



# GUIDA PER LA SELEZIONE E LA GESTIONE DEL PERSONALE DA REMOTO

DIPENDENTI CON ORARI FLESSIBILI E MAGGIORI LIBERTÀ.  
DATORI DI LAVORO CON DIPENDENTI PIÙ FELICI E PRODUTTIVI

L'attesa è finita: la rivoluzione del lavoro da remoto è già in atto da tempo. Secondo alcuni ricercatori, oltre due terzi della forza lavoro mondiale svolgono la propria attività da remoto almeno una volta alla settimana. Uno studio condotto su scala mondiale da IWG, società svizzera che fornisce spazi e uffici alle aziende, ha dimostrato che il 70% dei professionisti lavora da remoto almeno una volta alla settimana, mentre un servizio di CNBC afferma che il 53% lavora da remoto per almeno metà della settimana.<sup>1</sup>

Il sito web d'informazione professionale Business Insider ha sottolineato che alcuni settori, come quello legale e quello scientifico, notoriamente poco inclini ad assumere lavoratori da remoto, impiegano sempre più frequentemente dipendenti che passano almeno una parte della loro settimana lavorativa fuori dall'ufficio.

Man mano che si adattano a questa nuova concezione del lavoro, le aziende e in particolare i responsabili delle risorse umane devono riflettere su come risolvere le numerose sfide che si trovano ad affrontare, dal garantire un flusso costante di nuove assunzioni al convincere i talenti a rimanere più a lungo.

Matt Mullenweg, fondatore di WordPress, la piattaforma per la gestione di contenuti di fama mondiale, propone la seguente strategia per assumere lavoratori remoti. "Concentrati su due aspetti: primo, trova i migliori candidati possibili. Secondo, lascia che svolgano il loro lavoro".<sup>2</sup>

In questo eBook vedremo come i responsabili delle risorse umane possono soddisfare le aspettative dei dipendenti in termini di lavoro flessibile, e, allo stesso tempo, prendere le decisioni migliori per la loro azienda.





## I VANTAGGI DEL LAVORO DA REMOTO PER AZIENDE E DIPENDENTI

In genere, per "lavoro da remoto" si intende un lavoro che viene svolto interamente al di fuori dell'ufficio. Alcuni lavoratori hanno comunque una postazione lavorativa in ufficio, ma lavorano da casa alcune volte alla settimana (il cosiddetto "smart working"); altri, invece, lavorano esclusivamente da remoto.

Il lavoro oggi è più flessibile che mai: c'è chi svolge saltuariamente la propria attività da casa e chi ha allestito un vero e proprio ufficio nella camera degli ospiti.

GiRim Sung, Global Senior Organizational Development

Partner di Molson Coors, sostiene addirittura che le definizioni di lavoro flessibile o da remoto siano sorpassate. Sung ha lavorato come responsabile delle risorse umane e consulente di direzione in aziende incluse nell'elenco Fortune 500, come Nike, State Street e Booz Allen. "Il futuro è già qui. Le persone lavorano dove possono essere più produttive."

Molte aziende sono comunque riluttanti a concedere ai dipendenti l'opportunità di lavorare da casa, anziché in sede, ma potrebbero cambiare idea: esistono prove concrete su come lo smart working dia impulso alla produttività e consenta di risparmiare sui costi. Uno studio condotto dall'Università di Stanford su 500 persone che hanno lavorato sia da remoto che in un ufficio tradizionale ha raggiunto la conclusione che l'aumento di produttività dei lavoratori da casa corrispondeva a un'intera giornata di lavoro in più alla settimana.<sup>3</sup> È vero che i lavoratori da

**"IL FUTURO È GIÀ QUI:  
LE PERSONE LAVORANO  
DOVE POSSONO ESSERE  
PIÙ PRODUTTIVE."**

**— GIRIM SUNG,  
GLOBAL SR. ORGANIZATIONAL,  
DEVELOPMENT, MOLSON COORS.**

remoto fanno una pausa di tanto in tanto per guardare un po' di tv o per fare una telefonata personale, ma è anche vero che passano meno tempo a spettegolare in ufficio e a spostarsi tra casa e luogo di lavoro.

"L'idea che i lavoratori da remoto siano meno produttivi è un falso mito. Se una persona lavora bene tra le mura di un ufficio, è altrettanto se non perfino più produttiva quando lavora da remoto", afferma Max Caldwell, Responsabile e Dirigente dello Studio People & HR Transformation di proprietà di The Hackett Group.

I datori di lavoro che assumono dipendenti da remoto contribuiscono, inoltre, a diversificare le proprie aziende, in quanto attirano persone di ogni generazione, provenienza, esperienza e così via, che probabilmente non sarebbero state disposte a trasferirsi per unirsi al team.

"Questa opzione permette ai datori di lavoro di accedere a un pool di talenti più ampio, dal momento che non devono più limitarsi a scegliere chi vive nelle zone limitrofe. Inoltre, dà ai dipendenti la possibilità di lavorare per un maggior numero di aziende" sostiene Arlene Hirsch, consulente del lavoro e psicoterapeuta.

La diversità ha un impatto anche sui risultati. Secondo un report della rivista Forbes, le aziende che possono contare su un personale diversificato generano ricavi superiori del 19%.<sup>4</sup>

Uno staff più produttivo ed eterogeneo è meno propenso a cambiare lavoro, riducendo ulteriormente i costi per l'azienda. Sempre secondo lo studio dell'Università di Stanford, gli attriti fra i lavoratori da casa sono diminuiti del 50%. Questo si traduce in notevoli riduzioni dei costi, in quanto assumere anche un solo dipendente può comportare dei costi notevoli per un'azienda.

Quando le aziende impiegano lavoratori da remoto, in genere, la necessità di avere maggiore spazio in ufficio diminuisce drasticamente o scompare del tutto, permettendo così alle aziende di risparmiare migliaia o addirittura milioni di euro sul costo degli immobili.

Un servizio della CNN ha rivelato che l'azienda Dell, dove circa il 25% dei dipendenti lavora da casa a tempo pieno o per qualche giorno a settimana, è riuscita a risparmiare circa 12 milioni di dollari all'anno sul costo degli immobili, consolidando e creando ambienti di lavoro più flessibili.<sup>5</sup> Se i dipendenti si recano in ufficio un giorno o due alla settimana, probabilmente non hanno bisogno di una postazione fissa.

**"L'IDEA CHE I LAVORATORI DA REMOTO SIANO MENO PRODUTTIVI È UN FALSO MITO. SE UNA PERSONA LAVORA BENE TRA LE MURA DI UN UFFICIO, È ALTRETTANTO SE NON PERFINO PIÙ PRODUTTIVA QUANDO LAVORA DA REMOTO."**

**— MAX CALDWELL  
RESPONSABILE E DIRIGENTE, STUDIO  
PEOPLE & HR TRANSFORMATION DI  
PROPRIETÀ DI HACKETT GROUP**

Chi lavora da casa, tra l'altro, contribuisce alla salvaguardia dell'ambiente. I lavoratori da remoto di Dell percorrono circa 219 milioni di chilometri in meno l'anno, il che significa che prevengono l'emissione di 35.000 tonnellate metriche di gas serra: si tratta di un enorme contributo alle iniziative green dei datori di lavoro, così importanti al giorno d'oggi.

I lavoratori da remoto che, in alternativa, andrebbero a lavoro in auto possono anche risparmiare, ad esempio su svalutazione del veicolo, benzina, olio, manutenzione e pneumatici.

I dipendenti raggiungono un miglior equilibrio tra vita privata e lavoro e si sentono più felici. Si tratta di un vantaggio anche per i datori di lavoro, che puntano ad attrarre forza lavoro e a mantenerne il livello di soddisfazione, affinché resti in azienda più a lungo. "La capacità di gestire gli imprevisti della vita privata influenza positivamente la vita professionale", ha aggiunto Sung.

Grazie a orari più flessibili, i lavoratori da remoto possono gestire diversi impegni, come le visite mediche o l'assistenza a un figlio o un parente malato, senza doversi preoccupare, ad esempio, di uscire di corsa da una riunione.

I lavoratori che possono svolgere la propria attività da casa hanno un ulteriore vantaggio: secondo un articolo di Business Insider, i dipendenti che compiono un tragitto lungo per raggiungere il lavoro hanno più probabilità di soffrire di depressione, problemi finanziari e stress.

**I LAVORATORI DA REMOTO CHE, IN ALTERNATIVA, ANDREBBERO A LAVORO IN AUTO POSSONO RISPARMIARE, AD ESEMPIO SU SVALUTAZIONE DEL VEICOLO, BENZINA, OLIO, MANUTENZIONE E PNEUMATICI.**



## SFIDE NELLA GESTIONE DEL PERSONALE REMOTO



"[I LAVORATORI DA REMOTO] TEMONO CHE LONTANANZA SIGNIFICHESI ESCLUSIONE".

— ARLENE HIRSCH,  
CONSULENTE DI CARRIERA  
E PSICOTERAPEUTA

Molte aziende si rivolgono ai lavoratori da remoto affinché ricoprano ruoli importanti. I vantaggi di poter contare su un personale diversificato e più felice sono evidenti, ma sono anche presenti sfide legate alla gestione di un team da remoto.

Tutto ciò ha un impatto significativo sulla selezione del personale e sull'impegno volto a convincere i dipendenti a rimanere più a lungo. L'assunzione di più lavoratori da remoto, sia completamente che parzialmente, ha portato i professionisti delle risorse umane a rivedere le tradizionali procedure di selezione.

Una sfida per i team Risorse Umane delle aziende che si affidano ai lavoratori da remoto è lo sviluppo di un percorso professionale per i colleghi che lavorano fuori sede. Applicando gli stessi parametri, come le ore fatturabili e gli obiettivi di vendita, tutti i lavoratori giocheranno ad armi pari.

Un altro aspetto che preoccupa i lavoratori da remoto è il fatto che i colleghi in sede incontrano più spesso i superiori. "Temono che lontananza significhi esclusione", afferma la consulente di carriera Arlene Hirsch.

Alcuni sostengono che le aziende devono cercare diverse capacità quando selezionano un lavoratore da remoto o quando decidono che un dipendente in sede comincerà a lavorare da casa. Senza dubbio le aziende apprezzano chi ha spirito di iniziativa, chi è in grado di lavorare autonomamente ed è un bravo comunicatore: queste caratteristiche definiscono un ottimo impiegato, a prescindere dal luogo in cui decide di lavorare.

I dipendenti da remoto tendono a sentirsi isolati, in quanto lavorano da soli e non partecipano alle interazioni quotidiane in ufficio, dove vengono condivise moltissime informazioni. Secondo un sondaggio di Harvard Business Review condotto su 1.100 lavoratori da remoto, questi ultimi a volte si sentono messi da parte ed esclusi dal processo decisionale.<sup>6</sup> I partecipanti hanno affermato di sentirsi esclusi e tagliati fuori più spesso rispetto ai loro colleghi in sede.



## STRATEGIE PER SOSTENERE I LAVORATORI DA REMOTO

Secondo Sung, che lavora nella multinazionale Molson Coors, l'aumento del personale remoto richiede un cambiamento di rotta nella leadership. Ti costringe a essere un grande leader, in grado di ispirare un senso di responsabilità condivisa, perché esercitare il comando e il controllo non è più un metodo efficace. I leader devono responsabilizzare i team, stabilendo delle aspettative che siano eque non solo per questi ultimi, ma anche per i singoli e il datore di lavoro.

Per avere successo è necessario gestire il personale remoto con la giusta leadership, in modo da garantire lo sviluppo dei talenti. Forse il tuo staff ha già queste capacità, ma è comunque necessario fare in modo che un numero maggiore di responsabili diventi esperto nella gestione di personale a distanza.

Mentre i Baby Boomer hanno avuto più tempo per sviluppare le loro doti da leader, i responsabili più giovani hanno più esperienza nella gestione dei lavoratori da remoto. Secondo un articolo di CNBC, il 74% dei responsabili Millennial e della Generazione Z includono nel proprio team alcuni membri che lavorano per la maggior parte del tempo da remoto, rispetto al 58% dei Baby Boomer. Questo cambiamento riguarda tutti i leader: il 73% dei team negli Stati Uniti includerà lavoratori da remoto entro il 2028.<sup>7</sup>

Dato che i lavoratori da remoto hanno l'impressione di non smettere mai di lavorare, i responsabili devono invitarli a staccare la spina. Può essere difficile quando la casa si trasforma nel proprio ufficio. "A volte non è facile capire quando è il momento di spegnere il computer. In questo senso, l'intervallo di tempo trascorso per raggiungere l'ufficio o tornare a casa può essere d'aiuto. Ecco perché i responsabili dei lavoratori da remoto devono sostenere equilibrio tra vita privata e lavoro", afferma Caldwell di The Hackett Group.

I responsabili dovrebbero spiegare ai dipendenti da remoto l'importanza dell'equilibrio lavoro-vita privata, sottolineando che non c'è nulla di male nello spezzare la giornata lavorativa per prendersi cura di sé, della propria famiglia. A loro volta dovrebbero dare il buon esempio, rispettando le linee di demarcazione fra il lavoro e la vita personale e limitando, fra le altre cose, la consultazione delle email all'orario lavorativo.

Affinché il personale remoto si senta parte integrante del team, è importante mantenere costante la comunicazione tra responsabili, professionisti delle risorse umane e lavoratori da remoto. Il personale remoto dovrebbe ricevere regolarmente i resoconti sui progressi e i feedback, e i successi dovrebbero essere condivisi con tutta l'azienda.

È fondamentale mantenere il coinvolgimento dei dipendenti da remoto tramite una comunicazione estremamente efficace. Il personale di Harvest, azienda che produce software di time tracking, per l'80% lavora da remoto. Il team virtuale, composto da 55 persone, necessita interazioni costanti. Il sito web dell'azienda riporta: "Siccome non ci troviamo nella stessa stanza, dobbiamo prestare molta attenzione a ciò che vogliamo comunicare (quasi sempre per iscritto). Di conseguenza, il nostro processo decisionale è più ponderato e la qualità del nostro prodotto è superiore". L'azienda promuove la politica del "lavoro senza confini".<sup>8</sup>

Le aziende devono investire in diversi strumenti, come i software per le videoconferenze e Slack, per aiutare i lavoratori da remoto a sentirsi sempre vicini alla cultura aziendale, dato che non possono incontrare di persona i colleghi. Diversamente dai loro colleghi in sede, i lavoratori da remoto non hanno una "macchinetta del caffè" davanti alla quale chiacchierare e scambiarsi informazioni.

"Se usi strumenti come Webex o Skype, assicurati che tutti abbiano la videocamera accesa" afferma Caldwell. "Quando puoi vedere qualcuno, sei in grado di giudicare il suo linguaggio del corpo e, di conseguenza, le conversazioni saranno più personali ed efficaci". Le email e le chat possono essere fraintese; inoltre, non contengono gli elementi non verbali tipici della comunicazione dal vivo. Infine, la videocamera invita i lavoratori da remoto a vestirsi come se si trovassero in ufficio e scoraggia il multitasking.

**"SE USI STRUMENTI  
COME WEBEX O SKYPE,  
ASSICURATI CHE  
TUTTI ABBIANO LA  
VIDEOCAMERA ACCESA.  
QUANDO PUOI VEDERE  
QUALCUNO, SEI IN GRADO  
DI GIUDICARE IL SUO  
LINGUAGGIO DEL CORPO  
E, DI CONSEGUENZA,  
LE CONVERSAZIONI  
SARANNO PIÙ PERSONALI  
ED EFFICACI".**

**— MAX CALDWELL  
RESPONSABILE E DIRIGENTE, STUDIO  
PEOPLE & HR TRANSFORMATION DI  
PROPRIETÀ DI HACKETT GROUP**

## PER CONCLUDERE

Il lavoro da remoto offre una serie di vantaggi sia per i datori di lavoro che per i dipendenti, tuttavia è necessaria una strategia chiara e coerente per superare alcune sfide. È evidente che, al giorno d'oggi, il lavoro da remoto è sempre più comune.

I dipendenti da remoto non devono passare ore a spostarsi da casa all'ufficio per lavorare, un aspetto vantaggioso per migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavoro. A loro volta, i datori di lavoro possono contare su un personale più produttivo, diversificato e attento.

Com'è ovvio, i problemi non mancano, ad esempio il senso di isolamento e la mancanza di convivialità, ma con gli strumenti giusti e una buona leadership, i dipendenti da remoto e i datori di lavoro possono unire le forze per raggiungere il successo.

## INFORMAZIONI SULLO SPONSOR

Ogni mese, oltre 250 milioni di persone cercano offerte di lavoro, pubblicano il proprio CV ed effettuano ricerche sulle aziende tramite Indeed.<sup>9</sup>

Per ulteriori informazioni, visita [it.indeed.com](https://it.indeed.com).

<sup>1</sup>CNBC, "[70% of people globally work remotely at least once a week, study says](#)"

<sup>2</sup>All Things D, "[Automattic's Matt Mullenweg on the Importance of Working Remotely](#)"

<sup>3</sup>Inc., "[A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home](#)"

<sup>4</sup>Forbes, "[A Study Finds That Diverse Companies Produce 19% More Revenue](#)"

<sup>5</sup>CNN Money, "[Dell really wants you to work from home ... if you want](#)"

<sup>6</sup>Harvard Business Review, "[A Study of 1,100 Employees Found That Remote Workers Feel Shunned and Left Out](#)"

<sup>7</sup>CNBC, "[How millennials and Gen Z are reshaping the future of the workforce](#)"

<sup>8</sup>Harvest

<sup>9</sup>Google Analytics, numero di visitatori unici, settembre 2018

Indeed Italy S.r.l., Piazza Filippo Meda 3, Milano, CAP 20121, Italy  
Indeed Ireland Operations Ltd. | 124 St. Stephen's Green | Dublin 2, Ireland

