

Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training

Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione

Chiara Biasin^a, Veronica Marin^b

^a *Università di Padova*, chiara.biasin@unipd.it

^b *Università di Padova*, veronica.marin96@gmail.com

Abstract

This paper concerns the effects of the pandemic in the Italian working context. The Covid-19 crisis has forced transformations in working methods, has involved changes of working spaces and times, has generated new social and professional needs and different training demands. The aim is to understand how Covid-19 has changed the way people work and stay at work, exploring the effects of the pandemic in new skills and training needs of adults at work. Through a quantitative approach, an organization in the North-East of Italy is studied as a case study in order to offer theoretical perspectives and practical advice useful to broaden the discussion on the topic.

Keywords: pandemic; training; human resources; work; training needs.

Sintesi

Questo contributo riguarda gli effetti della pandemia nel contesto lavorativo italiano. Il Covid-19 ha imposto trasformazioni nelle modalità lavorative, ha implicato ristrutturazioni degli spazi e dei tempi di lavoro, ha generato nuovi bisogni sociali e professionali e nuove domande formative. L'obiettivo di questo articolo è quello di comprendere come e in che modo il Covid-19 abbia cambiato il modo di fare e di stare al lavoro, facendo emergere nuove competenze e differenti bisogni formativi presso gli adulti al lavoro. Attraverso un approccio di tipo quantitativo, verrà studiato come caso di ricerca una azienda del Nord Est, al fine di offrire prospettive teoriche e indicazioni pratiche utili per una più ampia discussione sul tema.

Parole chiave: pandemia; formazione; risorse umane; lavoro; bisogni formativi.

1. Introduzione

A seguito di Covid-19, un nuovo scenario mondiale si è imposto: esso ha interrotto le *routines* quotidiane e introdotto dei cambiamenti forzati nei tratti con cui usualmente venivano lette la vita sociale, impostate le dinamiche personali, concepito il modo di comunicare e le modalità di produrre e di lavorare (EAIE, 2020). Rispetto al *tempo disteso*, la pandemia si insinua con un *tempo sospeso* ed appesantito (Corsi, 2020), nel quale diventa più difficile saper collocare affetti, emozioni, apprendimenti, azioni, ma anche capire, saper riflettere, interrogarsi sull'orizzonte di un presente incerto e di un futuro inimmaginabile.

Tra l'isolamento, l'emergenza, il senso di angoscia e la ripartenza, la ricostruzione, la rinascita si è prodotto un gap che richiede nuovi processi di ridefinizione dei significati, delle condizioni e dei modi di pensare, agire, vivere a livello locale e globale. Si tratta di un passaggio cruciale che riguarda la percezione del futuro (Bialas, 2020), le dimensioni di spazio e tempo in rapporto alla vita quotidiana delle persone e la consistenza delle dinamiche sociali e produttivo-economiche.

Per questo motivo, la pandemia – e i suoi effetti – costituisce una grande opportunità di rilancio, di riprogettazione e riappropriazione che riguarda imprese, società, persone, ma rappresenta anche un momento traumatico di paura, di solitudine, di incertezza per certi versi *catastrofico* (Lombardo & Mauceri, 2020), che merita di essere approfondito ed investigato in maniera specifica. Tra le sue conseguenze, vi sono anche gli aspetti precipui che riguardano le attività professionali e formative; il Coronavirus ha messo in crisi i concetti di autonomia, flessibilità, efficienza di chi lavora, ha reimpostato le modalità e i luoghi del lavoro, ha indotto un adattamento *forzato* alle tecnologie e al ritiro sociale, ha accelerato la pervasività dei social media, generando mutamenti negli stili di vita e di condivisione comunitaria.

Nel contesto lavorativo, alla persona viene ora richiesto di gestire nuovi ritmi lavorativi (Istat, 2018), di riorganizzare le proprie abitudini familiari, di adattarsi flessibilmente a ristrutturazioni degli spazi e dei tempi di lavoro. Queste inedite trasformazioni, che si stanno imponendo nelle imprese, nella società e nella quotidianità, portano con sé nuovi ed eterogenei bisogni sociali e professionali e rinnovate domande formative (Pesenti & Scansani, 2020).

L'obiettivo di questo contributo è quello di comprendere come e in che modo il Covid-19 abbia cambiato il modo di fare e di stare al lavoro e come esso abbia fatto emergere nuove competenze e bisogni formativi presso gli adulti al lavoro. Le principali domande di ricerca sono: quali sono state le principali difficoltà dei lavoratori durante e dopo il *lockdown*? Quali sono stati i vissuti emotivi, la percezione di cambiamento, le preoccupazioni rispetto al futuro lavorativo? L'esperienza di quarantena ha determinato dei cambiamenti rispetto all'importanza attribuita ad alcune dimensioni lavorative e verso il futuro? In che modo è possibile, per le aziende, agevolare il ritorno alla nuova 'normalità' del lavoro ed implementare azioni formative dedicate ed efficaci?

Inizialmente, verranno affrontati alcuni temi centrali quali l'impatto della pandemia nella vita quotidiana e lavorativa e si analizzerà come l'emergenza sanitaria abbia imposto un riorientamento delle pratiche lavorative e delle modalità produttive. Successivamente, attraverso un approccio di tipo quantitativo, verrà presentato lo strumento applicato per indagare gli obiettivi di ricerca all'interno un'azienda metalmeccanica del Nordest d'Italia, studiata come caso di ricerca perché caratterizzata da una costante attenzione alla valorizzazione delle risorse umane aziendali attraverso una ricca offerta formativa e dalla promozione di iniziative di responsabilità territoriale e innovazione produttiva, rimaste

costanti anche in tempo di Covid-19. I risultati verranno illustrati e discussi al fine di offrire prospettive di ricerca utili per una più ampia discussione sul tema.

2. Covid, lavoro e formazione: quale quadro d'insieme?

Di pari passo con l'emergenza sanitaria, il senso del lavoro sembra essere stato messo in discussione nei suoi significati più consolidati: nelle sue potenzialità di apprendimento, nel suo ruolo di produzione di conoscenza, di ampliamento e sviluppo di competenze, di contesto sociale di riferimento. Allo stesso modo, la pandemia ha imposto inediti cambiamenti nel modo di lavorare e di stare al lavoro con gli altri. Sono state stravolte le pratiche ed accelerata la digitalizzazione. Se da un lato ciò ha aperto nuove strade per rispondere ai fabbisogni produttivi, formativi e occupazionali, dall'altro ha incuneato ulteriori elementi di instabilità (Rullani & Rullani, 2018). In ottemperanza alle direttive ministeriali di distanziamento sociale, si è assistito ad una consistente virtualizzazione delle modalità, dei luoghi (Pesenti & Scansani, 2020) e delle relazioni al lavoro, in un intreccio indistinto e invasivo tra i tempi lavorativi e i ritmi familiari e personali. Come riporta la Fondazione Di Vittorio (2020), durante il *lockdown* circa otto milioni di lavoratori, prevalentemente *white collar*, hanno potuto continuare a svolgere la propria attività in sicurezza da casa. Sviluppare modalità di lavoro da remoto implica introdurre cambiamenti importanti nelle procedure e nei supporti che interessano direttamente i lavoratori sul piano psicologico, sociale e apprenditivo oltre che su quello professionale. Per le organizzazioni, ciò ha comportato un adattamento veloce alla discontinuità, mediante l'implementazione di nuovi stili di *leadership*, il ripensamento della cultura formativa aziendale, l'investimento in tecnologie digitali adeguate, la riorganizzazione dei processi produttivi, organizzativi e formativi per restare nel mercato del lavoro avendo come riferimento una prospettiva di futuro stravolta, incongruente e imprevedibile (Bialas, 2020).

Anche il welfare aziendale, *facilitatore* della vita quotidiana e aziendale del lavoratore (Ferrera, 2006) con funzione di sostegno e di coaching per il cambiamento e l'innovazione organizzativa (Censis & Eudaimon, 2019), si ritrova di fronte a nuovi compiti. Muovendo da una logica meramente assistenziale ed erogativa di servizi e benefit, il welfare aziendale sposta ora la sua attenzione al benessere fisico, mentale, relazionale del lavoratore, promuovendone in primis l'*empowerment* (Maino & Ferrera, 2019). Ciò che viene richiesta è una nuova considerazione per la persona al lavoro, che concerne la valorizzazione delle sue ambizioni ed esigenze specifiche di miglioramento professionale, ma pure di tutela previdente della sicurezza, della salute e del rispetto in senso più globale.

La pandemia sembra aver accentuato una contraddizione profonda. Da una parte vi è una flessibilità portata all'eccesso, dove i lavoratori e le organizzazioni devono diventare 'agili' come il lavoro, coordinandosi e adattandosi tempestivamente agli eventi non appena accadono; dall'altra vi è il richiamo alla lentezza della riflessività, ad una più profonda attenzione per le risorse umane, per i loro vissuti e le loro risorse come strumenti per reagire in maniera resiliente alle situazioni di difficoltà come Covid-19, valorizzandone le specifiche peculiarità e diversità. Si tratta di una trasformazione profonda che investe la cultura aziendale, lo sviluppo delle competenze, i processi formativi e principi organizzativi, il modo di relazionarsi con l'ecosistema.

Se prima il mondo del lavoro richiedeva ai lavoratori l'aggiornamento costante delle competenze per evitare l'obsolescenza professionale, aumentandone l'*employability* (Pesenti & Scansani, 2020) e contribuire al vantaggio competitivo aziendale, diventa ora

un obiettivo chiave riuscire a gestire il cambiamento, permettendo alle persone di stare bene in un mondo del lavoro in cui sono rimesse in questione modalità, mezzi e pratiche professionali.

Al lavoratore, che si ritrova a dover riposizionarsi nelle dinamiche professionali, sembrano essere richieste, principalmente, tre competenze di base: quelle digitali, quelle trasversali e quelle di resilienza auto-formativa. Il World Economic Forum (2018), cercando di tracciare il futuro del lavoro, mette in evidenza che per il 2022, rispetto ai 75 milioni di lavori che verranno automatizzati, si prospetteranno 133 milioni di nuovi ruoli; di pari passo, sottolinea che circa il 54% dei lavoratori necessiterà di *upskilling* e *reskilling* delle proprie competenze.

In riferimento alla realtà italiana, l'OECD (2019) riporta che il 13.8% dei lavoratori ricopre posizioni ad alto rischio di automazione e necessita quindi di informazione digitale e di formazione tout court. Tuttavia, le statistiche a livello europeo e nazionale restituiscono dati poco rassicuranti: in Italia, nel 2019, solo il 20.1% degli adulti partecipa ad attività di formazione, la metà rispetto alla media europea. Questa percentuale scende al 9.5% per gli adulti con competenze basse, che sarebbero invece proprio coloro che hanno maggior bisogno di formazione. In linea con quanto tratteggiato dall'OECD (2020), anche l'Istat (2019) restituisce delle percentuali negative: nel 2019, le attività formative hanno coinvolto circa l'8.1% della popolazione tra i 25 e i 64 anni. L'emergenza sanitaria, tuttavia, sembra aver invertito questa tendenza: dai dati 2020 dell'Osservatorio sull'*HR Innovation Practice* del Politecnico di Milano¹, emerge che per supportare i propri collaboratori durante l'emergenza, il 47% delle 198 organizzazioni coinvolte ha intensificato la formazione, rivolta a tutta la popolazione aziendale (24%) o solo ad alcuni ruoli (23%), con un focus sulle competenze digitali.

L'Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società (DESI) stilato per il 2020 dalla Comunità Europea restituisce l'immagine di un'Italia ancora arretrata in termini di digitalizzazione, ponendola al 25° posto tra gli Stati UE e all'ultimo se si considera il valore assegnato al capitale umano: solo il 42% degli italiani, tra i 16 e i 74 anni, possiede competenze digitali di base, rispetto ad una media europea del 58%. Tale competenza non deve essere racchiusa entro l'uso di strumenti specifici al lavoro, ma riguarda la capacità di muoversi in una quotidianità intrisa di digitale, essere capaci di recuperare informazioni presenti in Rete, lavorare su risorse digitali, interagire attraverso le piattaforme adottando comportamenti attenti alla sicurezza informatica.

Quanto detto finora espone la necessità di nuove capacità e competenze che permettano alle persone di rispondere efficacemente alle richieste, lavorative e non, mobilitando le risorse più adeguate in funzione del contesto, ma anche utili per vivere attivamente e consapevolmente la loro vita. Essere competente non consiste solo nel possedere le conoscenze digitali o tecniche limitate all'esecuzione del lavoro, ma anche avere tutte quelle competenze *soft*, che guidano l'agire all'interno della complessità. In rapporto alla pandemia, Gheno (2020) enfatizza proprio questo punto: oltre al *know how* tecnologico, oggi serve investire su altre risorse di occupabilità, legate al capitale umano e psicologico. Tali competenze, trasversali ai ruoli e agli ambiti di vita, richiedono alle persone competenze di autodeterminazione, *problem solving* creativo, di collaborazione e orientamento al risultato.

¹ <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/webinar/la-formazione-ai-tempi-del-covid-19>.

Parallelamente, l'apprendimento è da considerare non solo funzionale all'adattamento proattivo della persona all'imprevedibilità del mondo, lavorativo e privato, ma anche in termini di promozione dell'autorealizzazione personale. Gheno (2020) afferma che il Covid-19 ha portato una nuova idea di lavoro, che si svincola dalla necessità materiale e ritrova il proprio significato nell'espressione del sé, lasciando spazio all'utilità sociale e riconoscendo il valore della componente umana a fianco delle dimensioni fisiche e tecnologiche. In questo contesto, è evidente l'istanza di innovazione a cui la formazione deve far fronte, mettendosi a disposizione delle persone, sia in termini di facilità di fruizione che come garante del loro benessere, attraverso lo sviluppo delle competenze utili per affrontare ed anticipare i cambiamenti lavorativi e quotidiani. Nuove competenze e bisogni formativi emergono, fortemente radicati al vissuto dei lavoratori come persone e al loro benessere affettivo (Greenhaus, Allen, & Spector, 2006) prima che strumentale.

Riguardo l'impatto emotivo dell'esperienza di quarantena, diversi studi (Istat, 2020; Wang et al., 2020) fanno emergere il fatto che le emozioni associate alla fase di rientro al lavoro e, più in generale alla pandemia, sono agganciate ai vissuti personali, non solo negativi ma anche positivi. Focalizzare su questi aspetti, riconoscendo le potenzialità della capacità di riprogettazione emotiva, può rappresentare una competenza chiave per il ritorno ad una *nuova normalità* (Holmes et al., 2020). Le ricerche a riguardo (Serafini et al., 2020) mostrano che l'impatto di Covid-19 provoca reazioni psicologiche significative nelle persone (pervasiva ansietà, frustrazione e noia, sentimento di tristezza, paura dell'infezione), le quali che possono essere mitigate da una serie di fattori tra cui il supporto sociale, strategie preventive a livello comunicativo e informativo e il potenziamento della resilienza, quale capacità di attivazione sviluppare abilità chiave per ripristinare livello benessere – personale, lavorativo o sociale – e attenuare situazioni stressogene.

La nuova quotidianità privata e lavorativa introdotta dalla pandemia, costellata di problemi, rischi e novità, ha determinato l'accentuarsi tra le persone di alcune preoccupazioni, come la paura di non farcela, di non riuscire a riprendersi dalle difficoltà personali, di saper far fronte alla crisi lavorativa, instillando dubbi importanti su aspetti legati al senso di appartenenza e alle dimensioni dell'autorealizzazione (Pfefferbaum & North, 2020).

Nella pandemia, il ruolo della formazione appare come la chiave di volta prioritaria per inquadrare le sfide organizzative, sociali e individuali imposte dal Covid. Si tratta di una visione della formazione potenziante e resiliente, che esercita un ruolo pedagogico fondamentale quale opportunità per riflettere sulla realtà al fine di coglierne le possibilità di apprendimento e quale potenzialità per far fronte alle minacce e alle sfide di un tempo pandemico.

3. Metodologia della ricerca

Per rispondere alle importanti e urgenti domande di ricerca di questo contributo, l'approccio individuato è quello dello studio di tipo quantitativo, il cui obiettivo è quello di esplorare il tema di ricerca. Si è scelto di utilizzare il caso di studio per guadagnare una maggiore profondità nella ricerca al fine di restituire, in presa diretta, la complessità delle sfide poste dalla situazione e degli effetti di Covid-19 nei luoghi di lavoro. Affrontare le crisi che comporta, nello scenario attuale, la gestione e la valorizzazione delle risorse umane, la produzione di beni e lo sviluppo di competenze dei lavoratori rappresentano delle questioni chiave che, uscite dalla *normalità*, sfidano a ripianificare e riprogettare sistemi organizzativi, modelli manageriali, programmi e strumenti di formazione professionale e

aziendale.

Investigare definizioni, cambiamenti, condizioni attraverso il caso di studio può essere infatti un interessante focus, utile a riflettere su come si possano individuare delle direzioni per formare ad una riprogettazione personale e organizzativa. Consentendo, nello specifico, di analizzare, interpretare e discutere su come l'attuale pandemia abbia impattato sui lavoratori e sulle aziende, il caso di studio (Hamilton & Corbett-Whitter, 2013) offre prospettive di lettura che possono fornire importanti implicazioni per la pratica ma anche per la ricerca, mostrando un'inedita connessione tra formazione, mondo del lavoro e apprendimento degli adulti al lavoro. La scelta del caso risulta, infatti, emblematica per rivelare trend ed estrapolare temi chiave che possono illuminare circa future implicazioni, aprendo a una riflessione che va al di là della specifica situazione.

La ricerca si riferisce ad una realtà aziendale veneta – Speedline – con un organico di oltre 600 persone e leader nella produzione di cerchi in lega del settore automotive². L'azienda è stata studiata come caso significativo dal momento che, fin da inizio pandemia, ha fatto propria la necessità di capire quali fossero le difficoltà incontrate dai lavoratori durante la quarantena, la loro visione del futuro lavorativo e la richiesta di nuovi servizi aziendali per poter comprendere le emergenti necessità di formazione continua dei collaboratori. È stato pertanto indagato l'impatto dell'emergenza sanitaria sui lavoratori, sulla loro percezione, sui nuovi e vecchi bisogni formativi. La Direzione ha preferito impostare un'indagine totale piuttosto che una campionaria, in modo da ottenere una fotografia più dettagliata e contestualizzata dei vissuti e delle necessità dei collaboratori (*blue e white collars*). Il disegno di ricerca è *whitin subjects*, in quanto “tutti i soggetti valutano un'unica volta uno stesso insieme di stimoli, ovvero un identico insieme di domande” (Zammuner, 1998, p. 59). I dati di seguito presentati sono stati raccolti attraverso un questionario costruito ad hoc, somministrato in forma cartacea o telematica³, utile anche nella prospettiva di ottimizzare i tempi in rapporto a popolazioni numerose. È stato infatti considerato quanto emerso dall'indagine 2020 di ODM Consulting⁴, in cui si evidenzia che quando i dipendenti sono coinvolti attraverso uno strumento quantitativo e standardizzato in fase di rilevazione del bisogno e identificazione del panel di servizi, riportano poi livelli maggiori (+11.8%) di soddisfazione per le iniziative attivate.

Lo strumento è strutturato in quattro aree tematiche, che indagano la vita in quarantena e il rientro a lavoro, l'entità del cambiamento rispetto alla rilevanza di alcune dimensioni lavorative prima e dopo la quarantena e la prospettiva futura, in termini di incertezze individuali, riferite sia all'ambito professionale che di vita privata e quotidiana. Inoltre,

² Speedline, fondata nel 1976 a Santa Maria di Sala (VE), nonostante l'apertura al mercato internazionale a seguito dell'acquisizione nel 2007 da parte del Gruppo Ronal (con Headquarter in Svizzera, a Härkingen), mantiene una forte identità locale, che si rispecchia nel profondo impegno della Direzione nel promuovere iniziative di responsabilità territoriale, alle quali si affianca una costante attenzione alla valorizzazione dei collaboratori attraverso una ricca offerta formativa, che comprende sia attività non necessariamente collegate alla realtà e ai ruoli lavorativi sia corsi di sviluppo e ampliamento delle competenze tecniche.

³ Tale scelta è stata imposta dal fatto che non tutti i lavoratori dei vari reparti produttivi avevano a disposizione una e-mail aziendale o una postazione per accedere al PC. Il questionario e le modalità di compilazione sono stati presentati ai collaboratori e sono stati previsti dall'ufficio Sviluppo Risorse Umane (dott.ssa Gaia Formenti) momenti di restituzione dei risultati.

⁴ <https://it.odmconsulting.com/>.

viene chiesto direttamente ai lavoratori come l'azienda potrebbe fornire loro sostegno, sotto forma di servizi di welfare, di formazione e sviluppo di competenze.

Rispetto ai 46 item totali, vengono qui presi in considerazione solo quelli rilevanti e utili a rispondere alle domande di ricerca. La progettazione e la costruzione dello strumento è stata effettuata durante il *lockdown* a partire dalla letteratura di settore, da materiale specifico riferito alla pandemia, dalla specifica conoscenza organizzativa dell'azienda e delle sue risorse umane, ma senza la possibilità di effettuare un pre-test di validazione. I dati quantitativi raccolti attraverso il questionario sono stati analizzati utilizzando Excel, applicando metodi statistici coerenti con le caratteristiche delle domande e delle categorie di risposta. In particolare, le risposte alle domande a scelta multipla o forzata, collocandosi a livello di scala nominale, sono presentate attraverso percentuali e proporzioni. Inoltre, la significanza delle statistiche è stata valutata attraverso il test del χ^2 . Nel questionario sono state inserite anche delle domande con scala di tipo Likert suddivisa in quattro categorie di risposta (da 0 a 3): questa, anche se ordinale, viene considerata come continua e misurata come se fosse scala a intervalli (Zammuner, 1998).

In particolare, considerando la numerosità campionaria ($n > 30$), la distribuzione è stata assunta come normale, e per questo la valutazione della significatività statistica della differenza tra le medie di due campioni indipendenti o di misurazioni appaiate, è stato utilizzato il *test t* di Student. Ai fini dell'analisi, sono stati considerati 434 dei 612 questionari distribuiti; i dati raccolti provengono dal 71% della popolazione aziendale, raggiungendo il 73% dei dipendenti nel caso di somministrazione cartacea e il 62% per via telematica. In termini di tasso di non risposta, il 29% comprende, oltre ai questionari compilati in modo parziale, anche tutti quei soggetti non raggiungibili, perché assenti dal luogo di lavoro durante il periodo di distribuzione del questionario: i lavoratori sono prevalentemente di genere maschile, l'83% occupati nei reparti produttivi e il 49% di età compresa tra i 46 e i 55 anni. Inoltre, il 36%, ha il diploma di scuola superiore, tuttavia la porzione maggiore ha un titolo di studi inferiore: il 30% la licenza media e il 25% una qualifica professionale. Infine, il 60% dichiara di avere figli. I risultati sotto descritti devono essere letti e interpretati tenendo conto delle debite peculiarità di Speedline come caso di studio con caratteristiche di contesto e di lavoratori, ma generalizzabili ad una realtà produttiva e organizzativa di medie dimensioni, ben strutturata nei termini di Formazione e Sviluppo dei lavoratori.

4. Risultati⁵

In questa sezione, vengono presentati i risultati della ricerca che fanno emergere, in prima battuta come l'isolamento forzato, la riduzione degli spostamenti, lo stravolgimento delle abitudini e il distanziamento sociale abbiano cambiato la routine di gran parte dei lavoratori. A tal proposito, il 76% dei collaboratori Speedline afferma di aver sperimentato un cambiamento parziale (59%) o totale (17%) del proprio modo di vivere rispetto a prima del Covid-19. Solo il 3% ritiene che non ci sia stato alcun cambiamento nella propria vita e il restante 21% lo considera comunque contenuto. Inoltre, come si può vedere nella Figura 1, il 33% dei rispondenti durante il *lockdown* ha avuto difficoltà nel decidere come impegnare il proprio tempo. Una possibile interpretazione chiama in causa il fatto che, per una motivazione strettamente connessa all'effettiva possibilità di svolgere le mansioni

⁵ Il paragrafo 4 è stato redatto da Veronica Marin.

lavorative da casa, in molti si sono ritrovati con molto tempo libero perché solo per una bassa percentuale di collaboratori è stato attivato il telelavoro. Ritornando alla vita in quarantena, emerge che il 20% dei collaboratori con figli ha vissuto la loro gestione come problematica e che le difficoltà economiche sono state rilevanti per il 26% dei rispondenti, con un picco del 30% tra i produttivi, rispetto all'8% dei *white collar*. Questi dati combaciano con quanto evidenziato dalle indagini Istat 2020 che, a fianco di vissuti di monotonia e noia, riportano difficoltà per i genitori e un diffuso calo del potere d'acquisto degli italiani a seguito della pandemia. Una nota positiva riguarda il 25% dei collaboratori Speedline che riporta di non aver avuto difficoltà durante il *lockdown*.

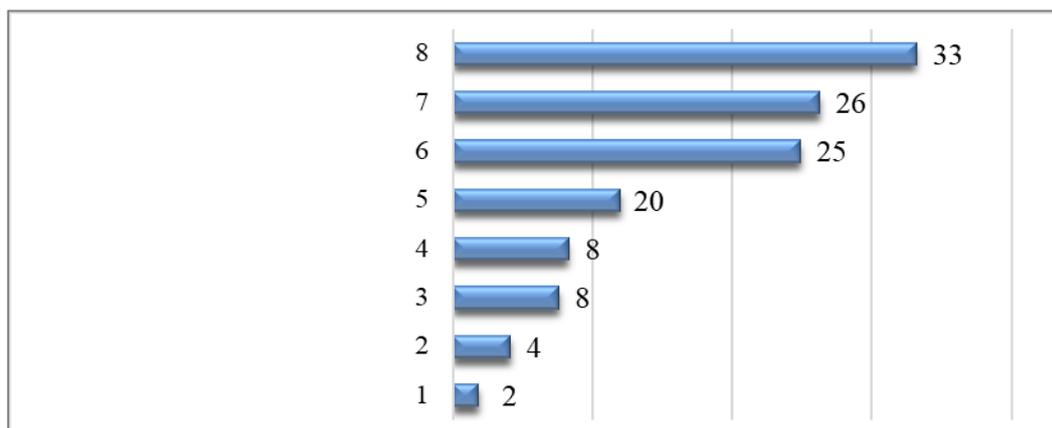


Figura 1. Difficoltà riscontrate durante il *lockdown* (in %).

Considerando il rientro a lavoro, è emerso, coerentemente con l'ipotesi, un importante impatto emotivo della pandemia sui lavoratori. I vissuti emotivi, rilevati anche in altre ricerche sulla pandemia, confermano la loro incidenza, soprattutto per le dimensioni di maggiore criticità (Figura 2) come paura, tristezza, senso di impotenza, controbilanciate, però, da gioia, fiducia e soddisfazione per la possibilità di riprendere il lavoro.

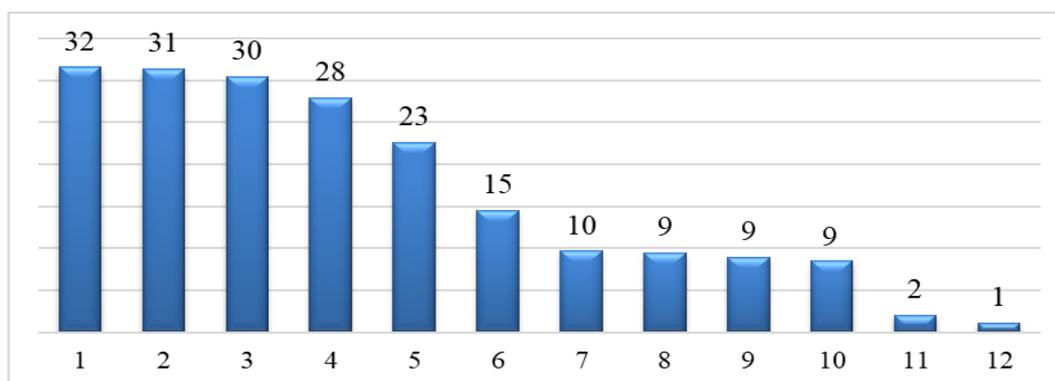


Figura 2. Emozioni al rientro al lavoro (in % - risposta multipla).

I dati segnalano che le emozioni vissute come maggiormente negative sono state più frequenti tra i lavoratori della Produzione (71%), ma sono state sperimentate anche dal 51% degli impiegati negli Uffici e Servizi (Figura 3).

Distinguendo i rispondenti in base all'età, non emergono differenze sostanziali poiché in tutte le fasce d'età, più del 65% delle persone ha provato almeno un'emozione negativa nel

riprendere le usuali attività lavorative dopo il *lockdown*; in questo caso, da segnalare un picco di fragilità del 75% nei lavoratori tra i 56-65 anni.

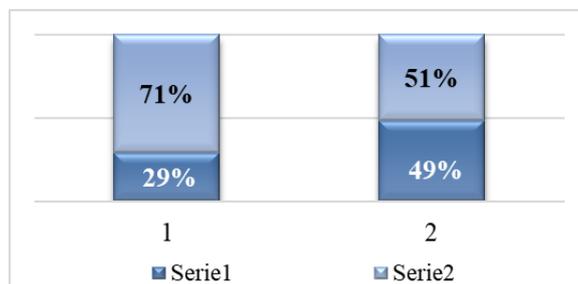


Figura 3. Emozioni negative alla ripartenza per area aziendale (in %).

L'impatto emotivo del Covid sulle persone è testimoniato anche dalla consistente richiesta di supporto di tipo psicologico, espresso dal 47% dei rispondenti e coerente con le tendenze rivelate nei vari studi condotti. In particolare, il 33% richiede l'attivazione di uno sportello d'ascolto, mentre il 14% di uno sportello psicologico (inteso come intervento d'aiuto più strutturato). Questo suggerisce come la promozione della formazione debba includere anche attività attinenti allo sviluppo personale e dimensioni legate ad aspetti di cura psicologica.

Ai partecipanti all'indagine è stato chiesto di valutare l'importanza di alcune dimensioni lavorative prima della quarantena e dopo, una volta ristabilita la situazione di *normalità*, attribuendo una doppia valutazione su una duplice dimensione temporale. Si vuole indagare se e come questa esperienza abbia determinato un cambiamento e comprendere quali azioni programmare e implementare nel breve termine per mantenere motivati i collaboratori Speedline. La Figura 4 mostra che, sia prima che dopo la quarantena, i punteggi medi delle diverse dimensioni attribuiti su una scala Likert (da 0-per nulla importante a 3-molto importante) si rivelano generalmente elevati.

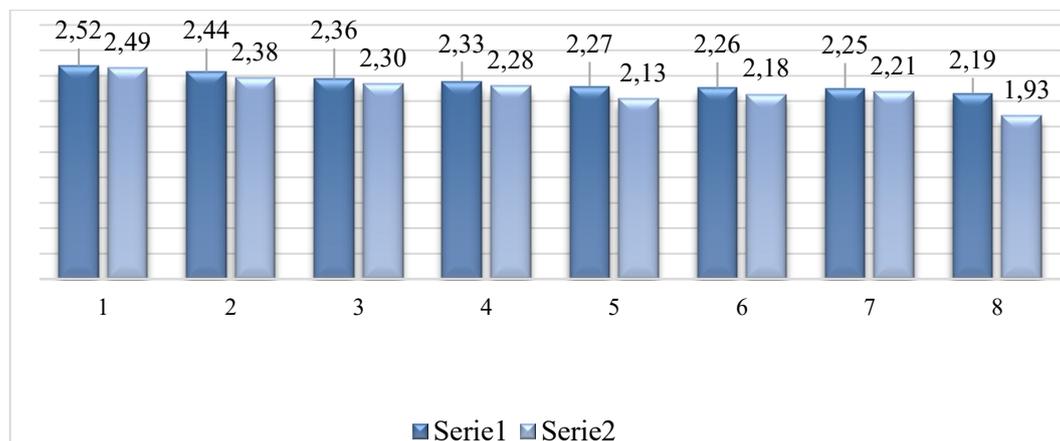


Figura 4. Importanza delle dimensioni lavorative prima e dopo la quarantena (in %).

Sia prima che dopo, la dimensione riconosciuta come la più importante è il saper svolgere il proprio lavoro con competenza: da un lato, emerge la consapevolezza dei lavoratori circa l'importanza dell'autonomia e dell'abilità professionale, dall'altro, si nota l'impegno dell'azienda nei termini di sostegno alla formazione dei collaboratori.

Al secondo posto per importanza si colloca la sicurezza sul lavoro, tematica centrale in Speedline che, essendo un'industria metalmeccanica, riporta livelli di rischio elevati soprattutto nei reparti produttivi in cui viene attuata la strategia *Infortuni 0*. In questo contesto di crisi sanitaria, tale dimensione assume una particolare valenza di tutela della salute e di prevenzione del contagio. Segue la dimensione relazionale nei termini di interazione con i colleghi alla quale, in qualche posizione successiva, ma comunque con punteggio elevato, si aggiunge la stima.

In quarta posizione, per entrambe le valutazioni temporali, si ritrova l'equilibrio vita privata-vita lavorativa che durante la quarantena è stato totalmente stravolto, sia per chi si è ritrovato in Cassa Integrazione che per coloro che hanno svolto il loro lavoro da remoto.

La Figura 4 mostra che le valutazioni riferite alla normalità dopo la quarantena sono generalmente più basse; attraverso il test *t* di Student si è evidenziato che i cambiamenti sono significativi, con diversi valori di probabilità, solo per alcune delle dimensioni prese in esame: la sicurezza sul posto di lavoro, le opportunità di sviluppo, lo stipendio, le relazioni con i colleghi e il sentirsi parte dell'azienda sono meno importanti nel dopo Covid-19, rispetto a quanto lo fossero prima della quarantena. L'importanza attribuita alla competenza nel proprio lavoro, alla stima dei colleghi e all'equilibrio vita privata-vita lavorativa non ha subito cambiamenti statisticamente rilevanti. Queste differenze, tuttavia, devono essere interpretate con cautela: la significatività potrebbe essere l'effetto della numerosità campionaria. La lettura dei dati suggerisce che le componenti di autorealizzazione e stima mantengono la priorità, mentre le dimensioni economiche e psicosociali, duramente colpite dalla condizione di quarantena, vengono messe in discussione. Questi risultati possono aiutare i responsabili e la Funzione Risorse Umane a focalizzare l'attenzione sulle dimensioni considerate più importanti dai collaboratori: per questo è stata effettuata un'analisi comparativa tra aree aziendali al fine di evidenziare più nel dettaglio come sono distribuite le valutazioni tra le categorie di rispondenti.

Osservando la Figura 5, si nota che le valutazioni di importanza degli impiegati negli Uffici sono generalmente più alte rispetto a quelle dei produttivi. Per i primi, l'aspetto più importante è l'equilibrio vita privata-vita lavorativa; per i secondi, la competenza nel proprio lavoro presenta una valutazione media uguale a quella degli impiegati: per entrambe le aree, infatti, il punteggio medio è di 2.49. Da notare che sia Uffici che Produzione pongono all'ultimo posto le opportunità di sviluppo.

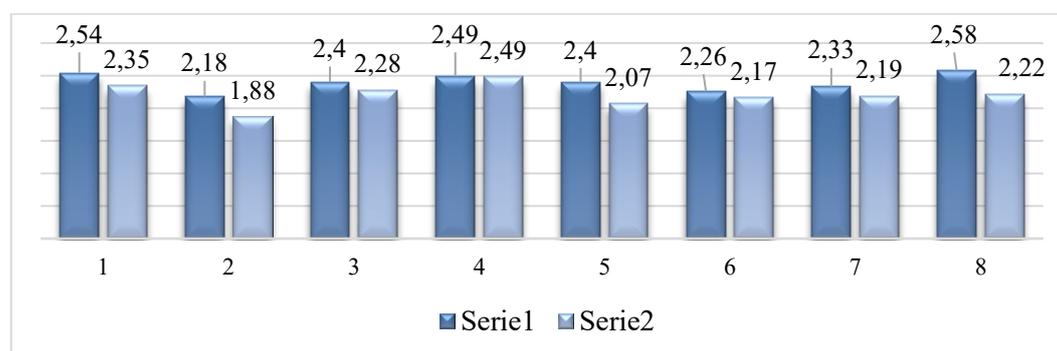


Figura 5. Comparazione tra aree aziendali dell'importanza delle dimensioni lavorative prima e dopo la quarantena (in %).

Il test di significatività statistica ha mostrato che Uffici e Produzione riportano valutazioni statisticamente diverse rispetto alla sicurezza sul posto di lavoro, alle opportunità di

sviluppo, allo stipendio e all'equilibrio tra vita privata e lavorativa, che per gli impiegati, sono significativamente più importanti. Il risultato rispetto alla conciliazione lavoro-vita privata a livello degli Uffici non è inaspettato; infatti, in quest'area la percentuale di donne è maggiore rispetto ai reparti produttivi, le quali, come evidenziato anche da altre ricerche (Istat, 2019), riportano più frequentemente tale preoccupazione.

A livello generale, la maggior parte dei rispondenti ritiene che la situazione lavorativa attuale sia cambiata rispetto al passato e che nel futuro vi saranno delle variazioni che introducono situazioni di incertezza riguardo al futuro professionale. Dalla Figura 6 si nota la diversa percezione delle dimensioni lavorative in parte indagate nelle Figure 4 e 5. Il 58% dei rispondenti mostra preoccupazione rispetto alla situazione economica, il 45% circa la sicurezza sul posto di lavoro e il 32% per le opportunità di sviluppo lavorativo. A queste seguono la salute (30%) e l'equilibrio tra vita privata-vita lavorativa (24%). Gli altri ambiti presentano percentuali inferiori al 10%.

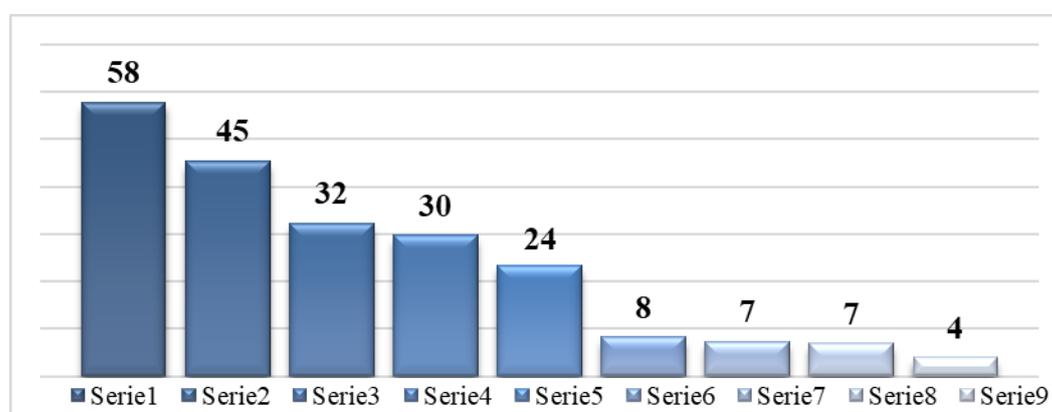


Figura 6. Distribuzione percentuale degli ambiti di incertezza (in %-risposte multiple).

Anche rispetto a questi dati sono state analizzate le differenze tra aree aziendali, in particolare: Uffici e servizi (64%) sembrano essere moderatamente più preoccupati riguardo alla situazione economica futura rispetto a chi è occupato in Produzione (57%); il 30% della Produzione e il 42% di Uffici e Servizi, indica incertezza riguardo opportunità di sviluppo lavorativo. In questa dimensione, inoltre, si ha il maggiore scostamento in punti percentuali tra le due aree, pari ad una discrepanza del 12%. Tuttavia, a seguito del test χ^2 , non sono emerse differenze percentuali statisticamente significative.

Ai collaboratori Speedline è stata inoltre richiesta una valutazione (su scala Likert da 0 a 3) circa la volontà di approfondire e ampliare le competenze professionali a seguito di Covid-19. A livello complessivo, è emerso un interesse per l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze tecniche: il 73% dei rispondenti, pari a 314 persone, ha scelto le categorie 2 (Abbastanza) e 3 (Completamente). A seguire, si distinguono quelle informatiche (71%), la capacità di risolvere i problemi (70%) e di gestire i cambiamenti (69%). Questi risultati rispecchiano quanto già evidenziato, ovvero il ruolo centrale le competenze inerenti le *hard skills* ma anche le competenze trasversali o digitali. L'interesse espresso per la formazione tecnica è stato accolto molto positivamente dall'azienda, al fine di implementare nuove attività in questo ambito. Nella Figura 7, si possono osservare le percentuali di scelta riferite ad ogni categoria di risposta per le diverse competenze considerate. In generale, per ogni competenza si registra che più del 60% dei lavoratori Speedline è interessato ad approfondirla (abbastanza o completamente). Inoltre, il 41% ritiene che ci siano, in

generale, nuove conoscenze o competenze che potrebbero essere utili per il futuro professionale.

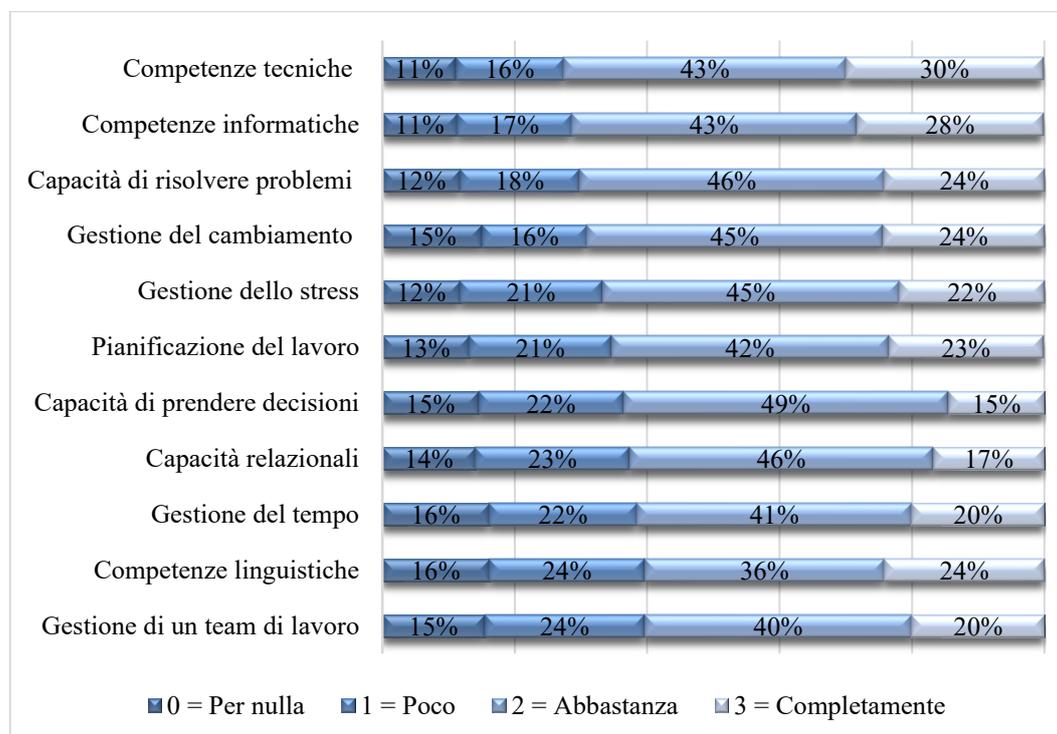


Figura 7. Distribuzione percentuale delle risposte rispetto alle competenze.

Considerando la diversità delle mansioni e dei ritmi lavorativi in funzione delle aree aziendali, si è ritenuto opportuno approfondire l'analisi considerando distintamente Produzione e Uffici e Servizi. I risultati riferiti alla categoria degli occupati in Produzione rispecchiano quelli a livello complessivo. Ai primi posti, ritroviamo infatti le competenze tecniche, seguite da quelle informatiche e di *problem solving*. Si può comunque notare un interesse di approfondimento superiore al 50% per tutte le competenze. Le competenze linguistiche, che riscontrano l'interesse del 58% dei rispondenti, riportano anche il tasso più elevato (18%) di disinteresse. Questo è comprensibile considerando il fatto che i *blue collar*, a livello lavorativo, utilizzano raramente le lingue straniere e che è attualmente attivo in azienda un corso gratuito di inglese rivolto a tutti.

Anche chi lavora negli Uffici e Servizi è interessato ad approfondire le competenze tecniche, tuttavia al primo posto, con il 72% di persone interessate (47% abbastanza e 25% completamente), si ritrovano le competenze linguistiche. Speedline, infatti, fa parte di un gruppo internazionale che richiede la conoscenza delle lingue per riuscire ad allinearsi e avere interazioni efficaci tra colleghi di stabilimenti diversi.

Ulteriore dato positivo e coerente con quanto emerso dalla letteratura riguarda l'interesse del 47% dei rispondenti per i corsi di formazione, che risulta elevato sia per la Produzione (45%) che per Uffici e Servizi (56%), anche se per questi ultimi con valori più moderati.

La Figura 8 mostra la distribuzione dell'interesse a partecipare a corsi di formazione in funzione della fascia d'età (alternativa sì/no). Si distinguono in positivo i più giovani (meno di 24 anni), 67% dei quali sceglie i corsi di formazione come strumento utile per

fronteggiare il futuro; seguono con il 58% i lavoratori di età compresa tra i 46 e i 55 anni; solo il 28% di chi ha più di 56 anni ritiene utile la formazione. Questo dato non solo è confermato dalle principali ricerche (Istat, 2019) ma può essere spiegato considerando che i lavoratori di Speedline hanno un'anzianità di ruolo molto elevata: molti di coloro che sono in questa fascia d'età sono prossimi alla pensione e per questo probabilmente meno interessati a incrementare la propria *employability*.

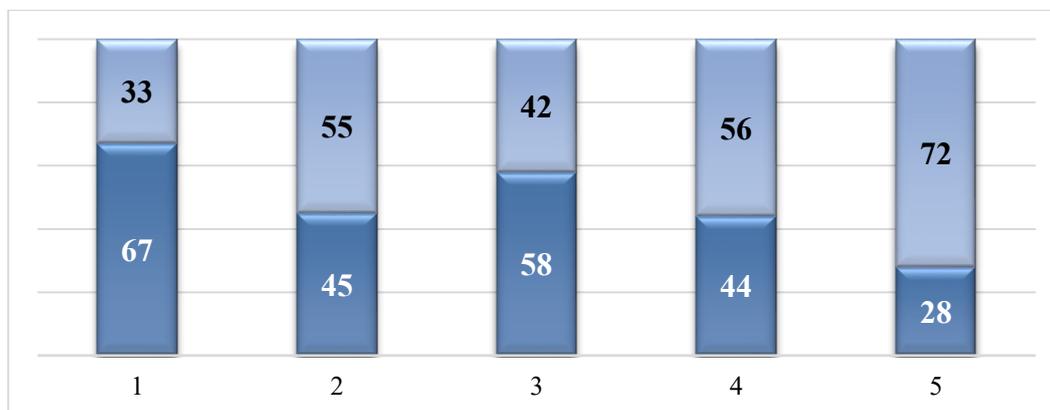


Figura 8. Interesse per i corsi di formazione per fasce d'età (in %).

In conclusione, dalla lettura dei dati ottenuti attraverso la somministrazione dei questionari sono emersi chiaramente i vissuti dei collaboratori Speedline durante la quarantena, ma anche le dimensioni professionali e formativi da sostenere o sviluppare. La ricerca, che ha fornito all'azienda importanti suggerimenti per guidare l'implementazione di azioni informate e contestualizzate a supporto delle Risorse Umane, ha messo in luce pure come la pandemia ha segnato, insieme, un punto di crisi, di accelerazione e di cambiamento.

Evidenziate le principali incertezze riferite al futuro, è chiaro come non solo le dimensioni lavorative, ma anche gli aspetti relativi alla sfera privata e sociale entrano in gioco in maniera preponderante. In questo senso, il ruolo delle competenze trasversali e la funzione della formazione si rivelano strumenti e modalità cruciali su cui far leva per ripartire.

5. Discussione e conclusione

La ricerca svolta presso Speedline mostra come l'intervento aziendale in ottica di sostegno al benessere e alla formazione dei collaboratori in tempo di pandemia, sia non solo auspicabile da un punto di vista teorico, ma anche richiesto dagli stessi lavoratori, l'85% dei quali riconosce un ruolo all'azienda nel determinare il futuro personale e professionale. A livello applicativo, quanto emerso permette di evidenziare che l'esperienza della quarantena ha determinato delle difficoltà prevalentemente di tipo economico e connesse alla gestione del tempo libero e dei figli e ha generato, al momento del rientro al lavoro, vissuti emotivi ambivalenti sia positivi (fiducia e gioia), che negativi (paura e senso di impotenza) che devono essere presi in considerazione per il benessere dei singoli, prima che aziendale. A seguito della quarantena, si sono evidenziate delle differenze rispetto all'importanza soggettiva attribuita alla sicurezza sul posto di lavoro, alle opportunità di sviluppo, allo stipendio, alle relazioni con i colleghi e al sentirsi parte dell'azienda. Queste dimensioni continuano, comunque, a presentare dei valori elevati, insieme alla competenza nel proprio lavoro, alla stima dei colleghi e all'equilibrio vita privata-vita lavorativa, che

invece non hanno subito cambiamenti significativi rispetto al pre-Covid-19. Uno sguardo al futuro evidenzia che le preoccupazioni maggiori riguardano la situazione economica e la vita lavorativa, piuttosto che quella privata. Infine, emerge un interesse, trasversale alle aree aziendali, rispetto all'ampliamento delle competenze tecniche, tuttavia emergono anche delle preferenze specifiche: gli amministrativi ritengono prioritario lo sviluppo delle competenze linguistiche, mentre tra i produttivi si prediligono quelle informatiche. A livello complessivo, comunque, il 47% ritiene utili i corsi di formazione (in presenza o a distanza) per fronteggiare il futuro.

Questi dati suggeriscono di ripensare le iniziative formative nei termini di competenze e bisogni formativi per livelli di approfondimento successivo con una particolare attenzione ai vissuti emotivi delle persone che lavorano. Inoltre, riportando l'attenzione sulla questione dell'accelerazione digitale e considerando l'interesse espresso dagli operai rispetto l'ampliamento delle competenze tecnologiche, un'analisi dettagliata del *digital gap* potrebbe rivelarsi molto informativa rispetto alle direzioni da intraprendere in ottica di incremento dell'*employability* e di sostegno all'adattamento in una quotidianità sempre più tecnologica e *online*. Anche la questione emotiva acquisisce una certa importanza: a fianco dei servizi di supporto psicologico si potrebbero attivare dei percorsi di sviluppo, aiutando così le persone a vivere in uno stato positivo di benessere. Al fine di integrare il presente lavoro, focalizzato sull'individuazione di risorse esterne utili al lavoratore, sarebbe interessante approfondire il versante delle risorse interne della persona: i dati emersi indicano che il 91% dei lavoratori Speedline si sente abbastanza o completamente positivo e fiducioso circa le proprie capacità di gestire il futuro, tuttavia è auspicabile e intrinsecamente interessante dettagliare maggiormente questo dato, valutando l'individualità attraverso procedure qualitative. Di pari passo, considerando l'andamento della pandemia, sarebbe interessante in ottica di monitoraggio del vissuto dei collaboratori a livello complessivo e utile ai fini di migliorare l'offerta formativa, prevedere la somministrazione di uno strumento volto a indagare le nuove difficoltà e preoccupazioni, ma anche valutare la soddisfazione rispetto alle iniziative attivate a livello aziendale per il sostegno del benessere dei collaboratori. Così facendo si può verificare l'effettiva adeguatezza dei servizi, evitando che essi diventino obsoleti. Inoltre, si potrebbe incrementare la formazione a distanza nella forma del *microlearning*, rendendola così più facilmente fruibile e sostenendo la diffusione di una cultura di autodeterminazione della formazione.

A partire da questi dati e da quanto tratteggiato dalla letteratura diventa necessario una visione della formazione in grado di progettare in tempo reale servizi integrativi e percorsi formativi rivolti a incrementare l'*employability* e il *well being* dei lavoratori. La crisi economica aggravata dal Covid-19 impone, infatti, una attenzione al benessere e allo sviluppo continuo del lavoratore a partire dal potenziamento della capacità di resilienza organizzativa e individuale. Risulta centrale, in tempi così difficili che sembrano non permettere fughe in avanti, una visione della formazione incentrata proprio su un'apertura prospettica e lungimirante al futuro (Bialas, 2020), dove le persone che vivono e lavorano siano effettivamente messe al centro di percorsi di crescita resiliente e di apprendimento non solo inerenti al contesto professionale ma anche familiare e sociale.

In questo scenario, la Funzione Risorse Umane assume un compito cruciale: deve adottare uno sguardo olistico e strutturare sistemi di monitoraggio continuo rispetto alla soddisfazione delle iniziative formative e di *welfare* attivate, ma anche di raccolta di nuove esigenze formative personali e professionali, ponendo particolare attenzione alle trasformazioni sociali, tecnologiche e normative. Inoltre, deve incrementare non solo la

formazione tecnica ma puntare su quella soft e trasversale, rendendo quotidiane le opportunità di *upskilling* e *reskilling*, e diffondendo una cultura dell'apprendimento continuo, di *empowerment* della persona e di responsabilizzazione. In questo modo i lavoratori possono sperimentarsi competenti nel lavoro e contemporaneamente apprendere in modo libero e autodiretto, aumentando la propria autonomia e la resilienza di fronte a momenti di sovvertimento radicale come quello della pandemia.

Riferimenti bibliografici

- Bialas, T. (2020). *Come fare futuro. Manuale per l'impresa lungimirante*. Milano: FrancoAngeli.
- CENSIS. Centro Studi Investimenti Sociali, & Eudaimon (2020). *3° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*. <https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/3%C2%B0%20Rapporto%20Censis-Eudaimon%20sul%20welfare%20aziendale.pdf> (ver. 15.12.2021).
- Corsi, M. (2020). *Il tempo sospeso. L'Italia dopo il coronavirus*. Milano: FrancoAngeli.
- EAIE. European Association for International Education (2020). *Coping with COVID. International Higher Education in Europe*. Amsterdam: EAIE Publisher.
- Ferrera, M. (2006). *Le politiche sociali*. Bologna: il Mulino.
- Fondazione Di Vittorio - Cgil (2020). *Quando lavorare da casa è... smart? Prima indagine sullo smart working*. http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2020/05/Indagine_Cgil-Fdv_Smart_working.pdf (ver. 15.12.2021).
- Gheno, S. (2020). *Il lavoro nel post Covid-19: tra desiderio e cambiamenti necessari*. *Lavoro Diritti Europa*, 2, 2–6.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work–family conflict: The dark side of the work–family interface. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being: Vol. 5. Employee Health, Coping and Methodologies* (pp. 61-98). Philadelphia/St.Louis/New York: Elsevier Science/JAI Press.
- Hamilton, L., & Corbett-Whitter, C. (2013). *Using Case Study in Education Research*. London: Sage.
- Holmes, E. A., O'Connor, R. C., Perry, V. H., Tracey, I., Wessely, S., Arseneault, L., et al. (2020). Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemic: a call for action for mental health science. *The Lancet Psychiatry*, 7(6), 547–570.
- Istat. Istituto Nazionale di Statistica (2018). *Report Conciliazione tra lavoro e famiglia, anno 2018*. <https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf> (ver. 15.12.2021).
- Istat. Istituto Nazionale di Statistica (2019). *Rapporto annuale 2019. La situazione del Paese*. <https://www.istat.it/it/archivio/230897> (ver. 15.12.2021).
- Istat. Istituto Nazionale di Statistica (2020). *Rapporto annuale 2020. La situazione del Paese*. <https://www.istat.it/it/archivio/244848> (ver. 15.12.2021).
- Lombardo, C., & Mauceri, S. (2020). *La società catastrofica. Vita e relazioni sociali ai temi dell'emergenza Covid-19*. Milano: FrancoAngeli.

- Maino, F., & Ferrera, F. (Eds.). (2019). *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*. Torino: Giappichelli.
- ODM hr Consulting. <https://it.odmconsulting.com/> (ver. 15.12.2021).
- OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development (2019). *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a digital world*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/df80bc12-en> (ver. 15.12.2021).
- OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). *OECD Economic Outlook 2020*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/39a88ab1-en> (ver. 15.12.2021).
- Osservatori.net digital innovation. *La formazione ai tempi del covid 19*. <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/webinar/la-formazione-ai-tempi-del-covid-19> (ver. 15.12.2021).
- Pesenti, L., & Scansani, G. (2020). *Welfare aziendale: e adesso? Un nuovo patto tra impresa e lavoro dopo la pandemia*. Milano: Vita e Pensiero.
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental Health and the Covid-19 Pandemic. *New England Journal of Medicine*, 383, 510–512.
- Rullani, F., & Rullani, E. (2018). *Dentro la rivoluzione digitale: per una nuova cultura dell'impresa e del management*. Torino: Giappichelli.
- Serafini, G., Parmigiani, B., Amerio, A., Aguglia, A., Sher, L., & Amore, M. (2020). The psychological impact of COVID-19 on the mental health in the general population. *QJM: An International Journal of Medicine*, 113(8), 529–537.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., & Ho, R. C. (2020). Immediate Psychological Responses and Associated Factors during the Initial Stage of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic among the General Population in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1729. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/5/1729> (ver. 15.12.2021).
- WEF. World Economic Forum (2018) *The Future of Jobs Report 2018*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (ver. 15.12.2021).
- Zammuner, V. L. (1998). *Teorie e tecniche del questionario e dell'intervista*. Bologna: il Mulino.