



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**EMPLOYEE EXPERIENCE ED
ENGAGEMENT NELL'ERA POST COVID-19:
IL CASO NAMIRIAL S.P.A.**

EMPLOYEE EXPERIENCE AND
ENGAGEMENT IN THE POST-COVID-19 ERA:
THE CASE OF NAMIRIAL S.P.A.

Relatore:
Prof.ssa Federica Pascucci

Rapporto Finale di:
Lucrezia Petrolini

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. IL NUOVO RUOLO DELLE RISORSE UMANE: DA DIPENDENTI A PROTAGONISTI	4
1.1. Employee Experience ed il ruolo del marketing interno	4
1.2. Employee Engagement.....	8
1.2.1. Definizioni e approcci	8
1.2.2. L'importanza dell'engagement	13
1.2.3. Misurare l'engagement.....	19
2. L'ERA POST COVID-19: DALL'EMPLOYEE EXPERIENCE ALL'EMPLOYEE CARING	25
2.1. Le sfide del periodo emergenziale.....	25
2.2. Smart working ed Employee Engagement: un binomio impossibile?.....	29
2.3. L'Employee Experience nel new normal	36
3. IL CASO NAMIRIAL S.P.A.	43
3.1. Chi è Namirial?.....	43
3.2. Smart working: da necessità ad opportunità.....	46
3.3. Come mantenere l'Employee Engagement nell'era post Covid-19	55
3.3.1. Employee Experience ed engagement in azienda	56
3.3.2. Employee Experience ed engagement fuori dall'azienda	61
CONCLUSIONE	69
BIBLIOGRAFIA	72
SITOGRAFIA	76

INTRODUZIONE

La pandemia scatenata da Covid-19 ha radicalmente cambiato lo scenario in cui operano le aziende; per cui, quest'ultime si ritrovano oggi di fronte ad un'organizzazione che va totalmente ripensata e ridisegnata da capo per poter ripartire nel periodo post emergenziale, anche detto "new normal".

Nel corso della storia, le pandemie non hanno portato solo sventura, in molti casi hanno finito per determinare mutamenti epocali di segno positivo; questo può valere anche ai giorni nostri, a condizione di saper davvero abbracciare il cambiamento. In particolare, le forme emergenziali di remote working sperimentate possono trasformarsi in un nuovo concept più smart del lavoro. In questo modo, l'azienda riuscirebbe a trasformare la necessità di misure anti-contagio in un'opportunità per crescere e, contemporaneamente, offrire ai propri dipendenti un modo di lavorare più agile, confortevole e, nondimeno, sostenibile. Difatti, i numerosi benefici collegati alla flessibilità, hanno convinto molte aziende a valutare di mantenere questa modalità di lavoro anche successivamente al periodo di lockdown. Non bisogna trascurare, però, le insidie che si celano dietro questa svolta evolutiva: senza dubbio, la più lampante è la dispersione degli employee nell'home working, che rischia di tradursi in una grande polverizzazione organizzativa. Questo significa che, riprogettando il nuovo assetto post Covid-19, l'azienda, di pari passo, deve necessariamente rispondere anche ad un quesito fondamentale: come mantenere l'Employee Engagement in queste nuove circostanze? Il lavoro di questa tesi si

incentra proprio sul dare risposta a questa domanda, prima con un approccio teorico e, successivamente, illustrando la concreta e reale esperienza di Namirial S.p.A.

Nello specifico, il lavoro si struttura in tre capitoli. Il primo si soffermerà sui concetti cardine di questa tesi: prima di affrontare il problema, bisogna innanzitutto capire cosa Employee Experience ed Engagement significhino, come siano correlati l'uno all'altro e, soprattutto, perché sia così importante che oggi le aziende curino questi aspetti tramite un'efficace strategia di marketing interno.

Successivamente, in un secondo capitolo, questi concetti verranno contestualizzati alla situazione post Covid-19; il remote engagement e la nuova dimensione dell'Employee Experience rappresentano la sfida organizzativa più complessa per le aziende in questo periodo storico e, nel capitolo 3, vedremo come Namirial ha pensato di fronteggiarla.

Ho scelto questo argomento come oggetto della mia tesi perché ho avuto la possibilità di affrontarlo approfonditamente durante il periodo di tirocinio curriculare, per giunta vivendo in prima persona l'esperienza da remote worker, protagonista del mio stesso rapporto finale. Inoltre, essendo una tematica che si può definire cross tra HR e Marketing, mi ha dato l'opportunità di far sposare in un unico elaborato, le due materie che mi hanno affascinato di più durante il mio percorso di studi. A spingermi ulteriormente verso il tema, oltre alla sua estrema attualità, c'è sicuramente stata la necessità di evidenziare, soprattutto oggi,

l'importanza per un'azienda di curare al suo interno anche questi aspetti, che invece purtroppo vengono ignorati o trascurati da molti.

Infine, ho trovato che concludere questa tappa importante, mettendo al centro Covid-19, protagonista anche delle nostre stesse vite da un anno a questa parte, fosse un modo per esorcizzare il male che ci ha pervaso, al fine di trasformare in qualcosa di positivo tutti quei sentimenti negativi che hanno segnato questo periodo storico. Tutto questo, per averne, in futuro, un ricordo meno amaro.

1. Capitolo primo

IL NUOVO RUOLO DELLE RISORSE UMANE: DA DIPENDENTI A PROTAGONISTI

1.1. Employee Experience ed il ruolo del marketing interno

Dopo un lungo periodo in cui è stata esaltata l'importanza dell'esperienza dei clienti, è giunto il tempo della rivincita dei dipendenti.

Secondo una ricerca di Gartner, malgrado il 90% delle aziende consideri ancora la Customer Experience come priorità esclusiva, la nuova frontiera emergente è l'Employee Experience: è infatti diventato sempre più chiaro che le organizzazioni non possono soddisfare le aspettative dei loro interlocutori esterni se non sono capaci di gestire al meglio la loro risorsa più preziosa, le persone che le costituiscono. (R. Sica, 2018). Difatti, le aziende nascono, vivono, sopravvivono, si sviluppano o muoiono per merito, o demerito, non solo delle risorse tecniche, ma anche, e soprattutto, della loro risorsa fondamentale: la risorsa umana. La qualità e le competenze di quest'ultime costituiscono il vero vantaggio competitivo di un'azienda ed è per questo motivo che risulta essere cruciale per la performance aziendale, investire in un'efficace gestione del proprio personale che presti attenzione al benessere percepito a 360 gradi sul posto di lavoro.

Anche se ancora ad oggi molte società non considerano l'Employee Experience una priorità, recenti studi hanno dimostrato che mettere al centro i bisogni del proprio dipendente, costruendo attorno a quest'ultimo un'esperienza positiva dell'azienda,

si è rivelata essere una strategia ottimale ad accrescere il benessere del lavoratore e, di conseguenza, quello dell'impresa stessa. Infatti, investire sul benessere dei propri dipendenti fa bene anche alle aziende: i lavoratori più felici saranno anche quelli più motivati ad essere produttivi. La motivazione al lavoro si ottiene cercando di offrire innanzitutto, nello stesso posto in cui il lavoro si svolge, un ambiente stimolante, gratificante e che sia in grado di rispondere alle esigenze fisiche, sociali e morali, tangibili e intangibili delle persone che vi lavorano (G. Monteleone, 2017). È quindi giunto il momento per le aziende di spostare la loro ottica dal cliente esterno al primo cliente dell'impresa, quello interno, ed è qui che si inserisce il ruolo del marketing interno; per "Internal Marketing" possiamo intendere un insieme di azioni rivolte al mercato interno, atte a migliorare il clima interrelazionale e organizzativo, ovvero l'insieme di caratteristiche intangibili che descrivono un'organizzazione, capaci di influenzare il comportamento degli individui che ne fanno parte. (G. Cucchi, 2016). L'azienda "scambia" i suoi prodotti (informazioni, incentivi, servizi ecc.) per ottenere in cambio coinvolgimento, affezione, maggiore produttività e, per farlo, deve saper mediare tra le necessità del business e le esigenze dei lavoratori, attuando iniziative ad hoc atte a rispondere ai bisogni sia generalizzati, sia specifici della propria popolazione (P. Iacci e M. Coletti, 1990). Quindi, per ottenere il massimo dal proprio personale, il team di marketing interno, così come quello di HR, è deputato a disegnare una Employee Experience che il dipendente possa percepire come la più piacevole possibile. L'Employee

Experience può essere definita come il prodotto delle interazioni fra il dipendente e l'organizzazione, mentre la "Employee Experience Design" è un metodo per creare esperienze positive per gli employee; essa prevede innanzitutto un'attenta analisi che permetta in primo luogo di capire i loro bisogni in profondità, successivamente un brainstorming di idee che incontrano queste esigenze ed, infine, lo step in cui queste idee vengono concretamente e rapidamente testate, diventando una realtà tangibile ai dipendenti (E. Tucker, 2020).

Disegnare l'esperienza dei dipendenti significa progettare anche L'Employee Journey: l'Employee Experience che il dipendente vive all'interno dell'azienda, infatti, inizia ancor prima del processo di selezione fino al suo ultimo giorno come parte del team. L'Employee Journey è quindi l'intero percorso di un dipendente fin dallo stadio in cui si avvicina all'organizzazione in veste di candidato; è strutturato in sette fasi e per ognuna di esse l'azienda deve studiare delle azioni volte ad assicurare l'Employee Experience migliore possibile.

Le sette fasi dell'Employee Journey sono:

1. Employer branding, punta a creare valore per l'immagine dell'organizzazione come employer;
2. Recruiting, ha l'obiettivo di indurre i migliori candidati a scegliere di diventare effettivi nuovi employee;
3. Induction, ovvero il processo iniziale di inserimento dei nuovi dipendenti nell'organizzazione, volto a familiarizzarli con l'ambiente;

4. Assessment, coincide con un'accurata verifica delle competenze e skill digitali di tutti gli employee dell'azienda, in vista del passaggio ad un Digital Workplace;
5. Empowerment, significa ingaggiare e sostenere i dipendenti per renderli in grado di affrontare le nuove sfide;
6. Performance enhancement, è la prosecuzione della tappa precedente, volta a consolidarne e svilupparne i risultati;
7. Transition, chiude il percorso e punta alla condivisione del know-how digital e social a tutti i livelli dell'organizzazione. (R. Sica, 2018)

Ogni step ha propri obiettivi specifici, ma contemporaneamente sono tutti accomunati dal fatto di essere declinati su diversi touchpoint, ovvero le interazioni che gli employee hanno con il loro employer; “L'Employee Experience Design” mira ad identificare in ogni fase i touch points considerati più significativi per i lavoratori e a sfruttare queste interazioni per evocare in loro sensazioni ed emozioni positive che presumibilmente assoceranno anche al loro lavoro in azienda.

Inoltre, molti datori di lavoro spesso utilizzano l'Employee Experience come parte integrante di una strategia di Employee Engagement: fornire ai propri dipendenti un'esperienza positiva sul posto di lavoro può rappresentare anche una leva strategica per creare negli stessi lavoratori alti livelli di coinvolgimento.

Nonostante i modelli tradizionali di engagement, come il sondaggio annuale, prevalgano ancora oggi, quello dell'Employee Experience è un approccio originale

che le aziende stanno iniziando a testare e che oltretutto sta ottenendo ottimi risultati (E. Tucker, 2020); l'obiettivo è innescare nei dipendenti un senso di appartenenza verso l'organizzazione nel suo complesso che li porti al commitment, ovvero alla voglia di spendersi per raggiungere gli obiettivi dell'azienda.

Pertanto, le organizzazioni per sopravvivere nel contesto odierno dovrebbero riformulare il modo con cui si approcciano ai loro dipendenti e averne molta più cura, a partire dal giorno zero; perché, come disse David Macleod, co-fondatore della Task Force di Employee Engagement lanciata dal primo ministro David Cameron nel 2011 e co-autore del report governativo inglese "Engaging for success": "This is about how we create the conditions in which employees offer more of their capability and potential" (D. Macleod e N. Clarke, 2011).

Anche se molti continuano ad ignorare questi aspetti, investire sull'Employee Experience significa garantire all'azienda una squadra di lavoratori committed ed engaged su cui può far affidamento, il che rappresenta un vantaggio competitivo senza paragoni e che verrà approfondito nel prossimo paragrafo.

1.2. Employee Engagement

1.2.1. Definizioni e approcci

Attualmente non esiste una definizione universalmente accettata di Employee Engagement, tuttavia in ognuno dei diversi approcci c'è sempre un tratto comune:

l'engagement viene visto come un modo di essere, uno stato interno. Viene menzionato per la prima volta nel 1990 in un articolo di William Kahn riguardante le condizioni psicologiche di "impegno" e di "disimpegno" personale; Kahn definisce l'engagement personale come "l'attaccamento dei membri dell'organizzazione ai propri ruoli lavorativi", ovvero la misura in cui gli individui "si impegnano ed esprimono se stessi fisicamente, cognitivamente, emotivamente e mentalmente durante le prestazioni di ruolo". Al contrario, definisce il disengagement come "il distacco degli individui dai loro ruoli lavorativi"; i lavoratori disengaged infatti tendono a chiudersi e difendere se stessi "fisicamente, cognitivamente, emotivamente e mentalmente durante le prestazioni di ruolo" (W.A. Kahn, 1990).

Schaufeli e Bakker definiscono invece il work engagement "uno stato mentale positivo e appagante, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento". Piuttosto che uno stato momentaneo e specifico, per loro l'engagement si riferisce ad "uno stato affettivo-cognitivo più persistente e pervasivo che non è focalizzato su un particolare oggetto, evento, individuo o comportamento". In particolare, il vigore comporta elevati livelli di energia e capacità di recupero mentale durante il lavoro, volontà di sforzarsi nel proprio compito e persistenza anche di fronte alle difficoltà. La dedizione, invece, fa riferimento all'essere fortemente coinvolti nel proprio lavoro e sperimentare un senso di importanza, entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida. Infine, l'assorbimento consiste nell'essere completamente concentrati e

piacevolmente assorti nello svolgimento di un compito, per cui il tempo passa in fretta e si ha difficoltà a distaccarsi dal lavoro. (W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, 2004).

Un'ulteriore definizione di Employee Engagement la troviamo sul sito web di "Engage for Success" che lo descrive come "un approccio di lavoro progettato per garantire che i dipendenti si impegnino verso gli obiettivi e i valori della propria organizzazione, che siano motivati a contribuire al successo organizzativo e in grado allo stesso tempo di migliorare il proprio senso di benessere."

Interessante è anche il lavoro del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) che definisce l'Employee Engagement come: "essere positivamente presenti nell'esecuzione dei lavori, contribuendo volentieri con il proprio sforzo intellettuale, sperimentando emozioni positive e connessioni significative con gli altri." Quest'ultima fornisce tre dimensioni per l'Employee Engagement:

1. impegno intellettuale, cioè la concentrazione sul lavoro e su come migliorarlo;
2. impegno affettivo, cioè il sentimento positivo legato al "fare un buon lavoro";
3. impegno sociale, cioè l'intraprendenza attiva nel discutere con gli altri i possibili miglioramenti sul posto di lavoro. (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006).

Tabella 1.1 Sintesi schematica delle definizioni di Employee Engagement

<i>Autori</i>	<i>Definizione di Employee Engagement</i>
W. Kahn	Attaccamento al proprio ruolo lavorativo che porta ad un impegno emotivo e fisico
Shaufeli e Bakker	Sentimento affettivo nei confronti dell'organizzazione, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento
Engage for success	Approccio di lavoro con alti livelli di benessere di un employee motivato e committed
CIPD	Impegno tridimensionale che si raggiunge tramite significative connessioni positive con gli altri membri dell'organizzazione

Scorrendo queste definizioni (Tabella 1.1) è chiara la presenza di temi comuni che le attraversano e che suggeriscono la natura multidimensionale dell'Employee Engagement: si parla di engagement come conseguenza dell'allineamento tra i valori dell'individuo e i valori dell'azienda, come risultato del benessere del dipendente derivante da un buon clima organizzativo, come senso di appagamento rispetto al proprio ruolo lavorativo oppure, ancora, di sentimento di appartenenza all'organizzazione aziendale e coesione verso gli altri colleghi. Ma soprattutto, questa multidimensionalità e assenza di un'univoca interpretazione lascia tuttora aperta una delle più grandi domande sull'engagement: è un atteggiamento, un comportamento o un risultato? Tra tutte quelle esistenti, l'unica definizione che riesce a far convergere tutti e tre questi aspetti, descrive l'Employee Engagement come "la misura in cui le persone sono coinvolte in prima persona nel successo

dell'azienda" (J. Smythe, 2007). Infatti, si vede l'engagement innanzitutto come atteggiamento, in quanto si crede di essere personalmente coinvolto nel successo del business, il che è legato ad atteggiamenti come l'orgoglio e la lealtà; contemporaneamente l'engagement è visto come comportamento, poiché, essendo personalmente coinvolto nel successo del business, allora è più probabile che il lavoratore faccia uno sforzo supplementare dato che gli importa; ed infine si vede anche come risultato, perché curando l'engagement dei dipendenti, per esempio riducendo l'attrito fra questi ultimi, l'azienda faciliterà il raggiungimento dei risultati di business desiderati.

Oltre alle diverse interpretazioni, vengono distinti anche due differenti approcci all'Employee Engagement a cui corrispondono due livelli di coinvolgimento, rispettivamente "engagement transazionale" ed "engagement trasformativo" (D. Macleod e N. Clarke, 2009). L'engagement transazionale viene spesso identificato da un progetto, composto da una serie reattiva di operazioni volte a migliorare il coinvolgimento dei dipendenti. Un approccio transazionale spesso inizia con un sondaggio interno che mette in evidenza una serie di aree di intervento; viene messo poi in atto un piano d'azione, si spunta la checklist delle azioni fino a quando non viene completata, e a questo punto l'engagement viene considerato raggiunto e viene dimenticato fino al sondaggio successivo. L'engagement trasformativo, invece, è integrato nella strategia e nella cultura aziendale, infatti è un approccio proattivo in cui le idee e opinioni dei dipendenti vengono regolarmente ricercate,

raccolte e messe in pratica. Non è necessariamente richiesto un sondaggio, né azioni focalizzate, perché tutto accade già come parte integrante dello stile dell'azienda, della sua cultura e leadership.

Quello transazionale è definito anche “approccio programmatico”, poiché vede l'engagement come un programma, come un inizio ed una fine, mentre l'approccio trasformativo è chiamato “filosofico”, in quanto vede l'engagement più come un mindset, una mentalità manageriale comune in tutta l'organizzazione. Seppur molto diversi, questi due tipi di approcci all'engagement non sono polarmente opposti: frequentemente le organizzazioni si posizionano da qualche parte tra i due estremi (E. Bridger, 2015).

1.2.2. L'importanza dell'engagement

Prima di vedere come funziona l'Employee Engagement nella pratica, è bene andare a sottolineare innanzitutto l'importanza per un'azienda di curare questo aspetto tramite un'adeguata strategia. Infatti, molti studi hanno ampiamente dimostrato l'esistenza di un filo conduttore tra engagement e vari tipi di performance aziendale, intesa a 360 gradi: a partire dai risultati di business, produttività e riduzione del turnover, ma anche in termini di soddisfazione del cliente. Vedremo come e perché tutti questi fattori chiave per l'azienda, siano

strettamente collegabili al livello di coinvolgimento del dipendente che lavora al suo interno.

In primo luogo, abbondanti prove mostrano che un aumento dei livelli di Employee Engagement può portare a sua volta ad una maggiore crescita dei ricavi, dei margini e del rendimento complessivo per gli azionisti. Questo forte nesso è confermato da diverse fonti: il Global Workforce Study di Towers Watson documenta, ad esempio, che le aziende con livelli elevati di engagement hanno un margine medio annuo circa tre volte superiore rispetto alle aziende con bassi livelli di engagement (Towers Watson, 2012), mentre la conclusione dello studio dell'Institute for Employment Studies dimostra che un aumento dell'1% dell'engagement può portare ad un aumento mensile del 9% delle vendite (IES, 2007). Il Kenexa High Performance Institute, invece, documenta che le organizzazioni con livelli di Employee Engagement elevati hanno surclassato quelle con basso engagement in termini di rendimento complessivo per gli azionisti e di utile netto annuo (KHPI, 2009).

Ulteriori studi hanno poi dimostrato quanto una forza lavoro ad elevato engagement sia importante anche per una positiva Customer Experience; una ricerca di Gallup ha rilevato che i dipendenti con atteggiamenti positivi nei confronti dei luoghi di lavoro trasferiscono quegli stessi atteggiamenti nelle loro interazioni coi clienti (J.K. Harter, 2012). Ad evidenziare il fatto che engagement e Customer Satisfaction vadano di pari passo c'è anche l'attestazione di Tower Watson, la quale dimostra

che un efficace lavoro di squadra, derivante da alti livelli di coinvolgimento dei dipendenti, migliora la percezione di cortesia e competenza da parte dei clienti, con la conseguente fidelizzazione di questi ultimi (Tower Watson, 2012), mentre PwC ha scoperto che alti livelli di engagement portano il personale ad una migliore comprensione delle esigenze dei clienti ed a una maggiore advocacy delle proprie organizzazioni di appartenenza.

I miglioramenti di performance possono anche derivare da un aumento della produttività: una ricerca promossa dal CIPD ha dimostrato che l'impatto dell'Employee Engagement sulla produttività si verifica perché i dipendenti sono più coinvolti e socialmente connessi con il loro lavoro, il che induce a sviluppare soluzioni migliori e ad una riduzione dei comportamenti controproducenti. Ma non solo: Hay Group ha dimostrato che i dipendenti ad alto engagement hanno il 10% in più di probabilità di superare le aspettative di performance, allo stesso modo, Tower Watson ha rilevato che i dipendenti ad alto engagement hanno più del doppio delle probabilità di essere top performer, con quasi il 60% di loro che supera, anche di gran lunga, le aspettative di performance (Hay Group, 2009). La produttività non è però solo la quantità di output: Development Dimensions International (DDI) ha attestato che gli errori di qualità sono significativamente più alti per i team a scarso engagement (Wellins, 2005).

Nonostante gli evidenti vantaggi di aumentare la produttività attraverso un maggiore engagement dei dipendenti, le percezioni di impiegati da tutto il mondo

indicano che ancora oggi molte aziende sono in ritardo nel garantire uno stile di management che curi questo aspetto (Aon Hewit, 2011).

È chiaro che l'innovazione sia una priorità di molte organizzazioni che si sforzano di differenziarsi dai loro concorrenti in un ambiente sempre più competitivo ed un'altra forte correlazione dimostrata è proprio quella tra Employee Engagement e innovazione organizzativa: abbondanti ricerche hanno mostrato che più felici e più engaged sono i dipendenti, più sono propensi a favorire un ambiente innovativo. Alti livelli di engagement incoraggiano l'empowerment, l'imprenditorialità e l'iniziativa personale dei dipendenti, che risultano infatti essere molto più propensi a cercare nuovi metodi, tecniche e strumenti e a trasformare idee innovative in applicazioni utili (K. Alfes, 2010). Infine, una serie di indagini ha dimostrato legami solidi tra l'Employee Engagement e la gestione delle risorse umane, nello specifico in termini di turnover, benessere lavorativo, sicurezza e reputazione dell'azienda. Molti vedono nelle strategie di engagement un metodo essenziale per gestire la forza lavoro e per affrontare notevoli costi e rischi associati al turnover; le organizzazioni ad alto engagement possono infatti ridurre il turnover del personale dell'87%, questo perché i dipendenti più engaged sono significativamente più inclini a voler rimanere con la loro organizzazione rispetto a quelli a basso engagement che risultano essere quattro volte più propensi a lasciarla (CIPD, 2010). Gli esperti di Hay Group stimano che in un'organizzazione con ventimila dipendenti e un tasso annuo di rotazione volontaria dell'8%, il costo del turnover è

di circa 56 milioni di dollari, ipotizzando uno stipendio medio di 35.000 dollari. Essi hanno inoltre stimato che le società ad alto engagement mostrano tassi di turnover inferiori del 40% rispetto alle aziende con bassi livelli di engagement e l'applicazione di questa stima ai costi previsti per il turnover del personale suggerisce che realizzare il cambiamento da un ambiente a basso engagement ad un ambiente ad alto engagement potrebbe generare un risparmio annuo di 22,4 milioni di dollari (Hay Group, 2012).

Studiare un'efficace strategia di Employee Experience ed engagement permette di creare un ambiente di lavoro sereno e stimolante, così determinando alti livelli di benessere organizzativo e bassi tassi di assenza del personale. L'analisi effettuata in PwC ha infatti riportato una notevole correlazione tra engagement e benessere: mentre il personale con più basso engagement mostra anche i più bassi livelli di benessere, i dipendenti più engaged mostrano, invece, livelli più elevati di benessere a tutto tondo, sono cioè più propensi a godere della loro attività di lavoro, sono in grado di far fronte ai problemi legati al lavoro e hanno meno probabilità di perdere il sonno per questioni legate al lavoro. Il CIPD ha scoperto che coloro che sono più assorbiti nelle loro mansioni hanno quasi tre volte più probabilità di provare sul posto di lavoro le sei emozioni fondamentali positive (entusiasmo, allegria, ottimismo, soddisfazione, calma e tranquillità) rispetto a quelle negative (infelicità, preoccupazione, depressione, cupezza, tensione o disagio). Inoltre, il livello di assenteismo all'interno della forza lavoro è oggi riconosciuto come uno

dei principali indicatori di benessere per le organizzazioni e può rappresentare un fattore critico: si stima, ad esempio, che il Regno Unito ha registrato un costo medio delle assenze per dipendente pari a 600 sterline l'anno e fra le cinque principali cause rientrano lo stress e la salute mentale (CIPD, 2010). Numerosi studi hanno quindi dimostrato che l'Employee Engagement può avere un impatto significativo sul tasso di assenze, permettendo alle aziende di ridurre i costi che ne derivano: Towers Watson ha infatti attestato che il personale ad alto engagement perde il 43% in meno di giorni di lavoro rispetto al personale di aziende che non si curano di questo aspetto nelle loro politiche di management (W. Watson, 2009).

Inoltre, una ricerca su 203 campioni indipendenti ha dimostrato che l'aumento dell'Employee Engagement è associato anche ad una riduzione del 62% di comportamenti a rischio nei luoghi di lavoro, eventi avversi, incidenti ed infortuni: tutti fattori chiave per importanti risultati di business (J. Harter, 2012).

Per concludere, bisogna menzionare anche il rapporto tra engagement e reputazione: ad oggi, sono numerosi i siti che permettono a chiunque di dare un'occhiata ai feedback che un'organizzazione riceve da dipendenti o ex dipendenti, che hanno modo di mettere in luce i pro e i contro di lavorare con quella determinata impresa. Lo stimolo ad investire sull'Employee Engagement dovrebbe quindi rafforzarsi anche per il fatto che i dipendenti rappresentano i primi ambassadors dell'azienda, la loro è la prima e più importante pubblicità verso clienti e potenziali candidati.

Le ricerche e gli studi appena trattati hanno pertanto reso evidente il fatto che i dipendenti ad alto engagement esprimano un rendimento migliore a tutto campo: lavorano di più, meglio, più a lungo, in modo più intelligente, sono meno assenti, fanno sempre uno sforzo supplementare, superano gli ostacoli e sono più resistenti. In poche parole, i dipendenti più engaged assicurano vantaggi competitivi difficili da replicare, che sicuramente pongono l'engagement come componente chiave di una strategia di business di successo, sulla quale conviene investire (E. Bridger, 2015).

1.2.3. Misurare l'engagement

Esistono vari tipi di misurazione disponibili ed ogni azienda deve essere brava a selezionare il metodo di misura più appropriato per la sua organizzazione.

Lo strumento senza dubbio più utilizzato consiste nel fare un'indagine interna tramite un sondaggio tra i dipendenti. I dati del sondaggio sono utili per avere un quadro della situazione del grado di engagement dei dipendenti, capire cosa non funziona e infine cercare di migliorare gli aspetti che richiedono un intervento. L'indagine interna è infatti utile come base per spunti di azione, ma è solo una piccola parte del puzzle generale: è un mezzo per raggiungere un fine, non il fine in sé. Prima di poter misurare l'engagement, è necessario definire esattamente che cosa esso significhi per l'organizzazione; come abbiamo visto precedentemente,

esistono decine e decine di definizioni di Employee Engagement, ma non si può comunque misurare ciò che non si ha chiaramente definito.

Sono disponibili svariati strumenti di indagine interna: alcuni misurano il livello di engagement come una scala o una percentuale, altri ne misurano invece i risultati, altri ancora ne identificano i fattori chiave.

Esiste una vasta gamma di agenzie internazionali a cui affidarsi per le indagini sull'Employee Engagement; una di queste è Kenexa, che vede l'Employee Engagement come uno stato desiderato (W.H. Macey e B. Schneider, 2008) e lo misura tramite un set di quattro domande specifiche che corrispondono alla combinazione ponderata di quattro singoli elementi: fierezza, soddisfazione, sostegno e fidelizzazione.

Il modello di Towers Watson invece vede l'engagement come la forza del legame tra un dipendente e la sua organizzazione. L'indagine sull'engagement utilizza un set di nove domande che vanno ad analizzare tre elementi fondamentali: lo sforzo discrezionale dell'impegno dei dipendenti a raggiungere gli obiettivi aziendali, l'Employee Experience che si traduce in benessere del dipendente e l'ambiente che sostiene la produttività.

Un ulteriore esempio ce lo fornisce Gallup che ha sviluppato un sondaggio composto da dodici domande, ognuna delle quali prevede una risposta su una scala di cinque punti. Alla fine dell'indagine viene generato un indice di engagement,

sulla base del quale i dipendenti vengono poi classificati in una delle tre categorie previste:

1. gli engaged, ovvero i dipendenti che lavorano con passione, che hanno un forte legame con l'organizzazione e che si impegnano duramente per migliorare le loro prestazioni;
2. i non-engaged, cioè i dipendenti che fanno il lavoro che gli spetta, ma non compiono alcuno sforzo supplementare;
3. gli attivamente disengaged, costituiti dai dipendenti che non solo sono infelici, ma diffondono la loro infelicità trasmettendola anche agli altri colleghi.

Dal punto di vista accademico, invece, vi sono tre principali scale per misurare l'engagement:

1. il Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)

Questo approccio sostiene che il burnout e l'engagement sono ai poli opposti di un continuum che è interamente coperto dal MBI. Il modello include nel burnout tre dimensioni: l'esaurimento, il cinismo e la mancanza di efficacia professionale. Opposti diretti alle tre dimensioni del burnout, vi sono i tre lati dell'engagement: l'energia, il coinvolgimento e l'efficacia. Questa scala valuta quindi l'engagement attraverso la configurazione dei punteggi sulle tre opposte dimensioni MBI: punteggi bassi di esaurimento e cinismo e punteggi alti di efficacia sono indicatori di engagement.

2. Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Questo approccio sostiene che l'engagement è uno stato persistente, che non si concentra su un particolare oggetto, evento, individuo o comportamento. Anche questo modello vede il burnout e l'engagement come concetti opposti, ma al contrario del MBI-GS sostiene che essi dovrebbero essere misurati in modo indipendente e con strumenti diversi (W. Schaufeli, 2006).

3. il modello Job Demand - Resources (JD-R)

Il modello sostiene che le richieste legate al lavoro (per esempio le esigenze fisiche, la pressione del tempo, i turni) siano associate alla stanchezza, mentre la mancanza di risorse (per esempio partecipazione ai processi decisionali, feedback delle prestazioni, controllo del lavoro) sia associata al disengagement (E. Demerouti e A. Bakker, 2001).

Una volta raccolti i risultati e completata l'analisi è importante comunicare l'esito del sondaggio ai dipendenti il più rapidamente possibile, al fine di renderli partecipi. Arrivati a questo punto, inizia il vero lavoro in cui si cerca di fare realmente qualcosa con i risultati del sondaggio e strutturare una pianificazione. Innanzitutto, può essere utile continuare il processo di indagine con una ricerca qualitativa, al fine di approfondire particolari aree di interesse tramite focus group, interviste di follow-up, forum di discussione online, pranzi di lavoro con i top manager. Identificati i problemi e le aree evidenziate come fattori chiave di engagement, il passo successivo è sviluppare il piano d'azione che dovrà essere composto da

interventi tangibili e concreti agli occhi dei dipendenti. Successivamente bisognerà monitorare e verificare i progressi dell'Employee Experience percepita dai lavoratori e, se l'esito risulta essere positivo, l'ultimo step sarà infine comunicare e celebrare ogni progresso, non importa quanto piccolo questo possa essere, perché trasmetterà comunque ai dipendenti la convinzione che ci si può fidare del processo di indagine e che è possibile fare cambiamenti positivi (E. Bridger, 2015).

Due approcci alternativi alla classica indagine interna appena vista sono "l'indagine 2.0" di Thymometrics e la "Peak Experience"; il primo viene anche chiamato "always on" perché offre alle aziende l'opportunità di raccogliere un feedback dei dipendenti su base continuativa, misurando l'engagement in tempo reale, piuttosto che aspettare i risultati di un sondaggio annuale. È più vicino ad un approccio trasformatore, poiché lo strumento è sempre disponibile ai lavoratori, i quali possono esprimere i loro sentimenti, la loro voce, il loro grado di soddisfazione sul lavoro ogni volta che lo desiderano e che hanno qualcosa da dire (G. Lombardi, 2014).

Il secondo approccio alternativo invece inizia con una serie di workshop sulla "Peak Experience", ovvero ai dipendenti viene chiesto di raccontare storie di episodi in cui si sono sentiti fortemente engaged. L'originalità di questo modello sta nel fatto che, piuttosto che concentrarsi su ciò che non funziona, i dipendenti riflettono su come si sono sentiti quando erano molto engaged. Questo processo apre linee di comunicazione tra i manager e i loro team: quest'ultimi infatti si sentono ascoltati

su ciò che per loro è importante sul posto di lavoro, piuttosto che sia qualcuno in una torre d'avorio a decidere cosa serva a coinvolgerli (E. Bridger, 2015).

In conclusione, possiamo affermare che la mancanza di una singola definizione universalmente riconosciuta di engagement rende la sua misurazione non priva di difficoltà; il “dipendente engaged” è una realtà che viene concepita in maniera differente da organizzazione ad organizzazione ed è proprio per questo motivo che esistono numerosi strumenti, scale e metodi per misurare il grado di engagement presente in azienda.

A prescindere dallo strumento utilizzato, che sia un sondaggio o un approccio alternativo oppure l'uso di una scala piuttosto che un'altra, l'importante è che le aziende prestino molta attenzione soprattutto a ciò che accade dopo l'indagine: infatti, il vero lavoro è costituito dallo studio e dall'attuazione del piano di intervento volto a migliorare l'engagement e, in altrettanto modo, da una successiva valutazione che miri a misurare il reale impatto di questo stesso piano d'azione.

2. Capitolo secondo

L'ERA POST COVID-19: DALL'EMPLOYEE EXPERIENCE ALL'EMPLOYEE CARING

2.1. Le sfide del periodo emergenziale

L'avvento di Covid-19 ha posto le aziende di fronte ad un contesto radicalmente cambiato che ha portato con sé una serie impressionante di nuove sfide; la difficoltà si deve, da un lato alla quantità di cose che sono cambiate, dall'altro alla velocità con cui questi cambiamenti hanno avuto luogo.

In moltissimi casi, si può dire quindi che il virus ha potuto far male anche quando non è riuscito ad infettare la gente.

Innanzitutto, nel corso del 2020, da un promettente inizio d'anno, siamo piombati nel volgere di pochi mesi in una gravissima recessione che ha portato ad un crollo economico mondiale paragonabile a quello degli anni '30. Questo drammatico declino non è l'effetto diretto del virus ma del lockdown che esso ha causato. Il rapido peggioramento del quadro economico si è riflesso in mille modi sulla vita delle organizzazioni: lo scompaginamento delle regole del gioco ha messo in grande difficoltà la maggior parte di esse e ha condannato nel giro di pochi mesi quelle più deboli ad uscire addirittura dal mercato. (R. Sica, 2021)

Oltre a provocare un calo generalizzato dell'attività economica, la pandemia ha sconvolto quasi tutti i mercati. Questo perché Covid-19 si è rivelato settorialmente non neutrale, provocando quindi una disruption dei mercati: alcuni settori sono stati

colpiti molto duramente, in particolare turismo, trasporti, intrattenimento, ristorazione, altri invece ne hanno sofferto davvero poco o addirittura ne sono stati avvantaggiati, ad esempio quello alimentare, farmaceutico, dei servizi digitali e il retail online. Tali esiti difformi non hanno riguardato solo variabili come l'andamento del fatturato, ma anche la profittabilità, il valore delle azioni, l'occupazione. Nell'arco di pochi mesi, dunque, il mercato ha visto un'impressionante divaricazione fra la soddisfazione delle aziende che il virus ha favorito e lo sconcerto di quelle che ha danneggiato.

Quando si potrà avere una sostanziale uscita da questa recessione è attualmente difficile da dirsi, anche perché permangono incertezze sul comportamento di questo virus ed i pareri a riguardo sembrano divergere; molti risultano essere scettici sulla prospettiva di una rapida ripresa, a causa delle ferite permanenti che il virus ha lasciato in molte organizzazioni. Altri hanno una visione più positiva: un articolo recente di Forbes offre quattro ragioni per cui è improbabile che la crisi innescata da Covid-19 si traduca in una ripetizione della Grande Depressione, facendo ben sperare che la recessione odierna sia sicuramente intensa, ma comunque di breve durata (M. Fridson, 2020).

Dal lato delle organizzazioni, le norme sul social distancing hanno introdotto una quantità non indifferente di normative che impongono nuovi vincoli sanitari, legali, giuslavoristici. In alcuni settori, le regole imposte dal governo hanno creato rapidamente le condizioni per spedire le imprese fuori mercato ancor prima che la

crisi economica facesse sentire il suo morso. Ad esempio, quasi tutte le linee aeree hanno reagito lasciando a terra i loro aerei e affermando che così non avrebbero mai potuto lavorare. Nel mondo della ristorazione, invece, l'obbligo di distanziare i tavoli e accettare solo una frazione dei clienti ha significato per molti riprendere ad operare in perdita.

I vincoli conseguenti al lockdown hanno anche impedito a milioni di dipendenti di recarsi sul luogo di lavoro, mettendo una grande quantità di organizzazioni nella posizione di dover spostare in remote working i propri lavoratori, senza aver affatto chiaro questo genere di implicazioni.

Questo ha causato inevitabilmente una polverizzazione organizzativa dovuta alla chiusura o alla limitazione all'uso degli spazi di lavoro; chiusi fabbriche, uffici, negozi, tutte le organizzazioni che hanno potuto hanno cercato di tenere in vita le loro attività ricorrendo allo "smart working". Mentre probabilmente le micro imprese sono state in grado di compiere questo passaggio senza alterare troppo la propria struttura organizzativa, le imprese medie, grandi e grandissime hanno sperimentato una dispersione dei loro employee nel remote working mai conosciuta prima.

Lo smart working è stato per decenni in secondo piano nelle organizzazioni, solo una minoranza di aziende in precedenza aveva già permesso a parte della loro workforce di lavorare in smart working, rimanendo quindi una realtà poco conosciuta o utilizzata dall'altra grande fetta di organizzazioni e che molti

dubitavano potesse mai essere attuabile. Poi la crisi sanitaria ha reso questa modalità di lavoro necessaria alla continuità e sopravvivenza dell'organizzazione ed ha portato ad estenderla rapidamente in modo asistematico a pressoché tutti gli employee. Le forme di lavoro da casa imposte da Covid-19 si sono però rivelate emergenziali e ben poco smart; lo smart working infatti implica che bisogna organizzare le attività in modo consapevole ed intelligente, mentre quello che sta accadendo in molte aziende in Italia è per lo più un adattamento forzato agli eventi. Spesso molti lavoratori non sono attrezzati in modo adeguato oppure l'azienda non è capace di tenere insieme l'organizzazione in queste nuove circostanze, riducendo a zero tutte le tipologie di relazioni fra i dipendenti. La nuova situazione di lavoro da casa, che nell'immaginario collettivo trasmette la piacevole sensazione di essere passati ad una modalità lavorativa particolarmente avanzata, si è semplicemente tradotta in una grande frammentazione delle organizzazioni. In breve, la crisi ci ha insegnato che lo smart working che ci eravamo immaginati fin qui non può funzionare; appena fuori dall'emergenza, dovrà essere interamente ripensato.

In poche parole dunque, in un'epoca già dominata dalla spinta formidabile alla trasformazione digitale, che richiede alle organizzazioni di cambiare molte cose, Covid-19 è arrivato con la forza di un uragano, imponendo un'accelerazione mai vista dei cambiamenti sotto numerosi aspetti. Le pratiche di lockdown conseguenti all'impatto umano del virus hanno messo un numero elevatissimo di imprese in una situazione di rischio molto grave: dovendo chiudere o ridurre fortemente la loro

attività per molti mesi di fila, tutte le organizzazioni la cui vita dipende da un cash flow continuativo si vedono semplicemente appese ad un filo. Dunque, cambiare molto velocemente diventa la condizione necessaria per continuare ad esistere; come apprendiamo infatti dalla teoria dell'evoluzione, non sono i più forti a sopravvivere ma quelli che si adattano meglio al cambiamento (R. Sica, 2021).

2.2. Smart working ed Employee Engagement: un binomio impossibile?

La digitalizzazione dei processi produttivi e le trasformazioni tecnologiche hanno dato luogo ad una nuova configurazione dell'impresa e a nuove modalità organizzative del lavoro, come lo smart working o “lavoro agile”.

Lo smart working è, secondo la legge n. 81/2017 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza dei vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”.

Le misure di lockdown adottate a livello nazionale hanno avuto ripercussioni sull'organizzazione del lavoro, favorendo un ricorso massiccio allo smart working mai visto prima. Come già accennato, per le organizzazioni che non avevano mai usufruito di forme di lavoro agile, questo passaggio è stato un traumatico salto nel

buio: colte alla sprovvista, le aziende hanno organizzato le attività in modo poco consapevole e molti dipendenti non erano neanche muniti della adeguata strumentazione tecnologica richiesta per lavorare. Per questo motivo, per molti è più opportuno parlare di remote working piuttosto che smart working: infatti, a fine pandemia employers ed employee hanno scoperto che non avevano creato un nuovo modo di lavorare, semplicemente avevano continuato a fare le stesse cose di prima, come prima, ma senza contatti fisici.

Nonostante le difficoltà, molte aziende, per evolversi, valuteranno sicuramente di mantenere questa modalità di lavoro anche successivamente al periodo emergenziale. Questa volta, quindi, non si tratterà di ricorrere ad un remote working emergenziale, ma di offrire un lavoro più smart e più agile ai propri employee; non basterà spedirli a casa a lavorare e assicurarsi che abbiano gli strumenti tecnologici necessari, perché lo smart working richiede un vero e proprio cambiamento culturale ed un'evoluzione degli stili di leadership. Questo significa che i business leader dovranno rispondere a diversi quesiti, a partire da: che fine fa l'Employee Engagement se i dipendenti sono a casa?

In realtà, secondo diverse recenti ricerche, si è riscontrata una correlazione di segno positivo tra engagement e smart working. Gli smart workers godono infatti di svariati benefici: innanzitutto, non avere più l'obbligo di recarsi in un luogo fisso rappresenta una grande opportunità per azzerare tempi e costi di lunghi e tediosi spostamenti.

Inoltre, dato che non è possibile controllare come i compiti vengono svolti dai lavoratori in remoto, le organizzazioni lasciano le persone libere di organizzarsi e le rende responsabili dei loro risultati, questo implica un sostanziale empowerment degli employee. La flessibilità dello smart working significa quindi che il dipendente gode della possibilità di autogestirsi pienamente, così migliorando il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata e riducendo i livelli di stress.

L'abbandono di stili di gestione rigidi basati su uno stretto controllo porta ad un aumento della soddisfazione e della motivazione; perché adottare una certa dose di responsabilità e autocontrollo consente di gestire autonomamente le proprie attività e di padroneggiare al meglio i propri task, ed un lavoratore più consapevole e più autonomo è anche più motivato e sicuramente più produttivo (E. Ruffoni, 2020).

Pertanto, risulta evidente l'impatto positivo del lavoro flessibile sull'Employee Engagement: i comfort percepiti dagli smart workers hanno la funzione di andare a fortificare il legame che c'è tra quest'ultimi e l'organizzazione. L'organizational commitment ed il job satisfaction che ne derivano si traducono in vantaggi concreti per le aziende, come la riduzione del tasso di assenteismo e di turnover (D. Anderson e C. Kelliher, 2009), ma soprattutto si registra un aumento importante della produttività del dipendente smart (44% per le grandi imprese, 12% per le PMI, e 62% per le PA, come riportato dalla ricerca dell'Osservatorio dello Smart Working del 2019). In più l'azienda spende meno perché lavorare da remoto significa ridurre gli spazi fisici ed i consumi.

Nel valutare di implementare una modalità di lavoro più agile e smart, però, le aziende devono tenere conto anche delle insidie che il remote working comporta, le quali mettono a repentaglio l'Employee Engagement. Inutile ribadire l'importanza di poter godere di un personale engaged: quanto più le persone sono coinvolte, tanto più hanno la voglia di attivarsi ed attivare gli altri a contribuire al raggiungimento dell'obiettivo, e chiaramente questo vantaggio competitivo diventa ancora più fondamentale nella ripresa post Covid-19. Per questo motivo, risulta necessario che le organizzazioni vadano ad aiutare le persone, che lavorando da casa, incontrano problemi di natura organizzativa o psicologica tali da minacciare il loro benessere. Come prima cosa, la gestione degli smart worker presenta secondo i manager alcune criticità organizzative, in particolare le difficoltà nel gestire le urgenze, nell'utilizzare le tecnologie e nel pianificare le attività. Se si interrogano gli smart worker, invece, la prima difficoltà ad emergere è la percezione di isolamento, poi le distrazioni esterne ed infine i problemi di comunicazione e collaborazione virtuale (A. Frolla, 2017). Queste criticità organizzative possono invertire il vantaggio del work-life balance: un home working non intelligentemente organizzato richiede al lavoratore uno sforzo eccessivo che porta ad un'estensivizzazione del lavoro. Il possibile effetto collaterale è dunque la contaminazione tra sfera lavorativa e sfera privata, che rischia di generare un conflitto non indifferente tra le due dimensioni della vita dell'employee, mettendo

a repentaglio il suo benessere psicologico e di conseguenza anche la sua produttività (R. Palumbo, R. Manna e M. Cavallone, 2021).

Il tratto più negativo dello smart working che influisce sull'engagement rimane però la distanza, che si traduce in mancanza di socializzazione. La vita d'ufficio offre spesso agli employee molte occasioni di interazione e scambio sociale con colleghi e colleghe, dimensione che viene chiaramente meno se si lavora da casa.

La socialità rientra tra i bisogni primari degli esseri umani e costituisce uno dei pilastri a sostegno dell'Employee Engagement, perché stringere buone relazioni informali nel contesto lavorativo permette di creare un ambiente piacevole che favorisce un aumento del grado di engagement, inteso come senso di appartenenza all'organizzazione: è un meccanismo secondo cui ci sentiamo coinvolti perché ci sentiamo parte integrante dell'organizzazione e se sentiamo di appartenerle è proprio grazie anche al rapporto che coltiviamo con chi fa parte dell'organizzazione stessa.

Questa importante dimensione sociale si riduce o si viene a perdere da remoto, per cui occorre porsi il problema di come far interagire gli employee quando sono distanziati e dispersi; bisogna pensare in modo creativo a come introdurre iniziative social che possano far convergere ed unire le persone anche quando sono fisicamente lontane. Questo significa che le organizzazioni dovranno studiare con molta attenzione come leadership e management possano ricreare un forte senso di

coesione sociale anche nel mondo “ibrido” di imprese in parte localizzate, in parte disperse, verso il quale stiamo andando (R. Sica, 2021).

I pro e i contro dello smart working verranno costantemente trattati e aggiunti nel corso di questa tesi perché sono innumerevoli, ma è facile individuare i più importanti. (Tabella 2.1). Benefici ed insidie hanno entrambi un impatto sull’engagement, rispettivamente di segno positivo e negativo, perché incidono sul benessere del lavoratore che per un’azienda costituisce la base per poter arrivare ad all’Employee Engagement: infatti, un lavoratore infelice sicuramente non potrà mai essere engaged.

Tabella 2.1 I principali benefici e criticità dello smart working sull’Employee Welfare

Benefici	Criticità
Employee empowerment	Mancanza di socializzazione e isolamento
Miglior work-life balance	Stress per problemi tecnici ed organizzativi
Riduzione tasso di assenteismo e turnover	Costi extra (bollette)
Maggiore produttività	Lavoro sedentario
Miglior padroneggiamento delle task	Disorientamento

In conclusione, possiamo affermare che lo smart working è un gioco a somma positiva che trasforma l’autonomia e la fiducia data ai lavoratori in un maggiore impegno, permettendo loro di sviluppare al meglio il proprio talento. Si superano i concetti tradizionali di spazio e orario di lavoro, consentendo alle persone di gestire

in maniera flessibile il proprio lavoro, che viene organizzato e giudicato in base ai risultati. Difatti, questo nuovo modo di lavorare risulta anche più gratificante, perché riesce a dimostrare che siamo pagati per il valore che creiamo e non per le ore che passiamo in un certo luogo. D'altra parte, il lavoro a distanza rappresenta una sfida organizzativa non banale, giacché richiede di trovare nuovi modi per tenere insieme le persone.

Quindi, davanti a quelli che sono benefici ed insidie, che devono fare le aziende?

Le aziende non devono rinunciare ad evolversi, digitalizzarsi ed in questa prospettiva la flessibilità dovrebbe essere sfruttata come una strategia win-win: abbiamo infatti visto che dello smart working non ne beneficia solo il dipendente, ma anche l'azienda stessa. Per cui, non ci si dovrebbe fermare davanti agli ostacoli, ma nemmeno ignorarli: le aziende devono sfruttare i vantaggi che il lavoro smart comporta, al contempo però devono comprendere che integrare lo smart working richiede agire a livello di sistema, ripensare a come riorganizzare il lavoro da capo. Come vedremo infatti nel prossimo paragrafo, nel "new normal" l'organizzazione va totalmente ridisegnata e con essa anche l'Employee Journey, che non può più essere lo stesso di prima perché non si svolge più, o almeno non solo, in luoghi fisici come l'ufficio.

Nell'era post Covid-19 l'esperienza del dipendente si evolve, per questo si necessita di una ri-concettualizzazione dell'Employee Experience verso una nuova dimensione che approfondiremo successivamente. Riguardo l'Employee

Engagement possiamo dire che l'Employee Experience deve essere riprogettata anche con l'ottica di contrastarne le insidie prima citate: da una parte rendere più facile e funzionale la collaborazione digitale, ad esempio tramite tools, e dall'altra saper abbattere le distanze fra azienda e collaboratori e farli sentire parte attiva del gruppo.

2.3. L'Employee Experience nel new normal

Il periodo post Covid-19 è anche chiamato “new normal”; con questo termine si intende la possibilità di recuperare un nuovo equilibrio, una nuova normalità sul terreno sia lavorativo, sia sociale che personale, una volta superato lo sconvolgimento dovuto alla pandemia. “New normal” fa pensare al recupero di una nuova situazione connotata da sostanziale stabilità, per questo motivo molti analisti, a causa della profonda incertezza riguardo la situazione Covid-19, preferiscono parlare piuttosto di “next normal”: un concetto affine ma più dinamico e aperto alla possibilità che il virus ci porti non tanto ad una nuova stabilità in cui metterci tranquilli, bensì a fasi più calme che potranno alternarsi a fasi più tese e critiche (R. Sica, 2021).

A prescindere dal termine che si preferisce utilizzare, una cosa è certa: dopo Covid-19, la vita delle persone e delle imprese non sarà più la stessa, perché il panorama economico e sociale è cambiato profondamente, di conseguenza anche

l'organizzazione va totalmente ripensata e ridisegnata in tutte le sue principali modalità di funzionamento, a partire dalla dimensione culturale. Infatti, per far fronte alla nuova realtà conseguente al periodo emergenziale, le organizzazioni devono saper cogliere l'occasione per trasformarsi davvero e, secondo questa visione, un salto di mindset è il vero presupposto del cambiamento.

Con le scelte e l'ottica giusta, l'attuale pandemia potrebbe trasformarsi da sventura ad opportunità: i business leader devono superare la crisi puntando, non a tornare alla loro precedente comfort zone, ma a guardare avanti e abbracciare con coraggio il futuro e il cambiamento. Servono interventi di change management che mirino a modificare la cultura aziendale facendo leva sui valori condivisi e facendo in modo di creare un ambiente coerentemente favorevole alla trasformazione. Per arrivare a ciò, bisogna coinvolgere il maggior numero possibile di persone e far sì che siano esse stesse ad abbracciare il cambiamento per prime.

Le aziende nell'era post Covid-19 dovrebbero partire proprio mettendo al centro i loro dipendenti, riorganizzandosi internamente in un'ottica che garantisca la loro massima tutela possibile. Infatti, con il new normal si parla di passaggio dall'Employee Experience all'Employee Caring; questo perchè la pandemia tocca le persone anche se non sono direttamente infettate, diffondendo un malessere sociale che assume molte forme e che dobbiamo proporci di contrastare con la stessa cura con cui cerchiamo di evitare il contagio. Questa responsabilità compete anche alle organizzazioni perché, come è stato sottolineato nel primo capitolo, le

risorse umane hanno un ruolo centrale nella performance aziendale e, soprattutto ora, l'azienda non può permettersi un personale demotivato. Per queste ragioni, bisogna ripensare all'Employee Experience prendendo in considerazione in modo più completo i bisogni delle persone e, dunque, andando verso la dimensione dell'Employee Caring (R. Sica, 2021).

Inoltre, i modelli di Employee Experience precedenti non sarebbe comunque più validi, perché in quelli era dato per scontato che l'Employee Journey, il viaggio dei dipendenti nell'impresa suddiviso per tappe, avvenisse tutto all'interno delle sedi fisiche dell'organizzazione. Il remote working ha dimostrato il suo valore ed è qui per rimanere, ciò implica che l'intera esperienza dei dipendenti deve essere riprogettata secondo un nuovo modello che tenga conto del fatto anche che il ruolo e la funzione degli spazi sono completamente cambiati.

Employee Caring significa riconoscere i propri dipendenti come esseri umani, prima di essere lavoratori; vuol dire che l'organizzazione sviluppa una profonda empatia nei loro confronti, al fine di prendersene cura non solo in una dimensione strettamente lavorativa, ma a tutti i livelli del loro wellbeing fisico e mentale.

In primis, data la progressiva integrazione dello smart working, bisogna fornire loro di un sostegno psico-fisico nello stare a casa. Una parte notevole della workforce trova lo stare a casa molto piacevole, ma non pochi employee possono vivere situazioni personali e abitative che pongono problemi e alimentano disagi e tensioni. Un'indagine fatta su 20 mila smart workers dalla startup Nibol ha messo

in luce anche quelle che sono le controindicazioni del trasformare la casa in ufficio: in particolare, il 30% dei partecipanti ha indicato, come primo aspetto negativo, la solitudine dello star a casa e la mancanza delle tipiche chiacchiere con colleghi. Subito dopo questo fattore, emerge dal 28% dei lavoratori la condivisione forzata degli spazi di casa: figli in didattica a distanza, compagni/e a loro volta da remoto o anche la presenza di animali domestici, sono motivo di stress. Segue un 20% che vive il lavoro da casa come una completa perdita del work-life balance e un 10% a cui pesa la sedentarietà: “lavorare nello stesso luogo in cui si cucina, ci si rilassa sul divano provoca una continua invasione dell’ambito professionale in quello privato e viceversa. Col rischio di passare la giornata in pigiama”. L’ultimo aspetto negativo osservato dal restante 12% riguarda i costi extra, come le bollette, che questa nuova situazione lavorativa comporta (G. Anastasio, 2020).

Quindi, alcuni apprezzano la situazione di comfort che questo nuovo modo di lavorare regala, ma esiste anche questo altro lato del lavoro da casa che va riconosciuto. Per questo motivo, l’organizzazione deve porsi molto seriamente il problema di come essere vicina ai propri employee che lavorano da remoto, sia contribuendo a migliorare la loro postazione di lavoro a casa, sia aiutandoli a gestire eventuali feelings ansiogeni e depressivi. In particolare, le organizzazioni con un numero elevato di dipendenti dovrebbero utilizzare strumenti, come regolari survey, per monitorare il mood con cui le nuove situazioni lavorative sono vissute concretamente dai loro employee.

Non bisogna poi dimenticare che esiste anche una dimensione sociale del lavoro che va riconosciuta e preziosamente protetta. Davanti al processo di dispersione degli employee è quanto mai vitale per i leader dare la priorità alla comunicazione continua ed ingegnarsi per tenere una relazione costante e quotidiana con i propri team. Bisogna arricchire l'esperienza dei dipendenti con stimoli continui e iniziative in tema di benessere fisico, mentale, emotivo e personale: dalle colazioni e aperitivi virtuali, allo yoga alla scrivania oppure la condivisione di ricette salutiste e molto altro ancora.

Un'altra domanda che è fondamentale porsi per riprogettare una Employee Experience del tutto online è: quali tecnologie di comunicazione e collaborazione bisogna immediatamente introdurre per facilitare le nuove modalità di lavoro?

La dispersione fisica della forza lavoro implica il ricorso sistematico agli strumenti digitali di connessione e condivisione; il disporre di valide piattaforme di collaborazione, come tools di ingaggio e di interazione, permette di creare un ambiente dinamico ma ordinato, così aumentando le performance e l'engagement.

Per tenere insieme la workforce nell'era post Covid-19, il primo passo è infatti quello di adottare una digitalizzazione molto estesa, capace di coprire tutti gli aspetti dell'azienda. Per ricreare l'esperienza dell'ambiente di lavoro, diventa fondamentale adattare l'Employee Journey alla nuova organizzazione, che diventa adesso un ibrido tra spazio fisico e spazio digitale. Lo spazio di lavoro deve essere curato e reso confortevole dall'organizzazione, e se l'employee sta a casa bisogna

occuparsene esattamente come se stesse in ufficio. Pertanto, un altro aspetto importante per l'Employee Experience riguarda il Digital Workplace, cioè il luogo virtuale dove le persone, la tecnologia e l'organizzazione si incontrano. In situazioni di remote working, l'esigenza di avere uno spazio digitale unico e minimal, adatto ad ospitare tutti gli employee, si accentua ulteriormente. In questo caso, non si tratta solo del lavoro a distanza: la tecnologia è necessaria per ottimizzare tutti i processi e garantire la migliore collaborazione possibile tra tutti i dipendenti, sia quelli che si trovano all'interno dell'azienda, sia quelli che lavorano da casa.

Il Digital Workplace è la piazza digitale sulla quale convergono tutti gli employee in termini di:

1. accesso, perché diventa il luogo di riferimento e di “ingresso in azienda” da qualunque posto ci si trovi. Entrarvi sostituisce l'atto antico di varcare la soglia dell'ufficio.
2. comunicazione, infatti i flussi comunicativi tenderanno ad incanalarsi sempre più negli spazi virtuali offerti dal Digital Workplace.
3. dati, poiché risponde all'esigenza di tenere le persone sempre informate e localizzate (R. Sica, 2021).

Lo sviluppo di tale modello garantisce un doppio risultato: innanzitutto, lavorare in un ambiente tecnologicamente avanzato dà benessere, ma soprattutto riesce ad ottimizzare, su tutti i piani, gli intrecci tra esperienze digitali ed esperienze fisiche.

In sintesi, da un lato oggi gli employee hanno molto bisogno di essere presi in maggior cura perché molti di essi sono per vari aspetti disorientati, timorosi o sofferenti. Dall'altro le organizzazioni hanno modo di usare questa scossa per impostare un rapporto nuovo e più armonioso coi loro dipendenti. L'importante è esprimere una nuova capacità di caring che non sia solo di facciata; se l'attenzione all'Employee Experience diventerà capacità di Employee Caring, le persone se ne accorgeranno e l'azienda ne risentirà positivamente in termini di performance (R. Sica, 2021).

Come abbiamo potuto appurare attraverso questo capitolo, il remote engagement e l'Employee Caring insieme rappresentano la sfida organizzativa più grande che si è posta di fronte alle aziende in questo periodo storico; come si tiene insieme un'organizzazione in queste circostanze? cosa ne è delle relazioni fra gli employee, sia quelle strettamente funzionali-lavorative, sia quelle di tipo interpersonale, quando non ci si può più vedere in presenza?

Si andrà a rispondere a queste domande più nel concreto con il modello Namirial S.p.A.; i concetti teorici finora affrontati verranno trasportati in quella che è la reale esperienza dell'azienda, illustrando come quest'ultima ha reagito al periodo emergenziale e, successivamente, come ha pensato di risolvere le problematiche di Employee Engagement derivanti dal suo nuovo asset organizzativo post Covid-19.

3. Capitolo terzo

IL CASO NAMIRIAL S.P.A.

3.1. Chi è Namirial?

Namirial S.p.A. nasce come società informatica di servizi attorno agli anni 2000 a Senigallia, dall'idea di due imprenditori locali, Enrico Giacomelli e Claudio Gabellini, che all'epoca credono fortemente nella trasformazione digitale del business e hanno immaginato come poteva essere il mondo dematerializzando certi processi, a partire dalle pratiche relative al 730.

Nel corso del tempo, l'azienda si è evoluta innanzitutto in termini di prodotti, raggruppabili ora in due categorie: il business storico dell'azienda è costituito da soluzioni software destinate ad una serie di categorie professionali e settori, ad esempio, commercialisti, consulenti del lavoro, sanità, servizi bancari, assicurazioni, distribuzione commerciale.; l'azienda produce software di svariato genere come per l'edilizia, di cyber defence, di gestione del personale o sistemi gestionali integrati.

Successivamente Namirial diventa una Trust Service Provider operante nel mercato del Digital Transaction Management (DTM), ovvero inizia a fornire anche una serie di servizi fiduciari come firme elettroniche con validità legale, SPID, posta elettronica certificata (PEC), fatturazione elettronica ed una sicura archiviazione digitale a lungo termine. Questa seconda categoria è sicuramente quella che possiamo definire più attuale, per la risonanza che questi servizi hanno ora sul

mercato, ed è proprio per questo motivo che ad oggi rappresenta il core business dell'azienda; Namirial è infatti leader in questo mercato grazie all'ampiezza e alla profondità del suo portafoglio di prodotti e servizi, architettato intorno ad una singola piattaforma, in grado di supportare tutti gli use cases, tutte le tipologie di firma e tutte le user experiences.

Inizialmente queste esigenze di dematerializzazione erano proprie delle grandi aziende, ad oggi invece questa tipologia di servizi risulta essere necessaria anche al singolo cittadino che, ad esempio, ha bisogno dello SPID se vuole interagire con la Pubblica Amministrazione oppure, discorso ancora più recente, se vuole accedere al Cashback. Per questo motivo Namirial, uno tra i nove provider di SPID in tutta Italia, nell'ultimo anno ha deciso di integrare strategia e aprirsi anche al B2C sviluppando la sua area e-commerce affinché chiunque, anche il semplice cittadino, potesse avere la possibilità di comprare i suoi prodotti nel modo più semplice possibile.

Trainata da una tipologia di mercato, quello digitale, ad oggi in continuo sviluppo, Namirial subisce di conseguenza anch'essa un'importante crescita, passando da 0 dipendenti nel 2000 a 440 nel 2020. Davanti a questi numeri significativi, i due imprenditori si rendono conto di non essere più in grado di sostenere tutto questo sviluppo da soli ed è così che arriva il momento storico dell'azienda: nel 2020 Namirial viene acquisita dal fondo "Ambienta".

Da come si deduce dal nome, il fondo Ambienta pone la sua attenzione su tematiche di sostenibilità ambientale; infatti, oltre ad essere di suo interesse per gli ottimi risultati raggiunti, grazie all'obiettivo di dematerializzare i processi, quindi riducendo le emissioni di CO₂ o il consumo di carta, Namirial è sicuramente categorizzabile come azienda green e quindi rientra anche nell'ottica del fondo.

L'acquisizione dell'azienda ha implicato l'arrivo di un nuovo CEO, Massimiliano Pellegrini, di nuovi manager come il CFO Roberto Negro, la CHRO Soleda Bora e, al contempo, sono state confermate tutte le altre figure che erano già all'interno dell'azienda con ruoli manageriali.

Attualmente, all'interno dell'azienda, si stanno seguendo parallelamente due strade: si è dato vita ad un processo di riorganizzazione interna dove sono stati ridefiniti nuovi compiti, ruoli, flussi, processi, con il fine di strutturarsi più in ottica di multinazionale piuttosto che da piccola azienda patronale.

Contestualmente l'azienda porta avanti le sue VCI (Value Creation Initiatives) e si è posta nuovi obiettivi di sviluppo: il business plan dei prossimi 3 anni è infatti particolarmente sfidante, perché punta al raddoppio del fatturato.

Con i nuovi progetti in programma, è cresciuto anche il fabbisogno di personale: per sostenere tutto questo carico di lavoro sono entrate nuove persone ed oggi, a distanza di un anno, Namirial dà lavoro a più di 480 dipendenti, numero destinato a crescere ulteriormente nei prossimi anni.

Pur essendo ufficialmente un gruppo di aziende, Namirial S.p.A. ragiona già in ottica di one company e mira ad una fusione per inizio 2022.

È dislocata in 21 sedi italiane ed estere, anche se probabilmente alcune verranno chiuse per favorire una modalità di lavoro agile, prevista per la maggior parte dei dipendenti. Oltre a quella centrale che rimane Senigallia, le sedi più importanti sono: Milano, Limena, Modica, Ancona, Pordenone ed è prevista a breve l'apertura di un'altra anche a Roma. Invece, tra quelle estere troviamo: Germania, Austria, Brasile e Romania.

I numeri parlano chiaro: con un fatturato consolidato nel 2020 di 56 milioni di euro, più di un milione di clienti da tutto il mondo e gli altri grandi progetti ed obiettivi economici, Namirial S.p.A. è la partner ideale nel campo della trasformazione digitale in tutti i settori di mercato.

3.2. Smart working: da necessità ad opportunità

Da un giorno all'altro nel mese di marzo dell'anno scorso, le misure restrittive già applicate per le zone più colpite vengono estese a tutto il territorio italiano, trasformandosi in un lockdown nazionale che funge da urgente misura anti-contagio di Covid-19.

Nel giorno 23 marzo 2020 entra in vigore il decreto che rappresenta un'ulteriore stretta del Governo legata all'emergenza Coronavirus. Il Dpcm punta a contenere

l'epidemia con la chiusura delle attività produttive ritenute non essenziali; pertanto, il decreto varato definisce quelle che sono queste attività essenziali o di pubblica utilità che potranno continuare ad essere aperte, mentre tutte le altre aziende avranno tempo fino al 25 Marzo, solo due giorni dopo, per completare le loro chiusure (N. Cottone e C. Dominelli, 2020).

In questo blocco totale, Namirial è stata presa ovviamente alla sprovvista, del resto, come tutte le aziende nel mondo. Sarebbe ipocrisia negare, però, la sua posizione privilegiata: rispetto a tante altre aziende, infatti, bisogna anche dire che la natura di Namirial, lavorando nel campo della Tecnologia dell'Informazione, la rende molto più avvantaggiata e veloce rispetto ad altri tipi di attività che non possono, per natura, appoggiarsi ad alternative come il remote working.

Inoltre, è sempre proprio per la sua natura IT che Namirial ha alle spalle un'ottima struttura, sia a lato logico sia a lato formativo, per cui si è dimostrata essere piuttosto resiliente e smart nel mettere immediatamente in campo delle risorse e delle misure per poter garantire una continuità del servizio.

Vediamo meglio che cosa si intende per IT: secondo Wikipedia “La tecnologia dell'informazione (in inglese information technology, in acronimo IT), è l'insieme dei metodi e delle tecnologie che vengono utilizzate in ambito pubblico, privato o aziendale per l'archiviazione, la trasmissione e l'elaborazione di dati e informazioni^[1] attraverso l'uso di reti (reti aziendali, internet ecc.), elaboratori (PC, server, mainframe ecc.) e attrezzature di telecomunicazione (datacenter, router,

smartphone, tablet, GPS ecc.). In generale hardware, software, e comunicazione digitale (ICT) sono i 3 settori su cui vengono sviluppate le tecnologie IT che oggi sono impiegate in modo diffuso nei contesti sociali, commerciali ed economici di tutto il mondo”.

La sfida era quella di organizzare il lato digitale ed informatico per permettere al personale dipendente di poter continuare ad essere operativi fuori dall’ufficio. Sono stati aperti dei canali in VPN che hanno permesso all’azienda di trasferire, nell’arco di 24/48 ore, più di 400 dipendenti in totale home working, mantenendo in azienda soltanto quella piccola parte di dipendenti che garantiva la continuità degli impianti di sussistenza, ovvero quei data center che sono un po’ il cuore pulsante da dove vengono elaborate le informazioni e da dove vengono erogati i servizi.

Dunque, grazie all’IT, nel giro di nemmeno 2 giorni, quasi il 100% degli employee lavorava già tranquillamente da casa ed il numero di quelli che venivano ospitati dagli uffici si era ridotto ad appena una decina di dipendenti. Questo incredibile lavoro di riorganizzazione è stato fatto rispettando i requisiti di legge, i requisiti normativi e quelli di certificazione: difatti, all’azienda è riconosciuta, non soltanto la certificazione di qualità ISO 9001, ma anche la ISO 27001 per il protocollo Edas. A maggio 2020 inizia ad allentarsi la morsa del lockdown: gradualmente le aziende riaprono e, con le dovute misure di sicurezza, migliaia di dipendenti tornano in ufficio.

Come già detto nel secondo capitolo di questa tesi, il periodo emergenziale si è dimostrato essere la spinta evolutiva anche per quelle aziende meno avanzate tecnologicamente nel lato organizzativo. All'inizio, la loro risposta al lockdown è stata un semplice adeguarsi per spirito di sopravvivenza: per continuare ad esistere sul mercato si era costretti a trovare soluzioni che potessero permettere all'azienda la continuità della sua attività. Il periodo di lockdown ha dato vita ad un remote working che è solo emergenziale, per questo non si può considerare una vera evoluzione, è stato un mero sviluppo forzato in cui Covid-19 ha costretto le aziende meno all'avanguardia, ad esserlo: la scelta era adattarsi o cessare di esistere. La vera rivoluzione avviene dopo: da anni si parla di lavoro agile ma la maggior parte delle aziende è sempre rimasta scettica a riguardo, perché ancora attaccata a quel vecchio canone di gestione del personale secondo cui, se il dipendente non è presente, non lavora o comunque non è performante come in ufficio. Questo periodo è servito in molti casi a smantellare questa idea, perché ha funto da banco di prova per verificare che il dipendente, messo nelle giuste condizioni, è ugualmente produttivo da casa. Una volta appurato il fatto che le prestazioni del personale non ne risentono, l'azienda ha qui la reale e libera scelta di abbracciare realmente il cambiamento e trasformare quella che era una necessità in un'opportunità per evolversi; questa è la strada che ha deciso di percorrere Namirial. Come tutte le altre aziende, anche Namirial si è resa conto, innanzitutto, che il dipendente a casa non recava danni, né tantomeno fermava il business: a parte un piccolo rallentamento nel primo mese,

dovuto al fatto che una fetta di clienti è rappresentata da commercialisti e altre aziende costretti a chiudere, si può dire che, nel periodo di lockdown nazionale Namirial non abbia registrato una particolare flessione negativa della produttività o del livello di servizio. D'altra parte però, questo è probabilmente dovuto, ancora, alla particolare e specifica natura dell'azienda: la richiesta dei prodotti che rilascia, come firme digitali, marche temporali, posta certificata, ma soprattutto lo SPID, è aumentata a dismisura, questo perché rappresentano un settore che è esploso a causa del periodo storico, il quale ha fatto maturare la necessità di dotarsi di strumenti del genere per lavorare in questo nuovo contesto. Quindi Namirial non rientra sicuramente in quella categoria di attività che ha risentito economicamente dell'emergenza Covid-19, anzi, per il tipo di settore in cui opera è stato proprio il contrario: la pandemia ha obbligato tutti a spingersi più verso il digitale, costringendo professionisti, ma anche cittadini privati, a modernizzarsi su cose che prima guardavano con diffidenza.

Successivamente è diventata sempre più consapevole anche del fatto che lo smart working, non solo non era d'intralcio al business aziendale, ma, con una pianificazione dell'organizzazione fatta con certi criteri, poteva rivelarsi una modalità di lavoro con benefici non indifferenti sul benessere del personale, fattore a cui l'azienda ha sempre prestato estrema attenzione.

Namirial si può definire un'azienda all'avanguardia, poiché si muove con lo sguardo proiettato al futuro ed è attenta a tenersi costantemente aggiornata; si è

sempre dimostrata disponibile a mettersi in discussione, se questo significava aprirsi a soluzioni che potessero favorire una struttura al passo coi tempi e, al contempo, più vantaggiosa sia per essa stessa che per il suo personale dipendente. Per questo motivo, nel tentativo di non rendere vano lo sforzo fatto durante il lockdown, ha da subito riconosciuto la necessità di ripensare totalmente alla sua organizzazione interna al fine di renderla più smart, valutando di mantenere questa modalità di lavoro anche successivamente al periodo emergenziale.

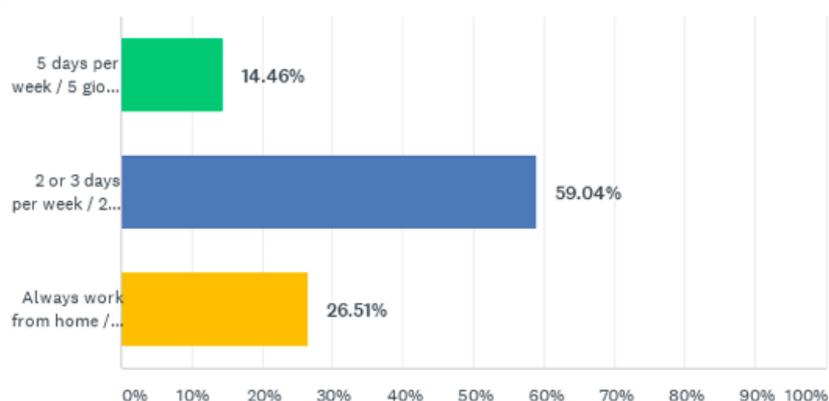
Questa idea è partita mettendo al centro l'opinione dei suoi protagonisti: i dipendenti. Infatti, per prima cosa, Namirial ha promosso tra gli employee una survey che indagasse la loro modalità di raggiungimento della sede di lavoro e la loro distanza dall'ufficio; infine ha posto una serie di domande per andare a vedere cosa pensasse il suo personale riguardo la possibilità di continuare a lavorare da remoto per determinati giorni alla settimana, una volta finite le restrizioni causate dalla pandemia (Figura 3.1).

Le risposte sono state poi analizzate ulteriormente dividendo il personale in cluster secondo genere, dipartimento, età, sede di lavoro e anni in azienda. I risultati del sondaggio mostrano un chiaro entusiasmo dei dipendenti di fronte all'idea di continuare a lavorare da casa: di 332 employee, solo il 14,46% preferisce lavorare esclusivamente in presenza, mentre il 59,04% esprime la volontà di lavorare in ufficio solo 2/3 giorni a settimana ed il restante 26,51% vorrebbe addirittura lavorare totalmente da remoto.

Figura 3.1 Survey smart working

D7: Quanto spesso vorresti venire a lavorare in ufficio una volta che saranno terminate le restrizioni causate dalla pandemia?

Risposte: 332 Salta: 5



Nella spinta di Namirial verso il remote working ha sicuramente inciso anche il fatto di essere acquisita dal fondo Ambienta: dalle prime domande emerge infatti che la principale modalità per raggiungere gli uffici è costituita quasi del tutto dall'utilizzo di mezzi di trasporto personali, precisamente l'88,72%. Quindi, tra i benefici che l'implementare lo smart working in azienda comporta, rientra anche quello di poter usufruire di un modo più sostenibile di lavorare, valore aziendale che per Namirial diventa ancor più fondamentale da quando è stata acquisita da Ambienta.

Noti i benefici, muniti delle adeguate competenze tecnologiche e con il totale appoggio degli employee, l'idea diventa realtà: nasce NamirAgile (Figura 3.2).

Figura 3.2 progetto NamirAgile



NamirAgile è il progetto di riorganizzazione post Covid-19 di Namirial. Con questo piano d'azione l'azienda ha trasformato le difficoltà, le ansie e lo stress del periodo emergenziale in qualcosa di positivo per il suo personale: non consiste semplicemente nel mantenere le forme emergenziali di remote working sperimentate, ma introduce un vero e proprio nuovo modo di lavorare, più consapevole e più smart del precedente, concepito per infondere un maggiore benessere collettivo, soprattutto in termini di un miglior work-life balance.

NamirAgile riprogetta da capo l'asset organizzativo dell'impresa, dividendo la popolazione aziendale al suo interno in tre gruppi: una parte di lavoratori che sarà operativa esclusivamente da remoto, un piccolo gruppo che, a causa della tipologia di prestazione, sarà totalmente in presenza ed, infine, la restante fetta più grande di dipendenti che farà alternanza tra l'ufficio e l'home working.

Inoltre, la flessibilità ha delle ripercussioni anche sugli spazi fisici: ovviamente, riducendo le persone in ufficio, alcune delle sedi aziendali risultano adesso inutili, specialmente quelle più piccole che ospitavano pochi dipendenti. Quindi l'azienda procederà con la chiusura di queste unità e, nei giorni in cui la presenza è richiesta,

favorirà piuttosto delle postazioni in coworking o delle sale congressi, per le riunioni al di fuori delle sedi principali. Così facendo, i dipendenti lavoreranno tranquillamente da casa e, nel momento del bisogno, l'azienda affitterà appositamente per loro una sala meeting in un centro congressi, magari ogni volta diverso; questa opzione, oltretutto, potrebbe rendere l'incontro fisico tra colleghi anche più piacevole rispetto l'area lavoro o l'ufficio.

È ovvio che, in questo modo, le spese per la gestione di queste strutture, come manutenzione, affitto o le utenze, cesseranno di gravare sul bilancio dell'azienda. Questo risparmio non genera un vantaggio monetario diretto per Namirial, perché viene reinvestito totalmente, o in buona parte, sul benessere del dipendente a casa o negli altri uffici, per cui anche l'azienda ci guadagna indirettamente.

Ad oggi Namirial è arrivata ad avere in home working l'80% dei suoi dipendenti, percentuale che si riduce nei giorni in cui ci sono degli incontri al 65% ; ciò vuol dire che in azienda non si trova più del 20% o il 35% delle persone totali che potrebbero esserci. In questo modo, Namirial è riuscita a costruirsi la sua flessibilità win-win: vince il dipendente per i benefici che il lavoro da casa comporta, ma vince anche l'impresa che, con la giusta organizzazione e cura, gode di un personale più felice, motivato e quindi produttivo.

3.3. Come mantenere l'Employee Engagement nell'era post Covid-19

Namirial ha da sempre dedicato una particolare attenzione alla gestione del suo personale; a dimostrazione di ciò, ha costruito al suo interno un efficiente e vasto dipartimento HR, composto da persone competenti e dinamiche che cercano costantemente di avere cura di ogni singolo aspetto concernente il dipendente. Uno tra questi, a cui l'azienda ha dal primo momento dato rilevanza, è l'Employee Engagement; Namirial concepisce l'engagement come quel forte senso di appartenenza che parte dal benessere psico-fisico e che, in generale, si costruisce con un positivo clima organizzativo. In questo modo, l'individuo è portato a provare una particolare affezione per l'organizzazione e, di conseguenza, tiene anche al suo successo, quindi parteciperà in maniera più produttiva al raggiungimento dei suoi obiettivi.

Nello scenario post Covid-19, però, il vecchio modello di Employee Engagement non è più valido: l'esperienza lavorativa non si realizza più solo in ufficio e i bisogni del personale sono cambiati o non possono più essere, comunque, soddisfatti nelle stesse modalità di prima.

Quindi, di fronte ad un personale dipendente disperso, con nuove esigenze e problematiche di diversa natura, l'azienda deve riformulare necessariamente anche altri aspetti della sua organizzazione: come si arriva al dipendente che è fisicamente lontano? Come si tengono uniti gli employee tra loro in queste circostanze?

La strategia di Employee Engagement adottata da Namirial consiste nel raggiungere i dipendenti tramite touchpoint digitali e in soluzioni che continuino a mantenere un ambiente stimolante e a favorire l'instaurazione di connessioni sociali significative tra i membri dell'organizzazione, anche in questo mondo ibrido post Covid-19. Per cui, questo nuovo modello mira ad arrivare a coinvolgere l'individuo costruendo attorno a quest'ultimo una duplice Employee Experience positiva: dentro l'azienda e fuori dall'azienda.

3.3.1. Employee Experience ed engagement in azienda

Di fronte al nuovo assetto post Covid-19 è fondamentale ripensare in modo "intelligente" alle modalità con cui si svolgono le attività lavorative anche all'interno delle sedi aziendali. C'è da fare, innanzitutto, una rivalutazione generale dell'ufficio fisico e delle dimensioni dello spazio davvero necessario: la tendenza sarà indubbiamente quella di comprimerlo e articolarlo diversamente. In questo, ogni organizzazione deve trovare la propria strada, tenendo conto delle caratteristiche della propria attività e della propria workforce (R. Sica, 2021).

Nel caso di Namirial, il piano è quello di rimuovere gli inadeguati modelli precedenti e riprogettare la geografia degli spazi fisici in chiave "Smart Office". Quindi, si vedono tramontare quei concetti obsoleti di postazione fissa e di ufficio adibito al singolo, favorendo piuttosto l'idea di un ufficio flessibile: per quelle

persone che andranno a lavorare in azienda 2/3 giorni a settimana, ci sarà la possibilità di prenotarsi da casa una scrivania, tramite un'app. I desk saranno standard, per cui il dipendente potrà lavorare indifferentemente in ciascuno di essi, perché tutti ugualmente muniti di mouse, tastiera e monitor, al quale l'employee collegherà il suo computer portatile.

Oltre a questo, bisogna ragionare sugli spazi anche in chiave di benessere dei lavoratori, ovvero far percepire quella nuova dimensione Caring che l'era post Covid-19 richiede.

Con lo "Smart Office", così come diminuisce il personale in simultanea presenza, anche lo spazio dedicato alle postazioni si riduce; questo significa che rimane una vasta parte del perimetro aziendale scoperta, che può essere utilizzata dalle organizzazioni per migliorare l'Employee Experience in azienda e, di conseguenza, aumentare l'engagement.

L'azienda si rivolge ad un professionista che è chiamato ad immaginare uno spazio tutto nuovo, in cui il design risponda alle esigenze anche più intime dell'individuo. Infatti, l'architetto post Covid-19 è anche un po' uno psicologo, perché ha il compito di costruire gli uffici che generano benessere, e, per fare ciò, deve indagare il rapporto che lega le persona all'ambiente. è un compito complesso perché implica il tener conto di diverse variabili come: la personalità degli individui, la

motivazione che può trasmettere l'ambiente, le esigenze umane di base, le aspettative.

In primis, con lo smart working, la sede fisica diventa il primo luogo di incontro e di relazione; se l'ufficio comincia a rappresentare l'ambito in cui l'organizzazione offre occasioni di interazioni sociali come meeting, presentazioni, conferenze, celebrazioni, allora gli spazi vanno largamente riprogettati, affinché diventino funzionali a queste esigenze (R. Sica, 2021). Infatti, Namirial prevede di agevolare i meeting in presenza e, con essi, di creare diversi spazi di riunione, prenotabili con l'app come per i desk: a seconda dell'occasione, i dipendenti potranno scegliere luminose stanze a vetro oppure spazi più riservati per riunioni formali. Per favorire situazioni di interazione e condivisione, aumenteranno anche gli hub: ovvero, spazi all'interno di un open space come divanetti, aree comuni, banconi, dove appoggiarsi per pranzare insieme o per le riunioni più informali.

Parallelamente, l'azienda ha pensato anche al benessere psico-fisico del dipendente: ha deciso di costruire nella sede centrale di Senigallia, una stanza adibita all'attività fisica di qualunque tipo, munita di spogliatoio e sempre disponibile al personale tramite prenotazione dalla medesima app di prima. Con l'idea della mini-palestra, l'azienda offre ai suoi collaboratori un mezzo per scaricare la tensione e lo stress accumulato nelle ore di lavoro. Inoltre, essendo collocata in ufficio, si aiuteranno i

propri dipendenti a trovare più facilmente il tempo e la voglia di fare esercizio fisico, migliorando così la loro salute ed il loro stato d'animo. Il costo iniziale è sicuramente una cifra importante, ma costituisce un vero e proprio investimento che ritorna in azienda sotto forma di benefici a lungo termine: come si suol dire “mens sana in corpore sano”, infatti i dipendenti risultano essere più energici, positivi, produttivi, i tassi di assenteismo per malattia diminuiscono, mentre il livello di concentrazione e motivazione durante l'orario di lavoro sale.

Inoltre, l'obiettivo è aumentare l'engagement con un nuovo approccio al lavoro anche in termini di orari. Per cui, la flessibilità a cui punta l'azienda con NamirAgile, non riguarda solo i luoghi di lavoro e la presenza fisica: Namirial ha deciso, infatti, di abbandonare i vecchi orari di lavoro rigidi per passare ad un concetto di maggior fiducia nei confronti degli employee, che adesso lavorano per task. Questo vuol dire che non ci sarà più uno stretto controllo sulle ore segnate dal cartellino aziendale, bensì il dipendente sa quali sono i suoi obiettivi e gestisce autonomamente il suo orario per portarli a termine, garantendo la sua prestazione nell'arco della giornata lavorativa agli orari che, però, preferisce; ad esempio se sa di dover prendere un permesso per uscire prima, può tranquillamente spostarsi il lavoro, recuperando le ore nelle giornate precedenti o successive.

Ultimo, ma non meno importante, aspetto riguardo l'Employee Experience: la sicurezza sui luoghi di lavoro, benessere che al dipendente deve essere garantito sempre, ma in particolar modo nel contesto odierno.

Le problematiche da affrontare sono arrivate durante i primi rientri di inizio maggio 2020; qui i requisiti di sicurezza richiesti dal Governo italiano hanno obbligato l'azienda a muoversi sicuramente in modo diverso. Per tutelare la salute del dipendente, sono stati messi in campo: distanziamento sociale, protezioni e turnover lavorativi col fine di salvaguardare la linea di produzione, al contempo contenendo o minimizzando le possibilità di contagio.

Una delle cose che in pochi hanno fatto in Italia oltre Namirial, è stata quella di creare programmi di sanificazione in notturna, fatti ogni 24 ore, tra un turno e l'altro. Inoltre, all'inizio era problematico munirsi dei dispositivi di protezione individuale e, nonostante i Dpcm permettessero l'uso di qualsiasi tipo di protezione delle vie respiratorie, Namirial ha concesso nel tempo soltanto l'utilizzo delle sue mascherine, tra le prime ad essere state registrate presso il ministero della sanità come dispositivo medico di classe 1.

Il resto del lavoro l'ha fatto e continua a farlo l'IT: il reparto di risorse umane, ad esempio, ha organizzato un'importante campagna informativa, portata avanti per permettere ai dipendenti di essere sempre aggiornati su ogni variante. A tal fine, è

stato aperto un canale diretto con gli employee in cui potevano avvisare tutto il resto del personale in caso di sintomi o positivi al virus in famiglia.

A settembre, per tranquillizzare i dipendenti che rientravano man mano a lavoro, Namirial ha lanciato una campagna di test sierologici, tutto a carico dell'azienda. Tutto questo è quello che ha fatto e che, in parte, continua a fare l'azienda adesso per garantire il massimo benessere in fatto di salute. Anche in tema Covid-19, quindi, c'è stata una grandissima cura nei confronti del proprio personale da parte dell'HR e, ancora, un grande supporto da parte dell'IT.

3.3.2. Employee Experience ed engagement fuori dall'azienda

Come abbiamo visto, durante il periodo emergenziale, Namirial si è accorta che la qualità del servizio non diminuiva da remoto, quindi ha colto l'occasione per evolvere il suo approccio al lavoro verso lo smart working.

La pandemia ha riposto all'attenzione dei business leader il tema del benessere degli employee e, diversamente che in passato, l'argomento va quindi oggi considerato in rapporto all'attività lavorativa da casa, almeno tanto quanto alla vita in ufficio (R. Sica, 2021).

Al contrario di molte aziende odierne che non riconoscono l'importanza di questi aspetti, Namirial si è posta il problema di come mantenere l'engagement anche da remoto, andando ad agire a 360 gradi sull'Employee Welfare.

La prima cosa che un'azienda deve fare, per prendersi cura dei suoi remote workers, è sicuramente allestire il loro ufficio virtuale. Innanzitutto, i lavoratori da casa potrebbero essere sprovvisti del computer o magari avere solo il tablet, inadatto in alcuni casi, per cui il reparto IT di Namirial si è occupato di consegnare a ciascuno di essi, tutti i device necessari per lavorare.

Questo non significa soltanto mettere il dipendente nelle condizioni di lavorare da remoto, ma anche metterlo in condizione di lavorare in sicurezza e con tutti i requisiti minimi necessari dal punto di vista tecnologico. Grazie al lavoro dell'IT, si sono evitate quelle falle di sicurezza nella linea informatica provocate, ad esempio, dal dipendente che inizia a lavorare col pc del figlio o il portatile di casa, che non ha installate le tecnologie di controllo di sicurezza che si hanno in azienda.

Non si tratta, però, semplicemente di munirlo degli adeguati strumenti tecnologici, perché l'obiettivo è quello di rendere il più piacevole possibile l'Employee Experience da casa, a partire dalla postazione lavorativa: col tempo, lavorare dalla sedia della cucina o nel divano può nuocere alla salute fisica dell'individuo, per cui è stata data la possibilità ai dipendenti di poter usufruire di particolari sconti presso i fornitori di arredi dell'azienda, così che potessero procurarsi una seduta operativa più ergonomica. Inoltre, per far lavorare i dipendenti in modo confortevole, ad alcuni, insieme alle dotazioni aziendali, è stato anche fornito su richiesta il doppio monitor per non affaticare la vista.

Tra le criticità riscontrate nell'home working, si inseriscono anche problemi di comunicazione, facilmente risolvibili, però, con gli adeguati strumenti digitali che permettano alla propria workforce di lavorare insieme efficacemente da ogni luogo. Le aziende hanno oggi a disposizione un ampio ventaglio di digital tool tra cui scegliere, che mirano a massimizzare l'efficacia della user experience degli employee attraverso una modalità il più possibile collaborativa, ingaggiante ed immersiva. Lo smart working richiede, quindi, uno scouting degli strumenti e piattaforme che meglio si prestano alla gestione della nuova experience di collaborazione digitale. Ognuno di questi fornisce molteplici servizi: sono in grado di gestire interazioni e feedback live durante un meeting, massimizzare l'attenzione dei partecipanti durante un evento, movimentare il ritmo delle sessioni di lavoro oppure facilitare lo scambio di idee anche tramite quiz (R. Sica, 2021). Namirial, ad esempio, utilizza "Slack" come chat interna e per call veloci tra colleghi e le funzioni calendar e meeting predisposte dalla suite di Google.

Tema ancora più complesso è invece rispondere a quei bisogni psico-fisici del dipendente che trascendono la dimensione prettamente lavorativa ed organizzativa, in cui la distanza diventa un ostacolo ancora più grande.

Come abbiamo visto, gli aspetti positivi dell'esperienza di lavorare da casa sono largamente apprezzati, ma non mancano significative criticità, dovute soprattutto al modo in cui tale esperienza si è sviluppata nel corso dell'emergenza sanitaria. Difficoltà di work-life balance, come il fatto di non trovare il modo di disconnettersi

dalle attività lavorative e l'assenza di vincoli temporali per tali attività, oppure la mancanza di relazioni umane con i colleghi e di contaminazione, feedback e supporto, sono tutte cause dirette di stress e demotivazione in più per il remote worker (R. Sica, 2021). Pertanto, ora più che mai l'azienda deve far sentire la sua presenza, trasformando l'Employee Experience in un Employee Caring; però, adesso che l'employee non è più a "portata di mano" in ufficio, le modalità con cui l'azienda raggiunge e risponde ai bisogni individuali deve necessariamente essere ripensata da zero. L'obiettivo principale è creare nuovi touchpoint digitali che uniscano dipendente e organizzazione, fisicamente distanti.

Namirial ha preso molto seriamente questa nuova sfida organizzativa: al suo interno, il team HR e quello di corporate marketing hanno collaborato costantemente in questo ultimo periodo, al fine di trovare soluzioni creative che andassero a compensare gli aspetti negativi dell'home working.

A partire da settembre, si è data vita ad una serie di iniziative che mira a tenere alto il livello di motivazione e coinvolgimento di chi lavora da remoto.

Studiando i modi migliori in cui la "cura del sé" può entrare nelle routine lavorative, è nata l'idea del corso di yoga aziendale sulla piattaforma Zoom (Figura 3.3). Lo yoga, oltre ad essere un'attività estremamente interconnessa al well-being sia fisico che mentale della persona, era un modo per riunire gli employee in un contesto di relax e favorire la condivisione di questo momento di self-care. I suoi benefici sono stati illustrati ai dipendenti tramite una survey, la quale indagava anche l'opinione

e la disponibilità di questi a parteciparvi. L'azienda ha inizialmente organizzato una specie di "open week" di due settimane per le 130 persone che avevano manifestato interesse e che, con le 4 lezioni previste, avevano modo di provare e capire se facesse al caso loro. Dato il successo riscontrato, successivamente Namirial ha messo a regime delle classi di yoga, calendarizzando 4 lezioni fisse settimanali, due la mattina prima di andare a lavoro, una in pausa pranzo e una la sera. In base alla disponibilità d'orario e al livello, si sono create 4 classi di circa 15-17 persone, anche provenienti da sedi aziendali diverse. Oltre al benessere psico-fisico, si raggiungono diversi tipi di risultati: si crea un appuntamento fisso che vuole compensare quella dimensione sociale che manca a chi lavora da casa e, allo stesso tempo, si dà anche modo, a quelle persone che non si sarebbero mai viste perché di città diverse, di conoscersi ed instaurare un rapporto informale, presumibilmente alimentando in essi un senso di coesione e appartenenza all'organizzazione.

Figura 3.3 Locadina lezioni di yoga

 **Namirial**

YOGA OPEN WEEK

Good Morning everyone,

our yoga class is about to start!

Starting from **Tuesday 30 March** and for the next two weeks we have organized a "Yoga Open Week" that will allow us becoming familiar with the discipline. All we need is a mat and the right predisposition to open our chakras. **The lessons of the open week, lasting one hour, will be via zoom allowing a maximum of 20 participants.**

Attached you will find a shared file where we kindly ask you to book only one time slot, in order to give everybody the chance to attend.

Remind: once you book you slot, remember to add the zoom link to your calendar to make sure you don't miss your lesson!

GOOD TO KNOWS

The lessons will always be live (and not recorded) with a maximum of 10 participants to allow our teacher Melania to follow and correct your movements.

Following the open week, we will schedule the lessons keeping the same times but guaranteeing you the possibility of participate in one lesson per week

For any questions you can contact the HR team.
Namirialist@



Un tipico aspetto negativo dell'home working è la sedentarietà, di cui sono stati in molti a lamentarsi; questo implica per l'azienda un obbligo nel monitorare la salute degli employee e costruire un ambiente di lavoro che incoraggi proattivamente l'attività fisica. Su questa linea, nasce una seconda iniziativa Namirial, che partirà a settembre 2021, la "healthy competition". Come suggerisce il nome, l'idea è quella di realizzare una competizione basata sulla mole di attività motoria che ciascuno compie ogni giorno. Al dipendente basterà scaricare sul proprio smartphone, l'app Virtuoso, la quale misurerà il suo stile di vita: dai passi fatti quotidianamente alle ore di sonno e così via. È una competizione a squadre, quindi il dipendente si ritroverà a gareggiare in gruppo, insieme ad altri colleghi di qualsiasi sede Namirial. La gara è associata ad un meccanismo a premi, secondo cui, chi risulta condurre lo stile di vita più sano, accumula di volta in volta sempre più punti. Sono previste tre competizioni da due mesi e, alla fine di ogni bimestre, chi risulta aver fatto più punti, quindi chi ha condotto una vita più salutare in questo periodo, riceve dei buoni Amazon.

Per lavorare bene abbiamo bisogno di stimoli emotivi e il lavoro a casa non si presta molto bene a particolari dinamicità. In risposta a questo bisogno, si inserisce l'ultima attività promossa da Namirial: "Hackation", letteralmente tradotta "Maratona Nerd". In questo caso, l'azienda ha voluto dare la possibilità agli employee di formare tra loro dei team per pensare e presentare dei progetti, che possono essere di un doppio canale: un lato come sviluppo di idee per migliorare i processi interni,

ad esempio proponendo una nuova procedura, un nuovo flusso oppure l'utilizzo di un nuovo strumento. Parallelamente si possono avanzare idee su un nuovo prodotto che possa essere lanciato sul mercato o su una miglioria di un prodotto già esistente in azienda. Le iscrizioni sono aperte a tutto il personale dipendente Namirial, che dovrà formare però delle squadre da minimo 3 e massimo 5 persone. Per spronare maggiormente il team building e far conoscere più persone possibili, l'azienda ha comunicato che darà un punteggio maggiore al gruppo più eterogeneo e trasversale geograficamente; quindi il gruppo che ha come membri un dipendente della sede di Padova, uno di Milano, uno di Senigallia avrà un punteggio di base aumentato per la sua composizione. La presentazione finale dei 13 team che si sono creati, è fissata per il prossimo 30 luglio; ognuno avrà a disposizione un tot di tempo per illustrare il suo progetto ed, infine, una giuria interna valuterà i tre migliori che vinceranno dei premi e poi eventualmente le idee verranno finalizzate concretamente in azienda. In questo caso, l'Employee Engagement si innesca innanzitutto, anche qui, per il lavoro di squadra, che permette di conoscersi meglio, magari anche fuori dall'orario di lavoro; ma soprattutto si cerca di contrastare la monotonia dell'home working, creando delle dinamiche diverse in cui, oltretutto, il dipendente si sente di poter dire la sua e, in qualche modo, partecipe di un piccolo o grande successo aziendale. In ogni caso, che parta dal voler accaparrarsi il premio o dal semplice pensiero di poter essere l'autore del progetto vincente, il dipendente è stimolato a dare il massimo per l'azienda. Quindi Namirial ottiene un duplice risultato con

l'Hackation: dipendenti committed ed engaged, ma anche una serie di spunti per migliorarsi.

Sempre nell'ottica di engagement in senso di partecipazione attiva del dipendente, il management meeting di Namirial organizza, con cadenza trimestrale, un town hall con il CEO, CFO ed il boss HR, cioè una sorta di allineamento aziendale. In poche parole, ogni tre mesi per un'ora, tutta l'azienda si ferma e segue una specie di webinar, tramite cui i dipendenti vengono aggiornati su tutti i risultati dell'azienda, sui progetti in divenire, i nuovi obiettivi che si è posta. È questa l'occasione in cui, forse, si tocca il massimo dell'Employee Engagement, perché l'azienda è unita più che mai: ogni dipendente si blocca e si allinea a tutti gli altri, a prescindere dal ruolo o dalla sua funzione.

Insomma, è in questo modo che l'azienda ha cercato di entrare sempre di più in casa del dipendente e migliorare l'esperienza al suo interno: dall'aiutarlo a ricreare il suo ufficio virtuale al mettere in campo queste iniziative diversificate per colpire cluster di interessi e bisogni diversi. Grazie al lavoro del team HR, del corporate marketing e al supporto dell'IT, c'è stata, ed è tutt'ora in corso, una continua e rapida evoluzione di idee, iniziative, strumenti al fine di mantenere unita e motivata un'azienda dispersa a casa o tra le molteplici sedi, di rendere la remote Employee Experience il migliore possibile a 360 gradi ed, infine, ricreare quel senso di appartenenza e coesione che con la distanza si rischia di perdere.

CONCLUSIONE

L'emergenza Covid-19 ha catapultato improvvisamente le aziende in un nuovo contesto, in cui il primo requisito per continuare ad esistere sul mercato, è evolvere il proprio approccio al lavoro. Le forme di remote working sperimentate durante il lockdown si sono rivelate, però, esclusivamente emergenziali e ben poco "smart", rendendo questo apparente sviluppo, un mero adeguarsi per spirito di sopravvivenza. È solo nella ricerca del "new normal" che le imprese hanno l'opportunità di fare di questi cambiamenti forzati una reale rivoluzione interna; questo, a patto di creare realmente un nuovo modo di lavorare e non semplicemente continuare a fare le stesse cose di prima, come prima, ma senza contatti fisici.

Lo smart working richiede, infatti, la riprogettazione di un'ampia serie di realtà, strutture e processi, a partire dall'Employee Experience ed Engagement. Infatti, con il new normal si parla di passaggio dall'Employee Experience all'Employee Caring: la vicenda della pandemia da un lato e l'esperienza collettiva di remote working mal gestita dall'altro, hanno generato un malessere generale che l'organizzazione ha la responsabilità di contrastare, andando a prendere in considerazione in modo più completo i bisogni e il benessere del suo personale e, diversamente che in passato, l'argomento va oggi considerato in rapporto all'attività lavorativa da casa, almeno tanto quanto alla vita in ufficio.

Inoltre, la dispersione degli employee nell'home working mette a repentaglio il loro livello di coinvolgimento che, come gli studi dimostrano, ha un ruolo centrale nella

performance aziendale in termini di risultati di business, di produttività, di turnover e addirittura anche di soddisfazione del cliente.

Al contrario di molte aziende odierne, Namirial S.p.A. ha riconosciuto questo vantaggio competitivo e, di fronte al suo nuovo assetto organizzativo, ha deciso di mettere al centro il well-being psico-fisico del suo personale dipendente. L'obiettivo dell'azienda è stato quello di raggiungere l'Employee Engagement cercando di costruire l'Employee Experience migliore possibile, sia fuori che dentro l'azienda. Ad esempio, integrando tecnologia e flessibilità, è nato lo "Smart Office" oppure, ripensando agli spazi in modo più coerente con i bisogni degli employee, si è costruita una palestra aziendale.

Dal lato dei remote workers, invece, non si tratta solo di metterli nelle condizioni di poter lavorare da casa, ma anche e soprattutto, metterli nelle condizioni di lavorarci bene; il team di HR e quello di corporate marketing hanno cercato delle soluzioni innovative che potessero ricreare stimoli emotivi e occasioni di interazione sociale, annullando le distanze e creando coinvolgimento anche in assenza di un luogo fisico di lavoro.

Grazie al successo del modello Namirial, possiamo affermare finalmente che distanza ed Employee Engagement rappresentano, sì un binomio difficile, ma non impossibile: per quanto queste iniziative non riescano del tutto a sostituire un paio di chiacchiere con il collega davanti alla macchinetta del caffè oppure condividere un pranzo improvvisato in ufficio, utilizzando i giusti touchpoint digitali e facendo

percepire una dimensione “caring” dell’azienda verso i suoi dipendenti, quest’ultima riesce ad unire, motivare ed ingaggiare un’organizzazione, anche se fisicamente frammentata nell’home working e nelle molteplici sedi aziendali.

BIBLIOGRAFIA

- ALFES K., TRUSS C., SOANE E., REES C., GATENBY M., Creating an Engaged Work-force: Findings from the Kingston employee engagement consortium project, “CIPD”, Londra, 2010
- ANASTASIO G., Solitudine, stress, costi extra: l’altro lato del lavoro da casa, “Il Giorno”, Milano, 2020
- ANDERSON D., KELLIHER C., Flexible working and engagement: the importance of choice, “Strategic HR Review”, Emerald Publishing, Vol. 8 No. 2, pp. 13-18., 2009
- AON HEWITT, Trends in Global Employee Engagement, 2011
Disponibile: http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final_v11.pdf
- BRIDGER E., Employee engagement: come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati, Edizioni LSWR, Milano, 2016
- COTTONE N., DOMINELLI C., Coronavirus, ecco il decreto che blocca le attività non essenziali. Vietati gli spostamenti dal comune in cui ci si trova, “Sole 24 ore”, 2020
- CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, Reflections on employee Engagement: Change agenda, “CIPD”, Londra, 2006.
Disponibile: <http://www.cipd.co.uk/changeagendas>

- CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, Absence Management: Annual survey report, “CIPD”, Londra, 2010
- CUCCHI G., Element di soft HR management, Clua Edizioni, Ancona, 2016
- DEMEROUTI E., BAKKER A.B., NACHREINER F., SCHAUFELI W.B., The job demands-resources model of burnout, “Journal of Applied Psychology”, 86, pp. 499-512, 2001
- M. FRIDSON, Four Major Reasons Why the COVID-19 Recession Isn’t Likely to Evolve into a Repeat of the Great Depression, “Forbes”, 2020
- FROLLA A., Smart working, flessibilità win-win per rilanciare la produttività, “La Repubblica”, 2017
- HAY GROUP: ROYAL M., YOON J., Engagement and Enablement: the key to higher levels of indivisual and ornanisational performance, “Journal of Compensation and Benefits”, 25, 2009
- HAY GROUP, Lighting the path to success, “Hay Group”, 2012
Disponibile: <https://www.yumpu.com/en/document/read/3919583/lighting-the-path-to-success-hay-group>
- HARTER J.K., SCHMIDT F.L., KILLHAM E.A., AGRAWAL S., Q12 Meta-Analysis: the relationship between engagement at work and organizational outcomes, “Gallup Organization”, 2012

- IACCI P., COLETTI M., Internal Marketing: strumenti di marketing per la gestione del personale, Guerini e Associati, Milano, 1990
- IES, IES Research Report, “Institute of Employment Studies” (IES), 2007
Disponibile: https://www.employmentstudies.co.uk/publications?search=engagement&search_resources=1#results
- KAHN W.A., Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, “Academy of Management Journal”, 1990, pp. 692-724
- KHPI, The impact of Employee Engagement, “Kenexa Research Institute”, 2009
- MACLEOD D. e CLARKE N., Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement, Department for Business, Innovation and Skill, Londra, 2009 Disponibile: <http://engageforsuccess.org>
- MACLEOD D. CLARKE N., Leadership and employee engagement: passing fad or a new way of doing business?, “International Journal of Leadership in Public Services”, Vol. 6, N. 4, 2011, pp. 26-30
- MACEY W.H., SCHNERIDER B., The meaning of employee engagement, “Industrial and Organizational Psychology”, 2008, pp. 3-30
- PALUMBO R., MANNA R., CAVALLONE M., Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services, “The TQM Journal”, Vol. 33 No. 4, 2021, pp. 915-929

- SCHAUFELI W.B, SALANOVA M., GONZALEZ-ROMA V., BAKKER A.B., The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, “Journal of Happiness Studies”, 2004, pp. 71-92
- SCHAUFELI W.B., BAKKER A.B., SALANOVA M., The measurement of work engagement with a short questionnaire: a crss-national study, Sage Publication, Volume 66 n. 4, 2006, pp- 701-715
- SICA R., Employee Experience: il lato umano delle organizzazioni nella quarta rivoluzione industriale, FrancoAngeli, Milano, 2018
- SICA R., Dall’Employee Experience all’Employee Caring: le organizzazione nell’era post COVID-19, FrancoAngeli, Milano, 2021
- SMYTHE J., The CEO: Chief Engagement Officer: Turning hierarchy upside down to drive performance, Gower, Aldershot, 2007
- TOWER WATSON, Engagement at risk: driving strong performance in a volatile global environment, Towers Watson Global Workforce Study, 2012
Disponibile:<https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>
- TUCKER E., Driving engagement with the employee experience, Strategic HR Review, Emerald Publishing, Vol. 19 N. 4, 2020, pp. 183-187
- WATSON W., Continuous engagement: the key to unlocking the value of your people during tough times, Work Europe Survey, 2008-2009

Disponibile:https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf

- WELLINS R.S., BERNTHAL P., PHELPS M., Employee Engagement: the key to realising competitive advantage, Development Dimensions International, 2005

Disponibile:<http://theengagementeffect.com/wp-content/uploads/DDI-EmployeeEngagementMonograph.pdf>

SITOGRAFIA

- <https://it.linkedin.com/pulse/le-risorse-umane-il-vero-vantaggio-competitivo-giuseppe-monteleone>
- <https://www.coperni.co/it/magazine/guida-smart-working-2020>
- <https://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement/>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_dell%27informazione
- <https://www.kingsbox.it/palestra-in-ufficio-rendi-i-tuoi-dipendenti-felici-ed-aumenta-i-profitti/>
- <https://www.madearredi.it/blog/covid19-ristrutturare-le-aziende-in-chiave-smart-office-per-convivere-con-il-virus/>