

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

**Impatto dello smart working sulla produttività nelle imprese e
sul benessere dei lavoratori**

Relatrice:

Prof.ssa Laura Abrardi

Candidato:

Federica Barisione

Anno Accademico 2022-2023

Sommario:

Elenco figure	4
Elenco tabelle	5
Introduzione.....	6
1 INTRODUZIONE ALLO SMART WORKING	7
1.1 Smart working: definizione e sovrapposizione con altri termini	7
1.1.1 Smart working	7
1.1.2 Telelavoro.....	8
1.1.3 Principali differenze tra smart working e telelavoro	10
1.1.4 Il lavoro emergenziale	11
1.2 I quattro pilastri dello smart working	11
1.2.1 Le tecnologie	11
1.2.2 Le competenze	13
1.2.3 Gli spazi	14
1.2.4 La cultura.....	15
1.3 Smart working: normativa.....	16
1.3.1 La legge 81 del 2017	16
1.3.2 Il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile.....	16
1.3.3 Linee guida per il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione.....	19
1.4 Lo Smart working in Europa.....	20
1.4.1 Il "flexible working" nel Regno Unito e in Olanda	21
1.4.2 Il "Telelavoro flessibile" in Francia.....	21
1.4.3 L'Agile Working in Belgio e Germania.....	22
2 VANTAGGI E SVANTAGGI DELLO SMART WORKING	22
2.1 Vantaggi per i lavoratori	22
2.2 Vantaggi per le aziende.....	23
2.3 Vantaggi per l'ambiente	24
2.4 Svantaggi dello smart working	24
3 IMPATTO DELLO SMART WORKING SULLA PRODUTTIVITÀ.....	29
3.1 Impatto della flessibilità oraria sulla produttività dei lavoratori	33
3.2 Work from office e work from home: performance a confronto	35
3.3 Impatto del passaggio al work from home emergenziale sulla produttività	37
3.4 La transizione verso una modalità di lavoro ibrida	38
3.5 Produttività e interazioni sociali	41
3.6 Smart Working e produttività: l'applicazione nelle diverse professioni	42

4 IMPATTO DELLO SMART WORKING SUL BENESSERE DEI LAVORATORI.....	44
4.1 Smartworking e benessere psicologico: le conseguenze sulla salute mentale dei lavoratori.....	45
4.2 Conseguenze del lavorare da remoto per quanto riguarda il bilanciamento tra vita e lavoro e il benessere lavorativo	51
5 Conclusioni.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	65

Elenco figure

Figura 1. Le ipotesi di ricerca pag. 55

Figura 2. I risultati dell'analisi pag. 60

Elenco tabelle

Tabella 1. Il modello di regressione per l'analisi delle relazioni tra RWA, WLB, WL, WC e PDT
pag. 59

Tabella 2. Il ruolo di moderazione di WC e PDT nella relazione tra RWA, WLB e WB
pag. 59

Introduzione

A partire dai primi mesi dell'anno 2020 il mondo si è improvvisamente trovato a fronteggiare il rapido diffondersi del virus SARS-CoV-2, culminato in un'emergenza sanitaria globale. Sono stati tempestivamente adottati importanti provvedimenti per limitare i contagi, ricorrendo talvolta a forti restrizioni che hanno reso necessario per le aziende attivarsi da remoto per garantire la continuità lavorativa. In questo contesto emergenziale il fenomeno dello Smart Working, seppur forzato, ha avuto una rapida ascesa. Il presente lavoro di tesi si propone di analizzare l'impatto dello Smart Working sulla produttività e sul benessere dei lavoratori per aiutare a comprendere se questo nuovo modello lavorativo che si sta diffondendo potrebbe presto rappresentare una nuova realtà affrontabile chiaramente solo nel caso in cui risulti essere formalmente applicabile e dove sia maggiormente produttiva. Nel primo capitolo verrà definito lo Smart Working sotto l'aspetto teorico; ne saranno illustrati i principali pilastri e verranno evidenziate tutte le analogie e le differenze con gli altri modelli lavorativi che prevedono flessibilità, nella fase pre-pandemica e pandemica. Saranno poi descritte anche tutte le normative che vanno a regolarne l'applicazione e saranno fatte alcune considerazioni per quanto riguarda la sua diffusione all'estero. Il secondo capitolo si concentrerà invece sui benefici e sulle criticità collegate allo Smart Working, in modo da comprendere appieno questa modalità operativa, le potenzialità che la caratterizzano e i problemi che lavoratori e aziende potrebbero riscontrare durante la sua implementazione. Il terzo capitolo analizzerà il funzionamento dello smart working in relazione alla produttività, si farà una distinzione in base alle diverse caratteristiche del lavoro e al tipo di compito assegnato e si affronteranno delle tematiche importanti come la flessibilità in termine di orario e le interazioni sociali. Sarà fatta inoltre una descrizione del modello ibrido inteso come variante del modello lavorativo solamente agile e che si propone come candidato principale per il futuro nel mondo lavorativo. Infine nel quarto capitolo verrà effettuata un'analisi sull'impatto che lo Smart Working può avere sul benessere degli individui, in particolare sulla salute mentale e sul bilanciamento tra vita privata e lavoro.

1 INTRODUZIONE ALLO SMART WORKING

1.1 Smart working: definizione e sovrapposizione con altri termini

Nel corso degli ultimi anni si è diffuso con successo lo smart working poiché si è dimostrato essere capace di permettere la continuità del business riuscendo al tempo stesso a salvaguardare la salute pubblica. Durante il periodo del covid molti lavoratori sono stati costretti dall'emergenza a lavorare forzatamente lontano dal loro posto di lavoro e questa loro esperienza ha dimostrato come sia superata, per poter lavorare, la necessità di una presenza fissa in un determinato luogo per un preciso numero di ore.

1.1.1 Smart working

Di smart working esiste una vera e propria definizione contenuta nell'articolo 18 della Legge n.81 del 22 maggio del 2017 e tale definizione mette in risalto il concetto di flessibilità nell'organizzazione e l'utilizzo di strumenti adottati per lavorare da remoto come smartphone, tablet e pc[1].

Lavorando in smart working i lavoratori sono costretti ad assumersi la responsabilità di quello che fanno affinché si raggiungano i risultati desiderati secondo le tempistiche e le modalità concordate.

Le caratteristiche e i principi dello smart working sono:

- flessibilità
- autonomia
- fiducia
- responsabilizzazione
- collaborazione
- ottimizzazione degli strumenti e delle tecnologie

Lo smart working si fonda quindi sulla restituzione ai lavoratori di flessibilità e autonomia nel poter scegliere orari, luoghi e strumentazione ed implica però una maggiore responsabilizzazione sui risultati da parte dei lavoratori [2].

Tuttavia, il concetto di smart working è ad oggi ancora confusionario e poco chiaro e pertanto quando si parla del suo significato è importante fare alcune distinzioni. Lo smart working è una cosa diversa dal telelavoro il quale invece consiste in una dislocazione del posto di lavoro e risulta essere una vera e propria forma di lavoro contrattuale regolata da una diversa normativa e che non si basa su autonomia, flessibilità e responsabilità, principi sui quali invece si basa lo smart working. Ci si trova quindi di fronte a terminologie che fanno riferimento a due diverse forme di lavoro, sia dal punto di vista sostanziale e contrattuale.

1.1.2 Telelavoro

Il telelavoro, le cui modalità attuative sono dettate dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 70 dell'8 marzo 1999, consiste nel prestare regolarmente lavoro da parte del lavoratore ma al di fuori della sua sede di lavoro e con il supporto delle tecnologie.

Il telelavoro viene inoltre disciplinato in maniera diversa per il settore pubblico e per quello privato

Nel dettaglio, i principi sui quali si basa il telelavoro enunciano che:

- Il lavoro viene svolto in una sede differente da quella del datore di lavoro;
- Il lavoratore svolge la sua attività utilizzando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- Si ha flessibilità nell'organizzazione e nelle tempistiche dell'attività lavorativa.

La normativa prevede che il telelavoro venga effettuato in una postazione di lavoro che sia diversa da quella che viene dedicata alle attività domestiche e familiari. Tale postazione deve essere idonea con il giusto clima e la giusta illuminazione e le spese legate ai consumi di energia e telefonici sono a carico del datore di lavoro così come il mantenimento degli standard di sicurezza. Il datore di lavoro ha quindi una serie di responsabilità ma anche da parte del lavoratore ci sono delle regole da rispettare; infatti la postazione di lavoro deve essere usata solo ai fini della prestazione lavorativa e soltanto dal lavoratore il quale deve anche essere formato obbligatoriamente in termini di sicurezza.

Per verificare l'effettivo svolgimento delle attività da parte del dipendente il datore di lavoro ha due opzioni:

- accedere direttamente al luogo in cui viene svolto il telelavoro tramite i suoi rappresentanti nelle autorità di competenza
- Svolgere una verifica per via telematica.

Prendendo in considerazione il luogo nel quale viene svolta la prestazione, il telelavoro può poi essere così classificato:

- Telelavoro a domicilio nel quale il lavoratore si trova nella sua abitazione in un ambiente che sia correttamente attrezzato dal punto di vista tecnologico in modo che si possa svolgere efficacemente il lavoro.
- Telelavoro mobile nel quale il lavoratore svolge il proprio lavoro in diversi luoghi utilizzando il proprio computer o cellulare
- Telelavoro remotizzato il quale viene svolto in strutture satelliti che si trovano lontane dalle sedi centrali e che possono essere utilizzate contemporaneamente da più imprese, sia private che pubbliche.
- Telelavoro office to office in cui il lavoratore svolge il proprio lavoro in un tradizionale ufficio ma è parte di un gruppo di lavoro sparso per il mondo; i lavoratori appartenenti a questo gruppo interagiscono tra loro grazie ad internet.
- Teleimpresa ovvero un'impresa virtuale che opera in rete riuscendo ad offrire i propri servizi da ogni parte nel mondo.

Tenendo in considerazione invece la modalità di collegamento tra il datore di lavoro e il lavoratore si possono avere diverse tipologie di telelavoro:

- Telelavoro off line nel quale il lavoratore svolge il proprio lavoro senza che il suo computer sia in collegamento diretto con la sede centrale; i dati sono inviati telematicamente solo successivamente grazie all'utilizzo di supporti informatici e quindi il controllo sulla corretta esecuzione del lavoro viene effettuato ex post.
- Telelavoro one way line nel quale il lavoratore è collegato con il computer aziendale ma i dati possono essere trasmessi in una sola direzione dal lavoratore alla sua impresa e mai il contrario. Il controllo sull'attività lavorativa in questo caso può essere effettuato nell'immediato.
- Telelavoro on line nel quale il computer del lavoratore è collegato alla sede centrale dell'azienda e i dati vengono scambiati in maniera continuativa; il controllo quindi può avvenire in tempi reali.

Si ha poi una distinzione tra:

- Telelavoro autonomo nel quale il dipendente svolge la sua prestazione personale a distanza; essa é effettuata previa l'accordo con un committente e non si ha il vincolo di subordinazione, il lavoratore risulta essere quindi autonomo nello svolgimento della sua attività lavorativa effettuata utilizzando i propri strumenti tecnologici.
- Telelavoro parasubordinato nel quale il dipendente effettuabile lavoro sempre per un committente e lo fa in maniera coordinata ma organizzandosi sempre in modo autonomo il proprio lavoro.,
- Telelavoro subordinato nel quale il dipendente è sotto il controllo del datore di lavoro il quale decide le modalità di collegamento, gli strumenti tecnologici da utilizzare,, gli orari di lavoro e tutte le procedure da adottare.

Infine si distingue il telelavoro in relazione al tempo:

- Telelavoro a tempo pieno ovvero quando il lavoro viene svolto seguendo un orario completo.
- Telelavoro parziale anche detto alternato quando il lavoro è svolto in parte in azienda e in parte a domicilio.
- Telelavoro discontinuo ovvero quando si ha la libertà di scegliere dove e quando lavorare e questa cosa è tipica dei dirigenti.

1.1.3 Principali differenze tra smart working e telelavoro

Lo smart working, per quanto possa essere considerato una pratica di lavoro da remoto al pari del telelavoro, presenta con esso alcune differenze sostanziali, in gran parte legate all'idea di flessibilità e autonomia lavorativa, e apre la strada così ad una nuova concezione che si può avere dello spazio e del tempo lavorativo [3].

Fare smart working ha permesso di rivedere il telelavoro in maniera più intelligente facendo in modo di non avere più vincoli di luogo e orario di lavoro ma di avere invece una maggiore autonomia dei lavoratori che possono liberamente decidere le proprie modalità di lavoro. I lavoratori sono però più responsabilizzati in termini di risultati quindi si può dire che i principi sui quali si basa questa nuova modalità di lavoro sono autonomia, responsabilizzazione e flessibilità.

Fare smart working significa:

- Decidere autonomamente e responsabilmente gli orari del lavoro;
- Usare in modo flessibile le diverse strumentazioni in base alle proprie esigenze;
- Scegliere dove lavorare che sia al di fuori o all'interno del proprio ufficio in base al lavoro da svolgere.

Risulta anche importante precisare che il lavoro a distanza implica il dover lavorare non soltanto dalla propria abitazione ma anche da altri luoghi come biblioteche o altri spazi che siano allineati alle preferenze ed alle esigenze dei lavoratori.

1.1.4 Il lavoro emergenziale

L'avvento del covid ha fatto sì che dovessero essere necessariamente ridotti gli spostamenti e gli assembramenti e quindi le diverse aziende hanno dovuto per forza introdurre e abilitare il lavoro da remoto per i loro lavoratori. Questa tipologia di lavoro però non è riconducibile né al concetto di telelavoro né a quello di smart working ma bensì al concetto di lavoro emergenziale.

Durante il lockdown infatti, molti dipendenti non hanno potuto scegliere e non hanno avuto altre possibilità al di fuori del dover lavorare dalla loro abitazione. Queste persone hanno potuto sperimentare anche se in modo improvvisato il vero smart working emergenziale che appunto è diverso dallo smart working il quale si fonda invece su un preciso e responsabile accordo tra dipendente e azienda.

1.2 I quattro pilastri dello smart working

Per ottenere un progetto di smart working che abbia successo è necessario prendere in considerazione contemporaneamente quattro dimensioni tra loro complementari che corrispondono ai quattro principi cardine dello smart working ovvero: tecnologie, competenze, spazi e cultura.

1.2.1 Le tecnologie

Per prima cosa, all'avvio di una qualsiasi iniziativa di smart working, occorre prendere in analisi le diverse tecnologie che si hanno a disposizione per capire se sia fattibile concretamente il progetto e per prevedere l'eventuale introduzione di

nuovi strumenti tecnologici se necessari. Lo smart working chiaramente non sarebbe reso possibile se non ci fossero disponibili le adeguate dotazioni tecnologiche che permettono di ampliare lo spazio di lavoro e di far comunicare e collaborare le persone in maniera indipendente senza che ci siano più vincoli legati a luoghi e orari di lavoro [4].

Le Smart Working Technologies sono le tecnologie digitali che risultano essere le più idonee allo smart working e che permettono alle persone di lavorare in maniera flessibile non soltanto all'interno della propria azienda ma anche al di fuori. Queste tecnologie sono classificate in quattro categorie in base alla finalità per la quale vengono utilizzate:

1) Social Collaboration

Sono strumenti utilizzati come supporto per la comunicazione; permettono alle persone di comunicare tra loro e condividere informazioni senza però dover spostare e quindi il risultato è che si ha una conoscenza in ampliamento grazie alla condivisione di informazioni e allo stesso tempo si ha una notevole riduzione degli spostamenti in quanto non diventa più necessaria la presenza fisica. Esempi di questi strumenti sono tutte le piattaforme di messaggistica istantanea e tutte quelle che permettono di condividere documenti, oltre a social network aziendale e altri strumenti che permettono di effettuare videoconferenze.

2) Security

Sono tecnologie che permettono di effettuare l'accesso a dati e informazioni in totale sicurezza; servono per fare in modo da garantire un accesso sicuro effettuato da remoto e sono quindi a sostegno della sicurezza aziendale della rete perché i dati sia che entrano sia che escono sono sicuri e protetti. Alcuni esempi sono le vpn cioè le virtual private network ovvero reti private virtuali.

3) Mobility

Sono dispositivi che rendono possibile il lavoro senza avere una postazione fissa e quindi alcuni esempi classici sono i computer come PC portatili ma anche gli smartphone; tutti questi strumenti permettono di accedere alla propria attività lavorativa da qualsiasi luogo che sia all'interno o meno della propria sede aziendale.

4) Workspace Technology

Sono tecnologie che permettono di avere maggiore spazio disponibile e alcuni esempi sono il wifi, le aree di stampa centralizzate e i sistemi di prenotazione degli spazi; sono tutti strumenti che permettono di sostenere il lavoro migliorando decisamente la qualità della vita dei lavoratori che lavorano all'interno dell'azienda.

Purtroppo però occorre specificare che l'introduzione delle tecnologie non sempre risulta essere sufficiente per sostenere in maniera efficace il cambiamento reso possibile dallo smart working. Infatti sono presenti alcune criticità che sono emerse e ci sono diverse barriere che ostacolano la capacità delle tecnologie di favorire lo smart working:

- L'incompleta digitalizzazione dei processi all'interno dell'azienda;
- La scarsa efficacia nel comunicare e nella collaborare per via virtuale;
- Tutte le difficoltà legate al dover assicurare lo stesso livello di performance sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

1.2.2 Le competenze

La presenza di tecnologie digitali è chiaramente molto utile al fine di implementare lo Smart working ma è tuttavia soltanto una condizione necessaria ma non l'unica per permettere di svolgere in modo efficace i lavori in smart working. È necessario pertanto sviluppare delle competenze digitali [5].

In particolare, le competenze prioritarie da sviluppare sono:

- Saper ripensare prodotti, attività lavorative e processi usando nuovi strumenti e canali digitali;
- Saper collaborare in modo efficace in team virtuali;
- Saper usare in modo efficace diversi strumenti di comunicazione scegliendo il più idoneo e adeguato in base alla situazione in cui ci si trova;
- Saper usare le differenti tecnologie con consapevolezza e prudenza e nel rispetto della salute, produttività ed equilibrio personale e degli altri.

Specificatamente le Digital Soft Skill si possono classificare in cinque categorie:

- Knowledge Networking: saper individuare, condividere e organizzare le informazioni che risultano essere utili ai fini delle attività lavorative;
- Virtual Communication ovvero saper comunicare con strumenti digitali attraverso piattaforme digitali in ambienti virtuali;
- Digital Awareness ovvero saper utilizzare le strumentazioni digitali nel rispetto della sicurezza di tutti i dati aziendali, dell'equilibrio tra vita e lavoro e della salute fisica propria e degli altri;
- Creativit ovvero saper generare contenuti digitali usando format che siano efficaci e mirati in relazione all'interlocutore;
- Self-empowerment ovvero saper usare le strumentazioni digitali per poter far crescere le proprie competenze e per poter migliorare lo svolgimento delle attività lavorative.

Per riuscire a sviluppare le Digital Soft Skill nelle aziende vengono organizzati dei corsi di formazione e ci sono anche dei progetti di tutoraggio a inverso ovvero progetti nei quali i lavoratori più giovani che generalmente hanno meno esperienza ma sicuramente più competenze digitali, aiutano e sostengono i lavoratori loro colleghi un po' più avanti con l'età così aiutano in tal modo i lavoratori più anziani ad avvicinarsi alle nuove tecnologie e si ha uno scambio reciproco di conoscenza che non può che giovare all'azienda. A volte poi le aziende ricercano già le Digital soft skill nei candidati e quindi assumono i lavoratori dopo aver già effettuato una selezione tra i candidati.

1.2.3 Gli spazi

Per svolgere lo Smart working occorre poi rivedere e ripensare gli spazi e quindi non si parla più di ufficio tradizionale ma di Smart Office. Bisogna pensare ad uno smart Office che possa favorire la concentrazione dei lavoratori oltre che il loro benessere e la loro creatività e l'ambiente inoltre deve permettere di far avvenire la collaborazione e la comunicazione in maniera efficace tra i lavoratori deve andare incontro ad ogni esigenza dei lavoratori. [6]. In uno smart office il dipendente non svolge tutte le sue attività in una postazione fissa, ma può scegliere ogni volta il luogo e lo spazio che più preferisce e che risulta essere più adatto all'attività lavorativa che deve svolgere e in base all'obiettivo che deve raggiungere.

Introducendo lo smart office si realizza quindi un cambiamento radicale rispetto all'ufficio tradizionale poiché si supera il concetto della postazione fissa assegnata.

Un progetto che mira a ridefinire gli spazi lavorativi se viene realizzato internamente ad un programma che sia orientato allo smart working, può far sì che sia più facile e pervasiva la sua adozione e la progettazione degli ambienti deve basarsi su quelle che sono le quattro caratteristiche proprie di uno smart office:

- 1) Differenziazione: poiché se le esigenze lavorative sono diverse richiedono spazi che abbiano caratteristiche diverse per permettere di svolgere in maniera efficace l'attività lavorativa. È importante e necessario che esistano diversi tipi di spazi lavorativi che favoriscano la collaborazione e la socializzazione tra i lavoratori così come la concentrazione del singolo lavoratore.
- 2) Riconfigurabilità: gli spazi devono essere adattabili in tempi brevi e a costi contenuti per poter far fronte alle diverse esigenze.
- 3) Abitabilità: gli spazi devono essere non solo luoghi di lavoro ma devono essere spazi accoglienti per i lavoratori in modo da ridurre lo stress e favorire il comfort e il benessere delle persone che ci lavorano.
- 4) Intelligence: gli spazi devono essere integrati con tecnologie digitali

Uno smart office se sviluppato correttamente può comportare benefici sia per le aziende che per le persone poiché da un lato i lavoratori sono più motivati e soddisfatti e dall'altro le aziende migliorano l'uso degli spazi con una conseguente ottimizzazione dei costi di gestione e un conseguente aumento della produttività.

1.2.4 La cultura

Con l'introduzione dello Smart working si è affermata sempre di più un'organizzazione del tipo Result Based Organization ovvero che sia capace di generare autonomia e responsabilità nei lavoratori e riconoscerne il merito [7]. Così i lavoratori sono molto più motivati a riescono a fare essere più capaci di sviluppare i propri talenti.

Pertanto fare smart working significa essenzialmente ripensare l'organizzazione del lavoro in un'ottica sempre più "result-based", cioè basata sui risultati e non sul presenzialismo e fare ciò significa cambiare assetto e cultura organizzativa.

1. 3 Smart working: normativa

1.3.1 La legge 81 del 2017

Prima dell'emergenza sanitaria, lo smart working era regolato, per privati e pubbliche amministrazioni, dalla legge n°81 del 2017 la quale contiene una serie di disposizioni in materia di lavoro agile inteso come modo di eseguire il lavoro che viene stabilito con un accordo per poter aumentare la competitività e per poter rendere più agevole la conciliazione dei tempi di vita e lavorativi[8].

La legge definisce i diritti del lavoratore, il potere di controllo del datore di lavoro, gli strumenti tecnologici e le modalità di esecuzione del lavoro da remoto. Inoltre, per l'effettiva adozione del lavoro agile si fa riferimento ad un accordo che sia scritto tra il datore di lavoro e il lavoratore nel quale si devono stabilire:

- i modi di eseguire la prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali e di esercizio del potere di controllo del datore di lavoro;
- le strumentazioni usate dal lavoratore;
- le tempistiche di riposo del dipendente;
- le misure adottate per poter garantire la disconnessione del lavoratore dagli strumenti tecnologici di lavoro.

L'accordo può essere a termine o indeterminato e, in quest'ultimo caso, il recesso deve essere indicato con un preavviso non inferiore ai 30 giorni o 90 giorni nel caso di lavoratori disabili. In caso di un motivo che preveda una giustificazione, il recesso può venire richiesto da ognuna delle parti prima della scadenza nel caso di accordo a termine oppure può non esserci un preavviso se ci si trova di fronte ad un accordo a tempo indeterminato.

1.3.2 Il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile

Con il protrarsi dell'emergenza sanitaria, nel 2021 il ricorso al lavoro agile è cresciuto esponenzialmente rispetto al periodo pre-pandemico; basti pensare a come si sia passati da 570.000 lavoratori agili nel 2019 a circa 4 milioni nel terzo trimestre 2021. Appare chiaro come questa soluzione abbia contribuito a migliorare non solo il benessere delle persone ma anche l'organizzazione aziendale, permettendo di garantire la continuità operativa nonostante le numerose restrizioni.

Sono emerse tuttavia anche numerose criticità, legate soprattutto ad aspetti come il coordinamento dei lavoratori agili, la condivisione di informazioni o il bilanciamento corretto delle pause. Al fine di attenuare tali difficoltà e fare chiarezza su come gestire lo smart working, è stato definito a fine 2021 il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile.

Il Protocollo, che è stato sottoscritto il 7 dicembre 2021, pone le definizioni delle basi per applicare in modo corretto il lavoro agile nel settore privato; secondo il Protocollo l'adesione al lavoro agile è su base volontaria e, come definito dalla sopracitata legge 81 del 2017, richiede la stipulazione per iscritto di un accordo individuale.

L'accordo individuale così sottoscritto deve prevedere i seguenti elementi:

- la durata dell'accordo che sia determinato oppure indeterminato;
- alternanza tra periodi di lavoro che possono essere sia all'interno che all'esterno dei locali aziendali;
- i modi di svolgere la prestazione di lavoro al di fuori dei locali aziendali, indicando le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed eventuali condotte punibili da sanzioni disciplinari;
- gli strumenti di lavoro;
- le tempistiche di riposo del dipendente e anche le modalità che risultano essere necessarie per poter assicurare la sua disconnessione dagli strumenti tecnologici di lavoro;
- l'attività di formazione che può essere necessaria per svolgere il lavoro in modalità agile;
- forme e modi di esercitare i diritti sindacali.

Tra i componenti dell'accordo individuale, l'orario e il luogo di lavoro sono due fattori cruciali ai quali il Protocollo dedica particolare attenzione. Secondo la normativa:

- il lavoratore è libero di scegliere il proprio luogo di lavoro, purché esso garantisca uno svolgimento regolare delle attività, in condizioni di sicurezza e riservatezza;
- la giornata lavorativa svolta in modalità agile non ha un preciso orario di lavoro e le attività vengono svolte in autonomia, solamente entro i limiti di massima durata dell'orario lavorativo giornaliero e settimanale.

Il fatto che non ci siano vincoli di orari non implica che il datore di lavoro non possa imporre limiti quali un orario di reperibilità, pianificazione del programma settimanale o l'obbligo di lavorare in sede in determinati giorni.

In tema di orari di lavoro, come già anticipato dalla legge n°81 del 2017, l'accordo deve prevedere le modalità di disconnessione, ossia le tempistiche di riposo del dipendente e le misure tecniche e organizzative ai fini della sua disconnessione dagli strumenti tecnologici di lavoro.

Se è vero che nel corso della pandemia gli strumenti digitali hanno portato benefici ai lavoratori e ai datori di lavoro, è anche vero che spesso si è intensificato il lavoro e si sono estesi gli orari, rendendo meno netti i confini tra lavoro e vita privata. Al fine di limitare la cultura del "sempre connessi" ed evitare il decadimento verso fenomeni come la dipendenza dalle tecnologie, disturbi del sonno o esaurimento, a gennaio 2021 l'Unione Europea è intervenuta affinché gli stati membri garantissero modalità pratiche per la disconnessione dagli strumenti digitali di lavoro, nonché eventuali deroghe, tutele e misure di sensibilizzazione e formazione sui luoghi di lavoro.

Su questo fronte è quindi intervenuta anche l'Italia, con il ddl di conversione del DL 30 del 2021 approvato a maggio 2021 secondo il quale viene riconosciuto al dipendente che effettua l'attività in modo agile il suo diritto alla disconnessione dagli strumenti tecnologici e dalle piattaforme informatiche. Ed è importante evidenziare il fatto che si sia parlato di un diritto, poiché ciò evidenzia quanto sia importante tutelare la salute fisica e mentale del lavoratore senza che vi siano ripercussioni sul rapporto di lavoro o sulla retribuzione.

Per quanto riguarda gli strumenti tecnologici ed informatici necessari per lo svolgimento del lavoro agile, essi possono essere forniti dal datore di lavoro o essere propri del lavoratore, purché siano idonei allo svolgimento delle attività e rispettino i requisiti di sicurezza. In caso di guasto, furto o smarrimento delle attrezzature, il datore di lavoro e il lavoratore devono concordare modalità alternative per l'esecuzione della prestazione lavorativa, considerando anche un eventuale rientro presso la sede aziendale.

In caso di prestazione svolta in modalità agile, il datore di lavoro deve anche garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori fornendo un'informativa scritta sui rischi associati alle modalità di svolgimento del lavoro, mentre i lavoratori devono cooperare all'attuazione di misure di protezione e prevenzione per far fronte ai rischi connessi al lavoro svolto al di fuori della sede aziendale. Inoltre, i lavoratori agili

hanno diritto di tutela in caso di infortuni sul lavoro e malattie professionali e i datori di lavoro devono garantire la copertura assicurativa INAIL.

1.3.3 Linee guida per il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione

Per la pubblica amministrazione ci sono una serie di condizioni per il lavoro agile[9]:

1) Modalità per accedere

Si aderisce al lavoro agile in maniera consensuale e volontaria e possono accedere tutti i lavoratori sia che svolgano un lavoro a tempo pieno sia che lo svolgano a tempo parziale e a prescindere dal tipo di contratto che sia determinato o indeterminato. L'amministrazione applica la rotazione dei lavoratori in modo da facilitare l'accesso a tutti coloro che magari ne hanno necessità ma non sono coperti e tutelati da nessuna misura.

2) Accordo individuale

Gli elementi essenziali che deve contenere l'accordo individuale al quale è sottoposto il lavoro agile sono:

- la durata dell'accordo il quale può essere determinato o indeterminato;
- i modi di svolgere il lavoro al di fuori del locale aziendale, indicando le sia giornate di lavoro svolte in sede che quelle che prevedono il lavoro a distanza;
- la modalità di recesso la quale deve prevedere un preavviso che non sia inferiore ai 30 giorni a meno che non ci siano motivi giustificati;
- ipotesi di giustificato motivo di recesso;
- le tempistiche di riposo per il lavoratore e le modalità necessarie al fine di assicurare la disconnessione del lavoratore da tutte le strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- i modi di esercitare il potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione del dipendente al di fuori dei locali aziendali.

3) Diritto alla disconnessione

Esistono dei limiti stabiliti di ore massime di lavoro giornaliere e settimanali per i lavoratori e i dipendenti hanno quindi diritto a periodi di riposo nei quali non effettuano nessuna prestazione lavorativa. In questi periodi sono incluse le fasce orarie nelle quali il dipendente non é operativo e pertanto questi periodi sono legati alla disconnessione dei dipendenti la quale prevede un periodo di riposo consecutivo che non sia inferiore alle 11 ore.

4) Condizioni tecnologiche, sicurezza e privacy

Per poter adottare una modalità di lavoro agile é necessario essere in possesso delle dotazioni tecnologiche adeguate in modo che il lavoratore possa svolgere le proprie mansioni in maniera corretta ed efficace anche da remoto; queste dotazioni tecnologiche devono però soddisfare e rispettare anche tutti i requisiti di sicurezza informatica. Parlando della sicurezza inoltre é previsto che l'accesso alle risorse digitaline alle applicazioni debba essere effettuato attraverso le identità digitali come lo SPID o altrimenti tramite VPN.

5) Formazione

Servono poi delle iniziative di formazione che mirino ad insegnare ai dipendenti ad usufruire nella maniera più efficace della modalità di lavoro agile. La formazione deve essere basata su diversi aspetti:

- uso delle piattaforme di comunicazione;
- strumentazioni per far sì che l'operarazione avvenga in modalità agile;
- strumentazioni per rafforzare l'autonomia, collaborazione e condivisione delle informazioni.

1.4 Lo Smart working in Europa

Il fenomeno dello smart working non é presente soltanto in Italia ma in tutta Europa mma semplicemente con nomi accezioni e normative differenti; sono però sempre politiche del lavoro che promuovono la flessibilità nell'organizzazione del lavoro.

Mentre in Italia si parla di smart working, nel resto del mondo queste modalità di lavoro sono definite attraverso il termine "agile working"; il quale è un modello di lavoro che si basa sulla flessibilità intesa sia in termini di orario che di luogo di lavoro[10]. Se quindi l'agile working è un termine universale, esso può comparire sotto diversi termini in base al paese e alla normativa di riferimento. Si parla di smart working in Italia mentre si parla di flexible working in Regno Unito e Paesi Bassi, di telework in Francia, di work 4.0 in Germania e di new ways of working in Belgio.

1.4.1 Il "flexible working" nel Regno Unito e in Olanda

La declinazione di agile working che viene utilizzata in Gran Bretagna e Olanda è flexible working e più in particolare il Regno Unito è il primo paese che ha introdotto in merito una legge specifica. Si tratta della Flexible Working Regulation che è stata approvata nel 2014 e che prevede il diritto, per i dipendenti con un'anzianità di servizio di almeno ventisei settimane, di chiedere modalità di svolgimento dell'attività lavorativa in forma flessibile e i datori di lavoro possono in questi casi rifiutare solamente se forniscono delle adeguate, giustificate e fondate motivazioni. Le richieste di lavoro secondo queste modalità possono comprendere per esempio il fenomeno dello job sharing cioè la possibilità di condividere da parte di soggetti diversi una stessa postazione di lavoro oppure altre forme sono per esempio il lavoratore da casa, forme part time o settimane di lavoro compresse o comunque tutte forme di orario flessibile individuale.

Nei Paesi Bassi è in vigore invece il Flexible Working Act dal 2016 che segue il modello inglese e grazie ad esso è possibile che modalità di svolgimento dell'attività lavorativa in forma flessibile siano regolamentate e che quindi i lavoratori abbiano il diritto di chiedere forme flessibili di lavoro sia in termini di orario che luogo.

1.4.2 Il "Telelavoro flessibile" in Francia

In Francia, attraverso la riforma della Loi Travail del 31 agosto 2017, si è cercato di rendere più flessibile il concetto del classico telelavoro. Così non risulta più necessario modificare il contratto di lavoro per poter introdurre il telelavoro perché l'introduzione del telelavoro può essere benissimo resa possibile dalla definizione di un accordo che sia scritto oppure orale tra il dipendente e il suo datore di lavoro. Vengono rimosse sempre grazie alla stessa legge anche tutte le incertezze che sono legate ai concetti di salute e sicurezza poiché è precisato come l'incidente che si verifica nel luogo in cui viene svolto il telelavoro durante le ore di lavoro è presunto come un incidente professionale. Un altro aspetto al quale è stata dedicata molta attenzione è il diritto alla disconnessione, infatti viene previsto che tutti gli accordi interni devono avere delle condizioni e degli orari affinché i lavoratori possano essere disconnessi.

1.4.3 L'Agile Working in Belgio e Germania

In Germania per ottenere l'introduzione della flessibilità nei modelli di lavoro é stato necessario il documento "Arbeiten 4.0" (Lavoro 4.0) che ne raccomanda appunto l'introduzione. Mentre invece in Belgio non ci sono delle normative specifiche ma si é diffuso il concetto di new ways of working o new world of working, il quale si riferisce all'adozione di nuove modalit  di lavoro che riescano ad aumentare motivazione, soddisfazione e produttivit  dei lavoratori. Per fare ci  sono prese in considerazione delle importanti leve come il layout degli uffici, le tecnologie e i comportamenti delle persone.

2 VANTAGGI E SVANTAGGI DELLO SMART WORKING

Lo smart working   diventato ormai parte integrante della vita di molti lavoratori, trascinandolo con s  un acceso dibattito sui suoi concreti vantaggi e pertanto risulta utile analizzare i pro e contro di questa modalit  di lavoro per capire se esistano benefici che risultano essere reali per poter migliorare la vita lavorativa delle imprese e dei lavoratori.

2.1 Vantaggi per i lavoratori

Un primo vantaggio a favore dei lavoratori   rappresentato dalla riduzione o abbattimento del tempo che   necessario per spostarsi al fine di raggiungere il luogo di lavoro e anche il tempo impiegato per rientrare a casa. Lavorare in smart working permette di recuperare il tempo impiegato per percorrere il tragitto casa-lavoro-casa, sia che sia fatto in auto o con i mezzi pubblici e questo prezioso tempo risparmiato a disposizione dei lavoratori pu  essere impiegato per altre attivit .

Per esempio si pu  avere una stima del tempo medio risparmiato per un lavoratore in smart working per ogni giornata di lavoro da remoto che   pari a 60 minuti; dal momento che ciascun lavoratore pu  svolgere anche due giornate di lavoro da remoto a settimana, si ottiene come risultato finale un risparmio di tempo pari a 93 ore per smart worker in un anno [11].

L'abbattimento dei tempi di spostamento consente di ottenere maggior tempo che risulta essere disponibile per poter essere dedicato alla propria persona, alla propria famiglia, ai propri interessi, al riposo e ci  migliora la ripartizione tra lavoro e vita privata. La possibilit  di gestire meglio il proprio tempo crea equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, e questa condizione favorisce un aumento della produttivit  personale; inoltre imparando ad avere una gestione autonoma del proprio tempo si riesce meglio a raggiungere tutti gli obiettivi che sono prefissati, la motivazione e la soddisfazione personale dei lavoratori non possono che giovare.

Un altro vantaggio è rappresentato dalla riduzione dei costi legati agli spostamenti stessi come il costo della benzina, dei parcheggi, quello per la manutenzione del veicolo che si utilizza o per i biglietti e l'abbonamento dei mezzi pubblici; ma anche costi legati ai pasti fuori casa fatti all'interno di bar, ristoranti o mense.

Inoltre lavorare in smart working permette ai lavoratori di avere un minore stress dovuto a possibili ritardi, al traffico, alla ricerca del parcheggio o a mezzi pubblici intasati e scioperi. Il lavoro da casa infatti può ridurre di molto lo stress accumulato e permette di poter svolgere meglio i compiti che vengono affidati; tutto ciò è dovuto a diversi fattori tra cui, l'evitamento del traffico mattutino durante il tragitto casa lavoro, il poter possedere i propri spazi e le proprie tempistiche per svolgere un preciso compito, l'evitamento di fare incontri ogni giorno con colleghi che possono risultare fastidiosi, dover rispettare gli orari del cartellino.

Infine se il lavoro viene svolto direttamente da casa è possibile evitare il rischio di andare incontro ad infortuni, incidenti o malanni di stagione.

2.2 Vantaggi per le aziende

I benefici tuttavia non sono soltanto per i lavoratori ma altrettanto concreti sono quelli per le aziende. Infatti uno dei principali vantaggi dello smart working per le aziende è rappresentato dal fatto di poter ottenere un incremento della produttività dal 15 al 20 % poiché gli smart workers risultano essere mediamente più produttivi se hanno la possibilità di lavorare da remoto su determinati progetti e in specifiche giornate. Inoltre il lavoratore in smart working oltre ad essere più produttivo tende anche ad assentarsi di meno dal lavoro e in questo modo consente di ottenere come altro vantaggio la riduzione del fenomeno dell'assenteismo.

È poi possibile ottenere altri consistenti risparmi che sono legati alla gestione degli spazi fisici sia in sede che nelle filiali; infatti gli spazi di lavoro con la nuova organizzazione dello smart working diventano soggetti a profondi ripensamenti. Un altro vantaggio offerto dallo smart working è che risulta possibile aumentare la fiducia tra i manager e i membri dei loro team, i quali svolgono lo stesso lavoro, a volte con risultati che possono risultare addirittura migliori, nonostante non siano fisicamente in ufficio. Dal momento che viene aumentata la flessibilità aumenta poi anche di conseguenza il benessere del dipendente il quale risparmiando il tempo per gli spostamenti può dedicare quindi anche con piacere qualche minuto in più al lavoro, sapendo di poter contare comunque su una quantità di tempo libero maggiore; ci sono perciò tutta una serie di vantaggi per il dipendente che di fatto si traducono in altrettanti vantaggi per l'azienda. Se durante il processo di selezione

del personale un'azienda si dimostra essere molto attenta al cercare di garantire un buon equilibrio vita-lavoro per i propri dipendenti, risulta essere molto interessante per i potenziali candidati e tutto questo rende pertanto possibile aumentare significativamente la possibilità di attirare verso di sé i migliori talenti.

2.3 Vantaggi per l'ambiente

Infine, lo smart working può portare vantaggi anche in termini di ambiente poiché se il lavoro viene svolto da casa, si possono abbattere le emissioni di anidride carbonica che sono causate da tutti i mezzi di trasporto che vengono usati per raggiungere la postazione di lavoro; si possono ottenere quindi vantaggi in termini di riduzione del traffico e dell'inquinamento. Lavorare da casa oltre a ridurre in modo drastico le emissioni legate agli spostamenti in auto o con altri mezzi tra casa e ufficio, offre anche la possibilità di tagliare l'energia necessaria per riscaldare o raffreddare i luoghi di lavoro e quindi è indiscusso che faccia bene all'ambiente.

Lo Smart Working consente dunque di produrre benefici misurabili soprattutto in termini di riduzione delle emissioni di CO₂; riduzione del traffico e migliore uso dei trasporti pubblici.

È stato stimato come si possa ottenere un risparmio di emissioni pari a 450 kg di CO₂ per persona all'anno se vengono ridotti gli spostamenti necessari per recarsi da casa a lavoro e se si ha la possibilità per le organizzazioni di ridurre gli spazi aziendali grazie al fatto che si può lavorare da remoto due giorni a settimana [11].

2.4 Svantaggi dello smart working

Dopo aver analizzato i possibili vantaggi e benefici legati allo smart working, è necessario affrontare quelli che possono risultare i risvolti negativi di questo modo di lavorare, soprattutto dal punto di vista del dipendente.

Purtroppo il fatto di introdurre il lavoro da remoto che in alcuni casi è risultato essere anche obbligatorio come nel contesto emergenziale della pandemia da COVID-19, ha portato in maniera inevitabile ad un incremento della sedentarietà. Già nel periodo precedente all'introduzione dello Smart working il lavoro da ufficio era una tipologia di lavoro che rendeva i lavoratori a passare molto del loro tempo seduti, ma con lo smart working poi però la situazione è peggiorata ancor di più e dal momento che il lavoro veniva svolto direttamente dalla propria abitazione i movimenti sono stati ridotti sempre di più poiché sono venuti a mancare tutti gli spostamenti che venivano effettuati per recarsi in azienda, soprattutto sono venuti a mancare quegli spostamenti che venivano effettuati a piedi o in bici e allo stesso modo. Se prima il lavoro di ufficio costringeva a passare tanto tempo in posizione seduta, con lo smart working effettuato presso la propria abitazione sono stati ridotti ulteriormente i movimenti e sono venuti a mancare gli spostamenti che venivano effettuati per recarsi in azienda e quindi in modo particolare quelli a piedi o in bici e

gli spostamenti che erano necessari da fare all'interno della stessa azienda. Il fatto di non doversi recare fisicamente presso il luogo di lavoro ha reso costretti molto dipendenti a passare anche 9-10 ore consecutive di fronte al proprio PC e tutto ciò chiaramente non può che andare ad aumentare il senso di frustrazione e alienazione.

Un'altra problematica che si presenta legata al fatto di dover rimanere tante ore seduti é rappresentata da tutti i dolori che potrebbero insorgere alla schiena e al collo causati da una postura scorretta e tutti questi aspetti risultano essere altrettanto importanti e da non sottovalutare. Se il lavoratore ha la possibilità di lavorare dove vuole é facile che si ritrovi ad assumere posizioni che non sono corrette e può utilizzare per esempio come postazione di seduta il divano che magari nel breve termine può anche risultare comodo ma può purtroppo a lungo andare causare problemi di postura, dolori e altre conseguenze negative legate ad un utilizzo scorretto della postazione di lavoro scelta.

Cosí come i problemi legati alla postura possono comparire anche problemi legati alla vista e agli occhi. Se il lavoratore trascorre molto tempo di fronte al proprio computer senza fare le dovute pause possono sorgere infatti conseguenze negative come occhi stanchi, bruciore agli occhi, lacrimazione eccessiva e altri disturbi della vista anche se temporanei per arrivare poi fino al mal di testa. Se compaiono queste problematiche i lavoratori subiscono un'importante riduzione della loro capacità di concentrazione e di conseguenza si riduce di molto anche la loro produttività.

Oltre ad aspetti negativi dello Smart working strettamente legati al lato fisico esistono anche alcuni problemi che si potrebbero presentare a livello emotivo e psichico ed é opportuno analizzarli. Quelli piú rilevanti sono l'isolamento sociale che può percepire il lavoratore e l'iperconnessione, ovvero la necessità di doversi sentire connessi sempre per l'intera giornata in maniera da riuscire a continuare a svolgere le proprie mansioni a qualsiasi orario. Tutti questi fattori chiaramente generano un grande stress per il lavoratore e in alcuni casi possono sfociare in veri e propri disturbi come la dipendenza da lavoro e la sindrome da esaurimento nervoso.

Con l'avvento della pandemia si é dovuto ricorrere ad alcune misure necessarie per prevenire la diffusione del virus tra la popolazione come la limitazione per le interazioni sociali e l'isolamento sociale; cosí le aziende hanno dovuto attivare per tutti i dipendenti la modalità di lavoro in smart working nelle situazioni in cui la presenza fisica non é necessaria e in cui sia possibile proseguire il lavoro ugualmente da remoto. Cause di forza maggiore hanno resa necessaria l'adozione di questa nuova modalità di lavoro ma non tutti i dipendenti hanno apprezzato tale iniziativa; infatti in molti hanno temuto l'isolamento sociale come conseguenza negativa del lavoro a distanza. I lavoratori temevano nel particolare di rimanere

lontani dalle dinamiche aziendali e dell'ufficione e dai rapporti con i colleghi e con i superiori, temevano quindi di conseguenza anche di generare una mancanza o perdita di fiducia e un'influenza negativa sulla carriera.

In realtà la cosa che deve preoccupare più di tutte é la mancanza dei rapporti interpersonali e non tanto l'influenza che lo smart working può avere sulla carriera; soprattutto deve preoccupare la mancanza dei rapporti anche informali e amichevoli con i colleghi e la mancanza della comunicazione e della sorveglianza diretta dei superiori e l'incapacità di organizzare la giornata fra lavoro e vita privata.

Lo smart working é quindi sì uno strumento molto utile per garantire il distanziamento sociale cercando di contenere la diffusione del contagio poiché permette alle aziende di continuare a lavorare evitando i contatti fisici tra colleghi; ma purtroppo sul lungo termine può causare un isolamento sociale il quale certamente non ha un impatto positivo sul benessere dei dipendenti anche considerando l'esistenza delle video call usate per garantire la connessione con il proprio team nonostante la distanza. La distanza e quindi la minore relazione tra colleghi é proprio quella che può portare ad una sempre maggiore introversione, oltre che ad una mancanza di comunicazioni informali tra colleghi é pertanto il lavoratore in smart working risulta isolato e lasciato da solo con se stesso, nell'isolamento del proprio spazio di lavoro domestico. Se il lavoratore percepisce un senso di isolamento é un problema perché questo può portare a delle ripercussioni sulla salute del lavoratore e sulla sua produttività e operatività; tutto ciò poiché il mancato supporto relazionale può far perdere al lavoratore la motivazione e questo impatta inevitabilmente sulla sua produttività.

L'altro aspetto negativo da attribuire allo smart working é rappresentato dall'iperconnessione la quale consiste nel bisogno o nella necessità di rimanere costantemente connessi a internet, ovvero sentire il bisogno di essere sempre connessi per poter continuare a svolgere il proprio lavoro. Nel caso specifico dello Smart working emerge come sia davvero molto elevato il rischio di iperconnessione e risulta che i lavoratori i quali svolgono le proprie mansioni da remoto lavorino in realtà molte più ore rispetto a quelle che dovrebbero.

Il lavoratore si trova a dover fronteggiare l'utilizzo di nuovi mezzi per svolgere il proprio lavoro come applicazioni di messaggistica o che consentono chiamate e videochiamate e canali social; queste modalità di comunicazione prima venivano impiegate solo nella vita privata e quindi nel momento in cui si ritrovano ad usarle all'interno della loro postazione di lavoro possono sentirsi obbligati ad essere presenti e disponibili sempre in ogni momento della giornata, e si trovano in tal modo a lavorare molto di più e soprattutto anche nei momenti in cui non dovrebbe in realtà farlo.

Lo smart working può poi generare in alcuni casi problematiche legate a stress psicofisici più o meno intensi che possono anche cronicizzarsi portando alla cosiddetta sindrome da burnout, ovvero uno stato di esaurimento psicofisico.

Nei casi più estremi inoltre l'iperconnessione può portare allo sviluppo della dipendenza da lavoro nota con il termine "workaholism". I lavoratori che si ritrovano in questa condizione sono caratterizzati da un'incapacità di disconnettersi e dalla necessità di rimanere costantemente di fronte allo schermo del computer continuando a svolgere i propri compiti. Chiaro è che se questi comportamenti diventano ossessivi possono sfociare nell'ambito del patologico e possono quindi avere delle importanti ripercussioni anche sulla vita sociale, personale e familiare dell'individuo, e in tal caso, sono pertanto decisamente negative.

Sempre associata all'iperconnessione esiste un'altra problematica rappresentata dalla difficoltà che il lavoratore può riscontrare nel separare la sua vita lavorativa da quella privata. Bisognerebbe in questo caso che il lavoratore avesse una certa autodisciplina e una maggiore capacità di organizzare i propri tempi per raggiungere l'equilibrio fra il lavoro e il privato.

Sono tanti quindi gli svantaggi con i quali bisogna fare i conti come ad esempio la reperibilità continua e il rischio che il lavoro si sovrapponga alla propria vita privata. Potrebbe per esempio capitare che arrivino amici o parenti a casa proprio mentre si sta lavorando ad un compito assegnato e di conseguenza quindi bisogna lasciare tutto lì in sospeso per poi riprenderlo successivamente ma chiaramente con una concentrazione minore e quindi con il rischio di dover iniziare nuovamente tutto da capo. Inoltre poiché non esiste un orario di lavoro da rispettare, può capitare che si dedichino molte più ore al lavoro rispetto a quanto ne sarebbero impiegate se il lavoro fosse stato svolto in un ufficio con orari predefiniti, questo perché magari il lavoratore cerca di ultimare tutto il lavoro in una sola giornata. Uno svantaggio perciò è rappresentato dal fatto che si rischia di lavorare di più e poi può anche crescere notevolmente la distrazione dei dipendenti e i lavoratori avendo meno contatti con le altre persone e con i colleghi rischiano di sentirsi soli e ciò porta ad uno spiacevole senso di solitudine durante l'orario lavorativo.

L'utilizzo dello smart working come modalità di lavoro può quindi aiutare ad ottenere una migliore conciliazione casa-lavoro senza che si perda efficienza ma sono numerosi anche i risultati negativi che emergono dalla pratica di lavoro da casa come ad esempio il fatto di non avere un posto dove lavorare o l'interazione negativa dello stress legato al lavoro e dello stress legato alla famiglia. Inoltre per alcune famiglie esistono anche pressioni estreme perché magari devono bilanciare il lavoro e la cura dei bambini che hanno bisogno di attenzione data la chiusura delle scuole e degli anziani che rappresentano la classe sociale più in pericolo per il coronavirus.

Il lavoro da casa comporta ulteriori rischi per la salute e la sicurezza rispetto al lavoro che viene svolto in ufficio e queste criticità possono essere individuate nello stress che si può presentare in connessione a questa nuova forma di esecuzione del lavoro.

Sicuramente una grande parte di stress è rappresentata dalle componenti del tecnostress che sono:

- techno-overload ovvero la domanda eccessiva di lavoro;
- techno-invasion che consiste nell'essere "sempre esposti"; le persone possono potenzialmente essere raggiunte ovunque e in qualsiasi momento e sentono il bisogno di essere costantemente connesse;
- techno-complexity rappresentata da situazioni in cui i sistemi informatici usati sul lavoro sono complessi e fanno sì che le persone siano costrette a spendere tempo e a sforzarsi per imparare e capire come usare nuove applicazioni e anche per aggiornare le loro competenze.

Si è visto quindi come lo smart working presenta sia aspetti positivi che negativi; può infatti aiutare a conciliare le esigenze di produzione delle imprese con quelle di vita-lavoro dei lavoratori, ma può diventare anche uno strumento molto pericoloso per le conseguenze che potrebbero presentarsi nei confronti dell'organizzazione e del benessere del lavoratore. Tra le principali ripercussioni psicologiche che ci sono state nel periodo della pandemia ci sono state stress, ansia, depressione, angoscia, o paura che hanno portato molte persone a non riuscire a gestire il cambiamento improvviso e a percepire le situazioni quotidiane come stressanti vivendole di conseguenza in un continuo stato di panico. A tutte queste paure si aggiungono inevitabilmente i rischi connessi allo smart working precedentemente citati come la mancanza di comunicazione, l'isolamento e comportamenti controllanti da parte dei responsabili aumentando il disagio percepito ed il rischio che le difficoltà si cronicizzino e inizino ad essere percepite come ostacoli impossibili da superare.

Finora si è deciso di riportare in maniera obiettiva tutti i vantaggi e gli svantaggi offerti dallo smart working ma è chiaro che quanto detto non è applicabile a tutti i lavoratori e a qualsiasi contesto. Il lavoro da remoto può infatti essere considerato più o meno vantaggioso in base a ciascuna persona poiché la percezione dello smart working è diversa e soggettiva e dipende da tantissimi fattori come il tipo di lavoro svolto, la situazione lavorativa in sé, la condizione familiare, la possibilità di ricavarsi o meno un luogo idoneo allo svolgimento del proprio lavoro.

Infine bisogna tenere in considerazione che non sempre il lavoro da remoto ha dei risvolti positivi sull'ambiente ma presenta anche svantaggi nell'ambito ambientale. Chiaramente la riduzione degli spostamenti casa-lavoro che avverrebbero anche quotidianamente, migliora il fenomeno dell'inquinamento ambiente e può portare ad abbattere le emissioni di anidride carbonica ma non sempre viene preso in considerazione l' elettrosmog, una forma di inquinamento ambientale che può causare mal di testa, stanchezza e difficoltà di concentrazione.

Wi-Fi, Pc, i loro caricabatterie e altri dispositivi elettronici possono portare i lavoratori ad essere esposti ai campi elettromagnetici e se il lavoratore lavora nel suo ambiente domestico invece che nel tradizionale ufficio non è preservato da un' eccessiva esposizione e non riesce a sottrarsi all'esposizione dell'elettrosmog. Bisogna tenere in considerazione che l'esposizione non controllata ai campi magnetici può nel lungo periodo avere effetti nocivi sulla salute del lavoratore e infatti i campi a bassa frequenza sono stati inseriti nella lista dei possibili agenti cancerogeni.

3 IMPATTO DELLO SMART WORKING SULLA PRODUTTIVITÀ

Nel momento in cui si decide di voler calcolare la produttività all'interno dell'azienda risulta necessario valutare e analizzare tutti i diversi aspetti da tenere in considerazione che possono essere determinanti per la produttività dei lavoratori che svolgono il loro lavoro in modalità di smart working[12].

L'elemento che si trova alla base dello Smart working è il concetto di flessibilità intesa sia in termini di spazi che di orari; ogni dipendente ha le proprie necessità e priorità in base alla sua situazione individuale e familiare, le condizioni sono diverse per ognuno e se si decide di offrire una maggiore flessibilità ai lavoratori essi possono avere più controllo sulle loro modalità di lavoro e sicuramente apprezzano questa condizione e tutto ciò può portare ad un incremento della loro produttività.

Se si riesce a raggiungere un migliore equilibrio tra il lavoro e la vita privata risulta possibile risparmiare tempo e costi oltre che stress, questo perché si riescono ad evitare alcuni spostamenti legati al tragitto da percorrere per giungere da casa fino al luogo di lavoro. Tutto ciò si ripercuote anche a livello mentale e genera benessere psicofisico in modo tale che i dipendenti maturino più motivazione e diventino più attivi nello svolgere le loro mansioni. Un altro aspetto da tenere in considerazione consiste nel fatto che il lavoratore può avere uno stimolo maggiore se consapevole che il suo datore di lavoro ripone in lui la massima fiducia.

Con l'introduzione dello smart working si riduce inevitabilmente il presenzialismo e ciò può essere decisamente produttivo perché il presenzialismo ha di per sé un impatto negativo sulla produttività in quanto fa sentire alcuni lavoratori in obbligo ad essere presenti fisicamente sul luogo di lavoro anche quando magari le loro condizioni non sono ottimali e si trovano in un leggero malessere fisico. Quando capitano queste situazioni la flessibilità offerta dallo smart working non può che venire in aiuto perché in questo caso il lavoratore. In questi casi, la flessibilità dello smart working si rivela molto utile poiché il lavoratore può sentirsi e rendersi più produttivo lavorando da casa nelle giornate in cui, ad esempio, un fastidioso malessere fisico ne rallenterebbe la concentrazione in ufficio.

Per chi lavora in smart working si presenta il vantaggio di favorire la concentrazione nel momento in cui i lavoratori rispettano tutti gli accorgimenti necessari soprattutto per quanto riguarda gli spazi fisici utilizzati da dedicare all'attività lavorativa. Quando il lavoratore svolge il proprio lavoro dall'ufficio rischia di essere interrotto ripetutamente e di perdere tempo prezioso a causa di tante piccole interruzioni oltre ad essere richiamato da colleghi o squilli di telefoni; tutte queste cose non possono che portare il lavoratore a distrarsi ma è anche vero che il lavoratore può benissimo essere disturbato anche svolgendo il proprio lavoro in smart working se non ha scelto adeguatamente la sua postazione utilizzata da remoto e anzi se la scelta della postazione è stata fatta in maniera totalmente errata il dipendente potrebbe addirittura incorrere in distrazioni anche maggiori.

Se si fanno delle considerazioni in termini economici è possibile misurare la produttività e considerarla dal punto di vista del costo che può generare il lavoro flessibile a fronte di una maggiore autonomia per il lavoratore. Ecco che la produttività può essere considerata un output misurabile e le aziende la devono tenere sotto controllo per accertarsi che con i costi ad essa legati non generi un output inferiore.

Un primo metodo per poter misurare la produttività consiste nel farlo attraverso il raggiungimento degli obiettivi; per il datore di lavoro è fondamentale instaurare un rapporto di totale fiducia nei confronti dei suoi dipendenti, deve essere costantemente allineato con tutti loro e ciò che importa è che vengano raggiunti degli obiettivi prestabiliti. In base ai risultati ottenuti è possibile misurare la produttività dei dipendenti poiché risultano visibili i risultati da loro raggiunti. Se poi il clima risulta essere anche stimolante i dipendenti lavorano in sinergia tra di loro e quindi gli scopi che ci si prefissa possono essere sia individuali che comuni tra i colleghi e in questo modo viene anche garantito un clima di confronto tra le risorse dell'azienda.

Un secondo metodo per misurare la produttività è proprio quello di farlo tramite il clima aziendale e con il termine clima aziendale ci si riferisce proprio all'insieme di percezioni condivise e a come i dipendenti percepiscono le interazioni tra i diversi soggetti. Risulta necessario essere sempre pienamente consapevoli della motivazione e del coinvolgimento dei propri lavoratori anche perché qualsiasi disagio che possa insorgere in seguito a cambiamenti che avvengono all'interno dell'azienda può andare ad impattare in maniera negativa sulla produttività dei lavoratori. Proprio per tale motivo è assolutamente necessario prevedere una progettazione e una gestione dello smart working che tenga conto di tutti questi aspetti. Quello che bisogna fare è quindi andare a riorganizzare tutta la modalità di lavoro andando soprattutto a ripensare alle relazioni che sussistono tra i lavoratori; bisogna assolutamente valutare attentamente il clima aziendale presente facendone un'accurata analisi. Per rilevare la condizione del clima aziendale possono essere utilizzati dei questionari che siano standard per tutti o personalizzati in base ad ogni singola situazione è soprattutto in base ai diversi obiettivi che l'azienda decide di prestabilirsi.

Ultimo metodo per misurare la produttività consiste nel raccogliere i dati da parte dei dipendenti e chiedere a loro un feedback sulla loro esperienza di lavoro secondo la nuova modalità di smart working. Vengono raccolti e analizzati i dati trovati per capire come si siano realmente trovati i lavoratori e poi si traggono le conclusioni. Il tempo e i soldi che risultano essere risparmiati possono essere logicamente reinvestiti in altre attività che possono mirare ad un incremento della competitività.

Sintetizzando fare smart working non significa solamente svolgere l'attività lavorativa a casa propria invece che in ufficio ma si tratta di una completa riconfigurazione dell'esperienza lavorativa dei dipendenti e di tutti i processi aziendali. Pertanto risulta utile andare a ripensare anche ai meccanismi e ai metodi di riscontro per quanto riguarda la valutazione dell'efficienza e della produttività delle varie risorse.

Secondo studi e statistiche lo smart working permette di ottenere un risparmio di tempo e un migliore sfruttamento delle risorse le quali vengono utilizzate in maniera più completa e adeguata e pertanto lo smart working risulta essere una modalità di lavoro in grado di aumentare la produttività[13].

Chi lavora da remoto riscontra un aumento nel livello di motivazione e un miglioramento della performance, questo ovviamente se il lavoro viene svolto in modo corretto con la giusta organizzazione e gli adeguati strumenti.

Anche se spesso si pensa che il lavoro svolto da casa porti ad accumulare ritardi nello svolgimento dei compiti a causa delle più facili distrazioni per i lavoratori, non è così perché se l'azienda presta attenzione all'organizzazione del lavoro e fa in modo da ottenere una buona coordinazione tra i membri del team, i dipendenti possono allora riuscire tranquillamente a raggiungere gli obiettivi e a realizzare i processi nel modo corretto e inoltre per i lavoratori aumenta notevolmente il tempo libero e di conseguenza hanno più energia per poter affrontare l'integrazione tra vita e lavoro.

Lo smart working quindi riporta come maggiore beneficio per l'azienda il fatto di poter aumentare la produttività dal momento che lavorare da casa favorisce un miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e vita professionale e fa risparmiare tempo come per esempio quello che si impiegherebbe se si affrontasse il viaggio per raggiungere l'ufficio. Questo è vero soprattutto nelle grandi città dove il traffico è notevole e lo smart working in questo caso permette di ottimizzare il tempo e le note trascorse in macchina o sui mezzi pubblici. Se si dovesse calcolare il tempo di lavoro si noterebbe che sicuramente sarebbe maggiore rispetto a quello di coloro che devono recarsi presso l'ufficio per lavorare ogni giorno. Inoltre aumenta la produttività perché comporta dei benefici: La produttività risulta essere uno dei maggiori benefici per un'azienda nel momento in cui si parla di smart working e lo smart working aumenta la produttività poiché il lavoro da casa può portare ad un miglioramento dell'equilibrio tra la vita privata e la vita professionale, permette di avere un importante risparmio di tempo come per esempio il tempo passato in viaggio ai fini di raggiungere l'ufficio. In particolare nelle grandi città che hanno un traffico molto animato, le ore passate in macchina o sui mezzi pubblici possono ricevere una ottimizzazione grazie allo smart working e se viene calcolato, al termine della settimana, il tempo di lavoro risulterà di sicuro maggiore rispetto a quello di coloro che vanno ogni giorno in ufficio.

Ciò che si ottiene è quindi una riduzione dello stress e un aumento della concentrazione impiegata sulla propria parte di progetto e in questo modo i lavoratori riescono a dare il massimo anche grazie alla costruzione di rapporti di fiducia e collaborazione con colleghi e superiori

Nel 2020, secondo i dati dell'Istat, la produttività del lavoro è aumentata dell'1,3% in un anno e in particolare la capacità produttiva è aumentata per il settore finanziario e assicurativo, per i servizi di informazione e comunicazione, per il settore dell'istruzione, della sanità e per le costruzioni, mentre è calata per l'agricoltura[13].

Per far sì che lo smart working aumenti la produttività è necessario allora che ci sia un metodo in grado di assicurare una buona produttività lavorando da remoto e il

segreto é avere un'organizzazione con metodi veloci semplici ed efficaci per pianificare le diverse attività.

Avere una buona organizzazione significa saper gestire bene la comunicazione tra colleghi avvalendosi dell'utilizzo di app e strumenti digitali che sono stati pensati apposta per lo smart working, bisogna poi dividere correttamente i compiti in base alle competenze che ciascuno ha e controllare che il lavoro richiesto venga consegnato entro le deadline stabilite precedentemente, infine occorre lasciare anche spazio a momenti di relax e svago in modo che i lavoratori possano svolgere in maniera ottimale il proprio lavoro durante tutta la giornata.

Lo smart working risulta quindi essere un metodo di lavoro agile ed economico che fa risparmiare tempo e denaro sia all'azienda che al dipendente.

Laura Di Raimondo, Direttrice generale di Asstel, associazione delle imprese delle telecomunicazioni, ha dichiarato come non ci sia dubbio che lo smart working contribuisca all'aumento della produttività e come con il lavoro agile il tasso di assenze dei dipendenti si riduca in maniera molto evidente¹³].

3.1 Impatto della flessibilità oraria sulla produttività dei lavoratori

Uno studio pubblicato nell'ottobre 2020, é stato condotto in Universidad Javeriana di Bogotá da Marie Boltz, Bart Cockx, Ana Maria Diaz e Luz Magdalena Salas per valutare l'impatto della flessibilità in termini di orario lavorativo sulla produttività degli impiegati in un'attività di routine. Dall'analisi effettuata è emerso che qualunque forma di flessibilità oraria porta a ridurre la durata delle pause prese dai lavoratori, aumentandone la produttività fino al 50% [14]; nel caso del part-time, tuttavia, questo risultato positivo è largamente controbilanciato da una serie di effetti negativi. L'esperimento è stato eseguito assumendo per un periodo di tre settimane dei lavoratori incaricati di immettere determinati dati sul computer e sono state analizzate differenti tipologie di contratto: full-time e part-time non flessibili, cioè dalle 8:00 alle 17:00 il primo e dalle 8:00 alle 12:00 o dalle 13:00 alle 17:00 il secondo; full-time e part-time flessibili, vale a dire rispettivamente 40 o 20 ore settimanali con la possibilità di gestire autonomamente i propri orari. Non è stata concessa flessibilità in termini di luoghi di lavoro per non deviare l'analisi e avere chiaro l'impatto della sola flessibilità oraria sulla produttività globale e per questo motivo i laboratori informatici dell'università sono stati assegnati come luogo fisso di esecuzione della prestazione lavorativa. É stato presupposto che concedere flessibilità oraria potesse portare ad un aumento della produttività sia attirando ex ante i lavoratori intrinsecamente più produttivi (effetto selettivo) sia stimolando e motivando i lavoratori ex post (effetto comportamentale) e l'indagine é stata condotta in modo tale da poter cogliere e distinguere entrambi i fattori, osservando

le scelte e le performance dei candidati in un contesto reale. Per attivare e contraddistinguere i meccanismi di autoselezione, l'esperimento è iniziato a partire da un effettivo reclutamento dei lavoratori invece di essere condotto sui dipendenti di una determinata azienda. Sono stati pubblicati degli annunci a riguardo, chiedendo ai candidati di inviare i propri curriculum vitae e di svolgere un test di valutazione consistente in un'attività simile a quella che si sarebbe svolta dopo l'assunzione, in modo da valutare i loro livelli di produttività ex ante; è stato anche chiesto loro di rispondere ad una serie di domande aperte per motivare la propria candidatura. I lavoratori sono stati assegnati casualmente a uno dei quattro gruppi contrattuali e quelli ancora interessati infine assunti: è stato così possibile osservare se i modelli di lavoro flessibili fossero effettivamente in grado di attrarre individui intrinsecamente più produttivi. La produttività complessiva è stata misurata in base al numero di dati correttamente inseriti nel periodo contrattuale ed è emerso che sia per quanto riguarda la produttività ex ante che per quella ex post i lavoratori assunti con contratti full-time flessibili sono all'incirca del 50% più produttivi rispetto a quelli che lavorano a tempo pieno ma non godono della flessibilità in termini di orario. Inoltre l'effetto comportamentale rappresenta circa il 60% dell'effetto totale sulla produttività, mentre l'effetto di selezione ex ante circa il 40%[14]. I modelli flessibili inducono i dipendenti a ridurre le pause nel corso della giornata lavorativa, aumentando le ore effettivamente dedicate allo svolgimento delle proprie mansioni e limitando il fenomeno dello shirking. Nel caso dei part-time, però, l'uso più efficace del tempo lavorativo è controbilanciato da una generale mancanza di precisione dei dipendenti nell'immissione dei dati.

Un altro studio condotto da Marta Angelici e Paola Profeta, è incentrato sull'effetto che può avere la rimozione dei vincoli sia di tempo che di luogo di lavoro sull'utilità delle aziende e dei dipendenti, oltretutto soliti a svolgere mansioni non di routine. Secondo i risultati ottenuti, concedere flessibilità lavorativa agli impiegati porta ad un miglioramento della produttività, del benessere e dell'equilibrio tra lavoro e vita privata degli stessi [15]. Occorre specificare che, ai fini dell'indagine, lo smart working è stato introdotto per un giorno a settimana, per cui i risultati sono riconducibili alle condizioni di normalità piuttosto che al contesto pandemico. L'esperimento randomizzato è stato progettato su un campione di dipendenti di una grande azienda italiana, comprendente sia impiegati che operai e i lavoratori sono stati casualmente suddivisi in due gruppi: il gruppo sperimentale, a cui, in accordo con i superiori e senza alterarne il salario, è stata concessa la possibilità di lavorare in smart working un giorno a settimana per nove mesi, e il gruppo di controllo, sottoposto a condizioni lavorative invariate rispetto al consueto. Nello specifico, per gli impiegati è stata introdotta la flessibilità in termini di spazio e di tempo, mentre per gli operai solo in termini di orario lavorativo. Il giorno della settimana in cui lavorare in modalità agile non doveva necessariamente essere lo stesso per tutti i dipendenti e poteva cambiare da una settimana all'altra. Inoltre, adeguati strumenti tecnologici sono stati forniti ai lavoratori in smart working che non li avevano a disposizione, ma per la sola durata dell'esperimento in modo da non influenzarne

gli esiti e per lo stesso motivo i dipendenti non sapevano se l'introduzione dello smart working fosse solo temporanea. A tale proposito, è interessante rimarcare che, l'azienda ha deciso di continuare ad implementarlo gradualmente una volta terminato l'esperimento, visti gli effetti positivi riscontrati. Per evitare differenze statisticamente significative in grado di influire sui risultati dei due gruppi, i dipendenti vi sono stati equamente randomizzati in base a età, genere e tipo di impiego, ed è stato controllato che il numero di ore da loro svolto fosse all'incirca uguale, tenendo conto anche dei giorni di permesso. Le informazioni di base su ciascun dipendente sono state fornite dall'azienda, mentre i dati riguardanti la produttività, il benessere e il work-life balance dei lavoratori sono stati raccolti dai questionari sottoposti agli stessi e ai loro supervisor prima e dopo l'esperimento. La performance di ciascun lavoratore è stata misurata in modo oggettivo basandosi sul numero di fascicoli elaborati mensilmente. Considerando lo stesso numero di ore lavorate, i risultati della ricerca mostrano un aumento della produttività dei lavoratori appartenenti al gruppo sperimentale rispetto a quelli del gruppo di controllo e l'aumento della produttività indica un maggiore impegno da parte degli smart worker, più attivi rispetto ai lavoratori ordinari a fronte di un equivalente salario percepito[15]. In merito a tali risultati, sono state fatte diverse ipotesi; in primo luogo, i lavoratori che si avvalgono delle modalità di lavoro agile potrebbero sentirsi in qualche modo obbligati nei confronti dell'azienda a ricambiare la flessibilità che è stata loro concessa, responsabilizzandosi maggiormente. Oltre a questo, bisogna prendere in considerazione la possibilità di organizzarsi più efficacemente e il tempo risparmiato in pause, con una conseguente maggiore concentrazione sul lavoro. È interessante il confronto effettuato su base mensile del numero medio dei giorni di permesso richiesti dai lavoratori dei due gruppi in quanto emerge che il totale dei giorni di congedo del gruppo sperimentale è costantemente inferiore al totale del gruppo di controllo[15]. Il motivo potrebbe risiedere in una migliore organizzazione del proprio tempo e in una facilitata gestione dei propri impegni, per cui gli smart worker hanno meno necessità di richiedere permessi. I lavoratori del gruppo sperimentale, inoltre, sono apparsi più soddisfatti per quanto concerne la vita sociale e privata, ma anche quella lavorativa; hanno dichiarato di riuscire a concentrarsi meglio, a risolvere questioni lavorative con più facilità e di ravvisare meno stress e problemi di sonno. Ne consegue un benessere generale, malgrado il maggiore impegno da parte dei lavoratori: la flessibilità e l'autonomia del lavoro agile implicano una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

3.2 Work from office e work from home: performance a confronto

A differenza degli esperimenti discussi nei paragrafi precedenti, lo studio effettuato da Michael Gibbs, Friederike Mengel e Christoph Siemroth e pubblicato nel maggio 2021, si propone di comprendere i determinanti della produttività individuale dei lavoratori, mettendo a confronto la performance del WFO (work from office) nei 17 mesi antecedenti al periodo pandemico e del WFH (work from home) seguito all'emergenza sanitaria [16]. L'analisi è stata condotta sul personale di una grande azienda asiatica di servizi IT, comprendente oltre 10.000 professionisti qualificati. A

differenza di molti altri studi incentrati su attività lavorative relativamente semplici e ripetitive, l'analisi in questione si basa su un lavoro cognitivo, consistente nello sviluppo di nuove applicazioni o soluzioni hardware e software, comunicazione con i clienti e collaborazione in team di professionisti. Nel marzo 2020 tutti i dipendenti dell'azienda sono passati dal WFO al WFH ed è stato possibile analizzare gli effetti di questa transizione repentina. L'azienda ha fornito informazioni individuali di base e i dati sull'output di ciascun dipendente, ottenuti grazie all'implementazione di un robusto processo in grado di stabilire gli obiettivi e monitorarne l'avanzamento. Sono state calcolate le effettive ore lavorate per mezzo di un apposito software capace di rilevare l'utilizzo di eventuali strumenti informatici da parte del dipendente nel corso della giornata e di constatare se lo stesso si presta allo svolgimento delle attività lavorative o semplicemente procrastina alla propria scrivania. La produttività è stata misurata dividendo l'output, calcolato come la percentuale di attività completate rispetto alle attività assegnate, per le effettive ore giornaliere svolte in un mese. Confrontando i risultati di ciascun dipendente prima e durante il periodo di emergenza, si nota un aumento significativo delle ore effettive totali durante il WFH, in gran parte dovuto al lavoro al di fuori del normale orario d'ufficio. In merito all'andamento mensile delle ore di lavoro giornaliere si nota che rispetto alle 5,5 ore svolte in media durante il WFO, in seguito al WFH si registra un incremento del 30%, cioè più di 1,5 ore al giorno[16]. Malgrado l'aumento del tempo dedicato al lavoro, non è stato riscontrato un cambiamento significativo in termini di output finale: il WFH ha portato ad una considerevole riduzione della produttività. Al fine di continuare a raggiungere gli obiettivi prefissati, i lavoratori si sono trovati costretti a lavorare più ore. Per quanto riguarda l'output mensile in termini di attività completate rispetto all'obiettivo prefissato a parte un evidente picco registrato nel maggio 2019, l'output medio generato durante il WFH sembra essere all'incirca paragonabile a quello dei mesi antecedenti la situazione emergenziale. Si può notare solo un calo nel mese di marzo 2020, probabilmente dovuto alla transizione dal WFO al WFH. Conseguentemente, durante il WFH si stima una riduzione della produttività del circa 20%[16]. È stato osservato, inoltre, che durante il WFH il tempo in cui poter svolgere l'attività lavorativa senza interruzioni si è ridotto notevolmente in seguito al drastico aumento di riunioni e video conferenze, formali e informali. Questi risultati suggeriscono che l'aumento dei costi di coordinamento derivante dallo smart working spiega almeno in parte il calo della produttività. Independentemente dalle differenze di genere, durante il WFH i dipendenti con dei figli a carico hanno aumentato significativamente le ore di lavoro e ridotto la produttività rispetto ai loro colleghi senza figli. Inoltre, al contrario dei nuovi dipendenti, i lavoratori presenti in azienda da più tempo sono riusciti ad aumentare lievemente i loro livelli di output. Non avendo ancora assimilato a fondo la cultura e i processi aziendali, i nuovi dipendenti hanno bisogno di chiedere supporto al collega della scrivania a fianco, mentre il WFH rende più difficile ogni forma di comunicazione e collaborazione. Nonostante le difficoltà riscontrate, è degna di nota la rapidità con cui gli impiegati dell'azienda si sono adattati alle nuove condizioni lavorative, continuando a raggiungere gli obiettivi prefissati durante l'intero periodo del WFH, anche a costo di orari lavorativi più lunghi. Una tale rapida transizione potrebbe essere dovuta all'utilizzo dei laptop personali in sede aziendale già prima della pandemia. Un effetto positivo del WFH è quello della riduzione degli spostamenti a vantaggio del tempo

libero e del conseguente benessere personale. Tuttavia, i lavoratori hanno dedicato più tempo allo svolgimento delle prestazioni lavorative durante il WFH rispetto alla somma del tempo trascorso in ufficio e quello impiegato nel tragitto casa-lavoro durante il WFO. L'effetto prevalentemente negativo del WFH sulla produttività dei lavoratori dipende sicuramente dalla tipologia di lavoro svolto, che nel caso analizzato implica collaborazione e comunicazione, ostacolati da remoto. Il lavoro flessibile correttamente implementato potrebbe apportare diversi benefici alle aziende operanti in contesti lavorativi differenti. Inoltre, si potrebbe pensare di introdurre il WFH solo per i dipendenti il cui ruolo non richiede frequenti interazioni personali e consente di svolgere un lavoro efficace anche da casa.

3.3 Impatto del passaggio al work from home emergenziale sulla produttività

Lo scopo di questo paragrafo è quello di esaminare, attraverso uno studio condotto nella University of Southern California da Mohamad Awada, Gale Lucas, Burcin Becerik-Gerber e Shawn Roll, in che modo il passaggio repentino al WFH (work from home) ha influito sugli impiegati in termini di produttività, tempo trascorso alle proprie postazioni di lavoro ed esperienza lavorativa nel complesso. I dati necessari ai fini dello studio sono stati raccolti attraverso un questionario sottoposto online da aprile a giugno 2020 a rispondenti volontari, che non hanno ricevuto alcun compenso. Oltre alle informazioni di base, è stato chiesto loro di indicare i livelli percepiti di produttività durante il WFH rispetto al periodo antecedente la pandemia e di riportare la differenza nel tempo trascorso presso la propria postazione di lavoro. Sono state poste anche domande specifiche relative agli spazi e al contesto lavorativo. Tra coloro che hanno completato il questionario, sono stati selezionati solo i dati di chi ha dichiarato di avere una postazione di lavoro in casa. Il campione finale consisteva di 988 rispondenti, per lo più cittadini statunitensi, dai 18 agli 80 anni di età e per la maggior parte laureati. Circa l'80% dei rispondenti erano impiegati a tempo pieno e il resto lavoratori part-time o studenti. Dall'analisi è emerso che nel complesso i livelli di produttività dei dipendenti non sono cambiati significativamente in seguito alla transizione verso il WFH, ma tutti i lavoratori hanno riportato un aumento del tempo trascorso alla propria postazione di lavoro di circa 1,5 ore al giorno e non si è trattato necessariamente di effettive ore lavorate[17]. L'aumento o la riduzione della produttività è stato associato, invece, a diverse caratteristiche dei dipendenti, agli spazi e al contesto lavorativo, in concomitanza con il WFH. Una maggiore produttività è stata associata a buone condizioni di salute fisica e mentale, a una efficace e frequente comunicazione con i colleghi, alla presenza di adolescenti in casa e alla possibilità di creare uno spazio di lavoro dedicato, non destinato ad altri usi domestici. Un altro fattore che influisce positivamente sulla produttività, seppur secondario, sono le condizioni ambientali, più precisamente illuminazione, acustica, qualità dell'aria e soprattutto ambiente termico. Avere una postazione lavorativa nella propria abitazione può aiutare i lavoratori a creare il giusto stato mentale per concentrarsi sul lavoro nonostante l'ambiente domestico circostante, limitando le distrazioni e i conflitti lavoro-famiglia

e a migliorare i livelli di produttività rispetto a coloro che lavorano da casa in assenza di una postazione specifica o che devono condividerla con altri membri della famiglia. La presenza in casa di adolescenti, invece, porta a ridurre le distrazioni che possono sorgere in un ambiente familiare, consentendo ai lavoratori di concentrarsi più facilmente sul lavoro. Essendo più indipendenti, gli adolescenti sono in grado di aiutare con le faccende domestiche e di prendersi cura dei fratelli più piccoli. Al contrario, la presenza in casa di neonati riduce i livelli di produttività a causa delle costanti cure e attenzioni che essi richiedono. Il maggiore tempo passato presso la propria postazione lavorativa, invece, è stato correlato al possesso di scrivanie o sedie regolabili e alla presenza di bambini in età scolare. Gli ultimi devono essere aiutati nello svolgimento dei compiti per casa e seguiti costantemente dal punto di vista scolastico. Per tenerli sotto controllo, i genitori tendono a sistemarli vicino a sé mentre svolgono l'attività lavorativa, aumentando così il tempo passato nella postazione di lavoro, mentre si trovano costretti ad allontanarsi più frequentemente quando si ha a che fare con neonati. Una scrivania e sedia regolabile, invece, possono fornire maggiore comfort, consentendo ai lavoratori di trascorrere più ore alle proprie postazioni lavorative.

3.4 La transizione verso una modalità di lavoro ibrida

In seguito all'introduzione dello smart working nel terzo trimestre del 2020 è risultato che la maggior parte delle organizzazioni hanno registrato un aumento della produttività. Però tutti i dipendenti hanno sentito la necessità di risultare always on ovvero sempre attivi e questo è quanto emerge da un report del Capgemini Research Institute, dal titolo "The future of work: from remote to hybrid". Lo scopo di questo paragrafo è dimostrare che per mantenere i benefici del lavoro da remoto e soddisfare le aspettative dei dipendenti, le aziende devono puntare a trovare un modello adatto e cercare di muoversi verso un approccio ibrido che possa risultare equilibrato.

È stata condotta un'indagine da parte della società di consulenza Capgemini tra settembre e ottobre 2020 su 500 aziende presenti in tutto il mondo compresa l'Italia, tutte aziende che hanno almeno 1 miliardo di dollari di fatturato e 5.000 dipendenti e l'indagine ha indicato un aumento della produttività dei dipendenti per il 63% delle organizzazioni nel terzo trimestre del 2020, tutto ciò è stato reso possibile dalla riduzione dei tempi che risultavano necessari per il raggiungimento del luogo di lavoro e anche grazie alla flessibilità offerta sugli orari lavorativi e all'adozione di strumenti di collaborazione virtuale che risultassero validi[18].

In Italia la situazione è analoga e la percentuale non cambia di molto poiché il 61% delle organizzazioni ha riportato un aumento della della produttività; mentre invece più critica è risultata essere la situazione nelle società britanniche all'interno delle

quali il lavoro da remoto ha portato ad un aumento della produttività ma solo nel 46% e, in un caso su tre, l' ha addirittura diminuita[18].

In cima alla classifica di produttività ci sono le funzioni IT e digitali che riportano il 68%, successivamente si trova il servizio clienti con il 60% e poi vendite e marketing con il 59%, queste sono tutte aree che sono state aiutate dalla digitalizzazione e dall'utilizzo di tecnologie quali l'intelligenza artificiale. Poi invece la situazione è diversa per gli ambiti come produzione e manufacturing, ricerca e sviluppo/innovazione e supply chain, che necessitano di una maggiore presenza in loco e di una maggiore percentuale di lavoratori blue collar, ovvero persone le quali svolgono lavori manuali in aree come produzione, immagazzinamento, estrazione mineraria, edilizia, questi ambiti hanno riportato un modesto aumento della produttività che secondo le organizzazioni che sono state intervistate risulta essere pari al 51%[18].

È stato stimato per le aziende un aumento complessivo della produttività del 17% nei successivi due o tre anni, e l'88% degli intervistati ha anche registrato dei risparmi sui costi immobiliari in seguito all'utilizzo del lavoro da remoto e il 92% ha previsto addirittura di realizzare un ulteriore risparmio nei successivi due o tre anni[18].

Altro dato chiave è che per quasi il 70% delle organizzazioni l'aumento della produttività che è legato al lavoro da remoto è risultato poter essere sostenibile anche una volta terminata la pandemia[18]. Tutto questo chiaramente però dipende soprattutto dalla velocità con la quale le aziende riescono a fare tesoro di tutto quello che hanno appreso durante questo periodo e dalla loro capacità di saper rivedere la propria organizzazione andando a tenere in considerazione tutti i cambiamenti che avvengono nella mentalità dei dipendenti e dell'organizzazione complessiva.

Una cosa importante che emerge è il fatto che sia aziende che dipendenti si aspettano che il lavoro da remoto possa essere utilizzato anche in seguito alla pandemia, ma passando ad un modello ibrido. Nei due o tre anni successivi circa tre organizzazioni su dieci si aspettano che più del 70% dei loro dipendenti lavori da remoto, mentre lo stesso risultato era stato registrato pari a poco più del 10% prima dell'arrivo del Covid-19, e quasi la metà ovvero circa il 48%, stima invece una riduzione del 10% dello spazio complessivo da poter destinare all'utilizzo per l'ufficio. Infine circa il 45% dei dipendenti prevede di passare tre o più giorni alla settimana a lavorare da remoto e ciò fa pensare proprio a come ci possa essere la rapida ascesa di un trend che è diretto sempre di più verso un luogo di lavoro che risulti essere ibrido e collaborativo[18].

Nonostante il recente aumento della produttività, i dipendenti hanno tutti espresso diverse preoccupazioni in merito alla possibilità di poter svolgere l'attività lavorativa da remoto anche nel lungo periodo. Circa il 56% teme infatti che a loro possa essere richiesto di essere "always on", e per i lavoratori più giovani esiste la necessità di avere un maggiore sostegno per poter affrontare lo stress associato all'incertezza, una percentuale che raggiunge il 60% per i dipendenti infatti è di età compresa tra i 26 e i 35 anni[18]. Tutte queste preoccupazioni purtroppo portano all'insorgere di dubbi riguardo la possibilità di riuscire a mantenere un tale aumento della produttività anche nel lungo periodo attraverso un modello di lavoro che sia ibrido e di successo.

Dal report di Capgemini risulta che anche lavorando da remoto, i nuovi lavoratori assunti all'interno di un team riescono a sentirsi poco coinvolti e si ha un supporto limitato che non fa che fare insorgere un senso di confusione e spaesamento nel 54% dei nuovi arrivati durante i primi giorni di lavoro e il 52% ha affermato di non essere ancora riuscito ad essere arrivato a conoscenza dei valori e dei benefici della loro organizzazione. Tutte queste difficoltà si sono inoltre estese anche ai dipendenti già esistenti, per il 38% dei quali è risultato molto complicato collaborare in maniera virtuale con i nuovi lavoratori assunti[18].

Ci sono dei limiti quindi al lavoro che si svolge totalmente da remoto e questi limiti indicano quindi che il futuro debba per forza essere basato su un modello ibrido, il cui equilibrio viene raggiunto solamente con un mix di lavoro da casa e presenza in ufficio. In questo modo è possibile cogliere i vantaggi da entrambe le modalità di lavoro; si riesce a mantenere la coesione tra i membri del team consolidando il senso di appartenenza all'azienda ed è possibile attirare anche talenti che vivono lontani dalla sede fisica. Tutte le organizzazioni devono cercare di trovare il loro giusto equilibrio attraverso un approccio ibrido e quindi chiaramente i leader aziendali sono costretti a mettere in discussione le strutture già esistenti, è necessario andare a riconsiderare l'efficacia dei modelli operativi e il report di Capgemini in particolare raccomanda alle organizzazioni di:

- Riconsiderare il modello di selezione per poter consentire il lavoro da qualsiasi luogo: bisogna fare quindi in modo tale che risulti essere sempre meno indispensabile la presenza in ufficio permettendo così alle aziende di riuscire ad espandere i propri limiti nello scegliere i talenti e in questo modo è possibile andare ad includere nell'organico anche risorse più fluide come freelance o lavoratori autonomi;
- Ridefinire la leadership e promuovere autonomia, trasparenza ed empatia: bisogna consentire ai dipendenti di poter prendere decisioni che siano basate sui dati e devono poter utilizzare gli stessi dati per riuscire a gestire la forza lavoro da remoto e giungere ad un miglioramento delle competenze di leadership a distanza, come empatia, ascolto attivo e adattabilità;

- Rinnovare una cultura del lavoro che sia basata sulla fiducia attraverso nuove abitudini collettive: bisogna costruire delle comunità digitali per poter stimolare un senso di appartenenza e ottenere quindi il raggiungimento di un obiettivo che risulti essere comune, attraverso l'introduzione di nuove abitudini collettive come attività di team building virtuali;
- Installare una solida infrastruttura per accelerare la modalità di lavoro in digitale; bisogna far sì che si vada sempre più in modo rapido verso l'adozione di un'infrastruttura digitale che sia in grado di offrire resilienza, agilità e scalabilità ed è necessario che le organizzazioni investano in modo mirato nei loro dipendenti e nella loro esperienza nell'uso di nuove strumentazioni.

3.5 Produttività e interazioni sociali

Lo scopo di questo paragrafo è dimostrare che per poter definire se una situazione porti all'aumento o alla riduzione della produttività bisogna prendere in analisi diversi aspetti come il carattere dei soggetti poichè influisce in maniera sostanziale.

Alcuni fattori come le conversazioni e le chiacchiere con i colleghi portano ad ottenere un miglioramento dell'umore e ciò non può che portare ad avere benefici nell'ambito lavorativo. Si parla dell'effetto water cooler quando durante le pause i colleghi interagiscono e collaborano tra di loro scoprendo così nuovi metodi o approcci per poter completare i propri task e le proprie mansioni; allo stesso tempo riescono ad alleggerirsi liberando la mente dai pensieri legati al lavoro e riescono ad essere maggiormente concentrati rendendo di più sul lavoro e risultando più produttivi.

Il "water cooler effect" è proprio un effetto che si genera quando le persone stanno insieme: gli alti livelli di interazione sociale fanno sì che venga stimolato l'umore e viene facilitata così una maggiore serenità all'interno dell'ambiente lavorativo; tutto ciò aumenta la produttività. Nonostante queste premesse la produttività è stata rilevata in aumento in modo paradossale anche quando il lavoro viene svolto a distanza e si ha quindi una riduzione quasi totale di tutte le interazioni sociali. Tale paradosso è stato analizzato nello studio "The paradox of productivity during quarantine: an agent-based simulation" condotto da Peter Hardy, Leandro Soriano Marcolino e Josè Fontanari nel 2020, che ha cercato di capire quale fosse l'effetto delle limitazioni delle interazioni sociali [19]. Per condurre lo studio si è deciso di affrontare il problema utilizzando un tipo di modello che fosse basato su agenti per ottenere una simulazione di uno scenario in cui si presentassero due diverse tipologie di stereotipi sociali ovvero gli estroversi e gli introversi, categorie di persone che differiscono tra loro solamente per la loro propensione a iniziare una conversazione. È stata modellata la distanza sociale attraverso un controllo del numero di tentativi che un agente fa per trovare un'altra persona con cui conversare

ed è stato ipotizzato che la motivazione a lavorare fosse direttamente proporzionale all'umore e che aumentasse con il tempo trascorso a parlare con qualcuno e diminuisse con il tempo trascorso da soli senza compagnia sul lavoro. Se si lavora quindi si riduce la produttività e la motivazione e si cercano nuovi contatti sociali. Si è visto poi come la produttività istantanea di un agente solitario aumenti linearmente con la motivazione che ha sul lavoro. Si è visto anche come i soggetti estroversi fossero in grado di aumentare la produttività dei soggetti introversi attraverso il loro frequente coinvolgimento in interazioni sociali, mentre risultavano non avere nessun effetto sulla produttività degli altri soggetti estroversi. Quindi risulta chiaro come la presenza di troppi estroversi vada a peggiorare la produttività dell'intero gruppo lavorativo. Una variabile che va a determinare la composizione ottimale degli elementi del gruppo è il numero di tentativi di instaurare una conversazione. Nel caso in cui i tentativi sono tanti, anche se il gruppo dovesse essere prevalentemente composto da introversi, questi con molta probabilità avranno interazioni sociali e andrà quindi aumentando la produttività. Nel 2020 con l'inizio della pandemia si è verificato un importante crollo delle socializzazioni ma nonostante ciò la produttività dei soggetti estroversi è aumentata. È necessario analizzare approfonditamente la variazione di produttività e tenere in considerazione alcuni aspetti come il carattere dei soggetti in quanto influisce sostanzialmente sull'esito finale; nel caso dei soggetti estroversi paradossalmente porta ad aumentare le performance nonostante il distanziamento sociale.

3.6 Smart Working e produttività: l'applicazione nelle diverse professioni

Un altro studio che è stato effettuato sulla produttività è "The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks" (Dutcher, 2012) [20].

Questo studio che affronta tutte le controversie riguardo al rapporto tra la produttività e il lavoro da remoto è basato su un approccio di tipo sperimentale e si interroga sul fatto che la correlazione possa essere sempre uguale o se si possa diversificare in base alle caratteristiche delle attività e delle professioni svolte; in particolare viene eseguita una distinzione tra task creativi e task ripetitivi. Come risultato dello studio viene indicato come gli effetti ambientali del telelavoro possano avere implicazioni positive sulla produttività dei compiti creativi, mentre comporta implicazioni negative sulla produttività dei compiti monotoni. Come luogo per svolgere l'esperimento è stata scelta un'università della Florida e l'esperimento è stato condotto su 125 ragazzi; la metà di essi lavorava in un laboratorio presente all'interno della sede universitaria e in questo modo si è riuscito a simulare il lavoro in presenza in ufficio, l'altra metà invece lavorava da remoto. L'esperimento è stato fatto con l'intento di cercare di capire in che modo venisse influenzata la produttività dei lavoratori nelle due differenti tipologie di lavoro e località. Per l'esperimento è stata scelta una composizione di due parti: la prima che valuta la produttività in un task ripetitivo e la seconda che invece la valuta nel task creativo.

Ogni task é a sua volta suddiviso in altri due, quello principale che corrisponde ad un esercizio, e quello secondario che corrisponde ad un gioco al computer. Come regola si ha che lo studente possa trarre profitto sia quando completa correttamente l'esercizio che quando vince il gioco, ma nel secondo caso si ha un guadagno inferiore. É stato deciso di pagare anche nel caso del completamento del gioco perché anche se la partecipazione al gioco può essere considerata per di più un'attività divertente per alcune persone potrebbe non esserlo o altre ancora potrebbero annoiarsi durante la sua esecuzione invalidando in tal modo lo scopo per cui é stato fatto. É emerso che in entrambi i casi il task a risultare più effettuato é stato quello principale. Per gli studenti inoltre é stato predisposto un questionario iniziale e anche comportamentale che é stato somministrato agli studenti alla fine è attraverso questo questionari é possibile capire con più facilità quali studenti siano i migliori candidati per poter svolgere il lavoro da remoto. I risultati sono serviti anche per riuscire ad individuare eventuali sottogruppi come per esempio donne e uomini, procrastinatori e non procrastinatori, soggetti che necessitano un maggior controllo personale, soggetti che sostengono di essere più produttivi in laboratorio.

1) I lavori ripetitivi:

Dall'analisi dei risultati sui task ripetitivi sono emersi tre diversi gruppi; di questi i soggetti più e meno produttivi hanno riportato un punteggio decisamente migliore quando lavoravano all'interno del laboratorio mentre per il gruppo centrale al quale appartengono i soggetti a media produttività non sono state rilevate differenze tra il lavoro in laboratorio e quello da remoto. Il gruppo al quale appartengono i soggetti meno produttivi é quello che risente di più della differenza di ambiente tra il lavoro agile e il laboratorio e presenta dei picchi di aumento della produzione in presenza che supera il 20%, con un livello medio che si attesta al 10% di produttività in più. Complessivamente per quanto riguarda le attività ripetitive, i soggetti sono meno produttivi del 6-10% se al di fuori del laboratorio. Tale risultato è generato principalmente dai lavoratori a più bassa produttività, dagli uomini, da coloro che non procrastinano e che non desiderano il controllo personale. Lo studio quindi permette di affermare che in generale quando ci si trova in presenza di un lavoro noioso e ripetitivo la presenza al di fuori dal laboratorio influenza negativamente la produttività di numerosi soggetti.

2) I lavori creativi:

Come principale compito della seconda parte é stato deciso di proporre usi insoliti per alcuni oggetti comuni. La parte 2 dura per un totale di 15 minuti suddivisi in cinque round da 3 minuti ciascuno e due giudici indipendenti giudicano la validità delle proposte dei soggetti e il numero medio dei due giudici risulta essere il numero di usi validi riportati. In laboratorio, i soggetti hanno generato in media 6,05 usi validi mentre fuori dal laboratorio con sorpresa i soggetti hanno prodotto una media di 6,96. Ecco come emerge quindi che i soggetti che si trovano all'esterno del laboratorio sono più produttivi ad ogni livello di produttività. Si può pertanto

affermare che essere in laboratorio può avere un impatto negativo sulla produttività quando i soggetti svolgono il compito creativo e questo risultato risulta essere esattamente l'opposto di quello trovato per i task ripetitivi. I soggetti risultano essere più produttivi dell'11-20% al di fuori del laboratorio quando svolgono un compito creativo e questo risultato si riscontra a tutti i livelli di produttività ed è valido anche per i lavoratori di genere maschile e per coloro che desiderano un maggiore controllo personale. Esattamente come nel caso del task ripetitivo, l'ambiente di lavoro influisce su un gran numero di soggetti durante l'esecuzione del compito creativo ma questa volta l'effetto sulla produttività della presenza in laboratorio risulta essere invertito, poiché ha un impatto negativo sulla produttività dei soggetti.

Questo studio quindi indaga sugli effetti ambientali sulla produttività dei lavoratori in due attività distinte: quella ripetitiva e quella creativa e le due categorie riproducono il lavoro svolto nella maggior parte delle industrie che desiderano mettere in atto una politica di lavoro in remoto. È stato dimostrato come l'ambiente esterno al laboratorio riduce la produttività di un compito noioso del 6-10% e al contrario l'ambiente esterno al laboratorio aumenta la produttività dell'11-20% nel compito creativo quindi si dimostra che l'ambiente influisce sulla produttività in modo intuitivo.

Non bisogna però generalizzare troppo questi risultati in quanto l'ambiente di lavoro ha alcune omissioni che possono essere potenzialmente importanti. Anche tenendo in considerazione queste preoccupazioni, tuttavia, i risultati principali di questo studio hanno implicazioni pratiche per il modo in cui i lavoratori vengono scelti per lavorare fuori dall'ufficio. Se il lavoro da svolgere assomiglia all'inserimento dei dati, è probabile che la produttività subisca una diminuzione se viene svolto fuori dall'ufficio mentre se invece il compito è di natura più creativa, potrebbe essere nell'interesse del manager permettere ai propri lavoratori di lavorare fuori dall'ufficio.

Da tali risultati bisogna domandarsi quali siano gli elementi dell'ambiente più importanti nell'aumentare la produttività dei dipendenti per i due compiti. In questo studio, ai soggetti in laboratorio è stato chiesto di eseguire l'esperimento in un momento che fosse concordato da loro, ma che fosse al tempo stesso stabilito dallo sperimentatore.

Una maggiore flessibilità sul posto di lavoro può aiutare ad aumentare la produttività dei compiti creativi. Al momento numerose aziende, come Google, le quali sono basate sulla creatività, usano ambienti meno strutturati.

4 IMPATTO DELLO SMART WORKING SUL BENESSERE DEI LAVORATORI

4.1 Smartworking e benessere psicologico: le conseguenze sulla salute mentale dei lavoratori

In questo paragrafo si fa riferimento ad uno studio che si è occupato di analizzare esposizione benessere e fattori di disagio del lavoratore [21]. In particolare è stata eseguita una ricerca bibliografica su alcuni database scientifici come SCOPUS, EBSCO e PsycINFO, database scelti per la loro affidabilità e lo studio è stato eseguito seguendo i principi delle revisioni sistematiche secondo le linee guida di PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis for qualitative synthesis) [22].

Dalla ricerca sono stati identificati 60 articoli tra i quali 11 erano conformi ai criteri di selezione.

Tre sono state le aree tematiche che la ricerca ha portato ad individuare: (1) smart working e impegno lavorativo (2) smart working e technostress, e (3) mediatori del rapporto tra smart working e benessere.

1) Durante il periodo della pandemia il fatto che i responsabili delle risorse umane siano in grado di coinvolgere i dipendenti è una cosa molto importante perché non può che avere un impatto positivo sul loro impegno all'interno dell'organizzazione in un momento di difficoltà legato all'emergenza. [23]. Se vengono utilizzate azioni partecipative esse possono aiutare a sostenere tutti i cambiamenti che possono avvenire nelle modalità di svolgimento del lavoro e tra i lavoratori nascono sentimenti positivi che fanno sì che i vari cambiamenti non sembrino imposti dall'alto ma sembrino invece essere frutto del loro impegno. Contrariamente se la cultura organizzativa viene percepita come distante dai lavoratori questa non può che influire in maniera negativa su tutta l'implementazione del fenomeno dello smart working.

2) Il Technostress è articolato in differenti dimensioni: (1) Sovraccarico tecnologico, secondo il quale le persone finiscono per percepire un divario tra i propri ritmi di lavoro e i tempi che vengono dettati dalla tecnologia e di conseguenza i lavoratori non riescono a d adattarsi bene alla mutazione delle abitudini di lavoro. (2) Invasione tecnologica, ovvero quando i dipendenti percepiscono che i confini di separazione tra il contesto lavorativo e quello della vita privata non sono più così marcati. (3) Complessità, dovuta all'uso delle tecnologie, quindi si tratta di tutte quelle situazioni in cui il dipendente percepisce che le proprie competenze risultino inadeguate quando si tratta di dover svolgere un determinato compito. (4) Insicurezza, la quale deriva dall'uso della tecnologia nel momento in cui essa è percepita come una minaccia per la stabilità del lavoro e come un potenziale fattore che può contribuire alla perdita del posto di lavoro. (5) Incertezza, derivante dal

disorientamento che viene percepito di fronte ai continui cambiamenti che avvengono nel mondo tecnologico e con la conseguente necessità di prevedere un apprendimento e una formazione [24].

Oh e Park hanno studiato il rapporto tra smart working technostress e stress legato al lavoro già nell'era pre-pandemica[25]. Le variabili che sono state prese in considerazione sono state la soddisfazione sul lavoro, il conflitto tra lavoro e vita privata personale [26], e il tempo di lavoro prolungato nell'insorgenza di technostress. Dai risultati trovati è emerso che il technostress ha un effetto negativo sulla soddisfazione sul lavoro ed è stato rilevato che le determinanti principali del technostress erano la sovraesposizione all'uso della tecnologia da parte dei dipendenti. I livelli maggiormente elevati erano presenti tra i lavoratori i quali utilizzavano applicazioni e consultavano messaggistica e posta elettronica prima e dopo il lavoro e anche durante i periodi che dovevano essere dedicato al recupero [25]. Il rapporto tra technostress e soddisfazione sul lavoro è risultato essere mediato dal conflitto tra lavoro e vita privata, mentre tra technostress e conflitto lavoro-vita risulta esserci una forte correlazione. Quindi emerge come sia nel periodo precedente alla pandemia che in quello pandemico il sovraccarico di lavoro, l'uso eccessivo di dispositivi digitali e la complessa gestione della vita personale e familiare non fanno che contribuire ad un aumento dei livelli di technostress tra i lavoratori in smart working [27].

3) A svolgere un ruolo di mediazione tra equilibrio e benessere con lo smart working ci sono le competenze personali e organizzative [28]. Ciò che risulta molto importante è il fatto che ci sia fiducia da parte dell'organizzazione nei confronti del dipendente per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi e lo svolgimento dei compiti corretti e assegnati con la qualità desiderata e nei tempi che vengono richiesti. Una determinante del benessere è sicuramente la comunicazione efficace oltre che il mantenimento di essa con i colleghi, anche le relazioni al di fuori dell'orario lavorativo, il supporto da parte dei membri appartenenti al gruppo e le interazioni con i familiari sono molto importanti. Tra le variabili che invece mediano in maniera negativa la relazione tra benessere e smart working ci sono l'isolamento dagli altri colleghi, le distrazioni da parte della famiglia, i mancati suggerimenti per quanto riguarda pratiche lavorative, la mancanza di equilibrio tra i tempi di lavoro e la scarsità di capacità per saper progettare il lavoro in autonomia. Per i singoli lavoratori esistono poi anche dei costi in quanto risulta necessario un importante dispendio cognitivo da parte loro per far sì che riescano ad apprendere le nuove procedure e affinché siano in grado di modificare tutte quelle che erano le loro routine lavorative che fossero legate al riuscire a mantenere un mantenimento della produttività relativa alla fase precedente alla pandemia.

I responsabili delle risorse umane (HR) svolgono una relazione di tipo indiretta e positiva con il coinvolgimento dei dipendenti e i loro comportamenti [29]. Infatti nel

momento in cui i dipendenti percepiscono questo coinvolgimento all'interno del processo decisionale e in tutta la gestione dei cambiamenti, riescono ad aumentare i loro comportamenti positivi dal momento che è aumentato il loro livello di coinvolgimento e così si maturano una serie di comportamenti positivi nei confronti dell'organizzazione che fanno in modo di proteggere proprio l'organizzazione da eventuali periodi di criticità come per esempio quello che riguarda l'introduzione dello smart working nello scenario della pandemia. È così che grazie al coinvolgimento ed alla partecipazione dei lavoratori si riesce a trasformare quella che era un'emergenza in una nuova opportunità di crescita.

Parlando invece della salute mentale dei dipendenti, la cultura organizzativa può svolgere ruolo di supporto e mettere in atto una sorta di protezione da sintomi di stress, ansia e depressione [30].

Avendo quindi un impatto molto significativo sul coinvolgimento dei dipendenti, il ruolo dei HR è davvero molto importante e deve supportare i dipendenti nei periodi di cambiamento organizzativo.

Occorre ora occuparsi dei vantaggi e dei rischi esistenti per chi lavora da remoto e analizzare cosa si può fare per gestire meglio questa nuova modalità di lavoro

Nel periodo della pandemia lo smartworking ha rivoluzionato la vita di moltissime persone e si è rivelata una modalità di lavoro che presenta molti aspetti positivi, sia per le aziende, in termini di produttività che per i lavoratori rispetto alla qualità di vita.

In precedenza è già stato specificato come lo smartworking sia differente dal lavoro da remoto poiché supera i vincoli di luogo e orario lavorativo e si basa su una maggiore autonomia per il lavoratore. Quindi autonomia, flessibilità e responsabilità risultano essere i nuovi principi su cui si fonda e il lavoratore diventa in grado di organizzare il suo tempo in totale libertà. Per quanto riguarda il lavoro da remoto invece è diverso in quanto orari, luoghi e organizzazione dei compiti vanno a rispecchiare il medesimo assetto usato nel lavoro "in presenza".

Con l'avvento del lockdown, molte aziende hanno deciso di adottare il lavoro da remoto chiamandolo anche se in maniera impropria smartworking, per fare in modo che ci fosse una continuità per la produzione e in modo da riuscire a garantire tutti i servizi per i cittadini. Migliaia di persone si sono quindi trovate a doversi adattare ad una nuova forma di lavoro diversa[31].

Un vantaggio del lavoratore da casa consiste come già detto nel risparmio di tempo dedicato allo spostamento per il raggiungimento della postazione di lavoro; si

riducono anche di conseguenza i costi e anche l'impatto ambientale migliora perché si ha un minore consumo di carburante. Inoltre il lavoro da casa permette di acquisire nuove conoscenze e competenze nei tipo sia tecnico che digitale e quindi è evidente come nasca una possibilità di crescita e di innovazione per lavoratori e aziende. Tutto ciò può chiaramente risultare utile anche in un futuro e andare a costituire un importante patrimonio da tenere sempre in considerazione proprio perché può aiutare a raggiungere un'innovazione e un rinnovamento. La maggiore autonomia che viene data ai lavoratori li porta a responsabilizzarsi maggiormente e questo è senz'altro un altro vantaggio[31].

Lo smartworking per molte persone è stato una scelta obbligata e necessaria per poter contenere la pandemia e tutelare la salute ma oltre ai vantaggi purtroppo è necessario affrontare anche una serie di lati negativi. In particolare sono stati evidenziati da Marco Vitiello e Federico Fontana, esperti di psicologia clinica e del lavoro, i seguenti aspetti negativi dello Smart Working sul benessere psicologico:[31].

- 1) L'overworking, ovvero si corre il rischio di lavorare di più del dovuto poiché non sono più bene definiti i confini tra l'ambiente domestico e quello lavorativo; in questo modo lavorando da casa staccare la spina e dedicarsi ad altro diventa molto più difficile.
- 2) Si lavora più del consueto e questo porta a ritrovarsi ad essere più stanchi e affaticati alla fine della giornata. Se si passa molto tempo di fronte ad uno schermo del computer che magari non è nemmeno adeguatamente illuminato si possono provocare dei danni alla vista e anche se la postazione di lavoro viene improvvisata si potrebbe assumere una postura sbagliata che come conseguenza porta ad avere dei problemi di postura e problemi e dolori alla schiena.
- 3) Si perdono i rapporti sociali con i colleghi e ciò fa sì che i lavoratori siano immersi in una maggiore solitudine; viene infatti a mancare quella che è la vita da ufficio e alcuni momenti piacevoli come le chiacchierate alle macchinette del caffè.
- 4) Si perde una parte importante della comunicazione, in particolare quella verbale e paraverbale quindi si sta facendo riferimento al tono di voce, all'espressione del viso ed alla gestualità e proprio a causa di questo problema spesso in videoconferenza diventa molto difficile capirsi e comprendere ciò che viene detto.
- 5) Lavorare in casa con intorno gli altri membri della famiglia può portare ad avere maggiori distrazioni e questo risulta molto evidente per le persone che hanno dei bambini a casa oltre a portare ad avere maggiore difficoltà di concentrazione; non è semplice condividere e gestire spazi e rumori.

È stata fatta un'indagine nel 2020 da Texty srl su un campione di 808 smartworkers, sia nel pubblico che nel privato e da essa è emerso come gli aspetti che vengono

maggiormente a mancare rispetto al luogo di lavoro sono le chiacchiere con i colleghi, i viaggi di lavoro, la routine e la “pausa caffè”. Il 55%, inoltre, ha riferito di non riuscire più a distinguere il lavoro dalla vita privata e il 12% ha detto che passare molto tempo in casa non fa che rendere più difficile il rapporto con i familiari o con il partner in quanto le discussioni e i litigi diventano sempre più frequenti[32].

Parlando della relazione che esiste tra Smartworking e stress lavorativo, c'è da dire che il cambiamento di approccio al lavoro, l'adattamento a nuove modalità e avere confini sempre più indefiniti tra vita privata e professionale è un importante fattore di stress. Per un lavoratore in smart working esiste un concreto rischio di compromettere l'equilibrio tra lavoro e vita sociale, gli interessi, il tempo libero se non si riescono a separare in maniera netta le esigenze personali da quelle lavorative[31].

Tutto ciò non può che portare ad un aumento del rischio di sviluppare una sintomatologia di tipo ansioso-depressivo e questo avviene perché si ha una confusione tra spazio e tempo privato e quello lavorativo. Ciò che alza i livelli di stress per il lavoratore è il fatto che lui avendo una maggiore autonomia si renda disponibile e raggiungibile in ogni momento e quindi iperconnesso.

È stata fatta anche un'altra analisi dei risultati da uno studio pubblicato su Journal of Occupational Rehabilitation nel 2020 e si è individuato l'impatto dello smartworking sul benessere fisico e mentale dei lavoratori. Le persone intervistate hanno riscontrato e segnalato diverse problematiche rispetto al periodo precedente alla pandemia come per esempio l'aumento del tempo dedicato al lavoro, la difficoltà legata al non avere in casa una stanza adatta per lavorare, la costrizione a dover condividere gli spazi con gli altri familiari, il dover lavorare in postazioni che risultano essere improvvisate come per esempio stare sul divano o al tavolo da pranzo in cucina.

Inoltre gli intervistati hanno riferito di accusare per la prima volta disturbi fisici e psicologici come problemi alla vista, disturbi muscolo-scheletrici, tachicardia, emicrania, disturbi digestivi, insonnia, stress mentale, preoccupazione, sbalzi di umore, difficoltà di concentrazione e isolamento sociale.

Un altro aspetto importante è stato anche quello legato alla diminuzione dell'attività fisica, l'aumento del consumo di cibo spazzatura e la riduzione della comunicazione con i colleghi, tutti aspetti che hanno avuto un impatto significativo sul benessere psicofisico.

È importante comprendere bene tutti questi aspetti per riuscire a trovare in futuro nuove strade per gestire al meglio questa nuova modalità di lavoro che diventerà sempre più presente[33].

Bisogna riflettere su cosa sia possibile fare e una cosa che emerge chiaramente è che risulta necessaria la fiducia dei manager verso i propri dipendenti per poter andare a ridurre l'impatto della nuova imminente tipologia di lavoro. Per creare poi un clima aziendale che risulti positivo anche quando bisogna lavorare a distanza è fondamentale che venga consentito ai propri collaboratori il raggiungimento degli obiettivi lavorativi senza però che venga trascurato il tempo libero.[31].

I manager devono quindi andare a coordinare una gestione del tempo che risulti efficace e che consenta ai lavoratori di raggiungere i risultati che si sono prefissati, senza però andare a rassicurare la loro vita privata e la loro salute.

Per gli smartworker risulta più che necessario andare a stabilire dei confini netti tra lavoro e vita privata, e soprattutto adottare semplici accorgimenti anche per prevenire quelli che possono essere possibili disturbi fisici. Per esempio risulta importante[34]:

- preparare una postazione di lavoro che sia dedicata e che non sia ad esempio il tavolo della cucina dove si mangia; sarebbe meglio infatti scegliersi una scrivania;
- evitare di lavorare in pigiama ma conservare l'abitudine di vestirsi e prepararsi come se si dovesse andare al lavoro in ufficio;
- fare pause e muoversi ogni tanto o almeno ogni due ore ad esempio per fare piccole faccende domestiche oppure si può camminare mentre si fanno le telefonate;
- eseguire almeno 30 minuti al giorno di esercizi o ginnastica o stretching;
- porsi dei limiti e ritagliarsi l'adeguato spazio per se stessi;
- comporre una "lista delle priorità" in quanto lavorare da casa rende più facile distrarsi e rende anche più facile andare a fare più cose contemporaneamente;
- restare in contatto con i colleghi e con il team di lavoro, andando a fissare magari delle "pause caffè" virtuali in videochiamata per mantenere i contatti;
- definire ciascuno con il proprio responsabile degli obiettivi settimanali e fare il punto con i colleghi, se possibile farlo in video, in modo tale da poter andare ad accorciare le distanze.

4.2 Conseguenze del lavorare da remoto per quanto riguarda il bilanciamento tra vita e lavoro e il benessere lavorativo

Il fatto di avere la possibilità di poter lavorare da remoto fa sì che venga accresciuta la discrezionalità del lavoratore per quanto riguarda le decisioni da prendere sulla vita quotidiana ma può anche portare ad un'intensificazione degli sforzi lavorativi e anche a fenomeni di marginalizzazione del lavoratore. Pertanto risulta evidente come le implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo siano ambigue e risulta quindi utile fare riferimento ad un articolo che approfondisce questa tematica e nel quale si assume che la variazione delle condizioni di lavoro determinate dal lavoro da remoto influenzi gli effetti del lavoro da remoto sul bilanciamento tra vita e lavoro e sul benessere lavorativo [35].

Nell'ultimo periodo la letteratura non ha fatto che alimentare dibattiti su tutti i possibili effetti che può generare il lavoro da remoto [36]. Si passa ora ad una suddivisione in due ambiti di analisi; da un lato vengono esplorate le trasformazioni delle condizioni lavorative che derivano dall'adozione della forma di lavoro a distanza e dall'altro invece ci si concentra sulle implicazioni sul bilanciamento tra vita e lavoro e sul benessere lavorativo che derivano dalla forte presenza delle tecnologie digitali, presenza che chiaramente accompagna il lavoro da remoto [37].

Con il lavoro da remoto si hanno maggiori opportunità per poter bilanciare vita privata e ambito lavorativo e questo è reso possibile grazie alla modifica dei confini tra ambito lavorativo e vita quotidiana che viene fatta in un'ottica di flessibilità[38]. Allo stesso tempo però il lavoro da remoto può generare anche delle sovrapposizioni tra gli impegni legati al lavoro e la vita privata e quindi ne possono derivare degli effetti negativi sulla capacità del lavoratore di riuscire ad ottenere un buon equilibrio tra vita privata e lavoro oltre che sul benessere lavorativo [39]. Proprio per questo ricorrere ad una modalità di lavoro che sia da remoto può generare alcune contraddizioni e ambiguità [40].

Dopo aver introdotto queste brevi riflessioni si passa ora ad illustrare l'articolo di Flamini Giulia, Palumbo Rocco e Pellegrini Massimiliano "Quando la digitalizzazione porta il lavoro a casa: Le implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo". Questo articolo indaga le implicazioni del lavoro da remoto quando le condizioni di pervasività tecnologica sono molto elevate [35]. Nel particolare, ci sono state delle domande che hanno ispirato la ricerca e sono le seguenti:

R.Q 1: IN CHE MODO IL LAVORO DA REMOTO INFLUENZA IL BILANCIAMENTO VITA-LAVORO?

R.Q 2: IN CHE MODO IL LAVORO DA REMOTO INFLUENZA IL BENESSERE LAVORATIVO?

R.Q 3: LA RELAZIONE TRA LAVORO DA REMOTO, BILANCIAMENTO VITA-LAVORO E BENESSERE LAVORATIVO È CONDIZIONATA DALLA VARIAZIONE DELLE CONDIZIONI LAVORATIVE E DALLA PERVASIVITÀ DELLE TECNOLOGIE DIGITALI?

Per poter rispondere alle seguenti domande é stato svolto uno studio empirico di tipo quantitativo e prossimamente si andrà ad indagare sull'origine Delle ipotesi di ricerca. Successivamente sarà presentata la metodologia utilizzata e saranno presentati i dati; infine saranno presentati i risultati che derivano dallo studio ed essi saranno discussi nell'ultima parte dove si sintetizzeranno tutte le implicazioni della ricerca effettuata.

1) Quadro teorico e ipotesi di ricerca

Si decide di introdurre schemi e modelli di lavoro da remoto per poter fare di più con meno risorse [41]. Viene consentito ai lavoratori di svolgere i propri compiti in un contesto che é diverso da quello solito lavorativo e viene superato il convenzionale modello lavorativo per dare più flessibilità alle pratiche lavorative[42], viene adottato il lavoro da remoto per: 1) migliorare le prestazioni organizzative; 2) minimizzare i rischi di conflitto tra vita e lavoro; 3) contribuire al benessere lavorativo e 4) ridurre gli oneri che sono a carico delle organizzazioni.

Pertanto il lavoro da remoto può essere inteso come risposta risolutiva al supporto dei lavoratori per quanto riguarda la gestione di tutti gli impegni della loro vita quotidiana; contemporaneamente però questo nuovo modello lavorativo fa sì che i confini siano sempre minori e porta a coprire l'intera giornata con effetti quindi negativi sul bilanciamento vita-lavoro [43]. Infatti le persone che lavorano a distanza é frequente che siano sottoposte a carichi di lavoro eccessivi e ciò nei riconduce all'incapacità di riuscire a trovare un equilibrio tra i doveri lavorativi e gli impegni familiari e sociali [44]. Ne consegue un inevitabile sovraccarico che chiaramente si ripercuote sul bilanciamento tra vita e lavoro. Le assunzioni in particolare sono:

IP. 1: IL LAVORO DA REMOTO GENERA EFFETTI NEGATIVI SUL BILANCIAMENTO VITA-LAVORO.

La ricerca si è soffermata sul fenomeno dell'isolamento sociale e quindi sulla marginalizzazione che viene generata dal lavoro da remoto. Questi aspetti non sono positivi e rischiano di pregiudicare gli effetti positivi sul benessere individuale [45]. Per prima cosa allontanarsi dal contesto lavorativo tradizionale fa sì che l'identificazione organizzativa del lavoratore venga indebolita e per il lavoratore risulta difficile acquisire dinamiche organizzative e sentirsene parte. Poi il lavoro da remoto può portare ad un deterioramento delle relazioni tra il lavoratore e i suoi colleghi generando un fenomeno di isolamento sociale e professionale. Infine il lavoro a distanza può portare ad ottenere condizioni di stress per il lavoratore sia per quanto riguarda l'aspetto fisico che psicologico e la percezione di benessere viene inevitabilmente alterata [46]. In sintesi si ipotizza che:

IP. 2: IL LAVORO DA REMOTO INFLUISCE NEGATIVAMENTE SUL BENESSERE LAVORATIVO DELL'INDIVIDUO.

Lavorando da remoto l'individuo può riorganizzare tempi e spazi di lavoro facendoli conciliare con i suoi impegni lavorativi e con le sue esigenze familiari e sociali. Questa riorganizzazione del lavoro implica una minore divergenza tra lavoro e vita quotidiana, ma può anche portare ad avere degli sconfinamenti del lavoro nei contesti extra-lavorativi dell'individuo [47]. Quindi la flessibilità delle condizioni di lavoro fa alterare e confonde i confini tra vita privata e lavoro, e rende difficile per il lavoratore riuscire a trovare e a conseguire un giusto bilanciamento tra l'attività lavorativa e la sua vita privata. Inoltre il lavoro da remoto fa sì che il lavoratore abbia una percezione errata dell'effettivo carico degli impegni e così cresce la conflittualità tra la sfera di vita privata e la sfera lavorativa. Bisogna quindi riconoscere che il lavoro da remoto va a riconfigurare le condizioni lavorative della persona e genera delle contaminazioni tra le attività quotidiane e gli impegni lavorativi[48], pertanto si suppone che:

IP. 3: LA VARIAZIONE DELLE CONDIZIONI DI LAVORO INTERVIENE SULLA RELAZIONE TRA LAVORO DA REMOTO E BILANCIAMENTO VITA-LAVORO, IN MODO TALE CHE LE IMPLICAZIONI NEGATIVE DEL LAVORO DA REMOTO SUL DISEQUILIBRO TRA ATTIVITÀ DI VITA QUOTIDIANA E IMPEGNI LAVORATIVI SONO AMPLIFICATE;

IP. 4: LA VARIAZIONE DELLE CONDIZIONI DI LAVORO INTERVIENE SULLA RELAZIONE TRA LAVORO DA REMOTO E BENESSERE LAVORATIVO, IN

MODO TALE DA INDURRE UNA DILATAZIONE DEGLI EFFETTI NEGATIVI DEL LAVORO DA REMOTO SUL BENESSERE DEL LAVORATORE.

Il diffondersi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione in ambito lavorativo può ostacolare la comunicazione e la cooperazione all'interno dell'azienda. Le tecnologie ostacolano le relazioni interpersonali indeboliscono quella che è la partecipazione emotiva dei lavoratori all'interazione organizzativa. Ricorrere maggiormente agli strumenti digitali permettendo spingere e agevolare i dirigenti d'impresa nelle attività di controllo e coordinamento dei lavoratori da remoto e si riescono così a garantire migliori prestazioni aziendali. Al tempo stesso però tutto ciò può portare a restringere gli spazi di autonomia e discrezionalità dei lavoratori e ciò può avere delle conseguenze negative sul livello motivazionale dei lavoratori [49]. Infine il processo di digitalizzazione delle condizioni lavorative può impattare in maniera negativa sul bilanciamento vita-lavoro poiché impone nuove modalità lavorative che aumentano, piuttosto che prevenire, la contaminazione tra vita individuale e impegni lavorativi. Poi il fatto di avere un contesto lavorativo in cui gli spazi non risultano idonei e i tempi non ben definiti va a costituire un importante fattore di stress per il lavoratore e ciò riduce la percezione di benessere sul lavoro [50]. Sostanzialmente si ipotizza che:

IP. 5: LA PERVASIVITÀ DELLE TECNOLOGIE DIGITALI MODERA – IN CHIAVE NEGATIVA – IL RAPPORTO TRA LAVORO DA REMOTO E BILANCIAMENTO VITA-LAVORO, DETERIORANDO GLI EFFETTI COLLATERALI DEL PRIMO SUL SECONDO;

HP 6: LA PERVASIVITÀ DELLE TECNOLOGIE DIGITALI MODERA – IN CHIAVE NEGATIVA – IL RAPPORTO TRA LAVORO DA REMOTO E BENESSERE LAVORATIVO, AMPLIFICANDO GLI ESITI NEGATIVI DEL PRIMO SUL SECONDO.

Nella Figura 1 vengono sintetizzate in formato grafico le ipotesi di ricerca, e vengono illustrate le relazioni concettuali tra i costrutti che sono oggetto di analisi.

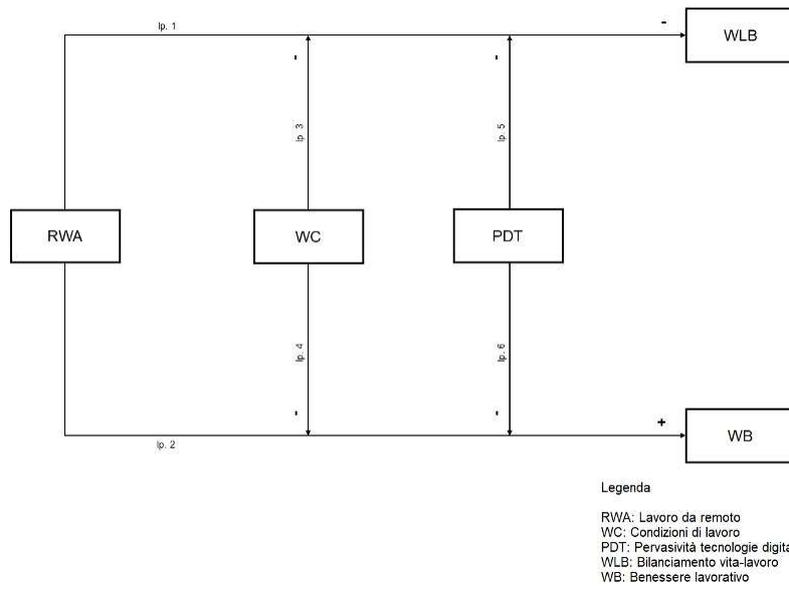


Figura 1. Le ipotesi di ricerca

2) Metodologia

L'oggetto di analisi sono i dati secondari desunti dalla sesta edizione della European Working Condition Survey (EWCS). La EWCS è un'indagine paneuropea, patrocinata dall'Eurofound, che ha l'intento di fornire un quadro di sintesi sulle condizioni lavorative prevalenti in Europa. La sesta edizione della EWCS, risulta essere la più recente attualmente disponibile ed è stata utilizzata ai fini della presente analisi. I dati che sono stati raccolti nel 2015 hanno coinvolto più di 40.000 lavoratori attivi in 35 Paesi europei. Per effettuare le interviste è stata utilizzata una tecnica faccia a faccia direttamente presso il domicilio degli individui coinvolti nell'indagine. Nonostante l'eterogeneità presente tra i differenti contesti culturali e istituzionali rappresentati nella EWCS, ai fini dello studio si è deciso di adottare un approccio comprensivo, che guarda al Continente europeo come un contesto di analisi omogeneo. Sebbene questo non ha consentito di soppesare la variabilità che si riscontra tra i diversi ambiti territoriali coinvolti nello studio, questo approccio offre la possibilità di raccogliere delle evidenze che si possono generalizzare all'intero Vecchio Continente.

Si è deciso di focalizzare l'attenzione sulle variabili relative al coinvolgimento degli intervistati in schemi contrattuali che prevedano il lavoro da remoto (RWA) come modalità prevalente o alternativa ai tradizionali modelli lavorativi. Inoltre viene presa in considerazione, da un lato, l'auto-valutazione degli intervistati in termini di bilanciamento vita-lavoro (WLB) e, dall'altro, la loro percezione di benessere lavorativo (WB). Nel dettaglio, il costrutto WLB rappresenta il giudizio individuale sull'abilità di creare un equilibrio tra impegni lavorativi e attività familiari e sociali. Esso proviene da un'autovalutazione della rilevanza dei conflitti provenienti dall'invasione del lavoro nei momenti di vita quotidiana e dalla sovrapposizione tra impegni familiari e sociali con attività lavorative. Il costrutto WB concerne invece il benessere fisico, psicologico e sociale percepito dai lavoratori. Infine fanno parte dell'analisi le condizioni lavorative (WC) e la pervasività delle tecnologie digitali nel contesto lavorativo (PDT). Il costrutto WC si riferisce ai livelli di autonomia e discrezionalità nello svolgimento delle pratiche lavorative, mentre la variabile PDT si riferisce all'intensità del ricorso alle tecnologie digitali nello svolgimento delle attività lavorative.

La ricerca è articolata in tre fasi. In primo luogo è stata realizzata un'analisi fattoriale confermativa (Confirmatory Factor Analysis – CFA) con lo scopo di validare la consistenza dei costrutti oggetto dello studio (WLB, WB e WC). Poi è stato implementato un modello di regressione basato sul metodo dei minimi quadrati (Ordinary Least Square – OLS), con l'intento di esaminare la relazione tra RWA e, rispettivamente, WLB e WB. Come ultima cosa è stata fatta un'analisi di moderazione per raccogliere evidenze sull'influenza giocata da WC e PDT sulla

relazione tra RWA, WLB e WB. Per realizzare le elaborazioni statistiche si é deciso di impiegare la metodologia per le analisi di moderazione proposta da Hayes (2013) [51] (Modello 1 della macro "PROCESS"). Alcuni approfondimenti sulle caratteristiche matematiche e statistiche del modello possono poi essere desunte da Preacher e Hayes (2008) [52].

3) Risultati

Nella Tabella 2 vengono riportati i risultati dell'analisi di regressione per quanto riguarda la relazione tra la variabile indipendente RWA e le due variabili dipendenti WLB e WB. La tabella descrive anche il rapporto che esiste tra il coinvolgimento dei lavoratori in schemi contrattuali che prevedono il lavoro da remoto e le due variabili di moderazione che sono state impiegate nello studio WC e PDT.

Il rapporto tra RWA e WLB é descritto da una relazione negativa e statisticamente significativa. Il lavoro da remoto genera quindi delle ripercussioni negative sul bilanciamento vita-lavoro. Al contrario, RWA e WB sono legate tra loro da un legame positivo e statisticamente significativo; i lavoratori che hanno la possibilità di svolgere le attività lavorative al di fuori dei convenzionali contesti organizzativi percepiscono maggiormente il benessere sul lavoro.

Emerge poi come ci sia una relazione positiva e statisticamente significativa tra RWA e WC. Il lavoro da remoto porta quindi ad una riconfigurazione degli assetti e delle modalità di lavoro e ciò va a determinare un miglioramento delle condizioni di lavoro. In maniera simile RWA e PDT sono legate da un rapporto positivo e statisticamente significativo; ricorrere al lavoro da remoto fa sì che venga preparata la strada per una maggiore pervasività delle tecnologie digitali nello svolgimento delle attività lavorative.

Nella Tabella 3 sono riportati i risultati dell'analisi di moderazione intesa allo studio del ruolo giocato dalle condizioni di lavoro e dalla pervasività delle tecnologie digitali sul rapporto tra lavoro da remoto, bilanciamento vita-lavoro e benessere lavorativo. Le condizioni di lavoro vanno ad esprimere una moderazione che risulta negativa sul rapporto tra RWA, WLB e WC. Infatti, la relazione tra il lavoro da remoto e il bilanciamento vita-lavoro tende ad andare verso un deterioramento se ci si trova in presenza di livelli bassi di WC. Viene percepito un peggioramento delle condizioni di lavoro ed esso va a comportare una degenerazione della capacità dei lavoratori di saper coniugare in maniera armoniosa la vita privata e per attività lavorative. Allo stesso modo, se ci si trova di fronte a valori ridotti di WC si può pregiudicare il rapporto esistente tra lavoro da remoto e benessere lavorativo. Sostanzialmente il peggioramento delle condizioni di lavoro va ad alterare gli effetti positivi determinati

dal lavoro da remoto sul benessere lavorativo e può creare situazioni di malessere. Non sono invece state rilevate delle evidenze che supportino il ruolo di moderazione che viene giocato dalla pervasività delle tecnologie digitali sul rapporto tra lavoro da remoto e, rispettivamente, bilanciamento tra vita e lavoro e benessere lavorativo.

Tabella 1. Il modello di regressione per l'analisi delle relazioni tra RWA, WLB, WL, WC e PDT

Variabile di output = WLB						
Sintesi del modello						
R	R ²	R ² Corretto	SE			
0.176	0.031	0.031	0.57			
ANOVA						
	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
Regressione	105.64	1	105.64	322.49	.000	
Residuo	3299.24	10,072	0.33			
Total	3404.88	10,073				
Coefficienti						
	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		t	Sig.
	β	SE	β			
(Costant)	2.46	0.03		74.99	0.000	
RWA	-0.12	0.01	-0.176	-17.96	0.000	
Variabile di output = WB						
Sintesi del modello						
R	R ²	R ² Corretto	SE			
0.104	0.011	0.011	0.82			
ANOVA						
	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
Regressione	72.97	1	72.97	109.55	.000	
Residuo	6715.21	10,082	0.67			
Total	6788.18	10,083				
Coefficienti						
	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		t	Sig.
	β	SE	β			
(Costant)	2.088	0.047		44.829	0.000	
RWA	0.102	0.010	0.104	10.467	0.000	
Variabile di output = WC						
Sintesi del modello						
R	R ²	R ² Corretto	SE			
0.204	0.042	0.042	1.01			
ANOVA						
	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
Regressione	433.99	1	433.99	433.22	.000	
Residui	9968.69	9,951	1.01			
Total	10402.69	9,952				
Coefficienti						
	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		t	Sig.
	β	SE	β			
(Costante)	1.82	0.06		31.33	0.000	
RWA	0.25	0.01	0.20	20.81	0.000	
Variabile di output = PDT						
Sintesi del modello						
R	R ²	R ² Corretto	SE			
0.237	0.056	0.056	2.43			
ANOVA						
	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.	
Regressione	3674.51	1	3674.55	620.28	.000	
Residuo	61816.67	10,435	5.92			
Total	65491.22	10,436				
Coefficienti						
	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		t	Sig.
	β	SE	β			
(Costante)	1.13	0.14		8.20	0.000	
RWA	0.72	0.03	0.24	24.91	0.000	

Fonte: elaborazione degli autori

Tabella 2. Il ruolo di moderazione di WC e PDT nella relazione tra RWA, WLB e WB

Variabile di outcome = WLB							
Sintesi del modello							
R	R ²	MSE	F	df1	df2	P	
0.2193	0.0481	0.3238	97.071	5	9,604	0.0000	
Model							
	Coeff.	se	t	p	LLCI	ULCI	
Costante	2.0669	0.1054	19.6057	0.0000	1.8602	2.2735	
RWA	-0.0721	0.0223	-3.2381	0.0012	-0.1157	-0.0284	
WC	0.1766	0.0415	4.2563	0.0000	0.0953	0.2580	
Int_1	-0.0208	0.0086	-2.4286	0.0152	-0.0376	-0.0040	
PDT	-0.0070	0.0159	-0.4381	0.6613	-0.0381	0.0242	
Int_2	-0.0020	0.0033	-0.6195	0.5356	-0.0085	0.0044	
Int_1: RWA x WC Int_2: RWA x PDT							
Test delle interazioni incondizionate di massimo ordine:							
	R ² -chng	F	df1	df2	p		
RWA x WC	0.0006	5.8980	1	9,604	0.0152		
RWA x PDT	0.0000	0.3838	1	9,604	0.5356		
Entrambi	0.0008	3.8444	2	9,604	0.0214		
Variabile di outcome = WB							
Sintesi del modello							
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p	
0.4887	0.2388	0.5141	605.5765	5	9,652	0.0000	
Model							
	Coeff.	se	t	p	LLCI	ULCI	
Costante	0.6928	0.1319	5.2524	0.0000	0.4342	0.9513	
RWA	0.1408	0.0279	5.0534	0.0000	0.0862	0.1954	
WC	0.6465	0.0520	12.4214	0.0000	0.5444	0.7485	
Int_1	-0.0571	0.0107	-5.3122	0.0000	-0.0781	-0.0360	
PDT	0.0172	0.0199	0.8647	0.3872	-0.0218	0.0562	
Int_2	0.0004	0.0041	0.0987	0.9213	-0.0077	0.0085	
Int_1: RWA x WC Int_2: RWA x PDT							
Test delle interazioni incondizionate di massimo ordine:							
	R ² -chng	F	df1	df2	p		
RWA x WC	0.0022	28.2190	1	9,652	0.0000		
RWA x PDT	0.0000	0.0098	1	9,652	0.9213		
Entrambi	0.0024	15.1369	2	9,652	0.0000		

Fonte: elaborazione degli autori

4) Discussione e implicazioni

Nella Figura 2 é riportata una sintesi grafica dei risultati dello studio. In base alle evidenze trovate è possibile sostenere come il lavoro da remoto tenda a generare effetti negativi sul bilanciamento vita-lavoro. Con probabilità questa dinamica deriva da un'interpretazione che risulta essere solamente parziale dei diversi bisogni e delle diverse esperienze di vita e lavoro dei dipendenti e questa interpretazione a sua volta può compromettere la coerenza tra i modelli usati tipicamente per implementare il lavoro da remoto e le reali esigenze di flessibilità dei dipendenti [53]. In fondo gli individui che hanno la possibilità di realizzare le attività lavorative fuori dal contesto tradizionale di lavoro tendono esprimere una migliore percezione del benessere lavorativo. Infatti quelle che sono opportunità di flessibilità e di discrezionalità generalmente correlate al lavoro da remoto comportano delle sensazioni positive sul lato psicologico e sociale e possono tardarsi quindi in un maggiore benessere per il lavoratore [54]. Perciò l'ipotesi 1 è supportata e l'ipotesi 2 è invece rigettata.

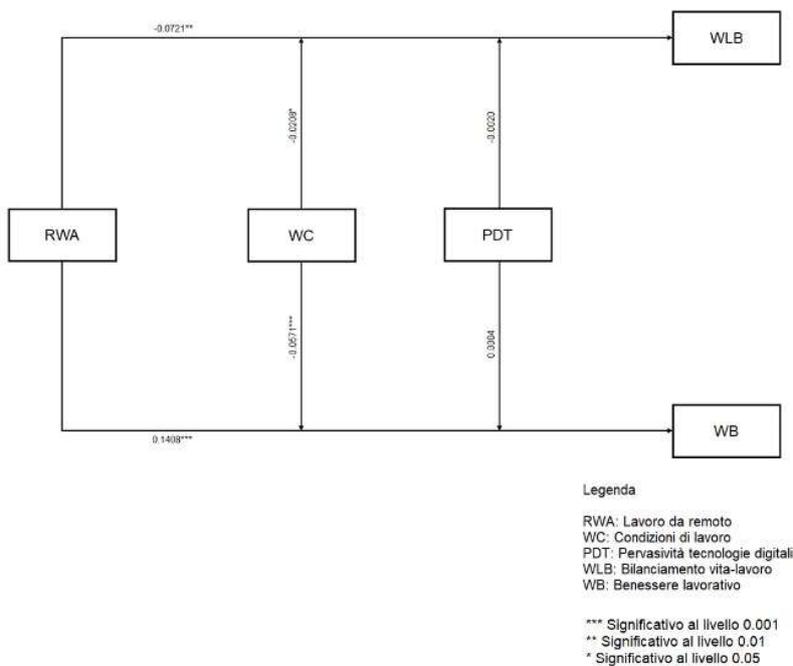


Figura 2. I risultati dell'analisi

Dai risultati dello studio empirico emergono evidenze che supportano le ipotesi 3 e 4. Se le condizioni di lavoro peggiorano a causa di una parziale e inaccurata applicazione del lavoro da remoto possono nascere delle ripercussioni sulla capacità degli individui di saper bilanciare gli impegni lavorativi con le attività della vita quotidiana. Il peggioramento delle condizioni di lavoro inoltre può contaminare i benefici determinati dalla possibilità di lavorare al di fuori del tradizionale contesto

lavorativo e ciò incide sul benessere fisico e psichico dei lavoratori. Sempre il peggioramento delle condizioni di lavoro può creare stress e frustrazioni per l'individuo e questi vanno a deteriorare la percezione di controllo sia sulla sfera lavorativa che sulla vita quotidiana [55]. Se non si ha consapevolezza delle ripercussioni generate dal lavoro da remoto sulle condizioni si può arrivare alla propagazione degli effetti indesiderati quali la mancata capacità di gestione della relazione tra vita privata e lavoro e la percezione di malessere psico-fisico.

Per le ipotesi 5 e 6 non è stato trovato alcun sostegno. Non sembrerebbe che la pervasività delle risorse tecnologiche possa svolgere una funzione di moderazione tra il lavoro da remoto, il bilanciamento tra vita e lavoro e il benessere lavorativo. Questo è sorprendente poiché molti ricercatori hanno sostenuto che il crescente uso delle risorse informatiche e telematiche possa determinare un emergere di nuove forme di organizzazione flessibile del lavoro [56] in grado di contribuire in maniera positiva al bilanciamento tra vita e lavoro e al benessere lavorativo.

Dai risultati dello studio emergono alcune interessanti implicazioni concettuali e pratiche. Dal punto di vista teorico viene messa in evidenza la necessità di dover adottare una concettualizzazione duale del lavoro da remoto andando a riconoscere come il lavoro da remoto possa creare degli effetti che possono risultare ambigui sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo. Nello specifico lavorare da remoto può comportare con sé una scarsa capacità di gestire gli equilibri tra la vita e il lavoro e può andare a determinare rischi maggiori di malessere lavorativo. Questo accade soprattutto quando con il lavoro da remoto si verificano delle contaminazioni tra la sfera lavorativa e la vita quotidiana. Tale sovrapposizione tra vita e lavoro può portare ad un deterioramento delle condizioni lavorative e ciò rischia di pregiudicare a sua volta il bilanciamento tra vita e lavoro e il benessere psico-fisico dell'individuo.

Dal punto di vista pratico attraverso le evidenze che sono state raccolte come risultato dello studio è possibile andare a formulare dei suggerimenti manageriali. Per prima cosa è necessario prevedere degli anticorpi che arricchiscano gli schemi contrattuali che prevedono modalità di lavoro da remoto; questi anticorpi devono sostanziarsi in strumenti formali e informali volti a minimizzare le sovrapposizioni tra impegni lavorativi e attività di vita quotidiana. Tali anticorpi possono comprendere la pianificazione dei carichi di lavoro, la formalizzazione e la concertazione dei criteri di valutazione e la personalizzazione delle leve retributive e motivazionali. Inoltre è necessario che i dirigenti i quali si occupano delle risorse umane prestino maggiore attenzione alle variazioni sia dirette che indirette delle condizioni di lavoro, variazioni che derivano dal lavorare da remoto. Risulta necessario garantire a coloro che prestano la propria attività lavorativa da remoto condizioni lavorative che siano analoghe a quelle che si possono riscontrare nei contesti di lavoro tradizionale. Il peggioramento delle condizioni lavorative correlato al lavoro da remoto pregiudica

il benessere dei lavoratori e alimenta la loro incapacità di gestire l'interfaccia tra vita privata e lavoro. Infine é necessario gestire nella maniera piú appropriata possibile anche le tecnologie digitali, la cui pervasività aumenta quando ci si trova in presenza del lavoro da remoto. Il maggiore utilizzo delle tecnologie digitali contribuisce sì ad avere una maggiore flessibilità per quanto riguarda le condizioni lavorative ma può anche andare ad innescare un processo di depersonalizzazione delle dinamiche e delle relazioni lavorative e ciò rischia di condizionare in maniera negativa il benessere lavorativo.

5 Conclusioni

È stato deciso di svolgere la seguente tesi con l'intento di andare ad analizzare le conseguenze generate dallo smart working sulla produttività e sul benessere ed equilibrio dei lavoratori tra la vita quotidiana e quella lavorativa. È stata fornita una definizione delle principali caratteristiche dello smart working e sono state prese in esame le similitudini con altre forme di lavoro quali il telelavoro e il lavoro emergenziale, nel primo capitolo sono stati descritti i quattro pilastri del modello organizzativo ovvero tecnologie, competenze, spazi e cultura organizzativa. In seguito si è parlato delle leggi presenti che tutelano lavoratori e aziende e sono state fatte delle considerazioni in merito alla diffusione dello Smart Working all'estero. Il secondo capitolo si è soffermato sull'analisi dei vantaggi che esistono a favore di lavoratori, aziende e ambiente e sugli svantaggi. Tra i benefici più importanti a favore delle aziende dei lavoratori si possono annotare il risparmio di tempo ottenuto evitando il trasporto verso l'ufficio, il risparmio economico e ambientale ottenuto in termini di riduzione delle emissioni di CO2 grazie al minore utilizzo di mezzi per gli spostamenti. Tuttavia esistono anche alcune criticità legate al fenomeno dello Smart Working e in particolare i lavoratori possono andare incontro a problemi fisici legati alla postura e alla vista oltre a problemi più sul lato psichico come isolamento sociale, iperconnessione, burnout, workaholism e technostress. Il terzo capitolo è relativo allo studio dell'impatto dello Smart Working sulla produttività e al suo diverso modo di manifestarsi in base all'adattabilità nei confronti delle diverse mansioni e professioni. Uno studio è andato a verificare in che modo varia la produttività per quanto riguarda i lavori ripetitivi e quelli creativi e ha effettuato una suddivisione dei lavoratori in diversi sottogruppi; da questi ne è risultato come il lavoro in ufficio risulti essere maggiormente efficace per i lavori ripetitivi e in particolare per i gruppi di lavoratori caratterizzati da alta e bassa produttività mentre per quanto riguarda i lavori creativi è risultato essere più produttivo del 11-20% il lavoro agile. Inoltre è dimostrato che concedere una flessibilità oraria ai lavoratori li rende più produttivi anche grazie alla riduzione delle pause prese. In seguito sono stati presi in considerazione quelli che sono i punti più favorevoli al modello ibrido, modello che risulta essere composto da alcune giornate di lavoro agile e altre giornate di lavoro in ufficio; esso può diventare una rappresentazione di una soluzione che potrebbe risultare ideale per aziende e lavoratori. Seguendo questo modello possono infatti essere messi in risalto tutti i benefici legati al lavoro da remoto e quelli legati al lavoro in presenza poiché viene prevista un'alternanza tra le due modalità di lavoro che permette di riuscire a mantenere un livello elevato di produttività. È inoltre da notare come la produttività si manifesti essere in calo nel momento in cui il lavoro agile viene svolto per un periodo che risulta essere prolungato; con il modello ibrido si riescono a garantire livelli alti di produttività e risulta anche possibile mantenere un alto livello di interazione sociale dal momento che si può contare su una buona presenza anche in ufficio. Proprio per tale motivo numerosi lavoratori prendono in considerazione come positiva l'opportunità di poter andare in ufficio, anche se sporadicamente, per poter mantenere maggiore il livello delle loro interazioni e della loro vita sociale. Mantenere i contatti all'interno dell'ufficio è una cosa molto importante soprattutto per i lavoratori che risultano essere più introversi poiché

l'interazione sociale va a stimolare l'umore con un conseguente effetto di aumento della produttività. Infine nel quarto capitolo é stato dimostrato come per un lavoratore in smart working esiste il rischio concreto di compromettere il work-life balance ovvero l'equilibrio tra lavoro e vita sociale, gli interessi, il tempo libero e questo accade nel momento in cui non si riescono a separare in modo netto le esigenze personali da quelle lavorative. Tutto ciò può quindi portare ad un aumento del rischio di sviluppare una sintomatologia di tipo ansioso-depressivo causata dalla confusione tra spazio e tempo privato e lavorativo. Il lavoratore se provvisto di maggiore autonomia viene reso "iper-connesso" e quindi raggiungibile in ogni momento e questo alza notevolmente i livelli di stress. Lavorare da remoto può comportare con sé una scarsa capacità di gestire gli equilibri tra la vita e il lavoro e può andare a determinare rischi maggiori di malessere lavorativo. Questo accade soprattutto quando con il lavoro da remoto si verificano delle contaminazioni tra la sfera lavorativa e la vita quotidiana. Tale sovrapposizione tra vita e lavoro può portare ad un deterioramento delle condizioni lavorative e ciò rischia di pregiudicare a sua volta il bilanciamento tra vita e lavoro e il benessere psico-fisico dell'individuo. Pertanto risulta necessario garantire a coloro che prestano la propria attività lavorativa da remoto condizioni lavorative che siano analoghe a quelle che si possono riscontrare nei contesti di lavoro tradizionale ed é necessario gestire nella maniera piú appropriata possibile anche le tecnologie digitali, la cui pervasività aumenta quando ci si trova in presenza del lavoro da remoto. Il maggiore utilizzo delle tecnologie digitali contribuisce sì ad avere una maggiore flessibilità per quanto riguarda le condizioni lavorative ma può anche andare ad innescare un processo di depersonalizzazione delle dinamiche e delle relazioni lavorative e ciò rischia di condizionare in maniera negativa il benessere lavorativo.

BIBLIOGRAFIA

[1] Lavoro Agile: legge ed evoluzione normativa dello Smart Working, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Fiorella Crespi (2023).

[2] Smart Working: cosa significa e perché è così importante?, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Fiorella Crespi (2022).

[3] Telelavoro e Smart Working a confronto: come funzionano e quali sono le differenze, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Fiorella Crespi (2022).

[4] Smart Working: una questione di tecnologie!, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Giacomo Spiccia (2023).

[5] Smart Working: una questione di competenze digitali!, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Rita Zampieri (2022).

[6] Smart Office: cosa vuol dire e come progettare uno spazio di lavoro smart, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Alessandra Gangai (2021).

[7] Lo Smart Working per un'organizzazione del lavoro Result Based, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Mariano Corso (2018).

[8] Smart Working nel privato: linee guida e ultime novità per le aziende, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Fiorella Crespi (2023).

[9] Lo Smart Working nella PA: linee guida, iniziative, normativa e prospettive, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Alessandra Gangai (2022).

[10] Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Alessandra Gangai (2019).

[11] Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Fiorella Crespi, (2022)

[12] Come calcolare la produttività dello smart working, tra clima aziendale e performance, feelwork.it (2021).

[13] Lo Smart Working aumenta la produttività, spremute digitali.com, Lorenzo Ermigiotti (2022).

[14] How Does Working-Time Flexibility Affect Workers' Productivity in a Routine Job? Evidence from a Field Experiment, Marie Boltz, Bart Cockx, Ana Maria Diaz, Luz Magdalena Salas (2020).

[15] Smart-Working: Work Flexibility without Constraints, Marta Angelici, Paola Profeta (2020).

[16] Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals, Michael Gibbs, Friederike Mengel, Christoph Siemroth (2021).

[17] Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work, Mohamad Awada, Gale Lucas, Burcin Becerik-Gerber and Shawn Roll.

[18] Report: the future of work, Capgemini.com (2020).

[19] The paradox of productivity during quarantine: an agent-based simulation, Peter Hardy, Leandro Soriano Marcolino, Jose Fontanari (2020).

[20] Working from Home: Estimating the worldwide potential, ILO (2020).
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf ;

[21] Smart Working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review, Marino, L.; Capone, V. (2021).

[22] The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews, Page M.J., McKenzie J.E., Bossuyt P.M., Boutron I., Hoffmann T.C., Mulrow C.D., Shamseer L., Tetzlaff J.M., Akl E.A., Brennan S.E..

[23] Antecedents and consequences of employee engagement, J.Saks A.M. (2006).

[24] The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation, Ragu-Nathan T.S., Tarafdar M., Ragu-Nathan B.S., Tu Q. (2008).

[25] A Study of the Connected Smart Worker's Technostress, Oh, T.S.; Park, S. (2016).

[26] Work engagement and individual work performance: Research findings and an agenda for employee relationships, Rana, S.; Pant, D.; Chopra, P. (2019).

[27] Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. Sustainability, Molino, M.; Ingusci, E.; Signore, F.; Manuti, A.; Giancaspro, M.L.; Russo, V.; Zito, M.; Cortese, C.G. (2020)

[28] An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance, Grant C.A., Wallace L.M., Spurgeon P.C. (2013).

[29] Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., Fetter R. (1990)

[30] Confirmatory factor analysis of the General Health, Kalliath T., O'Driscoll M., Brough P. (2004).

[31] Stress e rischi psicosociali in ambito lavorativo per i professionisti della sanità. M. Vitiello, F. Fontana, (2020).

[32] COVID-19 e Pubblica Amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori, Marco Biagi, (2020).

[33] Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users, Yijing Xiao, Burcin Becerik-Gerber, DDes, Gale Lucas, Shawn C. Roll.

[34] Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda, .F. Butera,(2020).

[35] Quando la digitalizzazione porta il lavoro a casa: Le implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo, Flamini Giulia, Palumbo Rocco, Pellegrini Massimiliano (2020).

[36] For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality, Kelliher, C. , Anderson, D. (2008).

[37] Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach, Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. ,Michailidis, E. (2019).

[38] Remote working – Altering the spatial contours of work and home in the new economy, Hardill, I. ,Green, A. (2003).

[39] Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements, De Menezes, L. M. e Kelliher, C. (2017).

[40] New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations, Kingma, S. (2019).

[41] Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work, Kelliher, C. , Anderson, D. (2010).

[42] Teleworking: Frameworks for organizational research, Daniels, K., Lamond, D. ,Standen, P. (2001).

- [43] Lo Smartworking e la Contaminazione fra Lavoro e Vita Privata: Implicazioni e Spunti Manageriali, Palumbo, R. ,Pellegrini, M. M. (2020).
- [44] 'I'm Home for the Kids': Contradictory Implications for Work–Life Balance of Teleworking Mothers.Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. , Andrey, J. (2008).
- [45] Homeworkers' usage of mobile phones; social isolation in the home-workplace, Lal, B. , Dwivedi, Y. (2009).
- [46] Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework, Taskin, L. , Devos, V. (2005).
- [47] Conflict between Work and Life: The Case of Contract Workers in the German IT and Media Sectors, Sayah, S. ,S&&, S. (2013).
- [48] New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being, Dordrecht: Springer.Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. ,Bakker, A. B. (2014).
- [49] Perceived autonomy and discretion of mobile workers, Albano, R., Curzi, Y., Parisi, T. ,Tirabeni, L. (2018).
- [50] From a new workplace to a new way of working: legitimizing organizational change,Jemine, G., Dubois, C. , Pichault, F. (2019).
- [51] Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. New York: Guilford Press, Hayes, A. F. (2013).
- [52] Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, Preacher, K. J. , Hayes, A. F. (2008).
- [53] All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century, Kelliher, C., Richardson, J. , Boiarintseva, G. (2019).

[54] The Psychology of Mobile Working: Productivity and Wellbeing in The Contemporary Workplace, Jordan, P. W. ,Taylour, J. (2015).

[55] A balancing act? Work–life balance, health and well-being in European welfare states, Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., van der Wel, K. A. ,Dragano, N. (2014).

[56] Telework: from distance working to new forms of flexible work organisation, Valenduc, G., Vendramin, P. (2001).