribuzione geografica: le donne attive nel terziario guadagnano più degli uomini in Val d'Aosta e Basilicata, molto meno nella Provincia autonoma di Bolzano. Il divario tra generi è contenuto per i contratti inquadrati nel ccnl di Confcommercio, più significativo per quello di Federdistribuzione.

«Digitalizzazione, innovazione e competitività sono le sfide comuni che stanno coinvolgendo tutte le aziende, chiamate a ripensare competenze e capacità dei propri dipendenti e quadri» sottolinea **Rosetta Raso**, presidente di Quadrifor. «I cambiamenti in atto impongono a chi come noi osserva il sistema di approfondire le implicazioni lavorative, professionali e umane di questa trasformazione e di individuare i correttivi da apportare e le azioni da intraprendere, per accompagnare al meglio i lavoratori in questo percorso di auspicata ripartenza del Paese, unitamente alle aziende del settore».

Manageritalia promuove il ruolo e il contributo dei quadri, che associa dal 2003, allo sviluppo economico e sociale, offrendo rappresentanza istituzionale, valorizzazione e tutela verso la politica, le istituzioni e la società, servizi per la professione e la famiglia, network professionale e culturale.

Lo fa con un sistema di servizi ad alto valore aggiunto e soluzioni innovative che supportano il manager in tutti gli aspetti dell'attività professionale e personale. Con l'assistenza e la competenza delle nostre strutture presenti sul territorio e la partnership di prestigiosi professionisti.

Non solo servizi, ma anche la possibilità di interagire con gli oltre 38mila manager iscritti, di creare e realizzare progetti concreti, di vivere una vitale esperienza associativa e di networking.



<https://www.manageritalia.it/it/quadri>

«La ricerca evidenzia un gap salariale a danno delle donne ancora significativo, sebbene nel terziario distributivo sia leggermente inferiore a quel che caratterizza altri settori dell'economia», evidenzia **Marco Marroni**, presidente di Ebinter. «Bisogna superare lo stereotipo femminile che caratterizza alcune professioni e impedire che le donne cadano nella cosiddetta "segregazione occupazionale", spinte da un modello culturale che attribuisce solo a loro la cura dei figli, dei genitori anziani, della casa e di tutta la famiglia. È una battaglia culturale prima ancora che politica, che anche le parti sociali devono affrontare insieme». ■

Il campione esaminato dall'indagine ha coinvolto **407.929** lavoratori dipendenti, di cui **9.743** quadri. I risultati completi della ricerca sono disponibili qui:



<https://bit.ly/Evoluz-mondo-lavoro-terziario>