

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Gennaio/Febbraio 2022

159

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



Sicurezza sul lavoro: siamo persone o numeri?

Lavorare senza rischi
Prevenire gli incidenti
con cultura
e consapevolezza

**Anno nuovo,
solite sfide**
Digitalizzazione e welfare
L'agenda HR 2022

**La storia dell'imprenditore
e del suo quadro**
Sante Astaldi: dalle grandi opere
alle collezioni d'arte



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Anno nuovo, sfide costanti

Ecco l'agenda HR 2022, dalla digitalizzazione al welfare

Elisa Marasca

Le esigenze della forza lavoro globale si stanno evolvendo insieme con la tecnologia e nel 2022 il benessere delle persone è la porta verso l'uguaglianza e l'agilità, sia per chi lavora sia per le imprese. È quanto emerso dal questionario sottoposto a circa 200 professionisti dell'area Risorse Umane, per capire i nuovi trend del mercato del lavoro con i quali gli HR devono confrontarsi. Le risposte rivelano che il lavoro ibrido, la diversity, la sostenibilità e il welfare aziendale non sono più temi legati all'emergenza sanitaria, ma sono i nuovi punti fermi da cui la Direzione del Personale deve ripartire.

Nel 2022 è prioritario per le Risorse Umane sviluppare strategie efficaci in grado di rispondere in modo adeguato alle esigenze emergenti delle persone, per avere un impatto positivo non solo sull'individuo, ma anche sui team e l'organizzazione in generale. Lo affermano le 200 persone intervistate nella nostra inchiesta, per le quali è evidente che queste strategie debbano tenere conto di cinque questioni principali: il benessere psico-fisico (per esempio attraverso un piano di welfare adeguato), il lavoro ibrido, la digitalizzazione (adottando tecnologie adeguate e formando le persone per usarle al meglio), la tutela delle diversità (e la diffusione delle linee guida all'interno delle organizzazioni), un approccio sostenibile sotto tutti i punti di vista. Rispondere in modo puntuale alle singole esigenze è la chiave per far aderire i collaboratori alle strategie aziendali e promuovere un approccio inclusivo sul posto di lavoro. Ma mettere in pratica questi obiettivi è ancora difficoltoso, almeno da quanto emerge nel nostro sondaggio.

Sebbene quasi la metà degli intervistati conferma che la propria azienda abbia in programma di implementare o potenziare il piano di welfare nel 2022, puntando soprattutto sul benessere psico-fisico delle persone e sui buoni acquisti, le policy di diversity e inclusion non godono dello stesso favore. Dalla nostra inchiesta è infatti emerso che soltanto il 31% delle aziende ha già una policy di questo tipo, ma anche che il 16,5% ha in programma di adottarla nel corso del 2022. La comunicazione interna costante e la formazione di chi guida i team sono comunque gli elementi su cui la maggioranza delle aziende ha in programma di impostare le attività nei prossimi mesi, viste anche le previsioni di crescita del mercato del lavoro.

Le aziende italiane hanno fiducia nel futuro

I datori di lavoro italiani prevedono, infatti, un trend positivo di assunzioni nel primo trimestre del 2022: il 43% si aspetta un aumento della propria forza lavoro,

● Nota metodologica

- L'inchiesta ha coinvolto 196 aziende, attive principalmente in Manufacturing (33%), Servizi (15,4%) e Finance (6,9%). La loro sede principale si trova soprattutto tra le regioni del Nord Ovest (44,7%) e del Nord Est (26,6%).
- Il 27,1% delle imprese ha più di 1.000 dipendenti, il 9% ne ha tra i 500 e i 1.000, mentre un quarto delle aziende ne ha tra i 200 e i 500. Tutte le altre ne hanno meno di 200.

a fronte del 16% che prevede una diminuzione e il 39% che non ipotizza cambiamenti rispetto alla situazione attuale. È quanto emerge dall'indagine *ManpowerGroup employment outlook survey (Meos)*, pubblicata a dicembre 2021, e realizzata coinvolgendo circa 40mila datori di lavoro, in 40 Paesi (tra cui l'Italia), proprio per misurare le intenzioni di assunzione nei primi tre mesi del 2022. "A due anni dall'insorgere della pandemia si rileva che le aziende italiane hanno fiducia nel futuro. Lo dimostra chiaramente il settore finanziario che, dopo essere stato pesantemente colpito dai *lockdown*, è in piena crescita con un +43% di prospettive occupazionali nette, rispetto al 28% a livello nazionale", ha affermato **Stefano Scabbio, Presidente Sud Europa di ManpowerGroup**.

Per Scabbio ora serve necessariamente puntare su un futuro lavorativo sostenibile, mentre la trasformazione digitale continua ad accelerare: "In un mercato così in crescita, trovare persone con le giuste competenze è una questione rilevante. L'Italia, attraverso il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), punta a rilanciare la propria occupazione, ma per raggiungere l'obiettivo occorre investire su una formazione professionale di cui si possano misurare adeguatamente i risultati, stabilire dei percorsi sul breve e lungo termine basati sull'utilizzo di studi predittivi specifici e, infine, puntare all'integrazione tra soggetti pubblici e privati".

La sostenibilità resta un punto fermo

La sostenibilità nel 2022 non può che essere legata ad aspetti di sicurezza finanziaria, di benessere e di sviluppo professionale, quindi all'*engagement* e alla soddisfazione delle persone in azienda. Lo sostiene **Armando De Lucia, CEO e Founder di CRMpartners**, società specializzata in consulenza per la Digital transformation, Società benefit e azienda B Corp. "Negli ultimi mesi, negli Stati Uniti si sta verificando il fenomeno delle dimissioni di massa: ma perché le persone lasciano l'azienda?", si chiede il manager. Secondo il CEO di CRMpartners, l'evento pandemico e il conseguente lavoro da remoto hanno messo le persone di fronte a una riflessione sull'equilibrio tra vita privata e lavoro, e molti hanno scelto di lasciare o cambiare il proprio ruolo. "La sfida è ora mantenere i talenti e identificare le esigenze diverse delle generazioni che convivono in azienda, cercando di soddisfarle". Se una persona è nell'organizzazione da 20 anni, per esempio, un'azione utile potrebbe essere proporre un percorso di *reskilling*, in modo da farla diventare una figura ancora più essenziale nel contesto aziendale.

De Lucia sottolinea che la sostenibilità non è un trend, ma un punto di arrivo, e riguarda molti aspetti. "Il Pnrr può sicuramente aiutare dal punto di vista ambientale, ma in ambito Risorse Umane vedo criticità nel comunicare le leve di benessere organizzativo, soprattutto nelle Piccole e medie imprese (PMI), perché ci vuole alfabetizzazione ed educazione al benessere, prima di parlare di sostenibilità a 360 gradi". La salute dell'azienda e delle sue persone, per il manager, è strettamente collegata al tema del welfare,



1



2



3



4



5



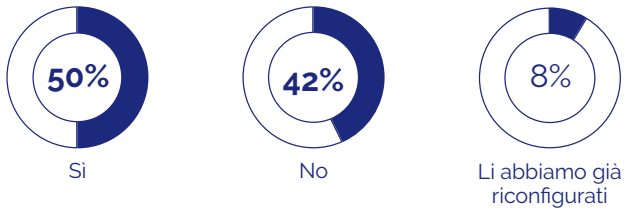
6



7

1. **Paolo Codazzi, Chief Human Resources & Organization Officer di Octo Telematics**
2. **Armando De Lucia, CEO e Founder di CRMpartners**
3. **Shata Diallo, Psicologa e Consulente di Diversity, Equity & Inclusion di Mida**
4. **Maria Vittoria Mazzarini, Senior Consultant di Methodos**
5. **Dario Pederiva, Direttore HR Eudaimon**
6. **Stefano Scabbio, Presidente Sud Europa di ManpowerGroup**
7. **Domenico Uggeri, Vicepresidente di Zucchetti**

La Direzione HR o l'azienda ha in programma di riconfigurare gli spazi di lavoro nel 2022?



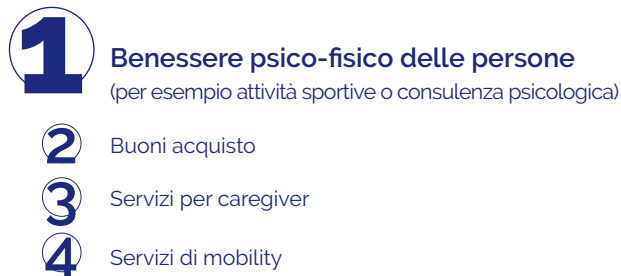
La Direzione HR usa App per la gestione delle persone?



Avete in programma di implementare o potenziare il piano di welfare aziendale?



Su quali ambiti dovrebbe puntare maggiormente un piano di welfare aziendale in ottica 2022?



Avete una policy di diversity e inclusion?



L'applicazione delle azioni di salvaguardia della diversity in azienda è un tema di competenza HR o manageriale?



che molte PMI hanno iniziato ad affrontare proprio a causa dell'emergenza sanitaria, con un piano di iniziative *ad hoc*. Dopo averlo introdotto, anche se il 51% delle PMI nel 2020 ha subito perdite del volume di affari, pochissime vogliono abbandonare il piano: secondo il Welfare Index PMI solamente il 2,3% di queste imprese pensa, infatti, di ridurre le iniziative di welfare nei prossimi mesi. Dato confermato anche dalle aziende di dimensioni maggiori che hanno partecipato al sondaggio di *Persone&Conoscenze*: il 48% ha in programma di implementare o potenziare il piano di welfare aziendale nel 2022, puntando soprattutto sul benessere psico-fisico delle persone (per esempio, attività sportive o consulenza psicologica) e sui buoni acquisto. "Nel nostro caso, sono stati gli stessi collaboratori a indicarci le attività di welfare da erogare: è anche uno dei modi per aumentare l'*engagement*", dichiara De Lucia.

Il welfare è il collante dell'azienda

Per **Dario Pederiva**, Direttore HR di Eudaimon (società che offre proposte per il welfare d'impresa e territoriale) il welfare aziendale è non solo una leva di *engagement*, ma anche un modo per intercettare i bisogni dei collaboratori: "I fattori chiave della crescita oggi sono le persone e il loro benessere, anche perché chi non sta bene in azienda non è performante. Il welfare tiene insieme tutti questi elementi che sono tra loro fortemente correlati". La Direzione HR di Eudaimon si è quindi chiesta quali ambiti implementare nel 2022 nell'offerta di servizi per l'azienda e per i suoi clienti: è emersa la volontà di approfondire il concetto di leadership gentile, di equità e inclusione, supporto e sostegno alle reali esigenze di welfare delle proprie persone, oltre alla progettazione organizzativa a breve termine (dai sei ai 12 mesi) e la formazione sulle competenze soft. Temi che stanno a cuore anche a tutte le persone intervistate nel nostro sondaggio, che prevedono di impostare le modalità di lavoro future puntando soprattutto (in ordine di importanza) su una comunicazione interna costante e con canali innovativi, sulla formazione e sensibilizzazione di chi guida i team e sulla diffusione della cultura del feedback e dell'ascolto. "Il welfare aiuta ad abbattere le barriere tra le persone con servizi equi e adatti a tutti, a seconda delle esigenze di ciascuno: dal nostro osservatorio, le imprese che utilizzano il welfare aziendale, per garantire equità e rispetto delle diverse esigenze, sono avvantaggiate sia nell'assunzione dei talenti sia nella vendita dei prodotti, dato che i consumatori sono sempre più attenti alle policy aziendali e ai temi quali la Responsabilità sociale d'impresa (Rsi)", racconta Pederiva, facendo riferimento soprattutto a diversity, equity e inclusion. "È compito della Direzione del Personale diffondere la consapevolezza di tutte le azioni di inclusione, di benessere e di welfare tra i collaboratori, perché a volte è la stessa funzione HR a non conoscere le scelte di servizi che l'azienda ha adottato per le persone", avverte Pederiva. Il Direttore HR di Eudaimon pensa al welfare di natura sociale, che aiuta a non lasciare indietro le persone dell'organizzazione e le loro famiglie.

Tutelare le diversità è un imperativo morale, legale ed economico

Sono sempre di più le aziende che riconoscono la necessità di investire e compiere azioni rispetto a inclusività, equità e giustizia sociale, e che sfruttano in modo proattivo la tecnologia, come parte integrante delle strategie organizzative per raggiungere l'obiettivo di diversity, equity e inclusion 4.0. È quanto emerge da un report del World economic forum (Wef), che ricorda come, però, nell'attuale mercato del lavoro, le differenze tra le persone – luogo di provenienza, etnia, religione, età e comportamenti – possono essere la base per l'esclusione e comportare diverse forme di discriminazione. “Il Wef individua i tre imperativi alla base degli obiettivi 4.0: morale, legale ed economico”, spiega **Shata Diallo, Psicologa e Consulente di Diversity, Equity & Inclusion di Mida**, società di consulenza aziendale che si occupa di Behavioural transformation, Self empowerment, Human Resources consulting. L'imperativo morale sostiene che offrire condizioni eque a tutti i lavoratori è semplicemente la cosa giusta da fare, e le società inclusive dovrebbero rimarcare questo principio nei propri codici di condotta. Per quanto riguarda l'imperativo legale, l'Organizzazione internazionale del lavoro (Oil) – l'agenzia delle Nazioni unite specializzata sui temi del lavoro e della politica sociale – ha attuato una serie di convenzioni per eliminare la discriminazione da tutti gli aspetti del lavoro. Ratificate dalla stragrande maggioranza dei Paesi, servono come base per la legislazione nazionale sulla parità di trattamento e opportunità sul posto di lavoro, che deve, quindi, essere tenuta nella giusta considerazione dalle imprese. “Dal punto di vista economico, è ormai appurato che team di lavoro diversificati e inclusivi – se ben gestiti – hanno maggiori conoscenze e capacità, sono più abili a identificare e risolvere problemi che altri potrebbero trascurare e ottengono un vantaggio competitivo nell'accesso a nuovi mercati e una maggiore quota di mercato”, prosegue Diallo, che sottolinea l'importanza di non attuare azioni di diversity ‘spot’, ma piuttosto di integrarle in un piano strategico *ad hoc*. E per farlo serve la collaborazione del management insieme con le Risorse Umane. Una visione che non trova, tuttavia, ancora conferma nelle aziende: per il 61% delle persone intervistate nel nostro sondaggio, infatti, l'applicazione delle azioni di salvaguardia della diversity in azienda è un tema di competenza prettamente manageriale.

La funzione HR diventa parte del business

Se uno degli obiettivi della Direzione del Personale per il 2022 è trasmettere (all'interno e all'esterno) i valori di un'azienda sostenibile, con politiche e piani volti a sviluppare una cultura di inclusion e diversity, questi sono ormai una componente necessaria, anche per mantenere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.



Sviluppo, organizzazione e innovazione sono le skill del futuro

di Silvia Orlandini,
People & Culture Manager
di Reverse

Quali saranno le soft skill indispensabili nel futuro per la Direzione Risorse Umane? Ne ho identificate quattro, strettamente interconnesse tra loro.

La prima – e forse la più importante – è l'ascolto, una capacità difficilissima da sondare, e che si indaga poco nei colloqui, ma nelle soft skill degli HR del domani è fondamentale. In un mondo così poliedrico, in cui gli interlocutori sono sempre più complessi e diversificati, saper ascoltare con attenzione è la dote che permette di individuare le risorse più adatte alla propria impresa, facendo un sapiente lavoro di sintesi. Gli HR Manager, infatti, sono chiamati ogni giorno a sintetizzare con concretezza una moltitudine di informazioni e questo avviene sia quando devono scegliere un candidato tra un pool di persone sempre più vasto sia quando si trovano a gestire le risorse interne dell'azienda.

La seconda skill è proprio l'analisi del dato, che poi è una forma capillare di ascolto. Il dato consente di raccogliere opinioni, pareri e idee di un pubblico molto vasto di persone e di giungere a una sintesi analitica estremamente dettagliata. Un HR Manager che sappia leggere i dati e trarne conclusioni costruttive è in grado di ascoltare le sue risorse in modo profondamente capillare.

La terza skill, conseguenza delle prime due, è la capacità di scelta. L'ascolto attivo e la lettura corretta del dato portano a compiere scelte consapevoli in un mare di possibilità. Globalizzazione e digitalizzazione oggi conducono a una rosadi candidati molto ampia, e questo è un estremo vantaggio per chi è sempre alla ricerca dei migliori talenti. È necessario, però, sapersi muovere con concretezza e precisione all'interno di questa molteplicità. Solo fermandosi e ascoltando realmente il proprio interlocutore si impara a conoscere la persona che siede davanti a noi e si è in grado di scegliere chi inserire tra le proprie risorse.

il box
continua
a pagina 48



Saper ascoltare, scegliere le proprie persone e dialogare per fare la differenza

Ultima, ma non per importanza, è la capacità di sintesi. Ascolto e dati portano a un concetto indispensabile per la Direzione del Personale: saper fare sintesi e portare il risultato finale, garantendo la crescita e il wellbeing all'interno della propria impresa. È proprio grazie a questa skill che l'HR Manager ha avuto un'importanza fondamentale durante la pandemia. Ha saputo ascoltare le necessità delle proprie risorse in un momento di rapido cambiamento, e poi è riuscito a sintetizzarle, proponendo soluzioni concrete. Aver organizzato in maniera efficiente la collaborazione tra persone in Remote working è stata un'ottima prova di capacità di sintesi, skill che credo sarà esponenzialmente sempre più importante in futuro.

In conclusione, se dovessi definire con una sola parola chiave la mia idea di organizzazione del futuro, senza dubbio userei questa: connessione. Saper ascoltare, scegliere le proprie risorse, indirizzarle verso la formulazione di un pensiero autonomo e poi farle dialogare tra loro per unire le idee in modo costruttivo: sono fermamente convinta che queste skill possano davvero fare la differenza per il futuro successo delle nostre imprese. In un mondo iperconnesso, forse, stiamo imparando a funzionare con un modello simile a quello delle piante: cooperando. Unendo le soft skill di ogni persona si possono ottenere risultati potenziati e risolvere problemi di maggiore complessità rispetto alle organizzazioni in cui le direttive arrivano esclusivamente dall'alto, senza cooperazione orizzontale tra le parti. È tramite la contaminazione di idee che si progredisce. Dove c'è capacità di connettere tra loro le singole individualità, ci sarà reale innovazione.



“Vale anche e forse soprattutto in Italia, che probabilmente è un po' in ritardo rispetto ad altri Paesi”. Lo sostiene **Paolo Codazzi, Chief Human Resources & Organization Officer di Octo Telematics**, che offre soluzioni avanzate di analisi dei dati e telematica per il settore assicurativo, il Fleet management e il settore automobilistico. “In azienda non abbiamo una policy formale di diversity, ma la applichiamo tutti i giorni con comportamenti pratici di inclusione”, racconta il manager, aggiungendo che probabilmente il fatto di essere un'organizzazione di medie dimensioni (l'azienda conta 400 dipendenti a livello internazionale), e che si occupa di alta tecnologia, ha reso la cultura interna più ‘fertile’ a questo aspetto. “Per quanto riguarda le fasce retributive, per esempio, non guardiamo assolutamente il genere della persona, ma ci focalizziamo su talento, performance e ruolo. Cerchiamo di sanare eventuali errori del passato o situazioni di bias che impediscano un'equa crescita per tutti”, spiega Codazzi. Il suggerimento, quindi, è quello di non aspettare che arrivi un premio o una legge apposita (per esempio, quella sul Gender pay gap e la parità retributiva approvata a ottobre 2021) per iniziare il cammino verso la tutela della diversity e delle pari opportunità.

Per il manager la funzione HR non è più solo business partner, ma diventa parte del business. “In Octo sosteniamo la crescita aziendale anche attraverso una recente completa revisione del sistema e dei processi di Performance management, che punta alla totale coerenza dalla mission fino agli obiettivi individuali di ogni persona”. Una strada percorsa riguarda la modalità di lavoro da remoto, che l'azienda utilizza non perché è attualmente obbligatorio per motivi di sicurezza, ma come obiettivo di flessibilità, continuando a supportare comunque i collaboratori a distanza con attività di ascolto. “Una di queste è lo sportello di counseling aziendale”, riferisce Codazzi. Il counselor offre al collaboratore un momento di ascolto e dialogo confidenziale, fornendo poi un feedback al management, relativo ai trend generali elaborato dai colloqui, per rendere il leadership team consapevole delle varie situazioni. Un altro aspetto strettamente collegato al lavoro a distanza è il Mobility manager (il decreto Rilancio, del maggio 2021, ha riconosciuto il ruolo strategico di questa professione, rendendone obbligatoria la nomina per aziende e sedi con più di 100 dipendenti in città con oltre 50mila abitanti): “Fa ormai parte della quotidianità, per molte aziende, gestire al meglio la mobilità delle persone: spostarsi per motivi professionali in maniera sana, ecologica e sicura è fondamentale. Un discorso che si proietta al futuro come impatto, ma con responsabilità attuali”, chiosa il manager.

La digitalizzazione del lavoro resterà

A proposito di sfide, le aziende di tutti i tipi e dimensioni devono affrontare il processo di digitalizzazione degli strumenti di lavoro e stanno, quindi, spostando gli investimenti dalle applicazioni *on site* a quelle da mobile, cioè a portata di smartphone. Lo racconta **Domenico Uggeri, Vicepresidente di Zucchetti**, software house con esperienza pluriennale nel campo delle soluzioni HR. Di conseguenza, si stanno rimodulando anche gli spazi di lavoro, e le organizzazioni richiedono consulenza per iniziare a gestire le persone da remoto: “Le aziende si sono accorte dell'importanza di questi servizi nel momento della necessità, ma il cambiamento non rimarrà legato all'emergenza sanitaria: in modo graduale, tantissime organizzazioni adotteranno questo approccio definitivamente”, dichiara Uggeri. Lo confermano i risultati del sondaggio della nostra rivista, da cui emerge che il 50% delle aziende intervistate ha in programma di riconfigurare gli spazi di lavoro nel 2022, mentre il 9% lo ha già fatto. Gli strumenti più richiesti, secondo i dati dell'osservatorio di Zucchetti, sono quelli legati alla Rete: “Chi entra in azienda vuole trovare la stessa facilità di utilizzo delle tecnologie che usa nel suo smartphone personale: per questo spingiamo molto le soluzioni in cloud”, spiega il manager. Anche il 43% degli intervistati da *Persone&Conoscenze* ha affermato di usare App per la gestione delle persone, mentre il 16% lo sta programmando per il 2022. Quelle più apprezzate di Zucchetti offrono,

Roberto Gemma,
CEO
di Altea UP



La gestione dei talenti è sempre più paperless

Gli avvenimenti della storia recente non solo hanno rivoluzionato economia e abitudini, ma hanno anche coinvolto aziende e lavoratori in un percorso di cambiamento e adattamento che ha inevitabilmente interessato i professionisti HR, portandoli a sviluppare e gestire nuove modalità di ricerca, selezione e gestione dei talenti (o Talent management). Per questo le tecnologie sono diventate un supporto indispensabile alla professionalità HR.

"In Italia, però, molte Direzioni del Personale sono focalizzate più sulla gestione amministrativa delle persone che sul Talent management, che è un approccio molto diverso e *paperless*, in cui le tecnologie possono davvero fare la differenza", dichiara **Roberto Gemma, CEO di Altea UP** (società di Altea Federation che recentemente ha ampliato la propria expertise in ambito Human capital management, acquisendo la società Altea People), che intende il Talent management come supporto ai processi di sviluppo delle Risorse Umane in grado di seguire l'intero ciclo di vita del dipendente (pianificazione, recruitment, competenze, performance, training e learning, compensation, ecc.).

Gli strumenti digitali aiutano ad analizzare la crescita delle persone

Gestire le persone con l'aiuto di strumenti digitali per Gemma è più efficace, perché i dati raccolti permettono di vedere e analizzare la crescita della risorsa nel tempo, con risultati misurabili: "Nel recente passato in azienda si pianificavano le strategie HR annualmente, mentre nella situazione attuale -imprevedibile anche a causa dell'emergenza sanitaria- è opportuno avere momenti di incontro e condivisione più frequenti per poter adeguare rapidamente la strategia HR con l'evolversi e il variare del contesto di riferimento: per questo servono dati certi, raccolti con strumenti digitali". I momenti di confronto frequenti fanno parte della cultura del feedback continuo, la metodologia di gestione delle performance che prevede che le persone diano e ricevano feedback sul loro lavoro in maniera costante, continuativa e strutturata. Il CEO di Altea UP è però consapevole che è necessaria una maturità aziendale per sapere usare bene gli strumenti tecnologici a disposizione, e in alcuni casi è necessaria una formazione *ad hoc* per tutti i livelli organizzativi, a partire proprio dagli HR.

infatti, servizi sia per la funzione HR sia per gli utenti, come la prenotazione della postazione lavorativa in ufficio, la verifica del Green pass, la lettura della busta paga o la possibilità di richiedere ferie e permessi velocemente. Uggeri è, tuttavia, consapevole che, per poter sfruttare al meglio queste possibilità, in Italia servono cambiamenti infrastrutturali per quanto riguarda l'accesso e la velocità della connessione a internet: secondo il rapporto del Censis *La digital life degli italiani*, pubblicato nel 2021, infatti, 4 milioni di persone in Italia non sono connesse, mentre per 13 milioni il collegamento è lento, scarso o subisce spesso interruzioni.

Educare al lavoro ibrido

Le sfide per le organizzazioni sono molte: accelerare il cambiamento, promuovere un'eccellente Customer experience, guidare con efficacia la trasformazione digitale, sviluppare un *mindset* orientato alla crescita sostenibile e di valore nel lungo periodo, far crescere team performanti, ascoltare e coinvolgere tutti gli stakeholder e infine, nel 2022, introdurre e favorire nuovi modalità lavorative, come quella ibrida. Questo concetto deriva dall'inglese "*hybrid work*", cioè una modalità di lavoro che comprende sia la presenza fisica in azienda sia l'attività da remoto, ovvero da qualsiasi luogo in cui vi sia una connessione internet e un dispositivo per poterne usufruire. Per **Maria Vittoria Mazzarini, Senior Consultant di Methodos** (società specializzata nel Change management culturale), si continuerà a parlare di *hybrid work* ancora a lungo, perché dopo aver adottato questa modalità all'inizio della pandemia, per molte aziende è destinata a restare. "Dobbiamo dare il tempo alle organizzazioni di riorganizzarsi e misurare i cambiamenti. Il 2022, in Italia, è ancora da considerare come un anno di assestamento", prevede Mazzarini. La sfida maggiore, quindi, è ora capire la modalità di lavoro migliore per ogni organizzazione, senza generalizzare. Per calibrare le scelte in base alle esigenze delle persone che lavorano in azienda è fondamentale, secondo la Senior Consultant di Methodos, procedere attraverso analisi e feedback costanti, con un approccio flessibile, basato sull'ascolto. "Non si può affrontare il cambiamento con un orientamento gerarchico e top-down. Inoltre, bisogna ascoltare tutti, non solo i collaboratori che già sono presenti nell'organizzazione, ma anche quelli potenziali durante la fase di recruiting", suggerisce Mazzarini, per avere una visione d'insieme. Questa sfida è ancora più importante per le PMI, che si sono affacciate più lentamente delle altre aziende al lavoro da remoto e che adesso hanno bisogno di essere supportate a vivere questa trasformazione, è la tesi della manager. Per iniziare, sarebbe ottimale formare, innanzitutto, i leader ad ascoltare le proprie persone, coadiuvati dalla funzione HR, senza trascurare la metamorfosi degli uffici che potrebbero diventare veri e propri centri di cultura aziendale.

FINE

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione
e Persone&Conoscenze
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

► CARTA ► DIGITALE ► CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

Sviluppo & Organizzazione

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	130€
Digitale	65€
Carta + Digitale	160€

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	150€
Digitale	75€
Carta + Digitale	180€

SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	170€
Digitale	85€
Carta + Digitale	200€



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa