

# LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

## **L'impatto del COVID-19 sulle organizzazioni**

RELATORE

Prof. Laura Innocenti

CANDIDATO

Emanuela Spagoni

Matricola 232361

Anno accademico 2020/2021

## INDICE

<i>Introduzione</i> .....	4
<i>1.1 Impatto che la crisi sanitaria generata dal COVID-19 ha avuto sulle organizzazioni aziendali e sulla gestione del lavoro</i> .....	6
1.1.1 La crisi dei sistemi organizzativi generata dal Coronavirus .....	6
1.1.2 Business Continuity Management System: garantire continuità e resilienza alle imprese.....	8
1.1.3 Esigenza di flessibilità e cambiamento della logica lavorativa: Smart Working ...	11
1.1.4 Vantaggi e criticità dello Smart Working.....	14
→ Benefici per le imprese .....	15
→ Benefici per i lavoratori .....	16
→ Benefici per l'ambiente.....	17
→ Problematiche e possibili soluzioni.....	17
1.1.5 Work-life balance: il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata .....	18
→ L'impatto del work-life balance sull'ambiente di lavoro e sulla motivazione.....	21
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>23</b>
<i>2.2 Digitalizzazione e Information Technology a supporto delle imprese</i> .....	<b>23</b>
2.2.1. Aziende digitali: chiave di ripresa post Covid-19.....	<b>23</b>
2.2.2 Evoluzione della cyber security e riorganizzazione dell'Information Technology delle imprese in era Covid-19 .....	<b>26</b>
→ Cyber security: cos'è e come difendere i dati aziendali .....	28
→ Sistemi informativi a supporto del processo decisionale e di controllo: Transaction Processing System.....	31
2.2.3 Come la Digital Transformation in epoca Covid-19 ha rivoluzionato le risorse umane: sfide e cambiamenti .....	<b>36</b>
→ Trasformazione nel processo di reclutamento e di selezione del personale: E - recruitment .....	39
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>41</b>
<i>3.3 Cultura aziendale: il cambiamento come unica strategia per sopravvivere e prosperare</i> .....	<b>41</b>

<b>3.3.1 Che cos'è la cultura organizzativa? .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.2 Cambiamento culturale: verso la Learning Organization .....</b>	<b>46</b>
<b>→ Leadership basata sui valori .....</b>	<b>48</b>
<b>3.3.3 Crescenti forme organizzative orizzontali e Reengineering.....</b>	<b>50</b>
<b>→ La centralità della fiducia e la responsabilizzazione dei dipendenti .....</b>	<b>53</b>
<b>→ Team Work e cooperazione .....</b>	<b>55</b>
<b><i>Conclusioni</i> .....</b>	<b>58</b>
<b><i>Bibliografia</i> .....</b>	<b>60</b>

## **Introduzione**

L'11 Marzo 2020 l'Organizzazione mondiale della Sanità (OMS), ha dichiarato ufficialmente l'epidemia di Coronavirus pandemia mondiale, riconoscendo che questo virus avrebbe colpito ogni parte del globo. Per contrastare la diffusione del Covid-19 e limitarne le conseguenze, i governi dei vari paesi hanno dovuto adottare rigide misure restrittive come il distanziamento interpersonale, la quarantena forzata e la chiusura di attività produttive. Le organizzazioni aziendali hanno fronteggiato una sfida senza precedenti, nella quale gli strumenti per sopravvivere e crescere sono stati la resilienza, la digitalizzazione e la flessibilità.

Nel primo capitolo si analizza il concetto di continuità e resilienza organizzativa, ponendo attenzione sulla capacità delle aziende di saper gestire improvvisi cambiamenti e di garantire una certa continuità operativa, evitando così una paralisi totale delle attività. La necessità di dover comunicare e lavorare da remoto ha accresciuto l'importanza del digitale e della tecnologia come strumenti per favorire la stabilità aziendale anche dinanzi ad un evento di tale portata. Si esaminerà per questo il concetto di Smart Working, nuovo approccio al mondo del lavoro, adottato dalla maggior parte delle organizzazioni per fronteggiare l'emergenza Coronavirus. Sono numerosi i vantaggi che lo SW apporta ai lavoratori, alle imprese e all'ambiente. Tuttavia, anche se sono molti gli aspetti positivi legati a questa nuova modalità di lavoro, è importante sottolineare che ci sono anche delle criticità come ad esempio una minor socializzazione tra i lavoratori o la contaminazione tra vita lavorativa e vita privata, se non gestita adeguatamente dagli smartworker. La presenza fisica sul posto di lavoro si è ridotta drasticamente, fino ad avvilirsi del tutto in alcuni business. Il primo capitolo si conclude affrontando il tema del work-life balance, evidenziando l'impatto che genera sulla motivazione e sull'ambiente di lavoro.

In questo scenario il digitale e l'Information Technology hanno avuto un ruolo fondamentale per fronteggiare le numerose difficoltà derivanti dalle chiusure forzate imposte dalle misure di sicurezza. Nel secondo capitolo verrà analizzato il concetto di Digital Transformation, soluzione più ricorrente per affrontare questa crisi. D'altra parte, le aziende che hanno avviato un processo di digitalizzazione, hanno dovuto fronteggiato uno spiacevole incremento degli attacchi hacker provenienti da criminali informatici. A

tal fine capiremo come la Cyber Security, è cioè l'insieme degli strumenti, tecnologie e processi volti a proteggere il cyberspazio da attacchi malevoli interni ma in particolare da quelli provenienti dall'esterno, sta diventando una delle priorità per la maggior parte delle organizzazioni.

Diventa sempre più grande la mole di dati raccolti, elaborati e condivisi con gli stakeholder aziendali. I sistemi informativi sono gli strumenti utilizzati dalle aziende per adottare decisioni, fare valutazioni e sviluppare strategie. A tal proposito si esamineranno le ragioni per le quali i sistemi informativi possono essere considerati dei mezzi di primaria importanza per il perseguimento degli obiettivi e per la continuità operativa.

La globalizzazione e l'evoluzione tecnologica hanno impattato notevolmente anche sull'attività di reclutamento del personale. Basti pensare che attualmente i siti web delle aziende rappresentano uno dei canali privilegiati attraverso i quali comunicano i loro fabbisogni e che i professionisti hanno la possibilità di candidarsi ad una determinata posizione di lavoro con un semplice click. Al termine del secondo capitolo si analizzerà come la Digital Transformation in epoca Covid-19 ha rivoluzionato il settore delle risorse umane.

In questo periodo storico, in cui le parole chiave sono state crisi e incertezza, riconoscere l'importanza delle risorse umane e avere una cultura aziendale solida sono gli strumenti sui quali bisogna fare leva per cercare di affrontare un momento di difficoltà e superarlo con successo. Nel terzo capitolo si approfondirà il concetto di cultura organizzativa. Capiremo come il successo aziendale è strettamente legato all'adattamento, all'innovazione e alla dinamicità. Proprio per tale ragione sempre più organizzazioni si stanno spostando da gerarchie verticali verso organizzazioni che fanno leva sull'apprendimento, sulla collaborazione orizzontale, sull'adattabilità e sulla condivisione di informazioni. Quando un'organizzazione viene riprogettata in una struttura orizzontale tutti i soggetti che lavorano in un determinato processo vengono riuniti, così che possano comunicare tra di loro e lavorare in team, con l'obiettivo di creare valore per i clienti. Da qui ne deriva la centralità della fiducia. Una cultura che si basa sulla fiducia favorisce una maggior collaborazione e stimola la creatività dei dipendenti, incoraggiando così lo sviluppo e la crescita aziendale.

## ***CAPITOLO 1***

### **1.1 Impatto che la crisi sanitaria generata dal COVID-19 ha avuto sulle organizzazioni aziendali e sulla gestione del lavoro**

#### **1.1.1 La crisi dei sistemi organizzativi generata dal Coronavirus**

La vastità della crisi generata dalla pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto senza precedenti sul tessuto economico a livello mondiale, al punto tale che si configura come la più grande crisi sanitaria a seguito del secondo conflitto mondiale. Lo shock economico sull'offerta e sulla domanda di beni e servizi e i mutamenti generati dalle misure di lockdown nella produzione e nel consumo, hanno danneggiato aspramente l'economia reale, generando una paralisi degli investimenti e del mercato del lavoro. I governi della quasi totalità dei paesi, per arginare la diffusione dei contagi, hanno disposto la quarantena obbligatoria e la chiusura di attività produttive non essenziali o strategiche, ad eccezione di quelle di prima necessità che erogano servizi fondamentali come alimentari o farmacie. Le imprese italiane hanno dovuto fronteggiare una ripresa molto complicata, che ha necessitato di un'elevata flessibilità sotto il profilo operativo e logistico per uniformare la produzione alle nuove misure di distanziamento interpersonale e di sicurezza. Si sono affermate nuove modalità di fare business che hanno portato le imprese ad intraprendere una scelta: allontanarsi dalla condizione organizzativa originaria e reagire per adattarsi ad una nuova realtà fino ad ora sconosciuta.

La flessibilità, la resilienza e la digitalizzazione sono le parole chiave per affrontare il cambiamento. Importante è quindi cercare di cogliere anticipatamente i driver per garantirsi un vantaggio competitivo, per poi avviare un processo di cambiamento verso l'innovazione e la digitalizzazione (Eaves, 2020).

La resilienza, cioè la capacità di resistere e reagire di fronte a difficoltà, avversità ed eventi negativi, (D'Onghia, 2020) si è dimostrata molto importante in questo periodo storico, nel quale le imprese hanno dovuto dimostrare di essere in grado di rimettersi in gioco e di ripartire. La continuità operativa e l'adattabilità sono le due principali priorità: è importante sviluppare un'organizzazione flessibile e resiliente, nella quale le risorse e i processi si adattano con prontezza ed efficacia al cambiamento.

Un'azienda ha una buona resilienza organizzativa quando ha raggiunto l'obiettivo di prevenire i rischi e ha la capacità di gestire improvvisi mutamenti, evitando che questi comportino un disequilibrio di una portata tale da generare danni irreversibili (Bisio, 2020).

Le organizzazioni hanno dovuto ridefinire i processi aziendali e le strutture organizzative per poter sviluppare una certa flessibilità e adattabilità, in quanto non basta porre l'attenzione unicamente sull'efficienza dei processi interni: i sistemi organizzativi rigidi non consentono di rispondere al meglio all'estrema volatilità ambientale, poiché ai nostri giorni rappresentano un approccio troppo rigido e debole. Le organizzazioni tendono a dare spazio a strutture più flessibili, costituite dal lavoro organizzato in team orientati al perseguimento dei risultati, ponendo al centro le persone e concentrando l'attenzione sulla fiducia e sulla responsabilità dei lavoratori. I responsabili HR devono orientarsi verso l'agilità, cercando di individuare del personale che abbia la capacità di gestire al meglio il cambiamento, che sia pronto a formarsi in continuazione, con estrema rapidità. Ciò consente lo sviluppo di nuovi modelli operativi in grado di affrontare scenari nuovi e diversi fra loro.

L'inaspettato bisogno di dover interagire, comunicare, lavorare a distanza ha accresciuto, inoltre, l'importanza del digitale come mezzo per garantire una stabilità aziendale anche dinanzi ad un fenomeno di tale portata. In questo scenario la digitalizzazione e la tecnologia hanno rappresentato strumenti fondamentali per contrastare il Covid-19 e per limitarne la diffusione e le conseguenze. L'implementazione di nuovi strumenti digitali ha consentito ai lavoratori di lavorare anche da casa evitando così la completa paralisi delle attività economiche.

Lo sviluppo di piattaforme che consentono ai lavoratori di operare da remoto e di comunicare in modo efficace con clienti e con colleghi e la digitalizzazione dei processi di esecuzione e di decisione, sono stati gli strumenti utilizzati per fronteggiare al meglio la crisi pandemica che stiamo vivendo (Garcia, 2020).

Abbiamo sentito molto parlare di Smart Working proprio perché è stata la misura adottata dalla quasi totalità delle organizzazioni aziendali per garantire la continuità del business e allo stesso tempo tutelare la salute pubblica. Questa nuova modalità di lavorare dà la possibilità a una pluralità di team di interagire anche a distanza: nuovi strumenti digitali che consentono la comunicazione istantanea e video conferenze ricreano riunioni online che sono molto simili a quelle tradizionali.

Per garantire gli stessi risultati in termini di efficienza ed efficacia rispetto a quelli raggiunti con il lavoro in presenza è quindi necessaria una riprogettazione del lavoro all'interno dell'organizzazione, ponendo al centro l'importanza delle persone, delle loro esigenze e delle loro caratteristiche.

### **1.1.2 Business Continuity Management System: garantire continuità e resilienza alle imprese**

La diffusione del virus Covid-19 oltre a rappresentare una crisi sanitaria e sociale, è indubbiamente una grave minaccia per le organizzazioni e per la continuità dei loro processi aziendali.

Proprio al verificarsi di questi eventi di profonda destabilizzazione diventano essenziali alcune considerazioni sulle azioni da adottare per ripristinare i processi aziendali e su concetti come resilienza e continuità operativa.

Il termine resilienza, come abbiamo sottolineato nel paragrafo precedente, indica la capacità di un'organizzazione di rispondere ed adattarsi al cambiamento e a fenomeni improvvisi, con il fine di sopravvivere e crescere (D'Onghia, 2020).

I punti sui quali un'organizzazione deve agire per consolidare e sviluppare la propria resilienza sono: l'analisi delle proprie capacità, con conseguente individuazione dei punti di forza, cercando di contenere i punti di debolezza, e lo studio dell'ambiente di riferimento, facendo leva sulle variabili che potrebbero influenzare i processi e la continuità aziendale.

Con il termine Sistema di Gestione della Continuità Operativa o Business Continuity Management System (BCMS) facciamo riferimento ad un processo strutturato che identifica le potenziali minacce per l'organizzazione e fornisce delle linee guida per assicurare una risposta efficace in caso di improvvisi cambiamenti dello scenario macroeconomico di riferimento, evitando così eventuali interruzioni dell'operatività aziendale.

La facoltà di un'organizzazione di avere una propria continuità operativa anche dinanzi ad eventi del tutto inaspettati che hanno il potenziale di bloccare la produzione di prodotti e servizi, non è mai stata così importante come in questo periodo storico.

L'obiettivo è quello di minimizzare le conseguenze negative generate dall'evento su prodotti e servizi, cercando di garantire comunque l'erogazione e la consegna: far sì che



ci sia una continuità dei processi operativi anche in caso di interruzioni del sistema, perdita del personale o di risorse strumentali.

Molto spesso, una scarsa pianificazione o la mancanza di risorse volte a fronteggiare tali eventi, possono tradursi per le aziende in maggiori costi e in un decremento della fiducia degli stakeholder nei confronti dell'organizzazione stessa. Nella fase che stiamo attraversando, la maggior parte dei lavoratori hanno dovuto svolgere il proprio lavoro da remoto per cercare di fronteggiare al meglio la crisi generata dal Covid-19, limitarne la diffusione e le conseguenze negative. I lavoratori sono quindi operativi, ma non hanno la possibilità di accedere fisicamente agli uffici aziendali per un arco di tempo che potrebbe essere consistente.

Come potrebbe un'azienda lungimirante affrontare al meglio situazioni di emergenza come quella generata dal Coronavirus?

Analizzare e studiare possibili interruzioni generate da fenomeni inaspettati e implementare piani per affrontare delle crisi risulta essere di fondamentale importanza. Ciò vuol dire vivere con una maggiore tranquillità il verificarsi di scenari diversi e destabilizzanti.

Lo standard ISO 22301 è uno strumento molto utile per progettare e sviluppare un Business Continuity Management System ben strutturato, con cui minimizzare i rischi e la probabilità di paralisi del lavoro (Di Crosta, 2019).

Il Sistema di Gestione della Continuità Operativa pone attenzione su una serie di aspetti:

→ Il Business Continuity Management System deve essere progettato dal management affinché ci sia una certa coerenza tra le azioni e gli obiettivi definiti per il controllo della continuità operativa e la strategia dell'organizzazione;

→ È importante implementare processi e strutture per affrontare eventuali crisi, con l'obiettivo di sopravvivere con successo dinanzi ad eventuali blocchi di sistema;

→ L'organizzazione deve disporre di mezzi e risorse sufficienti per sviluppare un buon BCMS, concentrandosi soprattutto sulle risorse umane e sulle risorse tecnologiche al fine di gestire al meglio il flusso di dati;

→ Si devono stimare i possibili rischi analizzando differenti scenari e orizzonti temporali. Il BCMS deve quindi includere dei controlli per favorire il miglioramento continuo,

cercando di capire quali potrebbero essere le variabili esterne in grado di modificare i processi operativi dell'organizzazione;

→L'organizzazione si focalizza sul continuo miglioramento della qualità del BCMS, analizzando parametri di carattere quantitativo e qualitativo.

Obiettivi della norma ISO 22301 per la gestione della BCMS sono quindi: identificare i criteri per tutelare le organizzazioni da eventi destabilizzanti, assicurando le funzioni essenziali e l'erogazione dei servizi alla clientela; ridurre la possibilità che tali crisi si verifichino, minimizzando possibili perdite e conseguenze negative sulle attività dell'organizzazione; far sì che le aziende reagiscano tempestivamente, ripristinando la continuità operativa nel minor lasso temporale possibile; rispettare i requisiti regolamentari (Solera, 2019).

Per implementare e migliorare continuamente l'efficacia del BCMS, molto spesso viene applicato un approccio che rimanda al ciclo di Deming, modello per il miglioramento continuo aziendale, caratterizzato dalle seguenti fasi: **Plan** (pianificare), **Do** (porre in essere quanto pianificato), **Check** (controllare e monitorare i risultati) e **Act** (migliorare) (Elide, 2017):

- 1) Pianificazione: definire i confini entro i quali operare analizzando il contesto dell'organizzazione, la filiera produttiva, la leadership ecc. Consiste nella definizione di ciò che deve essere fatto per risolvere un problema.
- 2) Esecuzione: individuare possibili minacce e processi critici al fine di attuare il piano, eseguire il processo, creare il prodotto.
- 3) Controllo: Test, controllo e raccolta dei risultati e dei riscontri. In questa fase vengono confrontati i risultati perseguiti con i risultati attesi.
- 4) Miglioramento: al fine di ottenere un continuo miglioramento aziendale.



Figura 1- Modello di Deming - Fonte tksistemi.com

### 1.1.3 Esigenza di flessibilità e cambiamento della logica lavorativa: Smart Working

Le tecnologie per lo Smart Working hanno rappresentato una soluzione ottimale per moltissime aziende durante il periodo segnato dalla pandemia e dal distanziamento interpersonale. L'emergenza Coronavirus e l'esigenza di favorire da una parte la continuità aziendale e dall'altra il contenimento della diffusione del virus, hanno portato ad una crescita esponenziale di questo nuovo approccio al lavoro.

Quando si affronta il concetto di Smart Working molto spesso, erroneamente, si fa riferimento alla sola possibilità di lavorare da remoto: nella realtà, ciò che stiamo vivendo ai nostri giorni è un totale cambiamento delle modalità di organizzare il lavoro che coinvolge i processi operativi, la cultura aziendale, gli ambienti e gli strumenti di lavoro.

Con il termine Smart Working definiamo una nuova modalità di lavorare che si basa principalmente sulla flessibilità e sull'indipendenza nella definizione degli orari, degli spazi e dei mezzi da impiegare (Corso, Crespi, 2021).

Il passaggio dalla modalità di lavoro tradizionale ad un approccio Smart necessita del tempo necessario per implementare una relazione di fiducia tra i collaboratori e l'organizzazione aziendale. Si favorisce così una maggiore responsabilizzazione del personale, ponendo al centro l'individuo, le sue esigenze e le sue potenzialità.

Secondo i dati registrati dall'Osservatorio di Smart Working, lo scorso anno lo Smart Working ha coinvolto il 97% delle grandi imprese, il 94% delle PA e il 58% delle PMI,

per un totale di 6,58 milioni di lavoratori e cioè un terzo dei lavoratori dipendenti italiani (Capoferro, 2021).

I punti cardine sui quali bisogna porre attenzione per comprendere al meglio lo SW sono:

→ **La flessibilità:** Con il termine flessibilità intendiamo la capacità di un'organizzazione aziendale di rispondere al meglio ai cambiamenti provenienti dall'ambiente esterno. Lo Smart Working sottolinea l'importanza della flessibilità organizzativa, cioè la capacità dell'impresa di rispondere al meglio al cambiamento, introducendo approcci di empowerment e di responsabilizzazione dei lavoratori sul perseguimento dei risultati, al fine di creare valore per la clientela. Si tratta di una modalità di lavorare nella quale i lavoratori hanno una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli ambienti, degli orari di lavoro e degli strumenti da impiegare.

→ **La fiducia:** La fiducia che intercorre tra organizzazione e forza lavoro è uno degli aspetti più importanti per sviluppare uno SW efficace. La fiducia nei propri confronti è molto importante perché se il lavoratore crede in sé stesso ed è certo di portare a termine le proprie mansioni nel miglior modo possibile non ha bisogno della supervisione diretta del proprio superiore.

Molto importante è, inoltre, la fiducia nei confronti dell'organizzazione: la forza lavoro deve nutrire fiducia nei confronti dell'organizzazione stessa poiché sarebbe svantaggioso per l'azienda se il proprio personale interpretasse lo SW come un mezzo per lavorare di più a parità di retribuzione. Sviluppando un rapporto di collaborazione e comunicazione con i lavoratori ed esponendo gli obiettivi aziendali, i dipendenti si sentiranno parte integrante dell'organizzazione e nutriranno fiducia nella stessa (Sperotti, 2014).

→ **La comunicazione:** I lavoratori devono poter interagire tra di loro in modo efficiente e con estrema rapidità, utilizzando gli spazi online creati allo scopo di ottimizzare la comunicazione e facilitare la condivisione di progetti di lavoro. Negli ultimi anni si sono sviluppati nuovi strumenti tecnologici in grado di digitalizzare documenti di qualsiasi genere che consentono una comunicazione istantanea con colleghi e superiori.

→ **L'autonomia:** con il termine autonomia intendiamo il grado di indipendenza e autonomia di cui beneficia il lavoratore: è molto importante saper organizzare il proprio lavoro analizzando le proprie capacità e preferenze, cercando di salvaguardare l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa.

Clapperton e Vanhoutte, hanno elaborato il modello delle 3 “B” che propone le tre leve principali per implementare lo SW all’interno di un’organizzazione: queste sono **Bricks**, **Bytes** e **Behaviours**.

1. **Bricks:** con questo termine che letteralmente vuol dire “mattoni” facciamo riferimento alla dimensione fisica e cioè agli ambienti di lavoro e alla riorganizzazione degli spazi. L’obiettivo è quello di progettare ambienti seguendo una linea guida “smart”, affinché la forza lavoro possa massimizzare i risultati.
2. **Bytes:** tradotto in italiano questo termine vuol dire “tecnologie”. Facciamo riferimento all’utilizzo di nuovi strumenti tecnologici, fondamentali per consentire alle persone non solo di lavorare da remoto, ma allo stesso tempo di collaborare e di condividere informazioni con i propri colleghi da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.
3. **Behaviours:** letteralmente “comportamento”. Si è passati dal lavoro in presenza, nel rispetto di fasce orarie predeterminate, al lavoro da casa, seguendo orari che nella maggior parte dei casi derivano dalla discrezionalità dei lavoratori stessi.

L’attenzione si sposta sui risultati e la scelta delle modalità con cui raggiungere gli obiettivi è rimessa al lavoratore. Il focus è sul risultato finale, che deve essere perseguito nel rispetto dei tempi prestabiliti. I dipendenti sono legati al manager e all’organizzazione da un rapporto di fiducia e ciò incentiva un processo di responsabilizzazione del lavoratore (Clapperton, Vanhouette, 2014).



Figura 2 - Il modello delle 3 B di Clapperton e Vanhouette - Fonte Le 3B: Bricks, Bytes e Behaviours.

### 1.1.4 Vantaggi e criticità dello Smart Working

Prima della pandemia di Covid-19 per la maggior parte delle piccole-medie imprese italiane l'implementazione di nuovi approcci al modo di lavorare come quello dello Smart Working era poco diffusa.

A partire dal 2020 le cose sono cambiate radicalmente: lo SW, promosso dal governo per fronteggiare l'emergenza sanitaria, è un fenomeno sempre più presente nella quotidianità aziendale.

Sono innumerevoli i vantaggi che questo nuovo approccio al lavoro reca sia ai lavoratori, che all'organizzazione, che all'ambiente.

Secondo i dati raccolti dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, gli smartworker sono più soddisfatti sia del rapporto con colleghi e superiori, che dei risultati perseguiti. Le motivazioni che portano sempre più lavoratori ad aderire allo SW sono sia di carattere personale, come ad esempio la possibilità di lavorare dal proprio divano di casa sopportando meno stress, o la ricerca di un migliore bilanciamento tra sfera privata e professionale, che lavorativo, come l'incremento della motivazione, della soddisfazione e della produttività. Tra gli innumerevoli benefici,

inoltre, ci sono una serie di lati positivi per l'organizzazione come ad esempio la riduzione del grado di assenteismo, minori costi legati agli ambienti fisici e un miglioramento nella condivisione di informazioni e nel coordinamento.

A tutto ciò si aggiungono infine una serie di vantaggi sotto il profilo ambientale con una netta riduzione del livello di inquinamento derivante dagli spostamenti casa-posto di lavoro (Corso, 2021).

Tuttavia, anche se abbiamo constatato che sono molti gli aspetti positivi legati allo SW, è importante sottolineare che ci sono anche delle criticità come ad esempio la riduzione del grado di socializzazione e interazione tra i lavoratori o la contaminazione tra vita lavorativa e vita privata se non gestita adeguatamente dagli smartworker.

### → **Benefici per le imprese**

Oltre ai lavoratori, anche le imprese si sono rese conto degli innumerevoli vantaggi che lo Smart Working genera:

- **Produttività:** un lavoratore più soddisfatto e motivato ha come obiettivo quello di far crescere l'impresa e massimizzare i risultati in termini di performance. Un lavoratore più produttivo è una fonte di valore per l'organizzazione. Da uno studio condotto nel 2018 dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano emerge che l'incremento della produttività dei lavoratori è del 15% circa (Crespi, Corso, 2018).
- **Competenze digitali:** lo SW necessita dell'utilizzo di strumenti digitali che consentano ai lavoratori di comunicare in modo efficiente e rapido e di ottimizzare il livello di coordinamento. I processi aziendali e i work flow diventano quindi molto più semplici ed efficienti. Ciò ha generato un netto miglioramento delle competenze dei lavoratori sotto il profilo tecnologico-digitale.
- **Risparmio economico:** le aziende "smart" non necessitano di un ufficio per gestire le proprie attività. Si riducono quindi i costi per la gestione degli ambienti come ad esempio le spese di affitto, corrente, acqua. Vengono riorganizzati gli spazi e implementate politiche di desk sharing e silent room (Principe, 2020).

Secondo i dati rilevati dall' Osservatorio Smart Working del Politecnico di Torino è stato registrato un incremento della produttività dei lavoratori del 15%. Analizzando lo scenario nazionale, l'incremento della produttività della forza lavoro in Italia si può tradurre con una stima di 13,7 miliardi di euro (Crespi, Corso, 2018).

### → **Benefici per i lavoratori**

Sono numerosi i benefici derivanti dallo Smart Working che la maggior parte dei lavoratori ha imparato ad apprezzare:

- **Risparmio di tempo:** il lavoratore ha la possibilità di compiere le stesse mansioni lavorative che svolgeva nelle sedi aziendali dal proprio domicilio. Ciò genera un risparmio dei costi sostenuti per percorrere il tragitto casa-lavoro sia che venga fatto con la propria auto, che utilizzando i mezzi pubblici. In media una persona impiega dai 30 ai 90 minuti per compiere il tragitto per raggiungere il posto di lavoro.
- **Equilibrio sfera privata/sfera lavorativa:** Il lavoratore ha la possibilità di dedicare più tempo a sé stesso e alla propria famiglia. Può quindi concentrarsi maggiormente sulle esigenze dei propri cari. Ciò favorisce la creazione di rapporti più forti, ed è un aspetto molto importante in quanto influenza notevolmente il livello di soddisfazione e di motivazione del lavoratore.
- **Meno stress:** lavorare in Smart Working riduce la tensione e lo stress dei lavoratori in quanto non riscontreranno più i soliti problemi legati ai ritardi dovuti al traffico o alla ricerca di un parcheggio che sia il più vicino possibile al posto di lavoro. Stesso ragionamento può essere applicato ai pendolari che si muovono con i mezzi pubblici spesso intasati. Niente più code, scioperi, imprevisti (Principe, 2020).
- **Maggiore produttività:** Questo nuovo approccio al lavoro pone al centro il lavoratore con le sue esigenze e potenzialità. Un lavoratore motivato e responsabilizzato persegue risultati migliori in termini di efficienza e produttività.



Secondo i dati registrati dal Politecnico di Milano il 73% dei lavoratori considera la propria attenzione durante lo SW buona o ottima, per il 76% è aumentata l'efficacia e per il 72% è aumentata l'efficienza (Crespi, Corso, 2018).

### → **Benefici per l'ambiente**

Sotto il profilo ambientale sono tangibili i vantaggi apportati dallo Smart Working. Secondo i dati dell'ENEA, Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, lavorare in SW ha generato una diminuzione di circa un'ora e mezza degli spostamenti giornalieri per persona con una conseguente riduzione delle emissioni di CO2 (Penna, 2020).

Lo SW è quindi un'ottima soluzione per favorire una maggiore sostenibilità e per migliorare la qualità dell'aria e limitare il cambiamento climatico.

Preservare il pianeta è una priorità non solo del singolo individuo ma anche delle organizzazioni aziendali che devono implementare delle strategie e definire obiettivi nel rispetto dell'ambiente.

### → **Problematiche e possibili soluzioni**

Dopo aver evidenziato i vantaggi legati allo Smart Working, è importante sottolineare anche quali potrebbero essere gli effetti negativi.

- In primo luogo, la possibilità di lavorare da remoto ha generato una riduzione della socializzazione e dei rapporti interpersonali anche in forma informale-amichevole tra i collaboratori. Analizzando un orizzonte temporale di medio-lungo termine, ciò potrebbe portare ad un isolamento sociale, provocando nel lavoratore un senso di frustrazione e alienazione. Questo senso di solitudine per i dipendenti, dapprima abituati alla vita di gruppo nelle sedi aziendali, può avere delle conseguenze sul livello di produttività per carenza di motivazione (Randi, 2021).

Per cercare di arginare questo problema o contenerlo il più possibile una soluzione piuttosto diffusa è l'introduzione di spazi ricreativi per i lavoratori, in modo che questi possano alternare momenti di operatività con momenti di svago, nei quali hanno la possibilità di coltivare rapporti con i propri colleghi.

Poiché lo Smart Working non prevede unicamente la possibilità di lavorare dalla propria abitazione, ma da qualsiasi altra sede, come ad esempio bar, casa di amici, o qualsiasi altro ambiente in cui sia possibile accedere ad una connessione Internet, il problema della solitudine può essere limitato.

- Altra questione sollevata dai lavoratori che operano in Smart Working è l'iperconnessione. Con questo termine facciamo riferimento all'esigenza di rimanere connessi ad Internet tutte le ore del giorno per svolgere le proprie mansioni lavorative. Il lavoratore, utilizzando nuovi strumenti digitali per lavorare, potrebbe sentirsi in dovere di essere reperibile durante tutta la giornata, lavorando più ore di quanto avrebbe fatto in presenza, in ufficio. Dunque operare in SW potrebbe generare una contaminazione tra sfera privata e sfera lavorativa (Randi, 2021).

La legge 81/2017 definisce il diritto alla disconnessione come l'insieme delle misure tecniche e organizzative, che hanno come obiettivo quello di garantire la salute ed il benessere del lavoratore in Smart Working. Ad ogni lavoratore deve essere garantito il diritto di disconnettersi dal lavoro, di disporre del proprio tempo libero e di non rispondere a messaggi di lavoro, mail o chiamate al di fuori degli orari di lavoro (Nerli, 2019).

### **1.1.5 Work-life balance: il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata**

Il termine Work-life balance è nato per la prima volta in Gran Bretagna verso la fine degli anni Settanta e indica il bilanciamento tra sfera professionale, intesa come carriera e ambizione lavorativa e sfera privata, cioè il tempo dedicato ai propri affetti, allo svago e al divertimento.

In passato non era possibile svolgere il proprio lavoro da casa perché non c'erano i mezzi tecnologici adatti, ed era quindi tangibile il confine tra vita privata e vita professionale. Negli ultimi anni, l'evoluzione digitale ha reso sempre meno visibile tale divario, sia con riferimento ai tempi che agli ambienti di lavoro. Con l'avvento dello Smart Working, la presenza fisica sul posto di lavoro si è ridotta drasticamente, fino ad avvilirsi del tutto in alcuni business.

Bilanciare le due sfere non vuol dire dividere ugualmente le ore da dedicare al lavoro e quelle da dedicare alla propria vita privata: ogni lavoratore, in base ai propri bisogni e

alle proprie esigenze familiari avrà un equilibrio più o meno simile a quello del proprio collega. L'equilibrio vita-lavoro è un processo soggettivo e in continuo cambiamento in base all'età, agli obiettivi e alle esigenze personali: un lavoratore molto giovane è disposto a lavorare più ore a fronte di una maggior retribuzione rispetto ad un lavoratore che ha una famiglia e che predilige invece una maggiore flessibilità per gestire al meglio la propria vita privata.

Per le organizzazioni aziendali il termine work-life balance si traduce con la ricerca di azioni e soluzioni per favorire una convivenza pacifica tra ciò che concerne il privato e ciò che riguarda il lavoro, al fine di favorire il miglioramento della qualità della vita e quindi della performance del lavoratore.

Ciò deriva dal fatto che uno squilibrio della sfera lavoro-vita privata potrebbe portare ad un'insoddisfazione e ad una demotivazione tale da rendere il dipendente poco produttivo (Mai, 2019).

Nel Libro "Managing Work-Life Balance" David Clutterbuck descrive il Work life balance come: "a state where an individual manages real or potential conflict between different demands on his or her time and energy in a way that satisfies his or her needs to fulfillment [...]. Achieving work-life balance can arguably be boiled down to: being aware of different demands on time and energy; having the ability to make choices in the allocation of time and energy; knowing what values to apply to choices; making choice [...]. It is achieved when an individual's right to fulfilled life inside and outside paid work is accepted and respected as the norm, to the mutual benefit of the individual, business and society".

Con questa definizione possiamo affermare che il bilanciamento tra vita privata e lavoro può generare effetti positivi non solo per il lavoratore, ma anche per tutti gli stakeholder che sono coinvolti come famiglie, società e organizzazioni.

Analizzando il profilo del lavoratore, il raggiungimento del giusto equilibrio tra vita privata-vita professionale, consente di svolgere meglio le mansioni lavorative e raggiungere conseguentemente un maggior livello di produttività. Avere la possibilità di dedicare del tempo alla propria famiglia e a sé stessi, si traduce in una maggiore motivazione ed energia sul posto di lavoro, minor stress e una maggiore gratificazione personale.

Un maggior grado di soddisfazione e motivazione dei dipendenti genera una riduzione dell'assenteismo e del turnover aziendale e conseguentemente un miglioramento dell'immagine dell'azienda sul mercato.

Per le organizzazioni aziendali, oltre a riscontrare un notevole incremento del livello di produttività, si registra anche un aumento della fidelizzazione dei dipendenti che si sentono soddisfatti e motivati.

Il work-life balance prevede una serie di programmi volti a sostenere i lavoratori nella ricerca dell'equilibrio vita privata-vita lavorativa. Porre in essere tali azioni comporta una riorganizzazione dei processi di lavoro, un cambiamento della cultura aziendale e una ridefinizione delle strategie e dei sistemi di gestione del personale. Implementare politiche di work-life balance non si limita quindi allo sviluppo di programmi e azioni a supporto dei dipendenti, ma genera un vero e proprio cambiamento dei valori dell'organizzazione.

Obiettivo di un buon work-life balance è quello di favorire il benessere dei lavoratori riducendo al minimo lo stress derivante da una mancata conciliazione tra sfera lavorativa e sfera personale. A tal fine è molto importante dialogare con i propri collaboratori, capire quali sono le loro esigenze e sviluppare una serie di risposte efficaci.

Le iniziative più diffuse per favorire un buon work-life balance sono:

→ Introdurre orari flessibili dando ai lavoratori la possibilità di organizzare le proprie mansioni lavorative scegliendo l'orario di inizio e fine lavoro, nel rispetto di alcuni limiti predefiniti.

→ La possibilità di lavorare part-time, lavorando un monte ore inferiore rispetto a quello previsto dai contratti collettivi nazionali.

→ La possibilità di lavorare da casa in Smart Working.

→ L'istituzione di asili per i lavoratori che hanno una famiglia con dei bambini.

→ Concedere dei giorni di permesso ai lavoratori che devono gestire situazioni particolari legate alla propria vita privata (ad esempio lavoratori che hanno a carico dei genitori molto anziani o con handicap).

Possiamo quindi concludere che si sta diffondendo una nuova modalità di concepire la relazione azienda-lavoratore: l'organizzazione contribuisce alla realizzazione dei progetti

dei propri dipendenti facendo leva sulla flessibilità sia in riferimento ai tempi che agli spazi di lavoro.

In conclusione, analizzando i vantaggi, il work-life balance genera un incremento del livello di soddisfazione e motivazione dei lavoratori e di conseguenza ciò genera:

- Una riduzione del turnover aziendale;
- Riduzione del livello di assenteismo;
- Incremento della produttività e dell'efficienza: un lavoratore soddisfatto lavora meglio e risulta essere più produttivo;
- Ritorno positivo sull'immagine dell'organizzazione: lo sviluppo di azioni volte a favorire il benessere dei propri dipendenti è importante per la reputazione aziendale.

Da una ricerca condotta dalla società di consulenza manageriale McKinsey & Company emerge come le politiche volte a favorire il benessere dei dipendenti abbiano generato una riduzione delle assenze fino al 15%, con un risparmio annuo fino a 1350 euro circa per dipendente e un incremento del 5% della produttività (Canuti, 2020).

## **→ L'impatto del work-life balance sull'ambiente di lavoro e sulla motivazione**

Un modello di work-life balance efficiente consente ai lavoratori di gestire il proprio tempo con flessibilità, in quanto hanno la possibilità di organizzare le proprie giornate in base alle proprie esigenze e ai propri impegni familiari senza preoccupazioni. Dare ai lavoratori la possibilità di gestire il proprio tempo liberamente è funzionale alla creazione di un ambiente di lavoro sereno e ad un incremento della motivazione.

Non possiamo considerare un'organizzazione aziendale unicamente come una semplice macchina, poiché nella realtà è un sistema sociale a tutti gli effetti. I soggetti che ne fanno parte sono degli esseri umani e non dei robot, e in quanto tali hanno la piena libertà di esprimere il proprio livello di soddisfazione e motivazione.

Con il termine “motivazione” definiamo: “la forza motrice che porta un individuo a comportarsi in un determinato modo al fine di raggiungere uno scopo” (Western,2002).

Nel 1924 Elton Mayo ha condotto una serie di studi sulla produttività del lavoro presso la sede di Hawthorne della Western Electric Company. Per il periodo che va dal 1927 al 1932 i dipendenti sono stati sottoposti ad una serie di esperimenti al fine di osservare eventuali miglioramenti della produttività. È stato analizzato il comportamento di un gruppo di 6 donne operaie a variazioni di condizioni di lavoro, retribuzione o orari di lavoro. Da questi esperimenti è emerso che la produttività oltre a variare in base alle condizioni fisiche delle persone e agli spazi di lavoro, dipende dal legame interpersonale che c'è tra i lavoratori, dalla collaborazione che c'è tra essi e dalla presenza di superiori cordiali e disponibili, che diano la possibilità ai dipendenti di esprimere i propri pensieri liberamente e di partecipare alle decisioni aziendali.

Mayo criticò aspramente alcune teorie come il taylorismo e il fordismo poiché riteneva che affinché ci fosse un incremento della produttività, fosse di fondamentale importanza eliminare l'idea secondo la quale il lavoratore deve essere concepito come una macchina e capire invece che un lavoratore motivato, che si sente coinvolto all'interno dell'organizzazione, risulta essere più produttivo.

Successivamente a Mayo, ci fu un altro studioso, Maslow, che cercò di studiare la relazione tra il lavoratore e la produttività da questo raggiunta. Egli afferma che oltre ai bisogni di prima necessità devono essere considerati anche altri bisogni se si vuole coinvolgere la motivazione dei soggetti. Un lavoratore motivato e quindi più produttivo deve attraversare una serie di stadi, partendo dai bisogni primari per poi arrivare alla sicurezza, all'appartenenza (affetto, identificazione), alla stima e infine all'autorealizzazione (raggiungere una posizione appagante all'interno del gruppo sociale di riferimento) (Bonvin, Varone 2015).

Ogni lavoratore svolge la propria mansione e contribuisce al perseguimento della performance aziendale perché si sente parte integrante dell'organizzazione ed è pienamente soddisfatto di farne parte. La condivisione degli obiettivi aziendali con quelli dei lavoratori, il sostegno che ognuno di essi riceve dall'organizzazione, la responsabilizzazione dei dipendenti sui risultati, il senso di appartenenza al gruppo di lavoro sono aspetti importanti per il benessere e per la motivazione dei singoli dipendenti e quindi di conseguenza anche per il benessere dell'organizzazione.

Le azioni da adottare al fine di sviluppare una strategia volta a favorire il benessere dei lavoratori sono:

→ **Sostegno ai lavoratori**: mostrare vicinanza e collaborazione a tutti i lavoratori genera un incremento della qualità della vita degli stessi e quindi del livello di soddisfazione. Il sostegno delle scelte dei dipendenti è fondamentale per sviluppare un rapporto di fiducia stabile e duraturo.

→ **Ricreare un clima di stima**: la stima favorisce la diffusione di un clima sereno e positivo sul posto di lavoro. La cultura dell'organizzazione deve essere orientata alla crescita dei dipendenti e dell'impresa nel suo complesso. Ciò migliora il benessere aziendale ed ha un'incidenza significativa sulla soddisfazione, sulla motivazione e sulla performance del lavoratore.

→ **Cultura aziendale**: se il lavoratore si identifica nella cultura aziendale vuol dire che ne condivide gli obiettivi. Ciò lo spinge a lavorare con maggiore creatività all'interno dell'azienda.

→ **Riconoscimenti**: molto importanti per stimolare la motivazione dei lavoratori. (Mai, 2019).

## **CAPITOLO 2**

### **2.2 Digitalizzazione e Information Technology a supporto delle imprese**

#### **2.2.1. Aziende digitali: chiave di ripresa post Covid-19**

In seguito alla pandemia di Covid-19, quasi la totalità delle organizzazioni aziendali hanno fatto ricorso al digitale come strumento per fronteggiare le numerose difficoltà derivanti dalle chiusure forzate imposte dalle misure di emergenza. Il digitale e l'Information Technology hanno avuto un ruolo fondamentale per contrastare la diffusione del virus e per mitigarne le conseguenze.

Secondo lo studio "L'effetto dell'emergenza Covid-19 sulla digitalizzazione delle imprese" condotto da SAP Italia (2020) il ricorso alla digitalizzazione è stata la soluzione più ricorrente per affrontare questa emergenza, registrando una percentuale pari al 70%

delle organizzazioni aziendali che hanno realizzato iniziative e progetti per promuovere lo sviluppo del digitale.

I dati relativi alle organizzazioni più giovani come ad esempio le start up sono incoraggianti in quanto lanciano idee e nuovi business innovativi che si sviluppano già in origine intorno al digitale, mentre le PMI più consolidate, abituate ad utilizzare mezzi tradizionali come documenti cartacei, telefonate, fax, hanno avuto maggiori difficoltà ad avviare un processo di digitalizzazione (Paolino, 2019).

Possiamo riassumere l'emergenza lockdown dal lato impresa con due parole: adattabilità e sofferenza. Adattabilità perché le organizzazioni hanno dovuto rispondere velocemente e in modo flessibile al cambiamento generato dalla pandemia. Sofferenza perché hanno dovuto fronteggiare un evento senza precedenti, di grande tensione e difficoltà che ha ostacolato la sopravvivenza e la crescita di moltissime aziende.

Dallo studio condotto da SAP Italia (2020) emerge che secondo il 57% delle persone intervistate, la crisi generata dal Covid-19 ha comportato una ridefinizione molto importante delle infrastrutture e del lavoro. Il cambiamento è legato principalmente ai mezzi per organizzare e gestire il lavoro e le risorse umane: dal lavoro in presenza si è passati al lavoro da remoto, più comunemente conosciuto come Smart Working e sono state sviluppate nuove modalità di fare business, progettando nuovi beni e servizi per rispondere alle richieste del mercato; gli ambienti di lavoro non sono più circoscritti all'ufficio o alla scrivania, ma sono condivisibili anche da remoto; le riunioni si realizzano su siti dedicati e non più nelle sedi aziendali; la gestione della clientela avviene utilizzando specifiche linee di comunicazione via Internet; il coordinamento dei collaboratori si concretizza con l'utilizzo di specifici portali intranet.

Molti, erroneamente, credono che la digitalizzazione delle imprese faccia unicamente riferimento alla digitalizzazione dei documenti aziendali. Nella realtà, con il termine digitalizzazione facciamo riferimento ad un concetto molto più vasto che va oltre alla sola dematerializzazione dei documenti, coinvolgendo lo sviluppo di strumenti e tecnologie digitali che possono rendere più efficienti i processi e la gestione del work flow (Principe, 2020).

Possiamo quindi affermare che il processo di Digital Transformation comporta la riprogettazione dei processi aziendali, lo sviluppo di nuovi modelli di business ed un



maggior utilizzo di strumenti tecnologici come l'intelligenza artificiale e la machine Learning al fine di:

- Automatizzare i processi aziendali;
- Sviluppare nuovi canali di vendita e di comunicazione con la clientela;
- Creare aree virtuali di condivisione;
- Raccogliere e condividere informazioni e documenti garantendo la massima sicurezza;

Sono numerosi, inoltre, gli effetti positivi che ne conseguono:

→ **maggior rapidità ed efficienza:** si creano nuovi modelli automatizzati che agevolano il perseguimento degli obiettivi aziendali in tempi brevi e che rispondono al meglio ai bisogni della clientela e dei collaboratori;

→ **sicurezza:** la raccolta digitale dei dati minimizza il rischio di perdere qualsiasi tipo di informazione e/o documento;

→ **risparmio:** il risparmio ha una duplice natura: riduzione dei costi generata dalla sostituzione della carta con piattaforme che consentono la raccolta e la condivisione di informazioni e risparmio di tempo;

Il primo passo per digitalizzare un'azienda è quello di cambiare modo di pensare, ridefinendo i processi aziendali sulla base delle nuove esigenze emerse con l'evoluzione tecnologica, esacerbata ulteriormente dalla pandemia di Covid-19, in cui le parole chiave sono rapidità ed efficienza.

Affinché si possa realizzare una Digital Transformation è importante:

→ Studiare e analizzare lo stato corrente dell'organizzazione;

→ Stabilire quali sono gli obiettivi aziendali. Questi devono essere chiari e misurabili;

→ Sviluppare una strategia chiara ed efficace sulla base di accurate analisi condotte da professionisti, al fine di individuare le criticità e stabilire gli obiettivi da perseguire;

Solo successivamente è possibile indentificare sistemi software e strumenti tecnologici che siano affini agli obiettivi individuati nella fase di pianificazione strategica.

Infine bisogna sempre ricordare che le organizzazioni non sono tutte uguali e proprio per tale ragione non ci sono degli strumenti tecnologici adattabili a queste ultime indistintamente: bisogna individuare delle soluzioni che siano in grado di rispondere alle

caratteristiche e alle esigenze specifiche di ogni azienda e che siano funzionali per favorirne lo sviluppo e la crescita.

### **2.2.2 Evoluzione della cyber security e riorganizzazione dell'Information Technology delle imprese in era Covid-19**

Oggi viviamo in un'era nella quale strumenti tecnologici e dati rappresentano il nodo centrale di qualsiasi attività. Con il termine Cyber Security definiamo l'insieme degli strumenti e delle pratiche che consentono ad un'organizzazione di proteggere il cyberspace da eventuali attacchi malevoli e dannosi, e si concentra pertanto su aspetti di sicurezza IT e protezione dei sistemi informatici (Aliperto, 2021).

Nel periodo storico che stiamo vivendo, nel quale la tecnologia e il digitale hanno invaso completamente le nostre vite, molto spesso il concetto di Cyber Security e Information Security tendono a convergere in un concetto di sicurezza delle informazioni, in cui il digitale acquisisce un'importanza sempre maggiore.

Quando parliamo di Information Security facciamo riferimento a tutti gli strumenti volti a tutelare l'integrità e la disponibilità dei dati. È quindi un concetto più vasto rispetto a quello della Cyber Security poiché coinvolge la sicurezza della totalità delle informazioni e attiene alla protezione dei dati sia fisici che digitali (Colombo, 2018).

Dopo aver specificato questa differenza è importante dedicare particolare attenzione al tema della Cyber Security.

Il furto di set di dati importanti per lo svolgimento di operazioni strategiche e attacchi hacker che causano il blocco dei sistemi aziendali, possono avere delle conseguenze dannose per l'organizzazione impattando negativamente sui risultati aziendali.

Tutte le organizzazioni sono assoggettate al rischio di poter subire un attacco informatico. Per tale ragione la Cyber Security sta diventando una delle priorità per la maggior parte delle aziende.

La Cyber Security si basa su tre elementi che sono conosciuti con la sigla CIA:

→ **Confidenzialità (confidentiality)**: le informazioni devono essere tutelate da eventuali attacchi hacker. La protezione deve essere garantita in ogni stadio di vita dei dati: dal momento dell'acquisizione, all'utilizzo in rete. I mezzi maggiormente utilizzati per favorire la riservatezza dei dati sono la crittografia e l'inserimento di criteri di

autenticazione come l'utilizzo di password complesse o l'impostazione di scadenze minime per reimpostare la password.

→ **Integrità (integrity):** i dati devono essere completi e veritieri, protetti da eventuali modifiche di contenuto o cancellazioni derivanti da errori, accessi indesiderati al sistema o malfunzionamenti. L'integrità si concentra sul mantenimento dei dati puliti e non contaminati, sia quando vengono caricati che quando vengono archiviati.

→ **Disponibilità (availability):** con il termine disponibilità intendiamo la possibilità di accedere con sicurezza alle informazioni. A volte, questo concetto potrebbe essere confuso o addirittura sembrare in contraddizione con la riservatezza. Mentre la riservatezza consiste nell'assicurarsi che solo le persone che hanno bisogno di accedere ai dati possano accedervi, la disponibilità consiste nell'assicurarsi che sia facile accedere a tali dati nel caso in cui una persona autorizzata ne abbia bisogno. A tal fine è importante controllare che le reti e le applicazioni funzionino come dovrebbero e che i protocolli di sicurezza non ostacolino la produttività. (Chai, 2017).

La pandemia di Covid-19 ha indubbiamente portato moltissime imprese ad implementare processi di digitalizzazione: dallo Smart Working, alla creazione di piattaforme di comunicazione online, all'e-commerce per finire con l'intelligenza artificiale e la machine learning. D'altra parte però, ciò ha generato un incremento degli atti di criminalità informatica. Le aziende che hanno avviato un processo di Digital Transformation hanno dovuto fronteggiare un aumento degli elementi di rischio, in quanto ad essere oggetto di attacco non sono unicamente i dati e le informazioni strategicamente rilevati, ma anche tutti i nuovi sistemi tecnologici implementati, con la probabilità di danneggiare il processo produttivo, l'immagine e la credibilità dell'azienda.

Dal rapporto Clusit 2021 emerge che durante la crisi sanitaria, a livello globale, sono stati registrati 1871 attacchi hacker gravi alle informazioni di dominio pubblico, con un incremento del 12% rispetto all'anno precedente. Da tale report emerge inoltre che c'è stato un aumento degli attacchi derivanti dall'abuso della supply chain, con un incremento dell'esposizione al Cyber Risk e con un numero sempre maggiore di criminali che operano via rete arrecando danni a clienti, fornitori e in generale agli stakeholder dell'azienda.

La crisi generata dal Covid-19 ha quindi fatto emergere una serie di punti di debolezza e problematiche per quanto concerne il comparto della Cyber Security.

Per cercare di garantire l'operatività dei sistemi digitali sotto il profilo di Cyber Security sono importanti tre aspetti:

→ **Solidità:** i sistemi digitali implementati dall'organizzazione devono essere robusti: eventuali attacchi esterni o interni indesiderati, errori, blocchi improvvisi di sistemi software o hardware non dovrebbero generare ripercussioni sul normale funzionamento dei processi aziendali.

→ **Resilienza:** analizzando il profilo della cyber security, la resilienza rappresenta la capacità dell'organizzazione di resistere ad eventuali danni, garantendo così una certa continuità nell'erogazione dei servizi.

→ **Reattività:** il sistema informatico deve essere in grado di rispondere con rapidità ed efficienza ad eventuali attacchi indesiderati che potrebbero generare delle conseguenze dannose per l'organizzazione.

### → **Cyber security: cos'è e come difendere i dati aziendali**

Nel paragrafo precedente abbiamo definito il concetto di Cyber Security come l'insieme degli strumenti, delle tecnologie e dei processi volti a proteggere il cyberspazio da attacchi malevoli interni ma in particolare da quelli provenienti dall'esterno.

Viviamo in un'era in cui la tecnologia e il digitale hanno invaso le nostre vite, nella quale aumentano sempre di più le informazioni e i dati sensibili che vengono condivisi in rete.

I dati sono molto importanti per ogni attività economica: se vengono esaminati e utilizzati correttamente possono generare una serie di conseguenze positive per quanto riguarda l'operatività aziendale, il settore del marketing e quello delle vendite. Proprio per tale ragione implementare delle strategie e delle politiche volte a tutelare le informazioni e i dati è di fondamentale importanza per proteggere l'organizzazione aziendale e per raggiungere il successo. La Cyber Security è importante per ogni organizzazione, indipendentemente dalla tipologia, in quanto basta semplicemente operare sulla rete per essere esposti al rischio di subire possibili attacchi interni e in particolare esterni: spesso basta unicamente accedere al proprio indirizzo di posta elettronica e aprire la mail o scaricare un documento per subire un attacco hacker e essere sottoposti al rischio di perdere dati e informazioni importanti e sensibili.

Sono moltissime le modalità e gli strumenti con i quali è possibile azionare un cyber attacco:

→ **Malicious Software:** tradotto in italiano letteralmente vuol dire Software malevolo, conosciuto comunemente come Malware, è un programma progettato da colui che è intenzionato a realizzare un cyber attacco in rete per estorcere informazioni e dati sensibili, per i quali l'accesso è consentito unicamente a persone autorizzate. Con il termine Malware facciamo riferimento a una pluralità di software differenti tra di loro come ad esempio Scareware, Worm, Trojan, Spyware e molti altri. Generalmente il Malware prende piede nelle reti protette attraverso mail o dopo aver scaricato sul proprio computer dei file che apparentemente sembrano essere innocui e sicuri.

→ **Structured Language Query injecton o SQL injecton:** il soggetto che vuole realizzare un attacco hacker utilizza un codice Structured Language Query dannoso che viene poi diffuso sulla rete, con l'obiettivo di estorcere set di informazioni importanti, effettuare delle modifiche o eliminare dati.

→ **Phishing:** il cyber attacco si realizza con l'invio di messaggi che, se analizzati a livello di forma, replicano perfettamente quelli che gli operatori ricevono dai soggetti con i quali lavorano, come ad esempio i fornitori di servizi. In questo modo l'operatore che crede di parlare con soggetti autorizzati ad accedere a dati sensibili, potrebbe fornire delle informazioni riservate come password o credenziali di carte di credito.

→ **MIM attack:** attacco man in the middle nel quale qualcuno segretamente trasmette o altera la comunicazione tra due parti che credono di comunicare direttamente tra di loro.

→ **DoS:** con questo acronimo facciamo riferimento agli attacchi comunemente conosciuti come Denial of Service. Obiettivo del criminale informatico è quello di danneggiare e rallentare la navigazione sul web verso uno specifico sito Internet (Dragoni, 2021).

Come abbiamo appena sottolineato, sono moltissime le modalità con le quali è possibile effettuare attacchi malevoli nei confronti di un'organizzazione. Proprio per tale ragione è importante adottare misure e azioni di sicurezza volte a limitare gli attacchi hacker e limitarne le conseguenze negative.

**Informare i dipendenti:** i dipendenti dell'organizzazione devono essere consapevoli della presenza di informazioni particolarmente riservate, fondamentali per garantire l'operatività e il successo aziendale. Per tale ragione è di fondamentale importanza che i

lavoratori siano formati nel riconoscere l'importanza di una buona strategia per proteggere i dati e le informazioni aziendali.

**Creare un elenco di collaboratori:** poiché molto spesso i cyber attacchi possono provenire anche da fonti interne, è importante realizzare un elenco di dipendenti autorizzati ad accedere ad informazioni sensibili. Per minimizzare il rischio che avvengano attacchi interni si può ricorrere al così detto *watermark* e cioè un marchio digitale che consente di individuare la persona, membro del personale d'azienda, che ha commesso furto, alterazione o eliminazione di dati rilevanti per l'organizzazione. A ciò si aggiunge la possibilità di utilizzare dei database di record di rilevamento unici che registrano i vari spostamenti dei dati aziendali e che monitorano le modalità con cui vengono utilizzati.

**Cambiare periodicamente le password:** le password devono essere cambiate periodicamente. In questo modo si minimizza il rischio che soggetti esterni all'azienda possano in qualche modo accedere ai dati e ai sistemi informatici dell'organizzazione senza alcun tipo di autorizzazione. Possono essere adottati anche una serie di livelli autorizzativi per autenticare i dipendenti al fine evitare che ci siano accessi indesiderati.

**Gestione del rischio:** realizzare analisi dei possibili rischi ai quali è soggetta l'organizzazione è funzionale per l'identificazione dei dati e delle informazioni particolarmente vulnerabili a cyber attacchi. È quindi importante studiare quali potrebbero essere i vari pericoli e minacce per i dati aziendali, sia digitali che fisici. Solo successivamente si possono individuare i punti deboli attinenti alla sicurezza e capire quali potrebbero essere le azioni e le strategie da porre in essere, secondo un ordine di importanza, per evitare che attacchi hacker possano danneggiare gravemente l'operatività e l'immagine dell'organizzazione.

**Software:** è importante sviluppare e utilizzare un sistema di protezione dei dati che minimizzi la possibilità che si realizzino attacchi e quindi accessi indesiderati malevoli. L'utilizzo di un buon software antivirus è molto utile per evitare che informazioni riservate vengano rubate da criminali informatici che operano sul web.

**Backup:** effettuare regolarmente il backup dei dati è molto importante per recuperare i dati e per avere la possibilità di accedere con continuità alle informazioni aziendali.

**Controlli interni:** effettuando periodicamente dei controlli interni si può intervenire tempestivamente nel caso in cui vengano rilevati dei problemi per quanto concerne la sicurezza informatica. (Redazione, 2021)

La quantità di dati che giornalmente le aziende condividono e utilizzano è in continua crescita. Per tale ragione è importante, infine, implementare un piano di Business Continuity con l'obiettivo di favorire in caso di problemi, come ad esempio attacchi provenienti dall'esterno oppure semplicemente errori tecnici una continuità aziendale. La continuità operativa dei sistemi IT è molto importante, poiché da questa dipende la continuità dei processi operativi e del business.

Per redigere un buon piano di business continuity è importante:

→ capire quali sono gli strumenti e gli asset più importanti, in grado di garantire una certa continuità operativa anche dopo aver subito danni. Questi mezzi generalmente sono sistemi tecnologici o piattaforme digitali, appositamente progettati per tutelare l'operatività aziendale in seguito ad attacchi hacker malevoli diretti al cyberspazio.

→ effettuare delle ipotesi su quali potrebbero essere le minacce che potrebbe fronteggiare l'organizzazione. Gli esperti consigliano di effettuare periodicamente delle valutazioni del rischio.

→ individuare possibili soluzioni per rispondere al meglio a tali minacce (Principe, 2020).

### → **Sistemi informativi a supporto del processo decisionale e di controllo: Transaction Processing System**

Un sistema informativo aziendale è costituito da tutti quegli elementi che permettono la raccolta, l'elaborazione e la trasformazione di dati in informazioni da diffondere a tutti gli stakeholder aziendali, a sostegno delle attività dell'organizzazione aziendale, e nello specifico a supporto del processo decisionale e di coordinamento e controllo.

Il sistema informativo aziendale è un insieme di strumenti, processi, persone, dati e informazioni e si occupa della gestione delle informazioni che vengono utilizzate e condivise all'interno dell'organizzazione. Si compone di:

**Dati:** i dati sono delle descrizioni codificate di informazioni che consentono l'individuazione di alcuni eventi esterni o interni all'organizzazione e possono avere diverse manifestazioni come parole, numeri, lingue.

**Persone:** le persone si occupano dell'individuazione e dell'analisi di dati utili per l'organizzazione, per poi procedere all'elaborazione degli stessi.

**Informazioni:** se dal dato grezzo si procede poi all'elaborazione, si ottengono una serie di informazioni utili per l'azienda. Un'informazione è una fotografia della realtà derivante dall'elaborazione e dall'interpretazione di dati grezzi.

**Strumenti:** sono i mezzi utilizzati per la raccolta, l'elaborazione e la diffusione di informazioni. Generalmente i mezzi utilizzati sono sistemi hardware e software.

**Processi:** sono i processi utilizzati per raccogliere i dati e poi successivamente procedere all'elaborazione e alla diffusione di informazioni.

Possiamo quindi definire un sistema informativo come un sistema aperto che interagisce con l'ambiente interno e con l'ambiente esterno all'azienda, dai quali riceve gli input e ai quali fornisce un output (Torrini, 2021).

Il sistema informativo ha come fine quello di elaborare e fornire delle informazioni utili, cercando di risparmiare tempo e risorse. La validità di un SI si può analizzare valutando una serie di aspetti:

- **Analiticità:** effettuare una scrematura delle informazioni selezionando unicamente quelle utili per l'organizzazione.
- **Rapidità:** fornire con tempestività delle risposte, tenendo in considerazione dei lassi temporali massimi da rispettare.
- **Affidabilità:** è molto importante fornire delle informazioni che siano attendibili, veritiere e verificabili.
- **Adattabilità:** le risposte saranno differenti in base alle diverse esigenze e caratteristiche. Queste possono cambiare con il trascorrere del tempo e in base a circostanze esterne.

Oggi tutte le organizzazioni aziendali, indipendentemente dalla tipologia o dalla dimensione hanno a che fare con una mole sempre maggiore di dati che vengono raccolti, elaborati e condivisi con gli stakeholder. Per tale ragione ai flussi di informazioni viene attribuita un'importanza uguale o in molti casi maggiore rispetto a quella dei flussi di beni e delle risorse finanziarie.

Dai dati grezzi si ricavano informazioni utili per l'azienda per poter intraprendere delle decisioni, effettuare delle valutazioni, sviluppare delle strategie e delle previsioni.



Possiamo concepire il sistema informativo aziendale come uno strumento di primaria importanza per il perseguimento degli obiettivi, in quanto analizza e rileva possibili lacune e inefficienze che possono essere quindi colmate successivamente con tempestività.

All'interno delle organizzazioni i sistemi informativi sono molteplici e differenti e vengono classificati per:

→ **Funzione:** ogni funzione aziendale ha un proprio sistema informativo che differisce rispetto a quello delle altre funzioni. Se analizziamo ad esempio la *funzione ricerca e sviluppo* R&S, questa deve avere un sistema che sia funzionale alla ricerca, all'analisi e alla verifica di un set di informazioni e dati. Alcuni esempi di SI per la funzione R&S sono sistemi di project management o banche dati scientifiche. La *funzione produzione* dovrà fare leva su sistemi informativi adatti per la programmazione e per il controllo dei beni e servizi che vengono prodotti. Alcuni esempi di SI della funzione produzione sono sistemi di manutenzione e gestione o sistemi CAD, Computer-Aided-Design, cioè software per la programmazione assistita da computer. La *funzione logistica* che si occupa degli acquisti di merci, della gestione delle scorte e del magazzino, deve poggiare su sistemi informativi funzionali per la gestione dei fornitori e per il controllo degli ordini effettuati. La *funzione marketing e vendite* riguarda la gestione delle vendite e la definizione delle strategie e delle politiche di marketing. Esempi di SI per questa funzione sono sistemi che sono in grado di organizzare le vendite e gli ordini e di gestire il marketing aziendale. La *funzione finanza* ha come obiettivo quello di analizzare la situazione finanziaria dell'organizzazione per poi occuparsi del reperimento e della gestione delle risorse finanziarie. Infine la funzione *risorse umane* che si occupa della gestione del personale e adotta tutte le decisioni che riguardano le risorse umane, necessita di SI che siano in grado ad esempio di gestire i processi di *people management*, la remunerazione dei dipendenti oppure che rilevino eventuali assenze dei lavoratori (Wikipedia, 2021).

→ **Attività:** i sistemi informativi si suddividono per tipologia di attività. Ci sono diverse modalità per classificare le attività di un'azienda. A tal fine possiamo utilizzare il modello di Anthony e quello di Simon. Secondo il **modello di Anthony** ci sono tre diversi livelli di attività che vengono classificate per stadi organizzativi, e cioè in base al livello gerarchico di appartenenza delle persone che eseguono quell'attività:

- **Le attività strategiche in alta direzione**, cioè tutte le attività che riguardano: la pianificazione strategica per la definizione degli obiettivi aziendali nel lungo termine; il reperimento di risorse utili al perseguimento degli obiettivi; la definizione di strategie per la gestione delle risorse.
- **Le attività tattiche per le direzioni funzionali**, sono quelle legate all'amministrazione dell'azienda e alla programmazione e al controllo. Si occupano della distribuzione delle risorse e del corretto collocamento delle stesse per il perseguimento dei fini aziendali. Sono attività ripetitive e interne all'organizzazione.
- **Le attività operative per il personale esecutivo**, sono tutte quelle attività che consentono all'organizzazione di essere operativa. Sono attività routinarie.

A sostegno di tali attività ci sono una serie di sistemi informativi tra cui: L'ESS, Executive Support System, utilizzato al livello gerarchico più alto, è un sistema funzionale per intraprendere decisioni non routinarie; Il DSS, Decision Support System, sistema utilizzato per adottare decisioni e trovare soluzioni a problemi attraverso l'utilizzo di informazioni sia interne che esterne; Il MIS, Management Information System; Il TPS, Transaction Processing System per le attività di routine.



Figura 3 - Modello di Anthony - Fonte Sistemi Informativi Aziendali

Per quanto concerne il *modello di Simon*, che non si discosta particolarmente da quello di Anthony, si possono individuare i tre livelli di attività in base al grado di programmabilità e sono:

- *Attività difficilmente strutturabili*: prevedono dei processi decisionali che variano in base al problema al quale bisogna rispondere. Richiedono delle soluzioni specifiche, ad hoc.
- *Attività mediamente strutturabili*: sono solo parzialmente strutturabili. C'è soltanto una piccola parte di autonomia decisionale.
- *Attività completamente strutturabili*: non c'è alcun tipo di discrezionalità decisionale (Nicoloso, 2006).

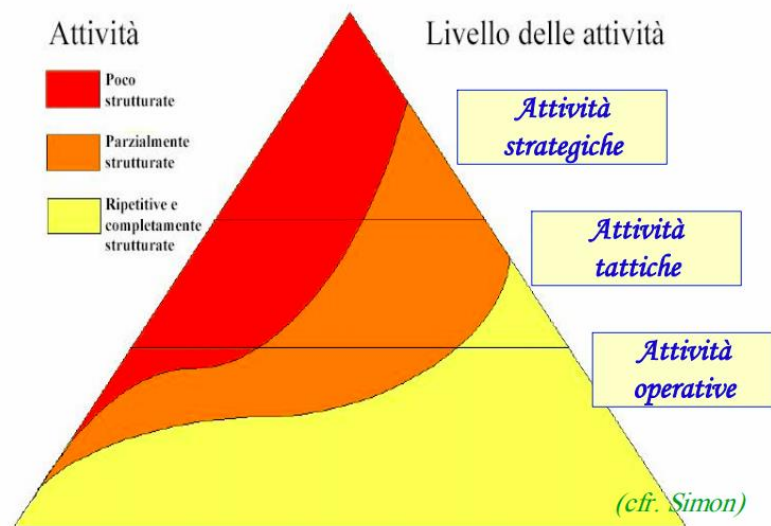


Figura 4 - Modello di Simon - Fonte Sistemi Informativi Aziendali

→ *Processi*: per quanto concerne i processi possiamo distinguere:

- **ERP**: letteralmente Enterprise Resource Planning. Questo sistema informativo viene utilizzato per il controllo di più processi all'interno dell'organizzazione e per la gestione delle risorse.
- **CRM**: Customer Relationship Management, utilizzato per il coordinamento e il controllo della clientela. Viene adottato per instaurare un rapporto con i propri clienti, con l'obiettivo di mantenerli nel tempo.
- **SCM**: Supply Chain Management, è un sistema informativo utilizzato per il coordinamento delle funzioni all'interno dell'organizzazione e per quelle attinenti la catena di approvvigionamento.

Possiamo concludere che le informazioni che vengono elaborate attraverso i sistemi informativi aziendali sono molto utili per l'adozione di decisioni e strategie aziendali, e poiché ottimizzano il lavoro all'interno dei vari settori in azienda, sono di fondamentale importanza anche per la continuità operativa. Agevolare il processo decisionale e favorire l'efficacia dei processi interni, si traduce quindi con un maggior vantaggio competitivo rispetto alle altre organizzazioni (Torrini, 2021).

### **2.2.3 Come la Digital Transformation in epoca Covid-19 ha rivoluzionato le risorse umane: sfide e cambiamenti**

Tutte le organizzazioni aziendali sono costantemente alla ricerca di nuove risorse umane che abbiano la capacità di adattarsi in maniera flessibile a contesti in continuo mutamento. La globalizzazione e l'evoluzione tecnologica hanno impattato notevolmente sulle modalità di lavorare e sulla produzione. Stiamo vivendo quindi in un contesto dove la parola chiave è cambiamento continuo e proprio per questa ragione il fattore umano rappresenta una risorsa fondamentale per il successo aziendale.

Il reclutamento del personale è molto importante nel mondo del lavoro poiché più è meticolosa la selezione e maggiore sarà la possibilità di avere nell'organico dell'organizzazione dei collaboratori che sappiano rispondere in modo rapido e flessibile alle esigenze organizzative e strategiche. Ciò genera un incremento della produttività e una crescita aziendale che deve essere supportata dall'inserimento e dalla creazione di nuove figure professionali.

Indubbiamente l'obiettivo primario di ogni organizzazione è la creazione di valore per la clientela e il perseguimento di un vantaggio competitivo all'interno del mercato di riferimento in cui opera. Per tale ragione è molto importante che i recruiter, cioè coloro che si occupano della selezione di nuove risorse umane, cerchino di attirare i lavoratori migliori.

Fino a qualche anno fa gli strumenti utilizzati per selezionare nuovo personale erano: avvisi pubblicati su giornali, agenzie interinali, annunci su riviste, autocandidature, passaparola. Il processo di reclutamento necessitava di tempi più lunghi, in quanto l'individuazione di candidati idonei alla posizione di lavoro aperta, era strettamente legata alle caratteristiche del mercato del lavoro, alla reputazione dell'azienda e alla specificità dei requisiti richiesti dall'organizzazione (Destezet, 2018).

Oggi i siti web delle aziende rappresentano uno dei canali privilegiati attraverso i quali comunicano i loro fabbisogni. L'avvento di annunci di lavoro online e la possibilità di candidarsi con un semplice click hanno rappresentato un importante cambiamento nel settore del reclutamento del personale. Le aziende e i candidati possono usufruire di nuovi canali di comunicazione come LinkedIn o Glassdoor, piattaforme che favoriscono l'interconnessione tra HR manager e professionisti. Coloro che cercano un'occupazione creano un profilo nel quale riassumono le proprie esperienze lavorative, il proprio bagaglio culturale e eventuali master/corsi frequentati. Successivamente hanno la possibilità di visitare pagine aziendali, farsi un'idea dei valori identificativi delle stesse e candidarsi all'annuncio che reputano più adatto alle proprie conoscenze e competenze. Le aziende analizzano le informazioni dei candidati più interessanti per i propri fabbisogni e hanno così la possibilità di trovare nuovi dipendenti ai quali offrire un posto di lavoro. Possono utilizzare queste piattaforme anche per comunicare la propria cultura aziendale, i valori identificativi e per coinvolgere le persone nella vita aziendale.

Con l'evoluzione tecnologica e l'avvento del digitale il processo di selezione del personale è diventato molto più veloce e semplice: sempre più spesso le aziende si avvalgono almeno in fase di pre-selezione di test o colloqui somministrati online; I tempi di pubblicazione delle posizioni aperte sul web sono molto brevi: bastano pochi minuti per mostrare ai candidati la posizione di lavoro individuata dall'azienda; I candidati possono inviare il proprio curriculum con un semplice click. Si riducono così i tempi di invio e ricezione dei CV poiché non ci sono più vincoli di spazio e di tempo; Grazie all'utilizzo di piattaforme online, i dati dei candidati sono in formato digitale e questo genera una riduzione dei tempi necessari per valutare ed elaborare le candidature.

Con la pandemia di Covid-19 sono state introdotte numerose misure restrittive per contenere la diffusione dei contagi, tra le quali l'ampio ricorso al digitale, sostituendo così i contatti diretti e fisici tra le persone con interazioni di tipo virtuale.

Più in particolare questo cambiamento ha riguardato ampiamente il mondo del lavoro sia sotto il profilo del lavoratore che continua a svolgere le mansioni lavorative da remoto, che sotto quello dei recruiter e cioè coloro che sono addetti alla selezione e alla gestione delle risorse umane.

L'utilizzo di strumenti tecnologici come l'intelligenza artificiale o i big data nei processi di recruiting, ha apportato una serie di vantaggi sia sotto il profilo economico e logistico, che sotto il profilo strategico.

Con il termine big data descriviamo un enorme set di dati strutturati e non strutturati, che vengono generati dalle organizzazioni ogni giorno. Affinché questi dati possano acquisire valore, è necessario che vengano elaborati. Proprio per tale ragione, quando parliamo di big data facciamo riferimento anche a tutti gli strumenti tecnologici utilizzati per estrapolare informazioni utili da set di dati grezzi.

Possiamo definire le caratteristiche dei big data con le 5V:

- **Volume**: vengono esaminati enormi set di dati provenienti da fonti diverse;
- **Varietà**: i dati sono di differenti tipologie, ovvero strutturati, non strutturati e semi strutturati;
- **Velocità**: i dati vengono raccolti ed elaborati con una velocità estrema;
- **Veridicità**: i dati devono essere veritieri e verificabili;
- **Valore**: è necessario che i dati grezzi vengano elaborati affinché possano acquisire valore per l'organizzazione (Piva, 2019).

I big data rappresentano un mezzo molto utile per i manager addetti alle risorse umane. I dati raccolti vengono elaborati e confrontati per ottenere delle risposte utili ai fini della ricerca e della selezione di nuovo personale. Le informazioni che emergono dai curriculum dei candidati vengono poi inserite all'interno di un database nel quale sono suddivise nel rispetto di alcuni criteri prestabiliti. Questi criteri possono essere il livello di istruzione, l'esperienza lavorativa, le competenze, le attitudini e la professionalità. Successivamente vengono forniti dei prospetti minuziosi ai recruiter, grazie ai quali possono confrontare le informazioni di ciascun candidato con i requisiti richiesti dall'organizzazione. Oltre che per la ricerca e la selezione del personale, i big data vengono utilizzati anche per altri fini legati al settore HR: sono funzionali per conoscere lo status di benessere del lavoratore, per valutare eventuali premi da attribuire ai lavoratori più meritevoli e per studiare quali potrebbero essere le misure da adottare per rendere il lavoratore soddisfatto e conseguentemente più produttivo. I big data offrono la possibilità di analizzare e studiare i risultati conseguiti dai lavoratori, con il fine ultimo di agire nel caso in cui vengano rilevate delle lacune (Marchi, 2020).

Oggi sempre più organizzazioni si stanno affidando all'automazione dell'intelligenza artificiale per la selezione del personale, a partire dall'incontro con il candidato per proseguire poi con l'analisi di set di dati e informazioni e per concludere infine con la selezione del candidato che risulta essere più idoneo ai requisiti richiesti dall'organizzazione. L'intelligenza artificiale è una branca dell'informatica che progetta

sistemi hardware e software che hanno la capacità di effettuare dei ragionamenti complicati, analoghi a quelli umani. L'IA consente di comunicare con l'ambiente esterno, individuare e analizzare eventuali problemi e implementare delle soluzioni.

È uno strumento molto utile per il processo di recruiting del personale e interviene in tutte le fasi della selezione:

→ **Fase di ricerca:** in questa fase ci sono una serie di algoritmi che individuano i candidati, sia attivi che passivi e cioè quelli che ricoprono già un altro incarico di cui sono pienamente soddisfatti e per tale ragione non sono interessati ad avere altre proposte lavorative. Tali candidati passivi vengono comunque individuati da questi algoritmi poiché, anche se ricoprono già un incarico lavorativo, hanno delle caratteristiche per le quali si avvicinano molto ai requisiti della posizione aperta.

→ **Fase di valutazione:** in questa fase l'IA elabora set di dati e informazioni con la finalità di realizzare una scrematura dei candidati, selezionando i lavoratori più affini alle richieste dell'organizzazione. In questa fase vengono sviluppati degli indici che esprimono la compatibilità dei candidati con la posizione di lavoro aperta.

→ **Fase di selezione:** in questa fase i candidati vengono a conoscenza dell'esito del proprio colloquio e ricevono una serie di risposte automatizzate.

Sono indubbiamente moltissimi gli effetti positivi derivanti dall'utilizzo dell'intelligenza artificiale per la selezione del personale come ad esempio un risparmio dei costi e una maggiore efficienza. D'altra parte però i professional addetti alle risorse umane hanno sollevato una serie di dubbi e preoccupazioni poiché ritengono che i mezzi che si basano sull'intelligenza artificiale potrebbero causare la scomparsa del fattore umano, molto importante in questo settore dove la selezione di nuovo personale da sempre realizzata attraverso il tradizionale colloquio, rischia di trasformarsi in un evento del tutto anonimo per il candidato (Randstad, 2020).

## → **Trasformazione nel processo di reclutamento e di selezione del personale: E - recruitment**

Nel periodo storico che stiamo attraversando, lo sviluppo del digitale ha influenzato notevolmente i processi di recruiting: l'incontro tra domanda e offerta di lavoro si realizza prevalentemente attraverso la rete Internet. Il processo di ricerca e selezione del personale

si caratterizza per l'utilizzo di appositi siti online dove vengono pubblicati annunci di lavoro, ai quali si aggiungono database, forum, blog, strumenti di intelligenza artificiale e big data, che offrono la possibilità di trovare candidati minimizzando tempi e costi.

L'e-recruitment si sviluppa per la prima volta negli Stati Uniti all'inizio degli anni Novanta e in pochissimo tempo si diffonderà notevolmente. Nel nostro paese ha avuto una diffusione più lenta e solo negli ultimi anni sia i lavoratori che le aziende stanno apprezzando sempre di più il web come strumento per agevolare il processo di selezione del personale (Wikipedia,2021).

L'obiettivo primario è indubbiamente quello di favorire e facilitare l'incontro tra candidato e organizzazione.

L'e-recruitment ha avuto e tutt'ora sta avendo una notevole diffusione soprattutto per i numerosissimi vantaggi che genera:

→ **Risparmio economico:** la ricerca e la selezione del personale che si realizza nel web non richiede dei costi particolarmente elevati. Le piattaforme e gli spazi virtuali utilizzati per il reclutamento sono gratuiti, a partire da siti Internet unicamente dedicati alla ricerca del lavoro per proseguire poi con i social network come ad esempio Zoom, Facebook o LinkedIn. Ci sono infine degli spazi virtuali non gratuiti ma che in ogni caso prevedono dei costi molto bassi.

→ **Risparmio di tempo:** la ricerca sul web di nuovo personale offre la possibilità di minimizzare i tempi rispetto a quelli impiegati nelle tradizionali procedure di reclutamento. Basta semplicemente effettuare il login in apposite piattaforme per poter prendere visione di moltissimi annunci di lavoro per quanto riguarda i lavoratori e moltissimi curriculum vitae per quanto concerne i reclutatori.

→ **Più efficacia:** sia sotto il profilo del lavoratore che sotto quello del reclutatore. Questi hanno la possibilità di scegliere una serie di criteri e parametri sulla base dei quali successivamente visualizzeranno unicamente le domande e le offerte di lavoro che risultano essere pertinenti.

→ **Non ci sono limiti geografici:** quando la ricerca e la selezione di nuovo personale avviene online, non esistono più barriere geografiche. Posso trovarmi a Roma e cercare lavoro in Sicilia o in Lombardia. Le organizzazioni hanno la possibilità di comunicare e selezionare dei candidati che si trovano in territori a molti chilometri di distanza dalla sede aziendale.



→ **Ampia scelta:** operando sul web, la selezione del lavoratore da inserire all'interno dell'organico risulta essere molto più ampia. Si ha così la possibilità di individuare il candidato perfetto per ricoprire la posizione aperta nel minor tempo possibile.

D'altra parte però, ci sono anche alcuni svantaggi:

→ **Problemi di connessione:** Il reclutamento del personale è veloce fino al momento in cui la connessione Internet risulta essere presente. Problemi di collegamento alla rete o semplicemente una lentezza della stessa potrebbero ostacolare il procedimento di recruitment.

→ **Distacco:** l'unica cosa che viene analizzata, quantomeno al primo step della selezione, è il curriculum del candidato. A differenza dei tradizionali colloqui in presenza, questo non avrà la possibilità di raccontare le proprie esperienze lavorative o rispondere a curiosità o dubbi che potrebbe suscitare nel reclutatore. Aspetti come la personalità, i valori, gli atteggiamenti o la padronanza nel modo di parlare sono molto più difficili da valutare con gli strumenti online.

→ **Ampia scelta:** se i reclutatori non hanno individuato dei criteri o delle linee guida ben definiti per la selezione, potrebbero avere delle difficoltà nell'individuazione del candidato. Il reclutamento potrebbe richiedere dei tempi maggiori, generando stress per i reclutatori che non riescono a effettuare una chiara scrematura dei candidati e che sono tenuti di conseguenza a dover analizzare un numero elevatissimo di curriculum.

→ **Troppa competitività:** la presenza di un numero elevatissimo di candidati genera una maggior competitività per quanto riguarda il profilo dei lavoratori e ciò si traduce in una maggior difficoltà per conquistare il posto di lavoro (Angelico, 2021).

## **CAPITOLO 3**

### **3.3 Cultura aziendale: il cambiamento come unica strategia per sopravvivere e prosperare**

#### **3.3.1 Che cos'è la cultura organizzativa?**

Con il termine cultura organizzativa facciamo riferimento all'insieme di valori, abitudini, comportamenti, tradizioni e idee condivisi dai membri di un'organizzazione (Rossini,

2020). È l'insieme di norme e valori che guidano le relazioni fra i membri dell'organizzazione e le interazioni tra questi e gli altri stakeholder. Questa rappresenta la parte non scritta dell'organizzazione e influenza il modo in cui le persone prendono le decisioni, interpretano il contesto, gestiscono le informazioni e si comportano. Secondo Edgar Schein (1985), la cultura organizzativa si sviluppa su tre livelli differenti:

→ il primo è il livello più visibile, include gli artefatti e quindi gli atteggiamenti, i simboli, il modo di vestire, le cerimonie, il linguaggio abituale. Gli artefatti sono più resistenti al cambiamento rispetto ad altri elementi meno rilevanti della cultura organizzativa.

→ il secondo livello è quello dei valori. Attiene ciò che è importante per l'organizzazione e che rappresenta una sorta di linea guida per i membri dell'azienda. Appartengono a questo livello le convinzioni, le credenze e le attitudini dei dipendenti. I valori hanno l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;

→ il terzo livello è quello degli assunti di base. Questo livello è più profondo, radicato all'interno della cultura dell'organizzazione. Per tale ragione gli assunti di base come ad esempio percezioni o convinzioni sono difficili da modificare (Pompella, 2013).

La cultura fornisce all'organizzazione e ai membri che ne fanno parte un'identità, e nella maggior parte dei casi nasce a partire da un leader che sviluppa una serie di valori e concetti particolari. La cultura aziendale ha due funzioni principali:

- Sviluppare un senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione, favorendo l'integrazione dei membri in modo tale che collaborino gli uni con gli altri.
- Far sì che l'organizzazione raggiunga gli obiettivi prefissati e riesca ad adattarsi all'ambiente esterno. La cultura aziendale rappresenta una linea guida per i membri dell'azienda affinché questi raggiungano i risultati attesi.

Per riuscire ad individuare e comprendere la cultura di un'organizzazione è importante analizzare una serie di elementi osservabili. Questi elementi sono:

→ **Cerimonie e Riti:** i valori di una cultura organizzativa si possono identificare in attività come cerimonie, riti ed eventi speciali organizzati dall'organizzazione generalmente a favore di un pubblico.

→ **Storie:** le storie sono dei racconti che si basano su dei fatti realmente accaduti che riguardano l'organizzazione e che vengono poi riportati ai nuovi membri

dell'organizzazione. Le storie rafforzano i valori aziendali e ne favoriscono la diffusione all'interno dell'azienda.

→ **Simboli:** un simbolo è intangibile, è un qualcosa che rappresenta qualcos'altro. I simboli possono essere ad esempio il parcheggio riservato ai dirigenti o l'arredamento degli uffici.

→ **Linguaggio:** spesso le organizzazioni utilizzano dei modi di dire, degli slogan o delle metafore per comunicare i valori della cultura organizzativa ai dipendenti.

### → **Il comportamento del management**

La cultura aziendale è importante in quanto rinforza la strategia e la struttura di cui ha bisogno l'organizzazione per massimizzare i risultati nell'ambiente di riferimento in cui opera.

Per esaminare la cultura delle organizzazioni, facciamo riferimento al metodo Competing 4 Values Framework di Cameron e Quinn (1999). Questo metodo è un quadro utile per valutare e diagnosticare le culture dominanti delle organizzazioni perché facilita l'individuazione delle dinamiche culturali sottostanti dell'azienda. Il Competing Values Framework è il risultato di una serie di ricerche condotte per individuare gli elementi che rendono le aziende più efficaci e una serie di studi sulla cultura, sulla leadership e sulla struttura organizzativa. Le domande più importanti che sono state poste sono:

Quali sono gli aspetti più importanti che influenzano l'efficacia di un'organizzazione?

Quali sono i criteri utilizzati per stabilire se un'azienda è efficace o meno?

Quali sono gli indicatori che vengono utilizzati per comprendere se un'organizzazione è efficace?

Grazie a queste domande sono stati individuati 39 indicatori di efficacia che sono stati poi ricondotti a due dimensioni principali:

- La dimensione verticale differenzia i criteri di efficacia che esprimono flessibilità, discrezione e dinamismo da un altro criterio che descrive stabilità, ordine e controllo.
- La dimensione orizzontale differenzia i criteri di efficacia che esprimono orientamento interno, integrazione e unità da un altro criterio che descrive orientamento esterno, differenziazione e rivalità.

Sulla base di queste due dimensioni, questo Framework consente di distinguere quattro tipi di cultura fondamentali, ciascuna identificata dopo aver confrontato la misura in cui l'organizzazione risulta essere focalizzata all'interno o all'esterno con la flessibilità/rigidità dell'ambiente.

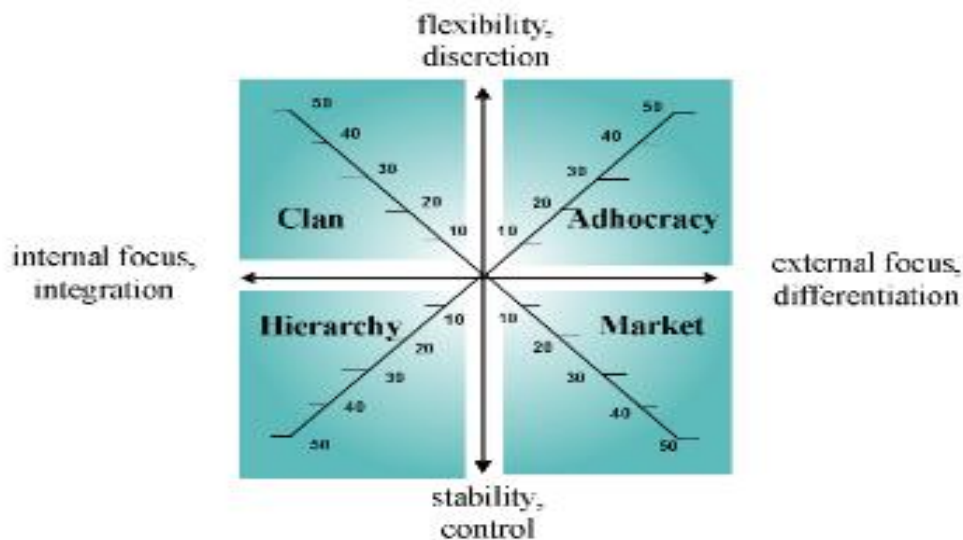


Figura 5 - Il Competing Values Framework di Quinn e Cameron - Fonte Organization Culture

→ **Adhocracy – Creative Culture:** Il focus è sull'ambiente esterno e c'è un elevato livello di flessibilità. Si predilige il cambiamento con il fine primario di soddisfare le richieste dei clienti. L'ambiente di lavoro è dinamico e imprenditoriale. Le parole chiave sono innovazione, creatività e assunzione del rischio. L'organizzazione riconosce l'importanza della crescita e dell'acquisizione di nuove risorse e competenze nel lungo termine. Si predilige la libertà e la libera iniziativa.

→ **Clan - Collaborative Culture:** il focus è sull'ambiente interno e c'è un elevato livello di flessibilità poiché si adatta ad ambienti in continuo cambiamento. I membri dell'organizzazione instaurano tra di loro un rapporto di fiducia e lealtà come se facessero parte di una grande famiglia allargata. Il focus nel lungo periodo è la crescita delle risorse umane e dell'ambiente organizzativo. Un valore molto importante è quindi la cura e l'attenzione nei confronti dei dipendenti affinché questi siano soddisfatti e conseguentemente più produttivi.

→ **Market – Competitive Culture:** il focus è sull'ambiente esterno e c'è un'elevata stabilità. Il lavoro è orientato al perseguimento dei risultati, i membri dell'organizzazione

sono competitivi, ciò che conta è portare a termine il lavoro. Si riconosce l'importanza della competizione e della generazione di profitto.

→ **Hierarchy - Control Culture:** Il focus è interno e si adatta ad un ambiente stabile. Il lavoro è guidato da procedure. Le parole chiave sono regole e prassi consolidate per il perseguimento degli obiettivi. Il coinvolgimento del personale è minore rispetto agli altri casi, ma c'è una maggior collaborazione. Il successo viene raggiunto operando in maniera integrata ed efficiente (Cameron, Quinn, 2011).

Nel periodo storico che stiamo vivendo, in cui le parole chiave sono incertezza e crisi, avere una buona cultura aziendale è di fondamentale importanza per avere la flessibilità necessaria per sopravvivere e crescere in un contesto in continuo cambiamento. Le crisi situazionali, e cioè quelle che dipendono da fenomeni esterni inaspettati come ad esempio disastri naturali o pandemie sono più difficili da gestire in quanto si verificano senza preavviso, senza segnali predittivi.

Riconoscere l'importanza del ruolo delle risorse umane e avere una cultura aziendale forte sono gli strumenti sui quali bisogna fare leva per cercare di affrontare un periodo di difficoltà e superarlo con successo.

Moltissimi imprenditori si sono resi conto che la propria organizzazione non era in grado di adattarsi in modo flessibile al cambiamento e che la cultura organizzativa non era adeguata al nuovo scenario introdotto dalla crisi sanitaria. L'introduzione del lavoro da remoto, accentua la necessità di sviluppare una cultura aziendale che faccia leva su alcuni aspetti come:

- l'importanza di lavorare in team;
- Instaurare un rapporto di fiducia con i dipendenti;
- Promuovere la collaborazione sul posto di lavoro;
- Responsabilizzare i dipendenti sui risultati;
- Migliorare la comunicazione interna.

Le fasi da seguire per porre in essere un cambiamento della cultura aziendale sono (Galvin, 2020):

→ **Diffondere un senso di urgenza e necessità di cambiamento:** quando si riscontra la necessità di un cambiamento, i manager trasmettono un senso di urgenza ai membri dell'organizzazione per fargli capire che il cambiamento è indispensabile. È necessaria una forte leadership per guidare i dipendenti attraverso la curva del cambiamento.

→ **Identificare i nuovi valori che la nuova cultura aziendale dovrebbe abbracciare:** abbiamo sottolineato in precedenza come ogni cultura aziendale si compone di modi di pensare, comportamenti e valori. Per avviare un cambiamento bisogna innanzitutto individuare i nuovi valori sui quali farà leva la cultura aziendale.

→ **Comunicare con i dipendenti:** dopo aver individuato i nuovi valori della cultura aziendale è molto importante che i dipendenti inizino ad identificarsi in questi ultimi e ad utilizzarli come linea guida nello svolgimento del loro lavoro. Far sì che i dipendenti forniscano dei feedback è molto importante per capire quanto apprezzino o meno la nuova cultura aziendale.

→ **Sviluppare nuovi programmi che includano i valori della nuova cultura aziendale:** sviluppare programmi per l'assunzione, per la promozione e per la premiazione dei lavoratori meritevoli è funzionale per diffondere la cultura aziendale all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, nel processo di assunzione, la cultura ha un ruolo molto importante, poiché i candidati si fanno un'idea dei valori chiave dell'azienda, per poi decidere se è il posto adatto alle loro competenze e preferenze. Se lo è, saranno pronti ad identificarsi a tutti gli effetti nella cultura dell'organizzazione.

→ **Sviluppare dei piani per cercare di affrontare la resistenza al cambiamento:** i manager devono riconoscere l'esistenza di minacce, conflitti e forme di resistenza al cambiamento. È quindi importante sviluppare delle strategie che abbiamo come obiettivo quello di ostacolare la resistenza al cambiamento, come ad esempio includere questi utenti attraverso la comunicazione o fornendo loro sicurezza psicologica.

### **3.3.2 Cambiamento culturale: verso la Learning Organization**

Oggi si sente sempre più parlare dell'importanza dell'apprendimento continuo e della flessibilità come strumenti per rispondere al meglio al cambiamento. Il successo delle organizzazioni dipende dall'adattamento, dall'innovazione e dalla dinamicità: solo un'azienda che ha la capacità di reagire rapidamente al cambiamento è in grado di adattarsi ad un mondo in continua trasformazione. Proprio per tale ragione, sempre più organizzazioni si stanno spostando da gerarchie verticali verso strutture più flessibili e decentralizzate dove le parole chiave sono collaborazione orizzontale, apprendimento e condivisione delle informazioni.

Le aziende si stanno avvicinando alla Learning organization e cioè ad un'organizzazione che fa leva sull'apprendimento continuo: affinché ciò avvenga bisogna abbattere le barriere interne all'azienda, per favorire lo sviluppo di una cultura aperta che ponga attenzione sull'uguaglianza, l'adattabilità e la partecipazione dei dipendenti.

Peter Senge, docente presso la MIT Sloan School of Management di Cambridge affermava “con il termine learning organization facciamo riferimento ad un'organizzazione nella quale i membri che ne fanno parte aumentano di continuo la capacità di produrre dei risultati, se nutrono un reale interesse” (Senge, 2006). Senge sostiene che ogni organizzazione orientata all'apprendimento possiede cinque caratteristiche:

→ **Pensiero sistematico:** le Learning organization sono affiancate da una cultura collaborativa nella quale tutte le persone ricoprono un ruolo importante. Tutti i collaboratori devono essere liberi di condividere e confrontare le proprie idee con quelle dei propri colleghi. Solo in questo modo è possibile avviare un processo di condivisione di informazioni e di conoscenza.

→ **Padronanza personale:** è importante sviluppare una mentalità orientata all'apprendimento continuo, che sia in grado di guidare i membri dell'organizzazione verso la crescita continua e il miglioramento delle proprie competenze e conoscenze.

→ **Modelli mentali:** i membri dell'organizzazione devono essere aperti all'innovazione: devono sperimentare nuove teorie per contrastare e superare tutti gli approcci che invece ostacolano il progresso e la crescita.

→ **Visione condivisa:** è molto importante riflettere e analizzare gli errori commessi in passato per poi non ripeterli più in futuro. In questo modo si avrà una leadership orientata al futuro.

→ **Apprendimento di gruppo:** i membri dell'organizzazione devono essere in grado di lavorare in gruppo e di pensare come se facessero parte di un grande insieme. A tal fine è importante che ci sia libera comunicazione tra i partecipanti e una pacifica risoluzione dei conflitti. I membri del team devono conoscere gli obiettivi prefissati e devono cercare di massimizzare i risultati collaborando (Sardu, 2003).

Dopo aver sottolineato le caratteristiche di un'organizzazione orientata all'apprendimento, analizziamo quali sono le aree che necessitano di un cambiamento affinché si possa realizzare questa transizione:

→ **Struttura orizzontale:** viene abbandonata la rigidità legata all'organizzazione verticale caratterizzata da un'elevata gerarchia e da specifiche mansioni assegnate ai vari comparti aziendali. Nella struttura orizzontale i confini tra i vari organi si annullano e i lavoratori vengono riuniti in modo tale che possano comunicare e collaborare tra di loro per perseguire i risultati aziendali e creare conseguentemente valore per i clienti.

→ Ci sono **poche regole** da rispettare per eseguire le varie mansioni e il controllo dei compiti viene affidato agli stessi dipendenti piuttosto che ai supervisori. Le informazioni non sono più concentrate unicamente nelle mani del top manager, ma vengono ampiamente condivise all'interno dell'organizzazione. Tutti gli stakeholder dell'azienda partecipano alla determinazione della strategia.

→ **Responsabilizzazione dei dipendenti:** i vari ruoli all'intero dell'organizzazione vengono arricchiti sotto il profilo della responsabilità e della discrezionalità. Vengono quindi responsabilizzati i membri dell'organizzazione al perseguimento dei risultati.

→ **Cultura adattiva:** bisogna sviluppare una cultura che abbia come punti chiave concetti come: apertura, cambiamento, miglioramento, flessibilità e uguaglianza. Il clima aziendale deve favorire la libertà di iniziativa di tutti i dipendenti, l'assunzione di rischi e la creatività.

→ **Condivisione di informazioni:** tutti i membri dell'organizzazione devono avere piena conoscenza delle dinamiche aziendali. Le informazioni non vengono utilizzate dai top manager in chiave di controllo, ma con il fine di individuare nuovi mezzi di comunicazione che siano più efficaci (Refe, Zanetti, 2016).

Dobbiamo quindi concepire la Learning organization come un sistema aperto alla comunicazione con i membri dell'organizzazione, nella quale il focus si sposta sempre di più sul fattore umano. È un'organizzazione che oltre a favorire la crescita dei propri stakeholder come ad esempio clienti, dipendenti, fornitori o partner è in grado di sviluppare una visione organizzativa che faccia leva sulla flessibilità e sulla capacità adattiva dinanzi al cambiamento.

### → **Leadership basata sui valori**

Abbiamo definito la cultura organizzativa come l'insieme dei valori, opinioni, modi di pensare, idee e comportamenti condivisi dai membri dell'organizzazione. Quando questi



ultimi si identificano e si rispecchiano nei valori dell'azienda saranno più motivati e soddisfatti di farne parte e conseguentemente risulteranno essere più produttivi.

I valori identificano ciò in cui ognuno di noi crede e rappresentano una sorta di “linea guida” per i nostri comportamenti, modi di fare, per la nostra esistenza in generale. Sono i valori in cui crediamo ad influenzare le nostre decisioni, i nostri atteggiamenti, i nostri modi di pensare, i rapporti con le persone.

I valori aziendali rappresentano ciò in cui crede l'organizzazione e costituiscono i principi che guidano le scelte organizzative. Definiscono il comportamento che ci si aspetta dagli stakeholder aziendali come ad esempio clienti, fornitori, partner.

Possiamo interpretare i valori aziendali come un codice etico: rappresentano una guida da seguire per intraprendere le decisioni e sono un metro di misura per valutare gli atteggiamenti e per individuare eventuali violazioni di comportamento.

Quando il comportamento dei dipendenti e di tutti gli stakeholder si basa sui valori e sugli ideali dichiarati dall'organizzazione parliamo di leadership basata sui valori. Molte aziende adottano una leadership basata sui valori come strumento per guidare i membri che ne fanno parte e per rendere più efficiente e forte il proprio business.

Per far sì che il sistema di valori aziendali sia solido, deve essere condiviso all'interno dell'organizzazione. Questo sistema favorisce la creazione di team di lavoro uniti e produttivi, aumentando conseguentemente il livello di coesione necessario per perseguire gli obiettivi: i lavoratori si esprimono spontaneamente e liberamente con i propri colleghi, concentrandosi sui benefici che si possono apportare e non solo su quelli che si possono ricevere.

Se i valori aziendali sono ampiamente condivisi, si viene a creare un processo sequenziale per il quale la crescita personale e la valorizzazione del singolo lavoratore favorisce successivamente lo sviluppo dell'organizzazione e un miglioramento dell'immagine dell'azienda sul mercato.

Alcuni esempi di valori aziendali sono ad esempio: fiducia, impegno verso i clienti, lavoro di squadra, qualità, innovazione, impegno, responsabilità, integrità, eccellenza (Iaselli, 2018).



Figura 6 - I valori aziendali - Fonte Azienda di valori

Infine, dopo aver individuato i valori aziendali, è importante implementare un piano di comunicazione efficace e che sia in grado di trasmettere l'identità e i valori dell'organizzazione ai dipendenti, con il fine di fornire loro una chiara visione della direzione che si sta intraprendendo.

La comunicazione ha due obiettivi principali:

- Diffondere i valori aziendali, favorendo un processo di crescita e sviluppo dell'organizzazione;
- Far sì che gli stakeholder si identifichino nei valori aziendali. Se questi non si identificano in questi ultimi, saranno scontenti e non riusciranno a creare e trasmettere valore.

### **3.3.3 Crescenti forme organizzative orizzontali e Reengineering**

Prima dell'evoluzione digitale, nella maggior parte delle aziende italiane la struttura organizzativa maggiormente utilizzata era quella verticale, che si contraddistingue per una forte gerarchia e per l'attribuzione di specifici compiti ai vari comparti aziendali. Oggi, con l'evoluzione digitale che stiamo vivendo, esacerbata ulteriormente dalla Pandemia di Covid-19, ci si sta allontanando da strutture rigide per avvicinarsi a forme organizzative orizzontali che si caratterizzano invece per una maggiore collaborazione tra i diversi settori organizzativi e per una elevata flessibilità.

La rigidità non rappresenta più un elemento positivo all'interno di una struttura organizzativa. Le vecchie aziende con forme organizzative verticali che vedevano i membri dell'organico svolgere le proprie mansioni lavorative e riportare direttamente ad un caporeparto, non sono più adatte allo scenario che stiamo vivendo in cui le parole chiave sono flessibilità e cambiamento.

Le organizzazioni si stanno spostando verso la struttura orizzontale attraverso una metodologia di Business Process Reengineering o riprogettazione dei processi organizzativi, e cioè attraverso una ridefinizione dei processi aziendali di un'organizzazione verticale lungo il work flow e le attività orizzontali. Quando un'organizzazione viene riprogettata in una struttura orizzontale, tutti i soggetti che lavorano in un determinato processo vengono riuniti così che possano comunicare tra di loro e lavorare insieme con l'obiettivo di creare valore per i clienti. I dipendenti hanno la possibilità di lavorare a differenti progetti facendo leva sulle proprie abilità e competenze. I vari progetti sono guidati poi da un project manager che cerca di comporre un team di lavoro idoneo al perseguimento degli obiettivi.

Vengono quindi eliminati del tutto i confini tra i vari comparti aziendali e i rigidi sistemi gerarchici tra livelli. Questo nuovo approccio alla struttura organizzativa rappresenta una risposta ai rapidi e profondi cambiamenti che si sono manifestati negli ultimi anni, sia sotto il profilo economico che sotto quello lavorativo. Con la digitalizzazione e l'avvento di nuovi strumenti tecnologici, le richieste dei clienti in termini di servizi risultano essere più personalizzate e i lavoratori vogliono incrementare le proprie competenze e assumersi maggiori responsabilità. Ai nostri giorni un'azienda deve essere in grado di valorizzare il cliente, e rispondere alle sue esigenze con rapidità. Le aziende che rimangono ancorate a strutture organizzative verticali avranno maggiori difficoltà ad affrontare il cambiamento.

In una struttura orizzontale:

→ Vengono individuati i processi aziendali principali, che possono abbracciare differenti funzioni, mansioni o aree geografiche. In questo modo si eliminano del tutto i confini tra i vari comparti aziendali.

→ Si vengono a creare dei team di lavoro autodiretti, costituiti da membri che collaborano e comunicano tra di loro per perseguire un fine comune. I gruppi di lavoro non sono quindi suddivisi in organi direttivi ed esecutivi.

→ Ogni gruppo è guidato da un responsabile di processo o process owner, che risponde per il processo chiave che gli è stato affidato. È importante sottolineare che questo responsabile non opera nella veste di direttore, ma si occupa unicamente del coordinamento del team di lavoro con il fine di perseguire gli obiettivi prefissati per quel processo.

→ I membri dei vari gruppi di lavoro possiedono le attitudini, le competenze, e tutti i mezzi necessari per favorire un buon coordinamento e una collaborazione tali da garantire la corretta riuscita del processo. Ogni individuo appartenente al team ha una formazione tale da potersi sostituire ad un altro membro.

→ Le parole chiave all'interno dei vari gruppi di lavoro sono flessibilità e libertà. I membri del team hanno piena libertà di pensiero e rispondono in modo adattivo e rapido alle sfide che si presentano.

→ Focus sul cliente. L'obiettivo primario all'interno di una struttura orizzontale è quello di creare e trasmettere valore alla clientela. La performance si misura analizzando il livello di soddisfazione del cliente e dei membri dell'organizzazione e i risultati finanziari perseguiti.

→ Il clima aziendale fa leva principalmente sulla cooperazione, sulla fiducia, sull'apertura e sulla crescita continua.

Una struttura orizzontale, come tutte le strutture presenta dei punti di forza e dei punti di debolezza (Ostroff,1999).

I punti di forza sono:

- I membri dell'organizzazione sono motivati e soddisfatti. Per tale ragione contribuiscono con il massimo impegno alla realizzazione dei vari progetti. Vengono valorizzati la capacità di lavorare in gruppo e la cooperazione.
- La flessibilità, l'adattabilità e la velocità nel rispondere a nuove sfide come ad esempio cambiamenti nei bisogni dei clienti.
- Focus sul cliente. Obiettivo primario è quello di rendere il cliente soddisfatto e creare valore.
- Viene attribuita maggiore autonomia ai team di lavoro. La struttura orizzontale offre ai membri dell'organizzazione la possibilità di condividere responsabilità, prendere decisioni e contribuire al perseguimento della performance aziendale.

I punti di debolezza sono:

- L'individuazione dei processi aziendali principali spesso risulta essere difficile. Ciò potrebbe impattare negativamente sull'efficacia e sull'efficienza aziendale.
- La riprogettazione dei processi organizzativi verso una struttura orizzontale richiede molto tempo, poiché sono necessari cambiamenti nella cultura aziendale, nei processi aziendali, nelle filosofie manageriali e nei sistemi informativi.
- Affinché i dipendenti possano lavorare in team e raggiungere gli obiettivi in modo efficace il livello di formazione deve essere molto elevato.
- I capireparto ancorati alla tradizionale struttura verticale potrebbero essere restii ad abbandonare il potere e il controllo che prevedeva il loro ruolo direttivo.
- L'assenza di nette gerarchie, potrebbe rallentare i tempi quando vengo prese decisioni (Daft, 1998).

### → **La centralità della fiducia e la responsabilizzazione dei dipendenti**

Nelle strutture organizzative orizzontali i confini tra i vari settori aziendali, che da sempre hanno contraddistinto le strutture verticali, lasciano posto a team di lavoro autodiretti. Il clima aziendale fa leva sulla fiducia che viene attribuita ai lavoratori, i quali hanno piena autonomia nello svolgimento dei propri compiti. Da qui ne consegue un incremento della responsabilizzazione degli stessi. Un lavoratore responsabilizzato sul posto di lavoro risulta essere più motivato e soddisfatto e conseguentemente raggiungerà dei livelli di performance maggiori.

La parola fiducia, dal latino fiedere, indica la sensazione di sicurezza basata sulla speranza o sulla stima riposta in qualcuno o in qualcosa (Garzanti, 2003).

È un sentimento che abbraccia concetti come collaborazione, consenso, solidarietà e proprio per questo possiamo considerare la fiducia come un mezzo per favorire la cooperazione e l'adesione all'interno di un team di lavoro. Se gli individui di un gruppo contano reciprocamente sugli altri e credono che cooperando insieme possano massimizzare i risultati, è probabile che ci sia un aumento della motivazione e conseguentemente della produttività. Al contrario, ambienti di lavoro caratterizzati da una

bassa fiducia, avranno dipendenti che comunicano poco tra di loro e che fanno fatica ad esprimere le proprie attitudini e competenze: l'organizzazione risulterebbe di conseguenza meno produttività e meno competitiva rispetto alla concorrenza.

Sul posto di lavoro, la fiducia rappresenta un valore molto importante e si concretizza con il sostegno e il rispetto reciproco tra i membri di un team. Il rispetto è la base per poter esprimere liberamente le proprie idee e le proprie esigenze: in questo modo, eventuali conflitti possono essere risolti pacificamente e con successo.

In questo periodo storico, caratterizzato dalla pandemia di Covid-19, la maggior parte dei dipendenti lavorano da remoto e per questo non possono essere sottoposti alla diretta supervisione dei manager. Per tale ragione i datori di lavoro hanno iniziato a comprendere l'importanza di ricreare un clima di fiducia sul posto di lavoro.

Ma perché è così importante creare un clima di fiducia sul posto di lavoro?

Perché se c'è fiducia all'interno del team di lavoro, ci saranno una serie di conseguenze positive sia a livello di performance aziendale che per quanto concerne la creatività dei dipendenti; I conflitti si verificheranno raramente, e nel caso in cui dovessero presentarsi, verranno risolti pacificamente e con successo. Infine, se i dipendenti non nutrissero un sentimento di fiducia nei confronti del datore di lavoro, avrebbero un sovraccarico di stress, nocivo per la loro soddisfazione e per la loro motivazione. Se non ci fosse un clima di fiducia, i lavoratori non si sentirebbero liberi di esprimere e condividere le proprie idee migliori (Smith, 2019).

È quindi importante cercare di sviluppare un clima di serenità e collaborazione, con il fine di migliorare la produttività e la soddisfazione dei membri dell'organizzazione e della clientela finale.

Ma come è possibile sviluppare un clima di fiducia?

→ Porre in essere politiche di condivisione della vision e dei valori aziendali. Tutti i membri dell'organizzazione devono conoscere la direzione che sta assumendo l'organizzazione e i valori identificativi della stessa. In questo modo possono avere una chiara visione del ruolo che ricoprono in azienda e del contributo che possono dare per il perseguimento dei risultati aziendali.

→ Ascoltare le idee e le opinioni altrui. In questo modo si possono accumulare diversi punti di vista, stimolando così la creatività e lo spirito di iniziativa.

→ Nonostante non siano presenti rigide gerarchie è di fondamentale importanza stabilire delle regole che possano rappresentare una linea guida per i membri dell'organizzazione.

→ La comunicazione. Per instaurare un rapporto di fiducia è necessario che ci sia comunicazione. Bisogna quindi cercare di essere trasparenti, sinceri e chiari con i propri colleghi.

→ Sviluppare un clima di apertura. È importante creare un ambiente di lavoro in cui gli individui si sentano liberi di esprimere le proprie idee e le proprie opinioni. A tal fine si possono realizzare iniziative di team building, attività che hanno come obiettivo quello di formare un gruppo di persone, funzionali per rafforzare i rapporti di fiducia tra i lavoratori.

→ Premiare le persone che dimostrano fiducia agli altri membri del team. Molte volte basta semplicemente un apprezzamento.

→ I manager dell'organizzazione devono incoraggiare i propri colleghi a raggiungere il successo (Marangi, 2013).

La fiducia è un elemento essenziale per ogni organizzazione. Favorire una cultura che si basa sulla fiducia favorisce una maggior collaborazione e stimola la creatività dei dipendenti, promuovendo così lo sviluppo e la crescita aziendale.

## → **Team Work e cooperazione**

Il lavoro in team attualmente rappresenta uno degli strumenti più importanti per il successo di un'organizzazione. Un team work è costituito da un gruppo di individui, che condividono le proprie competenze e conoscenze per il perseguimento di un fine comune. Non basta mettere insieme un gruppo di persone per formare un team, ma serve impegno, collaborazione, rispetto e sostegno reciproco.

Il primo step per formare un team valido ed energico è la definizione di poche regole che siano solide e chiare, con l'obiettivo di raggiungere un equilibrio all'interno dei vari gruppi di lavoro ed evitare che ci siano disordini; Il passo successivo concerne l'esigenza che tutti i partecipanti cooperino e comunichino tra di loro per portare a termine i progetti assegnati. Il capo gruppo non ha funzioni direttive, ma si occupa unicamente del coordinamento del team di lavoro; Il terzo passo è quello della condivisione di informazioni tra il capogruppo e i suoi colleghi, fondamentale per portare il progetto a

termine con successo. Condividere nuove idee e opinioni all'interno del proprio team è funzionale per la creazione di un rapporto sincero e forte tra i lavoratori; Infine il quarto e ultimo passaggio è quello della motivazione. Affinché un team sia produttivo è necessario che il capogruppo sia in grado di motivare i dipendenti.

Un lavoro di squadra vigoroso genera una serie di vantaggi per l'azienda (Giffoni, 2019):

→ **Incremento della produttività:** i membri di un team hanno la possibilità di suddividere il lavoro in base alle diverse competenze e conoscenze. In questo modo il singolo lavoratore non si sente sotto pressione e i risultati vengono raggiunti con maggior efficienza e rapidità.

→ **Apprendimento:** lavorando in squadra ci si confronta con persone che hanno competenze e conoscenze diverse. In questo modo si ha l'opportunità di apprendere continuamente dall'altro.

→ **Creatività:** se all'interno del team work si viene a creare un clima di fiducia e apertura i lavoratori si sentiranno liberi di condividere le proprie idee migliori e di proporre soluzioni innovative.

→ **Senso di appartenenza:** Affrontare i problemi e cercare di elaborare delle soluzioni collaborando rende i membri del team più motivati e soddisfatti del loro contributo. Lavorare in un team affiatato incrementa il senso di appartenenza.

→ **Problem solving:** All'interno di un team ci sono membri che hanno abitudini di lavoro e opinioni differenti. Si potrebbero presentare quindi dei conflitti. Tuttavia uno dei vantaggi del team work è proprio quello della risoluzione dei problemi: un gruppo unito e solido ha la forza di risolvere i conflitti in modo pacifico e con successo.

→ **Assunzione dei rischi:** lavorare in squadra incentiva i membri ad assumersi i rischi poiché si sentono supportati dai propri colleghi. Sia nel caso in cui si raggiungano ottimi risultati che nel caso in cui si consegua un fallimento, la responsabilità viene comunque ripartita tra tutti i membri del team.

Lavorando in un team work affiatato e compatto, si ha la possibilità di apprendere dai propri colleghi e accrescere il proprio bagaglio culturale. Si parla di tesoro degli errori: gli sbagli commessi rappresentano uno strumento per migliorare la performance futura. Si ricevono consigli e si condividono idee e conseguentemente si acquisiscono nuove



conoscenze e competenze. Il team work è un metodo di lavoro efficace, che consente alle aziende di differenziarsi in un mercato sempre più competitivo.

## Conclusioni

Possiamo considerare la Pandemia di COVID-19 come un evento “disruptive” senza precedenti. In questo scenario di crisi, la maggior parte delle organizzazioni, per cercare di sopravvivere e arginare gli effetti negativi generati dal virus, hanno dovuto sviluppare una logica aziendale incentrata sul cambiamento. Cambiamento all’interno delle organizzazioni che ha avuto un forte impatto sulle culture aziendali ormai inadatte e obsolete e sulle strutture organizzative. Attraverso questa analisi si è potuto constatare come la resilienza, capacità di resistere di fronte a difficoltà, avversità ed eventi negativi, si è dimostrata di fondamentale importanza in questo periodo storico, nel quale le imprese hanno dovuto dimostrare di essere in grado di rimettersi in gioco e ripartire.

Possiamo considerare lo Smart Working il mezzo più utilizzato dalle organizzazioni per garantire la continuità del business e allo stesso tempo tutelare la salute pubblica. Da questa trattazione abbiamo potuto constatare come la Digital Transformation a supporto delle imprese ha rappresentato la chiave di ripresa in era COVID-19 e come ha rivoluzionato l’attività di reclutamento del personale.

La capacità di garantire una certa continuità operativa e l’adattabilità sono le due principali priorità: è importante sviluppare un’organizzazione flessibile e resiliente nella quale le risorse e i processi si adattano con prontezza ed efficacia al cambiamento. Per tale ragione sempre più organizzazioni si stanno spostando verso una struttura orizzontale riprogettando i propri processi organizzativi. Si ha avuto modo di capire che con l’evoluzione digitale che stiamo vivendo, esacerbata ulteriormente dalla pandemia, la rigidità non può essere considerata un elemento positivo all’interno delle organizzazioni. Le vecchie aziende con gerarchie verticali non sono più adatte allo scenario che stiamo vivendo: si dà spazio a strutture più flessibili, costituite dal lavoro organizzato in gruppi con capacità di operare in modo autonomo, che hanno come obiettivo primario quello di perseguire i risultati aziendali e creare valore per i clienti. Da questo elaborato abbiamo infine potuto comprovare l’importanza di saper lavorare in team e di ricreare un clima di fiducia sul posto di lavoro. Da qui ne consegue un incremento della responsabilizzazione dei lavoratori. Un lavoratore responsabilizzato sul posto di lavoro risulta essere più motivato e soddisfatto e conseguentemente raggiungerà dei livelli di performance maggiori.

La fiducia e la responsabilizzazione dei dipendenti sono degli aspetti molto importanti in quanto favoriscono una maggiore collaborazione e stimolano la creatività dei dipendenti, incentivando così lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione.

## Bibliografia

### CAPITOLO 1

- Simon Eaves, *5 Priorities to Help Reopen and Reinvent Your Business*, Accenture, 2020
- Maria Vittoria D’Onghia, *Resilienza, una parola alla moda*, Treccani, 2020
- Carlo Bisio, *Resilienza organizzativa e Covid-19*, Teknoring, 2020
- Pedro Garcia, *Contro il Covid-19, il ruolo determinante della digitalizzazione*, Anitec-Assinform, 2020
- Maria Vittoria D’Onghia, *Resilienza, una parola alla moda*, Treccani, 2020
- Fabrizio di Crosta, *La nuova edizione della norma ISO 22301: 2019 per la certificazione della business continuity*, Studio di Crosta, 2019
- Claudio Solera, *Sistema di gestione della continuità operativa: principi, obiettivi e componenti*, Network Digital 360, 2019
- Elide Mariano, *Ciclo di Deming: Obiettivo → il successo dell’utente*, Mariano Elide, 2017
- Mariano Corso, Fiorella Crespi, *Smart Working*, Osservatori.net digital innovation, 2021
- Paola Capoferro, *Smart Working: che cos’è, a cosa serve, perché è importante per il business*, Network Digital 360, 2021
- Sperotti Francesca, *Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare*, ADAPT, 2014
- G. Clapperton, P. Vanhouette, *Il manifesto dello smart working – quando, dove e come lavorate meglio*, Libri Este, p. 20, 2014
- Mariano Corso, *Smart Working*, Politecnico di Milano, 2021
- Fiorella Crespi, Mariano Corso, *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*, Osservatori.net digital innovation, 2018
- Fabio Principe, *Smart Working: tanti vantaggi e pochi svantaggi per aziende e lavoratori*, Azienda Bucap, 2020
- Fiorella Crespi, Mariano Corso, *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*, Osservatori.net digital innovation, 2018
- Fabio Principe, *Smart Working: tanti vantaggi e pochi svantaggi per aziende e lavoratori*, Azienda Bucap, 2020
- Fiorella Crespi, Mariano Corso, *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*, Osservatori.net digital innovation, 2018

- Marina Penna, *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente*, ENEA, 2020
- Ilaria Randi, *Smart Working rischi e rimedi*, Lavoro e Salute, 2021
- Ilaria Randi, *Smart Working rischi e rimedi*, Lavoro e Salute, 2021
- Luigi Nerli, *Lavoro agile: il diritto alla disconnessione va disciplinato negli accordi collettivi*, IPSOA, 2019
- Arthuur Mai, *Work life balance: equilibrio tra lavoro e tempo libero*, INONOS by, 2019
- David Clutterbuck, *Managing Work-Life Balance*, p. 35, 2003
- Daniele Canuti, *Work-life balance, cos'è? I benefici per aziende e dipendenti*, 2020
- Drew Westen, *Psicologia*, p. 120, 2002
- Jean-Michel Bonvin, Frédéric Varone, *Critiche psicologiche: la scuola delle Risorse Umane e le teorie della motivazione*, Baripedia, 2015
- Arthur Mai, *Motivazione dei dipendenti: per una migliore atmosfera lavorativa e maggiori vendite*, IONOS, 2019

## CAPITOLO 2

- SAP News, *La rivoluzione digitale si è innescata e non si può arrestare: così lo studio promosso da SAP per comprendere l'effetto dell'emergenza Covid-19 sulla digitalizzazione delle PMI italiane*, SAP 2020
- Leonardo Paolino, *Digitalizzazione Aziendale: tutto quello che devi sapere*, extrared, 2019
- SAP News, *La rivoluzione digitale si è innescata e non si può arrestare: così lo studio promosso da SAP per comprendere l'effetto dell'emergenza Covid-19 sulla digitalizzazione delle PMI italiane*, SAP 2020
- Fabio Principe, *Digitalizzazione di aziende e imprese: cos'è, come farla e qual è la situazione*, BUCAP, 2020
- Domenico Aliperto, *Cyber Security, i vantaggi dei servizi di sicurezza gestiti*, Digital 360, 2021
- Edoardo Colombo, *CYBER SECURITY Guida alla gestione della sicurezza informatica in azienda*, osservatori.net digital innovation, 2018
- Domenico Aliperto, *Cyber Security, i vantaggi dei servizi di sicurezza gestiti*, Digital 360, 2021

- Wesley Chai, *Confidentiality, integrity and availability (CIA triad)*, 2017
- Clusit Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica, *Rapporto Clusit 2021*
- Giorgia Dragoni, *Attacchi Hacker: panoramica sui reati informatici che minacciano le aziende*, Osservatori.net digital innovation, 2021
- Redazione, *Sicurezza informatica, cioè disponibilità, integrità e riservatezza dei dati*, Digital 360, 2021
- Fabio Principe, *Il piano di business continuity: cosa deve prevedere e a che cosa serve*, BUCAP, 2020
- Filippo Torrini, *Cos'è un sistema informativo aziendale e perché è fondamentale in un'azienda*, UniverseIT, 2021
- Wikipedia, *Sistema Informativo Aziendale*, Wikipedia Enciclopedia Libera, 2021
- Sara Nicoloso, *Sistemi Informativi Aziendali*, 2006
- Filippo Torrini, *Cos'è un sistema informativo aziendale e perché è fondamentale in un'azienda*, UniverseIT, 2021
- Philippe Destszet, *Quali sono i canali di reclutamento del personale? I cambiamenti nel tempo*, Adecco, 2018
- Alessandro Piva, *Le 5V dei Big Data: dal Volume al Valore*, Osservatori.net digital innovation, 2019
- Andrea Marchi, *HR, big data per la selezione del personale*, HRNEWS, 2020
- Randstad, *Intelligenza artificiale e HR: come l'informatica influirà sui processi di recruiting*, 2020
- Wikipedia, *E-recruitment*, Wikipedia Enciclopedia Libera, 2021
- Cinzia Angelico, *Recruiting online: tutti i pro e i contro che devi conoscere*, 2021

### CAPITOLO 3

- Manuela Rossini, *La cultura organizzativa*, 2020
- Giuseppe Pompella, *Edgar Schein: il primato della cultura organizzativa*, Pionero, 2013
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons

- Di Carmel Galvin, *5 passaggi per cambiare la cultura organizzativa e progettare la futura forza lavoro*, Redshift, 2020
- P. M. Senge, *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Sperling & Kupfer Editori, Milano 2006, p. 3.
- Francesco Sardu, *La learning Organization Apprendimento organizzativo, individuale e generativo*, 2003
- Arianna Refe, Anna Zanetti, *Learning organization*, Auris, 2016
- Raffaella Iaselli, *I valori in azienda: un approccio potente per creare benessere e congruenza nelle persone*, Leadership & Management, 2018
- Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How it Delivers Value to Customers*, New York: Oxford University Press, 1999
- Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, sesta edizione, Cincinnati, Ohio: South -Western, 1998, p 120
- Garzanti, *Fiducia*, Garzanti Linguistica, 2003
- Jim Smith, *La fiducia è importante Codice di condotta ed etica aziendale*, THOMSON REUTERS, 2019
- Pino Marangi, *Fiducia*, Accademia della formazione, 2013
- Fabiola Giffoni, *Team working: tutti i vantaggi del lavoro di squadra*, Qsfera, 2019

## **Ringraziamenti**

Mi sento in dovere di dedicare questa pagina del presente elaborato alle persone che mi hanno sostenuto e mi hanno aiutato in questo meraviglioso percorso di crescita personale e professionale.

Alla mia famiglia, al loro costante sostegno e ai loro insegnamenti senza i quali oggi non sarei mai potuta arrivare fin qui. Grazie per esserci sempre stati soprattutto nei momenti di sconforto.

A mia sorella Letizia, il mio porto sicuro. Grazie per essere sempre al mio fianco.





