



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

Employee experience

L'importanza del processo di offboarding

Relatore

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Laureanda

Sofia Fiume

Matricola 874578

Anno Accademico

2022 / 2023

Indice

Introduzione	pag 1
Capitolo I – Employee experience	pag 5
1.1 Come l’azienda può affrontare le fasi di un employee journey	pag 18
1.2 Engagement, Experience e Well being	pag 29
1.3 I fattori che incidono maggiormente sull’employee satisfaction	pag 38
1.4 Digital Employee Experience	pag 45
Capitolo II – Offboarding	pag 53
2.1 Great Resignation e Quiet Quitting	pag 62
2.2 Le principali fasi di un processo di offboarding	pag 79
2.3 L’exit interview	pag 88
2.4. I vantaggi competitivi di un buon programma di offboarding	pag 96
Capitolo III – Studio empirico	pag 103
3.1 Obiettivi dello studio	pag 107
3.2 Metodologia utilizzata	pag 110
3.3 Risultati ottenuti	pag 113
3.3.1 Kiabi Italia	pag 113
3.3.2 Bristol Myers Squibb	pag 119
3.3.3 Swegon Operations	pag 122
3.3.4 Azienda settore produzione di macchinari	pag 127
3.3.5 Azienda settore ICT	pag 130
3.4 Considerazioni finali	pag 137
Conclusioni	pag 141
Bibliografia	pag 145
Sitografia	pag 151

Introduzione

In un'epoca caratterizzata da sfide e cambiamenti senza precedenti, è diventato cruciale per le organizzazioni prendersi cura dei propri dipendenti come mai prima d'ora.

Il mercato del lavoro, sempre più competitivo, unitamente all'epidemia globale che abbiamo appena attraversato, ha innescato una riflessione approfondita da parte dei dipendenti sui propri atteggiamenti e approcci al lavoro.

L'avvento del lavoro a distanza, noto come smart working, ha offerto ai lavoratori una maggiore flessibilità e sicurezza personale, consentendo loro di conciliare meglio gli impegni professionali e personali. Tuttavia, per i datori di lavoro, questa nuova realtà ha comportato e continua a comportare la necessità di affrontare una serie di sfide inedite.

Uno degli aspetti fondamentali che le organizzazioni devono affrontare è la sicurezza informatica nel contesto del lavoro a distanza; il passaggio a un ambiente di lavoro virtuale ha amplificato i rischi di violazioni della sicurezza e di perdita di dati sensibili. Pertanto, è essenziale che le aziende adottino misure adeguate a proteggere le informazioni aziendali e garantire la privacy dei dipendenti.

Inoltre, l'inclusività è diventata un elemento cruciale per mantenere un clima di lavoro sano e produttivo; con il lavoro a distanza, le dinamiche e le interazioni tra colleghi possono risultare compromesse. Le organizzazioni devono quindi impegnarsi attivamente per promuovere la partecipazione e l'equità, garantendo che tutti i dipendenti abbiano le stesse opportunità di crescita e sviluppo professionale.

La produttività è un altro aspetto che richiede attenzione e adattamento; lavorando da remoto, i dipendenti possono incontrare sfide nel gestire il proprio tempo e mantenere alti livelli di produttività. Le aziende devono fornire supporto e risorse adeguate ad aiutare i dipendenti a organizzare il lavoro in modo efficace, stabilendo obiettivi chiari e offrendo strumenti collaborativi.

Infine, il morale della forza lavoro è un elemento cruciale per mantenere un clima organizzativo positivo; in qualsiasi ambiente di lavoro è importante favorire la comunicazione e il senso di appartenenza. Le organizzazioni devono creare opportunità per la socializzazione, la condivisione di successi e il riconoscimento dei risultati, al fine di mantenere l'entusiasmo e l'impegno dei dipendenti.

Solo attraverso un impegno costante verso il benessere e lo sviluppo dei dipendenti, le organizzazioni potranno prosperare in questo panorama lavorativo in rapida trasformazione.

Con il presente lavoro di tesi, intendo approfondire e mettere in evidenza i molteplici vantaggi che derivano da un'esperienza di lavoro positiva.

Concentrerò la mia attenzione sia sui benefici che i dipendenti possono trarre da tale esperienza, come l'incoraggiamento, la fidelizzazione, il miglioramento del coinvolgimento e della soddisfazione personale, ma soprattutto sui vantaggi che essa comporta per l'azienda e i datori di lavoro stessi.

Purtroppo, è ancora diffusa l'inerzia da parte dei datori di lavoro nel riconoscere l'importanza di ottimizzare l'esperienza dei propri dipendenti, nonostante l'evidente impatto che essa può avere sulle metriche aziendali.

Attualmente, molti dipendenti si trovano, in una certa misura, insoddisfatti o infelici sul posto di lavoro e il problema principale risiede nel fatto che la maggior parte dei datori di lavoro non è consapevole di questa situazione; c'è un divario significativo tra le percezioni dei datori di lavoro e quelle dei dipendenti, che va colmato al fine di creare un ambiente lavorativo più sano e gratificante per entrambe le parti coinvolte.

Questo lavoro di tesi si propone di evidenziare l'importanza di un'esperienza di lavoro positiva e di sensibilizzare i datori di lavoro sulle implicazioni positive che essa può comportare per entrambe le parti.

Attraverso un'analisi approfondita e l'utilizzo di dati e studi accademici pertinenti, si cercherà di fornire una visione completa della questione e di promuovere un cambiamento di mentalità nell'ambito delle pratiche aziendali.

L'obiettivo finale è quello di contribuire a creare ambienti di lavoro più appaganti, dove i dipendenti si sentano valorizzati, coinvolti e motivati, e che portino a risultati aziendali migliori nel lungo periodo.

In particolare, concentrerò la mia attenzione sul processo di offboarding, che rappresenta la fase finale di ogni employee experience, quando i dipendenti lasciano l'azienda.

Attraverso un'analisi approfondita della letteratura e lo studio di cinque casi aziendali, ho identificato alcune pratiche che le aziende possono adottare durante il processo di offboarding; questo comprende una serie di azioni e interventi volti a garantire una separazione per lo più positiva e costruttiva, preservando la relazione con il dipendente che lascia e sfruttando l'opportunità per raccogliere feedback preziosi.

Le migliori pratiche nel processo di offboarding includono l'organizzazione di sessioni di feedback e di condivisione delle conoscenze, la creazione di un ambiente di supporto per

il dipendente che lascia e la promozione di reti professionali durature. Inoltre, la gestione delle comunicazioni interne ed esterne durante l'offboarding e la pianificazione di eventuali successioni sono elementi fondamentali per garantire una transizione efficace. Attraverso il mio lavoro di tesi, ho dunque l'obiettivo di fornire un quadro il più completo possibile sulle pratiche da adottare per valorizzare l'employee experience, concentrandomi specificamente sul processo di offboarding.

Le aziende che si impegnano attivamente nel fornire un'esperienza superiore alle persone possono beneficiare di numerosi vantaggi; uno dei principali è l'impatto indiretto sulla crescita aziendale, come ad esempio la fidelizzazione dei dipendenti.

Questo lavoro può contribuire a fornire alle aziende strumenti e linee guida concrete per migliorare la loro gestione dei dipendenti che lasciano l'organizzazione, favorendo una buona reputazione aziendale, il benessere dei dipendenti e una maggiore produttività complessiva.

Capitolo I – Employee experience

Già da prima della pandemia di COVID-19, i dipendenti avevano iniziato a cambiare le loro priorità, le loro aspettative sulla vita lavorativa e le percezioni delle loro relazioni con i propri datori di lavoro.

La pandemia ha accelerato questo cambiamento, spingendo molti lavoratori a ripensare le proprie traiettorie e obiettivi di carriera, riconsiderando ciò che erano disposti ad accettare in termini di condizioni di lavoro.

Dall'inizio della pandemia, McKinsey & Company ha intervistato quasi 1.000 persone per valutare le loro opinioni sul lavoro e su come è cambiato; da queste interviste sono emersi fili comuni sui loro percorsi di carriera.

I lavoratori hanno fame di fiducia, coesione sociale e scopo: vogliono sentire che i loro contributi sono riconosciuti e che il loro team è veramente collaborativo; desiderano chiare responsabilità e opportunità per imparare e crescere; si aspettano che il loro personale senso dello scopo si allinei con quello della loro organizzazione e vogliono un ambiente fisico e digitale appropriato, che dia loro la flessibilità necessaria per raggiungere quell'inafferrabile equilibrio tra lavoro e vita privata.

Le organizzazioni possono e devono offrire un'eccellente esperienza ai dipendenti, prendendo sul serio questi bisogni e sentimenti dopo un periodo così cruciale come quello appena trascorso (McKinsey & Company, 2021).

Come sostiene la nota azienda di consulenza, fornire *employee experiences* di prim'ordine non è solo un servizio a parole; richiede un profondo riorientamento da un tradizionale modello top-down ad uno basato sui fondamenti del pensiero progettuale. Questo cambiamento consente a un'azienda di mettere i propri dipendenti al primo posto offrendo interventi su misura, che si concentrano sui momenti critici del percorso di ogni dipendente, per massimizzare la soddisfazione, le prestazioni e la produttività dei singoli ma anche dell'intera organizzazione.

Il rapporto del McKinsey Global Institute¹ rileva che il futuro del lavoro porterà più lavoro a distanza, un'accelerazione dell'e-commerce e dei pagamenti digitali e il continuo lancio dell'automazione e dell'intelligenza artificiale (AI); ci saranno importanti transizioni della forza lavoro per milioni di persone in tutto il mondo, molti dei quali dovranno affrontare un crescente divario di competenze e altre sfide; e poiché sempre più ruoli stanno

¹ "The future of work after COVID-19" February 18, 2021 | Report

diventando disaggregati e fluidi, il lavoro sarà sempre più definito in termini di competenze. Inoltre, la carenza di manodopera e di talenti si aggiunge alla complessità della gestione della forza lavoro odierna ponendo un'enfasi critica sulla necessità di trattenere talenti, sempre più scarsamente distribuiti.

Ed è proprio per questi motivi che le aziende dovrebbero avere un occhio di riguardo verso i propri dipendenti in quanto una loro forte e positiva esperienza è parte integrante della salute dell'azienda.

Si può pensare che con l'espressione "*employee journey*" s'intenda esclusivamente l'arco temporale tra il primo giorno di un dipendente all'interno di un'organizzazione e l'ultimo; ma si potrebbe sostenere che anche il processo di assunzione, la formazione e l'esperienza dei dipendenti nel complesso contribuiscano al viaggio che i candidati intraprendono all'interno di qualsiasi organizzazione.

Il viaggio del dipendente è, dunque, il percorso professionale che questo ha con il proprio datore di lavoro e la propria azienda nel complesso; ciò comprende le interazioni con le altre persone, la cultura organizzativa, i sistemi operativi, le politiche e lo spazio di lavoro fisico e virtuale di cui il dipendente si avvale (Capgemini Research Institute, 2022).

L'*employee journey* coinvolge il lavoro quotidiano e analizza l'impatto complessivo del lavoro e dell'organizzazione sull'individuo: ciò implica come questo fa sentire il dipendente nel tempo, come percepisce il proprio potenziale, le proprie capacità e l'effetto sul proprio coinvolgimento e benessere personale.

Nel tentativo di migliorare la soddisfazione dei dipendenti e la loro motivazione molte aziende cercano di riformulare i processi di leadership e di gestione o di esaminare i sistemi di riconoscimento in atto per incentivare il comportamento da loro desiderato.

Secondo Plaskoff, però, lo sbaglio sta proprio nel pensare che esclusivamente benefici tangibili e vantaggi economici possano colmare le insoddisfazioni personali dei dipendenti; molte organizzazioni, infatti, implementano schemi di ricompensa (semplici e facili da misurare) o installano, ad esempio, biliardini e X-Box per rendere più piacevole il posto di lavoro, emulando Google²; ma nella maggior parte dei casi, questi sforzi non funzionano del tutto perché non coinvolgono adeguatamente i dipendenti o non rispondono ai loro veri bisogni.

² Secondo il Great Place to Work, Google nel 2017 era al primo posto nella classifica mondiale dei migliori posti di lavoro.

Contrariamente alla saggezza convenzionale, la risposta più motivante non è il solo essere pagati di più; piuttosto, i dipendenti vogliono provare un forte senso di appartenenza, essere in grado di influenzare i risultati che contano per loro.

Molte organizzazioni non si rendono conto che i presupposti fondamentali che guidano la maggior parte delle operazioni aziendali (motivo del profitto, razionalità economica ecc.) hanno favorito strutture organizzative, processi e relazioni che possono essere quasi sbagliate per un posto di lavoro innovativo e collaborativo. Di conseguenza, la gestione delle risorse umane parte spesso dai bisogni e dagli obiettivi dell'azienda (profitto, efficienza, valore per gli azionisti) e cerca di controllare o influenzare le azioni dei dipendenti per raggiungere tali obiettivi, indipendentemente dal fatto che soddisfi i bisogni fondamentali (psichici e sociali) dei dipendenti stessi.

Questa, appunto, non risulta essere la soluzione migliore in quanto non si devono raggiungere i risultati dall'azienda sperati a qualsiasi costo ma è importante capire qual è il miglior modo per arrivare a tali risultati in base alle necessità e al benessere di chi contribuisce a raggiungerli. Coloro che si sentono soddisfatti del proprio lavoro e del proprio ambiente, infatti, saranno più motivati a contribuire completamente alla missione dell'organizzazione e a portare tutte le proprie capacità e sé stessi nel lavoro che svolgono; se i dipendenti sentono colmati i loro bisogni l'azienda automaticamente ne beneficerà (Plaskoff, J., 2017).

Ciò di cui c'è bisogno è, dunque, una radicale riformulazione del rapporto tra aziende e dipendenti; ed è qui che entra in gioco l'approccio dell'*employee experience*.

Invece di pensare dall'interno verso l'esterno (iniziando con l'azienda e il suo prodotto e spostandosi verso il cliente), è sempre più importante riconoscere la necessità di utilizzare il pensiero "dall'esterno verso l'interno" (Manning et al., 2016), che prevede di iniziare con i clienti/utenti, mettendosi nei loro panni, immedesimandosi nel loro contesto e comprendendo chiaramente i loro bisogni e desideri.

L'approccio dell'*employee experience* prende in prestito questo stesso principio e lo applica alla progettazione delle esperienze dei dipendenti con il loro ambiente di lavoro e con i loro datori di lavoro.

Il lavoro non è un semplice impiego quotidiano, ma è un viaggio di vita dove il dipendente ne è il protagonista; come già scritto, la qualità delle esperienze dei dipendenti ha un'influenza diretta sulla soddisfazione, l'impegno e sulle prestazioni degli stessi e, dunque, dell'azienda nel complesso.

Il rapporto fondamentale tra il dipendente e l'organizzazione, quindi, deve essere trasformato; quest'ultima deve comprendere più a fondo le esigenze, i desideri, le paure e le emozioni di ciascun dipendente.

Un'azienda dovrebbe veramente pensare all'intera esperienza piuttosto che solo a singoli eventi, riconoscere che la percezione della relazione inizia prima che il dipendente si unisca all'azienda e persiste anche dopo che se ne è andato (come approfondirò più avanti) e comprendere ed entrare in empatia con i propri collaboratori, sia come individui che come parte di gruppi rappresentativi (come il tipo di generazione culturale a cui essi appartengono).

Ciò che è necessario è coinvolgere i dipendenti in una progettazione collaborativa delle loro esperienze per affrontare meglio le situazioni più complicate che possono contribuire a portare maggiore innovazione, impegno e fidelizzazione.

Nella tabella seguente ho riportato le informazioni recuperate nel 2021 da Bip Consulting riguardo le differenti percezioni dell'esperienza lavorativa che i lavoratori hanno in base alla propria età anagrafica; da ciò si può evincere come sia necessario per l'azienda cercare di rapportarsi in maniera personalizzata in base ai target di dipendenti che figurano nel proprio organico; ciò che è considerato positivo e soddisfacente per un lavoratore esperto e adulto può non esserlo per un dipendente più giovane e con minor esperienza.

È importante, come dice il proverbio, “non fare di tutta l'erba un fascio”.

Il concetto che lavorare sodo significhi rinunciare alla propria vita personale e al proprio benessere è ormai superato, soprattutto dalla generazione più giovane la quale predilige un certo dinamismo e una certa collaborazione e fiducia da parte dei propri superiori, piuttosto che la sottomissione alle decisioni e alle gerarchie.

Per un dipendente della generazione Z è importantissimo sentirsi apprezzato e valorizzato non solo come forza lavoro, nel senso stretto del termine, ma anche e soprattutto umanamente (ciò non implica che per le altre generazioni questo non sia vero, ma che al giorno d'oggi è considerato più di valore rispetto ad anni fa).

L'azienda deve, dunque, comprendere che il lavoratore è prima di tutto una persona che rende al meglio se considerata come tale e non solo come mero mezzo per raggiungere il fine.

Tabella 1: *Employee experience*, quattro generazioni a confronto

	SILENT GENERATION	BABY BOOMERS	GENERAZIONE X	GENERAZIONE Y	GENERAZIONE Z
MANTRA	Lavorare sodo	Lavorare tanto	Lavorare tanto quanto basta	Pensare prima di fare	Lavorare in maniera dinamica
ATTITUDINI VERSO LE REGOLE E LA GERARCHIA AZIENDALE	Classificano l'autorità come uno dei loro valori principali e apprezzano la gestione dall'alto verso il basso	Trovano scomodo interfacciarsi e aprire il dialogo con i loro capi, nonostante il rispetto e la devozione verso i superiori	Interagiscono bene con i loro superiori e non si lasciano impressionare dai titoli e dalle etichette	Credono che il rispetto vada guadagnato	Hanno bisogno che i loro manager si fidino di loro
WORK-LIFE BALANCE	Sacrificano la loro vita personale per il lavoro	Sacrificano la loro vita personale per il lavoro	Il work-life balance è un valore	Il work-life balance è un valore	Il work-life balance è un valore
SUPERVISIONE E FEEDBACK	Il feedback è vissuto come un insulto	Il feedback è vissuto come un insulto	Il feedback deve essere continuo	Il feedback deve essere continuo e immediato	Il feedback deve essere continuo e immediato
METODI FORMATIVI	Gruppi di discussione, learning on the job, feedback e interazione tra pari, lezioni in aula dal vivo, coaching individuale	Gruppi di discussione, learning on the job, feedback e interazione tra pari, lezioni in aula dal vivo, coaching individuale	Gruppi di discussione, assessment, coaching individuale, feedback e interazioni tra pari	Assessment, formule creative, coaching individuale, feedback e interazione tra pari	Assessment, formule creative, coaching individuale, feedback e interazione tra pari

Fonte: Bip Consulting, 2021

Plaskoff propone sei principi che possono guidare il lavoro sull'*employee experience* per le aziende:

1. Il primo principio consiste nella profonda comprensione dei dipendenti in relazione all'organizzazione.

Molte volte le organizzazioni per analizzare il sentiment dei propri dipendenti conducono un sondaggio e utilizzano i dati raccolti per misurare la loro soddisfazione ma sfortunatamente, i sondaggi forniscono solo una comprensione superficiale del dipendente. Per aver maggiore comprensione è necessario coinvolgere i dipendenti in conversazioni profonde con altri dipendenti per far emergere le loro storie e percezioni sul loro lavoro, sul posto di lavoro e sulle loro relazioni interpersonali.

Lo scopo della raccolta di questi dati è triplice: identificare le tendenze chiave nelle percezioni dei dipendenti e i punti critici nel percorso degli stessi; coinvolgere fin dall'inizio i dipendenti nel processo e far sentire la loro voce; e generare empatia all'interno dell'organizzazione.

In questo modo è più probabile che i leader sviluppino una cultura in cui i dipendenti possano raggiungere il loro pieno potenziale ed essere concretamente impegnati a realizzare la visione e la missione dell'organizzazione.

2. Il secondo principio consiste nell'abbracciare il pensiero olistico ed espansivo.

L'esperienza dei dipendenti si concentra sulla persona nel suo insieme; il dipendente deve essere considerato da molteplici prospettive: cognitivamente, emotivamente, socialmente, politicamente, economicamente e fisicamente.

Invece di guardare a singoli eventi durante il mandato del dipendente nell'organizzazione, bisogna esaminare l'intero viaggio, un percorso lavorativo che comprende una moltitudine di fattori che influenzano la qualità dell'esperienza.

Tali fattori sono interazioni con elementi della cultura dell'organizzazione (come strumenti, comunicazioni, spazio fisico, procedure e politiche, tradizioni e simili) nonché interazioni con fonti esterne all'azienda (come conversazioni con amici e familiari, recensioni dei media ed ex dipendenti).

L'azienda deve riconoscere che l'*employee journey* inizia prima del primo giorno di lavoro e anche prima che l'offerta venga accettata; l'esperienza inizia quando il dipendente sta valutando la possibilità di cercare una posizione e inizia a fare ricerche su possibili datori di lavoro. Inoltre, non termina necessariamente dopo il primo

giorno di separazione dall'organizzazione; l'impatto dell'organizzazione può estendersi ben oltre il mandato del dipendente presso l'azienda.

Ciò che è fondamentale è comprendere a fondo quel viaggio (dal punto di vista del dipendente), i sentimenti e i pensieri durante quelle fasi e le interdipendenze che influenzano le esperienze positive e negative.

Ad oggi è fondamentale non accontentarsi della prima idea che emerge, della risposta facile; si dovrebbe cercare di unire più prospettive per sviluppare idee creative, nuove, diverse e trasformative che sicuramente richiedono all'azienda uno sforzo extra ma che permettono alla stessa di avere più strumenti per affrontare veramente i problemi alla radice.

3. Il terzo principio consiste nel rendere tangibile l'intangibile.

I due principi precedenti alludono a diversi requisiti dell'*employee experience* che sono difficili da specificare e quantificare; esistono però modalità con la quale è possibile rendere più concreti tali processi come, ad esempio, la mappatura.

Per organizzare visivamente dati complessi e non strutturati possono essere utilizzati diversi tipi di mappe; l'*employee journey* può essere rappresentato come fasi di ciò che il dipendente vede, pensa, usa o sente nel corso del tempo. La mappatura del modello mentale funge da strumento per identificare e organizzare la concettualizzazione di eventi, oggetti, relazioni o funzioni specifiche.

I designer analizzano i viaggi dei dipendenti costruendo archetipi chiaramente definiti sulla base di descrizioni guidate dai dati, che possono essere utilizzati come strumenti per riprogettare l'esperienza in aree che i dipendenti ritengono carenti. Riflettono chi sono i dipendenti (background, età, livello e ruolo) e dove siedono nell'organizzazione, nonché quali sono le loro particolari esigenze, comportamenti e atteggiamenti.

Si riescono a sviluppare in questo modo profili visivi di personaggi fittizi che rappresentano gruppi specifici di dipendenti basati non solo su dati demografici, ma anche su ideografie: ciò che pensano e quali sono le prospettive future; es. Lidia "la leader" o Andrea "l'attivista".

Una volta che i designer, lavorando a stretto contatto con i dipendenti, creano questi "personaggi", possono quindi definire i momenti critici. Questi passaggi nel ciclo di vita di un dipendente sono punti di svolta che, se ben progettati, possono creare un aumento sproporzionato dell'esperienza; inoltre, mappano i punti dolenti che

possono quindi essere affrontati.

Nel nostro contesto attuale, le persone che lavorano da casa per più di un anno possono trovarsi isolate, quindi le aziende possono utilizzare sondaggi o altri dati per trovare modi che consentano ai dipendenti di riunirsi in sicurezza più spesso. Oppure, ad esempio, i dipendenti potrebbero temere di perdere l'avanzamento di carriera perché non presenti in ufficio; in risposta, le aziende possono aumentare la cadenza delle interazioni che i dipendenti hanno con il loro capo e creare un canale di chat per avvisare i lavoratori di nuove opportunità a livello aziendale.

Una parte fondamentale della progettazione di queste soluzioni prototipo è considerare il ruolo che la digitalizzazione e gli strumenti digitali svolgono nel cambiare radicalmente il significato del lavoro per le persone.

Portali digitali invece di archiviazione cartacea e focus group virtuali sono misure che consentono alle persone di concentrarsi su attività lavorative più coinvolgenti.

4. Il quarto principio consiste nell'insistere sulla partecipazione radicale.

L'employee experience non è di competenza esclusiva del reparto risorse umane o di pochi leader che prendono decisioni e le implementano; i processi di pensiero progettuale richiedono una "partecipazione radicale" di tutta l'organizzazione.

Radicale significa che la partecipazione è ampia, multilivello ed egualitaria; i dipendenti intervistano altri dipendenti, i partecipanti di una varietà di funzioni e livelli collaborano insieme per co-creare soluzioni.

Questo non solo crea soluzioni più solide, poiché riunisce diverse prospettive e competenze provenienti da tutta l'organizzazione, ma riduce anche la resistenza al cambiamento e aumenta l'impegno, poiché i partecipanti che si sentono autorizzati a mettere in atto il cambiamento hanno meno probabilità di rifiutare le soluzioni da loro elaborate.

5. Il quinto principio consiste nello sperimentare.

Uno scenario tipico è quello di un'organizzazione che trascorre molti mesi a pianificare e progettare un processo di gestione delle prestazioni, creare moduli ed erogare corsi di formazione, implementare software per accompagnare il processo e distribuirlo come soluzione completa; spesso, tuttavia, queste soluzioni vengono messe in discussione perché qualcosa nell'organizzazione o nell'ambiente cambia nel

corso del tempo o vengono fatte nuove scoperte che non erano state riconosciute in precedenza.

L'approccio dell'*employee experience* riconosce che la progettazione della soluzione richiede tempo e si sviluppa man mano che vengono raccolte nuove informazioni e che emergono nuove situazioni. I team di progettazione, in questo modo, sono incoraggiati a sperimentare nuove idee, provarle in parti isolate dell'organizzazione e adattarle in base al feedback e alle nuove scoperte; le soluzioni, dunque, si sviluppano in modo iterativo piuttosto che essere progettate completamente in precedenza.

Ciò si traduce in soluzioni flessibili e adattabili alle esigenze dell'organizzazione e dei dipendenti.

6. Il sesto e ultimo principio consiste nel fidarsi.

I processi utilizzati per sviluppare le esperienze dei dipendenti dovrebbero essere accolti da tutti come positivi e ottimisti (opportunità da scoprire) piuttosto che come negativi e pessimisti (problemi da risolvere).

McKinsey, inoltre, ha recentemente intervistato più di 800 manager con sede negli Stati Uniti su un'ampia varietà di argomenti relativi all'esperienza dei dipendenti³. Hanno scoperto che i dipendenti che lavorano da remoto vedono effetti più positivi sul loro lavoro quotidiano, sono più coinvolti e hanno un più forte senso di benessere rispetto a quelli che svolgono lavori in presenza con poca flessibilità. Ma queste statistiche non possono essere generalizzate: anche di fronte a circostanze simili le persone hanno esperienze, prospettive e risultati molto diversi.

Secondo lo studio di McKinsey, tre passaggi possono aiutare i leader e la loro organizzazione a sviluppare nuovi modi di lavorare, inclusa la creazione di una capacità interfunzionale per implementare esperienze di successo: innanzitutto stabilire una linea di base e costruire su di essa (questo primo passo è un esercizio collettivo che richiede l'allineamento dei dirigenti senior di tutte le funzioni, nonché l'impegno dell'organizzazione nel complesso); poi identificare e trasformare i percorsi dei dipendenti (le aziende possono creare una serie di indicatori chiave di prestazione per misurare e monitorare la soddisfazione nel tempo, misurando l'impatto e guidando il

³ "What 800 executives envision for the postpandemic workforce" September 23, 2020 | Article

miglioramento continuo); e infine equipaggiare l'intera organizzazione per una trasformazione delle esperienze (strumenti e risorse vengono messi nelle mani di dipendenti e manager per trasformare la loro esperienza, diventando, quindi, i protagonisti del cambiamento e contribuendo in prima persona al miglioramento della stessa).

La migliore esperienza dei dipendenti non è pensata, dunque, per essere l'ennesimo processo organizzativo imposto dall'alto. *Employee experience* significa individuare momenti importanti nel viaggio di un dipendente e renderli più positivi, appaganti, persino gioiosi. Ciò può aiutare le aziende ad attrarre le persone migliori, motivarle e aumentare i sentimenti di lealtà verso la stessa organizzazione. Una cultura dei dipendenti di successo, a sua volta, accelera la crescita, crea un susseguirsi di spillover positivi e può dare vantaggi competitivi.

In sintesi, *l'employee experience* è un elemento chiave per le aziende che vogliono essere competitive e avere successo nel lungo termine. Non si tratta solo di un aspetto "buono da avere", ma piuttosto di un fattore critico per l'attrazione e la fidelizzazione dei dipendenti, nonché per il successo dell'azienda nel suo insieme.

La figura di seguito riportata (Figura 1) indica i 9 punti fondamentali per valutare e interrogarsi (come dipendenti) sul livello e l'adeguatezza dell'esperienza lavorativa che si sta vivendo e mostra che le diverse esperienze nelle tre aree principali dell'*employee experience* (sociale, di lavoro in senso stretto e organizzativa) spiegano la maggior parte della variazione nel modo in cui i dipendenti vedono positivamente o negativamente il loro viaggio con la loro azienda.

Ovviamente le percezioni dei vari dipendenti non saranno mai uguali ma certamente da questa analisi possono emergere problematiche (o punti di forza) che possono essere migliorate (o evidenziati) e che possono aiutare l'azienda nel riconoscere l'importanza del punto di vista dei propri collaboratori per la gestione e il buon funzionamento della stessa. Le organizzazioni che progettano un modello di esperienza dei dipendenti personalizzato e supportato da esperienze digitali che aumentano la flessibilità creano un'opportunità duratura per attrarre, ispirare e trattenere i migliori talenti. In un mondo odierno in cui sempre più persone stanno rivalutando perché e dove lavorano, personalizzare l'esperienza dei propri dipendenti rappresenta una leva chiave per distinguersi dalle altre organizzazioni.

Figura 1: i 9 punti fondamentali per valutare un *employee experience*

Social experience	Work experience	Organization experience
<p>1 People and relationships</p> <p>Am I seen and treated by my leaders as a significant contributor to the organization?</p>	<p>4 Work organization</p> <p>Do I have clear responsibilities, interesting work, and the resources I need to be successful in my role?</p>	<p>7 Purpose</p> <p>Does my company have a purpose that aligns with mine, as well as processes to which I can contribute?</p>
<p>2 Teamwork</p> <p>Do the people I work with every day trust and care for one another to create a collaborative and innovative environment?</p>	<p>5 Work control and flexibility</p> <p>Do I complete my work efficiently, with flexibility and positive integration in my life?</p>	<p>8 Technology</p> <p>Does my company's technology enable me to work efficiently and without friction?</p>
<p>3 Social climate</p> <p>Am I welcome in this community and do I feel like I belong?</p>	<p>6 Growth and rewards</p> <p>Am I given incentives and opportunities that help me learn, grow, and provide for my family?</p>	<p>9 Physical environment</p> <p>Are my surroundings safe, comfortable, and human centered?</p>

Fonte: McKinsey & Company, 2021

Oltre ai bisogni di base (sicurezza e protezione), altri tre temi dell'esperienza (relazioni di fiducia, coesione sociale e scopo individuale) stanno avendo un impatto sproporzionato sul benessere dei dipendenti e sull'efficacia del lavoro.

Per soddisfare le esigenze dei dipendenti e aiutarli a prosperare, le organizzazioni dovrebbero concentrarsi su quattro aree: sicurezza e protezione, relazioni, cultura e scopo (McKinsey, 2020).

- Le potenziali azioni per garantire *sicurezza e protezione* includono il dimostrare una leadership compassionevole: i leader dovrebbero concentrarsi sul fare una differenza positiva nella vita delle persone dimostrando consapevolezza, vulnerabilità ed empatia.
- Le potenziali azioni per garantire solide *relazioni* con i dipendenti includono la figura del “coach manager”; l'autore Charles H. Green ha sviluppato una valutazione della fiducia che divide questo sentimento in quattro attributi: alta credibilità, affidabilità, intimità e basso orientamento verso sé stessi.

Sviluppando la mentalità e le capacità per fornire tali attributi, i manager saranno maggiormente in grado di supportare i dipendenti e di guadagnarsi il loro sostegno in futuro.

Inoltre, i leader dovrebbero adottare misure attive per garantire la costruzione continua di relazioni, in particolare per i lavoratori remoti. Molte delle migliori idee vengono dal basso, quindi i leader spesso devono solo creare lo spazio e le risorse affinché la creatività dei dipendenti prenda piede.

- Le potenziali azioni per garantire una *cultura* positiva includono la creazione di una rete di team per promuovere la collaborazione interfunzionale e la trasparenza. Questa struttura di squadra può affrontare rapidamente i problemi più urgenti di un'organizzazione, migliorando al contempo la forza delle connessioni casuali per un team building efficace.

Creare e mantenere una cultura che valorizzi l'inclusione, l'individualità e l'armonia sociale; avere una base di coinvolgimento, correttezza, rispetto e uguaglianza può aiutare i dipendenti a adottare nuovi modi di lavorare e interagire.

- Infine, le potenziali azioni per garantire un forte senso di *scopo* includono collegare il "perché" dell'organizzazione alle comunicazioni dei dipendenti; condividere storie di colleghi e spiegare in che modo i dipendenti svolgono un ruolo fondamentale per l'azienda.

Uno scopo può aiutare i dipendenti a superare alti livelli di incertezza e cambiamento e garantire che i loro sforzi siano allineati con le attività di maggior valore.

L'approccio dell'*employee experience* apprezza il processo come una componente critica del cambiamento, che a volte è più importante del risultato stesso; impegnandosi nel processo, i dipendenti uniscono le loro voci, costruiscono relazioni, generano comprensione oltre i confini e creano appartenenza.

È proprio il processo stesso la fonte per elevare la leadership personale dei dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione (Montague, L.; 2020).

Vantaggi e benefici materiali possono sembrare una soluzione rapida ai problemi di coinvolgimento, ma solo a breve termine. A lungo termine è molto più importante l'esperienza totale che il dipendente ha con l'organizzazione; pertanto, è necessario vedere i dipendenti non solo come risorse, ma come esseri umani propositivi che creano significato, che apprendono e sperimentano, e sta all'azienda creare le condizioni necessarie affinché questo avvenga.

In sintesi: perché è importante creare un'esperienza lavorativa positiva per il team di cui l'azienda si serve? Perché può incoraggiare la fidelizzazione del personale, ma anche perché un'esperienza soddisfacente e appagante può aiutare a migliorare la reputazione dei datori di lavoro.

Alcuni sondaggi dimostrano che le aziende che coinvolgono adeguatamente i loro dipendenti eccellono conseguentemente nell'esperienza fornita al cliente e nella maggiore produttività (Montague, L.; 2020).

Simon Sinek, consulente organizzativo e autore, utilizza il concetto di "The Circle of Safety" per descrivere l'ambiente nel quale vivono e lavorano i dipendenti; eventuali pericoli all'interno di un'organizzazione dovrebbero essere controllabili e l'obiettivo dei leader aziendali dovrebbe essere quello di creare un ambiente culturale in cui i dipendenti si fidino della leadership e si sentano al sicuro e apprezzati. Quando ciò avviene, i dipendenti si fidano l'un l'altro, riescono facilmente a lavorare insieme come una squadra e, quindi, possono ottenere risultati straordinari.

In definitiva, leader forti possono far sentire i dipendenti al sicuro all'interno di un'organizzazione e contribuire a garantire che la loro esperienza lavorativa sia positiva.

1.1 Come l'azienda può affrontare le fasi di un employee journey

Mappare anticipatamente e adeguatamente il viaggio dei dipendenti può rappresentare un valido strumento di ricerca progettuale per ottenere informazioni su come un dipendente sperimenta un servizio, un processo o un prodotto, con l'obiettivo di apportare miglioramenti, anche in corso d'opera, e offrire un'esperienza migliore ai collaboratori presenti e futuri dell'azienda (McKelvey, H., & Frank, J.; 2018)

La mappatura dell'*employee journey* può essere utilizzata anche per migliorare il processo interno di assunzione di nuovi dipendenti, il che è importante perché, come già riportato, le esperienze positive di onboarding sono collegate a una maggiore produttività e a una maggiore fidelizzazione dei dipendenti.

Alcune aziende utilizzano metodi per comprendere meglio l'esperienza dei propri dipendenti e prendere decisioni basate su tale intuizione per guidare il loro futuro.

La mappatura del viaggio è uno di questi metodi che può essere utilizzato per documentare e comunicare l'*employee experience* dall'inizio alla fine, confrontando il viaggio previsto anticipatamente con il viaggio effettivamente vissuto.

Kaplan (2016) lo definisce come "una visualizzazione del processo che una persona attraversa per raggiungere un obiettivo"; viene utilizzato per comprendere e affrontare le varie esigenze e i punti deboli.

Le mappe di viaggio di solito hanno tre parti: la prima sezione è "una lente che fornisce focus e contesto per il viaggio che viene mappato; la seconda è un'area che descrive l'esperienza del dipendente e una terza zona è per le intuizioni derivate dall'analisi del viaggio" (Williamson, 2016). La mappatura del viaggio consente alle organizzazioni di raccogliere informazioni che le aiuteranno a comprendere meglio "le frustrazioni e le esperienze dei [loro] collaboratori" (Boag, 2015); una volta catturati i loro sentimenti, i punti deboli e i momenti felici, essi vengono organizzati in una mappa di viaggio visiva (Williamson, 2016).

In definitiva la mappatura del viaggio del dipendente può essere definita come un processo di scoperta incentrato sulle persone, che considera il dipendente come l'utente in un'organizzazione. Può essere un modo per determinare rapidamente le sfide che i dipendenti devono affrontare e offrire soluzioni in modi innovativi per eliminare, risolvere o aiutare a risolvere tali sfide, con l'obiettivo di migliorare le prestazioni e il coinvolgimento dei dipendenti.

Con questo paragrafo voglio dimostrare soprattutto che il dipendente è una risorsa chiave per la reputazione di un'azienda e tale reputazione la dice lunga su ciò che l'organizzazione rappresenta. L'immagine e il modo in cui i servizi vengono percepiti può aiutare un potenziale candidato a decidere se candidarsi come dipendente o passare ad un'offerta di lavoro migliore.

Poiché la maggior parte delle organizzazioni è consapevole di questo impatto, esse si impegnano a fare pubblicità, utilizzare i social media e altre tecniche di marketing; tuttavia, un aspetto spesso trascurato ma che merita la stessa quantità di energia e impegno da parte dell'organizzazione è l'Employer Brand.

Secondo la piattaforma BetterUp, l'Employer Brand può essere rappresentato come una scorecard fornita da dipendenti passati, presenti e futuri; ovvero la somma totale di come il processo di assunzione e l'ambiente di lavoro in generale influenzano la percezione del posto di lavoro da parte del personale.

La maggior parte delle persone in cerca di lavoro considera la reputazione di un'azienda come un fattore importantissimo quando si esplorano le diverse opportunità di carriera; ciò significa che molti, dai migliori talenti ai giovani in cerca di esperienza, probabilmente rifiuterebbero anche un'azienda con offerte stratosferiche ma con una reputazione non desiderabile, per una che offre la possibilità di lavorare in un ambiente diffusamente riconosciuto come di alto livello.

Uno dei punti di partenza della costruzione di un Employer Brand è l'unione tra i valori aziendali e ciò che il datore di lavoro si aspetta dai lavoratori; esso migliora poi quando i potenziali candidati vengono assunti e rimangono interessati alle promesse fatte dal datore di lavoro in precedenza. Una buona proposta di valore è solitamente intesa a invocare la passione nei lavoratori e potrebbe non riferirsi sempre e solo a un compenso monetario (Wooll M.; 2022).

Per comprendere correttamente quanto il branding sia importante non solo per i profitti di un'azienda, ma anche per la sua sostenibilità futura, esistono numerosi vantaggi nell'aver un forte Employer Branding.

Esso attrae i migliori talenti, difficili da ottenere e molto richiesti, e può incoraggiare la loro fidelizzazione a lungo termine; migliora il passaparola (anche via social media) e la diffusione di un'immagine aziendale positiva.

Le raccomandazioni dei dipendenti sono un buon parametro per misurare quanto bene sta andando un'azienda a riguardo dell'importanza che riserva alla propria forza lavoro.

A supporto di ciò, una celebre frase della scrittrice Maya Angelou dice: "Le persone possono dimenticare ciò che hai detto, ma non dimenticheranno mai come le hai fatte sentire".

Un forte employer branding aiuta, inoltre, a ridurre le spese di reclutamento e mantenimento in quanto può ridurre il turnover ma non solo: una cattiva reputazione può costare all'azienda il patrocinio di alcuni sponsor, future possibilità di espansione ecc.

Quando si esclude dalle priorità la soddisfazione dei propri dipendenti, l'effetto è quello di allontanare i migliori talenti e ciò influisce quindi sulla quantità di denaro necessaria per convincerli a collaborare; al contrario, ci sono meno problemi e costi molto più bassi se si possiede una buona reputazione.

Un altro degli indicatori più forti per un buon Employer Brand è l'impegno non solo ad accogliere, ma anche a includere, apprezzare e valorizzare persone diverse all'interno dell'organizzazione.

Per questo le organizzazioni non dovrebbero dare mai per scontata la soddisfazione e il benessere della propria forza lavoro; non si dovrebbero aspettare l'arrivo di denunce o segnalazioni esplicite contro pratiche aziendali per agire perché a quel punto sarà ormai troppo tardi. È importante valutare e raccogliere man mano i vari feedback, positivi e soprattutto negativi, e mettersi in discussione per modificare e migliorare strada facendo.

In sostanza come è possibile rendere più appetibile un'organizzazione? Utilizzando i propri dipendenti; anche cartelloni pubblicitari e pubblicità a pagamento possono essere grandi promotori dell'attività, ma a volte tutto ciò che è necessario per spargere la voce sono proprio le vere parti interessate. I lavoratori possono fornire testimonianze e recensire pubblicamente sul sito Web dell'azienda/pagina la loro esperienza, inoltre, se si sentono particolarmente soddisfatti, possono anche essere incoraggiati a pubblicizzare gli eventi aziendali e le varie uscite di lavoro attraverso i loro account personali sui social media. Ciò aggiunge autenticità al modo in cui i lavoratori percepiscono la cultura del lavoro e può incoraggiare una visione positiva all'esterno.

Appurato dunque che una reputazione aziendale positiva garantisce molte ricompense in termini sia umani che finanziari, un Employer Brand di successo inizia con la creazione di un'ottima esperienza per i dipendenti e viceversa, un'ottima esperienza dei dipendenti dipende dall'appetibilità dell'azienda e da come essa viene percepita dai chi ci lavora.

Di seguito, toccherò le tre fasi più importanti del ciclo di vita di un dipendente, chiamate anche punti di contatto (KPMG, 2022), e spiegherò brevemente come le aziende possono affrontarle.

- *Reclutamento*

Questa fase è fondamentale perché è la prima possibilità che l'azienda ha di presentare la sua cultura aziendale e stabilire un rapporto di fiducia con un potenziale assunto.

Fornire una buona esperienza di reclutamento è anche l'occasione perfetta per garantire che le persone diventino sostenitori dell'organizzazione, indipendentemente dal fatto che si uniscano o meno all'organizzazione. Ottenere feedback in questa fase è una grande opportunità per migliorare sia il processo che l'esperienza di candidatura.

Catturare l'esperienza del candidato significa parlare sia con coloro a cui è stato offerto un ruolo, sia con quelli a cui non è stato offerto.

Le domande che si possono programmare in un sondaggio per questa fase dovrebbero generalmente riguardare il feedback sul processo di candidatura, il contenuto del colloquio, il comportamento delle persone che si incontrano e la rapidità di risposta dei candidati.

Il viaggio dei dipendenti vero e proprio inizia con il preboarding, il periodo dalla firma del contratto fino al primo giorno di lavoro del dipendente.

A livello pratico, un'azienda durante il processo di preboarding può, ad esempio, organizzare visite sul posto di lavoro, dove il potenziale dipendente può avere l'opportunità di incontrare i suoi futuri colleghi durante un pranzo o un evento sociale, oppure fornire un tour che offre l'opportunità di farsi un'idea del futuro posto di lavoro.

Alcune aziende realizzano anche siti Web personalizzati a cui il nuovo dipendente può accedere durante questa fase (e può essere utilizzato anche durante la fase successiva del percorso del dipendente: l'onboarding); ovviamente ciò richiede maggiore sforzo per l'organizzazione ma è un buon modo per segnalare un atteggiamento accomodante e allo stesso tempo avviare una vera relazione.

Se ci si vuole assicurare che il futuro dipendente sia attrezzato nel miglior modo possibile, è necessario prendere in considerazione l'idea di fornire un processo di apprendimento digitale, dove si può conoscere l'azienda anche attraverso strumenti ludici.

Indipendentemente da come si affronta questa fase, il preboarding è un anello della catena che spesso viene sottovalutato o addirittura ignorato, ed è un po' come salire su un'auto

per andare a un incontro importante senza essere sicuri che ci sia benzina a sufficienza; si può arrivare sani e salvi, ma se qualcosa va storto c'è un alto rischio di ritardare e che il prezzo da pagare per questo sia alto (Learningbank, 2023).

In sostanza, dal punto di vista dell'azienda è importante assicurarsi che la fase di preboarding sia condotta in modo strutturato anche attraverso l'uso di strumenti digitali.

- *Onboarding e impiego*

Il programma di onboarding, che ha lo scopo di far integrare senza problemi i nuovi assunti, è fondamentale perché può avere un impatto significativo sul mandato di ciascun dipendente. Questa fase inizia quando un nuovo assunto accetta l'offerta di lavoro e continua durante le prime settimane, i primi mesi o persino il primo anno di lavoro di un nuovo dipendente. Ottenere feedback in questa fase non solo aiuta a migliorare il processo di onboarding, ma identifica anche eventuali lacune o incoerenze nella conoscenza e nella formazione.

Porre le giuste domande del sondaggio di onboarding fornisce preziose informazioni sull'esperienza di assunzione che possono essere utilizzate per migliorare questa fase dell'*employee experience* in futuro. Un onboarding strutturato consiste nel garantire che il nuovo dipendente si senta il benvenuto, acquisisca rapidamente un senso di appartenenza all'azienda e riconosca di essere in grado di mettere effettivamente in pratica la conoscenza acquisita in precedenza.

Il problema è che molti processi di onboarding non superano mai la fase amministrativa. Le intenzioni possono essere molto buone, ma la routine quotidiana prende il sopravvento e molte volte non viene effettuato alcun controllo su come si stia man mano integrando il neoassunto.

Uno strumento utile per garantire che ci sia un filo conduttore durante tutto il processo di onboarding può essere quello di rendere il processo digitale in modo da rendere l'apprendimento accessibile al dipendente quando e dove vuole; inoltre, come nella fase di preboarding, ciò può consentire l'uso della ludicizzazione la quale aiuta ad aumentare la motivazione e l'empatia, oltre ad avere un notevole effetto sui risultati dell'apprendimento.

In definitiva, il processo di onboarding non deve essere sottovalutato in quanto non si ha mai una seconda possibilità per dare una prima impressione, ma esso non dovrebbe neanche essere troppo guidato.

Pur avendo un processo di preboarding e onboarding perfetto, non è affatto una garanzia che il rapporto tra dipendente e azienda duri nel tempo.

In un sondaggio condotto da LinkedIn Learning nel 2018 nel suo “Workplace Learning Report”, il 94% degli intervistati afferma di essere disposto a rimanere al lavoro se l'azienda investe nella propria carriera. Nello stesso studio, gli intervistati sottolineano che il più grande ostacolo allo sviluppo di sé stessi è la mancanza di tempo per imparare cose nuove.

È, dunque, fondamentale concordare un piano di carriera con il dipendente in modo che si possa vedere l'esistenza di un potenziale di sviluppo continuo e che possibilmente vada incontro ai desideri di entrambi, oltre che fornire formazione continua.

Man mano che poi l'azienda cresce, le esigenze della stessa e del mercato possono cambiare. Mantenere i dipendenti a lungo termine e investire nel loro sviluppo è solitamente una vittoria sia per l'azienda che per il dipendente in quanto non si perde conoscenza e non si ha bisogno di assumere e formare qualcuno di nuovo; inoltre, i dipendenti spesso si divertono e si sentono apprezzati quando hanno la possibilità di imparare qualcosa di nuovo.

Durante il viaggio dei dipendenti potrebbe esserci anche la fase di reboarding nella quale essi, per un motivo o per un altro, devono entrare a far parte di una nuova funzione lavorativa, dipartimento o team o tornare a una posizione dopo un certo periodo di assenza.

Prima del cambiamento, il dipendente dovrebbe disporre di molte informazioni e, nell'avvio di quello che è di fatto un nuovo inizio, dovrebbe essere guidato, formato e aiutato per fornire ciò che si aspetta. Ad esempio, un dipendente che è stato lontano dall'azienda o deve occupare una nuova posizione avrà in genere bisogno di un corso o di seguire un processo di formazione in relazione alla nuova funzione.

Per questo sarebbe opportuno approcciarsi ai processi di reboarding in modo piuttosto strutturato, minimizzando il rischio che il dipendente abbia un periodo di avviamento inutilmente lungo o semplicemente perda la motivazione a lavorare in azienda.

- *Offboarding*

Pur fornendo una buona *employee experience*, si può presumere che la maggior parte dei dipendenti lascerà l'organizzazione a un certo punto.

Dato che la permanenza media nelle organizzazioni è in declino, è più importante che mai rimanere in contatto con i dipendenti, anche quando stanno per andarsene.

Un sondaggio nella fase di offboarding consente di farlo comprendendo le ragioni alla base della decisione di un dipendente, in modo da poter apportare le modifiche necessarie per ridurre il turnover in futuro e dimostrare anche che il loro feedback è apprezzato e di valore.

Come accennato, i sondaggi di uscita sono un ottimo modo per acquisire e comprendere le ragioni per cui un dipendente se ne va, sia perché infelici del proprio posto di lavoro sia per motivi personali che esulano dall'ambito aziendale. I risultati del sondaggio possono rivelare ciò che il datore di lavoro potrebbe fare meglio, ciò che potrebbe pensare in modo diverso o ciò che potrebbe continuare a perseguire. Ottenere un feedback sincero da tutti i dipendenti in uscita può essere prezioso per capire cosa la direzione deve migliorare per mantenere i dipendenti chiave impegnati il più a lungo possibile.

Indipendentemente dal fatto che il distacco dall'azienda avvenga in condizioni felici o meno, è fondamentale che quest'ultima abbia un piano su come dire addio a un dipendente.

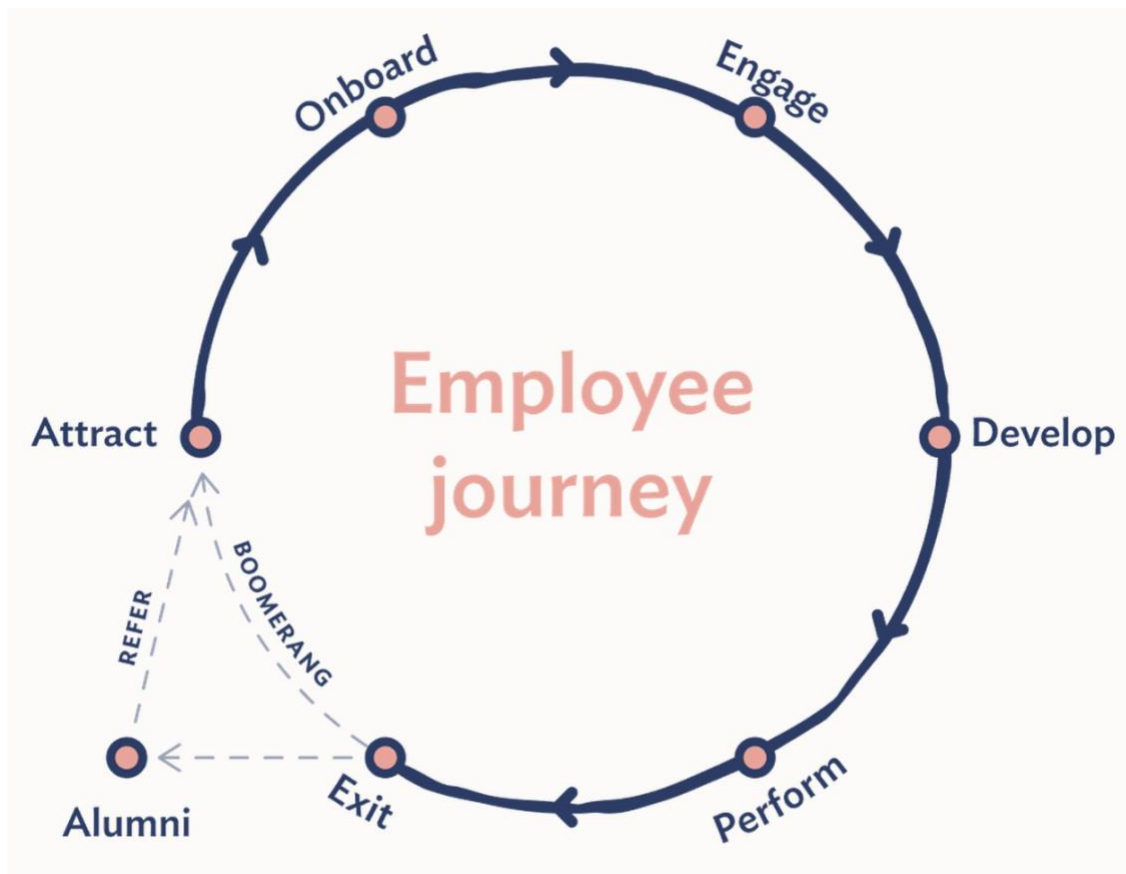
Prima di tutto, le persone dovrebbero essere trattate con rispetto indipendentemente dal fatto che si venga licenziati a causa di una situazione economica aziendale complicata, un brutto clima, cattive prestazioni o qualcos'altro. Il datore di lavoro è la parte "forte" e tale responsabilità dovrebbe essere presa sul serio.

Le principali azioni che l'azienda dovrebbe mettere in atto sono: assicurarsi che i dipendenti più vicini siano informati che il dipendente stia lasciando l'organizzazione, in modo da ridurre al minimo il rischio di voci di corridoio; assicurarsi che quanto più know-how possibile rimanga in azienda; ringraziare il dipendente pubblicamente, in quanto promuovere una buona cultura vuol dire anche segnalare al resto del personale che i bravi dipendenti sono apprezzati; infine, condurre i colloqui di uscita chiedendo ai dipendenti perché se ne stanno andando e cosa li avrebbe fatti restare (Culture Amp, 2022).

I colloqui di uscita forniscono molte informazioni sull'attività che possono essere utilizzate sia per il reclutamento che per il mantenimento dei dipendenti.

La figura di seguito proposta (Figura 2) mostra il susseguirsi di fasi durante il ciclo di vita di un impiegato all'interno dell'azienda; da notare l'importanza soprattutto della fase finale (exit) del quale parlerò più approfonditamente del capitolo successivo e sul quale si focalizza questo mio lavoro di tesi.

Figura 2: Fasi dell'*employee journey*



Fonte: Culture Amp, 2022

In generale, è importante che i vari sondaggi e le varie indagini sottoposte dall'azienda siano personalizzati in base ai programmi specifici della stessa, e che non vengano invece utilizzate domande prestabilite che non affrontano le radici dei problemi.

Una volta recuperate queste informazioni, si riescono a determinare le massime priorità. Innanzitutto, si riesce ad identificare su quale aspetto dell'esperienza dei dipendenti dovrebbe concentrarsi maggiormente l'intera organizzazione.

Ad esempio, se si vogliono aumentare in modo significativo le assunzioni, ci si dovrebbe concentrare prima sulla fase di reclutamento e sui dati recuperati dai sondaggi precedentemente posti in quella fase. Se, invece, sono presenti tassi di turnover elevati, è

più consigliabile mettere risorse nella comprensione e nel miglioramento dell'esperienza di uscita di un dipendente.

Per migliorare l'esperienza dei dipendenti, dunque, non esiste un punto di partenza giusto o sbagliato: tutto dipende dalle priorità dell'organizzazione in quel determinato momento; priorità che vengono evidenziate attraverso i feedback dei e ai propri dipendenti (ma non solo) durante tutto il loro percorso all'interno dell'azienda/organizzazione.

Il feedback dei dipendenti è un processo che implica dare e ricevere informazioni sulle prestazioni lavorative, la comunicazione, l'ambiente di lavoro e altre aree correlate; esso può provenire da una varietà di fonti, inclusi supervisori, colleghi, subordinati e clienti. Può essere sia positivo che negativo e può essere fornito in diversi modi, ad esempio attraverso revisioni formali delle prestazioni, conversazioni informali, sondaggi e cassette dei suggerimenti.

Uno dei principali vantaggi del feedback dei dipendenti è il miglioramento delle prestazioni. Il feedback, infatti, aiuta le persone a comprendere i propri punti di forza e di debolezza e offre loro l'opportunità di sviluppare le proprie capacità e conoscenze. Fornendo un feedback specifico su ciò che funziona bene o dove, invece, è necessario un miglioramento, i dipendenti possono apportare modifiche e migliorare le proprie prestazioni e questo, a sua volta, può portare a una maggiore produttività e soddisfazione sul lavoro.

Un altro vantaggio del monitorare i feedback dei dipendenti è il maggiore coinvolgimento che questo può portare a loro; quando i dipendenti, infatti, sentono che la loro voce viene ascoltata e le loro opinioni contano, è più probabile che siano coinvolti nel loro lavoro.

I dipendenti coinvolti sono più produttivi, impegnati e fedeli ai loro datori di lavoro e ciò può portare a migliori prestazioni complessive e aiutare l'azienda a trattenere i dipendenti di talento.

Un feedback efficace migliora anche la comunicazione sul posto di lavoro portando a una migliore collaborazione e lavoro di squadra. Di conseguenza, è più probabile che i dipendenti si sentano parte di una qualcosa e si sentano più a loro agio nel condividere idee e suggerimenti.

Inoltre, quando i dipendenti ricevono un feedback, si sentono apprezzati e supportati, il che può portare a una maggiore soddisfazione sul lavoro e a tassi di turnover inferiori.

Ciò risulta particolarmente importante nel mercato del lavoro competitivo di oggi, in cui

i dipendenti hanno più scelte che mai.

Infine, il feedback dei dipendenti può aiutare le organizzazioni a identificare le aree di miglioramento e può portare a nuove idee, politiche e procedure, aiutando le organizzazioni a rimanere competitive e ad adattarsi ai cambiamenti del mercato.

In conclusione, è importante sottolineare che il feedback dei dipendenti rappresenta una delle componenti fondamentali per il successo organizzativo di qualsiasi azienda. Attraverso di esso, le organizzazioni possono individuare le aree principali su cui concentrare i propri sforzi per migliorare l'esperienza dei propri dipendenti e, di conseguenza, aumentare la loro produttività. Questo a sua volta si traduce in una maggiore produttività complessiva, un'immagine aziendale positiva e una reputazione capace di attrarre persone competenti e motivare i dipendenti esistenti. Pertanto, è importante promuovere una cultura di feedback aperta e trasparente all'interno dell'organizzazione, in modo che i dipendenti si sentano liberi di esprimere le proprie opinioni e le loro idee, e che queste siano prese in considerazione nella definizione delle strategie aziendali.

Una maniera per l'azienda di dare voce alle opinioni dei propri dipendenti e renderle promotrici dell'organizzazione stessa è l'utilizzo dell'employee advocacy.

Con questa espressione si intende la pratica di sfruttare i dipendenti come ambasciatori del marchio per promuovere e sostenere i prodotti, i servizi e i valori della loro azienda sui social media e altri canali di comunicazione.

Il concetto di advocacy dei dipendenti riconosce il potere dei dipendenti come una preziosa risorsa umana e di marketing per un'azienda. I dipendenti possono fornire prospettive autentiche e affidabili sul marchio per cui lavorano che possono essere più convincenti per i clienti rispetto ai tradizionali messaggi pubblicitari.

I programmi di employee advocacy spesso comportano la fornitura di formazione, risorse e incentivi ai dipendenti per condividere i contenuti aziendali sui social media, interagire con i clienti online e promuovere il marchio dell'azienda; poi ancora condividere degli aggiornamenti aziendali sui social media o scrivere post sul blog e parlare a eventi del settore per conto del proprio datore di lavoro. Qualunque sia l'approccio specifico, i programmi di advocacy dei dipendenti mirano a sfruttare la passione e l'entusiasmo dei dipendenti per amplificare il messaggio dell'azienda e raggiungere un pubblico più ampio. In questo modo, i dipendenti possono aumentare la propria visibilità e reputazione

professionale promuovendo al contempo il proprio datore di lavoro.

Per avere successo, tali programmi richiedono una solida base di fiducia e trasparenza tra l'azienda e i suoi dipendenti. I datori di lavoro devono fornire a quest'ultimi le risorse e la formazione di cui hanno bisogno per sentirsi sicuri nel proprio ruolo di ambasciatori del marchio e garantire anche che siano allineati con i valori e la missione dell'azienda.

Questa tecnica ha il vantaggio di aumentare il coinvolgimento e il morale dei dipendenti, poiché essi si sentono più connessi, coinvolti e compartecipi nel successo del loro datore di lavoro.

Attingendo alla passione e all'entusiasmo dei dipendenti, le aziende possono creare una storia del marchio più autentica e avvincente che risuoni sia con i clienti che con i dipendenti (Thelen, P. D.; 2020).

Con questo paragrafo abbiamo, dunque, capito che per un'azienda non solamente è necessario monitorare e cercare di captare più informazioni possibili sull'andamento dell'esperienza di ciascun dipendente ma risulta anche importantissimo cercare di sfruttare tutti i feedback, positivi o negativi che siano, per migliorare i propri processi.

1.2 Engagement, Experience e Well being

L'"*employee engagement*" e l'"*employee experience*" sono entrambi concetti importanti nel campo della gestione delle risorse umane, ma si riferiscono a cose diverse.

Il primo si riferisce al livello di impegno e dedizione che i dipendenti hanno nei confronti del proprio lavoro, nonché al loro attaccamento emotivo all'organizzazione per cui lavorano; l'*employee experience*, d'altra parte, si riferisce alla percezione complessiva del dipendente del suo ambiente di lavoro e delle interazioni che ha con l'organizzazione (Lassire S.; 2022).

L'*employee engagement* riguarda la misura in cui i dipendenti sono coinvolti e motivati nel loro lavoro e nella loro organizzazione ed è spesso misurato attraverso sondaggi e metriche, come la soddisfazione dei dipendenti, l'intenzione di restare in azienda, la partecipazione attiva e il senso di appartenenza. Esso può essere influenzato da molti fattori quali la comunicazione, la leadership, la cultura aziendale e la possibilità di crescita professionale.

Brad Denny, presidente di Deloitte Consulting e coautore di "From Employee Experience to Human Experience", spiega bene la differenza tra questi due concetti: "Il coinvolgimento dei dipendenti si riferisce ad un approccio dall'alto verso il basso e fondamentalmente riguarda la ricerca di modi per guidare l'impegno dei lavoratori verso gli obiettivi dell'organizzazione; l'esperienza dei dipendenti, al contrario, porta i dipendenti al centro".

L'*employee experience* è più orientata alla percezione soggettiva del dipendente e può essere influenzata da vari fattori che possono migliorare o compromettere il benessere dei dipendenti, come l'ambiente fisico, la tecnologia, le politiche e le procedure aziendali, il rapporto con i colleghi e i superiori e la flessibilità del lavoro.

Negli ultimi decenni, le organizzazioni hanno effettuato notevoli investimenti soprattutto nei programmi di coinvolgimento dei dipendenti (engagement); per la maggior parte dei casi, questi investimenti consistono in vantaggi come buoni pasto, nuovi arredamenti o anche programmi di lavoro da casa. Sebbene queste cose siano apprezzabili, di solito non raggiungono, però, i risultati previsti né per i dipendenti né per l'organizzazione.

L'*employee experience*, come già enunciato, d'altra parte prevede un completo ridisegno dell'organizzazione che mette al centro i dipendenti; in altre parole, invece di cercare di costringere le persone a adattarsi a pratiche di lavoro obsolete, le organizzazioni devono riprogettare le loro pratiche di lavoro per adattarsi alle loro persone.

L'esperienza, dunque, è un concetto più ampio di engagement e comprende una combinazione di tre fattori: *cultura, tecnologia e spazio fisico di lavoro* (Morgan J.; 2017). Abbiamo tutti sentito parlare della cultura aziendale e dei molti modi per descriverla.

Si può affermare che la cultura deriva dai valori, dagli atteggiamenti, dalle pratiche e dalla missione dell'organizzazione; o che la cultura sia controllata dal CEO e da altri dirigenti. Indipendentemente da ciò che si possa pensare essa sia o da dove provenga, Morgan sostiene che la cultura riguarda il sentimento: "Ciò che si prova quando si varca la soglia; l'atmosfera e il tono che il posto di lavoro dà; lo stile di leadership, lo scopo che provano i dipendenti, la struttura organizzativa e le persone che compongono l'organizzazione." Non è un qualcosa di scritto, eppure è uno degli elementi più importanti per creare e progettare l'esperienza del dipendente.

L'ambiente tecnologico dell'organizzazione si riferisce agli strumenti utilizzati dai dipendenti per portare a termine il lavoro. Ciò include dal social network interno ai dispositivi mobili a cui i dipendenti hanno accesso; ma anche tutte le app, i software, gli strumenti di e-learning e gli elementi di progettazione che incidono sul modo in cui i dipendenti utilizzano questi vari strumenti.

La creazione di un ottimo ambiente culturale richiede questa tipologia di strumenti che si concentrano sulle esigenze dei dipendenti e si assicurano che siano di loro gradimento.

Lo spazio di lavoro fisico è quello che si può vedere, toccare, gustare e annusare; è l'arredamento, i dati demografici delle persone con cui si lavora (anziani, giovani, persone con disabilità e così via), tutti i vantaggi fisici che i lavoratori potrebbero ottenere (come pasti in mensa, una palestra in loco o un'area lounge dove i dipendenti possono rilassarsi). La flessibilità del posto di lavoro, l'autonomia e l'accesso a più spazi di lavoro sono variabili che influenzano questo ambiente.

L'esperienza dei dipendenti è qualcosa su cui le organizzazioni possono avere controllo ed è qualcosa di cui i leader sono responsabili.

Il coinvolgimento dei dipendenti è, invece, la misura del rapporto tra i dipendenti e un'organizzazione e deriva proprio dall'esperienza del dipendente.

La maggior parte delle aziende misura e mira a migliorare esclusivamente il coinvolgimento poiché è altamente correlato al fatturato e all'impegno che i dipendenti probabilmente mettono nel loro lavoro. Il livello di engagement informa direttamente se le persone sono disposte a investire (il loro tempo, energia e intelletto)

nell'organizzazione ed è ciò che la maggior parte dei datori di lavoro vuole capire e prevedere.

Naturalmente, l'organizzazione può influenzare il coinvolgimento dei dipendenti soprattutto fornendo loro un'esperienza complessiva positiva, che è proprio il motore principale per aumentare l'engagement; ma anche fattori esterni possono influenzarlo.

Ad esempio, si può amare il proprio lavoro ed esserne estremamente coinvolti ma se si scopre di essere pagati meno di altri nello stesso ruolo con meno esperienza, è probabile che improvvisamente il livello di engagement diminuisca.

L'Employee Net Promoter Score (eNPS) è stato a lungo considerato la metrica di riferimento per misurare il coinvolgimento dei dipendenti; esso in genere consiste in una singola domanda: consiglieresti la tua azienda come ottimo posto in cui lavorare?

I dipendenti che rispondono con un 9 o 10 sono considerati "promotori", quelli che rispondono con un 7 o 8 sono considerati "passivi" e quelli che rispondono con un punteggio di 6 o inferiore sono considerati "detrattori".

Per calcolare l'eNPS, la percentuale dei detrattori viene sottratta dalla percentuale dei promotori e il punteggio risultante può variare da -100 a +100; tanto più alto esso è, tanto più positiva è la percezione dell'azienda tra i dipendenti (Culture Amp; 2021).

Sebbene si tratti di informazioni preziose, questo indice da solo non cattura tutto ciò che riguarda il coinvolgimento; secondo McPherson è importante avere una visione olistica di quali diversi fattori influenzano l'engagement.

Nel 2021, i dati di Culture Amp (piattaforma per l'esperienza dei dipendenti) hanno indicato che i principali fattori di coinvolgimento dei dipendenti sono stati: apprendimento e sviluppo, leadership e fiducia dell'azienda.

I manager possono imparare a condurre riunioni individuali efficaci che offrono ai dipendenti l'opportunità di comunicare i loro successi e preoccupazioni, ottenere la direzione di cui hanno bisogno per fare progressi e creare la connessione di cui necessitano non solo per soddisfare ma anche superare le aspettative del loro manager.

Le conversazioni individuali tra manager e dipendenti generano coinvolgimento se comprendono confronti sullo sviluppo professionale, sulla vita personale (infatti, affrontare e mostrare un genuino interesse per la vita personale di un dipendente mostra empatia e crea fiducia) e sulle prestazioni quotidiane. Gli incontri 1 a 1 consentono, inoltre, ai manager di affrontare i problemi non appena si presentano; quindi, i progressi non vengono bloccati e i dipendenti non si sentono abbandonati a sé stessi.

In sintesi, la gestione dell'esperienza dei dipendenti e del coinvolgimento degli stessi sono temi fondamentali per le organizzazioni, poiché influenzano la produttività e la fedeltà dei dipendenti e, di conseguenza, la crescita e il successo dell'azienda stessa. Sebbene l'Employee Net Promoter Score sia una metrica utile per valutare il coinvolgimento dei dipendenti, è importante comprendere che esso non cattura completamente tutti i fattori che influenzano l'engagement. Inoltre, i manager possono adottare diverse pratiche per promuovere un'esperienza positiva dei dipendenti e aumentare il coinvolgimento, come ad esempio le riunioni individuali che offrono efficacemente ai dipendenti l'opportunità di comunicare i loro successi e preoccupazioni.

Experience ed engagement restano comunque due concetti interdipendenti tra loro, influenzabili vicendevolmente, ma sostanzialmente differenti tra loro.

Un altro componente che potrebbe confondersi con i concetti di esperienza ed engagement è il concetto di benessere.

Il tema del benessere dei dipendenti è stato riconosciuto come un problema significativo per i dipendenti, i datori di lavoro e la società in generale (Deloitte, 2017; REBA, 2019).

Esso è legato a varie metriche di performance, tra cui produttività, turnover dei dipendenti, soddisfazione sul lavoro, stress ed equilibrio tra lavoro e vita privata (Keeman et al., 2017); inoltre, non riguarda solo il benessere generale e la soddisfazione della vita dei dipendenti, ma influisce anche sull'assistenza sanitaria a livello nazionale in diversi modi (Goh et al., 2015). In primo luogo, i dipendenti che godono di un buon benessere fisico e mentale sono più produttivi e assenteisti meno frequentemente rispetto a quelli che si trovano in una condizione di stress e insoddisfazione. Ciò significa che le aziende che investono nel benessere dei propri dipendenti, ad esempio attraverso programmi di prevenzione dello stress, di promozione di uno stile di vita sano e di offerta di servizi di supporto per la salute mentale, possono ridurre i costi dell'assistenza sanitaria attraverso una diminuzione dei casi di malattia e di assenteismo. In secondo luogo, il benessere dei dipendenti può influire sul sistema sanitario nazionale in quanto dipende dalle politiche pubbliche riguardanti la salute dei lavoratori; ad esempio, la regolamentazione della sicurezza sul lavoro e delle norme per la prevenzione di malattie professionali può contribuire a ridurre i costi dell'assistenza sanitaria, migliorando la salute dei dipendenti. Inoltre, un alto livello di benessere dei dipendenti può influire sulla domanda di servizi sanitari, riducendo la necessità di interventi medici e di assistenza a lungo termine.

Questo può a sua volta ridurre i costi dell'assistenza sanitaria nazionale, liberando risorse per altri settori.

Anche se il benessere è importante in tutti i contesti lavorativi, è particolarmente importante per il settore dei servizi in cui i dipendenti in prima linea sono fondamentali per il loro rapporto diretto con i clienti.

Questo tema è diventato, poi, ancora più critico durante la pandemia. Da un lato, i dipendenti in prima linea che forniscono servizi "essenziali" (ad es. assistenza sanitaria, negozi di alimentari, farmacie, case di cura a lungo termine, ecc.) hanno affrontato crescenti rischi per la salute in termini di infezione, stress e malattie mentali (Sim, 2020), e dall'altro, l'improvviso passaggio al lavoro da casa e l'autoisolamento ha causato conseguenze impreviste sulla salute mentale dei lavoratori, come ansia, solitudine e depressione (Braverman, 2020; Staglin, 2020).

La ricerca iniziale sul benessere dei dipendenti si è concentrata principalmente sulla salute mentale degli stessi, sui tratti della personalità e sullo stress (ad esempio Danna e Griffin, 1999; Hayman, 2010). Da allora, la ricerca è cresciuta fino a includere dimensioni più ampie del benessere: psicologico (cioè felicità e soddisfazione soggettive), fisiologico (cioè benessere fisico) e sociale (cioè relazioni interpersonali) (Ponting, 2020).

Il benessere dei dipendenti (well being) misura la salute dei dipendenti, inclusi i loro stati fisici, emotivi, mentali e spirituali; esso indica se i dipendenti saranno in grado di mantenere il loro impegno per un periodo di tempo prolungato (e quindi è un indice di engagement).

È molto probabile che il benessere di ciascun collaboratore dipenda molto dalla considerazione che ha della propria esperienza nel complesso; il benessere è maggiore se si sente di avere successo, se si dispongono delle risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro, se si ricopre un ruolo soddisfacente e se si è consapevoli del contributo che il proprio ruolo fornisce all'azienda.

Proprio come per il coinvolgimento, il benessere dei dipendenti è influenzato da fattori interni ma anche da fattori esterni e personali, come stress familiari o finanziari.

Tuttavia, a differenza dell'engagement, vari aspetti del benessere non sono totalmente responsabilità dell'organizzazione; ad esempio, la salute.

Essa non è da sottovalutare; è un aspetto importante del successo organizzativo in quanto influisce sulle prestazioni dei dipendenti, sulla soddisfazione sul lavoro e sulla

produttività complessiva.

I datori di lavoro possono promuovere il benessere dei dipendenti offrendo una serie di iniziative e vantaggi come l'accesso ai servizi di salute mentale, la promozione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'offerta di programmi di benessere, la fornitura di postazioni di lavoro e attrezzature ergonomiche e l'offerta di modalità di lavoro flessibili. Inoltre, possono anche creare un ambiente di lavoro positivo che supporti il benessere promuovendo una cultura del rispetto e dell'inclusione, incoraggiando una comunicazione aperta e riconoscendo e premiando i risultati dei dipendenti (possono anche fornire risorse e supporto a coloro che affrontano sfide personali, come difficoltà finanziarie o problemi familiari).

Dando la priorità al benessere dei dipendenti, i datori di lavoro possono creare un luogo di lavoro che supporti e consenta ai dipendenti di prosperare sia professionalmente che personalmente. Questo, a sua volta, può portare a un maggiore coinvolgimento, una maggiore soddisfazione sul lavoro, un'esperienza complessivamente positiva e migliori risultati aziendali.

L'indice di competitività regionale (RCI), pubblicato recentemente dall'Eurostat, misura la capacità di una regione di offrire alle imprese e ai residenti un ambiente attraente e sostenibile in cui vivere e lavorare, alla ricerca proprio di un equilibrio tra economia e benessere, superando la discussione sul PIL come unico indicatore dello sviluppo.

Fatta 100 la media Ue, L'RCI viene calcolato utilizzando una serie di indicatori che coprono diversi aspetti rilevanti per l'attrattività e la sostenibilità di una regione. Questi indicatori possono includere elementi come l'efficienza delle infrastrutture, l'accessibilità ai servizi pubblici, il livello di istruzione e formazione, la qualità dell'ambiente, la capacità innovativa, la presenza di cluster industriali e altro ancora. In genere, gli indicatori sono raggruppati in sottoindici che riflettono specifici aspetti della competitività, consentendo una valutazione più dettagliata.

Il Sole 24 Ore ha estrapolato i dati 2022 delle regioni italiane per confrontarli, sulla base di ciascun indicatore, con la media europea. Grazie alla visualizzazione a “ragnatela” (Figure 3 e 4), vediamo che l'unico indicatore che colloca l'Italia nettamente sopra la media europea è quello della sanità (117,3 su 100). Impercettibile o quasi (101,9) il vantaggio per “business sophistication”.

Il Veneto è al terzo posto come regione italiana dopo Lombardia (unica regione sopra la media) ed Emilia-Romagna, anche se i dati sono in peggioramento rispetto al 2019. In generale, come si può notare, l'Italia è ben al di sotto della media europea, ciò significa che c'è ancora tanto da migliorare in termini di offerta di ambienti aziendali sostenibili ed attraenti; altro motivo in più per far capire a investitori, responsabili politici e alle aziende stesse (soprattutto a quelle più grandi e strutturate, ma non solo) che è necessario puntare sullo sviluppo del benessere e sul miglioramento dell'esperienza degli individui e della forza lavoro, anche per evitare fughe di cervelli in aree attualmente più competitive ed attraenti come alcune regioni olandesi e l'Ile de France, la regione della capitale francese (Il Sole 24 Ore; 2023)..

Figura 3: Indice di competitività regionale 2022 - Italia

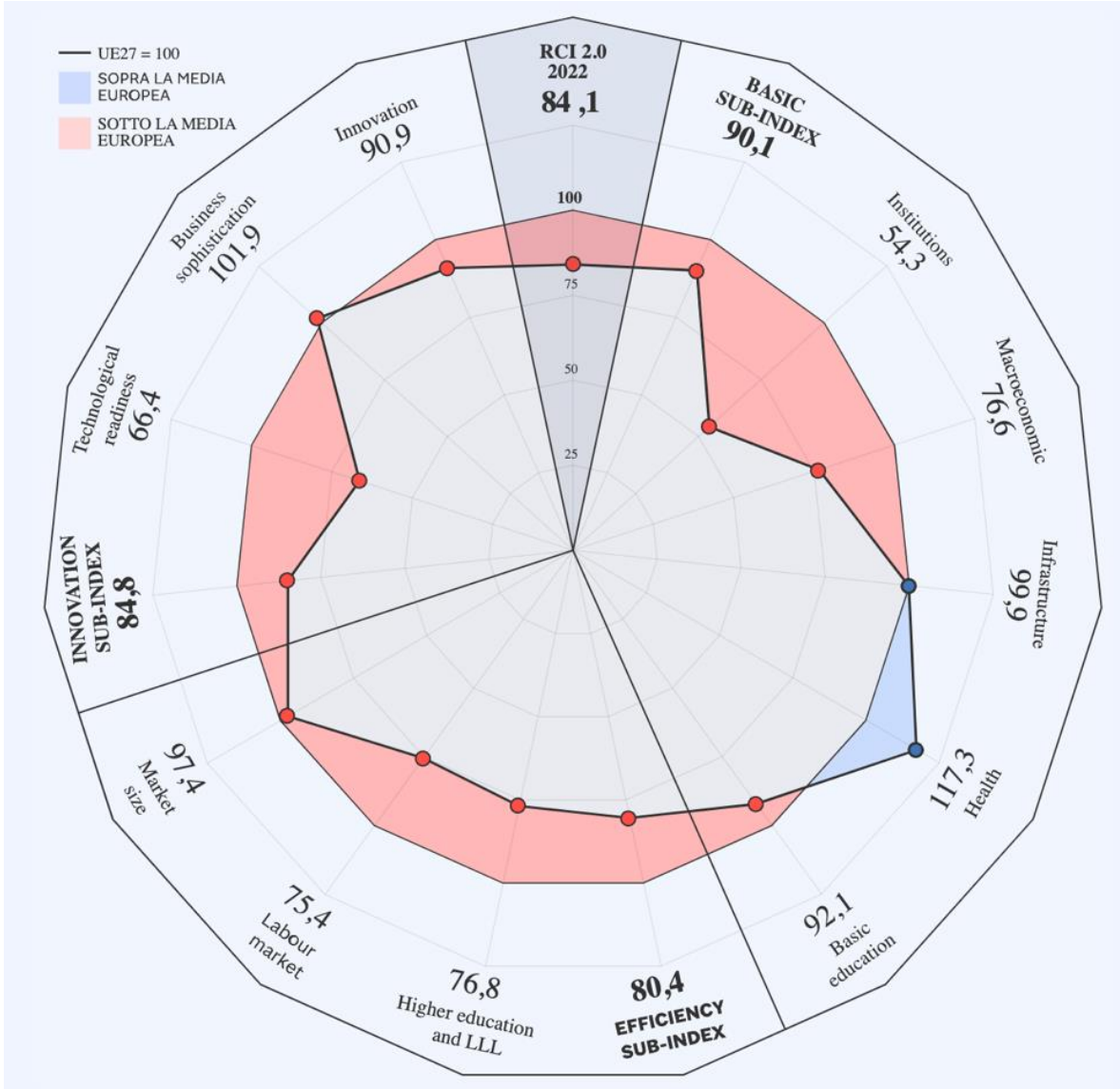
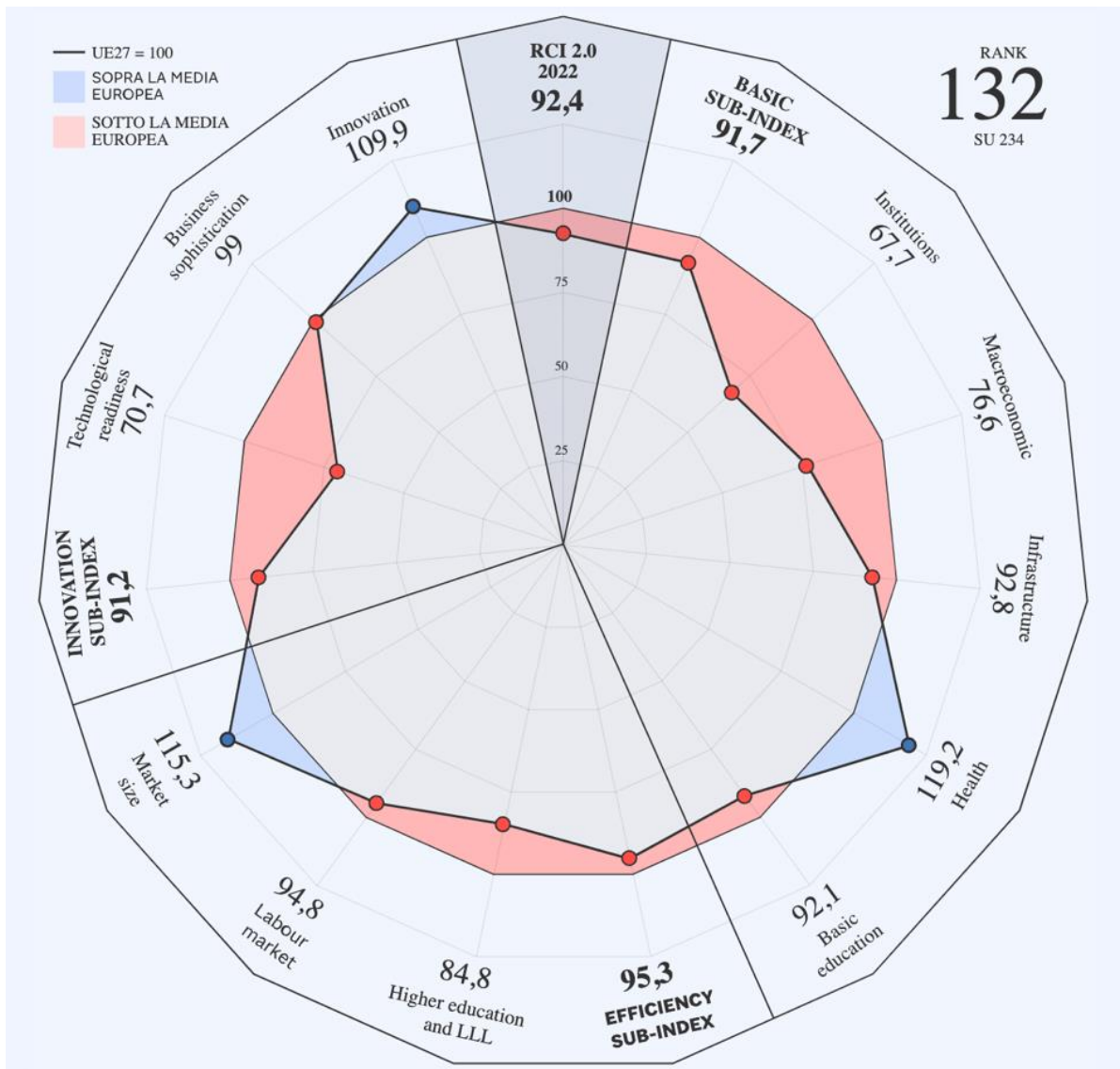


Figura 4: Indice di competitività regionale 2022 - Veneto



Fonte: Eurostat 2023

In conclusione, *employee experience*, *engagement* e *well-being* sono concetti sostanzialmente differenti ma sono allo stesso tempo interdipendenti e si influenzano a vicenda: l'esperienza dei dipendenti impatta direttamente sul coinvolgimento e sul benessere; se l'esperienza del dipendente è percepita positivamente significa che questo è altamente coinvolto o, allo stesso modo, se l'esperienza è percepita come negativa ne risente conseguentemente anche il benessere del dipendente. Inoltre, il well-being ha un impatto diretto sul coinvolgimento, in quanto se una persona si trova bene e l'attività lavorativa giova fisicamente e psicologicamente sul suo benessere, è probabile che anche l'engagement sia elevato e lo rimanga per un periodo di tempo prolungato.

Spesso però risulta difficile risalire alla radice del problema poiché l'esperienza complessiva di una persona influisce su altre persone; se un manager, ad esempio, si sente insoddisfatto della propria esperienza (rimettendoci dunque in termini di coinvolgimento e benessere), ciò potrebbe avere un effetto diretto sull'esperienza dei colleghi. E dato che le relazioni all'interno di un organico sono moltissime risulta complicato isolare il problema e risolverlo.

Questo è il motivo per cui un'organizzazione dovrebbe prendersi cura di *employee experience*, benessere dei dipendenti e coinvolgimento in modo indipendente, raccogliendo dati separati su ciascuna di queste tre componenti in maniera da capire su quale aspetto focalizzarsi maggiormente e migliorare conseguentemente anche gli altri.

La regola fondamentale rimane comunque quella di dare voce ai bisogni delle persone in primis in quanto rappresentano le vere fondamenta dell'intera organizzazione.

1.3 I fattori che incidono maggiormente sull'employee satisfaction

Nel mondo del lavoro non tutte le cose sono divertenti e piacevoli; ci sono sempre dinamiche non felicissime e gradevoli. I dipendenti sono esseri umani che hanno cuore e mente, quindi sono sensibili a queste dinamiche, agli atteggiamenti e ai comportamenti delle altre persone (Pham, et al., 2021).

Nel mantenere le prestazioni lavorative e la produttività, l'organizzazione è obbligata a garantire la creazione di un ambiente e un'atmosfera di lavoro confortevoli, e questo solitamente è sotto la responsabilità di un leader (Azizaha, et al., 2020); ogni suo comportamento ha un impatto importante sul lavoro dei dipendenti. Nella ricerca condotta da Angriani, et al. (2020), il leader è il modello dell'organizzazione; quindi, tutti gli attributi che lui possiede sono visti e imitati dai suoi dipendenti.

Secondo l'autore, il miglior leader è colui che ha una buona personalità ed è professionale, amichevole, il suo linguaggio è educato e non è rigido. Avere una personalità educata, vale a dire rispettare la posizione dei dipendenti, le opinioni e le differenze (tolleranza), prestare attenzione e prendersi cura degli interessi degli stessi (empatia) e così via.

Nella maggior parte dei casi la bontà dei leader influenza un ambiente di lavoro confortevole, un'atmosfera che influisce positivamente sulla psicologia dei dipendenti e che può rendere difficile per loro lasciare l'organizzazione anche di fronte a un'offerta migliore da qualche altra parte (Kadiyono, et al., 2020).

La soddisfazione è una sensazione di piacere dovuta alla realizzazione di desideri o bisogni, uno stato emotivo piacevole e positivo, derivante dalla concezione e valutazione dell'ambiente di lavoro. Per ciò, essa è un fattore difficile da creare in quanto strettamente afferente alla sfera individuale di ciascuno (Okolocha, et al., 2021).

Rimane però un fattore importantissimo da considerare in quanto ci sono conseguenze che sorgono se tale soddisfazione non viene raggiunta: prestazioni inferiori alle capacità, mancato raggiungimento degli obiettivi, ambiente di lavoro malsano e così via (Feldhammer-Kahr, et al., 2021).

Ci sono momenti in cui i dipendenti iniziano a pensare maggiormente a sé stessi; magari nei primi giorni di lavoro dedicano tutte le loro energie e sforzi al progresso dell'organizzazione, ma quando il lavoro è diventato routine, ci può essere un cambiamento poiché il lavoro si è padroneggiato e si ricerca maggiormente l'appagamento emotivo (Mugira A.; 2022).

La soddisfazione dei dipendenti è fondamentale per garantire l'efficienza e l'efficacia a lungo termine delle organizzazioni sia del settore pubblico che privato.

Monitorare la soddisfazione dei propri dipendenti dovrebbe essere uno dei compiti principali del management in quanto un dipendente soddisfatto solitamente lavora di più e meglio. Vari autori hanno approfondito i fattori che influenzano la (in)soddisfazione dei dipendenti e hanno indagato la correlazione tra questo e l'efficacia di un'organizzazione, e spesso tale relazione si è dimostrata positiva (Howard et al., 2004).

Una persona soddisfatta ha più successo e svolge il proprio lavoro in modo più efficiente, raggiunge gli obiettivi dell'organizzazione e contribuisce alla sua efficacia (Gorenak e Pagon, 2016).

L'employee satisfaction dipende da vari fattori: dalla soddisfazione per il lavoro in senso stretto (tipologia di mansioni, condizioni di lavoro, stipendio) ma anche da altri aspetti come la leadership, le relazioni, l'autonomia, le ricompense e le promozioni, la possibilità di sviluppo professionale, la sicurezza sul lavoro, le comunicazioni interne ed esterne e la conciliazione vita-lavoro. Inoltre, il sentimento di (in)soddisfazione di una persona sul lavoro è influenzato anche da fattori che differiscono tra loro da un individuo all'altro. Ciò che può soddisfare una persona nel proprio lavoro può, infatti, non soddisfarne un'altra. Essa è, dunque, un fenomeno complesso in quanto ogni individuo entra in un'organizzazione a proprio modo, con le proprie aspettative, convinzioni, valori, punti di vista, sforzi e desideri (Tomažević N.; 2014).

Tuttavia, una sensazione di soddisfazione condivisa dalla maggior parte dei dipendenti è senza dubbio un vantaggio per qualsiasi organizzazione.

L'insoddisfazione dei dipendenti può comunemente essere associata ai salari, a mancanza di informazione, a ricompense insufficienti da parte dei superiori ecc.

Quando i dipendenti non sono soddisfatti, tendono a cercare soddisfazione altrove; non necessariamente con un altro datore di lavoro, ma cercando altre possibili vie di fuga, ad es. non eseguendo in modo ottimale il proprio lavoro, con l'assenteismo o con il recente fenomeno del quiet quitting (che affronterò maggiormente più avanti).

Come ho già sostenuto, c'è una grande varietà di fattori che possono influenzare il livello di soddisfazione sul lavoro di una persona. Alcuni di questi fattori includono il livello retributivo e dei benefit, l'equità percepita del sistema di promozione all'interno di un'azienda, la qualità del lavoro, le condizioni, la leadership e le relazioni sociali, il lavoro

stesso (la varietà di compiti coinvolti, l'interesse, la chiarezza della descrizione/requisiti richiesti).

I ricercatori hanno tentato di identificare le varie componenti della soddisfazione sul lavoro, misurare l'importanza relativa di ciascuna componente ed esaminare causa ed effetti che queste componenti hanno sulla produttività dei dipendenti.

La soddisfazione e l'insoddisfazione sul lavoro non dipendono solo dalla natura del lavoro, ma anche dalle aspettative che il lavoro fornisce a un dipendente (Hussami, 2018).

I fattori che influenzano maggiormente la soddisfazione delle persone al lavoro, secondo lo studio di Singh del 2014 sono:

- Politiche di remunerazione e benefit (stipendi, bonus, incentivi, apprezzamenti in generale), considerata come la variabile più importante.

Il compenso è definito dall'American Association come "remunerazione in contanti e non fornita dal datore di lavoro per i servizi resi". I dipendenti dovrebbero essere soddisfatti di pacchetti salariali competitivi e dovrebbero esserne soddisfatti confrontando la loro retribuzione con quella degli outsider che lavorano nello stesso settore. Si prova una sensazione di soddisfazione quando il lavoratore percepisce le proprie ricompense come giuste ed eque e si sente apprezzato.

- Sicurezza del lavoro, intesa come la garanzia o la fiducia di un dipendente di mantenere il proprio lavoro attuale. I dipendenti con un alto livello di sicurezza del lavoro hanno una bassa probabilità di perderlo nel prossimo futuro sebbene essa sia influenzata dalle prestazioni dello stesso lavoratore, dal successo dell'impresa e dall'attuale contesto economico.
- Condizioni di lavoro (comfort, aree di riposo, servizi igienici ordinati e puliti ecc.): i dipendenti sono altamente motivati con buone condizioni di lavoro che forniscono una sensazione di sicurezza, comfort e motivazione; al contrario, le cattive condizioni di lavoro fanno emergere la paura di avere problematiche a livello di salute fisica. Inoltre, più confortevole è l'ambiente di lavoro, più produttivi saranno i dipendenti.
- Rapporti con i superiori, come ricevere contributi professionali, critiche costruttive e comprensione in generale.
- Promozione e sviluppo di carriera: una possibile promozione offre più retribuzione, responsabilità, autorità, indipendenza e status.

Importantissima è la garanzia delle pari opportunità di crescita professionale sia per uomini che per donne.

- Stili di leadership: il livello di soddisfazione nel lavoro può essere determinato dallo stile di leadership. I leader più democratici promuovono l'amicizia, rapporti di rispetto e cordialità tra i dipendenti; al contrario, i dipendenti che lavorano sotto un leader autoritario esprimono un basso livello di soddisfazione.
- Gruppi di lavoro: è un desiderio naturale per gli esseri umani quello di interagire con gli altri. Pertanto, i gruppi di lavoro esercitano una notevole influenza sulla soddisfazione in quanto aumentano la coesione e il senso di appartenenza
- Variabili personali: personalità, aspettative, età, istruzione e differenze di genere.

Gli impatti della soddisfazione dei lavoratori sulla performance, personale e non solo, sono molteplici. La produttività è maggiore nelle organizzazioni con lavoratori più soddisfatti; fanno meno assenze e hanno minor probabilità di perdere il lavoro o di presentare le dimissioni; hanno meno probabilità di assumere un comportamento deviante (ad es. ritardare); sono più disposti a impegnarsi oltre le aspettative; aumentano la soddisfazione degli eventuali clienti in quanto più amichevoli, ottimisti e solari e così via.

Uno dei fattori che maggiormente incide sulla soddisfazione dei dipendenti secondo la letteratura è il work-life balance, ovvero l'equilibrio tra vita e lavoro.

Storicamente, i problemi di equilibrio tra lavoro e vita privata sono stati considerati problemi personali (Emslie & Hunt, 2009), e quindi i datori di lavoro hanno risposto alle esigenze dei loro dipendenti da relativamente poco tempo, fornendo magari benefits aggiuntivi come il servizio di assistenza all'infanzia in loco e il congedo di maternità retribuito e così via.

Tuttavia, con i continui cambiamenti ambientali e sociali, il desiderio dei dipendenti di conciliare lavoro e vita privata è aumentato e i datori di lavoro hanno iniziato a prenderlo in considerazione molto di più, in quanto gli sforzi organizzativi per garantire ai dipendenti l'equilibrio tra lavoro e vita privata è necessario e apprezzato più che mai.

Molti ricercatori hanno generalmente concordato sull'importante ruolo dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e sulla sua correlazione con il benessere psicologico di un individuo e il senso generale di equilibrio tra il ruolo lavorativo e il ruolo in famiglia.

Recenti ricerche mostrano che entrambi, dipendenti e organizzazioni, traggono vantaggio

da un equilibrio tra lavoro e vita familiare (ad esempio, Greenhaus e Powell, 2016; Hammer et al., 2015) e la garanzia di tale equilibrio è diventata una delle strategie manageriali più critiche per assicurare buone prestazioni dei dipendenti e il miglioramento delle prestazioni organizzative.

Il COVID-19, poi, ha avuto un impatto significativo sull'equilibrio vita-lavoro per molte persone. Con la pandemia, molte aziende hanno dovuto adottare il lavoro da remoto, il che ha portato a un aumento del tempo trascorso al lavoro per molti dipendenti.

Inoltre, con la chiusura di scuole e servizi di assistenza all'infanzia, molti genitori si sono trovati a dover gestire le responsabilità lavorative e familiari contemporaneamente, il che ha comportato un aumento dello stress e una maggiore difficoltà a bilanciare la vita professionale e privata.

Allo stesso tempo, il COVID-19 ha anche portato molte persone a rivalutare le loro priorità e a cercare modi per ridurre lo stress e migliorare il loro benessere emotivo; molte aziende hanno iniziato a offrire maggiore flessibilità lavorativa, come orari di lavoro flessibili o permessi per motivi familiari.

In generale, il COVID-19 ha reso più evidente l'importanza di trovare un equilibrio sano tra vita e lavoro e ha spinto molte persone e aziende a cercare modi per migliorare questa situazione.

Questo equilibrio è, dunque, un aspetto cruciale per il benessere dei dipendenti di un'azienda; quando i dipendenti si sentono in equilibrio tra la loro vita personale e professionale, sono generalmente più soddisfatti del loro lavoro, più produttivi e meno inclini a subire stress e burnout (esaurimento psico-fisico).

Ecco alcuni dei motivi per cui l'equilibrio vita-lavoro è importante per i dipendenti di un'azienda (Kim H. K.; 2014):

1. Salute mentale: Quando i dipendenti sono costantemente sotto pressione e stressati, la loro salute mentale ne risente; un buon equilibrio tra vita e lavoro può aiutare a prevenire problemi come stress, ansia e/o depressione.
2. Riduzione dello stress: Quando i dipendenti si sentono costantemente sopraffatti dal lavoro, il loro livello di stress aumenta e ne può risentire l'equilibrio emotivo.
3. Produttività: Quando i dipendenti si sentono equilibrati e soddisfatti della loro vita, sono più produttivi sul lavoro e come già detto ampiamente, ciò si traduce in un'azienda più efficiente e con dipendenti più felici.

4. Riduzione del turnover: L'equilibrio vita-lavoro può aiutare a ridurre il turnover dei dipendenti. Quando i dipendenti si sentono soddisfatti del loro lavoro e della loro vita, sono meno inclini a cercare lavoro altrove.
5. Immagine dell'azienda: Le aziende che si preoccupano dell'equilibrio vita-lavoro dei loro dipendenti sono generalmente viste in modo positivo dal pubblico. Questo può aiutarle a migliorare la loro immagine e ad attirare dipendenti di alto livello.

In definitiva, l'equilibrio vita-lavoro è un aspetto cruciale per la salute mentale e la produttività dei dipendenti e per la reputazione aziendale. Le aziende che si concentrano sulla creazione di un ambiente di lavoro equilibrato e sano possono ottenere numerosi benefici in termini di immagine aziendale, produttività e retention dei dipendenti.

Ma come è possibile migliorare la soddisfazione dei propri dipendenti?

Gli atteggiamenti dei dipendenti, in genere, riflettono la morale dell'azienda quindi quest'ultima dovrebbe avere una comunicazione chiara, concisa e coerente: in molte organizzazioni, il dipendente non sa quale sia la mission o la vision della propria azienda. Costruire una cultura aziendale che richieda ai dipendenti di essere parte integrante dell'organizzazione può essere un modo efficace per ottenere il massimo da ciascun dipendente; una comunicazione aperta e trasparente, inoltre, può creare un ambiente di lavoro più inclusivo e coeso dove i dipendenti che si sentono più coinvolti e informati sulle decisioni dell'azienda e sulle opportunità di crescita, tendono a loro volta a sentirsi più motivati e impegnati sul lavoro.

L'azienda dovrebbe tenere i dipendenti informati sulla sua posizione, sui progressi, sui problemi/sfide e su come la loro attività possa contribuire al successo dell'impresa.

Ogni organizzazione dovrebbe dedicare del tempo a infondere fiducia e responsabilità, definendo chiare aspettative e costruendo una cultura attorno alla collaborazione per affrontare le sfide e spingere l'azienda verso un maggiore successo.

Fornire istruzione, formazione continua e coaching necessari per aumentare le loro competenze; responsabilizzare i propri collaboratori e assicurarsi che sappiano che l'azienda si fida di loro; fornire i migliori strumenti e attrezzature di lavoro possibili e garantire la salute e la sicurezza mostra ai dipendenti che si è interessati al loro successo.

Un ambiente di lavoro sicuro e salutare, infatti, può migliorare la salute mentale e fisica dei dipendenti, aumentando la loro soddisfazione e produttività sul lavoro.

Infine, organizzare eventi sociali e attività di team building può aiutare a creare un senso di comunità tra i dipendenti e migliorare l'atmosfera sul lavoro.

Più le persone sono felici nel loro lavoro, più si dice che siano soddisfatte; lavoratori felici e soddisfatti sono lavoratori produttivi ed è molto probabile che lavoratori produttivi siano più felici.

1.4 Digital Employee Experience

Uno dei temi più caldi attualmente e riguardante tutti i settori economici è la trasformazione digitale.

Questa ha reso più rilevante che mai l'importanza della produttività per le aziende, ma alcuni esperti concordano sul fatto che anche la sopravvivenza delle organizzazioni dipende dalla loro capacità di rimanere al passo con tale trasformazione digitale.

Le organizzazioni con capacità preesistenti di telelavoro e modello di lavoro ibrido potrebbero adattarsi rapidamente ai cambiamenti e mantenere alti i livelli di produzione perché dispongono delle attrezzature necessarie per passare al lavoro da casa in modo relativamente fluido (OCSE, 2021).

I leader devono continuamente sfidare la loro organizzazione per garantire che i cambiamenti tecnologici portino vantaggi competitivi, piuttosto che indebolire il loro business (Edmead, 2016). Inoltre, alcuni esperti ritengono che la trasformazione digitale di successo non riguardi esclusivamente l'uso della tecnologia, ma riguardi le persone e la loro capacità di apportare i cambiamenti digitali in azienda (Satell, 2018; Wigston, 2019; Tabrizi et al., 2019).

I dipendenti, infatti, sono una parte cruciale dell'organizzazione, e sono proprio loro che mettono in pratica i nuovi processi, e se si vuole cercare di creare un'esperienza cliente di successo, si dovrebbe istruire e migliorare prima di tutto i propri dipendenti e la loro produttività (Zinck, 2017).

Ecco perché la *digital employee experience* è uno dei temi che potrebbe in futuro essere sempre più rilevante e acquisire sempre maggior importanza nel garantire produttività e sopravvivenza alle aziende. Le organizzazioni devono rendersi conto che i propri dipendenti sono la risorsa più preziosa perché sono considerati clienti interni e utenti finali che utilizzano direttamente la tecnologia e le piattaforme digitali che contribuiscono alla redditività dell'organizzazione.

Una definizione di *digital employee experience* in letteratura è quella che la definisce come la somma totale delle interazioni digitali all'interno dell'ambiente di lavoro (Robertson, 2018).

L'uso diffuso della tecnologia digitale nella vita di tutti i giorni, soprattutto nel lavoro, influenza il metodo di interazione con l'ambiente; la natura del lavoro è cambiata a causa delle modificazioni nel modo in cui si accede alle informazioni e alla conoscenza, principalmente utilizzando vari mezzi Internet.

Le competenze digitali stanno diventando sempre più necessarie per la sopravvivenza in un mondo, appunto, digitale (Moller et al., 2012). Questo si traduce nella necessità di una maggiore efficienza e riduzione del tempo necessario per completare le attività e risolvere i problemi.

Kane et al. (2019) hanno suggerito che le organizzazioni devono dotare i propri dipendenti di competenze digitali al fine di massimizzare il ritorno sui loro investimenti tecnologici. Inoltre, Westerman (2016) ha sottolineato l'importanza di trovare un equilibrio tra la gestione delle questioni digitali e l'esperienza dei dipendenti al fine di evitare di compromettere il rapporto con questi ultimi.

La trasformazione digitale, infatti, intacca tutti gli affari di routine di un'organizzazione (Warner & Weager, 2019); pertanto, l'uso di tecnologie come social media e big data può influenzare il processo organizzativo. Investendo le risorse di un'organizzazione nell'aggiornamento dell'esperienza digitale per i dipendenti, le organizzazioni possono migliorare significativamente le prestazioni complessive.

Per ottenere una trasformazione digitale di successo, sono necessarie risorse affinché l'azienda si adatti al cambiamento (Eggers & Park, 2018), in particolare è importante avere una struttura organizzativa flessibile e reattiva. Pertanto, è necessario implementare una forma agile di organizzazione per rispondere rapidamente alla continua evoluzione digitale.

Le organizzazioni che mirano alla trasformazione digitale, però, non devono concentrarsi solo sull'aver risorse digitali, ma devono anche acquisire o sviluppare capacità relative al networking digitale e alle competenze per utilizzare tali nuove risorse. Se tutte le strategie di investimento si concentrano solo sulle piattaforme e i dati ma non ci sono competenze per utilizzarle, ciò creerà un'esperienza negativa per i dipendenti in quanto non in grado di adattarsi da soli. È molto utile, dunque, investire in programmi di formazione e creare una cultura dell'apprendimento continuo che promuove l'aggiornamento delle competenze, delle capacità e delle conoscenze digitali dei dipendenti (Tisch et al., 2016). In tale maniera, questi non sono solo in grado di visualizzare il potenziale che deriva dalla tecnologia digitale, ma possono anche trovare tecniche innovative nella loro pratica di routine e imparare dall'interazione tecnologica. Fornire un'ottima *digital employee experience* dovrà quindi essere la principale cultura per creare una migliore fidelizzazione e un miglior reclutamento.

Ciò potrebbe comportare investimenti in nuove tecnologie, migrazioni cloud, integrazioni, automazione ecc., che come già riferito, possono portare a un buon ritorno sull'investimento (ROI) a lungo termine. Incoraggiare la condivisione delle conoscenze e la collaborazione tra i reparti, inoltre, aumenterà il coinvolgimento e l'empowerment dei dipendenti. Infatti, a lungo termine, l'impatto della trasformazione digitale si tradurrà in un aumento dei ricavi elevati, in una riduzione dei costi di gestione operativa e indirettamente in una buona soddisfazione del cliente e dipendente (Cascio & Montealegre, 2016).

Tuttavia, per garantire la trasformazione digitale, le organizzazioni devono rivedere la propria cultura, allineare il dipendente agli obiettivi aziendali e migliorare la comunicazione interna.

Una ottima esperienza dei dipendenti digitale è perfetta per la politica di base di qualsiasi azienda (Zhao, 2019) e si adatta perfettamente all'attuale ambiente di lavoro. Secondo Zucker et al. (2020), quando le organizzazioni adottano una tecnologia che si traduce in un'esperienza abilitante, potenziante e senza attriti, sono un passo avanti verso un'esperienza complessiva positiva della forza lavoro.

Kilgour et al. (2019) hanno affermato che l'adattamento alle tecnologie digitali può essere spaventoso per alcuni, specialmente per coloro che hanno più dimestichezza con l'approccio tradizionale, mentre per altri meno; oggi la generazione Z (gruppo nato alla fine degli anni '90) è il 18% della popolazione mondiale e sono loro che guideranno il Paese in futuro; i loro interessi sono più focalizzati sulla tecnologia informatica e sulla tecnologia di navigazione in Internet. Sottovalutare la comprensione di come i diversi dipendenti si sentono riguardo all'interazione con le tecnologie della propria azienda, può comportare il rischio di sprecare risorse e mantenere le carenze, che possono deteriorare la produttività e la soddisfazione dei dipendenti.

ThoughtFarmer Intranet Blog (2022) ha illustrato che le generazioni più giovani generalmente hanno meno pazienza rispetto alle generazioni più anziane nell'affrontare problemi tecnologici sul lavoro, come l'attesa di un modem per connettersi. In particolare, i risultati di Meret et al. (2018) hanno rivelato che la generazione Z tende a dare meno importanza ai fattori di flessibilità temporale e spaziale del lavoro intelligente, indipendentemente dal genere e dal paese di origine.

Daud et al. (2021) hanno identificato sette fattori che influenzano l'esperienza digitale dei dipendenti: questi includono una struttura organizzativa flessibile, big data, piattaforme

aziendali, infrastrutture digitali, apprendimento, formazione e competenze di alfabetizzazione digitale.

Il report Global Future Work Study di Dell e Intel del 2016 ha rivelato che oltre il 30% dei dipendenti ha affermato che le perdite di tempo significative sul proprio lavoro sono legate alla tecnologia, tra cui software o dispositivi lenti e malfunzionanti (Attaran et al., 2019). Un altro studio di Haskins e Nilssen, citato in Attaran et al. (2019), ha mostrato che la stragrande maggioranza delle organizzazioni dispone di poche o nessuna tecnologia di teleconferenza e collaborazione per le proprie sale riunioni e ha evidenziato le difficoltà tecniche come uno dei motivi principali del ritardo e prolungamento delle riunioni. L'implementazione efficace delle tecnologie digitali e dell'ambiente richiede, dunque, feedback e opinioni da parte proprio dei dipendenti che utilizzano le tecnologie in prima persona e quotidianamente.

Allo stesso modo, però, Abhari et al. (2021) hanno affermato che le organizzazioni che introducono nuove tecnologie senza input diretto da parte degli utenti finali impongono una governance digitale restrittiva che può influire negativamente sulla soddisfazione e sulla motivazione dei propri dipendenti. Inoltre, Attaran et al. (2019) e Morgan (2018) hanno affermato che, per trarre i maggiori benefici dalle soluzioni digitali, le organizzazioni dovrebbero fornire ai dipendenti un'esperienza utente coerente, simile a quella del consumatore, attraverso una tecnologia che sia moderna, lungimirante, coinvolgente e completamente allineata con il modo in cui le persone lavorano oggi.

Morgan (2016) ha comunicato la necessità per le organizzazioni di adottare, ad esempio, la tecnologia basata su cloud per consentire ai dipendenti di lavorare sempre, ovunque e su qualsiasi dispositivo. Tuttavia, diversi studiosi hanno sollevato avvertimenti contro la sicurezza e hanno invitato le organizzazioni a fare dell'identità digitale e della sicurezza una priorità assoluta a causa del numero crescente e della varietà di dispositivi che possono portare a potenziali vulnerabilità (Morgan, 2016; Attaran et al., 2019).

Anche Zel e Kongar (2020) hanno sottolineato l'importanza di applicare strumenti di intelligenza artificiale per migliorare l'*employee experience*; questi includono assistenti/chatbot virtuali per le risorse umane, coach virtuali per manager, strumenti personalizzati per lo sviluppo della carriera basati proprio sull'AI, chatbot per la salute mentale ecc. Allo stesso modo però, anche le applicazioni dell'intelligenza artificiale e dell'apprendimento automatico sollevano questioni essenziali relative alla fiducia e all'etica a cui le aziende dovrebbero prestare grande attenzione (The Josh Bersin

Company, 2021). Inoltre, una pianificazione e un'infrastruttura inadeguate all'utilizzo di big data potrebbero renderli inutili.

Le organizzazioni dovrebbero anche prestare attenzione allo sviluppo di uno spazio di lavoro distribuito, che comprenda spazi fisici, virtuali, sociali e mentali.

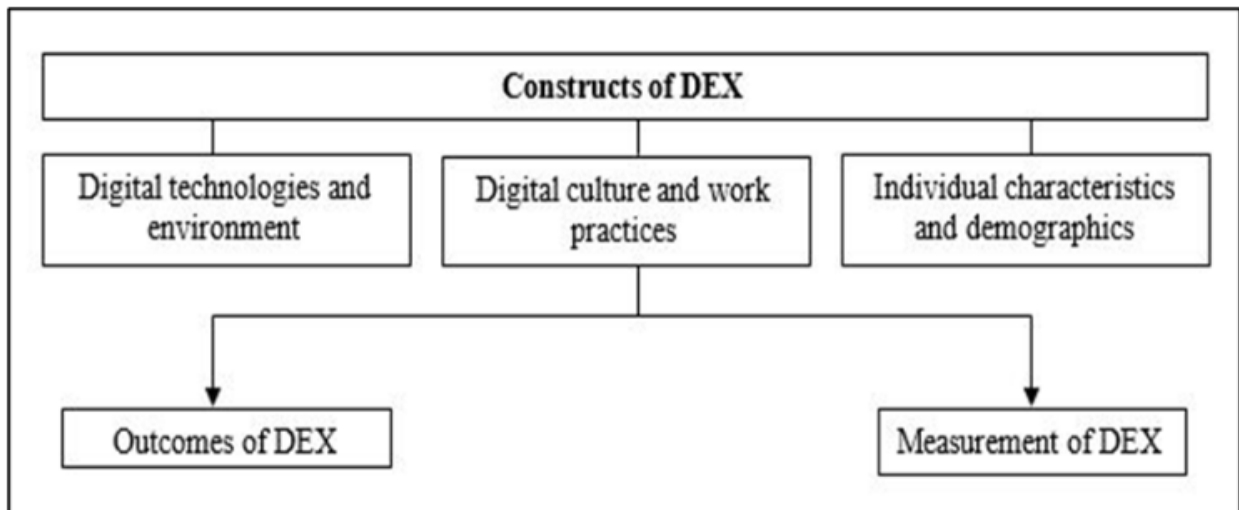
Lo spazio fisico si riferisce al luogo di lavoro principale, come l'ufficio o la casa; lo spazio virtuale è un ambiente di lavoro elettronico come la messaggistica istantanea, la posta elettronica e le videoconferenze; lo spazio sociale si riferisce all'intero social network di membri del team, manager e clienti; e lo spazio mentale sono i pensieri, le convinzioni, le idee e gli stati mentali che i dipendenti condividono attraverso la comunicazione e la collaborazione (Robertson 2018; Attaran et al., 2019).

Adottando le cinque principali dimensioni culturali di Hofstede: collettivismo, distanza dal potere, tolleranza all'incertezza, orientamento a lungo termine e indulgenza, alcuni autori hanno proposto una cultura digitale che si fonde per influenzare l'employee experience generale, la quale successivamente influenza l'intenzione dei dipendenti di partecipare alla governance digitale. Ad esempio, le iniziative digitali che accentuano l'autonomia e la volontà di apprendere (dimensione dell'indulgenza) miglioreranno, a loro volta, l'esperienza cognitiva dei dipendenti, mentre le iniziative che incoraggiano la collaborazione e la comunicazione (dimensione del collettivismo) si tradurranno in interazioni e scambi significativi tra i dipendenti (Abhari et al., 2021).

Gli elementi che dovrebbero avere grande importanza nel contesto di DEX posso essere: usabilità (il sistema è facile da usare?); adottabilità (è facile per i nuovi utenti imparare il sistema?); desiderabilità (agli utenti piace il sistema?); e valore (è il sistema intrinsecamente prezioso?) (Raia, 2017). L'autore ha incoraggiato a condurre un test formale di usabilità per fornire alle organizzazioni dati qualitativi e quantitativi sull'esperienza utente del sistema; il test valuta il layout delle pagine, il design/l'attrattiva visiva, credibilità e qualità dei contenuti, accuratezza dei moduli, navigazione, architettura dell'informazione e orientamento ai compiti. La raccolta e l'analisi di tali dati possono, in questo modo, mostrare alle organizzazioni dove si verificano problemi o individuare il motivo per cui qualcosa crea confusione alla maggior parte degli utenti, consentendo quindi di lavorare sui miglioramenti da apportare e rendere i sistemi tecnologici più semplici e più divertenti, intuitivi e preziosi per i dipendenti.

In definitiva, tecnologie digitali e ambiente, cultura digitale e pratiche di lavoro, caratteristiche individuali e dati demografici sono state identificate dalla letteratura come i costrutti fondamentali alla base del meccanismo di misurazione della *digital employee experience*, come riportato nella figura seguente (Figura 5).

Figura 5: Fondamenti di misurazione della *digital employee experience* (DEX)



Fonte: Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022) *International Journal of Technology*

Va notato che, sebbene questo concetto sia molto importante per il futuro dell'occupazione, gli studi relativi alla *digital employee experience* sono ancora carenti e insufficienti.

La letteratura allo stato attuale dell'arte non definisce univocamente questo concetto in quanto ancora troppo recente, ma la speranza è che in futuro la ricerca possa sempre più affrontare questa tematica in maniera ampia e diffusa.

Per concludere il capitolo voglio mostrare la figura sottostante (Figura 6), proposta dalla Deloitte University Press, che in definitiva mostra come *l'employee experience* si sia modificata e si modifichi inevitabilmente con il tempo.

La società cambia, gli strumenti cambiano e di pari passo dovrebbe modificarsi l'esperienza di ogni individuo all'interno della propria organizzazione di lavoro.

Come abbiamo visto, non basta più puntare esclusivamente sull'engagement (esso è solo una componente dell'esperienza dei dipendenti); la cultura aziendale è fondamentale che si adatti e che si migliori nel tempo; l'intera organizzazione deve prendersi cura dell'esperienza dei dipendenti, non solo il reparto afferente alle risorse umane; i compensi non devono essere solo materiali o finanziari; l'azienda deve occuparsi del benessere dei propri dipendenti, non solo in termini di salute e sicurezza sul lavoro; e la digitalizzazione è diventata necessaria per far percepire più positivamente l'esperienza complessiva.

Figura 6: Le nuove regole dell'employee experience

Old rules	New rules
Employee experience defined by annual engagement surveys	Employee experience defined as a holistic view of life at work, requiring constant feedback, action, and monitoring
Culture is a topic on the company website and perhaps on the wall, but not measured or defined through behavior	Company uses tools and behaviors to measure, align, and improve culture during change, M&A, and other major initiatives
Companies have a series of HR leaders across recruiting, learning, rewards, engagement, and other HR services	Companies have someone responsible for the complete employee experience, focused on employee journeys, experiences, engagement, and culture
Compensation, benefits, and rewards are managed with a focus on benchmarking and fairness	Compensation, benefits, rewards, and recognition designed to make people's life better and balance financial and nonfinancial benefits
Wellness and health programs are focused on safety and managing insurance costs	Companies have an integrated program for employee well-being focused on the employee, her family, and her entire experience at life and work
Rewards are designed to cover salary, overtime, bonus, benefits, and stock options	Rewards also include nonfinancial rewards: meals, leaves, vacation policy, fitness, and wellness programs
Employee self-service is viewed as a technology platform that makes it easy to complete HR transactions and reports	The employee experience platform is designed, mobile, and includes digital apps, prescriptive solutions based on employee journeys, and ongoing communications that support and inspire employees

Fonte: Deloitte University Press; 2021

Capitolo II – Offboarding

Molte volte si è sentito parlare di come gestire l'onboarding dei dipendenti all'interno delle aziende. Tuttavia, si parla molto poco del fratello gemello, l'offboarding, ovvero la fase conclusiva dell'employee experience, quella nel quale il dipendente lascia l'azienda. Nonostante l'alto tasso di abbandono nel mercato del lavoro odierno, molte aziende prestano ancora scarsa attenzione all'offboarding dei dipendenti.

Questo, secondo vari autori quali Dachner e Makarius, è un errore poiché tale fase è sempre più vitale per la gestione dei talenti e rappresenta un'opportunità per le aziende di creare valore a lungo termine. (Dachner, A. M., & Makarius, E. E.; 2021).

Il processo di offboarding non è e non può essere uguale per tutti; esso dipende dal tipo di dipendente che parte, della sua prossima destinazione e dalle circostanze relative alla partenza: c'è chi lascia perché è giunto all'età pensionabile, c'è chi se ne va volontariamente (dà le dimissioni) e c'è chi viene licenziato.

Inoltre, i dipendenti a tempo pieno e part-time possono ricevere un trattamento diverso; molte aziende, ad esempio, offrono a questi ultimi un programma di offboarding limitato. In ogni caso un buon offboarding è utile a chiunque e a qualsiasi tipo di lavoratore, a prescindere dall'importanza e dal ruolo che esso svolge.

Un dirigente senior che va in pensione potrebbe accogliere con favore non solo una guida in merito alle prestazioni sanitarie e ai programmi di pensionamento sponsorizzati dall'azienda, ma anche la rassicurazione che le sue responsabilità vengano trasferite senza intoppi e la sua eredità rimanga al sicuro. Un genitore che lascia l'azienda per restare a casa e crescere i figli potrebbe rimanere interessato alle future opportunità di lavoro; e qualcuno licenziato inaspettatamente potrebbe interessarsi maggiormente a come l'azienda può aiutarlo a trovare un nuovo lavoro, sia attraverso i tradizionali servizi di ricollocamento sia attraverso collegamenti con leader o reclutatori in altri settori.

In opposizione al sentimento negativo che può accompagnare in determinate occasioni un processo di offboarding, bisogna tener conto del fatto che la partenza di una persona non è sempre causata da una situazione complicata; o addirittura che debba essere interpretato come un tradimento lavorativo. A volte, anche se il dipendente non è in cerca di nuovi impieghi, poiché si trova più che bene nel luogo in cui lavora, possono arrivare occasioni a cui egli non vuole rinunciare o offerte per le quali ha sempre voluto lavorare.

Un buon rapporto di lavoro può far sì che l'azienda che si sta per lasciare possa anche essere felice per il dipendente uscente e per le sue nuove prospettive di carriera.

Infatti, per coloro che se ne vanno un aspetto importantissimo è il fatto di lasciare l'organizzazione per cui si ha lavorato e i colleghi in modo cordiale.

Un'azienda esperta dovrebbe prepararsi all'offboarding molto prima della reale uscita di un dipendente, in modo strategico ma flessibile.

Dal lato aziendale, è fondamentale anche conoscere i rischi che comporta un'uscita.

Nel momento in cui una persona sta per lasciare un'azienda, essa sta già assumendo una certa insicurezza per la stessa; per questo motivo è necessario, ad esempio, limitare l'accesso agli strumenti di lavoro. Inoltre, nei ruoli commerciali o a contatto con fornitori, clienti o collaboratori, è importante concordare un messaggio e comunicarlo ad essi adeguatamente, in modo che non si perda il loro rapporto con l'azienda o che si crei un muro di confusione (Olson B.; 2019).

Inoltre, se si sa già chi coprirà le responsabilità delle persone che se ne vanno, è importante integrarle il prima possibile, facendole anche lavorare congiuntamente al collaboratore uscente; ciò consentirà al trasferimento di conoscenze di essere il più ricco e completo possibile.

Se si svolge un colloquio di uscita, è fondamentale farlo con una terza parte imparziale; qualcuno con cui c'è una comunicazione trasparente e aperta, ma in modo assolutamente confidenziale.

Un altro aspetto che di solito le aziende non prendono in considerazione è che le persone possono anche tornare. Se si ha avuto nell'organico una persona particolarmente talentuosa e meritevole, la cosa migliore che si può fare è tenere le porte aperte affinché essa possa tornare, se lo desidera, o instaurare nuovi rapporti di collaborazione in futuro. Pertanto, la cosa ottimale è che l'uscita di una persona sia orientata in modo positivo da entrambe le parti; infatti, la relazione potrebbe non finire il giorno in cui la persona esce fisicamente dalle porte dell'azienda.

Un dipendente boomerang è proprio qualcuno che ha già precedentemente lavorato per l'organizzazione. Questa persona può essere partita per un periodo di tempo per lavorare altrove, magari per assumersi responsabilità familiari o perseguire altri interessi o istruzione.

Spesso tali lavoratori, non tornano nello stesso team, funzione o tipo di ruolo in cui si trovavano in precedenza e questo può essere dovuto alla maggiore o diversa conoscenza acquisita altrove.

Ecco alcuni motivi per cui i dipendenti possono fare ritorno secondo la piattaforma BetterUp: essi si sentono legati alla cultura e alle persone dell'azienda; hanno fatto un passo indietro per concentrarsi su un grande evento della vita e sono pronti a tornare; hanno acquisito competenze altrove per poter tornare e crescere in un nuovo ruolo; vedono l'opportunità di lavorare con un precedente manager o team che hanno apprezzato molto; le loro priorità sono cambiate e un luogo familiare può offrire loro maggiore flessibilità; da allora la loro ex azienda è cresciuta e ha creato nuovi ruoli e opportunità di crescita che corrispondono alle loro attuali esigenze e aspirazioni; i benefits per i dipendenti, la retribuzione e altri vantaggi sono migliorati; infine, hanno una solida rete in azienda che li aiuta a essere riassunti e ad avere successo (BetterUp; 2022). Mentre la Grande Dimissione, come vedremo successivamente, ha lasciato molti dipendenti alla ricerca di uno scopo, significato e chiarezza, ha anche riportato alcuni al punto in cui erano prima, i quali potrebbero aver iniziato nella loro nuova azienda ed essersi resi conto che l'erba del vicino non è sempre più verde.

L'assunzione di dipendenti boomerang comporta per l'azienda sia una serie di pro ma anche di contro. I principali vantaggi sono: risparmio di tempo e denaro in quanto il dipendente conosce già bene l'azienda, è abituato al modo in cui opera e può avere già familiarità con il team (tuttavia, anche se il processo di onboarding dei dipendenti boomerang risulta più veloce, rimane comunque importante svolgerlo per aggiornarli sulle novità); inoltre, i lavoratori riassunti apportano nuove competenze, prospettive e apprendimenti all'organizzazione (Miles M.; 2022).

I contro invece, possono essere: se il lavoratore ha lasciato l'ultima azienda per cui ha lavorato per un'insoddisfazione dell'azienda stessa, riassumerlo potrebbe non essere una strategia vincente in quanto potrebbe danneggiare la cultura o la reputazione dell'azienda nella quale vorrebbe rientrare (la cultura aziendale è un organismo vivente che dovrebbe evolversi, crescere e migliorare costantemente rispetto al giorno prima, non peggiorare); inoltre, è importante capire il reale motivo dietro alla volontà di ritorno del lavoratore (se si tratta esclusivamente di motivazioni economiche relative a maggior retribuzione e vantaggi, tali lavoratori potrebbero non rappresentare una reale acquisizione di conoscenza). Quindi, un'azienda che vuole capire se ha senso riassumere dei dipendenti boomerang, deve valutare vari fattori, tra cui come e perché essi se ne sono andati, ma anche come e perché vogliono tornare (oltre che capire il sentiment degli altri collaboratori a tal proposito).

L'autore Bisbé nel suo libro "Offboarding" scrive che un processo di offboarding è completamente diverso da un processo di onboarding.

Come già anticipato precedentemente, mentre quest'ultimo può anche essere eseguito su larga scala progettando un metodo che funzioni per tanti, egli ritiene che l'offboarding al contrario debba essere analizzato singolarmente, in quanto ogni dipendente presenta motivazioni ed esigenze diverse.

Tuttavia, lo stesso autore sostiene che esistono diversi punti comuni che possono essere applicati in svariati casi.

Innanzitutto, è importantissimo stabilire molto bene aspettative e scadenze: far capire cosa succederà da quel momento in poi; secondo l'autore «c'è la cattiva abitudine che chi lascia l'azienda debba lavorare fino all'ultimo minuto. Tuttavia, se una persona se ne va ma continua a prendere decisioni, non sarà lei stessa che sperimenterà le conseguenze di tali decisioni, ma saranno i colleghi. L'azienda, infatti, deve capire che dal momento in cui una persona sa di partire, è impossibile aspettarsi da lei lo stesso livello di produttività» (Bisbé, R. L.; 2021).

È dunque necessario per l'azienda rivedere il ruolo che la persona uscente ha e le sue responsabilità: di cosa si occupava? In cosa consistevano le sue giornate?

Sapendo ciò, si può fare una valutazione su quali progetti devono essere interrotti o ritardati, sul tipo di profilo da cercare (se interno o esterno all'azienda).

Nel caso in cui quella persona gestisca team o si coordini con altri, è necessario valutare cosa succede con quei rapporti, con la gestione professionale di quelle persone. Questo è il motivo principale per cui l'offboarding degli executive (coloro che si trovano nella parte alta della gerarchia aziendale) tende ad avere molte implicazioni e quindi a durare molto più a lungo rispetto a quello di dipendenti con meno responsabilità.

È importantissimo inoltre tener conto che una partenza influenza il resto della squadra e le dinamiche dell'intera organizzazione. Gli altri dipendenti rimanenti possono, ad esempio, vedersi aumentare il carico di lavoro, a meno che non vi sia una sostituzione immediata; ed è perciò molto importante che l'azienda riesca a garantire che l'uscita di uno o più dipendenti non influisca sul progresso professionale dei relativi colleghi o sulla loro motivazione o benessere.

I cambiamenti, si sa, portano sempre incertezza; quando si promuove un cambiamento si genera incertezza sia nelle persone intorno a noi che in noi stessi.

Costruire anticipatamente un piano di offboarding può, in sostanza, aiutare a ridurre e limitare questa incertezza sia per la persona uscente che per i colleghi e l'azienda.

Come dice l'autore Darren Kimball, CEO di GetFive: "Le organizzazioni che forniscono ai dipendenti lo stesso livello di assistenza sia durante la fase di onboarding che durante quella di offboarding possono mitigare le incoerenze, le quali potrebbero innescare problemi fiscali, legali, reputazionali e causare rischi per il capitale umano".

Un altro aspetto importantissimo che un'azienda deve tenere in considerazione è che le separazioni non gestite con dignità possono comportare una perdita di produttività, una minore redditività e scarse recensioni sui social media (Kimball D.; 2019).

È indubbio che comunicare una separazione sia difficile per tutti i soggetti coinvolti: per il manager che trasmette il messaggio, per il rappresentante delle risorse umane che supporta la decisione e, ovviamente, per il dipendente che viene separato.

Ma anche se il dipendente che viene separato ha avuto un rendimento scarso, non c'è motivo di usare parole offensive o essere scortesi. Si può essere onesti e diretti, ma comunque permettere al lavoratore separato di lasciare dignitosamente l'organizzazione. "Le separazioni involontarie hanno un impatto negativo sull'employer branding e sulla capacità di un'azienda di attrarre e trattenere i migliori talenti. Gestire le cessazioni in modo efficace e con dignità può ridurre tale impatto." (Bryan L. Olson, Chief Human Capital Officer, Columbia Care).

La misura in cui un'azienda investe in programmi di offboarding dipende anche dalla sua strategia, cultura, budget e tasso di turnover, nonché dal settore in cui opera.

Una preoccupazione fondamentale e comune per ogni azienda è garantire che tutti gli obblighi legali siano rispettati quando un dipendente parte.

Un programma di offboarding attentamente progettato può aiutare a proteggere l'azienda da potenziali controversie, stabilendo linee guida e processi sistematici per la gestione delle uscite dei dipendenti (Harvard Business Review, 2021).

Le dimensioni e la portata dell'organizzazione contano, così come i requisiti di competenza per i suoi dipendenti e la domanda nel mercato di persone con tali competenze. Come afferma George Sample, responsabile del partner commerciale delle risorse umane presso la Federal Reserve Bank di Cleveland, "Più la concorrenza è serrata

e più dura è la battaglia per i talenti nel settore, più è imperativo avere sforzi di offboarding dedicati e ponderati".

I migliori piani di offboarding sono anche influenzati dalla missione, dalla visione e dalla cultura di un'azienda. Il modo in cui la direzione tratta i dipendenti in uscita invia un messaggio chiaro sul fatto che l'organizzazione sia all'altezza degli impegni e dei valori assunti. Costruire un programma di offboarding ben gestito, infatti, può avere un impatto considerevole sull'impressione che le persone hanno dell'impegno di un'azienda nei confronti dei suoi lavoratori.

Lo scienziato comportamentale e premio Nobel Daniel Kahneman, ha documentato la "*peak-end rule*", la quale sostiene che il giudizio delle persone sulle proprie esperienze dipende in gran parte da come si sono sentite al suo apice, il suo punto più intenso, e alla sua fine, piuttosto che pensare alla somma totale dell'esperienza. Ciò significa che i dipendenti possono prestare maggiore attenzione a come le aziende gestiscono le uscite piuttosto che a come accolgono i nuovi assunti e la buona volontà tra un dipendente in partenza e un datore di lavoro può essere immediatamente annullata da un offboarding mal gestito.

Le aziende dovrebbero iniziare i loro programmi di offboarding già al momento dell'assunzione (Quinn M.; 2021). I manager possono dire ai nuovi arrivati che sperano che tutto il personale rimanga fino al pensionamento ma, poiché ciò non è sempre realistico, esistono risorse in grado di aiutare i dipendenti a costruire la propria carriera sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. I responsabili possono anche riconoscere che a volte le persone potrebbero aver bisogno di andare altrove in futuro per raggiungere i propri obiettivi.

Tale franchezza può rappresentare un grande cambiamento per molte aziende.

I dipendenti non ignorano che, con poche eccezioni, probabilmente dovranno cambiare lavoro più volte nel corso della loro carriera. Infatti, i dipendenti di McKinsey & Company vengono iscritti alla rete degli "alumni" non appena entrano in azienda, piuttosto che quando se ne vanno.

Riconoscere che "niente dura per sempre" consente ai datori di lavoro di avere conversazioni più oneste con i dipendenti sulla loro carriera.

Per i manager dovrebbe essere importante cercare di creare un clima in cui i dipendenti si sentano al sicuro, condividendo anche sentimenti di incertezza verso il futuro;

l'obiettivo non dovrebbe essere quello di trattenerne ogni singolo dipendente, ma quello di trattare le persone con rispetto, fare ciò che è meglio per loro e, nel frattempo, mantenere alto il morale e la produttività dell'intera organizzazione.

Di fatto i manager potrebbero assegnare ai dipendenti incarichi impegnativi che rafforzano i loro curriculum, presentarli a colleghi esterni per scopi di networking o stabilire mentori e coach interni che possono fungere da punto di contatto se un dipendente decide di lasciare l'organizzazione. Alcune aziende offrono anche programmi di "outskilling" per aiutare le persone ad avanzare nella loro carriera acquisendo competenze che le renderanno più attraenti per i responsabili delle assunzioni sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Ad esempio, il programma "Career Choice" di Amazon paga tasse, anche scolastiche, e offre corsi in determinati campi di studio per i dipendenti dell'azienda; allo stesso modo, il programma "Archways to Opportunity" aiuta i dipendenti di McDonald's, e talvolta le loro famiglie, a conseguire lauree, migliorare le competenze in inglese e pianificare la propria carriera con un consulente (Sturd D; 2021).

Un approccio alla conservazione dei talenti che includa il progettare l'ipotetica partenza del dipendente può sembrare progressista, o addirittura utopico, ma i vantaggi non sono unilaterali a favore dei lavoratori. Prepararsi all'offboarding durante l'impiego può aiutare a evitare che i manager vengano colti di sorpresa dal turnover del personale.

Le aziende possono raccogliere dati per monitorare la soddisfazione dei dipendenti e le eventuali intenzioni di andarsene. Ciò a sua volta consente ai leader di essere trasparenti riguardo alle loro aspettative in merito alle esigenze di personale e al probabile turnover, il che aiuta a preparare il terreno per separazioni amichevoli.

Inoltre, una scarsa apertura in merito può danneggiare un'organizzazione.

Prendiamo il caso di un'ipotetica azienda che considera sleali i dipendenti che se ne vanno; questi non potranno mai raccomandarla ad altri. Se, invece, un'azienda è più aperta e comprensiva riguardo alle partenze, il dipendente uscente ha più probabilità di diventare un suo sostenitore.

In caso di licenziamento, l'indennità di licenziamento può fare molto per sostenere finanziariamente coloro che vengono licenziati, ma le aziende dovrebbero anche occuparsi della preoccupazione principale dei dipendenti, che è quasi sempre quella di trovare un nuovo lavoro.

Molte aziende, infatti, offrono anche servizi di ricollocamento ai dipendenti licenziati: questi possono includere coaching per la ricerca di lavoro, valutazione della carriera, assistenza con lo sviluppo del proprio personal branding (come aiuto con profili e curriculum LinkedIn) e pianificazione finanziaria. I programmi di offboarding più progressivi offrono anche consulenza e altri tipi di supporto psicologico per aiutare a gestire le emozioni associate al licenziamento (Sturt D.; 2019).

Naturalmente, l'offboarding offre anche ai datori di lavoro l'opportunità di imparare.

I colloqui di follow-up possono essere programmati da tre a sei mesi dopo per valutare se i dipendenti si sono sentiti supportati non solo durante la loro uscita ma anche nella transizione al capitolo successivo.

Boston Consulting Group, Microsoft e Deloitte utilizzano social media, siti Web dedicati e newsletter aziendali per mantenere gli ex dipendenti in contatto con l'organizzazione (Harvard Business Review; 2021).

I programmi per ex dipendenti creano inoltre opportunità per mantenere la connessione sociale, attraverso eventi divertenti come happy hour e incontri informali.

Un'altra strategia per le aziende lungimiranti potrebbe consistere nel continuare ad offrire agli ex dipendenti un accesso a vantaggi come programmi di sconti e di assistenza. Questo tipo di iniziative potrebbero essere positive per gli affari; diversi studi hanno rivelato che gli ex dipendenti coinvolti nei programmi aziendali hanno maggiori probabilità di agire come fonti di riferimento o di tornare in qualche modo a lavorare per l'azienda.

Il processo di offboarding dei dipendenti è, dunque, diventato sempre più importante per le aziende nel corso degli ultimi anni. In un ambiente lavorativo in cui la concorrenza per i talenti è sempre più alta e i cambiamenti demografici e tecnologici stanno modificando il panorama occupazionale, la progettazione dell'employee experience è diventata fondamentale per attrarre e trattenere i dipendenti.

Oggi più che mai, le aziende devono prestare attenzione all'offboarding, poiché il fenomeno della "Great Resignation" sta spingendo molti dipendenti a lasciare il proprio lavoro per cercare nuove opportunità, mentre il "Quiet Quitting" sta portando molti altri a rimanere in azienda ma a perdere gradualmente interesse e motivazione (come vedremo più in dettaglio nel prossimo paragrafo).

L'offboarding ben strutturato può aiutare le aziende a ridurre il rischio di perdita di dati sensibili, a mitigare le minacce legali e a ridurre i costi associati al turnover dei dipendenti. Inoltre, può aiutare a mantenere un buon rapporto con gli ex dipendenti, che potrebbero diventare clienti o ambasciatori del marchio, e a mantenere il morale e la motivazione del team rimanente.

In conclusione, l'offboarding dei dipendenti dovrebbe essere considerato una componente strategica nella gestione dei talenti e nell'employee experience.

Le aziende che danno importanza a questa fase possono ottenere numerosi vantaggi competitivi, soprattutto in un mercato del lavoro in cui la fidelizzazione dei dipendenti diventa sempre più difficile.

2.1 Great Resignation e Quiet Quitting

Gli ultimi tre anni hanno portato straordinari cambiamenti e trasformazioni nella gestione della forza lavoro. Le chiusure e i blocchi forzati delle imprese causati dalla pandemia di Coronavirus, hanno avuto effetti economici e finanziari devastanti, parzialmente sanati dagli aiuti di emergenza del governo e da altre forme di intervento e sostegno economico. Con poche eccezioni, soprattutto nel settore sanitario, la maggior parte dei dipendenti è stata costretta a restare a casa. Durante questo prolungato periodo di isolamento, i dipendenti hanno avuto l'opportunità di pensare al proprio lavoro e riflettere su come ricominciare da capo, una volta terminata l'era della pandemia.

Anche se la pandemia non ha colpito tutte le regioni del mondo con la stessa intensità e tempistica, dall'inizio della primavera 2020 centinaia di milioni di dipendenti hanno trascorso la maggior parte dell'anno a casa, lavorando da remoto o non lavorando affatto. Il termine Great Resignation è stato coniato da Anthony Klotz, psicologo e professore di economia alla Texas A&M University; il quale ha predetto come la pandemia di COVID-19 e l'allentamento delle restrizioni avrebbero influenzato i comportamenti e gli atteggiamenti dei dipendenti nei confronti del lavoro.

Egli intende le grandi dimissioni come un esodo massiccio e volontario di dipendenti.

Solo per il mercato del lavoro degli Stati Uniti, ad esempio, ciò ha significato perdere quasi 50 milioni di dipendenti (separazioni volontarie) (Fuller & Kerr, 2022). Inoltre, secondo le stime della Federal Reserve Bank di Chicago, esiste una correlazione positiva tra l'elevato tasso di turnover dei dipendenti e l'aumento del livello di inflazione.

Articoli scientifici affrontano il problema delle grandi dimissioni in vari contesti.

Gli aspetti dello stress psicologico e del burnout lavorativo, così come i sintomi della depressione e dell'ansia, sono fortemente enfatizzati. Alcuni autori percepiscono il fenomeno come un processo per la ricerca delle migliori opzioni disponibili sul mercato del lavoro; tuttavia, le ragioni delle grandi dimissioni non sono state completamente esplorate, sebbene tali tentativi siano stati fatti.

Comprendere le ragioni che spingono i dipendenti a cambiare lavoro diventa un problema non solo organizzativo e di risorse umane, ma anche economico e psicologico più ampio. I fattori della Great Resignation sono molto più complessi del desiderio di uno stipendio più alto. Nella prospettiva dell'attuale massiccio tasso di abbandono dei dipendenti, è fondamentale comprendere meglio cosa costituisce l'impegno lavorativo e cosa coinvolge/motiva soprattutto le generazioni Y e Z.

Quali sono le ragioni dietro questa massiccia ondata di separazione?

Secondo lo studio del Pew Research Center (condotto tra 6627 adulti statunitensi non in pensione tra il 7 e il 12 febbraio 2022), la maggior parte dei lavoratori che hanno lasciato il proprio datore di lavoro nel 2021 ha indicato poche opportunità di avanzamento (63%), retribuzione bassa (63%), mancanza di rispetto sul lavoro (57%), problemi di assistenza all'infanzia (48%) o ferie retribuite insufficienti (43%) come motivi per lasciare.

È interessante notare che, sebbene ci siano molti studi che rivelano le ragioni delle grandi dimissioni, sembra esserci un'enorme discrepanza tra il motivo per cui i lavoratori effettivamente se ne vanno e ciò che i datori di lavoro percepiscono come i principali fattori per dimettersi.

Secondo lo studio di McKinsey (indagini separate su datori di lavoro e dipendenti in Australia, Canada, Singapore, Regno Unito e Stati Uniti; l'indagine sui dipendenti includeva 5774 persone in età lavorativa; l'indagine sui datori di lavoro, 250 manager specializzati in talenti; condotta in agosto 2021), i datori di lavoro segnalano le seguenti motivazioni: compenso; equilibrio tra lavoro e vita privata; cattiva salute fisica ed emotiva.

Sebbene questi motivi siano importanti per i dipendenti quando decidono di separarsi, non hanno un'importanza così elevata come presumono i datori di lavoro. Ciò che gioca un ruolo predominante nello spingere i lavoratori fuori dal posto di lavoro sono fattori più relazionali, come: il non sentirsi apprezzati dalle proprie organizzazioni; il non essere valorizzati dai manager; la mancanza di senso di appartenenza al lavoro.

Secondo la letteratura, la grande dimissione affrontata dalle imprese non è una questione di un settore specifico, di un ruolo o di una remunerazione inadeguata; non è legata a una classe sociale. Questo perché la Great Resignation è parte di un fenomeno più ampio (che è la moderna alienazione del lavoro), che a sua volta è un elemento dei processi di globalizzazione che hanno completamente trasformato lo spazio sociale.

La geografia sociale è stata riconfigurata con un aumento delle connessioni transplanetarie tra le persone. A causa di tali relazioni e transazioni sociali, il lavoro e i dipendenti possono essere maggiormente accompagnati da mancanza di gioia, assenza di autorealizzazione, routine o isolamento, ma anche incertezza e ansia.

La soluzione al problema dovrebbe essere uno spostamento verso un'organizzazione sostenibile che adotti un approccio personale ai dipendenti e ponga l'accento sui fattori relazionali, culturali e di autorealizzazione (Kuzior A.; 2022).

Tale fenomeno è stato però troppo presto liquidato da molti come un fenomeno mediatico e americano ma, in realtà, anche tra i giovani italiani è molto diffuso.

Tra chi ha un contratto a tempo indeterminato, nel 2022 in Italia in soli 9 mesi ci sono state quasi 1,7 milioni dimissioni volontarie, con aumento del 22% rispetto allo stesso periodo del 2021 (INPS, 2023); nel 44% delle aziende le dimissioni sono aumentate e hanno riguardato soprattutto i Millennials, ossia chi oggi ha tra i 25 e i 40 anni (i baby boomers rappresentano appena il 2%, per ragioni culturali ma anche perché quelli che ancora lavorano sono per la gran parte alle soglie della pensione).

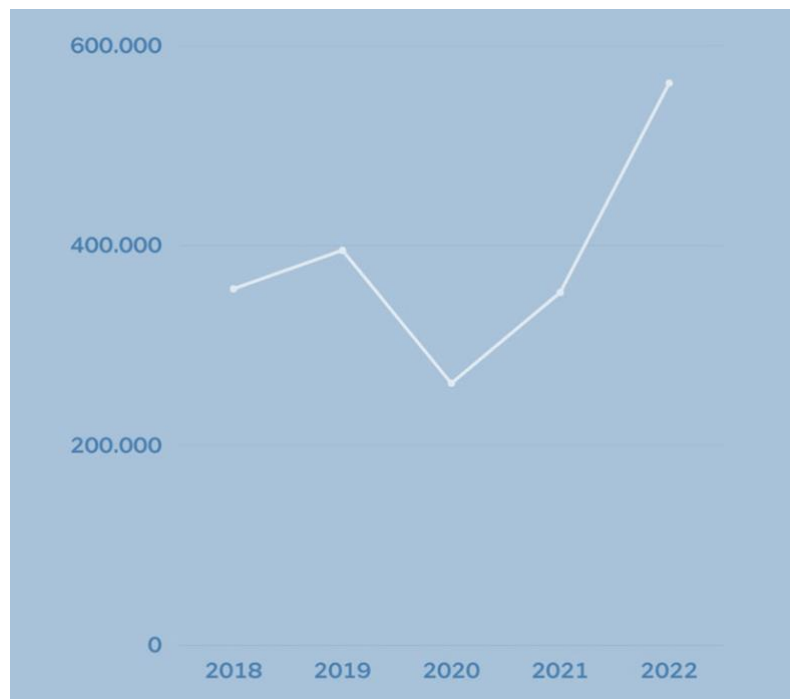
Le dimissioni, per un'azienda su due, impattano sui livelli di performance e anche sul clima interno per il sovraccarico di lavoro, il desiderio di emulazione, per la perdita di punti di riferimento e per la demotivazione.

Rispetto al 2022 sono in calo i manager che riconoscono un buon livello di benessere e serenità nella propria azienda. Solo il 15% della generazione Z ha un legame intenso con la propria organizzazione, a fronte del 64% dei baby boomers; per favorirlo, i responsabili delle risorse umane possono scegliere tre strade: la via della fiducia e del rispetto; la visione chiara della strategia aziendale e la percezione di essere parte di un progetto più grande (Il Sole 24 Ore; febbraio 2023).

Secondo lo studio predittivo condotto da EY e Manpower, stanno anche cambiando le competenze richieste ai lavoratori; nel prossimo decennio, 8 lavori su 10 cambieranno faccia e oltre la metà vedrà le richieste in crescita, soprattutto nei settori tecnico-scientifici, informatici e delle tecnologie ICT.

Nella figura seguente (Figura 7) viene mostrato il trend delle dimissioni in Italia che, come si può facilmente notare, ha invertito la rotta con l'inizio della pandemia e aumenta sempre più drasticamente.

Figura 7: Il trend delle dimissioni in Italia



Fonte: Ministero del lavoro

Il termine Quiet Quitting, invece, si riferisce all'impegno limitato dei dipendenti a svolgere le mansioni assegnate e a rinunciare a qualsiasi altra attività non specificata nella loro descrizione del lavoro, implicando anche un basso investimento in attività lavorative.

Coloro che si "arrendono", quindi, sono disimpegnati al lavoro e non intendono andare oltre la loro linea di dovere. Almeno il 50% della forza lavoro statunitense è rappresentata da persone che si sono ritirate silenziosamente e nel secondo trimestre del 2022 il rapporto tra dipendenti impegnati e disimpegnati attivamente è stato di 1,8 a 1, con il 32% impegnato e il 18% attivamente disimpegnato.

Sulla base di questi dati raccolti da Gallup, si tratta del livello di coinvolgimento più basso dell'ultimo decennio (Harter, 2022).

A questo proposito, l'Italia è maglia nera per le percentuali di engagement, le quali sono ferme al 4% (Figura 8) rispetto a una media globale che si aggira attorno al 20%.

Le generazioni che sono maggiormente rappresentate dai quiet quitters sono la Gen Z e i Millennials; quelle più colpite dalla pandemia.

Il termine Quiet Quitting, però, non è nuovo in quanto è stato dato dall'economista Mark Boldger nel 2009; tuttavia, è diventato popolare nel 2022, un anno dopo l'inizio della grande dimissione.

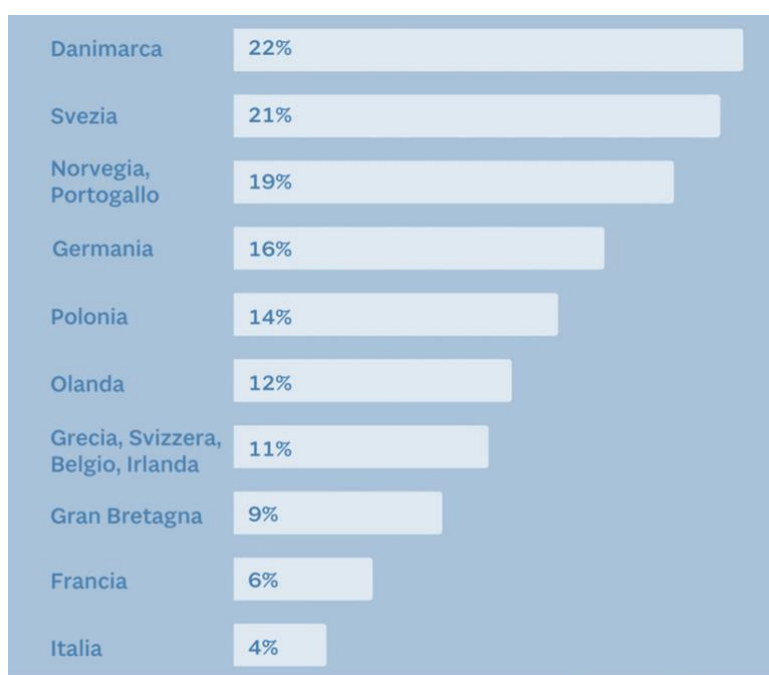
Sulla scia di un recente articolo del Wall Street Journal, il quale riporta che ben il 50% dei dipendenti di oggi ha scelto di limitare il loro impegno sul lavoro (Smith, 2022), è emersa una raffica di informazioni sugli "abbandoni silenziosi" e il suo impatto sul vantaggio competitivo delle imprese (Hare, 2022). Esperti della stampa e del mondo accademico, denunciano la presunta mancanza di motivazione dei lavoratori più giovani (Terry, 2022; Dashevsky, 2020). Tuttavia, il tranquillo movimento di abbandono può anche essere spiegato come un tentativo da parte di una percentuale crescente di lavoratori di comunicare ai loro datori che l'ambiente di lavoro non è più salubre per i dipendenti e le esigenze sono cambiate (Ellis & Yang, 2022).

L'avvincente ricerca di Gallup ha reso evidente che una causa principale del declino dell'impegno dei dipendenti è determinata dall'incapacità di molti manager e supervisor di onorare le fondamentali responsabilità di leadership richieste per coinvolgere, responsabilizzare e ispirare i dipendenti con cui lavorano (Clifton & Harter, 2019).

Al contrario di lasciare il lavoro, i lavoratori che abbandonano silenziosamente, rifiutano l'idea che le loro vite debbano essere dominate da quello.

Un lavoratore rinunciatario a cui viene chiesto di esibirsi ad alto livello ma che non è trattato come un individuo stimato dal suo supervisore, risponde rifiutandosi di lavorare con la massima dedizione (Smith, 2022).

Figura 8: Percentuale di engagement tra lavoratori europei



Fonte: Gallup 2022

Purtroppo, l'importanza del trattamento dei dipendenti è stata spesso ignorata da molte organizzazioni (Cameron, 2012 e 2021).

Sebbene smettere silenziosamente sia un punto di vista predominante sia della Generazione Millennial (Ellis & Yang, 2022) che della generazione Z più giovane (Schroth, 2019), è anche una prospettiva di molti dipendenti più anziani che sono anch'essi insoddisfatti dei propri manager e supervisori.

Considerando il loro trattamento, un numero crescente di dipendenti resiste all'idea di fare straordinari senza compenso per essere liberi di perseguire i propri obiettivi di vita personali al di fuori del lavoro (Hare, 2022).

L'aspettativa del datore di lavoro di impegno completo da parte dei dipendenti a scapito dell'equilibrio tra lavoro e vita privata è stato un fattore importante per l'abbandono del lavoro. Sebbene il 2021 abbia stabilito un record per le dimissioni dei dipendenti, il Bureau of Labor Statistics ha confermato che il 2022 ha mostrato pochi segni di rallentamento nel trend.

Nel mondo post-pandemico, l'isolamento, la solitudine e la disconnessione possono essere questioni particolarmente delicate per i lavoratori (Luchetti et al., 2020).

Sempre secondo il rapporto sullo stato del posto di lavoro globale di Gallup, l'insoddisfazione sul lavoro è ai massimi storici; globalmente, i lavoratori disimpegnati costano all'economia 7,8 trilioni di dollari in perdita di produttività (Pendell, 2022; Espada, 2022). Se i datori di lavoro vogliono affrontare le cause alla radice dei motivi per cui i rinunciatari silenziosi sono insoddisfatti, devono riesaminare il loro impegno a comprendere tutti i lavoratori e la loro motivazione.

I datori di lavoro devono garantire che i dipendenti siano ritenuti responsabili delle prestazioni individuali oltre ad aiutarli a capire come il loro lavoro contribuisca allo scopo più ampio dell'organizzazione (Harter, 2022).

Poiché manager e supervisori sono i maggiori responsabili di relazioni insoddisfacenti sul lavoro, i datori di lavoro devono formarli adeguatamente affinché diventino allenatori e mentori, non capi autoritari.

Complessivamente secondo la letteratura, il periodo pandemico ha contribuito ai fenomeni della Great Resignation e del Quiet Quitting per cinque motivi.

1. Ha dato ai dipendenti più tempo per pensare alla propria carriera.

La pandemia ha dato ai dipendenti tempo e opportunità per rivalutare le loro situazioni e priorità (Krugman, 2021; Maurer, 2021). Il primo anno di pandemia ha permesso ai dipendenti di valutare fino a che punto il loro lavoro fosse veramente gratificante e cercare un lavoro che li avrebbe aiutarli a guadagnare di più (Allman, 2021). La pandemia ha permesso ai dipendenti di pensare alle loro carriere, esplorare imprenditorialità, e risparmiare più denaro (ad esempio, attraverso la riduzione della spesa durante la chiusura forzata).

Molti dipendenti si sono resi conto durante questo periodo di lockdown che il loro lavoro non era del tutto appagante (Maurer, 2021).

2. Ha creato la paura di contrarre il virus.

La pandemia è stata devastante in diversi modi; la sua natura contagiosa danneggiava la sicurezza sul lavoro e sulla salute (CDC, 2021; Geisler, 2021).

Di conseguenza, le organizzazioni sono state costrette a cambiare il proprio modo di operare. Quando il numero di infezioni correlate al COVID-19 e i decessi sono aumentati, molti dipendenti hanno iniziato a temere il virus e molti dipendenti, a cui è stato chiesto di tornare fisicamente sul posto di lavoro, hanno preferito dimettersi.

3. Ha contribuito allo stress dei dipendenti.

La pandemia ha aumentato il livello di stress dei dipendenti in quanto la maggior parte di loro ha segnalato un futuro economico incerto. Molti dipendenti hanno perso i loro colleghi a causa di morte, malattia o dimissioni; hanno perso le loro normali interazioni sociali, il che ha danneggiato la loro salute fisica e mentale (McNeil, 2021; Zielinski, 2020). I carichi di lavoro e l'orario di lavoro dei dipendenti sono aumentati a causa della carenza di forza lavoro; sono stati costretti a indossare maschere e ricevere vaccini; molti lavoratori non sono stati in grado di conciliare lavoro e vita personale e hanno dovuto essere fisicamente distanti dalle proprie persone care (ad es. amici, familiari e colleghi).

Così, questi fattori hanno accelerato il tasso di stress dei dipendenti, che ha avuto un alto impatto sulla loro intenzione di dimettersi.

4. Ha portato alla nascita del lavoro ibrido e remoto.

La pandemia ha costretto i dipendenti a lavorare da casa, facendo comprendere a molti i vantaggi del lavoro a distanza (ad es. comfort domestico, flessibilità, riduzione dei costi e dei tempi di trasporto, conciliazione vita-lavoro).

La pandemia ha portato, dunque, all'ascesa del lavoro a distanza, che ha incoraggiato molti dipendenti a dimettersi quando le loro richieste di smart working non sono più state soddisfatte.

“È evidente - ha spiegato Umberto Frigelli, docente di psicologia all'università Cattolica di Milano - che per molti lavoratori è difficile rientrare dopo un periodo lungo di smart working: c'è maggiore stress e più richiesta di supporto psicologico. Il fenomeno riguarda soprattutto i profili tecnici, come progettisti e ingegneri, abituati a lavorare per gran parte del tempo da soli. Ma le persone sono diverse; questo senso di smarrimento legato al rientro in ufficio vale meno per chi si trova in ambienti di lavoro sani e dove la socializzazione in azienda è un valore”.

Un aspetto critico a proposito del lavoro a distanza è però quello dei controlli, cioè chi controlla effettivamente i lavoratori a casa? Su quali aspetti il titolare può controllare e con quali modalità?

Oltre 3,6 milioni di lavoratori in Italia sono oggi in smart working; secondo l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche si tratta del 14,9% degli occupati, ma considerando la platea potenziale potrebbe essere quasi il 40% (soprattutto laureati, dipendenti di grandi imprese, occupati nei servizi e dipendenti pubblici). Secondo un'analisi dello studio legale Daverio & Florio (che rappresenta Innangard, il network internazionale specializzato in diritto del lavoro), in Italia è possibile controllare i dipendenti anche con l'utilizzo di strumenti esterni come i software, ma bisogna rispettare alcune limitazioni.

Il datore di lavoro può controllare le attività dei propri dipendenti anche se lavorano da remoto, ma i software possono essere usati solo per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza sul lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale, e possono essere installati solo previo accordo sindacale.

In Australia, ad esempio, invece i datori di lavoro possono legittimamente implementare un software che monitori l'attività informatica di un dipendente mentre lavora da casa (compreso il monitoraggio delle e-mail, dell'uso di internet e dell'attività di digitazione) (Il Sole 24 Ore; marzo 2023).

Nella percezione di vantaggi e svantaggi del telelavoro, inoltre, c'è una differenza di genere, con gli uomini che apprezzano la maggior autonomia, e le donne che mostrano preoccupazione per prospettive di carriera, diritti e tutele sindacali.

Secondo Sebastiano Fadda, presidente dell'INAPP, dopo la pandemia, il ritorno alla normalità sta vanificando le potenzialità del lavoro a distanza a causa di una ridotta capacità di introdurre radicali innovazioni.

Possibili ricadute future dello smart working a livello micro possono essere: miglioramento dei livelli di equilibrio tra lavoro e vita privata; possibilità di esposizione al rischio di isolamento e alla riduzione di relazioni lavorative e sociali; influenza positiva nell'organizzazione e nella produttività del lavoro.

Le possibili ricadute, invece, a livello macro possono essere: maggiore digitalizzazione nei servizi pubblici; minor impatto ambientale; riqualificazione delle aree periferiche; sviluppo di spazi di coworking e ripopolamento delle aree interne (Il Sole 24 Ore; febbraio 2023).

5. Infine, la pandemia ha portato alla vaccinazione obbligatoria o ai test settimanali. I dipendenti che hanno visto il vaccino come una violazione della loro libertà di scelta e una violazione dei loro diritti, hanno deciso di dimettersi piuttosto che conformarsi (Hirsch, Cowley e Scheiber, 2021).

Mentre molta della comunità accademica è unita nel credere che esista una correlazione tra la pandemia e i fenomeni della grande dimissione e dell'abbandono silenzioso, non c'è consenso unanime sul fatto che questi cambiamenti di paradigma siano il risultato delle restrizioni dovute al Covid. In effetti, l'insoddisfazione dei dipendenti, in termini di elevato turnover e basso impegno in generale esisteva ben prima della pandemia a causa di bassi stipendi, turni di lavoro impegnativi e lunghi periodi di lavoro. Il Covid, quindi, ha agito da catalizzatore dei cambiamenti accelerandoli, non da loro fonte (Formica S.; 2022).

Anche l'attuale mercato del lavoro, in generale, ha contribuito alle grandi dimissioni.

Quando ci sono molte posizioni aperte nel mercato, le persone possono decidere facilmente di lasciare le loro posizioni attuali per cercarne di meglio retribuite con maggiori benefits (Gowan, 2022; Phillips, 2022; Susik, 2021; Verhulst & DeCenzo, 2022). I fattori che scatenano le dimissioni dei dipendenti possono essere raggruppati in due grandi categorie: *push* e *pull*.

I fattori di spinta (*push*) inducono i dipendenti a dimettersi (ad esempio, la mancanza di accordi di lavoro flessibili, retribuzione e benefits poco attraenti e mancanza di adeguato supporto organizzativo). Al contrario, i fattori di attrazione (*pull*) fanno sì che i dipendenti si uniscano ad un'organizzazione che soddisfi molte delle loro richieste e preferenze.

Le grandi dimissioni hanno portato e portano tutt'ora grandi conseguenze aziendali.

Le dimissioni dei dipendenti danneggiano l'efficacia organizzativa; questo è dovuto ai costi a loro associati, che possono essere raggruppati in tre categorie principali: costi di *separazione*, *sostituzione* e *formazione* (Judge & Kammeyer-Mueller, 2022; Heavy et al., 2013; Hinkin & Tracey, 2000; Tyler, 2021).

I costi di *separazione* dei dipendenti si riferiscono ai costi sostenuti in caso di dimissioni di un dipendente e includono costi come la copertura temporanea (ad esempio, la retribuzione degli straordinari per i dipendenti in uscita e i dipendenti a tempo determinato) e il tempo professionale delle risorse umane (buste paga, benefit, e colloquio di uscita). Inoltre, le dimissioni dei dipendenti possono indurre altri dipendenti a dimettersi ed essere assunti da un concorrente, portare alla produzione e al cliente ritardi del servizio o diminuzione della qualità di beni e servizi.

I costi di *sostituzione*/assunzione del personale si riferiscono ai costi sostenuti per la sostituzione di un dipendente dimissionario, e possono includere costi di assunzione (ad esempio, pubblicità dell'apertura di lavoro, tempi e costi di revisione dei curriculum, costi del software di reclutamento, test di valutazione di preassunzione, onboarding e costi di inserimento).

I costi di *formazione* dei dipendenti, infine, si riferiscono ai costi sostenuti per la formazione dei dipendenti appena assunti e può includere la formazione sul posto di lavoro, formazione al di fuori del lavoro, perdita di produttività e mentoring (Clark, 2014; Giudice & Kammeyer-Mueller, 2022; Susik, 2021; Petersson, 2007; Tyler, 2021).

Questi costi di dimissioni possono anche essere raggruppati in altre due grandi categorie: costi *finanziari* e *non finanziari*.

I costi *finanziari* possono includere i costi di materiali e strumenti e le perdite di

produttività; costi *non finanziari* includono l'aver un effetto negativo sul morale della forza lavoro, una minore soddisfazione, la perdita di clienti e una ridotta efficienza (Judge & Kammeyer-Mueller, 2022; Hinkin & Tracey, 2000).

Le dimissioni di massa dei dipendenti, quindi, creano un onere sulle risorse umane e sui responsabili in quanto dovrebbero assumere e formare costantemente nuovi dipendenti (Fox, 2014; Heavy et al., 2013; Tyler, 2021).

Pertanto, le dimissioni di un dipendente sono costose e le organizzazioni dovrebbero fare del loro meglio per ridurle (Tessema M.T.; 2022).

Le ragioni dell'abbandono durante le grandi dimissioni, però, sono notevolmente diverse da quelle durante l'era pre-COVID perché lavorare durante il COVID ha, appunto, cambiato radicalmente i processi affettivi, cognitivi e comportamentali delle persone (Malmendier, 2021). Come già sostenuto, molti si sono divertiti lavorando da casa senza lunghi spostamenti estenuanti, tanto da rifiutarsi di tornare alla presenza obbligatoria in ufficio dopo la riapertura.

Durante il lockdown, le persone hanno anche avuto l'opportunità di riesaminare il loro rapporto con il lavoro, ridefinire le priorità di vita e obiettivi di carriera a lungo termine e rendersi conto che l'esperienza lavorativa dovrebbe estendersi oltre la semplice busta paga; di conseguenza, hanno deciso di avvicinarsi alla famiglia e agli amici, godersi la tranquillità fuori da una città frenetica, raggiungere un auspicabile equilibrio tra lavoro e vita privata e ridurre, esaurire o accelerare i piani pensionistici (Dean e Hoff, 2021; Dill, 2021; Hsu, 2021; Hymes, 2021; Kaplan, 2021; Thompson, 2021).

Alcuni rinunciatari sono rimasti fedeli alla loro professione e perseguito altre opportunità di lavoro nello stesso settore; altri, invece, hanno deciso di perseguire una vocazione o trasformare il proprio hobby in una fonte di guadagno.

L'impatto più intuitivo, però, del fenomeno della Great Resignation è la perdita di conoscenza (Massingham, 2018; Massingham, 2020).

Lo stock di conoscenza organizzativa si esaurisce a causa della perdita di conoscenza tacita che risiede con coloro che se ne vanno. Di conseguenza, le organizzazioni potrebbero perdere i loro vantaggi di economie di scala e di scopo perché il pool di conoscenze disponibili si riduce, e la loro futura produttività organizzativa potrebbe diminuire drasticamente (Shaw et al., 2005; Pisano et al., 2017). In secondo luogo, l'esodo dei dipendenti mina la capacità organizzativa di integrare efficacemente le conoscenze possedute dai restanti lavoratori nella propria attività.

Una volta che i dipendenti se ne vanno, è impossibile utilizzare la loro specializzazione (e soprattutto le loro conoscenze tacite) per sviluppare, integrare e riconfigurare i processi interni.

In terzo luogo, le dimissioni massicce e inaspettate ostacolano i flussi di conoscenza inter-organizzativi e capitale relazionale. Le organizzazioni tendono a sviluppare tra di loro flussi di comunicazione formali che possono essere interrotti se i dimissionari fungevano da nodi che collegavano altri dipendenti. La perdita del capitale relazionale, invece, avviene perché i lavoratori avevano sviluppato connessioni personali con le principali parti interessate in altre organizzazioni (DeLong, 2004), connessioni che possono richiedere anni per essere ricostruite.

In quarto luogo, l'improvvisa partenza di numerosi colleghi di lavoro in brevissimo tempo potrebbe avere un effetto psicologico negativo sui restanti dipendenti, causando ansia, stress e delusione. I dipendenti che mostrano stati mentali così delicati hanno meno probabilità di condividere la loro conoscenza con gli altri (Issac et al., 2021; Kmiecik, 2022), e ciò può ostacolare ulteriormente flussi di conoscenza intra-organizzativi.

In quinto luogo, quando le persone lavorano insieme, spesso iniziano a socializzare, sviluppare amicizie sul posto di lavoro basate su interessi comuni, fiducia, simpatia reciproca e valori condivisi. Le dimissioni inaspettate che si verificano durante un lasso di tempo molto ristretto interrompono tali reti di amicizia e distruggono i canali di distribuzione della conoscenza informale.

Infine, un alto tasso di dimissioni mina l'immagine di un'organizzazione come desiderabile; perciò, potenziali candidati che si imbattono in un'azienda che assume continuamente potrebbero chiedersi perché così tanti dei loro dipendenti se ne siano andati di recente e astenersi dal candidarsi. Ciò, a sua volta, può impedire a un'organizzazione di assicurarsi il miglior capitale umano.

In definitiva, molti studiosi prevedono che l'esodo della conoscenza causato dalla grande dimissione minerà il capitale umano nazionale che, a sua volta, porterà alla riduzione della ricchezza nazionale.

Non tutti gli aspetti sono però negativi; se si vuole guardare il lato positivo della medaglia, la grande dimissione offre ai manager la possibilità di ristrutturare la propria organizzazione ottimizzando i flussi di conoscenza intra-organizzativi; ad esempio, riducendo livelli inutili di burocrazia e aumentando lo scambio di conoscenze all'interno delle unità.

Inoltre, la tendenza al lavoro da casa avviata dal COVID-19 rappresenta un'opportunità unica per le organizzazioni di creare le condizioni necessarie per le persone con disabilità, le quali non possono essere fisicamente presenti nei locali.

Ciò può aiutare ad arricchire la cultura organizzativa, promuovere la diversità e infondere nuova conoscenza (Serenko A.; 2022).

Non sappiamo ancora se la Great Resignation e il Quiet Quitting siano mode o tendenze. Entrambi, tuttavia, indicano una profonda, prolungata e diffusa insoddisfazione della forza lavoro che deve essere affrontata e non può più essere ignorata in quanto il settore aziendale sta vivendo una delle sue più acute crisi occupazionali.

In definitiva, quali sono le principali motivazioni che hanno spinto i dipendenti a lasciare il lavoro attuale o a disimpegnarsi? Oltre agli annosi problemi legati alla bassa retribuzione e alla scarsa percezione del lavoro, le cause più comuni delle grandi dimissioni possono essere riassunte con questi tre aspetti: mancato riconoscimento delle prestazioni e sensazione di mancanza di rispetto, cultura tossica e realizzazione professionale (DeSmet et al., 2022; Parker & Horowitz, 2022).

Mentre le cause principali dell'abbandono silenzioso sono la mancanza di: interesse, opportunità di apprendimento, crescita e connessione con lo scopo dell'organizzazione (Harter, 2022).

In entrambi i casi, Great Resignation e Quiet Quitting, appare evidente che le fonti di insoddisfazione dei dipendenti ruotano attorno a tre caratteristiche fondamentali comuni a ogni essere umano: *bisogni, valori e scopo*.

In primo luogo, il mancato riconoscimento delle prestazioni, il sentirsi mancati di rispetto e il non sentirsi presi in considerazione sono chiare espressioni di *bisogni* universali, sia al lavoro che a casa. La causa fondamentale dell'insoddisfazione di chi è attivamente disimpegnato è, quindi, che le sue esigenze lavorative non vengono soddisfatte.

Zenger e Folkman (2022) riferiscono che l'abbandono silenzioso e la grande dimissione sono il risultato del sentirsi sottovalutati.

In secondo luogo, una cultura tossica e la mancanza di opportunità di apprendimento e crescita indicano una mancanza di allineamento con i *valori* fondamentali comuni alla maggior parte dei dipendenti, in particolare Gen Z e Millennials; è improbabile prevedere una relazione lavorativa a lungo termine con una persona i cui valori non corrispondono o sono in contrasto con i valori organizzativi.

In terzo luogo, la mancanza di realizzazione professionale indica una mancanza di connessione con lo *scopo* dell'organizzazione, che inevitabilmente lascia i dipendenti confusi e disimpegnati, chiedendosi perché fanno parte di quell'organizzazione; in altre parole, ciò abbassa il loro senso di appartenenza, l'interesse generale e l'impegno nei confronti dell'azienda. Quando i dipendenti sentono che la loro organizzazione aiuta a cambiare il mondo in meglio, prendendosi attivamente cura delle questioni che sono importanti per loro, questo porta significato e scopo al loro lavoro e sono soddisfatti dai contributi che stanno dando all'azienda, così come alla società (Di Pietro et al., 2020).

Oltre al reclutamento e alla fidelizzazione dei dipendenti, le sfide più importanti affrontate da imprenditori e manager nell'era post-pandemia sono la creazione di fiducia, l'impegno organizzativo, il benessere e il senso di appartenenza. Questi sono problemi sempre più urgenti e la loro grandezza è cresciuta a causa di un interesse limitato nell'esplorazione del dipendente nella sua interezza. I programmi di formazione che si concentrano su singole competenze, come la gestione del tempo, la collaborazione o la resilienza, si riferiscono alla persona come un raccoglitore di competenze richieste e applicate sul posto di lavoro; questo, però, è un vecchio paradigma non più applicabile nell'ambiente aziendale di oggi.

Una tendenza che sta sempre più prendendo piede è quella del job hopping; un modo di lavorare che sta guadagnando popolarità tra una nuova ondata di professionisti, generalmente giovani, con profili digitali molto richiesti e che passano da un lavoro all'altro abbastanza frequentemente. I lavoratori che fanno questo sono conosciuti nell'area delle risorse umane come job hopper o job jumper e tra le loro caratteristiche distintive c'è un'ambizione persistente all'avanzamento di carriera.

Ma quali sono i motivi specifici che spingono questi lavoratori a saltare da un lavoro all'altro ogni pochi mesi? Principalmente, la costante ricerca di nuove sfide, salari e condizioni migliori, la considerazione del cambiamento come forza trainante nelle loro vite, la sensazione di libertà nel non essere legati a un'azienda o il desiderio di aumentare le proprie conoscenze. Se le aziende offrono loro uno scenario simile, oltre a rendere loro più facile il salto interno, alcuni di loro potrebbero ripensare alla loro situazione e, quindi, anche restare.

Sebbene sempre più professionisti siano sedotti da questa tendenza, essa non è per tutti. La maggior parte di loro hanno tra i 20 e i 34 anni e preferiscono lavorare a progetto

piuttosto che essere legati indeterminatamente a un'azienda.

Oltre ad avere l'obiettivo di pianificare continuamente le prossime mosse di carriera, secondo Randstad, una delle più grandi società di risorse umane del mondo, tali lavoratori possiedono le seguenti qualità: capacità di apprendimento (la curiosità e l'ambizione li spingono a godere di un apprendimento continuo, un chiaro segno della loro capacità di assumersi compiti e sfide diverse; requisito fondamentale in settori in rapida evoluzione come la tecnologia); adattabilità (quando si è abituati a funzionare in situazioni nuove, la capacità di affrontare lo stress e la tensione tende ad essere maggiore e in tempi incerti come quelli in cui viviamo oggi, le aziende ammirano queste qualità); capacità comunicative e organizzative (la loro intelligenza emotiva è probabilmente più sviluppata e, quindi, trovano più facile lavorare bene con i loro colleghi); proiezione del lavoro (tali lavoratori hanno obiettivi chiari che non esitano a seguire mettendosi continuamente alla prova e ciò li spinge a migliorarsi continuamente, diventando più determinati e audaci); padroneggiare il know-how (l'esperienza che tali lavoratori accumulano, combinata con le altre qualità sopra menzionate, li rende capaci di proporre nuove idee e modi per migliorare la produttività, che possono dare alle aziende un vantaggio competitivo significativo).

Dal punto di vista di un'azienda, assumere un job hopper presenta, però, sia vantaggi che svantaggi.

È più facile attrarre questo tipo di talenti, in quanto di solito sono loro a cercare il lavoro, il che semplifica anche le trattative; tendono ad essere lavoratori altamente produttivi, per il semplice fatto che sono dove vogliono essere, il che li mantiene motivati.

Hanno più esperienza in campi diversi rispetto ad altri profili perché hanno familiarità con più modelli di business, processi interni, prodotti e marchi; sono ottimi capigruppo, sia per le loro doti comunicative, sia perché, non avendo intenzione di restare a lungo in azienda, non entrano in conflitto di interessi con i colleghi.

Trovano facile adattarsi al cambiamento, che è una parte costante della loro vita, in altre parole, si divertono e non hanno problemi con nuove sfide, ruoli, progetti ecc.; e hanno una vasta rete di contatti che hanno acquisito nel corso della loro carriera.

In termini di svantaggi, però si potrebbero evidenziare la mancanza: di impegno in quanto non si sviluppa il senso di appartenenza all'azienda; di specializzazione a causa di continui salti da un lavoro all'altro e mancanza di tempo per farlo; di visione a lungo termine che

li rende inadatti a progetti futuri e mancanza di sicurezza per l'azienda in quanto non sanno per quanto tempo potranno contare sui loro servizi (Iberdola; 2023).

La figura seguente (Figura 9) ci rivela alcune informazioni interessanti riguardo agli aspetti che incidono sul turnover dei dipendenti.

Essa suggerisce, ad esempio, che la retribuzione e la soddisfazione retributiva sono indicatori relativamente deboli delle decisioni dei dipendenti di andarsene.

Pertanto, offrendo aumenti salariali o bonus per mantenere le persone nell'azienda, l'organizzazione potrebbe non essere sufficientemente efficiente ed efficace nell'affrontare e mantenere il dipendente. Inoltre, anche i dati demografici (istruzione, stato civile, sesso e razza) sono predittori relativamente deboli di turnover.

Predittori molto rilevanti sono, invece, la soddisfazione del dipendente, la qualità delle relazioni tra dipendente e superiori e la comunicazione interna all'azienda... principalmente fattori relazionali ed esperienziali.

Il simbolo (+) indica che l'attributo è positivamente correlato con il turnover, quindi più esso è alto, più probabilità c'è che il dipendente se ne vada; viceversa, il simbolo (-) indica una correlazione negativa; se l'attributo aumenta, diminuisce la probabilità di turnover.

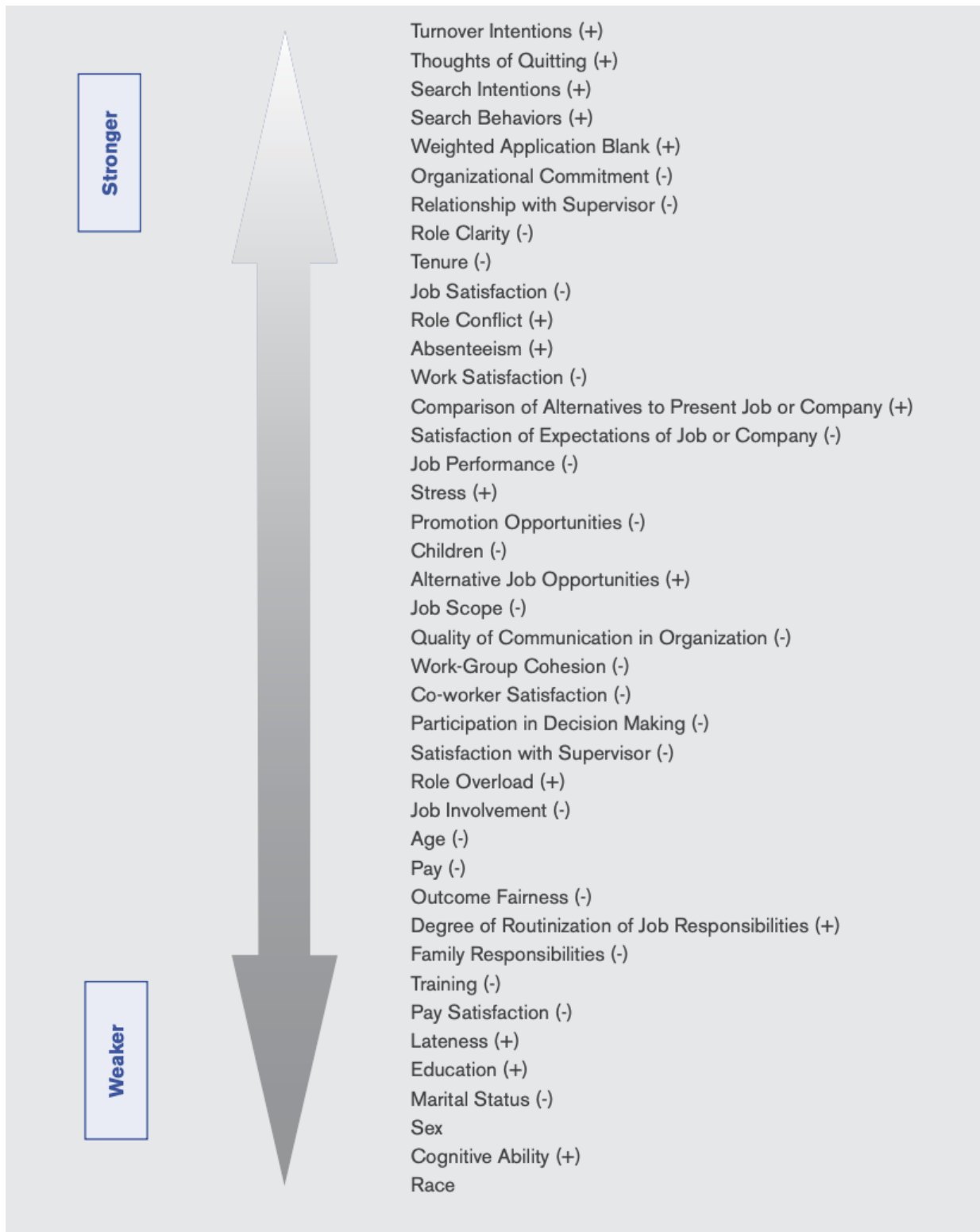
Per concludere, se si guida una grande squadra o un'azienda, è importante essere consapevoli che questi fenomeni (dimissioni e abbandono silenzioso) continueranno e potrebbero anche peggiorare prima di migliorare (McKinsey & Company; 2021).

Questo momento unico, però, può rappresentare anche una grande opportunità.

Per coglierlo, è necessario fare un passo indietro, ascoltare, imparare e apportare i cambiamenti che i dipendenti desiderano, iniziando con un focus sugli aspetti relazionali del lavoro che le persone hanno perso di più.

Comprendendo perché se ne vanno e agire in modo ponderato, anche e soprattutto durante la fase di offboarding, potrebbe essere la soluzione per attrarre nuovi talenti e rendere migliore la loro complessiva esperienza di lavoro.

Figura 9: Predittori di turnover



Fonte: SHRM Foundation

2.2 Le principali fasi di un processo di offboarding

In questo paragrafo andrò finalmente ad esporre come, secondo la letteratura allo stato dell'arte, è consigliabile svolgere nel concreto il processo di offboarding.

Secondo Olson B. e Kimball D. le fasi principali per sviluppare un buon processo di offboarding (soprattutto nei casi di licenziamento per volontà dell'azienda) sono le seguenti:

◇ Articolare e inquadrare chiaramente il business case

Prendere la decisione di separare un dipendente dall'organizzazione è qualcosa che dovrebbe essere fatto con ponderata considerazione.

Al fine di ridurre al minimo qualsiasi rischio per l'attività e contribuire a garantire una comunicazione efficace con i dipendenti, il processo per la separazione del rapporto di lavoro dovrebbe essere chiaro.

Generalmente, la decisione di procedere con una separazione involontaria viene presa da un responsabile aziendale, in consultazione con le risorse umane.

Una volta che la decisione è stata finalizzata, le risorse umane forniscono il supporto strategico e la pianificazione per l'azione lavorativa. Il professionista delle risorse umane dovrebbe anche collaborare con il decisore aziendale per considerare le seguenti domande e sviluppare i piani necessari per affrontarle: la separazione avrà un impatto su team di lavoro, sui clienti o sui progetti in corso? Se la potenziale separazione è basata sulle non buone prestazioni del dipendente, si dispone di documentazione sufficiente a sostegno di ciò? E si ha dato al dipendente l'opportunità, gli strumenti e il supporto per avere successo?

Se si deve ricoprire il ruolo o la posizione eliminata, è necessaria una progettazione organizzativa per garantire che nessuna attività lavorativa importante venga abbandonata. I fattori di cui sopra dovrebbero essere presi in considerazione quando si decide di licenziare un dipendente e quando si determina la potenziale tempistica della sua separazione. È importantissimo comunque assicurarsi che la separazione non venga effettuata per qualche motivo discriminatorio non dichiarato (ad es. pregiudizio implicito) e che la decisione di separazione sia veramente la decisione migliore per l'organizzazione.

Punti chiave che potrebbero essere inclusi in base al caso specifico: sottolineare che sono state esplorate tutte le opzioni e che sono state implementate altre misure di riduzione

dei costi; se è il caso, specificare che si tratta dell'eliminazione di un lavoro o di una funzione, non di una persona in modo da aiutare il dipendente a capire il contesto e a spersonalizzarlo il più possibile (Knight R.; 2016).

◇ Determinare i tempi di notifica e la data effettiva di separazione

Occorre prestare particolare attenzione alla tempistica della notifica (ovvero la data e l'ora dell'incontro in cui un dipendente viene informato della separazione dal rapporto di lavoro) e la data effettiva della separazione (ovvero la data e l'ora in cui la persona non viene più considerata un dipendente).

Le separazioni sono spesso effettive immediatamente dopo la notifica. Tuttavia, per ridurre al minimo il potenziale rischio legale, è necessario evitare date di validità che si verificano poco prima della maturazione dei benefits o del compenso a lungo termine.

Ove possibile, fornire una data effettiva posticipata (come mantenere un dipendente sul libro paga fino alla fine del mese) può creare una transizione più agevole per il dipendente, ma questo vantaggio dovrà essere bilanciato con l'esposizione ai rischi associati all'abbandono della persona in condizione di lavoratore subordinato.

Alcuni esperti sostengono che il momento più produttivo per condurre il colloquio d'uscita è a metà strada tra l'annuncio dell'intenzione di andarsene e l'effettiva partenza, dopo che l'ondata di emozione iniziale si è placata, ma prima che il dipendente abbia già mentalmente lasciato l'organizzazione. Sfortunatamente, la maggior parte dei colloqui di uscita viene condotta durante l'ultima settimana di mandato di un dipendente, che è probabilmente già molto tempo dopo il suo effettivo disimpegno (Spain E.; 2016).

◇ Determinare il luogo dove si annuncia la separazione

Quando possibile, le riunioni di notifica dovrebbero essere condotte di persona, e la decisione di separazione dovrebbe essere annunciata al dipendente interessato in privato. Si dovrebbe selezionare una stanza neutra, come una sala riunioni, dove non si corre il rischio di essere interrotti. In caso di licenziamento di più dipendenti, condurre incontri con ogni individuo interessato tende ad essere l'approccio migliore; se possibile, il responsabile delle risorse umane dovrebbe essere fisicamente presente nella stanza.

Una possibile eccezione all'assemblea che si tiene di persona è una situazione in cui un dipendente lavora esclusivamente da remoto; in tale scenario, può esserci la comunicazione per telefono o tramite una videoconferenza.

Eventuali altre linee guida per tale casistica riguardano l'impostazione di come gestire le apparecchiature aziendali da remoto e possono essere: capire quali attrezzature il dipendente ha in casa, come le deve restituire, quando deve smettere di usarle; lasciare che egli mantenga la sua attrezzatura potrebbe far parte della liquidazione del dipendente? E se sì, quali sono le questioni finanziarie, di sicurezza e di proprietà intellettuale che devono essere affrontate?

In ogni caso le notifiche non dovrebbero essere effettuate esclusivamente tramite e-mail o testo scritto.

Rimane importantissimo fornire ai dipendenti uscenti risorse adeguate per effettuare una transizione professionale di successo, in quanto tende ad essere vantaggioso sia per gli ex dipendenti che per l'organizzazione.

◇ Determinare eventuali esigenze di sicurezza

Nel determinare l'approccio alla liquidazione, ci si dovrebbe assicurare di coordinarsi con l'ufficio legale dell'organizzazione. Assicurarsi di determinare in anticipo qualsiasi retribuzione finale, nonché eventuali servizi di transizione o pacchetto di fine rapporto.

È necessario anche costruire un pacchetto che non solo sia conforme alla legge applicabile e finanziariamente responsabile nei confronti dell'organizzazione, ma che rifletta anche la cura e la comprensione dell'impatto creato dalla separazione sul dipendente.

Tale pacchetto può includere: trattamento di fine rapporto, pagamento per ferie non godute o permessi retribuiti, copertura delle prestazioni fino alla fine del periodo, eventuali premi e servizi di ricollocamento.

I servizi di coaching professionale per il ricollocamento possono aumentare e migliorare la parte finale dell'employee experience e aiutare il dipendente ad andare avanti piuttosto che soffermarsi sul passato.

◇ Preparare le pratiche di separazione (comprese eventuali liberatorie legali)

A questo punto del processo si dovrebbe anche identificare e preparare tutte le informazioni necessarie per implementare un offboarding di successo, dunque qualsiasi materiale che si potrebbe voler fornire al dipendente, come ad esempio istruzioni sulla restituzione delle apparecchiature aziendali (computer, telefono, badge di sicurezza, carta di credito aziendale ecc.)

◇ Costruire un piano di comunicazione dettagliato

Le separazioni di lavoro, in particolare quando è interessato un dirigente senior, possono influire sulla struttura dei rapporti e sull'ambito di lavoro di un buon numero di dipendenti all'interno dell'organizzazione. La creazione di un piano di comunicazione dettagliato può contribuire a ridurre al minimo l'interruzione delle attività o le voci di corridoio.

◇ Preparare una bozza dei punti di discussione per la riunione di notifica

I punti di discussione dovrebbero essere preparati in anticipo. Il messaggio dovrebbe essere diretto e conciso, ma non scortese. Ci sono alcuni concetti chiave che devono essere comunicati con sensibilità ed empatia: la decisione di cessare il rapporto di lavoro, il/i motivo/i lavorativo/i e la data di separazione; l'accordo di risoluzione e il pacchetto di fine rapporto (se applicabile), i benefits e la retribuzione finale e qualsiasi altra restrizione pertinente.

◇ Istruire/addestrare il manager che consegnerà il messaggio

Il responsabile del dipendente interessato è solitamente la persona che conduce la riunione di notifica con il supporto delle risorse umane. È di fondamentale importanza che il manager presenti in modo chiaro e articolato il motivo della cessazione del rapporto di lavoro. I manager dovrebbero essere pronti con tutte le informazioni pertinenti per gestire la notifica con chiarezza e sensibilità.

Un'attenta pianificazione aiuta a garantire che i dipendenti in uscita mantengano la dignità durante questo difficile cambiamento; una comunicazione trasparente e chiara sulle decisioni di separazione è fondamentale.

Le risorse umane dovrebbero istruire il manager prima della riunione, il quale dovrebbe dedicare del tempo alla preparazione di tale riunione e alla revisione dei punti di discussione.

Un rappresentante delle risorse umane dovrebbe generalmente essere presente all'incontro, preferibilmente di persona; il suo ruolo è quello di ascoltare, discutere i passaggi successivi della separazione, fornire i dettagli di qualsiasi pacchetto di fine rapporto e rispondere a qualsiasi domanda. Avere le risorse umane presenti alla riunione aiuta anche a evitare qualsiasi problema di comunicazione tra il dipendente e il suo superiore.

Quando consegna il messaggio di notifica, il manager dovrebbe andare dritto al punto, evitando chiacchiere di circostanza; conoscere bene il procedimento ed essere compassionevole e comprensivo.

Gli intervistatori dovrebbero essere addestrati ad ascoltare più di quanto parlino e ad evitare manifestazioni di autorità. Dovrebbero essere pazienti e amichevoli, fare occasionalmente domande aperte e parlare quanto basta per sollecitare l'intervistato o indirizzare la discussione verso un argomento importante. Dovrebbero astenersi dal discutere soluzioni per eventuali problemi che emergono; ad esempio, se un dipendente in partenza afferma che l'azienda richiede troppe firme per l'approvazione del contratto, un esperto intervistatore chiederà all'intervistato di consigliare una soluzione ma non parlerà delle possibili risposte dell'azienda.

Ancora una volta, la formazione è fondamentale, data la natura emotiva della maggior parte delle dimissioni. Ci vuole abilità per arrivare al nocciolo della questione.

Gli intervistatori dovrebbero anche inquadrare le domande in modo positivo ed evitare di mettere in imbarazzo gli intervistati o di approfondire la loro vita personale.

La maggior parte dei dipendenti dimissionari ha altri lavori in programma prima di annunciare la partenza.

Un intervistatore dovrebbe prendere in considerazione la possibilità di chiedere informazioni sul nuovo lavoro, ma non su come confrontare le due posizioni; è importante non far sentire il dipendente in dovere di difendere la propria scelta; l'obiettivo dovrebbe essere esclusivamente quello di raccogliere informazioni di benchmarking.

Inoltre, l'intervistatore dovrebbe chiedere suggerimenti per migliorare il lavoro, il gruppo di lavoro o l'intera azienda. Infine, gli intervistati dovrebbero avere l'opportunità di parlare di qualsiasi altra questione o pensiero con assoluta serenità.

◇ Determinare il supporto alla transizione (ad es. società di outplacement)

I servizi di outplacement forniscono assistenza ai dipendenti nella ricerca di un nuovo lavoro. Essi possono includere servizi come recensioni di curriculum, consigli sulla ricerca di lavoro, formazione per colloqui, coaching personalizzato e valutazioni di carriera.

I servizi di ricollocamento consentono ai dipendenti licenziati di passare più rapidamente alla fase successiva della loro vita professionale. Sebbene fornire servizi di outplacement non sia obbligatorio per le aziende, un numero crescente di organizzazioni riconosce l'interessante ritorno sull'investimento che l'outplacement offre in relazione alla

conservazione dell'employer brand.

Se la reputazione interferisce con la capacità di reclutare i migliori talenti nel campo, si ha un problema che è un ordine di grandezza più grande del sostenere il modesto costo dell'outplacement, che dunque vale la pena effettuare.

Assicurandosi che i dipendenti in uscita si concentrino immediatamente sui loro prossimi passi, può ridurre la probabilità che si rivolgano ai social media per esprimere le loro frustrazioni.

Offrendo servizi di outplacement, le organizzazioni possono dimostrare il proprio impegno per il benessere dei propri dipendenti e contribuire a ridurre lo stress e l'ansia associati alla perdita del lavoro.

Per i dipendenti il licenziamento non è solo mancato guadagno, è perdere un pezzo della propria identità e una comunità di colleghi. Preoccuparsi del logico passo successivo può sembrare opprimente, ma fornendo servizi di outplacement, si dà loro qualcosa di tangibile su cui concentrarsi che abbia un valore reale.

◇ Condurre il colloquio di uscita

Le riunioni di notifica sono stressanti per tutti i soggetti coinvolti. Ogni situazione è diversa e ogni dipendente che riceve una notifica reagisce in modo differente.

Alcuni vogliono sfogarsi, alcuni rimangono scioccati, alcuni non dicono nulla, alcuni piangono e altri vogliono uscire dalla stanza il più velocemente possibile.

Nel condurre la riunione, il manager, come già anticipato, dovrebbe assicurarsi di: andare dritto al punto evitando di cercare di colmare l'imbarazzo con chiacchiere, trasmettere il messaggio in maniera chiara e coerente, essere fermo e diretto riguardo alla decisione senza però essere scortese, evitare di dare opinioni sulla situazione, essere rispettoso e compassionevole, e prendersi il tempo necessario per rispondere in modo appropriato a qualsiasi domanda.

Il rappresentante delle risorse umane dovrebbe lasciare che il manager trasmetta il messaggio, ma se necessario aiutare a tenere traccia della riunione; dovrebbe ascoltare attentamente ciò che dicono sia il manager che il dipendente e chiarire eventuali problemi di comunicazione che potrebbero verificarsi. Le risorse umane dovrebbero poi discutere i passaggi successivi della separazione, fornire i dettagli del pacchetto di fine rapporto e rispondere a qualsiasi domanda il dipendente possa avere.

Discuterò meglio di questa cruciale fase dell'offboarding nel paragrafo successivo.

◇ Infine, comunicare con gli altri dipendenti

La maggior parte delle organizzazioni non invia annunci nel caso di uscita di qualche dipendente, ad eccezione dei casi di partenza di dirigenti molto anziani o nei casi in cui una partenza è un aspetto di un annuncio organizzativo più ampio (licenziamenti collettivi o chiusura stabilimento).

È fondamentale che nessuno il cui ruolo è influenzato venga a conoscenza dei cambiamenti organizzativi da un semplice passaparola. I dipendenti le cui mansioni o responsabilità cambiano a seguito di una partenza dovrebbero essere messi a conoscenza di persona. Si potrebbe anche svolgere una breve riunione di dipartimento per informare il team della partenza di tale dipendente, per far loro sapere che non sono imminenti ulteriori partenze o per rispondere a qualsiasi domanda o dubbio.

Queste comunicazioni dovrebbero essere attentamente pianificate in anticipo come parte della costruzione del piano di comunicazione dettagliato.

In aggiunta ai precedenti step, secondo l'Harvard Business Review i tre principali modi per migliorare l'offboarding dei dipendenti potrebbero essere i seguenti:

- Ascoltare bene le motivazioni dei dipendenti

Quando qualcuno comunica l'intenzione di andarsene, è importante ascoltare quello che ha da dire sul perché, mostrando rispetto per il fatto di aver avviato questa difficile conversazione e di condividere le ragioni di questo cambiamento potenzialmente dirompente nella loro vita. È importante capire se essi stanno lasciando il lavoro, il gruppo o il manager; oppure stanno partendo per una nuova opportunità di lavoro.

In questo modo si può scoprire che ci sono problemi di cui prima non si era a conoscenza e queste conversazioni potrebbero essere in grado di migliorare il posto di lavoro e la fidelizzazione dei dipendenti restanti.

- Mostrare apprezzamento

Il colloquio d'uscita è l'opportunità per sottolineare i modi specifici in cui la persona ha contribuito al successo del team e dell'azienda e per sottolineare i suoi talenti e abilità che potrebbero servire nel loro nuovo lavoro.

- Rimanere in contatto

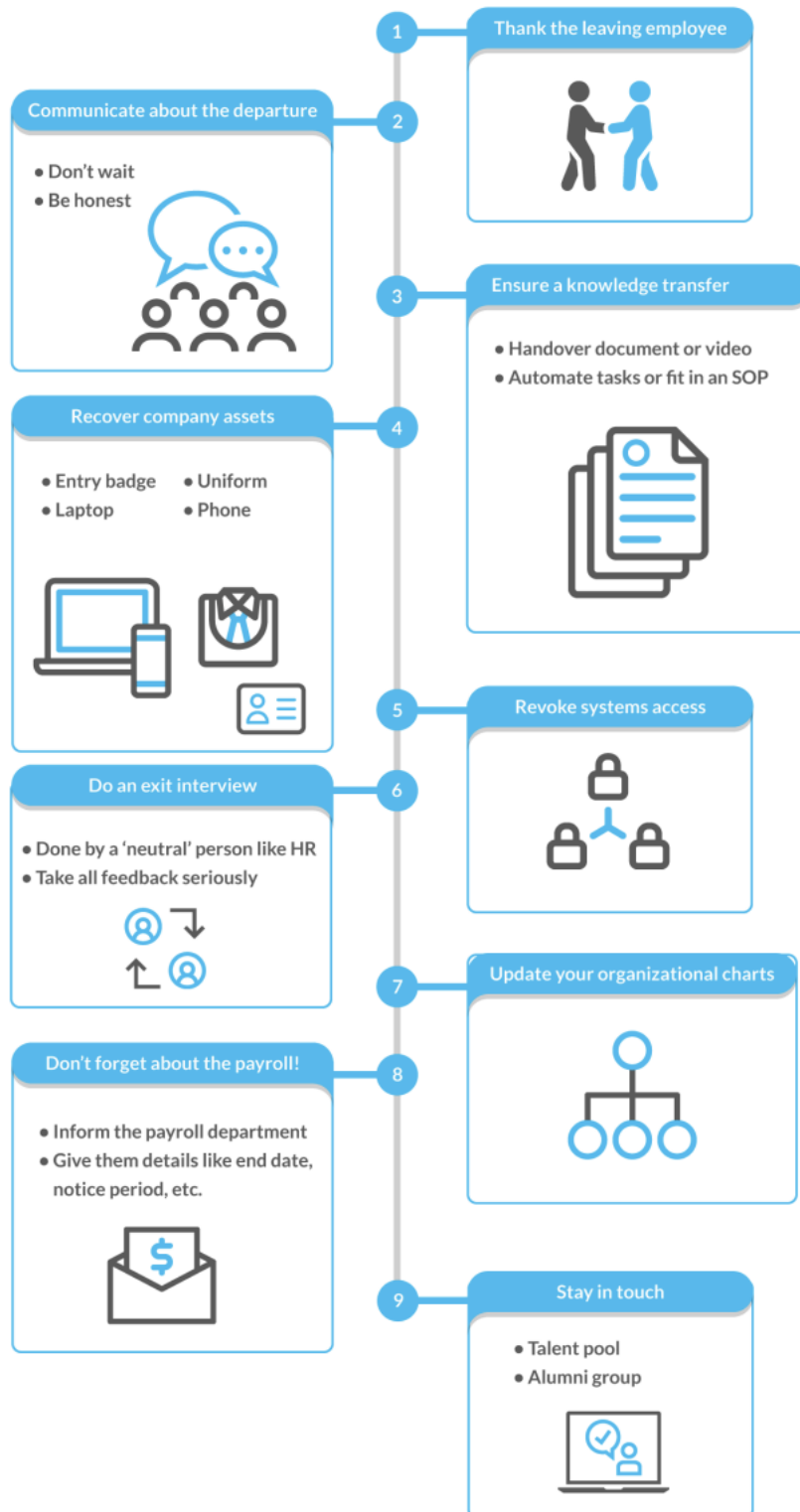
Come già esposto, gli sforzi non dovrebbero fermarsi dopo che un dipendente esce dalla porta dell'azienda. Mantenere punti di contatto dimostra che anche quando i dipendenti sono fuori dal libro paga, sono ancora un membro prezioso della comunità estesa dell'azienda. Ciò è un'altra possibilità per mostrare una cura genuina verso il proprio personale e può inoltre aumentare la retention e la fidelizzazione dei dipendenti che rimangono.

In conclusione, con questo paragrafo abbiamo capito che nonostante il processo di offboarding sia estremamente soggettivo, personalizzato e dipendente da molteplici fattori, esistono comunque linee guida e suggerimenti importantissimi per svolgerlo con cura e in maniera adeguata.

Come ribadirò anche nel prossimo paragrafo, esso rappresenta uno step fondamentale dell'employee experience complessiva che non deve essere sottovalutato o trattato con minor cura rispetto ad altre fasi, in quanto potrebbe anche vanificare sforzi fatti in precedenza.

L'immagine alla pagina seguente (Figura 10) sintetizza, in definitiva, le fasi principali ed essenziali per svolgere un buon programma di offboarding.

Figura 10: Offboarding checklist



Fonte: AIHR Academy, 2022

2.3 L'exit interview

L'exit interview rappresenta forse lo step principale dell'intero processo di offboarding. Un colloquio di uscita viene condotto in tutti i casi di uscita del dipendente: quando il dipendente si dimette, quando il dipendente viene licenziato, quando il dipendente va in pensione. Il primo caso sembra ovvio come la società sia curiosa di conoscere i motivi della partenza volontaria, ma anche negli altri casi, nei quali si conoscono già i motivi della liquidazione, l'organizzazione desidera ottenere input preziosi in termini di aspetti che il dipendente ha gradito, non gradito, suggerimenti per il miglioramento, ecc.

Quindi si può affermare che il colloquio di uscita è uno strumento delle risorse umane per svelare le caratteristiche organizzative (lavoro, manager, organizzazione, cultura, ecc.) che possono contribuire al turnover dei dipendenti, poiché è efficace nella raccolta di informazioni in merito alle loro impressioni ed esperienze con un'organizzazione (Sengupta M. et al.; 2018).

Prima di iniziare la discussione, il dipendente dovrebbe essere messo a conoscenza del fatto che tutto ciò discusso nel colloquio rimarrà riservato e sarà condotto a beneficio esclusivo dell'organizzazione; questo può contribuire a mettere subito a proprio agio il dipendente. L'intervistatore deve poi essere abbastanza maturo da entrare in empatia con lo shock del dipendente (in caso di licenziamento), avere un comportamento professionale (in caso di dimissioni) e un atteggiamento familiare, grato e riverente (in caso di pensionamento).

Il feedback di un dipendente in partenza sul carico di lavoro, la cultura aziendale, la gestione e gli altri dipendenti può far luce su aree che altrimenti non si vedrebbero (Forbes Advisor; Crail C.; 2022).

È da tenere in considerazione che i dipendenti che se ne vanno per una nuova offerta di lavoro o per motivazioni non inerenti all'azienda (ad esempio, l'opportunità di lavoro di un coniuge, l'ammissione a un programma di studio), offrono alle organizzazioni il massimo potenziale per una relazione post-uscita (Kulik, Treuren e Bordia, 2012) in quanto le decisioni di uscita di questi dipendenti non sono motivate dall'insoddisfazione (Holtom et al., 2005); in tali casi è più probabile che le conversazioni di uscita siano più semplici da affrontare. Il processo di uscita è invece solitamente più tortuoso per i dipendenti che se ne vanno per insoddisfazione personale o dell'azienda stessa.

Nonostante la loro popolarità, i colloqui d'uscita hanno però sollevato alcune preoccupazioni sui dati che rivelano.

La ricerca suggerisce che molti dipendenti in partenza sono riluttanti a citare aspetti negativi dell'organizzazione che hanno realmente contribuito alla loro decisione di andarsene (es. insoddisfazione nei confronti del proprio supervisore). Inoltre, essi tendono principalmente a citare fattori esterni positivi al di fuori del controllo dell'organizzazione (ad esempio, migliori opportunità altrove) come cause della loro partenza.

Perché questa distorsione? Le persone potrebbero voler evitare di fare qualsiasi cosa che potrebbe porre fine al rapporto di lavoro negativamente, soprattutto se loro credono che potrebbero aver bisogno di referenze dall'azienda in futuro (SHRM Foundation).

I dipendenti che però ritengono che l'azienda abbia dimostrato un'autentica preoccupazione per il loro benessere professionale sono più propensi a offrire informazioni preziose e veritiere durante il colloquio.

A proposito, invece, della struttura dell'intervista, se essa non è strutturata può produrre risposte inaspettate e utili, ma rende più difficile consolidare le informazioni, soprattutto quando il turnover è elevato. Infatti, il punto di forza delle domande di intervista standardizzate è che rendono più facile individuare le tendenze; tuttavia, esse possono sembrare superficiali, segnalando involontariamente che le idee dei dipendenti non sono importanti per l'organizzazione. Combinando questi due approcci, le aziende possono sondare in modo più efficace le aree di frequente insoddisfazione, lasciando spazio anche a risposte impreviste.

Un'aggiunta ai colloqui face to face può essere rappresentata dalla somministrazione di questionari.

Uno dei vantaggi immediati di questa forma di colloquio di uscita è l'efficacia in termini di costi. È vantaggioso quando l'organizzazione dispone di risorse limitate (finanziarie o forza del personale delle risorse umane) o ha un enorme popolazione di fatturato.

Questa forma di intervista è comunemente condotta nelle piccole imprese.

I questionari vengono inviati e restituiti generalmente uno o due mesi dopo la partenza del dipendente. Questo viene fatto perché in primo luogo, la memoria umana è volatile (condurre questa intervista oltre due mesi porterebbe alla perdita di memoria del dipendente e quindi la raccolta dei dati risulterebbe errata o inadeguata); in secondo luogo, si dà al dipendente abbastanza tempo per riprendersi dallo shock della separazione, riflettendo a freddo sulle questioni organizzative (HR Focus; 2008).

Altro aspetto da sottolineare è la differenza tra i colloqui di uscita e le conversazioni di uscita e le diverse informazioni che possono essere raccolte da esse.

I colloqui di uscita sono eventi formali, avviati dall'organizzazione, che si verificano molto tardi nel processo di uscita: essi possono anche verificarsi settimane o mesi dopo l'effettiva uscita del dipendente. È probabile che le organizzazioni che conducono i colloqui di uscita arruolano intervistatori esperti che non hanno alcun rapporto personale con l'abbandono (ad esempio, risorse umane a livello di organizzazione o consulenti esterni) e utilizzare protocolli di intervista standardizzati.

Essi sono preziosi in quanto: offrono l'opportunità di comunicare al dipendente in uscita i dettagli sui vantaggi dell'organizzazione e sulle responsabilità del dipendente (ad esempio, per proteggere la proprietà intellettuale dell'organizzazione) e identificano i problemi interni che potrebbero ridurre il turnover futuro (Gordon, 2011).

Al contrario, invece, le conversazioni di uscita avvengono tra un dipendente e il suo manager; di solito sono avviate dai dipendenti stessi (i quali intendono presentare le dimissioni) e precedono l'effettiva uscita dall'organizzazione. Alcune conversazioni di uscita precedono la partenza del dipendente di mesi o addirittura anni.

Le conversazioni di uscita potrebbero far parte di un approccio più proattivo alla gestione del turnover, in cui i manager cercano di identificare a priori i problemi e intervenire.

La stampa economica ha incoraggiato i manager a impegnarsi in un dialogo aperto con i propri dipendenti per prevedere gli shock previsti che potrebbero portare a un'uscita (ad esempio, l'intenzione del dipendente di perseguire un'attività imprenditoriale [Hoffman, Casnocha e Yeh, 2013]; piani del dipendente di mettere su famiglia [Sandberg, 2013]). Queste conversazioni di uscita potrebbero identificare modi per evitare il turnover (ad esempio, offrendo salari migliori, condizioni di lavoro, trasferimenti o promozioni), ma anche se il turnover è inevitabile, potrebbe essere gestito meglio con un preavviso.

Le organizzazioni dovrebbero preparare meglio i manager per le conversazioni di uscita e identificare le strategie che possono utilizzare per garantire che il dipendente se ne vada con il massimo potenziale possibile per una relazione futura (Kulik C. et al.; 2015).

Le domande che, secondo l'autore Serrat, un'azienda potrebbe porre al dipendente in uscita possono riguardare diversi aspetti in grado di fornire all'organizzazione diverse ed utili informazioni.

Una formazione adeguata e l'accesso alle attrezzature necessarie sono fondamentali per lo sviluppo di dipendenti fiduciosi e competenti. La valutazione del processo di formazione e onboarding è fondamentale per aumentare la produttività dei dipendenti attuali e futuri. Le domande possono essere le seguenti:

- Quali esperienze sono state soddisfacenti/non soddisfacenti durante il tuo impiego?
- Quali compiti extra avresti accettato?
- Come è stato il tuo onboarding? Era adeguato? L'azienda ti ha seguito durante tutto il processo?
- Quali suggerimenti può dare in merito all'attività di onboarding dell'organizzazione?
- Ti abbiamo fornito una formazione sufficiente per affrontare le tue esigenze formative?
- Quali attività formative sono state realmente efficaci/inefficace?
- Quale attività formativa pensavi di dover ricevere ma non hai ricevuto?

La cultura e il clima, come abbiamo riportato nel capitolo precedente, sono fattori importanti per la soddisfazione complessiva sul lavoro. Sapere come ci si sente a lavorare in un ruolo particolare aiuterà l'azienda ad adattarsi e a trattenere i dipendenti.

Le domande da porre potrebbero essere queste proposte:

- Qual è il tuo feedback riguardo alla valutazione delle prestazioni da parte dell'azienda?
- Come descriveresti il tuo rapporto con il management?
- Come descriveresti le condizioni di lavoro nel tuo dipartimento?
- Come, secondo te, possiamo ridurre i livelli di stress tra i dipendenti?
- Il tuo dipartimento ti ha dato sufficiente motivazione a performare sempre meglio?
- Sei riuscito a trasferire conoscenza esplicita e tacita ai tuoi colleghi?
- Chi tra i tuoi colleghi vedi avere maggiori potenzialità?

A volte un dipendente deve lasciare la propria posizione per circostanze al di fuori del controllo dell'azienda; forse il loro coniuge ha bisogno di trasferirsi per un lavoro, o forse hanno bisogno di prendersi cura di un familiare malato. Se il motivo della partenza del dipendente indica problemi legati al lavoro, il suo feedback può aiutare l'azienda a apportare miglioramenti specifici.

- Il motivo delle dimissioni è personale o familiare?
- Il tuo stipendio ti sembrava commisurato al carico di lavoro e al titolo di lavoro?
- Ti sei sentito riconosciuto per il tuo contributo all'azienda?
- Ti sei mai sentito insicuro o a disagio sul posto di lavoro?
- Sei stato assunto per un nuovo lavoro? In tal caso, in che modo l'offerta di lavoro si adatta meglio alle tue esigenze?

Se le risposte del dipendente uscente mostrano che la sua decisione di lasciare l'azienda non è stata dovuta a circostanze esterne, è probabile che qualcosa sia mancato al lavoro. Forse esso non si sentiva abbastanza motivato, o forse non percepiva un sufficiente senso di sicurezza sul lavoro.

In questo caso è importante anche assicurarsi di chiedere se il dipendente abbia mai parlato con qualcuno di queste preoccupazioni, con un pari o un superiore.

Se, invece, il dipendente non avesse mai espresso le sue frustrazioni, si dovrebbe cercare di capirne il perché. Sapere che qualcuno si sia sentito troppo a disagio per esprimere le proprie preoccupazioni, o che non sia stata intrapresa alcuna azione quando lo ha fatto, aiuta il datore di lavoro a costruire un ambiente di lavoro più comunicativo per il futuro. Potrebbe essere utile anche chiedere se la direzione avrebbe potuto fare qualcosa che avrebbe incoraggiato il dipendente a restare.

È anche importante indagare se quella persona prenderebbe mai in considerazione l'idea di lavorare nuovamente per l'organizzazione in futuro; nel caso i dipendenti uscenti riferiscano chiaramente che non prenderebbero in considerazione il ritorno, anche in circostanze diverse, potrebbe essere necessario per l'azienda un cambiamento fondamentale.

Tramite queste domande poste ai dipendenti uscenti l'azienda può ottenere diversi vantaggi, ad un costo relativamente trascurabile.

L'exit interview può dunque: aiutare a conservare le conoscenze vitali all'interno dell'organizzazione; accorciare la curva di apprendimento dei nuovi dipendenti o dei successori di quelli in partenza; identificare eventuali errori specifici e opportunità di miglioramento; migliorare la comprensione e l'esperienza che i manager hanno della gestione del capitale umano; fornire indicazioni dirette su come migliorare la fidelizzazione del personale; generare informazioni utili per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale ed infine fare in modo che il dipendente uscente abbia una visione più positiva dell'organizzazione e della sua cultura (Serrat O.; 2017).

Ad ogni modo, se il dipendente uscente sente la pressione di riferire solo aspetti positivi nelle sue risposte, l'exit interview non aiuterà la crescita complessiva dell'organizzazione e si rivelerebbe, dunque, poco utile. Per questo motivo l'intervistatore dovrebbe assicurare l'intervistato sull'anonimato e sulla confidenzialità delle sue risposte oltre che creare empatia e indurre all'onestà.

Le cose, invece, da evitare durante la conduzione di un colloquio d'uscita possono riguardare i pettegolezzi; se un dipendente sceglie di discutere di calunnie o pettegolezzi in ufficio, meglio non indagare troppo; è importante far sapere al dipendente che può condividere i suoi sentimenti, ma l'intervistatore deve sempre essere imparziale e non mostrare opinioni in merito.

È fondamentale, inoltre, non chiedere a un dipendente dimissionario di riconsiderare la sua scelta; lo scopo del colloquio è essenzialmente quello di saperne di più sull'esperienza vissuta dal dipendente in prima persona all'interno dell'azienda.

La figura 11 mostra riassunti gli scopi principali di un'efficace exit interview.

Sulla base della letteratura esaminata, in sostanza si può dichiarare che i colloqui di uscita possono essere uno strumento molto efficace.

Anche se le dimissioni dei dipendenti possono essere inevitabili, l'azienda può comunque trarne profitto in termini di informazioni utili; tuttavia, dovrebbe essere fatta un'attenta pianificazione in modo da rendere il processo realmente partecipativo.

In ogni caso il successo dell'exit interview dipende non solo dal suo svolgimento, ma anche da come essa viene pianificata, progettata e da come i dati vengono immagazzinati e successivamente analizzati per migliorare l'operato dell'azienda.

La figura 12 evidenzia quale potrebbe essere il processo da seguire per programmare al meglio un exit interview.

Figura 11: Scopi di un exit interview

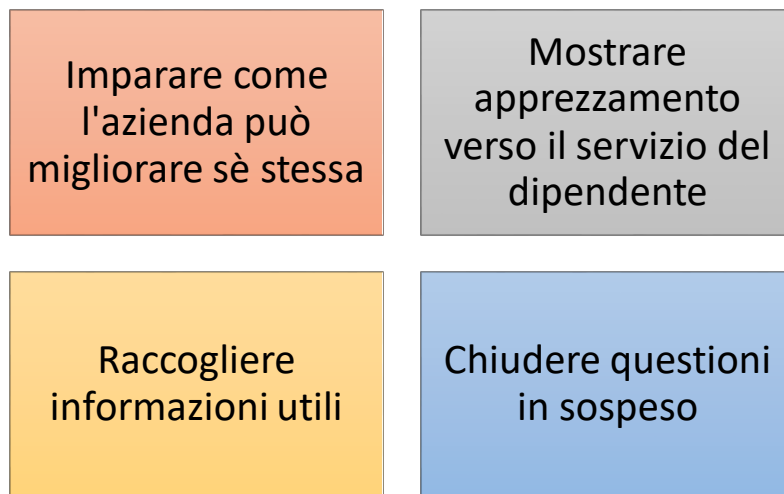
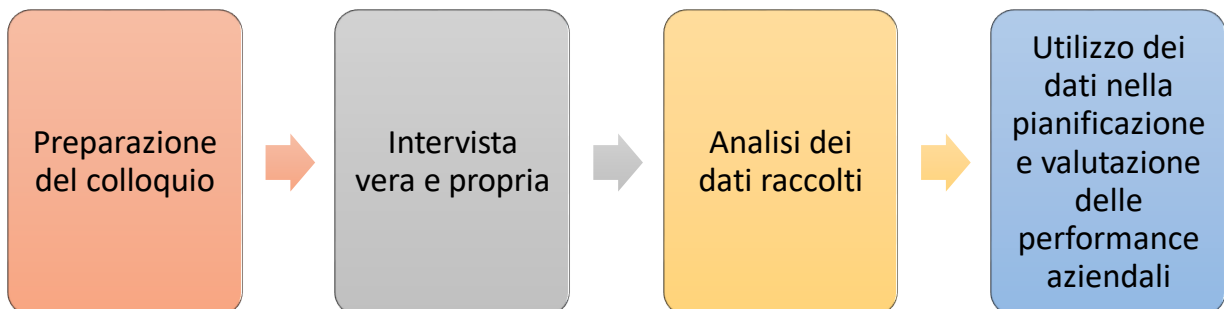


Figura 12: Processo per lo svolgimento di un exit interview



Fonte: Maranan Jr. R. B. (2022)

In definitiva, i colloqui di uscita dovrebbero essere considerati strumenti strategici fondamentali per la conservazione dei talenti e per contrastare l'attrito all'interno di un'organizzazione. Questi colloqui non dovrebbero essere affrontati superficialmente come un'attività operativa o un semplice dovere da sbrigare; al contrario, richiedono la giusta serietà e attenzione.

È essenziale che l'importanza di tali colloqui venga riconosciuta a livello di direzione e che ne venga discussa durante le riunioni aziendali. Inoltre, è consigliabile che l'argomento venga rivisitato almeno una volta all'anno per trarne vantaggi strategici a lungo termine.

Un'organizzazione che trascura di condurre colloqui di uscita per i propri dipendenti in partenza rischia di perdere preziose informazioni che potrebbero influire negativamente sulle sue prestazioni future.

Pertanto, è fondamentale che le organizzazioni riconoscano l'importanza strategica dei colloqui di uscita e li considerino una parte integrante delle loro pratiche di gestione delle risorse umane. Investire tempo ed energie in questi colloqui può avere un impatto significativo sulla conservazione dei talenti e sulla crescita dell'organizzazione nel lungo termine.

2.4. Il vantaggio competitivo di un buon programma di offboarding

L'offboarding dei dipendenti è un processo cruciale per le organizzazioni, in quanto consente di gestire la separazione degli ex dipendenti dall'azienda in modo corretto, garantendo al contempo una transizione fluida e senza problemi per l'azienda e il dipendente. Come menzionato in precedenza, ci sono diversi vantaggi nel creare un'esperienza di offboarding corretta e garbata, che possono essere così riassunti:

- Migliorare la sicurezza delle informazioni e dei dati sensibili garantendo un corretto trasferimento, la cancellazione e la revoca dell'accesso dei dipendenti. La corretta raccolta delle apparecchiature di proprietà dell'azienda garantisce inoltre che i dati non vengano condivisi o distribuiti in modo errato o accidentale.
- Mitigare le minacce, come le azioni legali per licenziamento illegittimo, assicurando che i contratti dei dipendenti siano correttamente chiusi e, in caso di licenziamento, gli ex dipendenti non ritengano che vi siano state promesse implicite o violazioni della buona fede.
- Un offboarding di successo aiuta a istruire i manager e il dipartimento delle risorse umane su ciò che l'azienda sta facendo bene o non sta facendo bene e fornisce le informazioni necessarie quando si inizia a reclutare o pubblicare lavori per coprire la posizione vacante.
- Gli ex dipendenti possono ancora essere clienti e ambasciatori del marchio. Mantenere i rapporti positivi con un ex dipendente contribuisce a garantire che esso funga da ambasciatore, aiutando la reputazione dell'organizzazione e rendendo la stessa più attraente per i potenziali futuri dipendenti.
- Un processo di offboarding ben gestito può aiutare a ridurre al minimo i costi associati al turnover dei dipendenti, come le spese di reclutamento e formazione.
- Quando i dipendenti se ne vanno con una nota positiva, ciò può aiutare a mantenere il morale e la motivazione del team rimanente, comportando un aumento della produttività e una riduzione delle interruzioni dei progetti in corso.

La gestione del congedo di un dipendente può, dunque, fornire un vantaggio competitivo alle aziende che lo svolgono adeguatamente, rispetto a quelle che lo sottovalutano. Innanzitutto, l'offboarding aiuta a ridurre il turnover, ovvero il tasso di rotazione del personale, attraverso l'identificazione delle cause principali dell'uscita dei dipendenti e la conseguente implementazione di azioni correttive.

Inoltre, l'offboarding migliora la pipeline di reclutamento, consentendo alle aziende di acquisire una maggiore conoscenza del mercato del lavoro e delle aspettative dei candidati. Questo processo permette di sfruttare appieno il potenziale dei colloqui di uscita e dei colloqui post-uscita per raccogliere informazioni preziose sulla cultura dell'organizzazione e sui possibili miglioramenti da apportare.

Secondo studi condotti, i datori di lavoro possono prevenire fino al 77% del fatturato disponendo di approfondimenti accurati attraverso i colloqui di uscita e i colloqui post-uscita. L'offboarding inoltre favorisce un'esperienza positiva per il dipendente che lascia l'azienda, che può sentirsi valorizzato e apprezzato per il lavoro svolto.

Una buona gestione del processo di offboarding consente inoltre alle aziende di mantenere rapporti con ex dipendenti, generando un futuro pool di assunzioni.

Le riassunzioni sono un'importante fonte di talenti in quanto sono il 50% più convenienti in termini di costi per l'organizzazione, pur essendo il 40% più produttive nel primo trimestre sul lavoro rispetto ai nuovi assunti.

Infine, gli ex dipendenti possono essere un prezioso asset per le aziende, in quanto possono raccomandare i loro ex datori di lavoro a potenziali dipendenti e fungere da sponsor per l'azienda, i suoi prodotti e servizi; questo può contribuire a rafforzare le relazioni commerciali interorganizzative, come fornitori o partner, e aumentare la reputazione dell'organizzazione.

L'offboarding sta guadagnando sempre più attenzione poiché più dati rivelano le numerose aree delle risorse umane che interessa; tali aree di impatto includono l'identificazione di problemi relativi all'ambiente di lavoro tossico. Se progettato correttamente, l'offboarding può portare a un aumento delle entrate aziendali.

Pertanto, per un'azienda la quale possiede ancora una sola persona che gestisce il processo di dimissioni, potrebbe essere il momento di prendere in considerazione un importante aggiornamento di tale processo.

Numerose organizzazioni stanno ora subendo la pubblicità negativa e gli enormi costi legali associati a comportamenti tossici sul posto di lavoro. Ecco perché ora è

fondamentale identificare tali comportamenti, come le molestie sessuali, il bullismo dei dipendenti e la discriminazione razziale o religiosa. Nonostante i processi di segnalazione anonimi ben intenzionati delle aziende, questi comportamenti tossici spesso sembrano andare avanti per anni, solo per essere finalmente rivelati dopo che un dipendente coinvolto si dimette.

I colloqui post-uscita possono aumentare la probabilità che ex dipendenti e appaltatori rivelino i loro passati ambienti di lavoro malsani, perché la loro paura di ritorsioni sarà probabilmente diminuita mesi dopo aver lasciato l'azienda.

I sondaggi telefonici condotti da una terza parte neutrale hanno maggiori probabilità di suscitare risposte oneste da ex dipendenti.

Efficaci sono anche i sondaggi anonimi post-exit progettati per identificare le aree funzionali in cui si sta verificando il comportamento tossico (senza identificare gli individui).

Il processo di offboarding può, inoltre, aiutare a evitare che l'immagine del marchio venga offuscata da ex dipendenti scontenti. Il primo passo per ridurre al minimo eventuali commenti denigratori da parte di ex dipendenti è proprio assicurarsi che ogni dipendente dimissionario se ne vada felice.

I dipendenti in partenza possono anche essere un'ottima fonte di informazioni su come migliorare il lavoro che stanno lasciando; quindi, è importante utilizzare il processo di uscita per migliorare i criteri di selezione per riprendere il lavoro da questi lasciato.

Ad esempio, se un dipendente si licenzia a causa della mancanza di conoscenza, abilità o esperienza, ha senso rivedere gli standard di assunzione in modo appropriato.

La progettazione e l'attuazione del processo di dimissioni è stata storicamente un elemento di bassa priorità. Tuttavia, con la crescita dei commenti negativi degli ex dipendenti sui social media e l'aumento vertiginoso dei tassi di turnover, nonché con i recenti fenomeni della Great Resignation e del Quiet Quitting, ora ha chiaramente senso per gli affari dare la priorità all'offboarding e passare a un approccio basato sui dati.

In primo luogo, a causa del suo grande impatto economico (che può essere di milioni di dollari per le grandi aziende) e in secondo luogo, perché aiuta a migliorare un'ampia gamma di aree di talento critiche (Sullivan J.; 2019).

Molti pensano che l'offboarding sia un processo costoso per le aziende, ma questa non è necessariamente la verità; se il processo di offboarding è ben allineato con i sistemi di gestione dei talenti già esistenti e si utilizzano sistemi HR adeguati e dati già in possesso dell'azienda, allora l'offboarding diventa solo un'estensione di ciò che già esiste.

Ciò richiede un po' di tempo e impegno, ma non necessariamente grandi investimenti finanziari.

Inoltre, gran parte del successo dell'offboarding dipende dal fattore umano.

Il riconoscimento e l'apprezzamento del lavoro svolto dai dipendenti che lasciano l'azienda sono fondamentali per garantire un'esperienza positiva di offboarding; invio di e-mail e newsletter per promuovere future relazioni con l'ex dipendente sono altre azioni importanti che possono essere intraprese.

Inoltre, un ulteriore vantaggio dell'offboarding è rappresentato, come già espresso, dal ritorno dei dipendenti boomerang, ovvero coloro che decidono di tornare a lavorare per l'azienda dopo aver svolto esperienze professionali in altre organizzazioni. Questo è prezioso per l'azienda perché consente di acquisire l'esperienza aggiuntiva del dipendente e integrarla nell'organizzazione, oltre a dimostrare che l'azienda è un luogo di lavoro positivo e accogliente.

In sintesi, l'offboarding non deve essere considerato necessariamente come un processo costoso per le aziende. Se fatto correttamente, con una buona attenzione al fattore umano e all'utilizzo di sistemi adeguati, può rappresentare un'opportunità per le aziende di mantenere rapporti positivi con i propri ex dipendenti e anche di acquisire nuovi talenti.

Piuttosto che aspettare che un dipendente se ne vada, inoltre, alcune organizzazioni stanno adottando un approccio di offboarding continuo.

Questo può aiutare a garantire una transizione più agevole.

L'offboarding continuo è un approccio all'offboarding che prevede la raccolta regolare di feedback e il trasferimento di conoscenze durante tutto il mandato di un dipendente, piuttosto che attendere fino alla partenza del dipendente.

L'obiettivo dell'offboarding continuo è garantire una transizione più agevole quando il dipendente alla fine se ne va, massimizzando al contempo il valore dei contributi del dipendente all'organizzazione.

L'offboarding continuo può comportare una varietà di attività, come: revisioni regolari delle prestazioni e sessioni di feedback aiutando i dipendenti a migliorare le proprie

competenze e ad affrontare eventuali aree di debolezza; regolari sessioni di trasferimento delle conoscenze con manager e colleghi in modo da garantire che le conoscenze e le competenze del dipendente vengano condivise con gli altri membri del team; opportunità di sviluppo professionale aiutando i dipendenti a sviluppare le proprie competenze, avvantaggiando l'organizzazione anche se il dipendente alla fine se ne va.

L'offboarding continuo può, dunque, aiutare le organizzazioni a ridurre le interruzioni che possono verificarsi quando i dipendenti se ne vanno; concentrandosi sull'impegno continuo e sul trasferimento delle conoscenze, le organizzazioni possono garantire che il valore dei contributi di un dipendente sia massimizzato, anche dopo che ha lasciato l'organizzazione.

È anche per questo motivo che l'offboarding non dovrebbe essere trattato in secondo piano rispetto ad altre fasi quali, ad esempio, l'onboarding. Si tratta di un processo che dovrebbe essere curato molto di più vista la sua importanza e criticità, sia per il dipendente (il quale si trova ad un punto di svolta della propria vita), sia per l'azienda.

Soprattutto, come già ribadito, nel mondo del lavoro odierno sempre più instabile e mutevole, dove i bisogni delle persone devono essere messi al primo posto.

Un buon processo di offboarding funziona solamente se sostenuto da un'intera esperienza del dipendente ben strutturata; se si avesse una cultura aziendale in cui le persone non si sentono supportate o trattate bene, sarebbe molto strano provare a creare un processo d'uscita positivo e intenzionato al mantenere rapporti con le persone uscenti.

Non esiste un modo giusto o un approccio giusto, ogni processo varia da azienda ad azienda, e da settore a settore.

Negli ultimi anni, l'offboarding ha assunto un'importanza sempre maggiore per le organizzazioni a causa di diversi fattori che stanno cambiando il panorama del lavoro.

Uno di questi è l'aumento della concorrenza per i talenti: le aziende cercano sempre più di attrarre e trattenere i dipendenti migliori e più qualificati.

Un offboarding ben strutturato può aiutare a mantenere un rapporto positivo con i dipendenti che decidono di lasciare l'organizzazione, generando potenzialmente un pool di candidati qualificati per future assunzioni.

Un altro fattore che rende l'offboarding importante è il cambiamento demografico della forza lavoro; con l'invecchiamento della popolazione attiva, ci si aspetta che sempre più dipendenti raggiungano l'età pensionabile, lasciando posti vacanti in molte aziende.

Un offboarding efficace può contribuire a ridurre la perdita di conoscenza e competenze, garantendo un passaggio agevole delle informazioni ai nuovi dipendenti.

L'aumento del lavoro a distanza è un altro fattore che rende l'offboarding sempre più importante; con sempre più dipendenti che lavorano da remoto, è importante avere una strategia efficace per l'offboarding che possa essere implementata anche a distanza, garantendo una transizione fluida ed efficiente.

Infine, c'è in generale un aumento dell'attenzione verso l'esperienza dei dipendenti; le organizzazioni stanno capendo che una buona esperienza dei dipendenti può avere un impatto positivo sulla produttività, la soddisfazione dei clienti e il successo dell'organizzazione nel suo complesso. Un offboarding ben strutturato può contribuire a mantenere una buona relazione con i dipendenti che decidono di lasciare l'organizzazione, aiutando a preservare l'immagine dell'azienda e la reputazione sul mercato del lavoro.

Infine, la pandemia ha evidenziato l'importanza dell'adattabilità delle aziende; le organizzazioni devono essere pronte ad affrontare qualsiasi imprevisto e gestire i cambiamenti rapidamente ed efficacemente.

Mettere al primo posto la forza lavoro può aiutare le organizzazioni a far fronte ai cambiamenti del mercato e a rimanere competitive.

L'offboarding, in conclusione, non può più essere sottovalutato o messo in secondo piano, ma deve diventare una parte integrante e importante dell'employee experience.

Capitolo III – Studio empirico

Questo terzo e ultimo capitolo del mio lavoro di tesi sarà più empirico e basato su casistiche concrete di aziende che operano in diversi settori.

La scelta di analizzare casi reali permetterà di esplorare più in dettaglio le dinamiche dell'offboarding e dell'employee experience in contesti aziendali specifici.

Tre dei cinque dei casi che andrò a riportare riguardano aziende presenti nella classifica Best Workplaces Italia 2023, una prestigiosa classifica stilata annualmente da Great Place to Work.

Great Place to Work è riconosciuta come l'autorità globale sulla cultura del posto di lavoro ed è una delle principali fonti di informazioni e best practices nel campo delle esperienze dei dipendenti.

Fondata nel 1981 da Robert Levering e Milton Moskowitz, due giornalisti economici, l'autorità di Great Place to Work si basa proprio sulla convinzione alla base di questo mio lavoro di tesi: che grandi e buone esperienze dei dipendenti forniscono benefici non solo alle persone coinvolte, ma anche ai business nel loro complesso.

Great Place to Work ha un'esperienza pluriennale nel raccogliere e ascoltare le voci dei dipendenti, conducendo sondaggi tra i dipendenti da oltre 40 anni. Questa lunga esperienza li ha aiutati a determinare quali fattori contribuiscono a rendere un posto di lavoro davvero eccezionale.

Attraverso la loro metodologia For All, Great Place to Work si impegna a garantire che ogni singolo dipendente, indipendentemente dal ruolo o dal livello all'interno dell'azienda, viva un'esperienza lavorativa costantemente positiva.

Il concetto di "For All" significa che tutti possono contribuire al meglio, creare valore e sentirsi parte integrante dell'organizzazione; questa metodologia si basa proprio sul modello di fiducia, che promuove un ambiente lavorativo inclusivo e stimolante.

Great Place to Work certifica le aziende che si distinguono per l'eccellenza nella cultura del posto di lavoro e pubblica gli elenchi dei Best Workplaces in tutto il mondo; questi riconoscimenti non solo evidenziano le pratiche di successo delle organizzazioni, ma le aiutano anche a identificare aree di miglioramento e a perseguire il continuo sviluppo.

Great Place to Work è un'organizzazione che utilizza dati e approfondimenti provenienti da milioni di dipendenti di circa 10.000 organizzazioni in tutto il mondo ogni anno per valutare le prestazioni delle aziende.

Le organizzazioni che desiderano essere riconosciute come "Best Workplaces" devono prima ottenere la certificazione come "Great Workplace".

Il processo di certificazione coinvolge il raccoglimento del prezioso feedback dei dipendenti attraverso il sondaggio Trust Index, basato su solide ricerche.

Questo sondaggio raccoglie informazioni dettagliate sui programmi e le pratiche che rendono unico il posto di lavoro all'interno dell'organizzazione.

Il sondaggio Trust Index viene utilizzato per diverse finalità; innanzitutto, misura e valuta le opinioni, gli atteggiamenti e le percezioni all'interno dell'azienda; esamina il livello di fiducia tra dirigenti e dipendenti; valuta il grado di soddisfazione dei dipendenti sul lavoro e analizza la qualità dei rapporti interpersonali tra colleghi.

Attraverso questo sondaggio, si ottengono preziosi approfondimenti su come i dipendenti percepiscono l'organizzazione in base alla qualità della loro esperienza lavorativa.

I risultati del sondaggio vengono quindi confrontati con benchmark di settore sia a livello nazionale che globale.

Questo processo di valutazione fornisce alle organizzazioni una misurazione oggettiva della loro performance rispetto ad altre aziende, consentendo loro di identificare punti di forza e aree di miglioramento. Inoltre, la certificazione come "Great Workplace" e l'inserimento nell'elenco dei "Best Workplaces" aumentano la reputazione dell'organizzazione e la sua attrattività per i potenziali dipendenti.

In conclusione, Great Place to Work utilizza il sondaggio Trust Index e il feedback dei dipendenti per valutare le organizzazioni e confrontare le prestazioni delle aziende a livello globale e settoriale. Questo processo offre alle aziende l'opportunità di migliorare e di essere riconosciute come eccellenti posti di lavoro.

Attraverso lo studio di casi concreti di aziende presenti nella classifica Best Workplaces Italia 2023, sarà possibile analizzare le strategie, le politiche e le pratiche adottate da queste organizzazioni per migliorare l'esperienza dei dipendenti anche durante la fase di offboarding.

L'approfondimento di questi casi potrebbe consentire di ottenere un quadro più completo delle pratiche in questo campo e fornire spunti preziosi per le organizzazioni che desiderano migliorare i propri processi.

Il processo per essere presenti nella classifica Best Workplaces prevede dunque diverse fasi, che vengono descritte di seguito più in dettaglio (Great Place to Work; 2023):

1. Indagine sui dipendenti

Per partecipare alla classifica Best Workplaces, le organizzazioni devono avviare un'indagine sul clima aziendale denominata Trust Index. Durante questo processo, viene selezionato un periodo di due settimane in cui i dipendenti sono invitati a partecipare al sondaggio. Il Trust Index valuta diversi aspetti dell'ambiente di lavoro, inclusa la fiducia nelle relazioni interne, la qualità della leadership, la cultura aziendale e le opportunità di crescita professionale.

2. Audit culturale

Oltre all'indagine sui dipendenti, le organizzazioni devono fornire dettagli approfonditi sulla loro cultura, i programmi e le pratiche aziendali. Questo audit culturale mira a fornire una visione completa delle politiche e delle iniziative adottate dall'azienda per creare un ambiente di lavoro eccellente.

3. Ottenimento della certificazione

Dopo aver completato l'indagine sui dipendenti e l'audit culturale, le organizzazioni possono ottenere la certificazione Great Place to Work se soddisfano determinati requisiti. Per essere idonee, l'organizzazione deve avere più di 10 dipendenti e ottenere un punteggio di Trust Index pari o superiore al 65%. Se queste condizioni sono soddisfatte, l'organizzazione viene certificata come Great Place to Work. Le organizzazioni certificate ricevono un badge di certificazione valido per 12 mesi, un kit di strumenti per promuovere il proprio posto di lavoro e vengono automaticamente inserite nelle liste dei Best Workplaces.

4. Guadagno del riconoscimento

Gli elenchi annuali dei Best Workplaces vengono compilati partendo dal pool di organizzazioni certificate che hanno superato la soglia di 10 dipendenti.

Le organizzazioni che soddisfano i criteri di certificazione e si distinguono per la loro eccellenza nel fornire un ambiente di lavoro positivo e gratificante guadagnano il riconoscimento e vengono incluse nelle liste dei Best Workplaces.

Come già anticipato, tre dei casi che saranno presentati successivamente riguardano proprio aziende con più di 150 dipendenti, che sono state incluse nell'ultima classifica italiana dei Best Workplaces. Questa classifica, pubblicata anche da Il Sole 24 Ore, propone un'ampia panoramica delle organizzazioni di successo nel fornire un ambiente di lavoro di qualità.

3.1 Obiettivi dello studio

Lo scopo principale del seguente studio è quello di esaminare più in dettaglio possibile la struttura del processo di offboarding nelle varie aziende coinvolte e di mettere in evidenza eventuali tratti caratteristici che emergono da tali pratiche. Questo studio si focalizza sul contesto di aziende medio-grandi, riconoscendo l'importanza di comprendere come tali organizzazioni gestiscono l'offboarding dei dipendenti.

L'obiettivo generale di questa ricerca riguarda l'analisi del processo di offboarding di alcune aziende al fine di identificare lo stato attuale dell'arte, evidenziare eventuali best practices e, allo stesso tempo, individuare potenziali aree di miglioramento.

L'intento principale è quello di ottenere una comprensione il più approfondita possibile delle strategie e delle azioni adottate dalle organizzazioni per gestire l'offboarding dei dipendenti e di valutarne l'impatto su vari aspetti chiave, tra cui le relazioni organizzative e l'immagine aziendale.

Attraverso questa ricerca, si cerca di fornire un contributo al campo dello studio dell'offboarding, esplorando in modo empirico le pratiche attuate da aziende medio-grandi e concentrandosi su diversi elementi del processo di offboarding, tra cui la pianificazione, la comunicazione, la gestione delle conoscenze e la valutazione dei risultati.

L'obiettivo è quello di identificare quali sono le strategie e gli approcci che le aziende attualmente adottano per garantire un offboarding efficace ed efficiente, rispettando contemporaneamente le esigenze dei dipendenti in partenza e preservando le relazioni positive con essi.

Inoltre, un obiettivo fondamentale dello studio è quello di esplorare come le organizzazioni affrontano l'offboarding in relazione ai cambiamenti nel contesto lavorativo attuale, concentrandosi sulle sfide e sulle opportunità che emergono da fattori come la flessibilità organizzativa, il lavoro remoto e le dinamiche di mercato mutevoli. Questo permette di esaminare come le aziende si siano eventualmente adattate a tali cambiamenti e abbiano sviluppato strategie di offboarding pertinenti.

Complessivamente, gli obiettivi specifici del mio studio sono i seguenti:

- Esaminare le attuali pratiche di offboarding adottate da un campione rappresentativo di aziende medio-grandi.
Saranno esposti i processi e le procedure utilizzate durante l'offboarding, analizzando i principali step e gli strumenti impiegati per gestire in modo efficace il processo di separazione dei dipendenti dall'organizzazione.
- Valutare l'impatto dell'offboarding dal punto di vista delle aziende stesse.
Sono state condotte interviste strutturate con figure afferenti al dipartimento risorse umane (HR) delle aziende coinvolte nello studio, al fine di comprendere le loro percezioni sulla qualità del processo di offboarding e l'influenza che esso ha all'interno dell'organizzazione; saranno esplorate le sfide e le opportunità incontrate nel gestire l'offboarding e saranno raccolti dati qualitativi per valutare l'efficacia delle pratiche adottate.
- Esplorare le dinamiche delle relazioni organizzative e la gestione delle conoscenze nel contesto dell'offboarding.
Saranno esaminate le pratiche aziendali per la trasmissione delle conoscenze dei dipendenti in partenza, con particolare attenzione alla condivisione delle competenze critiche e alla conservazione delle informazioni rilevanti per l'organizzazione; sarà valutato l'impatto dell'offboarding sulle reti e le relazioni professionali all'interno dell'organizzazione, identificando le sfide e le opportunità che possono emergere durante il processo di separazione.
- Identificare eventuali best practices o pattern comuni nel processo di offboarding.
Verranno analizzati casi in aziende che hanno implementato processi di offboarding più o meno strutturati, al fine di identificare strategie e azioni specifiche che possono contribuire a un offboarding positivo e costruttivo; saranno esaminati eventuali fattori chiave che portano al successo di tali processi, tra cui la pianificazione anticipata, la comunicazione efficace, il coinvolgimento dei dipendenti in partenza e il sostegno post-offboarding.

Questo studio potrebbe svolgere un ruolo nel contribuire alla miglior comprensione delle possibili pratiche di offboarding adottate dalle aziende medio-grandi.

Attraverso quest'analisi, si mira a fornire informazioni preziose e utili per migliorare e ottimizzare tali processi.

Dalle informazioni raccolte nel corso dello studio, si prevede di identificare tendenze, modelli e sfide comuni nel processo di offboarding. Ciò consentirà di ottenere una visione chiara dei punti di forza e delle aree di miglioramento delle pratiche attualmente adottate dalle aziende coinvolte nella ricerca. Queste informazioni potrebbero essere di valore per le organizzazioni che desiderano ottimizzare il loro processo di offboarding, adattandolo alle esigenze specifiche dei dipendenti e migliorando complessivamente l'esperienza del personale in fase di separazione.

In conclusione, l'obiettivo sostanziale di questa ricerca è quello di fornire una panoramica empirica del processo di offboarding in aziende medio-grandi di diversi settori.

Attraverso i suoi risultati e le sue raccomandazioni, il presente studio mira a offrire spunti concreti e pratici per migliorare l'esperienza complessiva dei dipendenti che lasciano l'organizzazione. Questo può contribuire a promuovere una cultura organizzativa positiva, a preservare le relazioni professionali e a valorizzare il capitale umano, anche durante il delicato processo di separazione dall'azienda.

3.2 Metodologia utilizzata

Il seguente paragrafo descrive in dettaglio la metodologia utilizzata per condurre lo studio empirico proposto.

Le informazioni sono state raccolte attraverso interviste, che mi hanno consentito di ottenere dati qualitativi di valore.

Le interviste sono state condotte personalmente facendo uso di domande strutturate per garantire una raccolta sistematica e comparabile delle informazioni.

Il mio ruolo è stato quello di intervistatrice, mentre i partecipanti alle interviste sono stati selezionati in base alla loro appartenenza al reparto risorse umane delle aziende coinvolte nello studio.

Il campione di studio è stato composto da un totale di 5 aziende medio-grandi che operano sia in Italia, sia a livello internazionale.

La selezione delle aziende è stata effettuata considerando come criteri principali il numero di dipendenti superiore a 150 e la diversità del settore di appartenenza; questa scelta mirava a garantire una rappresentazione adeguata delle diverse realtà aziendali.

Le domande utilizzate durante le interviste sono state sviluppate sulla base della revisione della letteratura esistente, come presentata nei capitoli precedenti del mio lavoro di tesi, e degli obiettivi specifici dello studio. L'obiettivo era esplorare nel modo più approfondito possibile la struttura e l'importanza del processo di offboarding, nonché i benefici percepiti e le sfide eventualmente affrontate dalle diverse aziende.

Questo approccio mi ha permesso di valutare se il processo di offboarding è ben integrato nell'offerta complessiva di esperienza per i dipendenti.

Durante le interviste, ho adottato un approccio professionale e rispettoso nei confronti dei partecipanti, garantendo loro la massima riservatezza. Ho registrato le risposte in modo accurato e ho preso nota dei punti chiave emersi durante le discussioni.

Le interviste sono state condotte in maniera da favorire una comunicazione il più possibile aperta e sincera.

L'analisi dei dati raccolti durante le interviste è stata effettuata individualmente, azienda per azienda. Le risposte sono state esaminate attentamente per identificare pattern, temi e sottotemi rilevanti, al fine di ottenere una comprensione approfondita del processo di offboarding nelle aziende coinvolte.

Prima di condurre le interviste, è stato ottenuto il consenso informato per la pubblicazione delle informazioni da parte di tutte le persone coinvolte, alcune delle quali

hanno espressamente richiesto di mantenere l'anonimato; motivo per il quale i nomi di alcune aziende e dei rispettivi intervistati non saranno esposti. Le interviste sono state condotte individualmente sia tramite videoconferenza che, in un caso, anche personalmente; inoltre, ogni intervista è stata registrata audio per evitare perdite di informazioni utili e per consentire un'accurata esposizione successiva delle stesse.

Durante le interviste, le domande strutturate sono state presentate una alla volta e in maniera chiara. Non sono state fornite istruzioni particolari su come rispondere alle domande, al fine di garantire totale libertà e onestà nelle risposte fornite.

Successivamente, le risposte alle domande sono state raccolte e organizzate in modo da presentare un'analisi verticale, riportando le informazioni ricevute dalle varie aziende singolarmente caso per caso. L'identificazione delle somiglianze e delle differenze tra i casi viene svolta in seguito, nella sezione riguardante le considerazioni finali.

È stata quindi effettuata un'analisi qualitativa utilizzando domande strutturate per consentire un certo grado di confronto e per valutare eventuali differenze nelle risposte alle stesse domande proposte. Questo approccio ha consentito di esplorare le esperienze e le opinioni delle aziende coinvolte e di individuare eventuali punti in comune o discrepanze nelle risposte fornite.

Una possibile limitazione dello studio può essere rappresentata dalla dimensione del campione, che potrebbe non rappresentare al meglio la situazione delle aziende italiane ed internazionali nel complesso. La selezione del campione potrebbe aver portato a una rappresentazione limitata delle diverse dimensioni aziendali, delle industrie e delle regioni geografiche; pertanto, i risultati potrebbero non essere completamente generalizzabili a tutte le aziende del contesto italiano e internazionale.

Inoltre, essendo lo studio basato su interviste con domande strutturate, potrebbe esserci un rischio di risposte influenzate dal desiderio di conformarsi alle aspettative della sottoscritta e alla promozione dell'azienda per la quale gli intervistati svolgono il proprio ruolo, cercando di valorizzarla ed evitando, dunque, di sottolineare possibili aspetti negativi; questo potrebbe aver introdotto un certo grado di bias nelle risposte fornite dagli intervistati.

L'uso di tale struttura, inoltre, potrebbe aver limitato la possibilità di esplorare in dettaglio aspetti specifici delle varie realtà.

Nonostante ciò, è stata sempre data l'opportunità di aggiungere informazioni facoltative in merito sia al tema dell'offboarding che a quello dell'employee experience in generale, al fine di raccogliere ulteriori dati qualitativi e arricchire la comprensione dei fenomeni studiati.

Per garantire la validità interna dello studio, sono state seguite le procedure standard per l'amministrazione delle interviste. È stata prestata particolare attenzione alla chiarezza delle domande e alla neutralità nel proporle, al fine di minimizzare il rischio di influenzare le risposte dei partecipanti con suggerimenti impliciti o condizionamenti.

Per quanto riguarda la validità esterna, l'uso di un campionamento di aziende provenienti da diversi settori ha contribuito a garantire una rappresentazione adeguata di varie realtà aziendali; tuttavia, come già sottolineato, è importante considerare e precisare che i risultati potrebbero non essere generalizzabili a tutte le aziende del panorama italiano e internazionale.

Alcune particolarità specifiche delle singole aziende o settori potrebbero non essere pienamente rappresentate nel campione; pertanto, è necessaria cautela nell'estendere i risultati a contesti aziendali differenti.

La traccia di domande sulla quale si è basata ogni intervista è stata la seguente:

- Quali sono i principali motivi di uscita dall'azienda e quanto tempo prima comunicate al dipendente l'intenzione di licenziarlo?
- Quando l'azienda riceve le dimissioni di qualche dipendente, o quando l'azienda deve licenziare, quali sono gli step principali che vengono seguiti?
Il procedimento è standard?
- Chi comunica al dipendente la decisione di licenziarlo?
- Quali sono le principali questioni che vengono trattate durante l'exit interview?
- Solitamente come si evita che l'uscita del/dei dipendente/i causi un'interruzione delle attività? Avvengono passaggi di consegne?
- Solitamente l'azienda rimane in contatto con i dipendenti che se ne vanno e fornisce supporto per la ricerca di nuovi impieghi?
- L'azienda in generale è disposta a riassumere ex dipendenti che precedentemente avevano lasciato l'organizzazione?
- Per l'azienda perché può essere importante questa fase?

3.3 Risultati ottenuti

Di seguito verranno riportate in dettaglio le preziose informazioni acquisite attraverso le interviste svolte direttamente alle aziende coinvolte nel processo di ricerca.

Durante queste conversazioni ricche di spunti, ho avuto l'opportunità di ottenere una panoramica più ampia delle strategie, delle sfide e delle peculiarità adottate da ciascuna azienda, consentendomi di raccogliere punti di vista interessanti.

3.3.1 Kiabi Italia

Nato nel 1978 nella regione settentrionale della Francia, KIABI ha introdotto una vera rivoluzione nel mondo del prêt-à-porter, proponendo un innovativo concetto di moda a basso costo per tutte le famiglie, un'offerta senza precedenti fino a quel momento.

Un aspetto distintivo di KIABI è la sua natura cosmopolita e inclusiva. Con quasi 10.000 dipendenti di 60 diverse nazionalità, l'azienda rappresenta una comunità internazionale di talenti che contribuiscono alla crescita e al successo del marchio. Questa diversità si riflette anche nella sua vasta rete di oltre 560 negozi, che si estende in 23 paesi in tutto il mondo. Grazie a una solida reputazione e ad una presenza globale in costante crescita, KIABI ha raggiunto un notevole fatturato di 2,2 miliardi di euro nel 2022. (Kiabi, 2023).

Ho avuto l'opportunità di intervistare Ornella Negrisolo, Responsabile Selezione e Formazione presso Kiabi Italia.

Ornella vanta una solida esperienza di 17 anni all'interno dell'azienda, operando nel settore della moda, della distribuzione, dell'e-commerce e dei tessuti.

È importante sottolineare che Kiabi Italia ha raggiunto un notevole traguardo, classificandosi al nono posto nella classifica Best Workplaces Italia 2023 nella categoria delle aziende con più di 500 dipendenti.

Durante l'intervista, Ornella ha sottolineato l'attenzione particolare che l'azienda dedica alla comunicazione esterna; questo risultato è stato ottenuto in parte anche grazie alla certificazione, che testimonia l'impegno di Kiabi per una comunicazione chiara ed efficace con il pubblico.

Un altro aspetto fondamentale che è emerso durante l'intervista è l'importanza attribuita al benessere dei dipendenti e alla cultura aziendale.

Kiabi Italia si impegna attivamente a creare un ambiente lavorativo sano e stimolante per tutti i suoi collaboratori; questo si riflette nelle pratiche di selezione e formazione curate da Ornella, che contribuiscono allo sviluppo delle carriere sia nel settore retail che nei servizi centrali.

Dalle parole dell'intervistata si evince che la cultura aziendale di Kiabi Italia è un pilastro fondamentale per il suo successo. L'azienda promuove valori come l'integrità, il rispetto reciproco e l'inclusione, creando un ambiente in cui tutti i dipendenti si sentono valorizzati e incoraggiati a dare il meglio di sé.

L'azienda Kiabi Italia presenta un basso tasso di turnover e gode di una reputazione positiva tra i suoi dipendenti, che esprimono una grande soddisfazione lavorativa. L'azienda dedica molta attenzione all'onboarding, all'employer branding e allo sviluppo delle relazioni interne.

Nonostante l'azienda abbia solo 4 figure responsabili delle risorse umane in Italia (oltre ad Ornella c'è il direttore, chi si occupa di sviluppo personale e chi si occupa di amministrazione e contratti), queste persone gestiscono quasi 700 dipendenti; un impegno che, a detta dell'intervistata, richiede uno sforzo significativo.

Lungo tutto il percorso dei dipendenti, vengono organizzati numerosi momenti di ascolto individuale per valutare se le aspettative iniziali dei dipendenti sono state soddisfatte, anche in termini di ambiente di lavoro.

Due volte all'anno, il dipartimento delle risorse umane ascolta il 100% dei collaboratori, attraverso incontri individuali e confidenziali, sia fisici che virtuali, al fine di valutare il livello di benessere dei vari punti vendita distribuiti sul territorio. Questi incontri permettono di valutare se esiste una tranquillità sufficiente o se è necessario intervenire su eventuali elementi di disturbo. A detta della signora Negrisolò, molte problematiche sono state risolte grazie a questi incontri, permettendo di creare un ambiente lavorativo in cui le persone si sentono più legate all'azienda e sono più oneste nel rispondere alle domande o condividere le loro esperienze. In caso di interruzione della comunicazione interna, Ornella sottolinea che sono proprio gli stessi dipendenti a richiedere l'intervento del dipartimento delle risorse umane.

“In Kiabi, non vi è timore delle risorse umane; anzi, i dipendenti sono spesso rassicurati dal fatto che possono parlare e confrontarsi senza problemi.”

Questo approccio favorisce un clima di fiducia e apertura, consentendo a Kiabi Italia di mantenere alti livelli di soddisfazione e coinvolgimento dei suoi dipendenti.

Per tali motivi l'offboarding non è particolarmente strutturato in quanto, come già anticipato, il turnover non è elevato.

Non esiste una struttura di offboarding standard, poiché ogni situazione è valutata caso per caso. Tuttavia, la decisione risulta definitiva e viene comunicata dopo aver esaminato tutte le opzioni alternative possibili e solo se è realmente necessaria.

Una volta presa la decisione, il dipartimento IT agisce tempestivamente disattivando tutti gli account personali della figura uscente, poiché, a detta dell'intervistata, la sicurezza informatica è una priorità per l'azienda, che presta molta attenzione a tale aspetto a livello di gruppo.

L'offboarding può assumere forme diverse a seconda delle variabili contrattuali e della flessibilità presente nell'organizzazione. I dipendenti sanno che alla scadenza dei contratti, solitamente di 6 mesi, dovranno lasciare l'azienda, poiché fin dall'inizio viene loro comunicato in modo trasparente che l'assunzione a tempo indeterminato dipende da diverse variabili, come il mercato, l'atteggiamento e l'interesse del candidato.

Dalle parole dell'intervistata si evince che l'obiettivo di Kiabi è comunque quello mantenere i talenti e, pertanto, quando i contratti stanno per scadere, si cerca di offrire possibili lavori in punti vendita vicini, anche solo per finalità formative, al fine di non perdere definitivamente la risorsa.

Ci sono casi in cui l'azienda non è interessata a mantenere la risorsa o in cui la stessa risorsa non desidera rimanere. Tuttavia, queste situazioni sono rare, a meno che il dipendente non cerchi solo un lavoro secondario, come nel caso degli universitari (anche se Ornella confessa che molti di loro alla fine decidono effettivamente di continuare a lavorare per Kiabi).

A volte, le persone vengono richiamate successivamente se si dimostrano particolarmente meritevoli, e in tal caso si mantiene una relazione con loro.

Kiabi, inoltre, ha una prevalenza di dipendenti donne e si impegna a fornire supporto e accomodamenti alle mamme sul lavoro. Alcune dipendenti, dopo il periodo di maternità, possono chiedere un cambiamento di ruolo o, in alcuni casi, decidere di dimettersi. Nonostante l'azienda si dispiaccia di ciò, tali mamme si possono comunque ritrovare in negozio con i loro bambini a fare acquisti e quindi rimangono fidelizzate all'azienda.

I licenziamenti avvengono solo dopo aver inviato diverse lettere disciplinari per comportamenti ripetuti che non sono in linea con il contratto aziendale firmato in precedenza.

Il direttore delle risorse umane, con l'assistenza di un consulente del lavoro esterno, valuta quando sia necessario adottare questa misura, che diventa inevitabile solo dopo la mancanza di volontà del dipendente di cambiare il suo comportamento o in caso di impossibilità nel trovare un accordo.

La filosofia di Kiabi è sempre quella di cercare di parlare e comprendere le ragioni alla base di tali comportamenti attraverso vari momenti di ascolto precedenti; l'azienda si assicura costantemente che la persona non si senta abbandonata durante situazioni interne complicate. A volte, il dipartimento delle risorse umane interviene fisicamente, recandosi direttamente nei negozi, ascoltando entrambe le parti coinvolte e cercando una soluzione.

In alcuni casi, si verificano anche dimissioni immediate, senza preavviso, ma sono davvero casi isolati.

Ogni lavoratore viene periodicamente informato sul suo rendimento, sugli obiettivi raggiunti e su quelli da raggiungere; quando l'azienda decide di terminare il rapporto con un dipendente, esso, quindi, "non cade dal pero".

In sostanza, dalle parole della signora Negrisola si evince che Kiabi si impegna a mantenere un ambiente lavorativo sano e costruttivo, dove il dialogo e la comprensione sono fondamentali. Nonostante le sfide che possono sorgere durante l'offboarding, l'azienda cerca comunque di affrontare ogni situazione in modo equo e rispettoso, cercando di preservare le relazioni positive anche in caso di separazione.

Se la relazione con il dipendente è sempre stata positiva e questo lascia l'azienda con riluttanza, l'intervistata sostiene che l'azienda prova comunque una certa soddisfazione verso il lavoro umano svolto e considera lo stesso l'uscita come un evento gratificante (la maggior parte dei casi è così).

In situazioni in cui, invece, la relazione è sempre stata tesa (ad esempio, il dipendente desidera crescere in azienda, ma l'azienda stessa non lo ritiene adeguato), si arriva a una conclusione reciproca per chiudere i rapporti il più serenamente possibile.

Solitamente, la decisione del licenziamento viene comunicata al dipendente appena risulta inevitabile, e rappresenta l'ultima spiaggia per l'azienda.

L'azienda segue un approccio responsabile e rispettoso nei confronti dei suoi dipendenti, cercando di trovare soluzioni alternative prima di giungere a una decisione così drastica. Tuttavia, quando tutte le altre opzioni sono state esaurite e il licenziamento diventa l'unica scelta rimanente, l'azienda non posticipa la comunicazione, ma la affronta tempestivamente.

La persona responsabile di comunicare al dipendente la decisione di licenziarlo varia a seconda del contesto lavorativo. Nei negozi, è il compito dello store manager, mentre nei dipartimenti di marketing, può essere il direttore marketing o il direttore delle risorse umane, talvolta anche in collaborazione, a seconda delle circostanze specifiche.

Quando si tratta di una decisione così delicata, è fondamentale, secondo l'intervistata, che la comunicazione venga effettuata con grande sensibilità e rispetto. Il capo della risorsa coinvolto si assume l'incarico di trasmettere la notizia al dipendente interessato, cercando di fornire spiegazioni chiare e coerenti riguardo alla motivazione del licenziamento.

Durante l'exit interview, vengono affrontate diverse questioni a seconda della motivazione dell'uscita del dipendente. Uno dei temi più delicati, nel caso di Kiabi, è la comunicazione del licenziamento quando il dipendente è valente e si è impegnato, ma l'azienda non può offrire un contratto a tempo indeterminato per ragioni economiche.

In questi casi, l'azienda cerca di gestire la situazione nel modo più umano possibile, cercando di comunicare la decisione con sensibilità.

Quando, invece, sono state inviate lettere disciplinari, l'azienda prepara l'exit interview tenendo conto che il dipendente è già consapevole delle circostanze; ogni sforzo viene comunque fatto per affrontare la situazione con rispetto e considerazione.

Di solito, per evitare interruzioni delle attività aziendali, se i rapporti con la persona in uscita sono positivi, il dipendente uscente e il suo successore collaborano per garantire una corretta transizione e il trasferimento adeguato delle conoscenze. Anche quando un dipendente cambia ruolo all'interno dell'azienda, è importante per Kiabi promuovere un'integrazione umana con il team, pertanto viene sviluppato un nuovo piano di formazione personalizzato che riguarda aspetti come la sicurezza, la cultura aziendale e

le nuove mansioni specifiche. Queste misure consentono all'azienda di mantenere la continuità operativa e di assicurare che i nuovi membri del team siano adeguatamente preparati per assumere le proprie responsabilità.

Alla domanda "L'azienda in generale è disposta a riassumere ex dipendenti che precedentemente avevano lasciato l'organizzazione?" La risposta è affermativa: "Sì, recentemente è successo di riaccogliere a braccia aperte una store manager (si era licenziata per motivi familiari) e dopo un paio d'anni è ritornata."

È interessante notare che molti dipendenti che lasciano Kiabi per un concorrente spesso ritornano indietro, talvolta per una questione culturale. Questo evidenzia la forza dell'attrattività e dell'ambiente lavorativo che Kiabi offre ai suoi dipendenti.

Tuttavia, la signora Negrisolo ci tiene a precisare che se la motivazione dell'uscita è di natura critica o disciplinare, la riassunzione non avviene. Ciò può sottolineare l'importanza dei valori aziendali e delle norme di comportamento che vengono rigorosamente rispettate e mantenute all'interno dell'organizzazione.

In conclusione, l'azienda riconosce il valore del processo di offboarding tanto quanto quello dell'onboarding ma spende la maggior parte degli sforzi affinché tale fase non si renda troppe volte necessaria, curando molto e tempestivamente la comunicazione interna e i feedback periodici di ciascun collaboratore. In effetti, così come vengono somministrati questionari durante l'onboarding, anche nell'offboarding vi è un progetto in corso, sebbene non ancora completamente formalizzato, che prevede un feedback per i collaboratori in uscita, indipendentemente dalla motivazione, al fine di acquisire dati concreti.

L'azienda ritiene che questa pratica consenta di migliorarsi costantemente; la cultura del feedback è profondamente radicata e costantemente presente all'interno dell'organizzazione. Questo approccio favorisce uno scambio continuo di informazioni e opinioni, sia durante il periodo di permanenza dei collaboratori che al momento della loro uscita dall'azienda.

Attraverso il feedback durante l'offboarding, l'azienda mira in futuro a ottenere una panoramica chiara delle esperienze dei dipendenti in uscita e a identificare eventuali punti di miglioramento o aree in cui l'azienda può fare meglio.

3.3.2 Bristol Myers Squibb

Ho avuto il privilegio di intervistare telefonicamente Elinora Pisanti, Direttrice delle Risorse Umane presso Bristol Myers Squibb, un'azienda leader nel settore della fabbricazione di prodotti farmaceutici. La loro potente innovazione si estende a diverse aree terapeutiche, tra cui l'oncologia, l'ematologia, l'immunologia, le malattie cardiovascolari e la fibrosi (Bristol Myers Squibb; 2023).

È con grande orgoglio che l'azienda si è classificata all'ottavo posto nella classifica di Great Place to Work, nella categoria con il numero di collaboratori che va da 150 a 499.

Quando si verificano le dimissioni di un dipendente o quando è necessario procedere con un licenziamento, l'azienda in questione segue un processo che può variare a seconda della situazione specifica. Non esiste uno standard fisso, ma ci sono alcuni step principali che di solito vengono seguiti.

Innanzitutto, una volta che l'uscita è confermata, viene organizzato un periodo di handover, durante il quale il dipendente uscente trasferisce le sue responsabilità e le informazioni necessarie al suo successore o ad altri membri del team; questo, a detta dell'intervistata, aiuta a garantire una transizione fluida e a minimizzare gli impatti sul lavoro.

Successivamente, viene richiesto al dipendente uscente di compilare un form in cui vengono indagate le motivazioni della sua uscita. Questo permette all'azienda di raccogliere informazioni preziose sulle ragioni dietro la decisione del dipendente e può contribuire a identificare eventuali problemi o aree di miglioramento.

Tale modulo serve come base di partenza per l'exit interview, in quanto fornisce informazioni preliminari sulla situazione e i dettagli specifici che verranno poi ulteriormente esplorati durante il colloquio.

Durante suddetta intervista, l'azienda cerca di ottenere una comprensione più approfondita delle ragioni dietro l'uscita e potrebbe anche chiedere al dipendente di esprimere eventuali problematiche o insoddisfazioni che ha avuto durante il suo impiego. Inoltre, in caso di problemi o criticità riscontrate durante l'exit interview, viene effettuato un follow-up interno per cercare di risolverli; questo può includere azioni correttive, modifiche alle politiche o processi interni o altre iniziative mirate a migliorare le condizioni di lavoro o risolvere eventuali conflitti.

A proposito della tempistica con la quale si comunica al dipendente l'intenzione di licenziarlo, la signora Pisanti riferisce che essa varia a seconda delle circostanze.

In certi casi, alcune persone possono essere informate immediatamente, mentre altre svolgono tutto il loro periodo di preavviso.

La tempistica dipende da diversi fattori, come la gravità della situazione o la presenza di accordi contrattuali specifici.

La responsabilità di comunicare al dipendente la decisione di licenziarlo, invece, spetta esclusivamente al team delle risorse umane, che gestisce questa delicata fase del processo. Il team HR, come sottolinea l'intervistata, è incaricato di comunicare direttamente con il dipendente interessato, garantendo un'interazione rispettosa e professionale.

Durante l'exit interview solitamente si cerca di indagare sulle motivazioni che hanno spinto il dipendente a presentare le dimissioni, le quali alla Bristol Myers Squibb, principalmente possono variare da questioni legate alla retribuzione, come un insoddisfacente pacchetto salariale, a problemi relativi al ruolo o alla mancata promozione; inoltre, vengono esplorate eventuali problematiche interne all'organizzazione, come disaccordi o malumori.

I feedback raccolti durante l'exit interview vengono successivamente comunicati ai manager, che li analizzano attentamente; in base a tali feedback, infatti, l'azienda può prendere nota di situazioni che richiedono miglioramenti o interventi specifici.

Tuttavia, il grado di apertura e collaborazione durante il colloquio dipende molto dalla volontà della persona che sta lasciando l'azienda; l'intervistata tiene a precisare che l'azienda stessa non esercita alcuna forma di pressione e rispetta le scelte individuali. Inoltre, durante l'exit interview, si chiede all'uscente se ha ulteriori feedback da condividere, che spesso riguardano questioni legate ai rapporti con i superiori, all'ambiente lavorativo, alle modalità di lavoro o al proprio ruolo.

Per garantire una transizione senza interruzioni solitamente, come già anticipato, l'azienda sviluppa un piano di passaggio di consegne (handover plan), in cui la persona che sta uscendo divide le sue mansioni e affianca il nuovo arrivato nei vari compiti; ad esempio, quest'ultimo può partecipare alle riunioni, gli vengono messe in copia le mail e così via. Questo può durare una settimana, un mese o anche più, a seconda delle circostanze e dal ruolo della persona uscente.

Tuttavia, la disponibilità della persona in uscita per partecipare al processo di selezione e affiancare il nuovo arrivato può variare.

Durante questo periodo, si cerca di trasferire le conoscenze in modo completo e accurato per evitare perdite di informazioni o errori.

Tuttavia, va sottolineato che l'effettiva implementazione di questo piano può variare da caso a caso, a seconda delle risorse disponibili e delle specifiche circostanze.

Solitamente, l'azienda in questione non mantiene contatti con i dipendenti uscenti e non offre loro supporto nella ricerca di nuovi impieghi.

È auspicabile che la separazione avvenga in modo positivo, ma l'intervistata sostiene che non è previsto alcun contatto successivo.

Tuttavia, vi possono essere eccezioni in cui il dipendente che se ne va mantiene rapporti personali stretti con un manager, permettendo un mantenimento del contatto; inoltre, se il dipendente ha avuto un lungo percorso all'interno dell'azienda e ha consolidato delle relazioni con il team, potrebbe esserci un supporto informale.

Ad ogni modo, la gestione del personale non è direttamente coinvolta in queste attività.

In generale, l'azienda è disposta a riassumere ex dipendenti che avevano precedentemente lasciato l'organizzazione, a condizione che non ci siano pregressi negativi come sanzioni disciplinari o problemi di performance. La signora Pisanti sottolinea che ci sono stati casi in cui questa possibilità è stata effettivamente presa in considerazione. L'azienda valuta attentamente ogni situazione e prende in considerazione diversi fattori prima di decidere se riassumere un ex dipendente. L'assenza di precedenti negativi costituisce un elemento importante nella valutazione; se un ex dipendente ha lasciato l'azienda in buoni rapporti e ha dimostrato una buona condotta professionale durante il suo impiego precedente, l'azienda può essere aperta a riassumerlo.

Tuttavia, è importante sottolineare che questi casi non sono la norma e vengono valutati individualmente. L'azienda considera attentamente la situazione, inclusi i fattori legati alla posizione vacante, alle competenze richieste e alle esigenze dell'organizzazione.

In sostanza, se un ex dipendente dimostra di avere le qualifiche e le competenze necessarie per la posizione disponibile, e non ci sono pregressi negativi che possano sollevare preoccupazioni, l'azienda potrebbe prendere in considerazione la possibilità di riassumerlo.

Per concludere, la fase dell'offboarding è considerata importante dall'azienda, soprattutto in quanto rappresenta un'opportunità per indagare sulle problematiche interne che possono interessare e preoccupare l'azienda stessa. Nonostante spesso l'intervistata riconosca di dare maggior enfasi all'onboarding, l'azienda riconosce comunque l'importanza di dedicare attenzione anche all'offboarding.

3.3.3 Swegon Operations

Ho avuto occasione di colloquiare personalmente con Diego Lugato, HR Manager presso Swegon Operations, azienda operante nel settore della fabbricazione di macchinari industriali. Swegon Operations si concentra sulla creazione di soluzioni innovative per il riscaldamento e il raffreddamento nel contesto del comfort commerciale, del raffreddamento tecnologico e dei dati.

Fondato nel 1986, Blue Box (marchio italiano) è diventato parte di Swegon Group nel 2010.

Swegon Group è un rinomato produttore svedese specializzato in unità compatte di trattamento dell'aria e sistemi di climatizzazione interni ad alta efficienza e qualità, con 3000 dipendenti, 21 stabilimenti in Europa, 1 in India e 2 in nord America.

Da allora, Blue Box è diventato il marchio distintivo dei prodotti Swegon per il raffreddamento e il riscaldamento. È degno di nota che Blue Box si classifica tra i primi 8 marchi di refrigeratori/pompe di calore commerciali in Europa, a testimonianza della sua eccellenza nel settore (Blue Box by Swegon; 2023).

Il tasso di turnover annuale dell'azienda si attesta intorno al 4%.

Per quanto riguarda il processo di offboarding, l'intervistato sostiene che inizialmente, il dipendente comunica la sua decisione direttamente al suo manager, all'intervistato stesso in quanto responsabile delle risorse umane, o ad entrambi. Di solito, il dipendente presenta una semplice lettera senza implicazioni legali per annunciare la sua scelta.

Fin da subito, viene condotto un colloquio approfondito per esplorare le motivazioni e le cause di tale decisione.

Successivamente, il manager, il signor Lugato e la direzione generale si prendono da 3 a 4 giorni per riflettere su come affrontare la situazione e decidere quale risposta dare.

Potrebbe essere fatta una nuova offerta, come un aumento salariale, un'opportunità di sviluppo professionale, una promozione a un altro ruolo o un percorso strutturato di formazione per raggiungere una posizione specifica. Se il dipendente accetta l'offerta, il tutto viene formalizzato, evitando così il vero e proprio processo di offboarding.

Nel caso in cui il motivo delle dimissioni sia legato a ragioni come la vicinanza a casa, l'opportunità interna non disponibile a causa di posizioni già occupate o inesistenti, problematiche familiari o il desiderio di cambiare settore, la gestione può essere più complessa e meno trattabile. Si stabilisce un periodo di preavviso (2, 3 o massimo 6 mesi, a seconda dell'anzianità e dell'importanza del ruolo) e il manager organizza il passaggio delle consegne con i colleghi del team, tenendo conto che non sempre la sostituzione può avvenire nelle stesse tempistiche. Una volta ricevute le dimissioni ufficiali tramite comunicazione INPS, si avvia il processo di offboarding vero e proprio.

In alcuni casi, l'azienda può offrire al dipendente un'opportunità diversa, ad esempio quando egli ha competenze e potenzialità per ricoprire un altro ruolo, o quando si tratta di una questione di retribuzione. Se le condizioni sono favorevoli e l'azienda lo ritiene opportuno, essa può andare incontro alle richieste del dipendente.

Se, invece, anche all'azienda conviene accettare l'uscita volontaria del dipendente, essa ne prende semplicemente atto e, una volta formalizzata la richiesta, il processo si attiva.

Il vero e proprio processo di offboarding inizia quando un amministratore definisce la chiusura della pagina del dipendente all'interno di una piattaforma globale interna, da cui partono le comunicazioni via e-mail all'HR, al dipartimento di competenza e alla direzione generale per conoscenza. In automatico, il manager del team, la direzione generale e l'intervistato ricevono la comunicazione (il giorno stesso o il giorno successivo).

Il signor Lugato racconta che questo processo, sebbene non formalizzato telematicamente, è stato introdotto inizialmente nel 2008/2009 da Blue Box.

All'inizio, si svolgeva semplicemente un colloquio, ma i punti di discussione non erano codificati. Nel 2010 Blue Box è stata acquisita dal gruppo Swegon, il quale ha deciso di implementare un processo standard per l'intero gruppo. Questa decisione è stata agevolata dall'implementazione di MySwegon, una piattaforma che consente al gruppo di condurre periodicamente (ogni 4 mesi) sondaggi per valutare il clima interno e il benessere sul luogo di lavoro.

È importante per l'intervistato sottolineare che ogni realtà locale può presentare delle varianti. In Italia, ad esempio, di solito si avvia una discussione con il dipendente prima di formalizzare l'uscita, mentre in altri paesi, come l'Inghilterra, l'uscita viene formalizzata prima di iniziare la discussione; questa differenza dipende anche dalle leggi locali. In altri contesti, come l'India, non viene nemmeno condotto un colloquio, poiché la richiesta di lavoro è molto elevata e l'azienda non ha problemi a trovare nuovi talenti.

Alla pagina seguente viene illustrato lo schema (figura 13), gentilmente concesso dall'intervistato, che illustra in maniera chiara e strutturata il processo di offboarding svolto dall'azienda in questione.

Processo che, come si può notare, solitamente è standard ma presenta varianti in base al ruolo del dipendente uscente.

Di solito, l'exit interview viene condotta dal manager della persona che sta lasciando l'azienda, ma a volte viene richiesta la presenza delle risorse umane o viene loro delegata completamente. Durante questo processo, vengono anche definite le procedure riguardanti le mail (Outlook) e i dispositivi aziendali: viene designato a chi, per un mese, inoltrare la posta e i messaggi, al fine di avvisare gli interessati e mantenere vivi i rapporti. Tuttavia, può succedere che durante il colloquio d'uscita, che di solito avviene quasi immediatamente, non emergano tutte le problematiche. Per affrontare questa eventualità, l'azienda offre all'ex dipendente l'opportunità di fornire ulteriori segnalazioni tramite un modulo inviato via e-mail; questo processo avviene di solito poco prima della data di uscita. Tale opportunità può rivelarsi molto utile, poiché talvolta le persone esprimono che il manager, o chi ha condotto l'exit interview, non è stato in grado di coinvolgerle adeguatamente.

Attraverso queste interazioni, l'azienda può identificare eventuali punti di recupero, prendendo in considerazione le motivazioni che hanno portato alla decisione di lasciare l'azienda.

È importante per l'intervistato sottolineare che nella maggior parte dei casi, tali motivazioni non riguardano solo questioni retributive, ma possono coinvolgere vari aspetti dell'esperienza lavorativa complessiva.

Figura 13: Offboarding Swegon Group

Risorse umane

Checklist per l'offboarding

Dipendente:

Manager:

In qualità di manager per un dipendente che termina il proprio rapporto di lavoro, sei responsabile dell'offboarding.

1. Documentazione

Attività	Parte responsabile
Pianificazione: Discuti i seguenti aspetti con il dipendente: - preavviso - data di risoluzione - assegnazione delle mansioni e delle responsabilità al successore o a colleghi - prenotazione di una data per il colloquio di uscita	HR Dep.
Modulo di chiusura di un account utente. Compila il modulo di chiusura di un account utente per terminare l'accesso di un utente all'account (account AD) → link modulo Se è un manager che interrompe il proprio rapporto di lavoro, utilizza il modulo per trasferire i dipendenti verso il nuovo manager e aggiornare l'AD → link modulo	Manager più vicino e HR Dep.

2. Comunicazione

Attività	Parte responsabile
Informare: Le informazioni sulla risoluzione del rapporto di lavoro devono essere comunicate dal manager responsabile.	Manager più vicino e HR Dep.
Trasferire: Assicurati che le mansioni e le responsabilità vengano assegnate al successore o a colleghi	Manager più vicino
Colloquio finale: Effettua un colloquio di uscita con il dipendente. Raccogli informazioni preziose e non dimenticare di mostrare il tuo apprezzamento per il lavoro svolto dal dipendente per Swegon	Manager più vicino e HR Dep.

3. Finalizzazione

Attività	Parte responsabile
Restituzione degli strumenti di lavoro; Computer, telefono, chiavi, tessere, ecc.	Manager più vicino e HR Dep.
Eliminazione: Assicurati che vengano eliminate tutte le informazioni sul dipendente che non devono essere conservate. Rimuovere le immagini del dipendente, ad es. sulla pagina Web.	Manager più vicino
Riconoscimento: Offri al dipendente un riconoscimento professionale in base alle sue preferenze. Ad alcune persone piace ricevere attenzioni ed essere salutate con molti colleghi e discorsi, mentre altri preferiscono congedarsi semplicemente durante una riunione settimanale, oppure non ricevere alcun riconoscimento!	Manager più vicino

Fonte: Diego Lugato, HR Manager Swegon Operations

In genere, l'azienda non comunica l'uscita in modo generale al resto dell'organico. Tuttavia, se si tratta di figure di un certo livello, la direzione generale interviene e invia una comunicazione via e-mail al team dei collaboratori stretti, una volta individuato il sostituto interno. Nella comunicazione, viene specificata la data di uscita e chi sarà temporaneamente responsabile delle mansioni dell'uscente.

Quando possibile, l'azienda si affida a un piano di successione ben strutturato in cui vengono identificati in anticipo eventuali successori; in tal caso, potrebbe già essere presente un sostituto pronto a prendere il posto dell'uscente, garantendo una transizione più fluida.

Durante il periodo di preavviso, avviene principalmente il passaggio di consegne, consentendo al nuovo responsabile di acquisire le informazioni necessarie per svolgere efficacemente le nuove responsabilità. Nel caso in cui la persona che lascia l'azienda rivesta un ruolo di particolare importanza, l'azienda organizza anche eventi collettivi di saluto, come rinfreschi o momenti di congedo, per rendere il processo di separazione più umano possibile e riconoscere il contributo del dipendente uscente.

Quando un dipendente esce, solitamente l'azienda non mantiene un contatto continuativo, ma è interessante notare che, a detta del signor Lugato, la maggior parte di coloro che se ne vanno rimane comunque in contatto con la stessa. Fortunatamente, come sottolinea l'intervistato, le uscite spiacevoli o i veri e propri licenziamenti sono estremamente rari.

La riassunzione di ex dipendenti avviene principalmente quando i rapporti con tali dipendenti sono sempre stati positivi o quando si liberano posizioni all'interno dell'azienda. Naturalmente, prima di prendere una decisione, all'interno dell'organizzazione si svolge una discussione tra la direzione generale, il dipartimento delle risorse umane e il manager coinvolto. Inoltre, il signor Lugato tiene un colloquio personale con l'ex dipendente interessato, al fine di chiarire la situazione e valutare i nuovi presupposti per un possibile ritorno.

Un aspetto interessante per l'intervistato è che spesso le persone che vengono riassunte portano con sé una maggiore conoscenza acquisita altrove durante la loro assenza. Questa esperienza si rivela preziosa per l'azienda, contribuendo a migliorare e arricchire le competenze e le conoscenze interne.

Infine, a proposito dell'importanza della fase di offboarding, l'intervistato sostiene che tale fase permette soprattutto il recupero dei feedback di gestione, i quali rivestono un'importanza fondamentale per l'azienda.

Ad esempio, l'ottenimento di feedback positivi sull'implementazione dello smart working, ha contribuito a migliorare l'employer branding e ha portato al ritorno di molti ex dipendenti.

Secondo il signor Lugato, la consapevolezza dell'importanza di affrontare temi come la revisione salariale, le competenze e le carenze personali è cruciale per favorire lo sviluppo individuale dei dipendenti. In risposta ad alcune lamentele emerse, soprattutto dei giovani, riguardanti la mancanza di sensibilità da parte dei manager nei confronti dello sviluppo personale e professionale, l'azienda ha, infatti, aumentato l'offerta di formazione tecnica e soft skills.

Secondo l'intervistato tutto è in costante evoluzione, pertanto per l'azienda è fondamentale ascoltare attentamente le esigenze dei dipendenti in ogni fase del loro percorso lavorativo.

Infine, il signor Lugato sostiene l'importanza di pianificare gradualmente la crescita di ciascun individuo meritevole, includendo anche aumenti salariali almeno ogni due anni, al fine di evitare la perdita di talenti preziosi.

3.3.4 Azienda settore produzione di macchinari

Un ulteriore caso studio che vado a presentare è quello di una Holding Company creata nel 2019. Il gruppo è leader mondiale nello sviluppo, progettazione e produzione di sistemi ausiliari per la deumidificazione, l'essiccazione, lo stoccaggio, l'alimentazione e il trasporto di materie plastiche, polimeri e polveri.

Ho avuto modo di intervistare l'HR manager, il quale ha chiesto esplicitamente di mantenere l'anonimato dell'azienda.

A proposito del processo di offboarding seguito dall'azienda, l'intervistato comunica che esso dipende dal tipo di uscita; nel caso di dimissioni del dipendente, spesso è lo stesso lavoratore che avvisa il suo responsabile o l'HR manager.

In seguito, l'azienda organizza un incontro per discutere e confrontarsi sulla decisione presa; se c'è spazio per una controproposta o per cercare un accordo che permetta al dipendente di rimanere in azienda, essa valuta le possibilità. Tuttavia, se dal confronto non emergono opportunità per una permanenza, si procede con la comunicazione formale delle dimissioni tramite PEC (Posta Elettronica Certificata).

Durante tale processo, si definisce un piano di uscita che comprende il passaggio delle responsabilità e il rispetto del periodo di preavviso; in alternativa, si cerca di concordare una modalità per il recupero delle ferie o l'elaborazione degli arretrati retributivi.

Per quanto riguarda il licenziamento, invece, vi sono due scenari principali.

Nel primo caso, si tratta di un licenziamento per giusta causa, in cui sussistono motivi legali o disciplinari che giustificano la risoluzione immediata del rapporto di lavoro.

Nel secondo caso, l'azienda deve avviare un processo di confronto e trattativa con il dipendente coinvolto, coinvolgendo anche i rappresentanti sindacali unitari (RSU) come supporto nella gestione della situazione.

In entrambi i casi, ad ogni modo, l'intervistato tiene a precisare che l'azienda si impegna a seguire procedure appropriate e rispettose per affrontare le dimissioni o i licenziamenti, al fine di garantire una corretta gestione delle risorse umane e mantenere un ambiente di lavoro professionale.

Per quanto riguarda la tempistica della comunicazione dell'intenzione di licenziare un dipendente essa dipende da vari fattori.

Nel caso di un licenziamento per giusta causa, la comunicazione avviene spesso immediatamente, con la consegna a mano o l'invio di una raccomandata con ricevuta di ritorno contenente la sanzione di licenziamento. Tuttavia, quando non sussistono motivi di giusta causa, la tempistica può essere più lunga e l'accordo non è sempre semplice da raggiungere.

In questi casi, la comunicazione dell'intenzione di licenziamento può avvenire mesi prima dell'effettiva separazione lavorativa; questo periodo può essere necessario per avviare discussioni, negoziati o processi di risoluzione delle controversie, al fine di cercare una soluzione concordata tra le parti coinvolte. La natura complessa di tali situazioni richiede tempo e sforzi per arrivare a un accordo che soddisfi entrambe le parti.

Nel caso di una giusta causa, vengono prese decisioni in modo più rapido e obiettivo, in base ai fatti e alle circostanze specifiche che hanno portato a tale situazione.

Questo tipo di procedura richiede un'attenta valutazione dei fatti e può essere risolto in modo più veloce per evitare ulteriori complicazioni.

D'altra parte, quando un dipendente viene licenziato per altri motivi o presenta una dimissione volontaria, l'approccio diventa più personalizzato. In questi casi, è importante per l'azienda capire le ragioni dell'uscita e valutare le possibili conseguenze per la stessa. Questo può comportare incontri individuali per discutere le preoccupazioni o i motivi dell'uscita, cercando di trovare soluzioni o alternative, se possibile.

La decisione di licenziamento viene comunicata al dipendente direttamente dall'HR Manager ma in alcune circostanze, questa comunicazione può essere effettuata congiuntamente con la proprietà dell'azienda o con il responsabile diretto del dipendente.

Dalle parole dell'intervistato è emerso che l'exit interview offre un'opportunità preziosa per raccogliere feedback dal lavoratore che sta lasciando l'azienda, nonché per fornire feedback da parte dell'azienda stessa sui motivi dell'allontanamento.

Innanzitutto, in tale colloquio si discute del motivo dell'uscita del dipendente e del preavviso richiesto. Entrambe le parti esprimono le loro difficoltà e si cerca di comprendere i fattori che hanno contribuito alla decisione di separarsi. È importante per l'azienda affrontare in modo aperto e rispettoso le eventuali questioni problematiche o malintesi che possono essere emersi durante il rapporto di lavoro.

Un altro aspetto cruciale dell'exit interview riguarda il passaggio di consegne; si discute di come verranno gestite le responsabilità e le informazioni che il dipendente uscente possiede, in modo da garantire una transizione fluida per il suo successore. L'azienda può porre domande specifiche per assicurarsi di acquisire tutte le conoscenze necessarie per garantire la continuità delle operazioni.

Durante l'intervista, si dedica attenzione anche all'analisi e al rispetto del preavviso richiesto; si discute dei tempi e delle modalità di comunicazione dell'uscita ai colleghi e ai superiori, assicurandosi che le procedure siano seguite correttamente.

Infine, viene considerata la possibilità di concedere un preavviso ridotto.

In base alla situazione e alle necessità dell'azienda, si valuta se sia possibile o appropriato abbreviare il periodo di preavviso; questa valutazione tiene conto di diversi fattori, come la disponibilità del dipendente uscente ad aiutare nella transizione e la natura del suo ruolo all'interno dell'organizzazione.

L'intervistato afferma che l'azienda generalmente non mantiene contatti con i dipendenti che se ne vanno e non offre servizi di outplacement.

Tuttavia, essa rimane in contatto con stagisti e studenti universitari, così come con i colleghi che lasciano per ragioni quali problemi personali o viaggi. In tali casi l'azienda sarebbe totalmente disposta a riassumere all'interno del proprio organico le suddette figure.

In conclusione, l'intervistato sostiene che l'importanza della fase di offboarding all'interno dell'azienda dove opera consiste soprattutto nell'opportunità che essa fornisce per valutare l'organizzazione nel suo complesso, compresi i processi aziendali e l'ambiente di lavoro.

3.3.5 Azienda settore ICT

L'ultimo caso che vado ad esporre è quello di una start-up nata nel 2013, che ora è una delle aziende tecnologiche leader in Europa, con oltre 300 dipendenti provenienti da oltre 35 paesi. I loro prodotti leader di categoria sono stati scaricati mezzo miliardo di volte e soddisfano milioni di persone ogni giorno.

Ho avuto il piacere di intervistare la People Operations Lead, la quale, come nel caso precedente, ha espressamente richiesto di mantenere l'anonimato dell'azienda.

La procedura di offboarding di tale azienda inizia con la comunicazione ufficiale dell'allontanamento del dipendente.

Una volta che la decisione è stata presa e comunicata, la sequenza degli step può variare leggermente a seconda delle tempistiche e delle circostanze specifiche.

In generale, tuttavia, si possono individuare due possibili approcci principali.

Nel primo caso, dopo la comunicazione dell'allontanamento, si procede con l'exit interview; successivamente, avviene l'uscita effettiva del dipendente dall'azienda.

Nel secondo caso, quando le tempistiche non consentono l'organizzazione dell'exit interview prima dell'uscita del dipendente, la sequenza degli step viene invertita.

In questo scenario, la comunicazione dell'allontanamento viene seguita immediatamente dall'uscita del dipendente dall'azienda, il quale effettuerà in un momento successivo l'exit interview.

La tempistica dell'azienda per comunicare al dipendente l'intenzione di licenziarlo dipende da diverse situazioni.

Nel primo scenario, legato alla performance, le tempistiche sono relativamente rilassate. Se la performance del dipendente non è sufficientemente buona, ma ci sono possibilità e speranze di miglioramento, si inizia con un feedback negativo ma che lascia spazio all'eventuale progresso. In alcuni casi, questa fase può essere saltata e si passa direttamente a un avvertimento (warning) in cui si comunica al dipendente che deve assolutamente recuperare sotto determinati aspetti entro un determinato periodo di tempo, solitamente tra due e sei mesi, a seconda del ruolo; durante questo periodo, il dipendente viene monitorato da vicino.

In alcuni casi, la situazione si risolve e l'avvertimento viene cancellato, mentre in altri casi, se gli obiettivi non sono stati raggiunti entro il termine, si comunica che il contratto sarà interrotto. A volte, se l'azienda ha poche speranze che il dipendente possa recuperare, l'avvertimento viene accompagnato dalla possibilità per il dipendente di lasciare immediatamente l'azienda con un pacchetto di uscita (severance package) che può andare dalle 6 alle 12 mensilità.

Nel secondo scenario, quando un dipendente è ancora in periodo di prova, di solito di 6 mesi, e l'azienda riconosce chiaramente che non è adeguato, la comunicazione avviene con effetto quasi immediato.

Nel terzo scenario, quando un dipendente commette qualcosa di fraudolento o eticamente discutibile, l'allontanamento può avvenire da un momento all'altro, senza preavviso.

In ogni caso, la tempistica per comunicare l'intenzione di licenziare un dipendente dipende dalle specifiche circostanze e viene gestita in modo appropriato per garantire il rispetto delle leggi del lavoro e il benessere di tutte le parti coinvolte.

La decisione di licenziare un dipendente viene comunicata, nella maggior parte dei casi, dal team lead o, più frequentemente, dall'executive responsabile della talent density. Questo perché spesso la terminazione del contratto è correlata alle prestazioni lavorative. Nel caso di comportamenti moralmente discutibili, è il CEO stesso a occuparsene direttamente, con il supporto delle risorse umane.

Indipendentemente da chi comunica la decisione, l'intervistata sottolinea che l'azienda si assume sempre la responsabilità della situazione, che si tratti delle risorse umane, del manager o del CEO.

Non si limita a una comunicazione impersonale tramite mezzi telematici.

L'azienda "ci mette la faccia" e affronta il processo di licenziamento in modo diretto e rispettoso; questo dimostra un impegno a mantenere un approccio umano anche nelle situazioni difficili.

La struttura dell'exit interview dell'azienda in questione è molto definita.

Una volta confermata l'uscita del dipendente, l'HR comunica la data dell'ultimo giorno di lavoro (che può essere dopo due settimane o dopo giorni) e, se possibile, si organizza l'intervista mentre la persona è ancora in azienda; in caso contrario, l'exit interview viene pianificata successivamente.

Due sono le persone incaricate a svolgere le exit interview (una delle quali è proprio l'intervistata). A tali persone non vengono mai fornite anticipatamente informazioni sulla situazione che ha portato alla fine del contratto della persona in questione (come le dimissioni o un avviso disciplinare); questo viene fatto per accogliere le risorse in modo oggettivo. Se l'intervistatore dovesse conoscere già la situazione dell'uscita, egli fa un passo indietro e lascia che sia l'altro intervistatore ad occuparsi dell'intervista, a meno che il dipendente in uscita richieda esplicitamente di svolgere l'intervista con una delle due figure.

L'obiettivo per l'azienda è, dunque, garantire la massima obiettività, ma la priorità assoluta rimane comunque nei confronti del dipendente, il quale si deve sentire a suo agio; se egli preferisce confidarsi con qualcuno che conosce bene, la richiesta viene accolta.

All'inizio dell'exit interview, viene specificato che l'intervistatore prenderà appunti durante l'intero processo. Il documento risultante viene poi condiviso direttamente con l'intervistato, che ha la possibilità di rivedere, integrare e modificare le informazioni fornite. Il documento viene inoltre condiviso con altre 5 persone (uniche ad avere accesso a esso); l'intervistata fa notare che a volte, il documento non viene affatto condiviso nel caso il dipendente desideri semplicemente fare un'ultima chiacchierata e sentirsi ascoltato.

Le domande durante l'exit interview includono i motivi dell'uscita dall'azienda, ciò che il dipendente apprezzava del proprio lavoro, ciò che non gli piaceva e cosa avrebbe cambiato, nonché la valutazione del carico di lavoro (se esso non viene ritenuto ragionevole viene chiesto di spiegare il perché).

Successivamente, si approfondisce la relazione con il responsabile del team e con i colleghi di squadra.

Poi viene chiesta una valutazione del seguente tipo (figura 14) su una lista precisa di aspetti: l'onboarding, il training, il talento del lead e dei colleghi, l'expertise del lead e dei colleghi, la difficoltà dei task assegnati, le opportunità di crescita, le opportunità di apprendimento, il supporto ricevuto, il modo in cui le informazioni vengono condivise in azienda, il valore e la cultura, la strategy e la vision aziendali, la leadership aziendale, il life balance, il salario e i benefit.

Per ogni attributo, nel caso in cui la soddisfazione sia inferiore al livello accettabile (3), vengono richiesti ulteriori dettagli.

Figura 14: Scala di valutazione svolta durante l'exit interview



Durante un exit interview si chiede anche come l'azienda avrebbe potuto supportare meglio il dipendente, e spesso l'intervistata sostiene che da ciò emergono suggerimenti interessanti come: "Non sarei stato licenziato se l'azienda avesse fatto...".

Si chiede inoltre se il dipendente ha mai avuto l'impressione di essere stato ingannato o deluso da colleghi, in termini di promesse non mantenute o aspettative non soddisfatte; fortunatamente, l'intervistata sostiene che la risposta a questa domanda è generalmente negativa.

Viene ulteriormente chiesto al dipendente come l'azienda potrebbe migliorare complessivamente (una domanda molto aperta).

Infine, viene posta l'ultima domanda che permette al dipendente di aggiungere eventuali considerazioni o informazioni che non sono state menzionate in precedenza; a questo punto l'intervistata spiega che solitamente vengono scritti saluti per chi poi leggerà il documento o riflessioni più ampie.

La durata dell'exit interview varia a seconda di quanto il dipendente è disposto a parlare; generalmente va da un minimo di 20 minuti ad un massimo di quasi due ore.

L'azienda utilizza anche uno strumento interno chiamato Asana, che permette di creare un modello (chiamato "Exit"), duplicato per ogni dipendente che lascia l'azienda.

Questo template include possibili scenari e una lista di attività, come ad esempio il preavviso in caso di dimissioni o altre procedure in caso di licenziamento, che coinvolgono gli stakeholder dei vari dipartimenti, compreso il team IT (che nell'azienda in questione viene chiamato ISP) il quale si occupa della disattivazione degli account, come la posta aziendale e il blocco dell'accesso a specifici software; ciò solitamente coincide con l'ultimo giorno lavorativo.

Grazie alla struttura dell'azienda, l'intervistata sostiene che la stessa non affronta problemi significativi nel passaggio delle responsabilità quando un dipendente se ne va, poiché molte persone svolgono lo stesso ruolo. Ciò permette di evitare situazioni in cui non sono presenti risorse adeguate a coprire i progetti in corso d'opera.

Dalle parole dell'intervistata si evince che per l'azienda, è importante gestire le separazioni in modo sensibile, evitando di obbligare i dipendenti licenziati a fare il passaggio di consegna ai nuovi arrivati. Di solito, si organizza un passaggio di consegne interno, che può avvenire in due modi: o il team lead temporaneamente assume le responsabilità (bottom to top) o si distribuiscono i compiti all'interno del team senza coinvolgere necessariamente il lead.

L'azienda tiene a rispettare la privacy dei dipendenti, quindi non comunica pubblicamente l'uscita di un dipendente, se non all'interno dello stesso team di lavoro. Questa politica permette di mantenere la confidenzialità e la riservatezza, garantendo un ambiente di lavoro rispettoso per tutti.

Il legame con i dipendenti che lasciano l'azienda è un elemento non sottovalutato dall'azienda. La stessa mette continuamente a disposizione strumenti per aggiornare i curriculum, preparare cover letter ed eventualmente fornisce indicazioni su opportunità lavorative presso altre aziende, avendo una vasta rete di networking che consente di offrire un valido supporto in questo senso.

È importante per l'intervistata sottolineare che, essendo l'azienda orientata all'eccellenza, coloro che decidono di lasciare il team sono generalmente persone di grande talento.

Dal punto di vista umano, l'azienda si mantiene in ottimi rapporti con gli ex dipendenti.

Spesso, questi ultimi svolgono visite in ufficio per incontrare i loro ex colleghi, si fermano a pranzo insieme o organizzano aperitivi dopo il lavoro. È comune che le persone che lasciano l'azienda inviino un messaggio di saluto attraverso il canale di chat aziendale, menzionando talvolta le persone con cui hanno lavorato meglio e condividendo ciò che hanno apprezzato di più o anche qualche battuta amichevole. Spesso, inoltre, allegano i loro contatti personali, come l'indirizzo e-mail, il numero di telefono o l'account Instagram, rendendosi disponibili per organizzare ulteriori incontri informali.

L'azienda considera la possibilità di riassumere ex dipendenti che in passato avevano lasciato l'organizzazione, anche se ciò avviene raramente. Tuttavia, ci sono due sfide da affrontare in questi casi: la prima è valutare se la persona è nettamente migliorata e maturata rispetto alla sua precedente esperienza; la seconda sfida riguarda l'aspetto psicologico, poiché la persona potrebbe avere delle resistenze a tornare in un posto da cui si era precedentemente allontanata.

Per concludere, la fase di offboarding viene considerata importante per l'azienda.

L'exit interview permette all'azienda di riflettere soprattutto sulla gestione effettiva dei processi di separazione e di affinarli (ad esempio, l'intervistata sostiene che in questo modo l'azienda si è resa conto di come, a volte, alcune persone non avessero effettivamente compreso di aver ricevuto un avvertimento). Durante questo periodo, è possibile ottimizzare la comunicazione, i tempi e altri aspetti.

L'obiettivo finale di tale processo per l'azienda è che l'offboarding sia in ogni caso un'esperienza positiva.

L'intervistata sottolinea che nella loro azienda non si pratica il "bad-mouthing" e si garantisce sempre un'uscita dignitosa e rispettosa, perché la persona in questione in futuro potrebbe diventare un talento eccezionale per il quale l'azienda potrebbe far di tutto pur di riaverlo. D'altra parte, se i processi di separazione fossero gestiti in modo scorretto, si brucerebbero ponti che non potrebbero mai più essere ricostruiti.

L'intervistata conclude con le seguenti parole: "In una realtà lavorativa italiana dove l'onboarding viene considerato estremamente importante e faticoso per il life cycle di un dipendente, in realtà per noi l'offboarding è altrettanto importante perché è anche lì che si dimostrano i valori di un'azienda e di un business nel trattare con dignità e con rispetto anche una persona che di fatto "non serve più"; quindi anche se lo scambio commerciale finisce, lasciare un layer di umanità e rispetto è qualcosa che non in molti fanno e che dice tanto dell'identità di un'azienda."

3.4 Considerazioni finali

Dalle interviste svolte emerge chiaramente che le pratiche di offboarding delle aziende prese in esame presentano sia tratti comuni che differenze evidenti.

L'approccio adottato dall'azienda Kiabi pone maggiormente l'enfasi sull'onboarding, sull'employer branding e sullo sviluppo delle relazioni interne, con l'obiettivo di fidelizzare i dipendenti e prevenire dimissioni spiacevoli. Tuttavia, va sottolineato che la fase di offboarding in questa azienda non è ancora particolarmente strutturata, nonostante sia in corso un progetto di gruppo volto al suo miglioramento.

Ciò dimostra che l'azienda ha iniziato a comprendere l'importanza di questa fase, ma deve ancora percorrere un lungo cammino per renderla una priorità o assegnarli la giusta importanza.

Anche l'azienda Bristol Myers Squibb, così come l'azienda di produzione di macchinari, non presenta peculiarità significative nel processo di offboarding.

È importante notare che un elemento comune a tutti i casi analizzati è la disponibilità a riassumere ex dipendenti che hanno lasciato l'organizzazione in passato, specialmente se l'uscita è avvenuta in modo pacifico e senza attriti significativi. Questo indica una certa apertura delle aziende nel riconoscere il valore che tali talenti possono apportare in termini di nuove conoscenze e competenze.

Non in tutti i casi presentati le exit interview sono particolarmente strutturate. Tuttavia, l'azienda ICT è quella che mostra una struttura più consolidata, efficiente e in linea con la letteratura analizzata in precedenza. Un'altra caratteristica di tale azienda è che la sua struttura le permette di non avere grosse problematiche in termini di passaggi di consegne; in questo modo non si rischiano interruzioni di attività o perdite di conoscenza. Nel contesto dell'azienda Swegon, il processo di offboarding è altamente organizzato e standardizzato, a differenza degli altri tre casi (Kiabi, Bristol Myers Squibb e l'azienda di produzione di macchinari), in cui il processo di offboarding dipende maggiormente dalle circostanze specifiche, dalle motivazioni dei dipendenti che lasciano e dalle politiche delle rispettive aziende.

Le motivazioni dell'uscita dei dipendenti sono indagate in tutti i casi esposti, tuttavia, l'attenzione al mantenimento del contatto e alla cura nell'offrire servizi di outplacement varia. Alcune aziende mettono maggiormente l'accento su tali aspetti, mentre altre possono non essere altrettanto proattive.

In generale, le aziende analizzate sostengono che l'importanza del processo di offboarding risiede principalmente nell'acquisizione di feedback utili per la gestione futura delle attività e del rapporto con i dipendenti. Questo feedback può contribuire a migliorare le loro politiche aziendali, promuovere un ambiente lavorativo più positivo e prevenire potenziali problemi o attriti futuri con i dipendenti.

Attraverso l'acquisizione di feedback, l'identificazione dei punti deboli e l'implementazione di modifiche adeguate, le aziende possono creare un ambiente lavorativo più sano, stabile e gratificante sia per i dipendenti attuali che per quelli futuri.

Tra le aziende analizzate, quella che ha colpito maggiormente la sottoscritta è stata l'azienda ICT.

L'azienda dimostra un notevole allineamento con i concetti e i fondamenti esposti nella parte teorica di questo lavoro di tesi. Il suo approccio all'offboarding è particolarmente interessante, poiché mette in evidenza la sua consapevolezza dell'importanza dell'employee experience anche durante la fase di separazione dal dipendente.

Questo dimostra una sensibilità verso l'aspetto umano delle relazioni lavorative e riconosce che il modo in cui viene gestita la separazione può influenzare l'immagine dell'azienda e la percezione che gli ex dipendenti possono avere nei suoi confronti.

Ciò può contribuire a migliorare la soddisfazione e l'impegno dei dipendenti, nonché a attrarre talenti di alto livello.

In sostanza, questa breve analisi sottolinea che non tutte le aziende presentano pratiche definite e strategie di successo per l'offboarding, ma ciò potrebbe rappresentare lo stato attuale dell'arte. Tuttavia, è importante notare che l'offboarding, così come l'onboarding e le altre fasi del ciclo di vita di un dipendente, dipende dalla propensione dell'azienda a dare importanza all'employee experience e può variare significativamente da un'organizzazione all'altra.

La differenza di approccio nell'offboarding non può essere attribuita unicamente al settore di appartenenza dell'azienda. Infatti, indipendentemente dal settore, è la cultura aziendale e la volontà dell'organizzazione a fare la differenza.

Sulla base di queste analisi, si può concludere che l'implementazione di pratiche strutturate e strategie di successo per l'offboarding rimane un'area di miglioramento per molte aziende; ma è importante ad ogni modo che ci sia almeno la consapevolezza sull'importanza di tale fase. È essenziale che le organizzazioni la riconoscano e investano sempre più risorse e attenzione per garantire un'esperienza positiva ai dipendenti che lasciano l'azienda. Solo così potranno attrarre e trattenere talenti di valore nel lungo termine, poiché nel contesto attuale le aziende che riescono a mettere in atto processi di offboarding ben strutturati e orientati al mantenimento di un rapporto positivo con i dipendenti in uscita avranno maggiori probabilità di successo e stabilità.

Conclusioni

In passato, la gerarchia delle priorità aziendali seguiva un ordine diverso: prima venivano considerati gli stakeholder come azionisti, successivamente i clienti e infine i dipendenti. Tuttavia, negli ultimi anni, si sta consolidando la consapevolezza di aver seguito un approccio sbagliato. Si è riconosciuto che la chiave per il successo sostenibile di un'azienda risiede nell'invertire tale sequenza.

Ponendo i dipendenti al primo posto, si crea un effetto domino positivo: essi si prendono cura dei clienti e, di conseguenza, si assicurano che gli azionisti ottengano i risultati desiderati.

Questa nuova prospettiva mette in luce l'importanza strategica di investire nelle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione.

I dipendenti rappresentano l'anima di un'azienda e il loro benessere, coinvolgimento e soddisfazione hanno un impatto diretto sulle performance aziendali complessive.

L'importanza di mettere i dipendenti al primo posto è sempre più riconosciuta come una strategia vincente per le aziende. Questa nuova prospettiva pone le persone al centro dell'organizzazione, riconoscendo il loro valore come risorsa chiave per il successo aziendale.

Quanto sopra proposto non è solo un rimedio temporaneo, ma piuttosto l'inizio di un percorso di trasformazione personale e organizzativo duraturo. Questo approccio pone il capitale umano al centro delle organizzazioni e considera i dipendenti come elementi vitali di un organismo in cui il buon funzionamento di ciascuno influisce sugli altri e, in ultima analisi, sull'intera entità.

La pandemia di coronavirus ha prodotto un impatto radicale sul nostro modo di concepire il lavoro e la vita stessa. Ha acuito le problematiche preesistenti che affliggono da decenni, come la insoddisfazione per le condizioni lavorative, la retribuzione, la gestione e la leadership. Ha accelerato il ritmo del cambiamento e ha trasformato concetti come l'equilibrio tra lavoro e vita privata in una vera integrazione, al punto che diventa difficile delimitarne i confini. Manager e dirigenti stanno attuando ampie modifiche per adattarsi ai nuovi paradigmi post-pandemia. Questi cambiamenti dovrebbero essere guidati dal principio fondamentale di considerare i dipendenti come esseri umani completi, non solo alla ricerca di un salario o di una carriera, ma alla ricerca di significato e scopo nel loro impegno lavorativo quotidiano.

Per fare ciò, è fondamentale soddisfare prima i loro bisogni individuali, successivamente allineare i valori personali con quelli delle organizzazioni e infine perseguire uno scopo comune che aumenti la loro soddisfazione e benessere complessivi.

Si auspica che il cambio di paradigma che stiamo vivendo in questi anni costringa l'economia a posizionare il capitale umano al centro delle strategie aziendali.

Questo nuovo approccio richiederà una revisione profonda delle pratiche e delle politiche organizzative, orientandole verso il benessere dei dipendenti, il loro sviluppo personale e professionale, nonché la creazione di un ambiente lavorativo inclusivo e stimolante.

Solo attraverso questo cambiamento di mentalità e la valorizzazione del capitale umano sarà possibile affrontare le sfide future in modo sostenibile ed efficiente.

In conclusione, con questo mio lavoro di tesi volevo far emergere che è essenziale abbracciare un nuovo paradigma in cui i dipendenti sono considerati individui integrali, in grado di apportare un valore unico e fondamentale alle organizzazioni.

Solo attraverso un approccio centrato sulle persone e orientato alla soddisfazione dei loro bisogni, valori e scopi, sarà possibile costruire organizzazioni di successo e sostenibili nel lungo termine.

La fase di offboarding non può più essere sottovalutata o messa in secondo piano; essa deve essere trattata allo stesso modo di tutte le altre fasi del ciclo di vita di un dipendente.

Tuttavia, per comprendere appieno l'effetto dell'esperienza delle persone sulle metriche di crescita aziendale, come la produttività e le entrate, è necessario condurre ulteriori ricerche e acquisire più dati significativi.

Misurare l'impatto diretto dell'esperienza delle persone sulle metriche di crescita è una sfida complessa che richiede un approccio metodologico accurato. Sono necessarie ricerche approfondite per identificare le relazioni causali e comprendere come l'esperienza delle persone influenzi concretamente l'efficienza operativa, la produttività del lavoro e, di conseguenza, la performance finanziaria dell'azienda.

Inoltre, è importante adottare una prospettiva multidimensionale nell'analisi dell'impatto dell'esperienza delle persone sulla crescita aziendale; ciò implica considerare non solo gli effetti sulla produttività e sulle entrate, ma anche su altre metriche di rilevanza strategica come la soddisfazione del cliente, l'attrattività del marchio, la capacità di attrarre e trattenere talenti di alto livello e l'innovazione aziendale.

In sintesi, mentre è ampiamente riconosciuto che le aziende che forniscono un'esperienza superiore alle persone possono trarre vantaggio dall'impatto indiretto sulla crescita, è necessario svolgere ulteriori ricerche per comprendere appieno l'impatto diretto dell'esperienza delle persone sulle metriche di crescita aziendale. Questo richiederà un impegno continuo per condurre studi approfonditi, raccogliere dati affidabili e adottare un approccio olistico che consideri le molteplici dimensioni dell'esperienza delle persone e la loro connessione con la crescita aziendale.

Bibliografia

Allman, K. (2021). Career Matters: 'The Great Resignation' Sweeping Workplaces around the World. LSJ: Law Society of NSW Journal, No. 81, 46-47

Bisbé, R. L. (2021). Offboarding. Editorial Libros. com.

Brian Olson & Darren Kimball (2019). The Definitive Guide to Offboarding and Employee Transitions, Getfive

Cameron, K., (2012). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Capgemini Research Institute 2022

Clifton, J., & Harter, J. (2019). It's the Manager. Omaha, NE: Gallup Press.

Dachner, A. M., & Makarius, E. E. (2021). Turn Departing Employees into Loyal Alumni A holistic approach to offboarding. *Harvard Business*

Daud, S. R., Mukapit, M., Hussin, N., Yahya, W. K., & RAHIM, N. A. (2021). Digital Employee Experience (DEX). *Insight Journal*.

DeSmet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*, July 13, 1-13.

Ellis, L., & Yang, A. (2022, August 27). What is quiet quitting? Employees are setting boundaries for better work-life balance. Wall Street Journal. Retrieved November 3, 2022

Espada, M. (2022, August 23). Employees say 'quiet quitting' is just setting boundaries. companies fear long-term effects. Time. Retrieved October 31, 2022

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.

Fuller, J., & Kerr, W. (2022). The great resignation didn't start with the pandemic. *Harvard Business Review*.

Geisler, J. (2021). The Great Resignation: Reality or Myth? *Healthcare Financial Management Magazine*, 75, 44-45.

Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*.

Harter, J. (2022). Is quiet quitting real. *Gallup at Work*.

Kim, H. K. (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global business and management research: An international journal*, 6(1).

Knight, R. (2016). The Right Way to Off-Board a Departing Employee. *Harvard Business Review Online*.

König, C. J., Richter, M., & Isak, I. (2022). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*, 45(3), 381-397.

Krugman, P. (2021). Working Out: Is the Great Resignation a Great Rethink? *New York Times*, 29.

Kulik, C. T., Rae, B., Sardeshmukh, S. R., & Perera, S. (2015, November/December). Can We Still be Friends? The Role of Exit Conversations in Facilitating Post-Exit Relationships. *Human Resource Management*. 54 (6), Pp. 893-894

Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764.

Luchetti, M., Lee, J. H., Aschwanden, D., Sesker, A., Strickhouser, J. E., Terracciano, A., & Sutin, A. R. (2020). The trajectory of loneliness in response to COVID-19. *American Psychologist*, 75(7), 897-908.

Mahand, T., & Caldwell, C. Quiet Quitting—Causes and Opportunities.

Maranan Jr, R. B. (2022). A Review of Literature on the Effectiveness and Applicability of Exit Interviews. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(3), 1079-1081.

McKelvey, H., & Frank, J. (2018). Improving onboarding with employee experience journey mapping: a fresh take on a traditional UX technique. *Weave: Journal of Library User Experience*, 1(9).

McNeil, K. (2021). Mental Health: Can We Require an Employee to Get Mental Health Treatment. *HR Magazine*, 66, 15.

Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. *International Journal of Technology*, 13(5), 999.

Montague, L. (2020, April). The employee journey: the part you play in ensuring your team has a positive workplace experience. In *BSAVA Congress Proceedings 2020* (pp. 262-262). BSAVA Library.

Morgan J. (2017) *The Employee Experience Advantage How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture they Can Celebrate.* Wiley

Mugira, A. (2022). Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127-135.

Nayak, P., & Park, P. (2020). What are the Best Practices for Offboarding Trends in Global Companies?

Pendell, R. (2022, June 14). The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem. Gallup Workplace. Retrieved November 3, 2022 at The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.

Sengupta, M., Sengupta, N., & Bandopadhyay, K. (2018). Unravelling employee offboarding: the magic of exit interview. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS)*, 8(1), 464-473.

Serenko, A. (2022). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, (ahead-of-print).

Serrat, O., & Serrat, O. (2017). Conducting exit interviews. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, 1023-1028.

SHRM Foundation. (n.d.). Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover

Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4).

Smith, R. A. (2022, September 29). Quiet Quitters Make up Half the U.S. Workforce, Gallup Says. *Wall Street Journal*. Retrieved November 3, 2022, from Quiet Quitters Make Up Half the U.S. Workforce, Gallup Says - WSJ.

Spain, E., & Groysberg, B. (2016, April). Making Exit: This underused practice can be a powerful tool for retention. *Harvard Business Review*.

Sturt, D. (2019). Your company needs a process for off-boarding employees gracefully. *Harvard Business Review*.

Sullivan, J., & Ehrmann, D. (2019, July). Manage the Resignation Tsunami. Association for Talent Development.

Susik, A. (2021). Could the Great Resignation Help Workers? Take a Look at History. *New York Times*, 25-26.

Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The “great resignation”: Causes, consequences, and creative HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 161-178.

Thelen, P. D. (2020). Internal communicators’ understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101946.

Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel review*, 43(2), 209-227.

Tyler, K. (2021). How Can HR Professionals Prepare for the Wave of Voluntary Employee Departures that Experts Are Predicting? *HR Magazine*, 66, 26-31.

Zenger, J., & Folkman, J. (2022). *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees*. *Harvard Business Review*, August 31. Harvard Business Publishing.

Sitografia

AIHR Academy

<https://www.aihr.com/blog/offboarding-checklist/>

BetterUp

<https://www.betterup.com/blog/employer-branding>

<https://www.betterup.com/blog/boomerang-employee>

<https://www.betterup.com/blog/offboarding>

Blue Box by Swegon

<https://www.blueboxcooling.com/it/azienda.html#azienda>

Bristol Myers Squibb

<https://www.bms.com/it/chi-siamo.html>

Culture Amp

<https://www.cultureamp.com/blog/what-is-employee-experience>

<https://www.cultureamp.com/blog/employee-experience-engagement-and-wellbeing-definitions>

Forbes Advisor

<https://www.forbes.com/advisor/business/offboarding/>

Gallup

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Great Place to Work

<https://www.greatplacetowork.com/>

Harvard Business Review - podcast

<https://hbr.org/podcast/2021/03/the-competitive-advantage-of-an-offboarding-program>

Iberdola

<https://www.iberdrola.com/talent/job-hopping>

Il Sole 24 Ore

<https://lab24.ilsole24ore.com/indice-competitivita-regionale-2022-europa/#:~:text=L'indice%20di%20competitivit%C3%A0%20regionale.come%20unico%20indicatore%20dello%20sviluppo.>

<https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-non-tutte-dimissioni-sono-vantaggio-l-azienda-AECWNTv>

Kiabi

<https://careers.smartrecruiters.com/KIABI/france>

Learning bank

<https://www.learningbank.io/employee-journey>

LinkedIn

<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018>

McKinsey & Company

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>

Pew Research Center

<https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>

Ringraziamenti

Gli anni dell'università possono non essere facili, ricchi di difficoltà e momenti critici, ma la soddisfazione e la ricchezza che essi ti possono offrire se gli si affronta con lo spirito giusto sono impagabili.

Sono fiera di aver fatto questo investimento prezioso che sono certa mi ripagherà per tutta la vita, non solo professionalmente.

A conclusione di questo lavoro di tesi e di questo mio percorso accademico voglio ringraziare di cuore:

- ◇ il mio relatore, Fabrizio Gerli, per la gentilezza e i preziosi consigli forniti;
- ◇ Tutte e cinque le persone intervistate, che con la loro disponibilità e il loro contributo hanno dato maggior valore al presente lavoro;
- ◇ I miei amici e compagni di studi, i quali senza di loro questo mio percorso universitario non avrebbe avuto la stessa importanza e non sarebbe stato così ricco di bei ricordi;
- ◇ La mia famiglia, la quale mi è sempre stata vicina e mi ha sempre supportato in ogni mio ostacolo e traguardo;
- ◇ Me stessa, per non aver mai mollato e per non essermi persa durante il periodo più buio della mia vita;
- ◇ E infine mio papà... che da marzo 2022 mi segue e mi supporta dall'alto, perché lo è sempre stato e sempre sarà il mio primo sostenitore e sono certa sarebbe molto orgoglioso di me.