

**SUPSI**

# Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling

---

Studente/essa

Ivana Radic

Relatore

Filippo Sciaroni

---

Corso di laurea

Economia aziendale

Indirizzo di approfondimento

Marketing

---

Tipo di documento

Tesi di Bachelor

---

Luogo e data di consegna

Manno, 17 settembre 2021

STUDENTSUPSI

**Titolo: Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling**

Autrice: Ivana Radic

Relatore: Filippo Sciaroni

Tesi di Bachelor in Economia aziendale  
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana  
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, 17 settembre 2021

“L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”

Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling

## Abstract

Lo smart working è un modello di organizzazione del lavoro diventato sempre più rilevante negli ultimi anni, in particolare a seguito dello scoppio della pandemia da COVID-19. Si tratta di un particolare modo di organizzare il lavoro. I pilastri fondamentali del modello, che differenziano lo smart working da altri modelli lavorativi, sono la flessibilizzazione degli orari e dei luoghi di lavoro, l'organizzazione del lavoro, le politiche organizzative e la cultura aziendale. Ai lavoratori che operano in smart working è data fiducia, ottenendo così una maggiore autonomia correlata ad un aumento della responsabilità rispetto agli obiettivi di lavoro prefissati.

Tale modello lavorativo può avere una moltitudine di effetti, positivi e negativi, sulla motivazione lavorativa degli individui, ovvero su quella forza che spinge un dipendente a comportarsi in un determinato modo, con l'obiettivo di raggiungere un determinato risultato. Da qui nasce la domanda di ricerca del seguente elaborato “come lo smart working ha impattato sulla motivazione del personale del settore controlling di RSI durante e dopo il periodo di pandemia da COVID-19?” che ha l'obiettivo di capire quali conseguenze abbia avuto lo smart working sulla motivazione di un pool di collaboratori impiegati presso il settore controlling dell'azienda Radiotelevisione svizzera di lingua italiana.

Attraverso una ricerca condotta sul campo, si è potuto constatare come lo smart working abbia impattato la motivazione degli individui. Si è preso atto che lo smart working incrementa la motivazione del personale, migliora la work- life balance e che ci sia maggiore soddisfazione e possibilità di conciliare meglio la vita privata con quella professionale. Sono state evidenziate anche alcune criticità che emergono a seguito del “troppo smart working”; quando i dipendenti lavorano da casa per un periodo di tempo prolungato, si sentono mentalmente stanchi e faticano a scindere il lavoro dalla vita privata.

# Indice

<b>1. Introduzione .....</b>	<b>1</b>
1.1. Domanda di ricerca e obiettivi .....	1
1.2. Metodologia .....	2
<b>2. Smart working: flessibilità organizzativa e decentralizzazione nel mondo del lavoro</b>	<b>4</b>
2.1. Introduzione generale e alcuni cenni storici.....	4
2.2. Differenza tra smart working e altri modelli di organizzazione del lavoro .....	4
2.3. Lo smart working.....	5
2.3.1. Il modello delle tre B dello smart working di Clapperton e Vanhoutte .....	5
2.4. Come implementare lo smart working: le quattro leve .....	7
2.4.1. La cultura manageriale .....	7
Management by Objectives (MBO) .....	8
Implementare il Management by Objectives (MBO) .....	9
2.4.2. La tecnologia .....	10
2.4.3. Le policy organizzative .....	11
2.4.4. Gli spazi di lavoro .....	13
2.5. Vantaggi e criticità dello smart working .....	15
2.5.1. I vantaggi per il dipendente.....	16
2.5.2. I vantaggi per l'azienda.....	16
2.5.3. I limiti dello smart working.....	17
2.6. I dati geografici e demografici dello smart working prima della pandemia da COVID-19	
2.7. Lo smart working dopo la pandemia da COVID-19: quale futuro.....	18
<b>3. Gestione dello smart working in un'ottica di motivazione del personale.....</b>	<b>19</b>
3.1. La motivazione del personale.....	19

3.2. Le teorie motivazionali .....	20
3.2.1. La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow (1954).....	21
3.2.2. La teoria dei fattori duali di Herzberg (1959) .....	22
3.2.4. La teoria X e la teoria Y di McGregor (1960).....	25
3.2.5. La teoria dell'aspettativa-valenza Vroom (1964) .....	26
3.2.6. La teoria del Goal Setting di Locke (1991) .....	27
3.3. Gli elementi della motivazione del personale .....	27
3.4. Lo smart working quale leva di implementazione della motivazione del personale .....	30
Alcuni consigli per implementare la motivazione del personale con l'introduzione dello smart working .....	31
<b>4. Caso di studio: RSI .....</b>	<b>33</b>
4.1. Breve descrizione dell'azienda e del settore controlling .....	33
4.2. Spiegazione dell'indagine condotta .....	35
4.3. Analisi della situazione e confronto con la definizione di smart working .....	36
4.4. Analisi dei dati emersi dal questionario .....	38
4.5. Impatto dello smart working sulla motivazione del personale di RSI e identificazione delle esigenze dei collaboratori .....	40
4.6. Spunti di miglioramento per lo sviluppo futuro .....	48
<b>5. Conclusioni e limiti .....</b>	<b>50</b>
<b>6. Bibliografia.....</b>	<b>52</b>
<b>7. Allegati .....</b>	<b>60</b>
Allegato 1: Intervista semi-strutturata signor Donchi, RSI .....	60
Allegato 2: Domande questionario motivazione del personale .....	61

## Indice delle illustrazioni

Figura 1: Modello di Clapperton e Vanhoutte (2014).....	6
Figura 2: Il processo del Management by Objectives.....	10
Figura 3: Il percorso dello smart working.....	15
Figura 4: Piramide dei bisogni di Maslow.....	21
Figura 5: Fattori motivatori e fattori igienici.....	23
Figura 6: Confronto tra teoria di Maslow e teoria di Herzberg .....	24
Figura 7: Teoria X e teoria Y di McGregor.....	25
Figura 8: Gli elementi del Total Reward System .....	29
Figura 9: Organigramma RSI .....	33
Figura 10: Dipartimento Finanze e Amministrazione, RSI .....	34
Figura 11: Flessibilità luogo di lavoro .....	37
Figura 12: Svolgimento attività lavorativa.....	37
Figura 13: Contesto e condizioni di lavoro .....	40
Figura 14: Relazione work-life balance e motivazione e soddisfazione del personale .....	41
Figura 15: Personalizzazione dell'orario di lavoro .....	42
Figura 16: Staccare la spina in smart working.....	42
Figura 17: Presenza fisica e raggiungimento degli obiettivi .....	43
Figura 18: Adozione misure organizzative .....	44
Figura 19: Sviluppo professionale, corsi di formazione e aggiornamento .....	45
Figura 20: Sentimento di isolamento e abbandono .....	46
Figura 21: Stress sul lavoro .....	46
Figura 22: Soddisfazione e motivazione lavorativa .....	47

## Indice delle tabelle

Tabella 1: Suddivisione dei dipendenti in base al genere .....	38
Tabella 2: Suddivisione dei dipendenti per classi di età .....	38
Tabella 3: Percentuale lavorativa dei dipendenti .....	39
Tabella 4: Numero di anni di servizio dei dipendenti .....	39
Tabella 5: Collaboratori aziendali con figli/genitori a carico .....	39
Tabella 6: Criticità .....	47

# 1. Introduzione

Lo scoppio del nuovo coronavirus nel 2019, dapprima in Cina e poi anche nel resto del mondo, ha colpito duramente l'economia mondiale (Mazzucchelli, 2016). Per contenere la diffusione di questo virus e frenare il contagio, per le aziende è diventato di fondamentale importanza implementare un nuovo modello organizzativo del lavoro, in quanto la pandemia ha reso gran parte della forza lavoro incapace di recarsi sul posto di lavoro (Vyas & Butakhieo, 2020). Prima della pandemia, le discussioni sul futuro della vita lavorativa erano poco chiare e spesso messe in dubbio. La pandemia da COVID-19 ha accelerato l'introduzione del lavoro da casa e gran parte dei dipendenti hanno sperimentato questa modalità lavorativa (Bick, Blandin, & Mertens, 2021).

Risalgono già alla fine degli anni '90 le prime riflessioni sulla necessità di elaborare nuovi modelli di organizzazione del lavoro, capaci di creare delle opportunità in termini di flessibilità grazie alle tecnologie digitali e abbattere così i vincoli di spazio e tempo, che da decenni vengono percepiti come superati ed eccessivamente rigorosi. È proprio in questi anni che diverse grandi aziende quali Procter & Gamble, IBM, Hewlett-Packard, AT&T e Compaq hanno eliminato parzialmente o completamente gli uffici tradizionali a favore di maggiore flessibilità in termini di spazio e tempo, sostituendo con successo gli uffici con la tecnologia; computer portatili e telefoni cellulari permettono tutti il lavoro remoto. (Davenport & Pearlson, 1998) (Cairncross, 2001).

Nonostante fosse un tema discusso già da parecchi anni, fino all'avvento della pandemia lo smart working era una realtà che riguardava solo una parte della forza lavoro complessiva in Svizzera. Infatti, solo il 18,9% dei dipendenti lavorava da casa. Tuttavia, secondo i dati dell'Ufficio federale di statistica, nel 2019 il 46,2% delle persone dipendenti in Svizzera ha lavorato con orario flessibile, una percentuale in aumento rispetto al 40,9% del 2010. (Ufficio federale di statistica (UST), 2020)

Prima di procedere con l'analisi degli effetti dello smart working sulla motivazione del personale dell'azienda RSI, occorre dare alcune indicazioni riguardanti il contesto di svolgimento del seguente lavoro, la situazione di partenza, lo scopo del lavoro, gli obiettivi concreti e un breve commento relativo al procedimento adottato e alla struttura del lavoro.

## 1.1. Domanda di ricerca e obiettivi

La domanda di ricerca che vuole essere analizzata in questa tesi può essere espressa nel seguente modo:

“come lo smart working ha impattato sulla motivazione del personale del settore controlling di RSI durante e dopo il periodo di pandemia da COVID-19?”

Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling



Per poter dare una risposta a questo interrogativo sarà, innanzitutto, necessario esporre una parte teorica sull'importanza delle risorse umane in un'organizzazione e sulle politiche di motivazione del personale. Inoltre, sarà essenziale chiarire il significato del concetto di smart working ed effettuare un inciso sugli effetti della pandemia da COVID-19 su questo modello organizzativo. Successivamente si andranno ad analizzare alcuni elementi della motivazione del personale. Verranno rilevate le problematiche e i vantaggi dell'implementazione di tale modello organizzativo a livello di motivazione del personale nel settore controlling di RSI.

Gli obiettivi principali che dovranno essere raggiunti sono quindi:

- presentare le basi teoriche dello smart working e di motivazione del personale;
- presentare l'azienda oggetto di analisi e alcune sue caratteristiche importanti ai fini dello smart working;
- valutare se effettivamente l'azienda ha adottato lo smart working quale modello organizzativo oppure se si tratta di un altro modello organizzativo (telelavoro);
- rilevare le problematiche e i vantaggi dell'implementazione del modello organizzativo a livello di motivazione del personale e le corrispondenti esigenze dei collaboratori attraverso una ricerca/sondaggio;
- analizzare i risultati della ricerca e proporre spunti di miglioramento per lo sviluppo futuro.

## 1.2. Metodologia

Per la prima fase di questo lavoro verrà effettuata una selezione e un'analisi della letteratura riguardante il tema dello smart working. Più precisamente verrà esaminato attraverso molteplici articoli scientifici il significato del termine nelle sue differenti sfaccettature e verrà effettuata una comparazione tra le differenti modalità di lavoro. Verrà, in aggiunta, analizzata la letteratura che riguarda la motivazione del personale per poi procedere ad uno studio sull'evoluzione delle principali politiche di incentivazione adottate dalle aziende. Questa prima parte del lavoro consiste in una ricerca dei concetti scientifici; in particolare si procederà con una ricerca di informazioni e degli studi condotti da differenti ricercatori ed eventualmente rielaborarli. Verranno consultate fonti secondarie quali articoli scientifici estrapolati da riviste, periodici e libri. Dopodiché, verrà effettuato un inciso sugli elementi della motivazione delle risorse umane di un'impresa con un focus sugli aspetti della motivazione correlati allo smart working. Attraverso differenti rapporti e studi verranno evidenziati gli elementi dello smart working che possono influenzare la motivazione lavorativa delle persone.

Nella seconda parte di questo elaborato, una volta trattata la parte concettuale, verranno analizzati gli aspetti teorici da un punto di vista pratico. Verrà adottato un approccio di tipo qualitativo; questa tipologia di approccio permetterà di raccogliere una serie di opinioni e ragioni specifiche sul motivo per il quale i dipendenti si sentono più o meno motivati, il che a sua volta porterà a conclusioni e raccomandazioni valide. Dapprima si effettuerà un'intervista semi-strutturata al referente di RSI, il Signor Donchi, Amministratore Cultura e Società e Business Controller, del Dipartimento Finanze & Amministrazione, presso RSI. Dopodiché,

verrà proposto un questionario semi-strutturato ai collaboratori e alle collaboratrici dell'unità di controlling dell'azienda Radiotelevisione svizzera (RSI). I risultati del questionario completeranno la prima parte e permetteranno di comprendere ed individuare gli effetti reali dello smart working sulla motivazione del personale dell'azienda RSI. Con la raccolta dei dati estrapolati dalle interviste sarà possibile far emergere le eventuali problematiche esistenti e le esigenze delle persone impegnate quotidianamente in azienda. L'approfondimento teorico e le informazioni raccolte nella parte pratica consentiranno di sviluppare alcune proposte di miglioramento e/o di perfezionamento che possano essere degli spunti per l'azienda. Inoltre, sarà possibile fornire delle raccomandazioni e dei suggerimenti per i dipendenti coinvolti.

## **2. Smart working: flessibilità organizzativa e decentralizzazione nel mondo del lavoro**

Nel seguente capitolo verrà definito il concetto di smart working. In particolare, verrà approfondito il suo significato, confrontandolo anche con altri differenti modelli di organizzazione del lavoro. Infine, verranno analizzati i vantaggi e le criticità nell'adottare lo smart working.

### **2.1. Introduzione generale e alcuni cenni storici**

I nuovi modi di lavorare di oggi non sono affatto nuovi. I concetti di “uffici mobili”, videoconferenza e luoghi di lavoro flessibili hanno tutti origine tra la fine degli anni '60 e gli inizi degli anni '70. Concetti tutt'altro che tradizionali e in netto contrasto con la rigidità e il conservatorismo della vita quotidiana in ufficio all'epoca (Meel, 2011).

Jack Nilles è stato pioniere di questo nuovo modello organizzativo. I termini telelavoro e telecomunicazione sono stati coniati per la prima volta nel 1972 proprio dallo scienziato statunitense Nilles che a quel tempo, stava lavorando a distanza su un complesso sistema di comunicazione della NASA. La prima definizione di telelavoro viene proposta proprio da Nilles che lo definisce come ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell'informazione (Nilles, Carlson, & Gray, 1976).

Poco dopo, nel 1979, l'autore Frank Schiff (1979) nell'articolo intitolato “Working From Home Can Save Gasoline” ha coniato il termine “luogo di lavoro flessibile”. Questo articolo rappresenta l'inizio della divulgazione dell'idea di telelavoro, tanto che nel 1980 ha avuto luogo la prima conferenza sull'argomento (Schiff, 1979).

### **2.2. Differenza tra smart working e altri modelli di organizzazione del lavoro**

Oggigiorno, esistono differenti forme di lavoro flessibile ed è presente parecchia confusione sul termine di smart working che molto spesso viene confuso con il telelavoro. Telelavoro e smart working vengono spesso utilizzati impropriamente come se fossero sinonimi ma questi termini rappresentano due modalità di lavoro concettualmente diverse tra loro. Con il termine telelavoro (etimologicamente: lavoro a distanza, in inglese “remote working”) si intende il lavoro remoto, rispetto alla sede aziendale, con mezzi informatici e/o telematici (Lucafò, 2007). Il telelavoro consiste nel trasferimento del lavoro dall'ufficio ad una sede più comoda per il lavoratore (solitamente la sua dimora), conservando intatte le logiche e le prassi del lavoro di ufficio quali l'orario di lavoro, la supervisione gerarchica e la definizione dei compiti (Von Rundstedt, 2021).

Lo smart working, invece, abbraccia un concetto molto più ampio.

Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling

## 2.3. Lo smart working

Non esiste una definizione univoca per esprimere il concetto di smart working. Ciò che è certo è che lo smart working (in italiano: lavoro agile) non è il telelavoro. Non si tratta, quindi, solo di “lavoro a distanza”. Secondo la definizione più recente e accreditata, lo smart working è un particolare modello di organizzazione del lavoro contraddistinto da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, dei tempi e degli strumenti di lavoro da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati (Von Rundstedt, 2021; Politecnico di Milano - Osservatorio Smart working, 2021). Si tratta di un approccio innovativo dell'organizzazione del lavoro che integra e supera concetti come il telelavoro e il “mobile working”, mettendo in discussione i vincoli tradizionali (come lo spazio fisico o i tempi e gli strumenti di lavoro utilizzati) e cercando nuovi equilibri basati su una maggiore libertà per i lavoratori, oltre che sulla loro responsabilizzazione (Mazzucchelli, 2016). Secondo Plantronics (2013), azienda leader nel mercato, lo smart working si basa su tre concetti chiave, definiti le “tre B” dello smart working di Clapperton e Vanhoutte:

- “Bricks”, ovvero l’evoluzione dello spazio di lavoro.
- “Bytes”, ovvero l’implementazione della “Unified Communication & Collaboration”.
- “Behaviour”, ovvero le nuove modalità di gestione del personale.

Da un’analisi della letteratura, dei progetti di ricerca e delle pubblicazioni interne alle organizzazioni emergono diversi modelli per l’implementazione dello smart working. Il più rilevante ai fini di questa ricerca risulta essere quello ideato da Clapperton e Vanhoutte.

### 2.3.1. Il modello delle tre B dello smart working di Clapperton e Vanhoutte

Secondo l’Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano nell’implementare lo smart working è necessario riprogettare gli elementi non solo tecnologici, ma anche quelli di natura organizzativa e gestionale (Politecnico di Milano - Osservatorio Smart working, 2020). Per fare ciò, è necessario seguire il modello delle tre B di Clapperton e Vanhoutte (2014) che riassume gli aspetti chiave dello smart working:

- Bricks, si fa riferimento alla sede lavorativa e allo spazio fisico come anche a tutti gli aspetti legati all’ambiente di lavoro e alla riorganizzazione degli spazi. Non essendo più l’ufficio l’unico luogo di lavoro, la cura dell’ambiente diventa un aspetto fondamentale. La sede di lavoro può, quindi, spaziare dalla propria casa, ad una sede secondaria della propria azienda o in qualunque altro luogo opportuno; l’importante è che sia confortevole per il lavoratore e che lo metta in condizione di poter esprimere al meglio la sua performance.
- Bytes, ossia la tecnologia. L’adozione e l’utilizzo di nuove tecnologie sono condizioni fondamentali per l’implementazione dello smart working e per permettere ai lavoratori di eseguire le proprie mansioni presso località esterne all’ufficio tradizionale in maniera “agile”. Quest’ultimo concetto mostra come lo smart working sia strettamente connesso

con lo sviluppo di nuove tecnologie che, grazie alla loro portabilità, accessibilità e adattabilità, aiutano a soddisfare le nuove esigenze (Mazzucchelli, 2016).

- Behaviour, in italiano può essere tradotto in “comportamento” e consiste in una revisione della cultura organizzativa. Lavorare in modalità smart working richiede maggiore attenzione al comportamento del collaboratore in virtù del fatto che non vi sono limiti temporali e spaziali normalmente presenti nel classico contesto lavorativo. Risulta essere necessario spostare la concentrazione dalla tradizionale misurazione delle performance dei dipendenti tramite il tempo di lavoro effettivamente speso, alla misurazione dei risultati ottenuti comparativamente con gli obiettivi prefissati. Tale approccio viene definito Management by Objectives (MBO). In altre parole, si deve sostituire il controllo, più o meno diretto, sul dipendente con un rapporto di fiducia, ma affinché questo avvenga, è necessario altresì responsabilizzarlo.

Secondo Clapperton e Vanhoutte (2014), per implementare in maniera efficace lo smart working è necessario un reale cambio nell'organizzazione che tenga conto sia della cultura aziendale sia degli stili di management. Come si evince nella figura 1, il cambiamento dovrà essere guidato dall'alto e intrapreso sui tre livelli (bricks, bytes e behaviour) attraverso uno sforzo interdisciplinare integrato.

Figura 1: Modello di Clapperton e Vanhoutte (2014)



Fonte: The Smarter Working Manifesto, 2014, p. 90.

## 2.4. Come implementare lo smart working: le quattro leve

Sulla base del modello appena citato, è possibile identificare quattro componenti chiave, definiti leve, che costituiscono le fondamenta per implementare in modo efficiente ed efficace lo smart working: la cultura manageriale, la tecnologia, le policy organizzative e gli spazi di lavoro.

### 2.4.1. La cultura manageriale

La cultura manageriale è considerata uno dei fattori con un'influenza determinante sulle performance delle aziende. Nella maggior parte dei casi i buoni risultati di un'impresa sono associati alla capacità di titolari, manager e leader di creare, mantenere e sviluppare una forte cultura organizzativa, in grado di dare energia alle sue componenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per cultura manageriale si intende la somma di credenze, valori, simboli, atteggiamenti e comportamenti delle persone all'interno di un'organizzazione che si riflette nelle loro decisioni e azioni garantendo la sopravvivenza e lo sviluppo organizzativo (Nastase, 2009). Affinché si possano adottare delle nuove modalità di lavoro all'interno dell'azienda quali lo smart working, è necessario un determinato tipo di cultura manageriale. Alla base della cultura ci deve essere fiducia; infatti, secondo uno studio condotto dall'Università della Florida, la fiducia è uno dei fattori più importanti per il raggiungimento dei risultati aziendali (Colquitt, Scott, & LePine, 2007, p. 909 –927). Non solo, la fiducia è una condizione indispensabile per la collaborazione all'interno di un gruppo e per la condivisione di informazioni, condizioni queste che risultano essere ancora più importanti in un'ottica di smart working, dove le risorse umane non per forza si incontrano di persona quotidianamente. Covey (2006, p. 354) sostiene che ci siano cinque livelli, o meglio contesti, in cui è necessario stabilire la fiducia:

- *Self Trust* (fiducia in se stessi), dove la credibilità dell'individuo è il fattore chiave. Affinché gli altri si fidino di noi, è indispensabile fidarsi di se stessi. Nell'ottica dello smart working, è fondamentale, quindi, svolgere le proprie attività e i propri compiti entro le scadenze prefissate, ottenendo i risultati richiesti, senza dover essere supervisionati.
- *Relationship Trust* (fiducia nella relazione), che va instaurata attraverso un comportamento coerente quale fattore determinante. Una volta stabilita la fiducia in noi stessi, sarà necessario estenderla anche agli individui che appartengono alla nostra rete di relazioni.
- *Organizational Trust* (fiducia organizzativa) dove il principio chiave è l'allineamento. Gli obiettivi devono essere comunicati ai dipendenti in modo chiaro e approfondito. I leader devono essere allineati agli obiettivi aziendali e devono ottenere il consenso dell'intera organizzazione.
- *Market Trust* (fiducia nel mercato) dove il successo dell'azienda dipenderà dalla sua reputazione sul mercato.
- *Societal Trust* (fiducia sociale) dove viene enfatizzato l'aspetto della creazione di valore per gli altri e per la società in generale: in questo caso viene fatto riferimento al contributo che l'azienda può dare alla società.

In un'ottica di smart working, i primi quattro livelli di fiducia risultano essere fondamentali. Anche Andy Lake (2013) sostiene che la fiducia sia una leva fondamentale per realizzare lo smart working. Nella sua opera "Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice" (2013, p. 312) sostiene che lo smart working sia il risultato di un lavoro collaborativo tra gli individui all'interno di un team, ma anche con attori esterni e tutti i portatori di interesse. Fondamentale è mirare alla fiducia piuttosto che al comando e al controllo dei collaboratori. Inoltre, si devono promuovere livelli più alti di empowerment e di autonomia del personale (Lake, 2013).

Secondo l'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano (2021), lo smart working comporta un imprescindibile passaggio da una cultura gerarchica tradizionale ad una basata sulla fiducia e sulla responsabilizzazione dei dipendenti; lo smart working richiede un cambio radicale negli stili di leadership. È necessario che i manager abbandonino il modello basato sul controllo eccessivo dei lavoratori e che stabiliscano con loro un rapporto di fiducia. Questo non significa che i dipendenti siano totalmente liberi di fare ciò che vogliono. Anche se i collaboratori hanno un ampio grado di libertà, è necessario inserire all'interno dell'impresa dei sistemi di valutazione basati sul raggiungimento dei risultati. In questo modo, i dipendenti potranno realizzare performance migliori, essere più motivati e integrare più efficacemente la vita professionale a quella privata. (Hartog, Solimene, & Tufani, 2015)

Oltre alla fiducia, un ulteriore fattore importante che deve persistere in un contesto di smart working è la responsabilizzazione dei dipendenti. Per dare fiducia ai propri collaboratori è necessario responsabilizzarli (Politecnico di Milano - Osservatorio Smart working, 2020). La responsabilizzazione va effettuata attraverso il coinvolgimento di tutto il personale verso l'aspirazione ai risultati. È necessario implementare un sistema di gestione sulla base dei risultati. Il Management by Objectives (MBO) risulta essere il modello da implementare in quanto consente di coinvolgere attivamente i dipendenti e di responsabilizzarli; attraverso questo strumento è possibile assegnare ed ampliare la responsabilità a tutti i dipendenti, cercando di raggiungere la massima partecipazione dei subordinati al raggiungimento dei risultati dell'impresa. (Clapperton & Vanhoutte, 2014; Hartog, Solimene, & Tufani, 2015; Politecnico di Milano - Osservatorio Smart working, 2020)

## Management by Objectives (MBO)

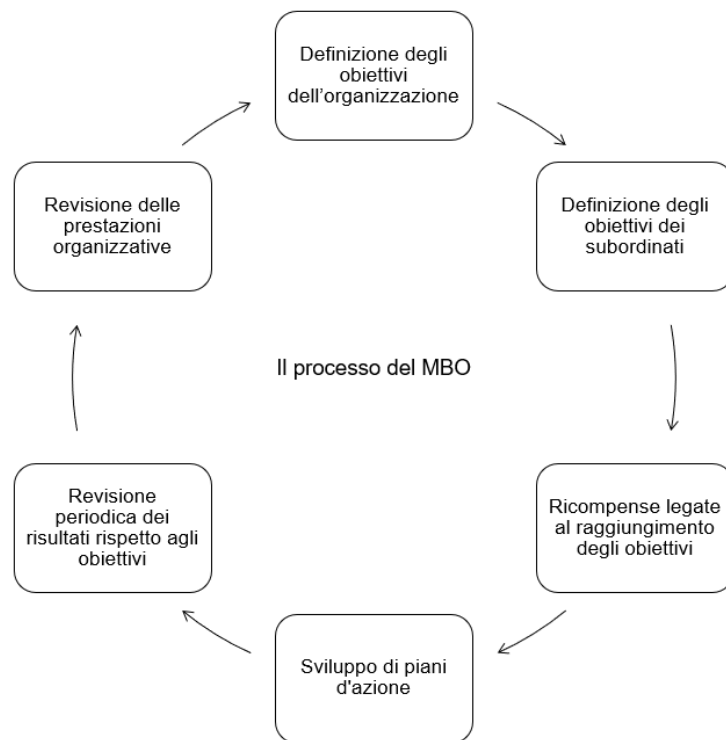
Fu Peter Drucker (1954), accademico austriaco, ad introdurre per primo il concetto di Management by Objectives (MBO); si tratta di un metodo di valutazione del personale, basato sul raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati. Il MBO viene descritto come il processo attraverso il quale i dirigenti e i subordinati di un'organizzazione identificano congiuntamente gli obiettivi comuni, definiscono le principali aree di responsabilità di ciascun individuo in termini di risultati attesi e utilizzano tali misure come guida per il funzionamento dell'unità e per valutare il contributo di ciascuno dei suoi membri (Greenwood, 1981, p. 225-230). Questa tipologia di gestione del personale è contrassegnata da un approccio bottom up che parte dalla base della gerarchia e presume il coinvolgimento del dipendente. I tre pilastri del MBO sono la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale, la definizione degli obiettivi e la restituzione di feedback oggettivi da parte del superiore al collaboratore (Rodgers & Hunter, 1992, p. 27-39). Secondo Drucker, gli obiettivi devono essere chiari, conosciuti,

prefissati ed esplicitati; solo in questo modo le attività aziendali potranno essere pianificate, organizzate e misurate (Cezza, 2019). Drucker (The practice of management, 1954) introduce il concetto di decentralizzazione; dal momento che gli obiettivi vengono discussi e trasmessi ai dipendenti, questi ultimi possono autogestirsi, autocontrollarsi, misurare la loro performance ed eventualmente correggerla, senza bisogno del controllo esterno dei superiori. Sulla stessa linea di pensiero vi è anche la Teoria Y di McGregor (1960) e quella del Goal Setting di Locke (1991), che verrà discussa nei capitoli seguenti.

## **Implementare il Management by Objectives (MBO)**

In letteratura è possibile individuare sei passi per implementare il MBO (Dinesh & Palmer, 1998, p. 363-369). Come si deduce dalla figura 2, come primo punto è necessario definire gli obiettivi strategici aziendali a lungo termine. In secondo luogo, è necessario che vengano fissati gli obiettivi a livello individuale (in collaborazione con superiori e subordinati) coerenti con quelli strategici. Pertanto, gli obiettivi dovrebbero essere indicati nel modo più chiaro possibile, e devono, inoltre, essere misurabili, stimolanti, raggiungibili, temporalmente definiti, coerenti e pattuiti insieme a chi dovrà cercare di raggiungerli. I dipendenti riceveranno, quindi, delle ricompense legate al raggiungimento degli obiettivi individuali. Dopodiché, verrà sviluppato il piano di azione che aiuta nell'identificazione delle problematiche e nell'allocazione delle risorse; i piani danno potere ai subordinati e dovrebbero essere sviluppati proprio da quest'ultimi in collaborazione con i loro supervisori. Alla fine di un determinato periodo, viene effettuata una valutazione se l'obiettivo è stato raggiunto o meno. La revisione periodica dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati permette al management di essere informato sui progressi e sui problemi imprevisti, in modo che i superiori possano ricoprire un ruolo di coaching e supporto in caso di difficoltà dei dipendenti. Per questo motivo, un sistema MBO include revisioni periodiche delle prestazioni. Lo scopo della revisione consiste nell'individuare il divario tra gli obiettivi prefissati e le prestazioni effettive. La revisione deve includere elogi e riconoscimenti per le aree in cui il collaboratore ha ottenuto buoni risultati, nonché deve mettere in discussione le performance che l'individuo potrebbe migliorare. La fase finale dell'implementazione del MBO è una revisione regolare dell'intero sistema, che si ripercuote nella prima fase. Il riesame complessivo offre l'opportunità di garantire che i piani organizzativi vengano implementati come previsto e che gli obiettivi strategici rimangano al centro dell'attenzione.



Figura 2: Il processo del Management by Objectives

Fonte: elaborato dall'autrice da Dinesh & Palmer, 2021

In seguito a quanto dichiarato nei paragrafi precedenti, il MBO risulta essere il modello teorico di riferimento per lo smart working congiuntamente ad un radicale cambiamento della cultura manageriale che può avvenire solo in presenza di fiducia e di responsabilità. Grazie al Management by Objectives è possibile responsabilizzare il personale. A conclusione di quanto detto, è possibile affermare che la variazione della cultura organizzativa in un'azienda implica molta organizzazione e una forte leadership.

### 2.4.2. La tecnologia

L'innovazione tecnologica è un elemento chiave per la crescita e lo sviluppo. La tecnologia ha cambiato la natura del lavoro e le condizioni di lavoro. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in inglese "Information and Communications Technology" (ICT), hanno mutato il nostro modo di comunicare, informarci e relazionarci ma anche il nostro modo di lavorare e il nostro stile di vita. Il cambiamento tecnologico è inarrestabile e la sua capacità di trasformare il lavoro, le competenze, i luoghi di lavoro, gli stili di vita e la qualità della vita è oggetto di analisi continue, sin dalla rivoluzione industriale (Connell, Gough, McDonnell, & Burgess, 2014, p. 1-8).

Quando le imprese si ritrovano a dover ridurre le distanze dovute dalla dislocazione fisica dei propri collaboratori, ma anche quella dei partner commerciali e dei clienti, le ICT assumono un ruolo centrale, in quanto permettono di rimanere costantemente in contatto con le differenti reti sociali ed essere produttivi anche in mobilità. Affinché sia possibile lavorare in smart working in modo efficiente oltre i confini aziendali, è indispensabile lo sviluppo della "Unified

Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling

Communication & Collaboration” (UCC), che consiste nell'integrazione di più canali di comunicazione e tecnologie di collaborazione (Silic, Back, & Sammer, 2017). In altre parole, si tratta dell'insieme di tutte le soluzioni tecnologiche che combinano la telefonia, la posta vocale, la posta elettronica, la messaggistica istantanea, la condivisione del desktop, le teleconferenze e le videoconferenze. L'uso di “Unified Communication and Collaboration” (UCC) è diventato parte integrante della vita professionale di tutti i lavoratori. L'aumento dell'adozione e degli investimenti nella tecnologia UCC sta diventando sempre più marcato, in particolare nelle organizzazioni aziendali. La capacità di comunicare e collaborare più velocemente e praticamente da qualsiasi luogo apporta un valore senza precedenti agli obiettivi dell'azienda: flessibilità, interoperabilità, efficienza e produttività. Per agevolare il lavoro agile, le imprese dovrebbero fornire al proprio personale tutta la tecnologia UCC: a partire dai PC fino ad arrivare all'allestimento di un'area ergonomica e professionale anche a casa o in altri luoghi di lavoro. (Silic, Back, & Sammer, 2017; Black & Kuan, 2011)

In conclusione, possiamo affermare che l'appropriato utilizzo delle nuove tecnologie facilita l'implementazione dello smart working e di conseguenza consente lo sviluppo delle altre tre leve.

### 2.4.3. Le policy organizzative

Le organizzazioni utilizzano politiche e procedure per definire le regole che delineano le linee d'azione per affrontare i problemi. Le policy organizzative (o policy aziendali) permettono di far comprendere ai dipendenti quali sono i valori dell'azienda e indicano che cosa accade se non vengono seguite e rispettate (Chiemek, Ashari, & Mukta, 2018). Le policy di un'organizzazione sono le dichiarazioni generali di come quest'ultima vuole comportarsi e le procedure definiscono esattamente come eseguire una determinata attività (Mersham, 2010). Nell'attuare il modello di lavoro agile, per l'azienda è necessario sviluppare delle politiche aziendali che si adattino alla flessibilità, sia nei luoghi sia negli orari di lavoro.

Nel concretizzare lo smart working in azienda, il fattore più critico risulta spesso essere la rimozione dei vincoli di orario (flexible time) e di luogo (flexible space) (Flexibility, 2011). Il lavoro agile prevede una revisione e un'introduzione di policy organizzative volte a incoraggiare la collaborazione, la comunicazione e, in particolar modo, l'elasticità relativa alle tempistiche (orari) e allo spazio fisico (luogo); la flessibilità permette, quindi, ai dipendenti e alle aziende di individuare differenti soluzioni relative al tempo da dedicare al lavoro e allo spazio dove eseguirlo (Kleiner & Bouillon, 1988) (Morishima, 1991). The Smart Working Handbook di Flexibility (2011) indica quali opzioni per la flessibilità temporale (flexible time):

- *Flexi-time*: grazie a questa modalità i dipendenti scelgono gli orari di entrata e di uscita all'interno di un “core hours”. Il personale definisce con una certa autonomia il proprio orario di lavoro, mantenendo l'ammontare delle ore lavorative settimanali.
- *Time Off in Lieu (TOIL)*: è una forma di orario flessibile che si attua attraverso un meccanismo di compensazione delle ore che consente ai collaboratori di accantonare delle ore lavoro (straordinari) per poi recuperarle in altri momenti sotto forma di ferie.
- *Annualised hours*: i collaboratori hanno a disposizione un determinato numero di ore, previste da contratto, che possono essere utilizzate per il lavoro flessibile nell'arco di

12 mesi. Si tratta di una modalità molto utile nei periodi di maggiore intensità lavorativa, nonché per soddisfare le esigenze personali.

- *Compressed working weeks*: i dipendenti lavorano le proprie ore lavorative in meno giorni per più ore al giorno, ad esempio, una settimana (cinque giorni) lavorata in quattro giorni o due settimane lavorate in nove giorni.
- *Term-time working*: consente ai dipendenti-genitori di effettuare la propria attività lavorativa solo nei periodi di tempo durante i quali i figli sono a scuola. Questo genere di contratto permette ai genitori di ridurre il proprio tempo lavorativo durante le vacanze scolastiche dei figli.
- *Part-time working*: è un contratto di lavoro a tempo parziale che prevede un orario inferiore rispetto all'orario di lavoro a tempo pieno. I contratti di lavoro part-time possono essere suddivisi in contratti di tipo orizzontale (se il dipendente lavora tutti i giorni ma meno ore rispetto al normale orario giornaliero), verticale (quando il dipendente lavora a tempo pieno ma solo per alcuni giorni della settimana, del mese o dell'anno), e misto (se in alcuni giorni l'orario di lavoro è pieno e in altri parziale).
- *Job share*: si tratta di una particolare forma di lavoro dove due (o occasionalmente più) persone condividono un lavoro a tempo pieno con compiti interdipendenti e corresponsabilità.
- *Career breaks*: offre ai dipendenti la possibilità di interrompere la carriera o di prendere un anno sabbatico per motivi differenti da quelli professionali.

Per quanto concerne la flessibilità relativa al luogo di lavoro (flexible space), invece, vengono evidenziate le seguenti modalità (Flexibility, 2011; Lake, 2013):

- *Working from home*: il personale lavora regolarmente da casa, in genere per uno o due giorni a settimana. A dipendenza del ruolo, alcuni dipendenti avranno la possibilità di lavorare da casa per la maggior parte del tempo, altri invece svolgeranno alcune attività anche sul posto di lavoro.
- *Mobile working*: il lavoratore può svolgere la sua attività lavorativa a prescindere dal luogo, grazie all'utilizzo di tecnologie informatiche portatili. Si tratta di una modalità particolarmente diffusa per il lavoro a progetto.
- *Working from other offices*: consiste nel lavorare presso altri uffici che possono essere appartenenti all'azienda, a partner o clienti, oppure serviti da terzi.
- *Working as virtual teams*: modalità di lavoro che consente ai dipendenti di lavorare come un team virtuale, collaborando e comunicando grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici online.
- *Sharing space in the office*: i dipendenti non hanno una scrivania permanente, ma scelgono l'ambiente di lavoro appropriato in base all'attività che devono svolgere (sala riunione, sala progetto, scrivania standard, ecc...). Questa modalità di flexible space è strettamente collegata al concetto di *Activity Based Workplace* (ABW) che verrà illustrato nel seguente capitolo.

Secondo lo studio condotto da Flexibility (2011), in molteplici casi i dipendenti esploreranno opzioni di lavoro flessibile, in base alla necessità dei compiti assegnati e svolti. Per un'azienda, abilitare questa tipologia di policy organizzativa implica un sostanziale allontanamento dall'idea che un individuo possa esercitare la propria professione seguendo un'unica modalità

di lavoro (Logicalis, 2012). Al giorno d'oggi, risulta fondamentale per le imprese regolamentare le iniziative relative alla flessibilità temporale e spaziale da policy aziendali specifiche per le differenti circostanze (Chartered Institute of Personnel and Development, 2021).

#### 2.4.4. Gli spazi di lavoro

Nell'analizzare il significato di smart working si è potuto osservare che questa modalità di lavoro prevede, tra gli altri fattori, anche la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa fuori dal classico contesto lavorativo (ufficio). Tuttavia, uno degli obiettivi dello smart working rimane quello di utilizzare gli uffici ma nel modo più efficiente ed efficace possibile (Plantronics, 2013). Riprogettare gli spazi lavorativi rappresenta un elemento essenziale per implementare lo smart working e va pianificato coerentemente al nuovo modello organizzativo e tecnologico che si desidera adottare all'interno dell'azienda (Clapperton & Vanhoutte, 2014). Infatti, è interessante notare che persiste un cambiamento nella progettazione degli spazi per uffici che può essere direttamente attribuito alla tendenza al lavoro flessibile (Logicalis, 2012). Per attivare lo smart working, risulta essere utile prendere ispirazione dal modello Activity Based Workplace (ABW). L'ABW consiste nella riprogettazione degli spazi lavorativi in ambienti dinamici e stimolanti che offrono una gamma di spazi e ambienti funzionali allineati ai compiti che gli individui e i gruppi intraprendono nello svolgimento della propria attività lavorativa (Logicalis, 2012). In altre parole, l'ABW esprime il concetto di lavoro in base all'attività da svolgere e non in base al luogo dove svolgerla; a dipendenza della tipologia di attività o del tipo di lavoro svolto, è necessario creare un'ambiente fisico su misura che assecondi le esigenze lavorative (Malm & Strömbäck, 2015). In questo modo, sarà pertanto possibile facilitare la libertà delle persone di personalizzare il proprio stile e il luogo di lavoro. Solitamente, un posto di lavoro che supporta l'ABW ha in genere mobili di design come scrivanie, postazioni di lavoro sit-stand, stanze silenziose, aree break-out, sale riunioni ed aree lounge (Engelen, et al., 2018). Inoltre, secondo il concetto di ABW, la mobilità è essenziale ed è resa possibile dalla tecnologia wireless e dai dispositivi mobili (Malm & Strömbäck, 2015). Pertanto, il processo di implementazione del modello include un sostanziale programma di investimenti IT.

Le imprese che implementano il modello ABW ottengono svariati vantaggi grazie alla presenza di differenti spazi da utilizzare sulla base delle esigenze personali e professionali dei collaboratori. Lee Parker (2016) sostiene che l'ABW possa potenzialmente ridurre i costi fino al 30%. Ciò è dovuto principalmente alla ridotta necessità della superficie totale; gli uffici, secondo questa modalità di organizzazione del lavoro, sono raramente del tutto occupati a causa di ferie, malattia o, appunto, lavoro fuori sede. In aggiunta a ciò, l'ABW consente la flessibilità del personale, che facilita l'espansione e la ristrutturazione delle organizzazioni (Parker, 2016, p. 177-202). La mobilità è essenziale per il lavoro secondo l'ABW ed è resa possibile dalla digitalizzazione di tutto il materiale di lavoro; ciò contribuisce alla diminuzione dei costi della stampa e del riciclaggio (Parker, 2016, p. 177-202). Inoltre, la libertà di scegliere il luogo di lavoro incrementa la fiducia e la comunicazione tra i collaboratori con differenti funzioni; ciò significa che è probabile che la condivisione delle conoscenze e la collaborazione aumentino, il che avrebbe un effetto positivo sulla soddisfazione e sulla lealtà dei dipendenti (Parker, 2016, p. 177-202). Secondo la ricerca condotta da Leesman (2017), tra i vantaggi rivendicati dal modello si evidenziano anche collaboratori più sani, più coinvolti e motivati,

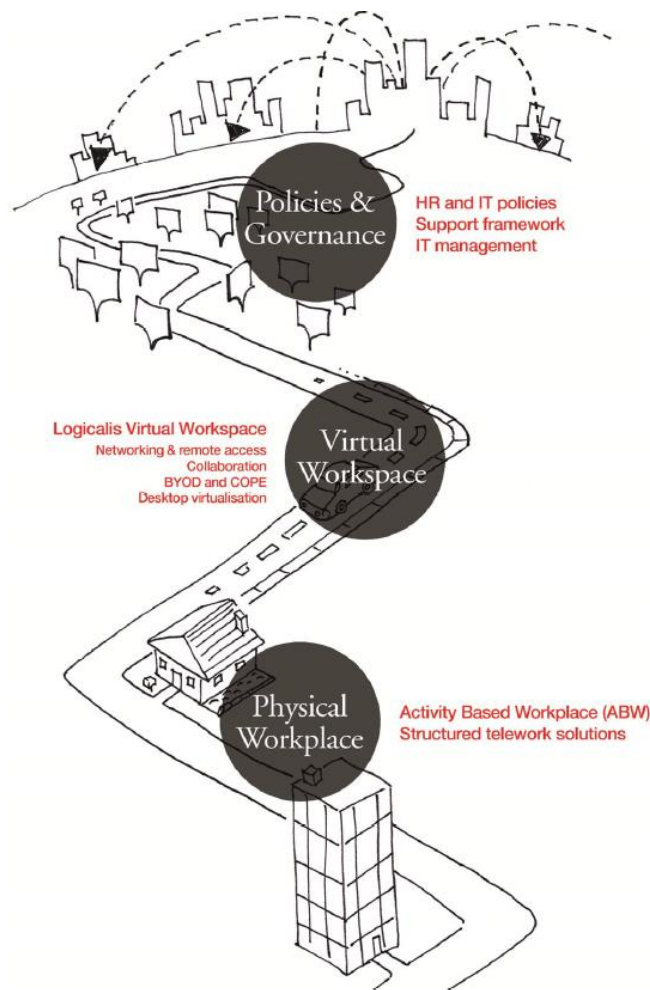
maggiore responsabilizzazione e autodeterminazione dei dipendenti, migliore collaborazione, trasferimento di conoscenze e apprendimento, processo decisionale più rapido ed efficiente, e infine, infrastruttura fisica flessibile in grado di adattarsi meglio ai cambiamenti aziendali.

Sono stati individuati anche dei possibili svantaggi nell'introduzione di tale modello. Una delle principali sfide nell'adozione dell'ABW è coinvolgere i dipendenti nel nuovo modo di lavorare, poiché il cambiamento è comunemente affrontato con un certo grado di resistenza. La politica dei posti non assegnati potrebbe essere un enorme cambiamento culturale per alcuni individui; i dipendenti che sono abituati alla routine e non amano l'idea di dover trovare una nuova postazione di lavoro ogni giorno oppure di doverla condividere con qualcuno, potrebbero essere in difficoltà (Hoendervanger, De Been, Van Yperen, Mobach, & Albers, 2016). Potrebbe essere frustrante dover riadattare la postazione di lavoro per soddisfare le preferenze ergonomiche ogni volta che i dipendenti cambiano postazione di lavoro. Potrebbe esserci concorrenza per garantire la migliore postazione di lavoro e i dipendenti potrebbero scegliere di sedersi vicino ai collaboratori con i quali vanno più d'accordo piuttosto che ad altri colleghi che aggiungerebbero valore all'attività da svolgere (Black & Kuan, 2011).

A seguito di quanto affermato nei paragrafi precedenti, è evidente quanto l'ambiente di lavoro condizioni il modo di lavorare e anche la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti.

In conclusione, del capitolo relativo alle quattro leve che permettono la realizzazione dello smart working, come si evince dalla figura 3, è possibile affermare che lo smart working è un percorso che nasce grazie all'incontro tra una cultura manageriale innovativa, spazi virtuali e fisici, regolati da policy organizzative specifiche, il tutto guidato da avanzate soluzioni di tecnologie dell'informazione e della comunicazione senza le quali tutto ciò sarebbe non realizzabile.

Figura 3: Il percorso dello smart working



Fonte: Logicalis, 2012, p. 3.

## 2.5. Vantaggi e criticità dello smart working

Aumentare la flessibilità dell'orario e del luogo di lavoro è un elemento importante della strategia europea per l'occupazione (EUR-Lex: Access to European Union Law, 2007): le aziende devono, quindi, aumentare la loro flessibilità per rispondere ai cambiamenti della domanda e rimanere competitive, mentre i dipendenti necessitano di maggiore flessibilità per adattarsi al proprio stile di vita e per conciliare il lavoro e la vita familiare (Muffels, 2008). Differenti studi dimostrano che adottando modelli di business smart, unitamente all'utilizzo di tecnologie di informazione e di comunicazione (ICT), la produttività delle aziende può aumentare fino ad un valore di 27 miliardi di euro nel caso delle 600 società italiane oggetto di studio; questi risultati positivi sono confermati anche dallo studio condotto da Plantronics (2013): l'applicazione dello smart working porterebbe ad una riduzione del 30% dei costi fissi, una diminuzione del 60% dell'assenteismo e un aumento del 20% della motivazione e della soddisfazione del personale (Mazzucchelli, 2016).

### 2.5.1. I vantaggi per il dipendente

Lavorare in smart working offre svariate opportunità ai dipendenti di un'azienda. Infatti, dal punto di vista dei collaboratori i vantaggi avvertiti risultano essere di differente natura: dalla crescita della motivazione e del commitment fino allo sviluppo del work-life balance (International Labour Organization, 2018). Dalle ultime ricerche condotte sul mercato, lo smart working favorisce il work-life balance; i dipendenti hanno la possibilità di conciliare le proprie esigenze personali con quelle lavorative grazie ad un'organizzazione estremamente flessibile dei propri orari e luoghi di lavoro (Chartered Institute of Personnel and Development, 2021). Il risultato di un migliore bilanciamento tra la vita privata e quella lavorativa si converte in un aumento della produttività dovuto ad una maggiore motivazione del personale con conseguente diminuzione del tasso di assenteismo (Chartered Institute of Personnel and Development, 2021; Oseland & Webber, 2012). Esistono anche dei vantaggi a livello personale che sono principalmente legati al risparmio di tempo e di costi di viaggio ma anche ad un ambiente di lavoro migliore (Oseland & Webber, 2012). Lo smart working è sostenibile; persistono meno spostamenti quotidiani tra casa e ufficio o altre sedi e tutto questo porta alla riduzione delle emissioni di CO2 (Oseland & Webber, 2012). In aggiunta, la riduzione degli spostamenti lavoro-casa ha un impatto positivo anche sulla qualità delle prestazioni lavorative e sul benessere del personale. La flessibilità generata dallo smart working agevola l'inserimento delle donne nel mercato del lavoro, anche in funzioni di responsabilità manageriale, in particolare dopo il rientro dalla maternità (International Labour Organization, 2018).

### 2.5.2. I vantaggi per l'azienda

Lo smart working risulta essere un vantaggio per l'impresa per il fatto che differenti studi hanno dimostrato che la produttività delle aziende può aumentare. È stata riscontrata una diminuzione dei costi aziendali, in particolare si tratta di quei costi legati agli spazi fisici di lavoro (si veda il modello ABW), all'energia, alle forniture e ai materiali di consumo, oppure anche dei costi intangibili come la riduzione del turnover e la riduzione del tasso di assenteismo (Plantronics, 2013). Emerge un'importante diminuzione dei costi del lavoro dovuta alla crescita del rendimento del lavoratore, il quale grazie all'indipendenza e al coinvolgimento, incrementa le prestazioni lavorative del 50%, oltre ad avere una diminuzione degli straordinari (Yang & Zhao, 2018, p. 234-248). Le aziende traggono un beneficio a livello di reputazione, con conseguente aumento del vantaggio competitivo e della capacità di attrarre e mantenere una forza lavoro qualificata e diversificata (Yang & Zhao, 2018, p. 234-248). In più, si palesa un migliore coordinamento all'interno dei team, dovuto all'orientamento basato sull'ottenimento dei risultati. Anche dal punto di vista aziendale, l'implementazione del lavoro flessibile porta a rendere l'impresa maggiormente sostenibile; le organizzazioni occupano meno spazio, possibilmente riducendo la necessità di costruire ma anche risparmiando energia operativa e servizi pubblici (Oseland & Webber, 2012). L'insieme dei vantaggi porta le organizzazioni ad essere più produttive, sostenibili ed efficienti (Oseland & Webber, 2012).

### 2.5.3. I limiti dello smart working

Nonostante ci siano molteplici opportunità nell'attivare strumenti di flessibilità, alcuni studi hanno dimostrato come sia necessario procedere con cautela e che non in tutti i casi lo smart working si sia rilevato un modello soddisfacente e adatto. Secondo lo studio condotto dalla Cranfield School of Management (2008), la maggior parte dei dipendenti ha riferito che lo smart working ha avuto un effetto positivo nella riduzione e nella gestione dei livelli di stress. Tuttavia, sono state evidenziate delle prove che suggerivano che per alcuni individui lo smart working poteva diventare una fonte di stress lavorativo. Ad esempio, alcuni collaboratori sostengono che lavorare da casa in smart working abbia avuto un impatto negativo sulla loro work-life balance in quanto ha offuscato i confini tra lavoro e casa, portando ad una certa difficoltà nel dividere le attività domestiche da quelle lavorative (che si svolgono nella medesima ubicazione) causando anche un eccesso di lavoro (Cranfield School of Management, 2008). Timore di isolamento sociale e solitudine da parte dei collaboratori sono emersi quali fattori negativi; non recarsi in ufficio comporta il distanziamento fisico dai colleghi, può condurre a delle ripercussioni sui rapporti poiché sviluppare legami e relazioni di fiducia e di amicizia tra colleghi a distanza non è evidente (Noonan & Glass, 2012, p. 38-45). Dal punto di vista delle imprese, potrebbe riscontrarsi una resistenza allo smart working da parte del management allo smart working a causa della paura di perdere il controllo sui dipendenti (Cranfield School of Management, 2008). Diverse ricerche hanno dimostrato che il tempo ottimale di esposizione allo smart working è di circa due giorni alla settimana; per periodi più lunghi crescono la demotivazione e i problemi di coordinamento, si riduce la qualità delle relazioni con i colleghi e peggiora il work-life balance (Von Rundstedt, 2021). Per ovviare, quindi, ai differenti svantaggi, è utile che l'esposizione allo smart working non superi i due giorni a settimana. In questo caso, non dovrebbero manifestarsi complicazioni o problemi a livello di demotivazione del personale, problemi di coordinamento, qualità delle relazioni con i colleghi e work-life balance.

Per concludere, è necessario esplicitare come gli svantaggi elencati siano legati alla pratica del telelavoro e del lavoro da casa; attualmente, invece, lo smart working tenta di creare migliori condizioni di lavoro che rendano possibile lo svolgimento delle svariate mansioni nella maniera più comoda ed efficiente per il collaboratore stesso. Questo, però, non significa che i dipendenti e le aziende non possano riscontrare le stesse criticità anche se si tratta a tutti gli effetti di smart working.

### 2.6. I dati geografici e demografici dello smart working prima della pandemia da COVID-19

Lo smart working è una pratica piuttosto diffusa in paesi quali la Danimarca e la Svezia dove almeno il 60% di uomini e donne sperimentano tale modalità lavorativa con accesso a orari di lavoro flessibili (Mazzucchelli, 2016). Tuttavia, secondo lo studio di Adecco (2015) sui trend lavorativi a livello mondiale, nel 2015 il concetto di smart working era conosciuto da ben pochi: il 69% delle persone in cerca di lavoro e il 45% dei datori di lavoro affermava di non averne mai sentito parlare. La conoscenza o meno dello smart working dipende dalle differenti aree

Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling



geografiche: i paesi che presentano una percentuale maggiore di persone che non conoscono l'idea di smart working sono l'Europa centrale e Paesi dell'Est Europa. Il livello di consapevolezza più elevato si riscontra nei Paesi asiatici, dove il numero di intervistati che dichiara di non avere dimestichezza con lo smart working scende al 32% tra i datori di lavoro e al 40% tra le persone in cerca di un lavoro. Lo studio ha evidenziato una preferenza da parte delle donne per il lavoro da casa (58% contro 53% di uomini) e una propensione degli uomini per il lavoro fuori casa (36% contro 26% di donne). Inoltre, l'inclinazione a lavorare fuori ufficio è maggiore fino ai 39 anni (con un picco tra i 30 e i 34 anni), per poi diminuire progressivamente con l'aumentare dell'età. Interessante notare che tra il campione oggetto di studio, chi ha già avuto esperienza con lo smart working si dice più interessato di altri a sperimentare queste forme di flessibilità lavorativa (92% contro 80%), in particolare, in spazi più innovativi. Tra questa fascia di intervistati, si registra un aumento del 14% nella disponibilità a lavorare da un ufficio di coworking, un aumento dell'11% nella disponibilità a lavorare in mobilità, un aumento del 7% nel desiderio di lavorare da casa e un 2% nella disponibilità ad avere uffici più vicini alla propria abitazione (The Adecco Group, 2015).

## 2.7. Lo smart working dopo la pandemia da COVID-19: quale futuro

Lo smart working è un tema tornato alla ribalta negli ultimi anni, in particolar modo dopo lo scoppio della pandemia da COVID-19. Le imprese a livello mondiale si sono dovute confrontare con un evento epocale: l'impossibilità di far lavorare il proprio personale presso la sede abituale di lavoro. Sono state molteplici le imprese che hanno deciso di adottare questo modello organizzativo; alcune in via eccezionale per permettere il proseguimento dell'attività aziendale durante le chiusure forzate imposte dalle autorità a livello globale, altre invece hanno implementato lo smart working come modello di lavoro consolidato, decidendo di mantenerlo anche dopo la crisi pandemica. Diventa impossibile prevedere la fine della pandemia da COVID-19, pertanto per le aziende è utile adottare un modello di lavoro ibrido. Il forzato lavoro a domicilio causato dalla pandemia da COVID-19 ha dimostrato a molti che lo smart working funziona meglio di quanto avrebbero potuto immaginare e le barriere percepite sono svanite man mano che i manager hanno imparato a progettare il lavoro in modo diverso. Il recente studio del Chartered Institute of Personnel and Development (2020) mostra come circa il 40% dei datori di lavoro in Inghilterra ha affermato di aspettarsi che più della metà della propria forza lavoro lavori regolarmente da casa dopo la fine della pandemia. Secondo i dati dell'Office of National Statistics (2019), prima del COVID-19 solo il 5% circa dei dipendenti lavorava principalmente da casa. Prima della pandemia, il 65% dei datori di lavoro non offriva affatto la possibilità di smart working; dopo la crisi pandemica, quel 65% dovrebbe scendere drasticamente al 37% (Chartered Institute of Personnel and Development, 2020). Questo rappresenta un cambiamento significativo nei modi di lavorare per cui i professionisti dovranno prepararsi. Per quanto riguarda i dati a livello svizzero, dalla ricerca condotta da Von Rundstedt (2021), il 77,4% delle imprese ha dichiarato che l'emergenza da COVID-19 ha avuto un impatto molto forte sui processi di adozione dello smart working. Questo risultato non meraviglia, tuttavia, la conferma empirica che le aziende, se non fosse stato per la pandemia, non avrebbero fatto alcuna transizione verso forme di lavoro più snelle e moderne, è un dato importante (Von Rundstedt, 2021).

Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling

### 3. Gestione dello smart working in un'ottica di motivazione del personale

Nel seguente capitolo verranno analizzate le principali teorie motivazionali; in particolar modo, verranno evidenziati quali sono gli elementi dello smart working che aumentano la motivazione del personale. Per comprendere il tema, verrà effettuata una breve introduzione del significato del termine motivazione. In seguito, verranno analizzati gli elementi della motivazione del personale più rilevanti ai fini di questo elaborato.

#### 3.1. La motivazione del personale

Per comprendere integralmente il concetto di motivazione del personale, risulta importante effettuare un inciso sul termine di motivazione. In letteratura, esistono differenti definizioni che spiegano il concetto; tra le più significative e chiare troviamo quella attribuita da Westen (2002), secondo cui la motivazione è quella forza che spinge un individuo a comportarsi in un determinato modo, con l'obiettivo di raggiungere un determinato scopo. Una delle prime spiegazioni in merito alla motivazione legata all'ambito lavorativo viene data da Steer e Porter (1991), che la definiscono come il processo attraverso il quale il comportamento è energizzato, diretto e sostenuto nel contesto organizzativo. Nell'opera "The Future of Work Motivation Theory" (2004), si supporta l'ipotesi che la motivazione consista nel processo della persona che inizia, dirige, sostiene l'azione umana verso una prestazione lavorativa. Dal punto di vista psicologico, la motivazione può essere definita come un insieme di forze psicologiche nell'individuo (tra cui aspettative, abilità, valori, attitudini, pregiudizi e percezioni legati alla dimensione umana e sociale) che è alla base di ogni comportamento umano e che quindi guida le azioni volontarie verso un obiettivo (Silvestrelli, 2007). Complessivamente, la motivazione può essere intesa come l'insieme delle azioni che spingono un individuo ad attuare determinati comportamenti al fine di raggiungere degli obiettivi prefissati.

La motivazione delle persone costituisce uno dei fattori più importanti che influenzano il comportamento umano e le prestazioni delle risorse umane a livello lavorativo (Malik, 2010). Infatti, persiste una sempre più crescente consapevolezza dell'importanza strategica che le risorse umane ricoprono all'interno delle organizzazioni (Silvestrelli, 2007). Motivare i dipendenti è un passo necessario che ogni azienda deve compiere per avere successo. Questo perché la motivazione incoraggia migliori prestazioni e produttività da parte dei dipendenti (Malik, 2010). E quando ciò accade, l'azienda consegue molteplici vantaggi e un maggiore profitto. È quindi naturale per gli imprenditori, i manager e i team leader cercare nuovi elementi per incrementare la motivazione dei propri dipendenti (Malik, 2010). Sarà, pertanto, utile evidenziare nel seguente capitolo, il percorso evolutivo e le principali teorie in tema di motivazione del personale.

### 3.2. Le teorie motivazionali

La motivazione del personale è da sempre oggetto di analisi. Nell'ambito degli studi che riguardano l'impresa, l'attenzione si concentra sul fattore umano: gli esseri umani sono dotati non soltanto di razionalità economica, ma anche di sentimenti, di emozioni e di bisogni psicologici e sociali che, se soddisfatti, non soltanto possono incrementare la performance individuale nello svolgimento dei compiti lavorativi, ma sono anche in grado di generare maggiore produttività per l'impresa (Silvestrelli, 2007). Un livello di motivazione del personale più elevato porta ad una maggiore produttività. L'obiettivo delle teorie motivazionali consiste nell'individuare gli elementi necessari a migliorare la produttività del lavoro all'interno di un'organizzazione; applicando i differenti modelli è possibile comprendere quali pratiche di gestione attivare per motivare i propri collaboratori.

Risalgono agli inizi del XX secolo i primi studi che riguardano la motivazione delle risorse umane. Le risorse umane prima di allora venivano considerate semplicemente un input che permetteva di portare avanti la produzione ai fini di ottenere beni e servizi. Uno dei primi autori a citare la motivazione dei dipendenti sul posto di lavoro è stato l'ingegnere Frederick Winslow Taylor. Con la sua opera "The Principles of Scientific Management" scritta all'inizio del '900, sostiene che ottimizzando e semplificando l'attività lavorativa, la produttività sarebbe aumentata. Ha anche avanzato l'idea che lavoratori e dirigenti avrebbero dovuto cooperare tra di loro. Taylor fonda la sua teoria sul concetto del tempo; istruendo i lavoratori e perfezionando gli strumenti e gli attrezzi utilizzati era possibile misurare i tempi attesi per ogni singola attività, diminuendo gli sforzi e massimizzando il rendimento. L'incremento del rendimento produceva benefici sia all'impresa sia al lavoratore. Secondo Taylor, l'unico incentivo per i lavoratori poteva essere il salario, infatti, il benessere dei dipendenti dipendeva esclusivamente dal maggiore guadagno. Non teneva in considerazione l'esistenza di altri elementi quali la motivazione, il coinvolgimento e la soddisfazione. (Taylor, 1919; Giannantonio & Hurley-Hanson, 2011)

A partire dagli anni '30 con la teoria di Elton Mayo (1933), venne stravolto e superato il concetto di Taylor; secondo Mayo la motivazione dei lavoratori derivava anche da altri fattori (in particolare dalle relazioni sociali), oltre che dal denaro. Mayo pone maggiore attenzione ai temi che riguardano la motivazione e l'umanizzazione dell'ambiente lavorativo (Mayo, 1933). Le ricerche e gli studi di Mayo hanno segnato le fondamenta per lo sviluppo delle teorie motivazionali di numerosi autori, tra cui Maslow, Herzber, McClelland, McGregor, Vroom e Locke.

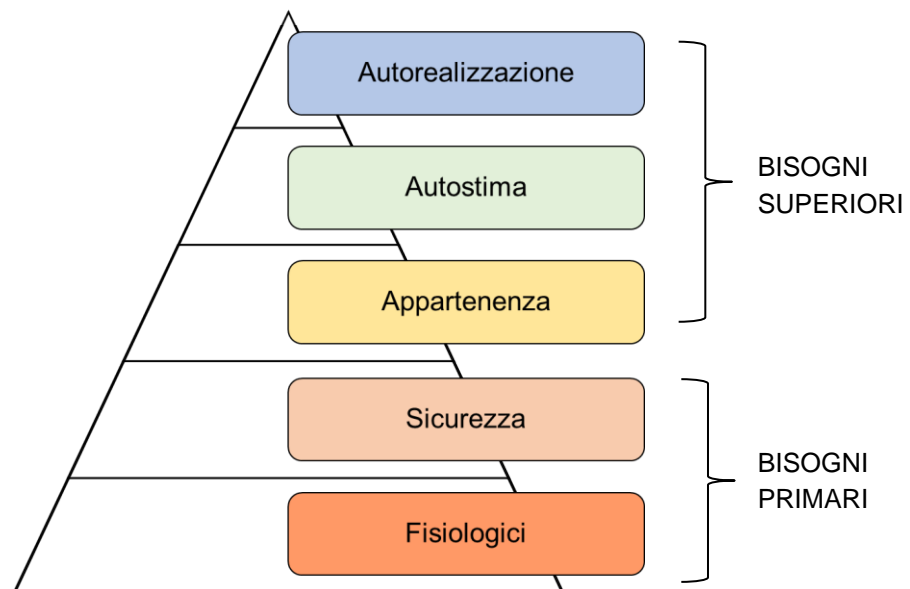
Nei capitoli seguenti verrà illustrata una panoramica delle principali teorie motivazionali ritenute più significative per questa ricerca, ripercorrendole in ordine storico.

### 3.2.1. La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow (1954)

Tra gli autori che hanno studiato più a lungo la motivazione, fornendo importanti contributi, vi è Abraham Maslow, psicologo americano. Egli propose una teoria motivazionale basata sul concetto di bisogno; gli individui sono motivati da bisogni da soddisfare e vi sono diversi fattori interni che stimolano il comportamento (Silvestrelli, 2007). Maslow (1954) elaborò una classificazione gerarchica della motivazione suddividendo i bisogni in cinque categorie distinte in base alla loro natura e al loro grado di complessità:

- Bisogni fisiologici;
- Bisogni di sicurezza;
- Bisogni di appartenenza;
- Bisogni di autostima;
- Bisogni di autorealizzazione.

Figura 4: Piramide dei bisogni di Maslow



Fonte: elaborato dall'autrice da Maslow, 1954

Secondo la teoria di Maslow, gli individui soddisferanno dapprima i bisogni che si trovano alla base della piramide e successivamente si concentreranno su quelli di livello superiore. Alla base della piramide vi sono i bisogni fisiologici, ovvero quelli che necessitano di un appagamento immediato e che sono legati alla sopravvivenza quali ad esempio il bere, il mangiare e il dormire (Berdicchia, 2013). Seguono i bisogni di sicurezza che riguardano la sopravvivenza nel lungo periodo. Questi bisogni consistono nella ricerca di stabilità e di protezione a livello di posto di lavoro e, più in generale, di ambiente lavorativo. Una volta soddisfatti i bisogni primari, insorgono quelli di appartenenza, detti anche sociali. Gli individui si nutrono di affetto e quindi ricercano un ambiente sociale gradevole, nel quale poter coltivare amicizie e relazioni sociali. Fondamentale è sentirsi accettati all'interno di un gruppo e istituire relazioni sociali dove poter ottenere rispetto e stima (Kremer & Hammond, 2013). Infatti, la seguente categoria della piramide di Maslow consiste nei bisogni di autostima, legati alla consapevolezza delle proprie capacità e all'aspirazione ad un riconoscimento sociale del

proprio status (Silvestrelli, 2007). Questi bisogni sono guidati dall'ego e consistono nella convinzione degli individui di essere preziosi e meritevoli di dignità, ma anche nella fiducia nel proprio potenziale di crescita personale e nei propri risultati (Maslow, 1954). Maslow (1954) osserva che l'autostima può essere suddivisa in due tipologie: la prima si basa sul rispetto e sul riconoscimento delle proprie qualità da parte degli altri individui, mentre la seconda si fonda sull'autovalutazione. La fiducia in se stessi e l'indipendenza derivano da quest'ultimo tipo di autostima. Al vertice della piramide si posizionano i bisogni di autorealizzazione. L'autorealizzazione descrive la realizzazione del pieno potenziale di un individuo come persona; in altre parole, si tratta di quell'ambizione di un essere umano a diventare quello che il suo potenziale gli permette e consiste nell'aspirazione ad un lavoro migliore che realizzi le sue potenzialità, gratificando sia la dimensione psicologica sia quella spirituale (Silvestrelli, 2007).

Queste cinque categorie vengono ulteriormente raggruppate all'interno di due divisioni, quella dei bisogni di ordine inferiore (bisogni fisiologici e di sicurezza) e quella dei bisogni di ordine superiore (bisogni di appartenenza, di autostima e di autorealizzazione) (Silvestrelli, 2007). I bisogni fisiologici sono di maggiore intensità e sono i primi che un individuo cerca di soddisfare, mentre i bisogni superiori insorgono solo quando i primi sono appagati (Silvestrelli, 2007; Berdicchia, 2013).

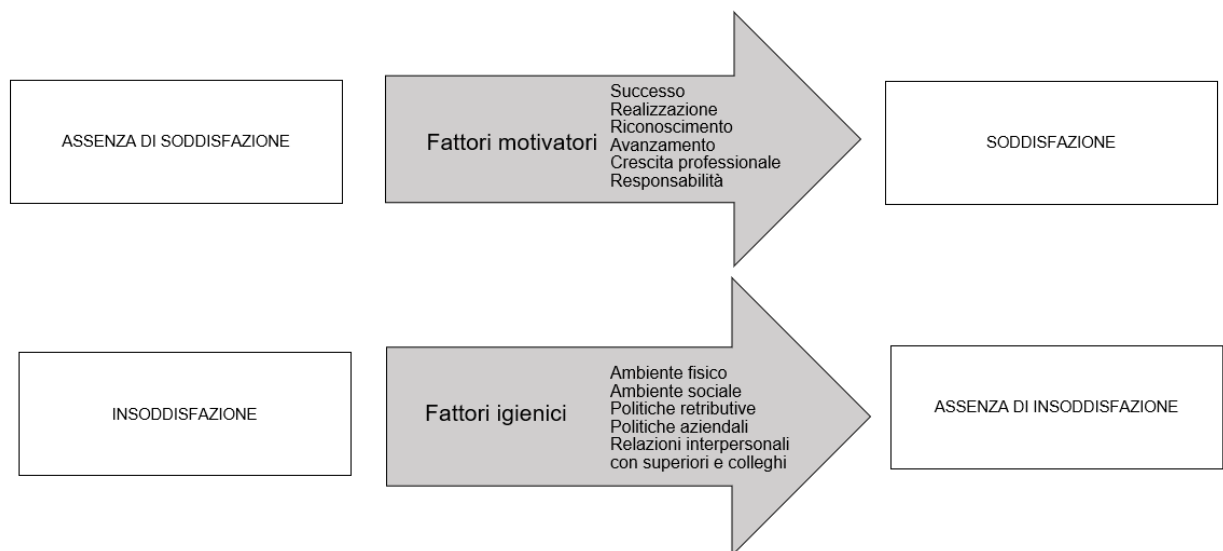
La teoria di Maslow è una delle teorie più diffuse e suggerisce che le persone abbiano un forte desiderio di realizzare il loro pieno potenziale, raggiungere la loro autorealizzazione e trovare un significato nella vita. Nonostante ciò, la teoria ha anche ricevuto molteplici critiche in particolare relative alla rigida categorizzazione e alla gerarchizzazione dei bisogni (Louca, Esmailnia, & Thoma, 2021). Alcuni studiosi, invece, affermano che gli esseri umani possano voler soddisfare più bisogni contemporaneamente e non in un ordine specifico come quello prospettato da Maslow.

### **3.2.2. La teoria dei fattori duali di Herzberg (1959)**

Un importante contributo agli studi sulla motivazione viene dato dallo psicologo Frederick Herzberg (1959) con la teoria dei fattori duali, in inglese "Two-factor Theory" oppure "The Motivator-Hygenic Theory". Herzberg sostiene l'esistenza di due fattori principali che influenzano la motivazione dei lavoratori (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Herzberg, 1966). La teoria di Herzberg si focalizza sugli effetti che certe condizioni lavorative hanno sul livello di soddisfazione dei lavoratori (Silvestrelli, 2007). Lo psicologo, attraverso la sua teoria, cerca di capire come le aziende possano aiutare i propri dipendenti ad essere maggiormente motivati. Egli individua due gruppi di fattori all'origine della soddisfazione e dell'insoddisfazione lavorativa; i fattori motivatori e i fattori igienici.

Come si desume dalla figura 5, i fattori motivatori fanno riferimento al contenuto intrinseco del lavoro e migliorano la motivazione dei lavoratori, modificando la natura stessa del lavoro, rendendolo più stimolante e gratificante (Dartey-Baah & Amoako, 2011). Questi fattori includono la possibilità di successo e di realizzazione, il riconoscimento, l'avanzamento, la crescita professionale, la responsabilità e tutti gli altri fattori intrinseci al lavoro che, se esistenti, incrementano il livello di soddisfazione (Berdicchia, 2013). I fattori igienici, invece, non sono direttamente correlati al lavoro, ma alle condizioni che circondano lo svolgimento del lavoro. Si tratta di tutti gli elementi che riguardano l'ambiente di lavoro fisico, le politiche retributive e aziendali, l'ambiente sociale, i vincoli burocratici, le procedure e le relazioni con il proprio superiore e con i propri colleghi (Silvestrelli, 2007). Herzberg (1966) ha denominato tali fattori di igiene, poiché sono necessari per mantenere un ragionevole livello di soddisfazione e possono anche causare insoddisfazione. I fattori igienici non sono motivatori diretti ma sono necessari per prevenire l'insoddisfazione e allo stesso tempo servono come punto di partenza per la motivazione (Dartey-Baah & Amoako, 2011). La presenza di tali condizioni non costruisce, pertanto, necessariamente una forte motivazione (Huling, 2003). In conclusione, è possibile affermare che secondo la teoria di Herzberg (1959) la condizione di una persona in relazione al proprio lavoro, oltre a poter risultare "soddisfacente" o "insoddisfacente", può anche essere "non insoddisfacente"; questo implica la necessità di identificare quali sono le esigenze che provocano l'insoddisfazione e la soddisfazione.

Figura 5: Fattori motivatori e fattori igienici

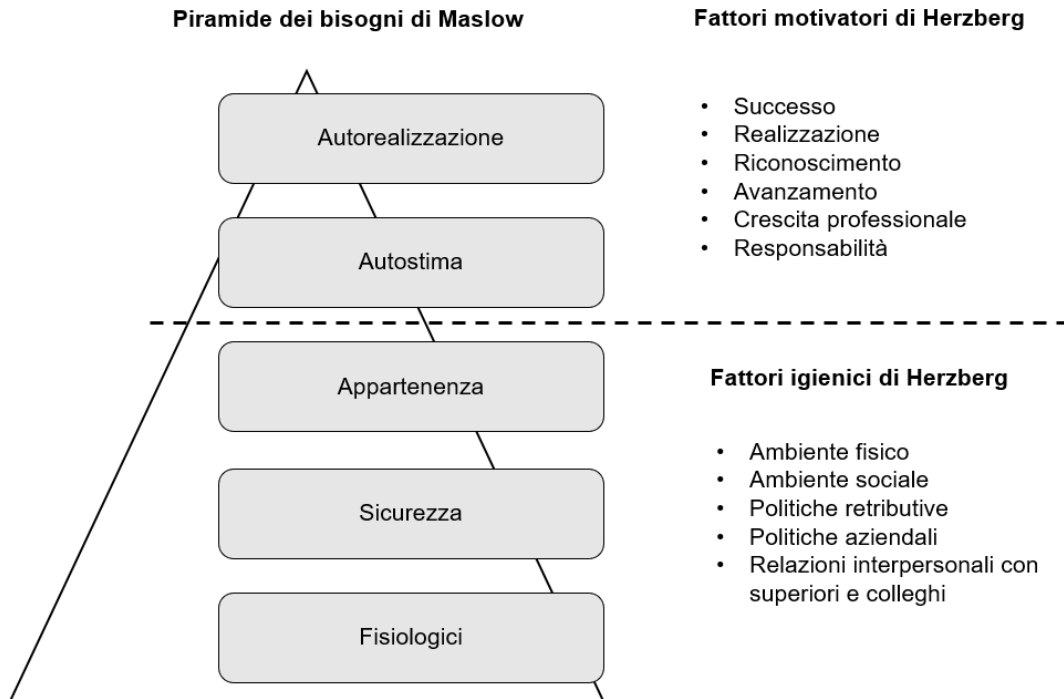


Fonte: elaborato dall'autrice da Herzberg, 1956

Mentre Maslow ritiene che i bisogni possano essere assegnati a differenti livelli non considerando la tipologia di bisogno, Herzberg sostiene che i bisogni che influenzano le attitudini lavorative possano essere soddisfatti intrinsecamente o estrinsecamente (Osemeke, 2017). La teoria di Maslow descrive la soddisfazione verticalmente; i bisogni vanno categorizzati come assolutamente soddisfatti o insoddisfatti, rigorosamente soddisfatti o non soddisfatti. D'altra parte, Herzberg descrive chiaramente la soddisfazione in senso orizzontale e crea la distinzione tra i tipi di soddisfazione di un dipendente, rendendo la sua teoria più

completa rispetto a quella di Maslow (Ozguner & Ozguner, 2014). Nella figura 6 viene mostrata la relazione esistente tra le due teorie.

Figura 6: Confronto tra teoria di Maslow e teoria di Herzberg



Fonte: elaborato dall'autrice da Mondy, Holmes, Filippo, 2014

### 3.2.3. La teoria della motivazione al successo di McClelland (1960)

Un'altra nota teoria della motivazione basata sui bisogni, in contrapposizione alla gerarchia dei bisogni di Maslow e alla soddisfazione-insoddisfazione di Herzberg, è la teoria sviluppata dallo psicologo americano David Clarence McClelland. Egli descrive tre paradigmi motivazionali; esistono tre tipologie di bisogni che conducono le persone ad intraprendere determinati comportamenti per raggiungere gli obiettivi lavorativi (Osemeke, 2017):

- Il bisogno di realizzazione (*need for achievement*): consiste nella spinta ad eccellere, a raggiungere un insieme di standard, a sforzarsi per avere successo; in altre parole, si tratta della necessità di portare a termine un compito con successo in un'ottica di autorealizzazione. Le persone fortemente motivate al successo sono guidate dal desiderio di raggiungere l'eccellenza e possiedono uno spiccato senso di responsabilità. Preferiscono lavorare su compiti di moderata difficoltà in cui i risultati ottenuti permettono di aumentare la soddisfazione e creare nuove sfide lavorative. Questo tipo di collaboratori considera il riscontro da parte dei propri superiori un aspetto importante per lo sviluppo della motivazione.
- Il bisogno di affiliazione (*need for affiliation*): si tratta del desiderio di creare e sviluppare relazioni interpersonali che siano durature e amichevoli, nella vita lavorativa come in quella privata. Le persone fortemente motivate all'affiliazione sono guidate dal desiderio di creare e mantenere relazioni sociali, amano appartenere ad un gruppo e

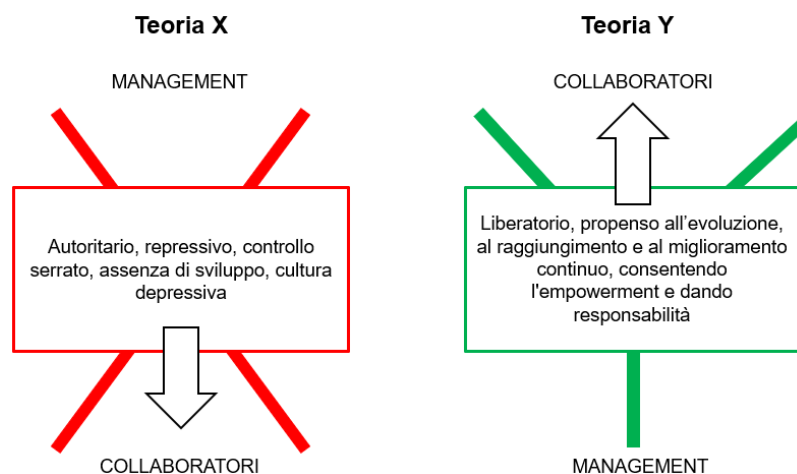
desiderano sentirsi amati ed accettati, evitando comportamenti che possano generare conflitti.

- Il bisogno di potere (*need for power*): è la necessità di influenzare, incoraggiare e guidare altre persone a realizzarsi. Si tratta di persone disciplinate che possiedono un forte desiderio di esercitare sugli altri un controllo (positivo o negativo); caratterizza le persone con lavori dirigenziali e posizioni di leadership, proprio per l'attitudine dei manager ad influenzare gli altri.

### 3.2.4. La teoria X e la teoria Y di McGregor (1960)

La teoria X e la teoria Y sono due teorie della motivazione delle risorse umane elaborate dal professor Douglas McGregor nel suo libro *"The Human Side of Enterprise"* (1960). Secondo il pensiero di McGregor, esistono due tipologie differenti di approccio delle persone di fronte al lavoro che possono essere rappresentate attraverso la teoria X (negativa/pessimista) e la teoria Y (positiva) (McGregor, 1960). La teoria X consiste in una visione pessimistica del lavoratore e presuppone che alle persone non piaccia il lavoro e che siano pigre, propense a subire il controllo e, dunque, a non assumersi le responsabilità. Oltretutto, McGregor attraverso la teoria negativa sostiene che i lavoratori debbano essere indirizzati verso obiettivi organizzativi e che oppongano resistenza di fronte al cambiamento (Silvestrelli, 2007; McGregor, 1960). La causa di tali comportamenti "passivi" va attribuita ad un sistema produttivo che schiaccia gli individui limitandone lo sviluppo personale e riducendone la felicità (Silvestrelli, 2007). La teoria Y, d'altro canto, rappresenta la visione positiva degli individui sul posto di lavoro; se l'ambiente lavorativo è armonioso, il dipendente può esprimere la propria creatività e se, in aggiunta, l'attività lavorativa risulta stimolante, le risorse umane saranno disposte ad accettare responsabilità e diventare maggiormente autonomi. La conseguenza di tale approccio porterà all'aumento del livello di soddisfazione e di conseguenza all'innalzamento della motivazione stessa (Silvestrelli, 2007). Nella figura 7 si evincono l'insieme dei fattori comportamentali che il management intraprende nei confronti dei propri collaboratori, a destra relativamente alla teoria X mentre a sinistra alla teoria Y.

Figura 7: Teoria X e teoria Y di McGregor



Fonte: elaborato dall'autrice da Nummelin, 2018



L'approccio basato sulla teoria Y, in un contesto di smart working, può portare a buoni risultati a livello di motivazione delle risorse umane. La teoria Y di McGregor ha trasformato il concetto della pratica manageriale; cambia il ruolo dei manager che dal comandare e controllare iniziano a fidarsi dei propri dipendenti (Kopelman, Protter, & Davis, 2008, p. 255-271). Il manager che crede che i dipendenti siano generalmente affidabili e desiderosi di crescita ne faciliterà il raggiungimento degli obiettivi. Effettivamente, grazie alla teoria di McGregor (1960), confermata anche da un'indagine condotta sul campo, un orientamento manageriale percepito secondo la teoria Y è correlato positivamente alla soddisfazione e alla motivazione del personale sul lavoro. Di conseguenza, in un contesto di smart working, la fiducia dei superiori nei confronti dei propri collaboratori porta ad una maggiore soddisfazione di questi ultimi e, di conseguenza, ad una maggiore motivazione.

### 3.2.5. La teoria dell'aspettativa-valenza Vroom (1964)

Nel 1964 lo psicologo Victor H. Vroom pubblica la sua opera "*Work and motivation*" in cui espone la teoria della motivazione denominata anche "*Expectancy Theory*" (Vroom, 1964). A differenza degli altri autori analizzati in precedenza, Vroom emana una teoria motivazionale basata sull'ottenimento dei risultati e non sulle esigenze degli individui. Secondo il suo studio, la motivazione sul posto di lavoro si avvia in base all'intensità delle aspirazioni degli individui e agli obiettivi che essi vogliono raggiungere con la prestazione lavorativa; la sua tesi evidenzia la capacità delle persone di percepire ed anticipare le probabili conseguenze del proprio comportamento lavorativo (Silvestrelli, 2007). Vroom sostiene che gli individui siano incentivati ad utilizzare le proprie energie solo per quelle attività che generano maggiore valore; la motivazione è la scelta della quantità di energia da indirizzare verso quell'attività che porta all'ottenimento del massimo beneficio (Silvestrelli, 2007). Lo psicologo identifica tre elementi che determinano la formazione della motivazione degli individui (Silvestrelli, 2007):

- L'aspettativa, ovvero il credere che un determinato sforzo porterà al raggiungimento di un determinato obiettivo. L'aspettativa è condizionata da differenti elementi come l'autostima, le capacità che un individuo possiede, i successi conseguiti in passato svolgendo quella stessa attività e le relazioni con colleghi, superiori e subordinati.
- La strumentalità, ovvero la credenza di un lavoratore che un buon risultato dipenda da una performance elevata (rapporto di causa-effetto tra prestazione e risultato).
- La valenza, si tratta del valore positivo o negativo che una persona attribuisce ai risultati conseguiti in ambito lavorativo. La valenza del risultato si basa sulla soddisfazione che un dipendente mostra quando riflette quali effetti possano provocare il raggiungimento di determinati risultati.

Secondo Vroom la motivazione è una funzione di valenza, strumentalità e aspettativa, espressa nella seguente formula:  $Motivation = Expectancy \times Instrumentality \times Valence$  (Vroom, 1964).

### 3.2.6. La teoria del Goal Setting di Locke (1991)

Tra le teorie più recenti e tra quelle che al giorno d'oggi illustrano i processi comportamentali che sono sottoposte alla motivazione vi è la teoria del “*Goal Setting and Task Performance*” di Locke (Latham & Locke, 1991). Secondo la sua teoria, la ragione principale che porta i lavoratori ad essere motivati sul posto di lavoro è la definizione di obiettivi e di traguardi prefissati, elementi che, insieme ad altri, caratterizzano lo smart working. La teoria di Goal Setting di Locke è correlata al modello di Management by Objectives (MBO). Locke afferma che obiettivi specifici e stimolanti, insieme ad un feedback appropriato, contribuiscano a prestazioni più elevate e migliori. Gli obiettivi devono quindi essere sufficientemente chiari, ben specificati; più è difficoltoso raggiungerli e maggiore sarà lo stimolo nel raggiungere performance più elevate. (Miner, 2005)

In conclusione, è importante rammentare che nell'applicazione delle differenti teorie analizzate in precedenza, non è possibile identificare quale sia la più valida. Ne consegue che i manager e i dirigenti debbano prendere in considerazione tutti gli aspetti sottolineati nelle teorie. Ancora una volta è importante evidenziare come la motivazione sia un fattore che riguarda il singolo individuo e che possano essere diversi gli elementi che incrementano la motivazione di differenti persone.

### 3.3. Gli elementi della motivazione del personale

Le risorse umane restano indubbiamente il principale fattore di successo di un'azienda; infatti, i collaboratori rappresentano una risorsa preziosa ed indispensabile per le imprese, sono il fattore strategico per la produttività. Per le organizzazioni risulta sempre più importante capire i bisogni dei propri dipendenti con l'obiettivo di accrescere il loro benessere e renderli maggiormente motivati e di conseguenza più produttivi. Per fare ciò, le imprese attivano una serie di ricompense e incentivi; spetta ai manager e a chi gestisce le risorse umane individuare le potenzialità dei dipendenti al fine di incrementare la loro motivazione (Denny, 2009).

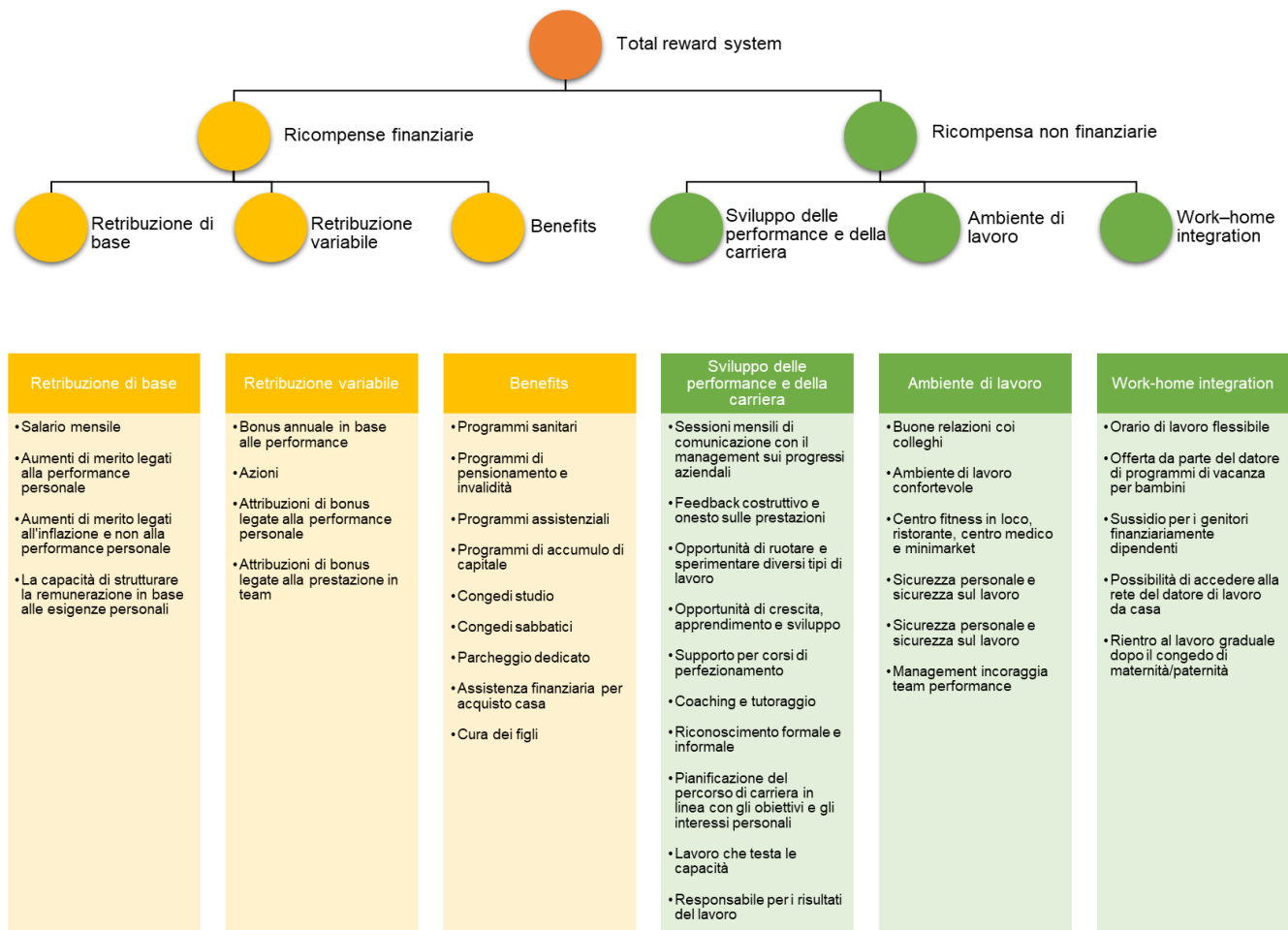
Come confermato dalle differenti teorie trattate nei capitoli precedenti, ad influire sulla motivazione lavorativa degli individui vi sono molteplici fattori, quali ad esempio l'ambiente in cui essi lavorano, la leadership, il sentirsi parte di un gruppo ma anche l'appartenenza all'azienda, oppure la possibilità di crescita professionale, lo sviluppo delle competenze e, non da ultimo, la retribuzione. Ogni persona va ricompensata adeguatamente e gli incentivi devono incrementare e irrobustire la struttura motivazionale e vanno scelti con cura e attenzione in base alle esigenze e agli obiettivi dei singoli individui. Per incentivare il personale è necessario avere chiari gli obiettivi individuali e di gruppo; l'incentivazione, infatti, è legata ad una corretta gestione degli obiettivi e dei risultati. Innanzitutto, vanno determinate le necessità dell'azienda, che andranno a coincidere con gli obiettivi assegnati al personale (Festré & Giustiniano, 2010, p. 40-70). Gli incentivi dovranno essere coerenti con gli obiettivi e i risultati del singolo individuo. In letteratura, viene effettuata una distinzione tra due tipologie di incentivi: quelli di natura monetaria, materiale o estrinseca e quelli di natura non monetaria o intrinseca (Dazzi & Pedrabissi, 2006, p. 40-70; Bénabou & Tirole, 2003, p. 489–520). Al giorno d'oggi, non è

sufficiente rendere allettante lo stipendio o incrementare i bonus (incentivi monetari), le aziende devono mettere a disposizione ai propri dipendenti un mix tra le due tipologie di incentivi ed offrire loro delle ricompense di differente natura legati al senso di realizzazione, all'opportunità di crescita e al coinvolgimento, allo stile di vita, all'ambiente di lavoro (incentivi intrinseci). In base al collaboratore le motivazioni possono essere differenti; alcuni sono spinti a portare a termine una determinata attività lavorativa perché la ritengono più entusiasmante di altre; infatti, si tratta di una motivazione che nasce dal valore intrinseco del lavoro per l'individuo; questa tipologia di incentivo in letteratura è definita la motivazione intrinseca (Amabile, 1993, p. 185-201). Altri individui, invece, raggiungono la gratificazione personale in cambio di una ricompensa che ricevono a seguito di una performance positiva raggiunta nello svolgimento di una determinata attività; in questo caso si parla di motivazione estrinseca (Amabile, 1993, p. 185-201). La soluzione ottimale consiste in una combinazione tra queste due tipologie di motivi (Festré & Giustiniano, 2010, p. 40-70).

A questo punto è utile effettuare un inciso sul concetto di ricompensa totale (in inglese "Total Reward System"), ovvero tutto ciò che i dipendenti apprezzano nel loro rapporto di lavoro (Hoole & Hotz, 2016, p. 1-14). In altre parole, si tratta della somma dei valori di ciascun elemento del pacchetto di ricompense di un dipendente e possono includere tutto ciò che i dipendenti considerano importante e di valore all'interno del loro lavoro (Zhou, Qian, Henan, & Lei, 2009, p. 177-183). Negli anni sono stati sviluppati diversi modelli di Total Reward System. Ai fini di questo studio, verrà utilizzata la suddivisione di Nienaber (2011) che risulta essere la più completa. Come si evince dalla figura 8, il Total Reward System si compone di sei principali categorie di ricompensa:

- Retribuzione di base (*monthly salary* o *guaranteed remuneration*).
- Retribuzione variabile (*variable pay* o *contingency pay*).
- Benefici (*benefits*).
- Sviluppo delle performance e della carriera (*performance and career management*); consiste nell'orientamento degli sforzi organizzativi, di gruppo e individuali, nonché nella creazione delle aspettative dei dipendenti al fine di muoversi verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Inoltre, consiste anche nelle esperienze di apprendimento combinato con l'obiettivo di migliorare le capacità, le conoscenze e le competenze dei dipendenti, fornire ai dipendenti l'opportunità di crescere, svilupparsi e avanzare nella propria carriera. Questo tipo di ricompensa incoraggia i dipendenti a diventare produttivi e impegnati nel loro lavoro.
- Ambiente di lavoro (*quality work environment*); consiste in tutti quegli elementi che promuovono l'equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa (in inglese "work-life balance") quali ad esempio la flessibilità del lavoro, il riconoscimento e la progettazione innovativa del lavoro).
- Integrazione lavoro-casa (*work-home integration*); si tratta dell'attuazione di politiche e pratiche organizzative che supportano i dipendenti verso il raggiungimento del successo e dell'equilibrio tra lavoro e vita domestica.

Figura 8: Gli elementi del Total Reward System



Fonte: elaborato dall'autrice da Nienaber, 2021

Ai fini di questa ricerca, verranno considerati esclusivamente gli elementi non monetari che condizionano la motivazione delle risorse umane; ovvero come lo smart working ha impattato sulla motivazione del personale in merito a questi elementi nello specifico.

La motivazione delle risorse umane è un aspetto variabile nel tempo poiché dipende dalle circostanze lavorative e dalla fase all'interno del ciclo di vita di un individuo. I programmi per lo sviluppo della motivazione del personale devono essere pensati su misura in base alle esigenze della singola persona tenendo in considerazione le diversità individuali, il ruolo del contesto lavorativo, il rapporto tra motivazione e performance e il sistema di valutazione delle prestazioni. (Silvestrelli, 2007)

Per motivare il personale le aziende devono optare su quali elementi puntare; lo smart working è una potente arma che se attivata correttamente porta all'aumento della motivazione del personale. Tra gli elementi del Total Reward System che portano all'incremento della motivazione e della soddisfazione c'è il "work-home integration". L'integrazione di politiche volte a migliorare il work-life balance è un fattore importante che va supportato e promosso con lo smart working. Lo smart working rappresenta un nuovo modo di progettare

Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling

l'organizzazione di un'impresa e si focalizza sull'equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa. Grazie a questo modello è possibile promuovere il work-life balance. Un buon equilibrio tra lavoro e vita privata crea effetti positivi sul collaboratore instaurando una correlazione positiva tra la salute dell'individuo, il suo benessere, la sua motivazione e le sue performance lavorative. (Kodz, 2003; Irawanto, Novianti, & Roz, 2021)

### **3.4. Lo smart working quale leva di implementazione della motivazione del personale**

Nell'analizzare gli elementi che influenzano la motivazione del personale si è potuto constatare che tra i differenti fattori vi siano un buon ambiente lavorativo e l'integrazione tra il lavoro e la vita privata (*work-home integration*). Lo smart working è un modello organizzativo del lavoro che, se implementato correttamente, può influire positivamente su svariati elementi della motivazione e arrecare un miglioramento della motivazione del personale perché lo smart working innalza la qualità della vita. A conferma di ciò, diversi studi dimostrano che l'introduzione di questo nuovo modello di organizzazione del lavoro abbia un effetto positivo sulla motivazione del personale influenzata da un migliore equilibrio tra vita privata e lavorativa, con conseguente maggiore soddisfazione lavorativa e maggiore produttività. Lo smart working è efficace per migliorare la qualità della vita, la felicità dei dipendenti, la soddisfazione sul posto di lavoro e l'apertura alla creatività che porterà all'innovazione (Azarbouyeh & Jalali Naini, 2014, p. 63-68). Ed è proprio questo il legame tra smart working, motivazione e performance: misure personalizzate e su misura in base alle esigenze del collaboratore influenzano positivamente la percezione dei dipendenti nei confronti dell'impresa. Come già accennato nei capitoli precedenti, differenti studi sostengono che il lavoro agile abbia un impatto positivo sulla work-life balance. Per capire in quale modo lo smart working porti a maggiore motivazione del personale, è utile effettuare un inciso sul significato di work-life balance, che va collegato e incluso nell'elemento "work-home integration" del Total Reward System di Nienaber (2011). Con work-life balance si intende il raggiungimento di un equilibrio tra la vita familiare o personale dei dipendenti e la vita lavorativa. Il concetto di equilibrio tra lavoro e vita privata si basa sull'idea che la vita lavorativa e quella personale si completino a vicenda nel perseguire la perfezione nella vita di un individuo (Irawanto, Novianti, & Roz, 2021). Con vita professionale si intende la carriera e l'ambizione professionale, mentre la vita privata fa riferimento al prendersi cura della propria famiglia, allo svago e al divertimento (Hartog, Solimene, & Tufani, 2015). Maggiore autonomia a livello lavorativo garantisce un migliore work-life balance (Hartog, Solimene, & Tufani, 2015). Un buon equilibrio tra vita privata e professionale rende i dipendenti più sereni e felici e come risultato si evidenzia un effetto positivo sulle prestazioni e sull'atteggiamento rispetto al lavoro. Secondo gli studi condotti dall'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, si è stimato che il tempo medio risparmiato da un dipendente che lavora in smart working è di sessanta minuti al giorno (Politecnico di Milano - Osservatorio Smart working, 2021). Tale risparmio si traduce in maggiore tempo libero da sfruttare per le proprie attività extra lavorative quali la famiglia, le passioni e gli interessi individuali. Grazie allo smart working è possibile ottimizzare

i ritmi di vita dei dipendenti e questo genera reali benefici psico-fisici (Schade, Digutsch, Kleinsorge, & Fan, 2021).

Queste affermazioni trovano conferma anche nello studio condotto dal centro di ricerca Carlo Dondena dell'Università Bocconi (2017), secondo il quale grazie allo smart working si è verificato un aumento del 6,6% della soddisfazione per il work-life balance dei dipendenti che hanno lavorato in smart working rispetto ai loro colleghi che hanno svolto la stessa attività lavorativa ma esclusivamente in ufficio. Il risultato della ricerca è stato che i lavoratori "agili" hanno sostenuto una produttività maggiore del 3-4% rispetto ai colleghi che hanno lavorato secondo la classica modalità; complice di questo incremento vi è l'aumento della motivazione dei dipendenti (Querzé & Sacchi, 2017). In aggiunta, sempre secondo la ricerca (2017), i collaboratori in smart working hanno avuto un tasso di assenze dal lavoro inferiore rispetto agli altri colleghi sempre presenti in ufficio. È anche interessante osservare che dai differenti studi emerge un'importante considerazione: l'impatto dello smart working varia a dipendenza del genere dei collaboratori; uomini e donne usufruiscono dello smart working in modalità differenti con risultati diversi in termini di benessere ed equilibrio tra lavoro e vita privata (Irawanto, Novianti, & Roz, 2021; Querzé & Sacchi, 2017). Ne risulta prova che per le dipendenti di genere femminile l'incremento della soddisfazione per il bilanciamento tra vita privata e professionale è del 7,9% contro il 5,4% dei colleghi uomini (Querzé & Sacchi, 2017). Questo perché *"la propensione delle donne allo smart working deriva da un'esigenza differente delle lavoratrici stesse"*. Secondo gli studi della sociologa Heejung Chung (2020) sul lavoro autonomo, la flessibilità e il work-life balance, *"la flessibilità aumenta le possibilità di accrescere il proprio reddito in nome della maggiore produttività garantita."* Tuttavia, *"di questo ne approfittano più gli uomini che le donne. Il motivo risiede nelle diverse motivazioni per cui donne e uomini usano il lavoro agile"* (Querzé & Sacchi, 2017). Infatti, le collaboratrici lavorano in smart working principalmente per soddisfare le esigenze della famiglia; in particolare le dipendenti con figli sono disposte a rinunciare al compenso del lavoro straordinario in cambio di maggiore flessibilità. I dipendenti uomini, invece, sfruttano il lavoro agile *"nell'ambito di una strategia personale di avanzamento di carriera"*. (Querzé & Sacchi, 2017; Chung & van der Lippe, 2020)

Differenti ricerche e analisi della letteratura, inoltre, affermano come il lavoro agile abbia un impatto differente in base all'età dei lavoratori; rispetto ai colleghi anziani, i giovani sono più pronti ad adottare nuove modalità di lavoro. Tuttavia, secondo lo studio condotto in Svizzera, *"il tema dello smart working ha poco a che fare con le abilità informatiche (in cui i giovani eccellono), ma è assai più un tema di intelligenza organizzativa ed esperienza di vita lavorativa dove i lavoratori con più esperienza hanno maggiore capacità di muoversi all'interno dei contesti organizzative"* (Von Rundstedt, 2021).

## **Alcuni consigli per implementare la motivazione del personale con l'introduzione dello smart working**

Nei paragrafi precedenti si è potuto constatare come lo smart working possa portare a molteplici effetti positivi sulla motivazione del personale. Quindi, fatto bene, il lavoro agile può aumentare la produttività e l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Tuttavia, se non attivato correttamente e se non monitorato, questa nuova modalità lavorativa potrebbe risultare non

efficace, anzi, può generare inefficienza e demotivare i dipendenti, con un aumento del rischio operativo che può risultare difficile da gestire.

Innanzitutto, un'impresa che decide di attivare lo smart working deve assicurarsi di implementare le quattro leve (cultura manageriale, tecnologia, policy organizzative e spazi di lavoro). È importante che si perseguano le caratteristiche dello smart working e che non diventi solo il semplice "lavoro da casa", che risulta essere un modello molto più riduttivo. È fondamentale che le organizzazioni istituiscano delle linee guida che i dipendenti possano seguire per sfruttare al meglio tale modalità di lavoro. All'interno delle linee guida è importante offrire dei consigli di come i collaboratori possano organizzarsi al meglio nella gestione dello smart working.

Per ottenere veri benefici dallo smart working e mantenere alto il livello di motivazione, è importante che i dipendenti seguano i successivi punti (Agostoni, 2020):

- Organizzare l'agenda e gli impegni in programma: è fondamentale pianificare il lavoro e le attività della giornata e decidere un orario e rispettarlo. In questo modo non si rischia di procrastinare compiti e doveri. Un altro consiglio è quello di organizzare il proprio tempo pensando al lungo periodo, fissando un orario settimanale. Questa abitudine permetterà ai dipendenti di gestire la propria giornata in modo più equilibrato, ma anche di alleggerire il carico mentale delle attività da svolgere.
- Fissare delle deadline: una volta fissato l'orario di lavoro giornaliero, è necessario stabilire l'ora esatta in cui terminare la propria giornata professionale. In particolar modo quando si resta a casa, la tentazione di continuare a lavorare all'infinito può essere forte. Quindi per poter staccare e prepararsi ad affrontare gli impegni del giorno successivo, è bene darsi un termine preciso e rispettarlo.
- Evitare le distrazioni: uno dei maggiori pericoli quando non si lavora in un ambiente professionale è cadere costantemente nella tentazione di distrarsi. Ecco perché a casa è fondamentale lasciare da parte tutte le altre attività durante l'orario di lavoro e concentrarsi solo sul proprio lavoro. È utile prevedere delle pause per "staccare la spina", ricaricare le energie e allontanarsi dallo schermo.
- Rimanere in contatto e confrontarsi con i colleghi e i superiori: mantenere un contatto regolare con il team di lavoro è importante, anche per mantenere alto l'umore e la pianificazione.
- Fissare degli obiettivi giornalieri: fissare sempre un obiettivo durante la giornata è utile e questa strategia non solo aiuta a scandire meglio il tempo, ma permette anche di mantenere alto l'entusiasmo.
- Mantenere uno stile professionale anche se non si è in ufficio: gli esperti di smart working consigliano di comportarsi anche a casa come se si andasse in ufficio. Questo implica la necessità di vestirsi ogni mattina e di mettere in ordine il proprio appartamento o lo spazio dal quale si lavora come se fosse il classico ufficio. Questo aiuta a distinguere i due piani, quello personale da quello professionale, anche da un punto di vista psicologico e permette una migliore concentrazione.

## 4. Caso di studio: RSI

Nel seguente capitolo verrà analizzata l'azienda RSI in relazione all'implementazione dello smart working e quali effetti ha avuto questo modello di lavoro sulla motivazione delle risorse umane del settore controlling dell'impresa. Verranno anche esposti i dati relativi al sondaggio proposto ai collaboratori e alle collaboratrici dell'unità organizzativa controlling di RSI.

### 4.1. Breve descrizione dell'azienda e del settore controlling

La RSI, sigla di Radiotelevisione svizzera di lingua italiana, è un'azienda di servizio pubblico radiotelevisivo svizzero che produce e distribuisce in tutta la Svizzera contenuti audio e audio-video in lingua italiana, su due canali televisivi (La 1 e La 2) e su tre reti Radio (Rete Uno, Rete Due e Rete Tre). È costituita come filiale della SRG SSR e si rivolge principalmente al Canton Ticino e alle quattro valli del Grigioni italiano, nonché agli italofoni nel resto della Svizzera. La Radio, un tempo denominata Radio Monteceneri, nasce nel 1932 e fin dagli inizi è sempre stata molto seguita, anche all'estero durante la Seconda Guerra Mondiale. Le prime trasmissioni televisive, invece, sono state trasmesse dal 1958. Oggi, RSI possiede due sedi: una a Comano, dove sono situati la sede operativa e il centro di produzione della TV, e una a Lugano, sede operativa della Radio. RSI attualmente possiede un migliaio di collaboratrici e collaboratori. (RSI, 2021)

Nella figura 9 viene mostrato l'organigramma generale di RSI.

Figura 9: Organigramma RSI



Fonte: elaborato dall'autrice da RSI, 2021



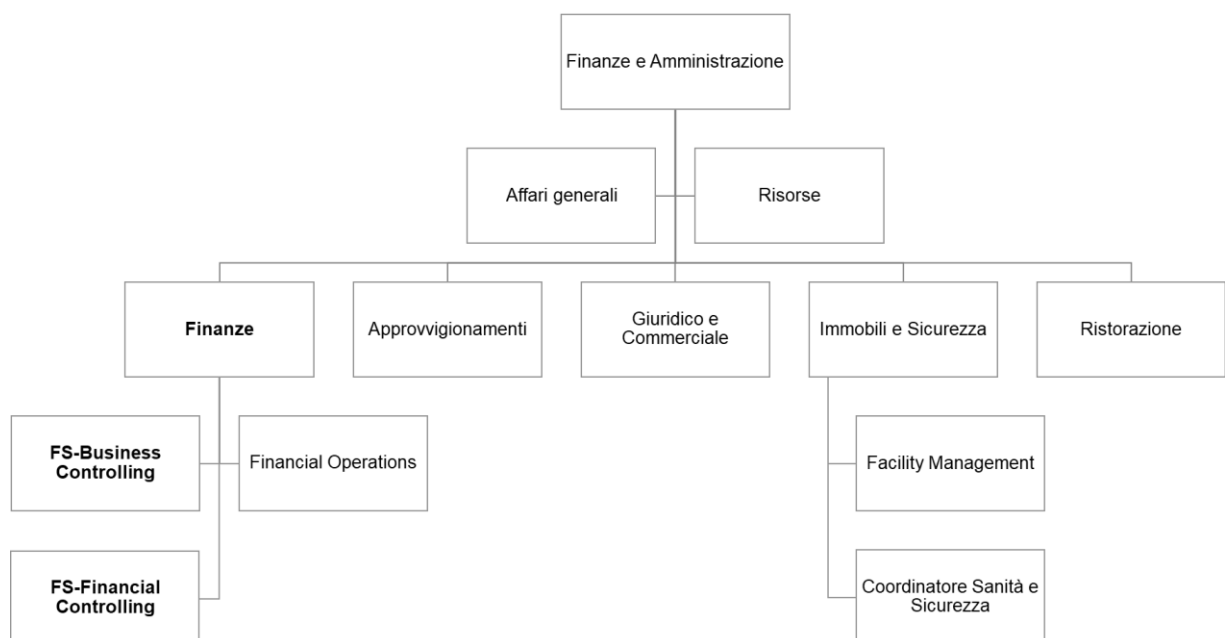
Ai fini di questo lavoro di tesi, verrà fatto riferimento esclusivamente al settore controlling; le analisi effettuate riguarderanno l'unità organizzativa FS-Business controlling e FS-Financial controlling.

Il Dipartimento Finanze e Amministrazione ha il compito di sostenere i vari Dipartimenti dell'azienda in tutte le questioni che hanno una rilevanza finanziaria, giuridico commerciale e logistica (F. Donchi, intervista, 28 luglio 2021). Come si evince dalla figura 10, il Dipartimento si compone dei seguenti settori: Finanze, Approvvigionamenti, Giuridico e Commerciale, Risorse, Affari generali, Immobili e Sicurezza e Ristorazione. In particolare, il settore Finanze si suddivide ulteriormente in tre unità:

- Financial Operations;
- FS-Business Controlling;
- FS-Financial Controlling.

Il Financial Controlling cura e gestisce i processi di pianificazione finanziaria a medio termine, di budgeting e di forecast, con la relativa reportistica ufficiale, e svolge i controlli d'integrità sui sistemi gestionali; mentre il Business Controlling riunisce gli Amministratori che sono i referenti delle Finanze nei Dipartimenti ed assicurano il monitoraggio e la gestione dei processi finanziari, oltre che la vigilanza periodica dei risultati (F. Donchi, intervista, 28 luglio 2021). Il pool controlling è composto da 12 collaboratori e collaboratrici, sei financial controller e sei business controller.

Figura 10: Dipartimento Finanze e Amministrazione, RSI



Fonte: elaborato dall'autrice da RSI, 2021

## 4.2. Spiegazione dell'indagine condotta

Innanzitutto, è stata effettuata un'intervista semi-strutturata al signor Donchi, che ha permesso di avere alcune informazioni più chiare e dettagliate in merito all'organizzazione del settore controlling del quale lui stesso è dipendente. Inoltre, è stato possibile capire come l'intervista, effettuata tramite e-mail e tramite telefono, è stata trascritta sotto forma di appunti (vedere allegato 1: Intervista signor Donchi).

La modalità di studio e di investigazione portata avanti consiste in un questionario semi-strutturato proposto ai nove collaboratori e alle tre collaboratrici del settore controlling di RSI (campione di studio). La prima parte del questionario ha permesso di rilevare informazioni sociodemografiche, garantendo l'anonimato ai collaboratori. Per capire la relazione tra lo smart working e la motivazione del personale, sono state poste delle domande specifiche alle quali il campione oggetto di studio ha potuto rispondere.

Per effettuare un'indagine accurata si è preso ispirazione dal modello utilizzato dalla Scuola universitaria della Svizzera italiana per i propri collaboratori. Il sondaggio raggruppa una sequenza di domande specifiche che permettono di capire la motivazione del personale e tutti gli elementi collegati ad essa. Inoltre, sono state realizzate delle domande specifiche che hanno permesso di chiarire se effettivamente RSI ha adottato lo smart working. Le domande possono essere suddivise come segue:

- Smart working; si tratta di domande volte a comprendere l'effettiva implementazione di tale modello organizzativo.
- Struttura e processi; racchiude domande relative al lavoro e al tempo libero, alla salute, alla struttura e ai processi, al luogo e agli strumenti di lavoro.
- Cultura; comprende la gestione dei cambiamenti, la strategia, il coinvolgimento dei collaboratori.
- Conduzione del lavoro; che riguarda la relazione dei dipendenti con i superiori e la Direzione dell'azienda.
- Incentivi; possibilità di sviluppo e obiettivi.
- Competenze; riguarda le competenze dei collaboratori.
- Opinioni personali.
- Dati generali; ovvero genere, età, percentuale lavorativa, anni di servizio, numero di figli/genitori a carico.

I partecipanti al sondaggio hanno dovuto rispondere alle domande di ciascuna sezione basandosi su di una scala di valutazione Likert (vedere allegato 2: Domande questionario motivazione del personale). Le modalità di risposta erano sei:

- pienamente in disaccordo (corrispondente a 1);
- parzialmente in disaccordo (corrispondente a 2);
- né in accordo né in disaccordo (corrispondente a 3);
- parzialmente in accordo (corrispondente a 4);
- pienamente in accordo (corrispondente a 5).

I dati emersi dal questionario sono stati estrapolati su un file Excel e successivamente analizzati.

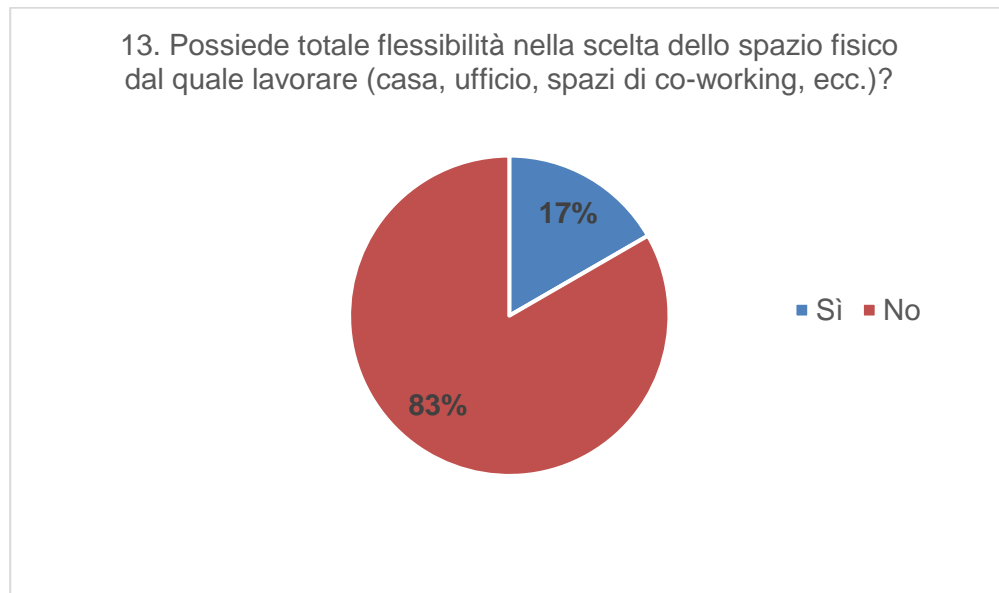
Attraverso i dati ricavati dall'indagine si è potuto verificare se effettivamente lo smart working abbia portato ad un aumento della motivazione del personale del settore controlling di RSI, e quindi, se lo smart working può a tutti gli effetti essere una leva di implementazione della motivazione. Inoltre, si potrà constatare se persiste realmente una relazione positiva tra la motivazione del personale e lo smart working, verificando la correttezza delle ipotesi motivazionali.

#### **4.3. Analisi della situazione e confronto con la definizione di smart working**

L'intervista effettuata al Signor Donchi, insieme ai risultati del sondaggio proposto ai dipendenti del settore controlling di RSI, hanno permesso di verificare se effettivamente RSI abbia adottato il modello di smart working oppure se si tratta di telelavoro.

Prima della pandemia da COVID-19 i dipendenti avevano la possibilità di richiedere il permesso di svolgere il telelavoro in determinati periodi e giorni. Tuttavia, nessuno dei rispondenti ha praticato tale modalità di lavoro prima del periodo di crisi pandemica. A seguito dell'avvento della pandemia, ai dipendenti è stato imposto il lavoro da remoto, che è proseguito in parte anche dopo il periodo forzato. Infatti, oggi, i dipendenti del settore controlling di RSI svolgono la propria attività lavorativa in parte dal proprio ufficio, presso la propria postazione e in parte da casa.

Il primo risultato della ricerca evidenzia che RSI non ha adottato a tutti gli effetti lo smart working. Si tratta piuttosto di telelavoro, in quanto i dipendenti intervistati, dall'introduzione del nuovo modello organizzativo, hanno solamente trasferito le attività lavorative dall'ufficio a casa, in remoto. Questa affermazione deriva dal fatto che i rispondenti hanno dichiarato come l'organizzazione del lavoro a distanza sia rimasta la medesima di quella in ufficio. I dipendenti non hanno rilevato nessun intervento significativo a livello di organizzazione, di processi o di comunicazione. Non persiste autonomia nella definizione dei tempi, dei luoghi e degli strumenti di lavoro. I collaboratori non hanno totale libertà nel personalizzare il proprio orario di lavoro in modo flessibile in base alle proprie esigenze in quanto devono garantire quotidianamente la reperibilità durante la fascia oraria concordata (dalle ore 9 alle ore 17). Il campione oggetto di studio esercita la propria attività lavorativa in parte da casa e in parte presso l'ufficio in sede, nella postazione assegnata. Non vengono utilizzati ulteriori spazi all'interno della sede, ogni dipendente possiede la propria postazione. Quando non lavorano in ufficio, i dipendenti del settore controlling di RSI svolgono la propria attività lavorativa esclusivamente da casa. La struttura fisica degli spazi di lavoro all'interno dell'azienda non ha subito variazioni. Di seguito vengono mostrati alcuni risultati emersi dal sondaggio:

Figura 11: Flessibilità luogo di lavoro

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Figura 12: Svolgimento attività lavorativa

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

In conclusione, è possibile affermare che RSI non abbia adottato delle particolari politiche aziendali che si adattino alla flessibilità nei luoghi e negli orari di lavoro, leva fondamentale dello smart working. Non sono stati rimossi i vincoli legati agli orari di lavoro, ma nemmeno legati al luogo. Inoltre, non vi è stata una riprogettazione degli spazi lavorativi per permettere ai dipendenti di utilizzare gli uffici nel modo più efficiente ed efficace quando lavorano presso la sede. Inoltre, i dipendenti hanno confermato nell'indagine che la postazione fissa all'interno del proprio ufficio in azienda rimane il principale spazio di lavoro e non persiste la possibilità di scegliere in totale libertà il luogo dal quale lavorare in base al tipo di attività che devono

svolgere in un dato momento, coerentemente con l'idea di Active Based Working. Il personale del settore controlling può scegliere tra due opzioni per quello che concerne il luogo di lavoro: lavorare da casa o dal proprio ufficio presso la sede aziendale.

Nei seguenti paragrafi si utilizzerà impropriamente il termine “smart working” anche se, dalle analisi effettuate, RSI non ha implementato a tutti gli effetti questo modello di lavoro.

#### 4.4. Analisi dei dati emersi dal questionario

L'obiettivo primario del questionario proposto alle collaboratrici e ai collaboratori del settore controlling di RSI è quello di verificare se le politiche di smart working introdotte dall'azienda condizionino la motivazione dei dipendenti del settore. I risultati del sondaggio hanno permesso di confermare alcune delle indagini scientifiche analizzate nei capitoli precedenti. Dapprima, risulta necessario comprendere la tipologia di dipendenti del settore controlling di RSI. Per avere un quadro generale sul pool di dodici collaboratori e collaboratrici dell'unità organizzativa controlling, è utile conoscere le seguenti informazioni: il genere, l'età, la percentuale lavorativa, gli anni di servizio presso l'azienda e il numero di figli o genitori a carico.

Nella tabella 1 sono stati classificati i dipendenti suddivisi in base al genere:

Tabella 1: Suddivisione dei dipendenti in base al genere

<b>Genere</b>	<b>Numero di dipendenti</b>
Maschile	9
Femminile	3

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Conoscere il genere dei dipendenti può essere un'informazione utile in quanto numerose ricerche, citate nei capitoli precedenti, suggeriscono come a dipendenza del genere degli individui, vi sia un differente approccio allo smart working.

Nella tabella 2, invece, vi è una suddivisione in base alla loro fascia di età:

Tabella 2: Suddivisione dei dipendenti per classi di età

<b>Fascia di età</b>	<b>Numero di dipendenti</b>
18 – 24	-
25 – 34	1
35 – 44	4
45 – 54	3
55 – 59	3
> 60	1

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Per quanto concerne la percentuale lavorativa, gli anni di servizio presso RSI e il numero di figli o di parenti a carico otteniamo i seguenti risultati:

Tabella 3: Percentuale lavorativa dei dipendenti

<b>Percentuale lavorativa</b>	<b>Numero di dipendenti</b>
< 40%	-
50%	2
60%	-
70%	-
80%	2
90%	1
100%	7

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Tabella 4: Numero di anni di servizio dei dipendenti

<b>Anni di servizio</b>	<b>Numero di dipendenti</b>
< 1 anno	1
1 - 2 anni	-
3 - 5 anni	1
> 5 anni	10

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Tabella 5: Collaboratori aziendali con figli/genitori a carico

<b>Numero di figli/parenti a carico</b>	<b>Numero di dipendenti</b>
0	6
1	1
2	3
3	2
> 3	-

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

L'età dei dipendenti e i relativi anni di servizio sono delle caratteristiche che possono tornare utili poiché molteplici studi indicano come la motivazione dipenda, tra gli altri fattori, anche dall'età e dal numero di anni di servizio all'interno di un'azienda. Inoltre, sarà possibile comprendere come la propensione a lavorare in modalità smart working sia effettivamente maggiore per i dipendenti che appartengono alle fasce di età più basse, secondo quanto suggerito dai rapporti scientifici. Inoltre, il numero di figli e/o di parenti a carico dei dipendenti è un dato che permette di constatare se lo smart working abbia agevolato o meno l'organizzazione nella gestione di figli/parenti.

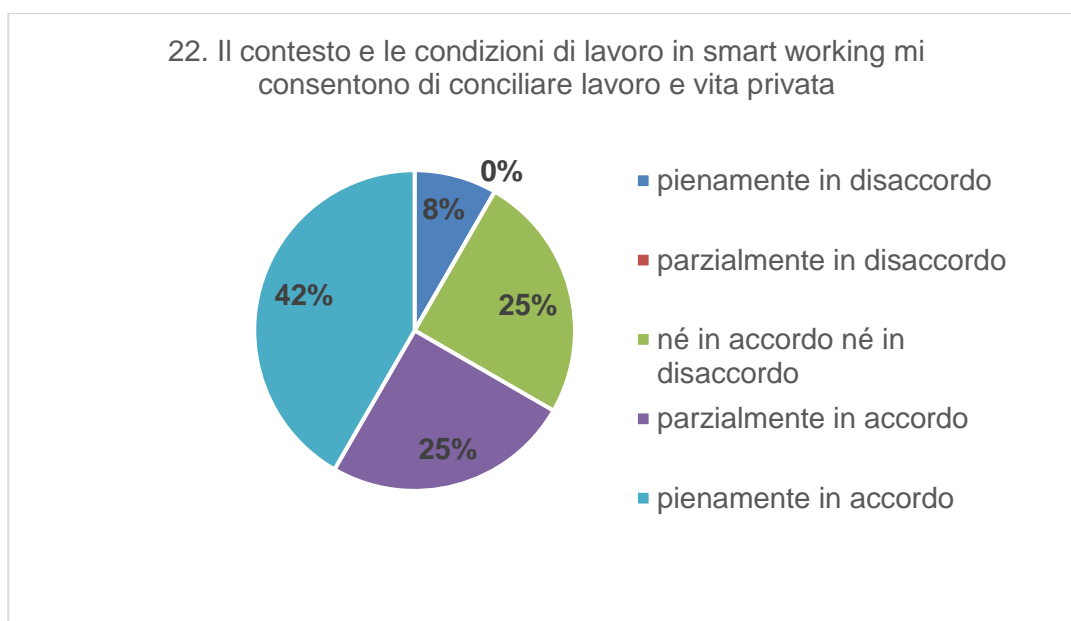
Dopo aver ottenuto una panoramica generale sul campione oggetto di studio, è possibile passare all'analisi dei successivi punti che permetteranno di capire la motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19.

#### 4.5. Impatto dello smart working sulla motivazione del personale di RSI e identificazione delle esigenze dei collaboratori

Dall'indagine effettuata emerge che, in generale, i dipendenti siano complessivamente soddisfatti del modello lavorativo introdotto dall'azienda, anche se dall'analisi effettuata nel capitolo precedente, non si tratta a tutti gli effetti di smart working. Tutti i rispondenti si trovano d'accordo nel dire che lo smart working sia un'opportunità e che possa portare a molteplici vantaggi. Per quello che riguarda l'impatto dello smart working a livello di motivazione lavorativa, la maggior parte dei collaboratori ritiene che lo smart working abbia avuto un impatto positivo sulla motivazione lavorativa. Otto dipendenti su dodici ritengono di aver avuto un incremento della motivazione. Per due dipendenti la motivazione è risultata invariata e solamente un dipendente ritiene di aver avuto un peggioramento contenuto della motivazione a causa dello smart working.

Grazie allo smart working vi è maggiore energia da dedicare sia al lavoro sia alla vita privata. Da quando hanno adottato lo smart working, i collaboratori ritengono di riuscire a fornire la stessa prestazione rispetto a quando lavorano in ufficio, ma in modo più rilassato. La maggior parte dei dipendenti reputa che da quando RSI ha introdotto lo smart working, la conciliazione tra la vita privata e quella lavorativa sia migliorata. I dati del seguente grafico lo dimostrano:

Figura 13: Contesto e condizioni di lavoro



Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Il 67% dei rispondenti ritiene che da quando lavora in smart working la work-life balance sia migliorata. Questo aspetto influenza positivamente la motivazione del personale. Infatti, chi riesce a conciliare l'attività lavorativa e quella privata possiede una motivazione e soddisfazione sul lavoro migliore. Dalla seguente figura, che riassume i risultati incrociati di due domande specifiche effettuate al campione oggetto di studio, è possibile raffigurare la correlazione positiva che esiste tra un buon work-life balance e una buona motivazione e soddisfazione:

Figura 14: Relazione work-life balance e motivazione e soddisfazione del personale

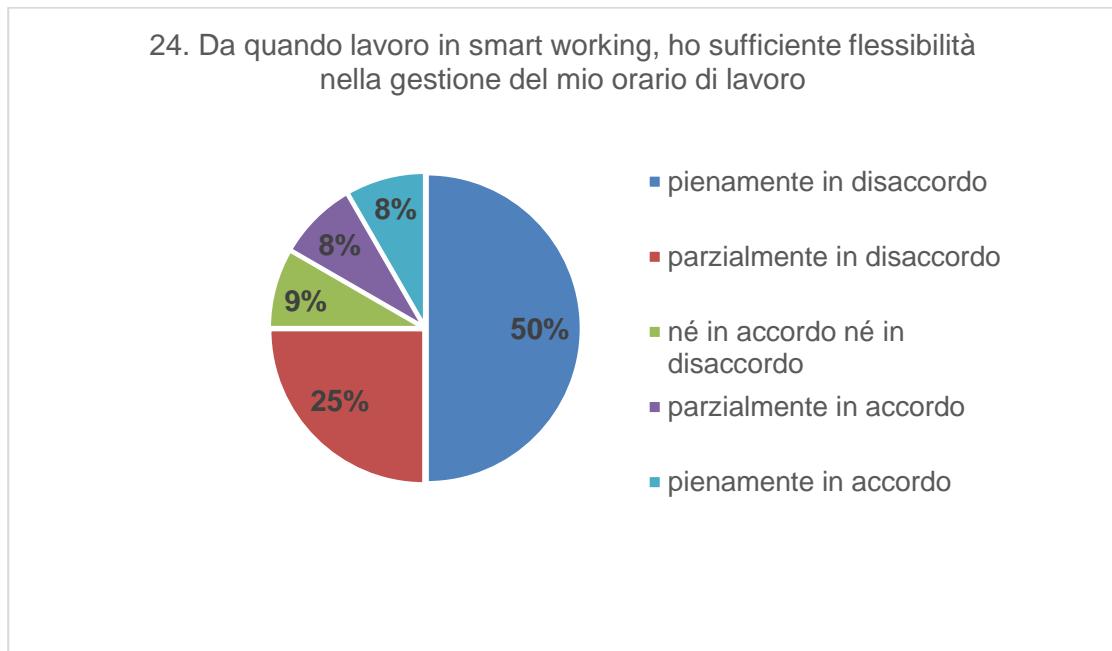
<b>Il contesto e le condizioni di lavoro in smart working mi consentono di conciliare lavoro e vita privata</b>		<b>VS.</b>	<b>Come è cambiata la motivazione e la soddisfazione con l'introduzione dello smart working</b>	<b>N° dipendenti</b>
Pienamente in disaccordo	➡		Peggioramento contenuto	1
Né in accordo né in disaccordo	➡		Invariato/Miglioramento contenuto	3
Parzialmente in accordo	➡		Miglioramento contenuto	3
Pienamente in accordo	➡		Miglioramento notevole	5

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Sulla base dei seguenti dati è possibile concludere che un buon bilanciamento tra vita privata e professionale porti effettivamente ad un miglioramento della motivazione e della soddisfazione del personale.

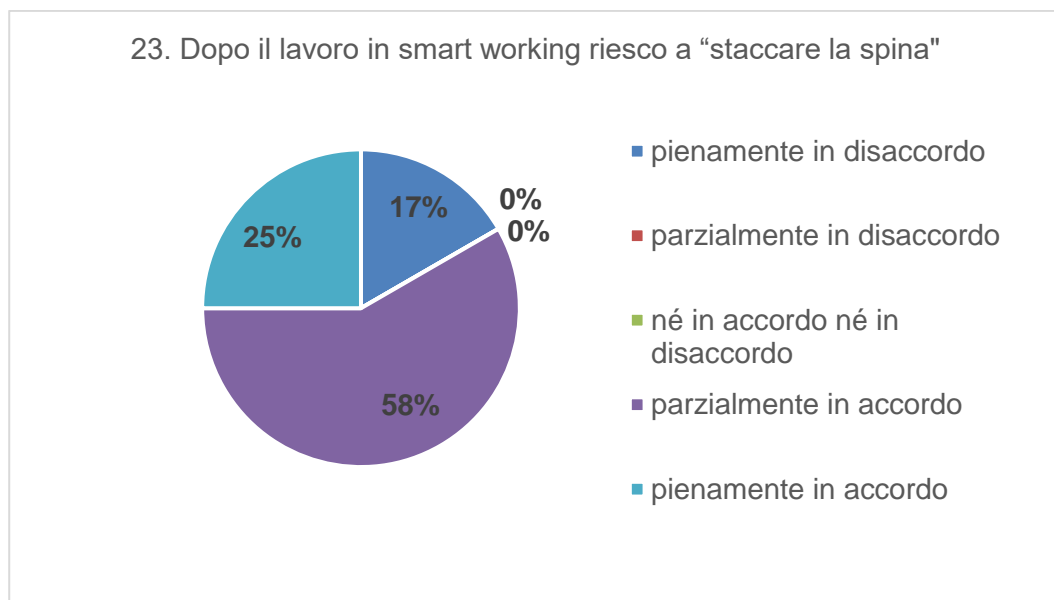
Dal sondaggio emerge una lieve insoddisfazione per quanto riguarda le domande relative alla flessibilizzazione dell'orario di lavoro, alla salute e agli incentivi. Per quanto concerne l'organizzazione dell'orario di lavoro, alcuni dipendenti ritengono di non poter personalizzare a sufficienza il proprio orario di lavoro in base alle proprie esigenze personali. I dati vengono mostrati nella figura 12 indicano che buona parte dei dipendenti non è d'accordo in merito all'affermazione. I collaboratori ritengono di voler maggiore flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro in quanto questo elemento permetterebbe loro di gestire al meglio la propria giornata lavorativa.



Figura 15: Personalizzazione dell'orario di lavoro

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Come è possibile vedere dal grafico sottostante, quasi tutti i dipendenti (85% dei rispondenti) hanno affermato che dopo il lavoro in smart working, faticano a “staccare la spina”.

Figura 16: Staccare la spina in smart working

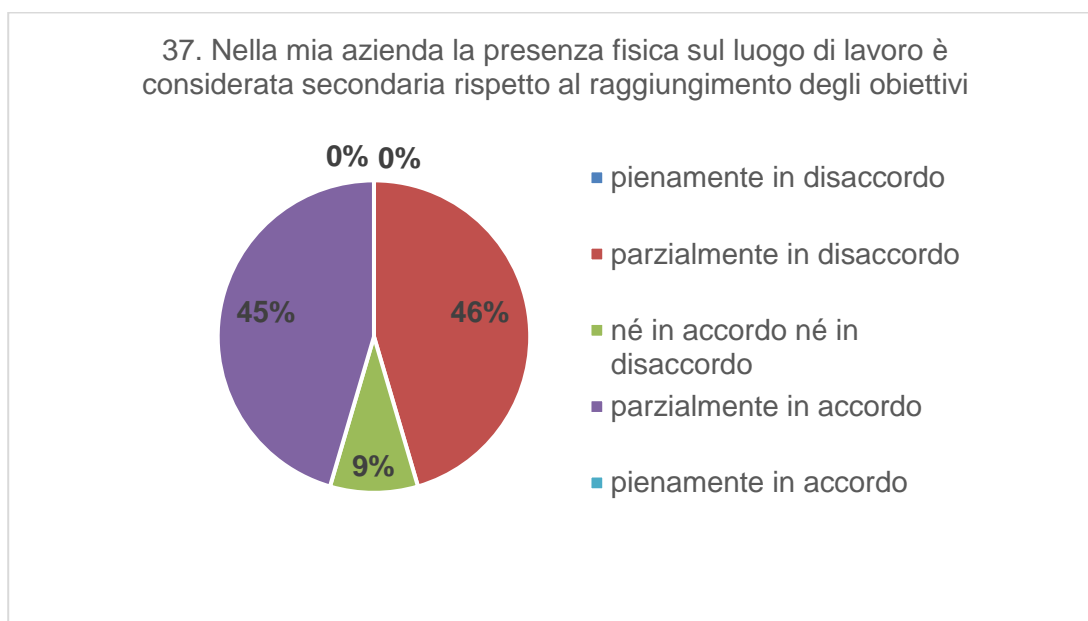
Questo fattore negativo è da attribuire principalmente al fatto che i dipendenti, quando non lavorano dalla propria postazione in ufficio, svolgano la propria attività esclusivamente da casa; questo elemento crea un effetto negativo in quanto i dipendenti faticano a suddividere le attività domestiche da quelle lavorative, rischiando di non effettuare abbastanza pause

oppure di lavorare anche per più ore al giorno. Non cambiando ambiente di lavoro e restando sempre in casa, l'attività lavorativa potrebbe invadere la vita privata. Inoltre, i dipendenti che ritengono di non riuscire a "staccare la spina" dalle attività lavorative, sostengono anche che lo smart working gli provochi stanchezza mentale.

A livello di postazione e di strumenti di lavoro in smart working, i dipendenti si ritengono generalmente soddisfatti. Tutti gli intervistati ritengono di avere la tecnologia adatta per lavorare in smart working e non hanno difficoltà ad avere accesso ai dati aziendali anche se non sono presenti fisicamente in ufficio. Tuttavia, emerge l'esigenza dei collaboratori di ottenere da parte dell'azienda alcuni elementi quali sedie ergonomiche, scrivanie, schermi/monitor per il PC anche presso la propria abitazione. Molti dipendenti hanno evidenziato il fatto di usare le proprie stampanti personali; infatti, ritengono di dover ricevere un contributo finanziario per l'utilizzo della propria stampante.

Per quello che concerne la cultura organizzativa (collaborazione, gestione dei cambiamenti, coinvolgimento) non sono state riscontrate delle problematiche; tuttavia, è importante notare i risultati esposti nel grafico della figura 17. Un numero importante di dipendenti ha affermato di non essere d'accordo sul fatto che la presenza fisica sul lavoro sia considerata secondaria rispetto al raggiungimento degli obiettivi. In un'ottica di smart working, non dovrebbe persistere un elemento di questo genere.

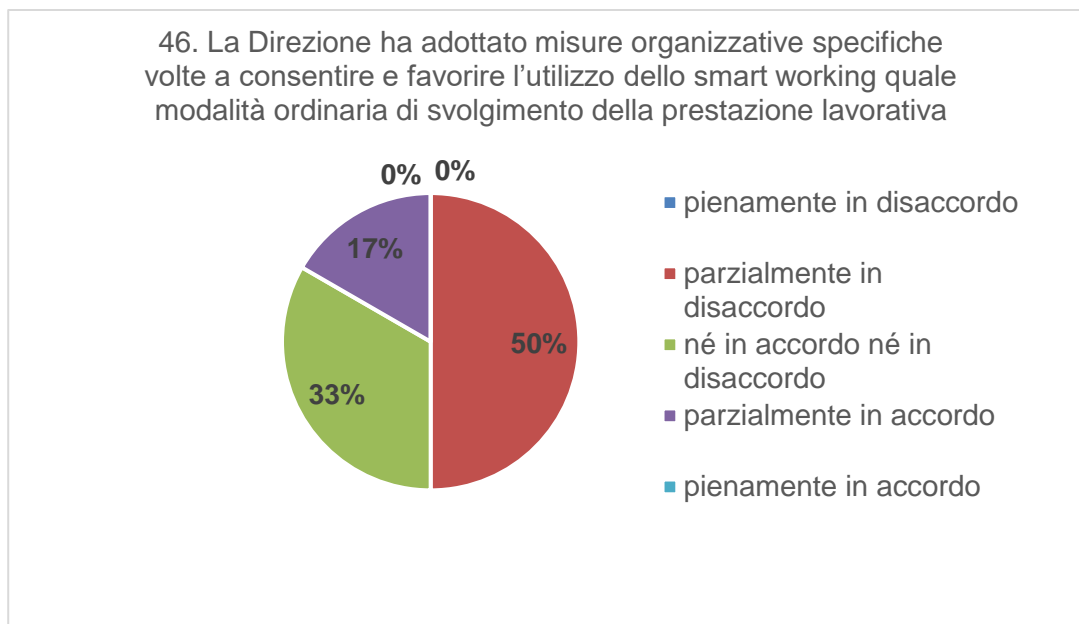
Figura 17: Presenza fisica e raggiungimento degli obiettivi



Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Non sono stati riscontrati problemi per quello che concerne la conduzione aziendale a livello di rapporto con i superiori. Anche in un contesto di lavoro da remoto, i dipendenti sostengono che il proprio superiore assegni dei compiti chiari, trasmetta feedback regolari e costruttivi sulle prestazioni fornite, riconosca e apprezzi le buone prestazioni. In particolare, è importante sottolineare come tutti i dipendenti ritengono che i propri superiori diano piena fiducia (aspetto fondamentale per lo smart working) e che non siano controllati. Inoltre, la Direzione ha fornito ai dipendenti un regolamento in merito allo smart working, disponibile già da prima dell'inizio della pandemia. Tale regolamento è, però, in fase di rielaborazione a seguito di alcune nuove disposizioni emanate dall'azienda a seguito della pandemia da COVID-19. Tuttavia, emergono alcune problematiche. La maggior parte dei rispondenti, come si evince dalla figura 11, sostiene che la Direzione non abbia adottato misure organizzative specifiche volte a consentire e favorire l'utilizzo dello smart working quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa.

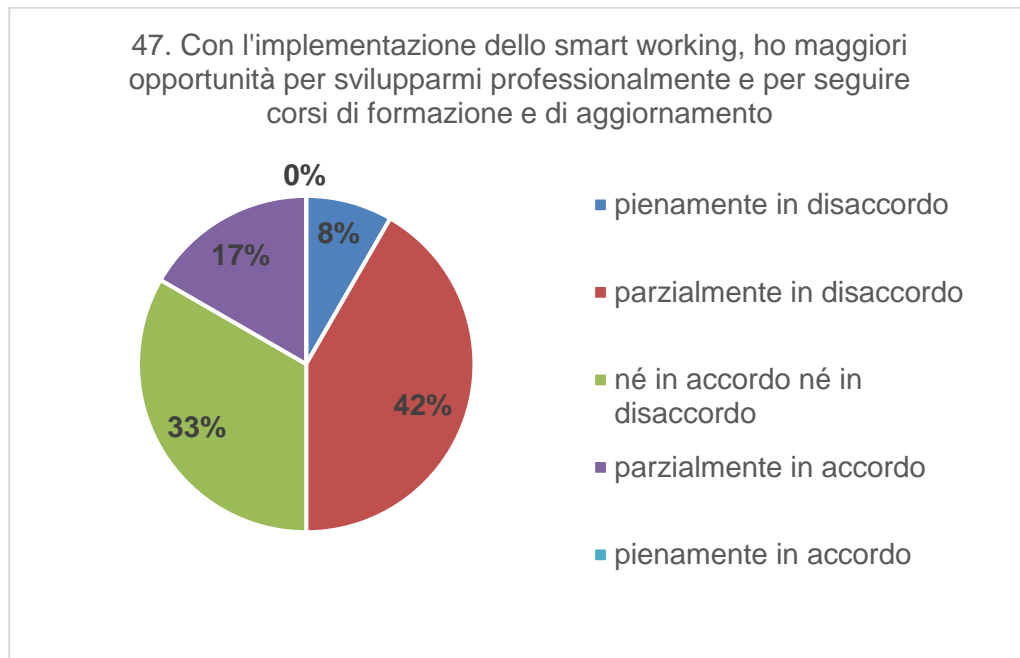
Figura 18: Adozione misure organizzative



Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Per quanto concerne le domande inerenti agli incentivi, a livello di prestazioni valutate in base agli obiettivi e a livello di retribuzione, non vi sono stati elementi di rilevanza. Dalle risposte ottenute si afferma come RSI abbia già implementato il MBO. Vengono rispettati i tre pilastri fondamentali di questo modello: i dipendenti partecipano al processo decisionale, persiste la definizione degli obiettivi e la restituzione di feedback oggettivi da parte del superiore al collaboratore. Interessante notare che i collaboratori hanno riscontrato una riduzione delle spese extra (benzina, parcheggio, biglietti/abbonamenti autobus/treno, ecc.). È possibile evidenziare un'interessante scoperta; come si evince dal seguente grafico, la maggior parte dei rispondenti non si trova d'accordo con l'affermazione che con l'implementazione dello smart working si abbiano maggiori opportunità per lo sviluppo professionale e per seguire corsi di formazione e di aggiornamento.

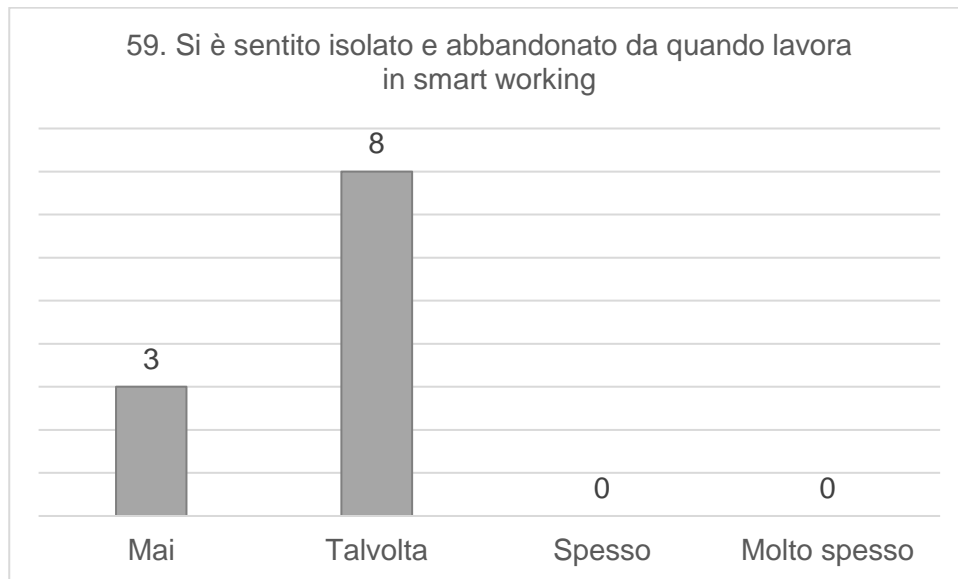
Figura 19: Sviluppo professionale, corsi di formazione e aggiornamento



Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

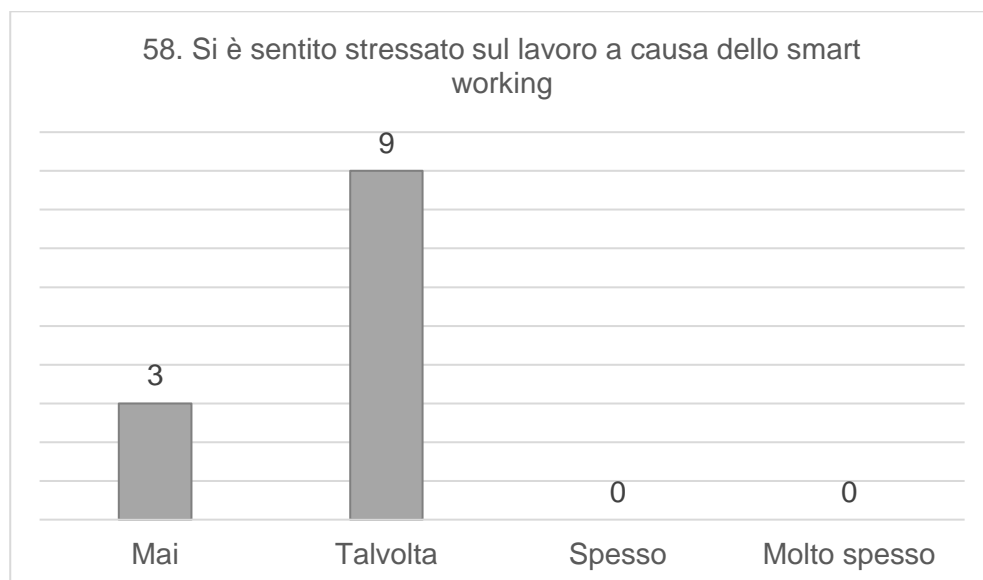
A livello di trasferimento di competenze e di gestione delle competenze non vi sono stati rilevati problemi in quanto i dipendenti si trovano d'accordo nel dire che dispongo di tutte le competenze e le capacità necessarie per lo smart working, hanno rapido accesso alle informazioni di cui necessitano quando lavorano fuori sede e possono contare sul sostegno da parte di altri colleghi del team anche se lavorano fuori sede.

Dai risultati emersi dal questionario si è potuto evidenziare un effetto importante che conferma le teorie evidenziate nei paragrafi precedenti; infatti, per chi lavora da casa per più del 40% della propria percentuale lavorativa (più di 2 giorni a settimana per un collaboratore impiegato a tempo pieno), la motivazione risulta essere invariata o addirittura persiste un incremento della demotivazione. Oltretutto, si è riscontrata anche una lieve riduzione del coordinamento e della qualità delle relazioni con i colleghi per quei dipendenti che lavorano da casa tra l'80% e il 90% della loro attività lavorativa. La maggioranza dei dipendenti ha dichiarato di aver manifestato talvolta un sentimento di abbandono, dovuto a minor contatto con i colleghi e al peggioramento delle relazioni con questi ultimi, come mostrato nella seguente figura:

Figura 20: Sentimento di isolamento e abbandono

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Lo stress sul posto di lavoro è un elemento che crea sconforto ai dipendenti dell'impresa. Come si evince dal seguente grafico, quasi la totalità dei lavoratori sostiene di aver provato stress a causa della nuova modalità di lavoro:

Figura 21: Stress sul lavoro

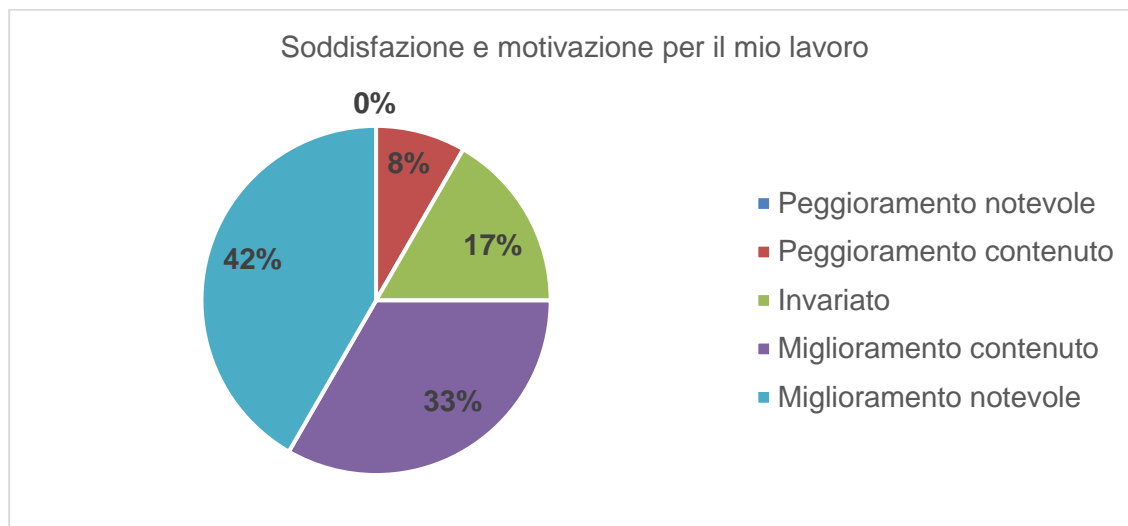
Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Come ultimo punto, è stata effettuata una domanda esplicita su come varia la soddisfazione e la motivazione per il proprio lavoro da quando è stato implementato lo smart working.

Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling

Come si deduce dalla seguente figura, il 75% dei lavoratori sostiene come la soddisfazione e la motivazione sia migliorata.

Figura 22: Soddisfazione e motivazione lavorativa



Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

Alla fine del sondaggio sono state effettuate due domande aperte ed è stato chiesto quali ulteriori elementi potrebbe implementare RSI per migliorare il lavoro in smart working. Di seguito vengono elencate le risposte:

- Sostegno finanziario per l'utilizzo della stampante, della carta, ecc...
- Fornitura di scrivania, sedia ergonomica, schermi PC, mobilio.

Alla domanda quali punti di criticità ha riscontrato l'azienda nell'implementazione del progetto di smart working i dipendenti hanno sostenuto quanto segue:

Tabella 6: Criticità

Criticità	Numero di collaboratori
Messa a disposizione di attrezzatura informatica e mobilio (PC, telefoni, schermi, programmi, sedie, scrivanie, ecc)	3
Decisione se mantenere lo smart working anche in futuro	3
Nessuna criticità	6

Fonte: elaborato dall'autrice, 2021

## 4.6. Spunti di miglioramento per lo sviluppo futuro

Le analisi effettuate hanno permesso di capire in quale misura lo smart working possa essere una leva per aumentare la motivazione del personale. A seguito dei dati ottenuti e spiegati nel capitolo precedente, è possibile affermare che i dipendenti siano soddisfatti del modello di organizzazione del lavoro. Ne risulta che RSI possa rafforzare lo smart working e mantenerlo anche se la pandemia da COVID-19 dovesse giungere a termine. Dopo aver constatato che tutti i dipendenti sono generalmente soddisfatti di poter operare in questa modalità, è possibile concentrarsi sui difetti individuati.

Ritornando al modello delle tre B di Clapperton, RSI ha implementato due dei tre concetti, ovvero:

- Behaviour: in RSI persiste una cultura organizzativa orientata alla misurazione dei risultati ottenuti in base agli obiettivi prefissati.
- Bytes: l'azienda ha adottato e utilizza le nuove tecnologie che permettono ai lavoratori di eseguire il proprio lavoro presso località esterne all'ufficio tradizionale in maniera agile.

Per quello che concerne il terzo elemento, "bricks", vi sono alcuni fattori da migliorare. Innanzitutto, RSI dovrebbe effettuare alcuni accorgimenti a livello di ABW, riprogettando gli spazi lavorativi in ambienti dinamici e stimolanti che permettano ai dipendenti di potere scegliere l'ambiente fisico su misura in base alle esigenze lavorative di quel momento. Si tratta di rivedere e ripensare i luoghi fisici in un contesto di smart working, che risultino dinamici e pronti a favorire la produttività sia dei singoli lavoratori sia dei team. Con l'implementazione del ABW i collaboratori avrebbero la possibilità di operare, oltre che da casa, anche da altri spazi e in questo modo, per i dipendenti sarebbe più facile "staccare la spina" e si potrebbero utilizzare gli uffici in modo più efficiente e produttivo. Questo fattore permetterebbe di migliorare ulteriormente la work-life balance e di conseguenza la motivazione del personale. Inoltre, si consiglia a RSI di mettere a disposizione dei propri dipendenti che lavorano da casa tutta l'attrezzatura informatica e il mobilio necessario, in particolare si fa riferimento a sedie ergonomiche, scrivanie e schermi per collegare i PC.

Un'ulteriore criticità emersa riguarda la flessibilità nell'orario di lavoro. Per ovviare questa problematica RSI dovrebbe permettere ai propri dipendenti l'aumento della flessibilità nella gestione del proprio orario. Di conseguenza vi sarebbe un ulteriore miglioramento della work-life balance e di conseguenza anche della motivazione. Per ovviare a tale problema, viene raccomandata la riduzione dell'intervallo orario durante il quale i collaboratori devono garantire la propria presenza. I dipendenti potranno disporre meglio la propria giornata lavorativa sulla base delle esigenze personali, garantendo comunque la reperibilità nei momenti di picco. In questo modo, i lavoratori potranno gestire meglio il tempo libero, la famiglia e le ore di riposo.

Come secondo punto, emerge la riduzione della motivazione nei casi in cui i dipendenti lavorino da casa per più di due giorni a settimana. Infatti, si raccomanda a RSI di regolamentare questo aspetto in modo da vincolare i dipendenti a lavorare da casa non più di due giorni a settimana.

Smart working: gli effetti sulla motivazione del personale durante e dopo la pandemia da COVID-19. Caso RSI – settore controlling

I dipendenti si sono confrontati anche con situazioni di stress. A tale proposito si consiglia:

- Corsi sulla gestione dello stress dovuto allo smart working; offrire corsi di gestione dello stress, sulla mindfulness e sulla meditazione possono essere efficaci.
- Agevolazioni e sconti in centri fitness; effettuare delle convenzioni con alcuni centri fitness presso i quali i collaboratori possano rivolgersi.

I collaboratori hanno riscontrato che talvolta si sentono abbandonati e isolati. Per ridurre al minimo questo sentimento, si consiglia di:

- Fissare settimanalmente degli incontri di team virtuali e informali dove poter chiacchierare.
- Fissare degli incontri in presenza almeno due volte al mese. Si tratta di giornate durante le quali tutto il team è presente in sede. Oltre ad effettuare incontri di lavoro, può essere un momento di condivisione tra colleghi.

Se l'azienda riuscisse a mettere in pratica gli spunti di miglioramento proposti, potrebbe sfruttare appieno i benefici dello smart working per portare ad un livello più alto la motivazione del personale. Prima di attuare le proposte, l'azienda vorrà assicurarsi di trarne un beneficio rispetto ai costi a cui dovrà far fronte per attuarle. In particolare, per quanto riguarda l'implementazione del modello ABW, si tratta di un intervento molto importante a livello di struttura degli spazi lavoro che porta a costi molto elevati e che non riguarda solo il settore controlling ma l'intera RSI. L'azienda dovrà valutare l'implementazione di questo nuovo modello non solo a livello del settore controlling, ma analizzando tutti i settori e le sedi di RSI. Starà all'azienda valutare e scegliere la propria strategia, in base agli sviluppi futuri e alle nuove sedi. Anche l'organizzazione di corsi sulla gestione dello stress causerà ulteriori costi, in cambio, però, si otterrà un beneficio nel lungo termine.

In conclusione, è necessario specificare che la motivazione è influenzata da molteplici fattori. È importante che l'azienda valuti la situazione dei singoli dipendenti perché la motivazione delle risorse umane e la soddisfazione sono aspetti variabili da individuo a individuo; lo sviluppo della motivazione deve essere ponderati in base alle esigenze del singolo collaboratore tenendo in considerazione le diversità individuali.



## 5. Conclusioni e limiti

Lo scopo del capitolo conclusivo di questo lavoro consiste nel capire se gli obiettivi prefissati siano effettivamente stati raggiunti o meno. La domanda di ricerca sulla quale ci si è basati è: “come lo smart working ha impattato sulla motivazione del personale del settore controlling di RSI durante e dopo il periodo di pandemia da COVID-19?”. Per rispondere a tale quesito di ricerca sono stati definiti cinque obiettivi da raggiungere, che verranno illustrati di seguito.

Prima di tutto, è stato necessario capire a fondo il significato del termine “smart working”. Per raggiungere tale obiettivo, si è cercato di comprendere nel dettaglio in che cosa consista il modello e lo si è comparato con il telelavoro, al fine di stabilire una linea di confine tra i due concetti. Inoltre, è stato importante far emergere quali elementi sono fondamentali e assolutamente necessari affinché si possa attivare lo smart working e come implementarlo concretamente a tutti gli effetti, attraverso le quattro leve: cultura manageriale, tecnologia, policy organizzative e spazi di lavoro. Infine, capire i vantaggi e gli svantaggi dello smart working ha permesso di verificare e di proporre soluzioni ottimali e miglioramenti a livello pratico. È stato necessario anche esplicitare il concetto di motivazione del personale. Questo punto ha permesso di capire in che cosa consista la motivazione lavorativa delle risorse umane. La panoramica sulle teorie motivazionali ha permesso di chiarire quale sia la più significativa, correlata allo smart working. Dopodiché si è proceduto con un’analisi e una selezione degli elementi della motivazione delle risorse umane che possano essere migliorati con l’adozione dello smart working, fino ad arrivare a capire come utilizzare questa modalità di lavoro per incrementare la motivazione lavorativa. L’esame di questi concetti ha portato al raggiungimento del primo obiettivo prefissato, ovvero quello di analizzare la letteratura inerente allo smart working e alla motivazione delle risorse umane.

In seguito, nel presente lavoro di tesi si è provveduto con una presentazione dell’azienda oggetto di analisi. Grazie ai risultati del sondaggio e dell’intervista effettuati ai collaboratori del settore controlling di RSI, si è potuto valutare se l’azienda abbia effettivamente adottato lo smart working quale modello organizzativo, realizzando anche il secondo obiettivo di questo lavoro.

Dopo questa prima parte di analisi, si sono potute rilevare le problematiche e i vantaggi dell’implementazione dello smart working a livello di motivazione del personale, grazie a delle domande poste ai collaboratori riguardo alla motivazione e allo smart working. Sulla base dei dati ottenuti, sono state sollevate le esigenze dei collaboratori ed è stato possibile proporre spunti di miglioramento per lo sviluppo futuro, conseguendo anche l’ultimo obiettivo prefissato all’inizio di questa ricerca.

Dai dati ottenuti emerge soddisfazione e incremento della motivazione del personale da quando RSI ha implementato lo smart working. A seguito di questa scoperta, si suggerisce a RSI di rafforzare tale modello di organizzazione del lavoro e di mantenerlo anche dopo la pandemia da COVID-19. Lo smart working si è rilevato un modello soddisfacente e adatto alle esigenze dei collaboratori del settore controlling di RSI. Tuttavia, per sfruttare al meglio le potenzialità dello smart working, è importante seguire i suggerimenti precedentemente

esposti. In futuro, sarà importante per l'azienda monitorare il livello di motivazione del personale attraverso specifiche indagini per capire se, nel lungo termine, lo smart working continui ad essere effettivamente una leva di incremento della motivazione. Risulterà importante effettuare accorgimenti specifici in base ai bisogni dei singoli collaboratori poiché la motivazione è un aspetto mutabile e dipendente dal singolo soggetto.

Il presente elaborato presenta alcuni limiti. Innanzitutto, il campione oggetto di studio è limitato esclusivamente al settore controlling e, quindi, le analisi riguardano esclusivamente tale reparto. Non è detto che i risultati, e quindi le esigenze dei collaboratori, siano le medesime negli altri Dipartimenti di RSI. Prima di procedere con la trasformazione e la riprogettazione degli spazi e degli uffici (modello ABW), per l'azienda è opportuno effettuare un'analisi a livello corporate e indagare anche sulla motivazione del restante personale di RSI.

Un ulteriore limite che è importante evidenziare è il fatto che si sarebbero potuti analizzare con maggiore dettaglio e approfondimento i dati a disposizione. Inoltre, si sarebbero potuti utilizzare svariati modelli relativi alle differenti teorie. A causa del tempo a disposizione per l'allestimento dell'elaborato e il periodo di indagine (periodo estivo caratterizzato da vacanze da parte dei collaboratori e quindi maggiore difficoltà nel reperire informazioni), si è dovuto compiere una scelta e dare priorità ad alcuni modelli rispetto che ad altri, per ottenere nel breve tempo risultati concreti e affidabili.

Sarebbe stato interessante analizzare gli effetti dell'applicazione dello smart working anche dal punto di vista aziendale, ascoltando il punto di vista del management. Si sarebbe potuto capire se ci siano state delle variazioni a livello di costi e di assenteismo del personale, come altri ulteriori fattori.

## 6. Bibliografia

- Agostoni, L. (2020). *Remote Working: Advices to Reduce Risks and Boost Productivity*. Milano: IASON Essential Services for Financial Institutions. Tratto da <https://www.iasonltd.com/research>
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(2), 185-201. doi:10.1016/1053
- Azarbouyeh, A., & Jalali Naini, S. G. (2014). A Study on the Effect of Teleworking on Quality of Work Life. *Management Science Letters* 4: 10, 4(10), 63-68. doi:10.5267/j.msl.2014.5.027
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489–520. doi:10.1111/1467-937X.00253
- Berdicchia, D. (2013). *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli.
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2021). *Work from Home Before and After the COVID-19 Outbreak*. Dallas: Federal Reserve Bank of Dallas, Research Department. doi:10.24149/wp2017r2
- Black, P., & Kuan, J. (2011). *Activity Based Workplaces*. Melbourne: Colliers International.
- Cairncross, F. (2001, Maggio 14). The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives. *Harvard Business School Press*. Tratto da <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-death-of-distance-how-the-communications-revolution-is-changing-our-lives-distance-isn-t-what-it-used-to-be>
- Centro di ricerca Carlo Dondena. (2017). *Progetto E.L.E.N.A.* Milano: Università Bocconi. Tratto da <http://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/politiche-europee-e-internazionali/progetti-europei/il-progetto-elena/informativa/>
- Cezza, A. (2019). Management by Objectives e Relazioni Industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.A. *Adapt University Press*, 1-62. Tratto da [https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/48841/mod\\_resource/content/4/vol\\_80\\_2019\\_cezsa.pdf](https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/48841/mod_resource/content/4/vol_80_2019_cezsa.pdf)
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2020). *Embedding new ways of working post-pandemic*. Londra: Chartered Institute of Personnel and Development. Tratto da <https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/trends/working-post-pandemic>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2021). *Coronavirus (COVID-19): Flexible working during the pandemic and beyond*. Londra: Chartered Institute of Personnel and Development. Tratto da

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/during-COVID-19-and-beyond>

- Chiememeke, K. C., Ashari, H., & Mukta, S. (2018). Investigating the Impact of Organizational Policy Towards Quality of Work Life on Employee Engagement in Manufacturing Company Nigeria. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(2), 141-152. doi:10.2478/ejes-2018-0047
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 365–381. doi:10.1007/s11205-018-2025-x
- Clapperton, G., & Vanhoutte, P. (2014). *The Smarter Working Manifesto*. Sunmakers.
- Colquitt, J. A., Scott, B., & LePine, J. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. doi:10.1037/0021-9010.92.4.909
- Connell, J., Gough, R., McDonnell, A., & Burgess, J. (2014). Technology, work organisation and job quality in the service sector: an introduction. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 24(1), 1-8. doi:10.1080/10301763.2013.877117
- Covey, S. M. (2006). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: FranklinCovey.
- Cranfield School of Management. (2008). *Flexible Working and Performance*. Londra: Working families.
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 10.
- Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998, Luglio 15). Two Cheers for the Virtual Office. *MIT Sloan Management Review*, 51-65. Tratto da <https://sloanreview.mit.edu/article/two-cheers-for-the-virtual-office/>
- Dazzi, C., & Pedrabissi, L. (2006). Motivazione intrinseca ed estrinseca e disagio scolastico: un contributo alla validazione del test "Perché studio?". *Psicologia clinica dello sviluppo*, 209-224. doi:10.1449/22602
- Denny, R. (2009). *Motivazione: l'arma vincente. Tecniche collaudate per sempre maggiori affermazioni*. Franco Angeli.
- Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? *Management Decision*, 36(6), 363-369. doi:10.1108/00251749810223529

Donchi, F. (2021, Luglio 28). Intervista approfondita azienda RSI. (I. Radic, Intervistatore)

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers Publishers.

Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2018). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47, 468-479. doi:10.1080/09613218.2018.1440958

EUR-Lex: Access to European Union Law. (2007, Ottobre 3). *Employment policy guidelines (2005-2008)*. Tratto il giorno Maggio 11, 2021 da EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/ALL/?uri=uriserv%3Ac11323>

Festré, A., & Giustiniano, L. (2010). La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentive e motivazioni. *HAL*, 40-70.

Flexibility. (2011). *The Smart Working Handbook*. Flexibility Ltd. Tratto da [http://pracenadalku.trebic.cz/data\\_6/soubory/100.pdf](http://pracenadalku.trebic.cz/data_6/soubory/100.pdf)

Giannantonio, C. M., & Hurley-Hanson, A. E. (2011). Frederick Winslow Taylor: Reflections on the Relevance of The Principles of Scientific Management 100 Years Later. *Journal of Business and Management*, 17(1), 7-10.

Greenwood, R. C. (1981). Management by Objectives: as developed by Peter Drucker assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management*, 6(2), 225-230. doi:10.5465/amr.1981.4287793

Hartog, K. L., Solimene, A., & Tufani, G. (2015). *The Smart Working Book: L'età del Lavoro Agile è arrivata. Finalmente!* Milano: Kindle Edition.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Thomas Y. Crowell Co.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N., Mobach, M., & Albers, C. (2016). Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62. doi:10.1108/JCRE-10-2015-0033

Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14. doi:10.4102/sajip.v42i1.1317

Huling, E. (2003). Rough notes. *Journal of Applied Psychology*, 2(1), 17-24.

International Labour Organization. (2018). *Working time and the future of work*. Ginevra: International Labour Organization (ILO). Tratto da

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_649907.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf)

- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 1-96. doi:10.3390/economies9030096
- Kleiner, M. M., & Bouillon, M. (1988). Providing Business Information to Production Workers: Correlates of Compensation and Profitability. *ILR Review*, 44(4), 605-617. doi:10.2307/2523594
- Kodz, J. (2003). Working Long Hours: A review of the evidence. *Employment Relations Research Series, Department of Trade and Industry*, 1-264. Tratto da [https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16\\_main.pdf](https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16_main.pdf)
- Kopelman, R. E., Protas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 10(2), 255-271.
- Kremer, W., & Hammond, C. (2013). Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business. *BBC World Service*, 19. Tratto da [https://247caregivingproducts.com/lifenow/Maslow\\_HierarchyOfNeeds\\_Pyramid\\_BBC.pdf](https://247caregivingproducts.com/lifenow/Maslow_HierarchyOfNeeds_Pyramid_BBC.pdf)
- Lake, A. (2013). *Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice*. New York: Routledge.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 212–247. doi:10.1016/0749-5978(91)90021-K
- Leesman. (2017). *The rise and rise of Activity Based Working*. London: Leesman. Tratto da [https://www.leesmanindex.com/The\\_Rise\\_and\\_Rise\\_of\\_Activity\\_Based\\_Working\\_Research\\_book.pdf](https://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf)
- Logicalis. (2012). *Enabling Flexible working*. Logicalis. Tratto da [https://www.ap.logicalis.com/globalassets/australia/whitepapers/tomorrowsworkplace\\_flexibleworking.pdf](https://www.ap.logicalis.com/globalassets/australia/whitepapers/tomorrowsworkplace_flexibleworking.pdf)
- Louca, E., Esmailnia, S., & Thoma, N. (2021). A Critical Review of Maslow's Theory of Spirituality. *Journal of Spirituality in Mental Health*, 18. doi:10.1080/19349637.2021.1932694
- Lucafò, F. (2007). *Il rapporto di telelavoro. Regole giuridiche e prassi contrattuali*. Giuffrè.
- Malik, N. (2010, Febbraio 12). A Study on motivational factors of the faculty members at University of Balochistan. *Serbian Journal of Management*, 143-149. Tratto da [http://www.sjm06.com/SJM%20ISSN1452-4864/5\\_1\\_2010\\_May\\_1-188/5\\_1\\_143-149.pdf](http://www.sjm06.com/SJM%20ISSN1452-4864/5_1_2010_May_1-188/5_1_143-149.pdf)

- Malm, S., & Strömbäck, P. (2015). *New Ways of Working and Office Arrangements: Exploring an Activity-Based Workplace* (Tesi di Master). Göteborg, Svezia: Chalmers University of Technology .
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Motivation and Personality.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrialized Civilization*. New York: Macmillan Co.
- Mazzucchelli, S. (2016, Ottobre 24). Flexibility and work-family balance: a win-win solution for companies? The case of Italy. *International Review of Sociology*, 436-456. doi:10.1080/03906701.2017.1377411
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKinsey Global Institute. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute. Tratto il giorno Luglio 27 , 2021 da <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>
- Meel, J. v. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9/10), 357-367. doi:10.1108/026327711111146297
- Mersham, G. (2010). Remote working environments: management and organizational policy. *Ecquid Novi: African Journalism Studies*, 17(1), 68-87. doi:10.1080/02560054.1996.9653166
- Miner, J. B. (2005). Essential Theories of Motivation and Leadership. In J. B. Miner, *Organizational behavior* (p. 432). New York: M.E. Sharpe.
- Morishima, M. (1991). Information Sharing and Firm Performance in Japan. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 37-61. doi:10.1111/j.1468-232X.1991.tb00774.x
- Muffels, R. J. (2008). *Flexibility and employment security in Europe. Labour markets in transition*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Nastase, M. (2009). Understanding the Managerial Culture. *Review of International Comparative Management*, 10(2), 1-8. Tratto da <https://core.ac.uk/download/pdf/6314769.pdf>
- Nienaber, R. (2011). The relationship between personality types and reward preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(2), 1-21. doi:10.4102/ac.v11i2.153
- Nilles, J. M., Carlson, F., & Gray, P. (1976). *The Telecommunications-transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. New York: John Wiley & Sons.

- Noonan, M. C., & Glass, J. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 35, 38-45. Tratto da <https://www.bls.gov/opub/mlr/2012/06/art3full.pdf>
- Office for National Statistics. (2019). *Coronavirus and homeworking in the UK labour market*. Londra: Office for National Statistics. Tratto da <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/articles/coronavirusandhomeworkingintheuklabourmarket/2019>
- Oseland, N., & Webber, C. (2012). *Flexible Working Benefits: Collated Evidence and Case Studies*. Londra: Workplace unlimited. Tratto da [www.workplaceunlimited.com](http://www.workplaceunlimited.com)
- Osemeke, M. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting Business and Finance*, 1(1), 161-173. Tratto da <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>
- Ozguner, Z., & Ozguner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 1-9. Tratto da [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_7\\_June\\_2014/26.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_7_June_2014/26.pdf)
- Parker, L. D. (2016). From scientific to activity based office management: a mirage of change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 177-202. doi:10.1108/JAOC-01-2015-0007
- Plantronics. (2013). *Smarter working*. California: Plantronics. Tratto il giorno Maggio 12, 2021 da [https://www.1st-comms.com/wp-content/uploads/2017/10/Plantronics\\_Smarter\\_Working\\_Brochure.pdf](https://www.1st-comms.com/wp-content/uploads/2017/10/Plantronics_Smarter_Working_Brochure.pdf)
- Politecnico di Milano - Osservatorio Smart working. (2020). Smart Working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza. Milano.
- Politecnico di Milano - Osservatorio Smart working. (2021, Febbraio 4). *Blog*. Tratto il giorno Maggio 10, 2021 da osservatori.net: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze](https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze)
- Querzé, R., & Sacchi, M. S. (2017, dicembre 10). Lo smartworking aumenta la produttività: ecco le prove. *Corriere della sera*. Tratto il giorno agosto 28, 2021 da [https://www.corriere.it/economia/17\\_dicembre\\_10/smartworking-aumenta-produttivita-ecco-prove-2c739b3a-ddaa-11e7-8c94-7eddeb8854ff.shtml](https://www.corriere.it/economia/17_dicembre_10/smartworking-aumenta-produttivita-ecco-prove-2c739b3a-ddaa-11e7-8c94-7eddeb8854ff.shtml)
- Rodgers, R., & Hunter, J. (1992). A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives. 52(1), 27-39. doi:10.2307/976543
- RSI. (2021). *RSI - L'azienda*. Tratto da RSI: [www.rsi.ch](http://www.rsi.ch)



- Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being, and Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-18. doi:10.3390/ijerph18105149
- Schiff, F. W. (1979). Working at Home Can Save Gasoline. *The Washington Post*. Tratto da <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/>
- Silic, M., Back, A., & Sammer, T. (2017). Employee Acceptance and Use of Unified Communications and Collaboration in a Cross-Cultural Environment. In M. Silic, A. Back, & T. Sammer, *Remote Work and Collaboration: Breakthroughs in Research and Practice* (p. 1-22). Hershey: IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-1918-8.ch001
- Silvestrelli, P. (2007). Teorie della motivazione. In R. Cafferata, *Direzione aziendale e organizzazione* (p. 329-354). Aracne. doi:10.4399/978885481027314
- Steer, R. M., & Porter, L. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-367. doi:10.5465/amr.2004.13670978
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- The Adecco Group. (2015). *Discover the future of social recruiting and smartworking: Work Trends Study*. Glattbrugg: The Adecco Group. Tratto da [www.adecco.com/worktrends](http://www.adecco.com/worktrends)
- Ufficio federale di statistica (UST). (2020). *Près d'une personne salariée sur deux a bénéficié d'un horaire flexible en 2019*. Neuchâtel: Dipartimento federale dell'interno. Tratto da <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home.assetdetail.12467325.html>
- Von Rundstedt. (2021). *Lo smart working in Svizzera: cosa è successo ad un anno dall'inizio del lock-down*. Lugano: Von Rundstedt.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vyas, L., & Butakhieo, N. (2020, Dicembre 23). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 59-76. doi:10.1080/25741292.2020.1863560
- Westen, D. (2002). *Psicologia*. Bologna: Zanichelli.
- Yang, F., & Zhao, Y. (2018). The Effect of Job Autonomy on Psychological Well-Being: The Mediating Role of Personal Initiative. *Open Journal of Social Sciences*, 234-248. doi:10.4236/jss.2018.611017

Zhou, J., Qian, X., Henan, Q., & Lei, X. (2009). Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 177-183. doi:10.5539/ijbm.v4n11p177

## 7. Allegati

### **Allegato 1: Intervista semi-strutturata signor Donchi, RSI**

1. Quale è il ruolo del Dipartimento Finanze e Amministrazione all'interno dell'azienda RSI? (compiti, mansioni, attività, ecc...)  
 Il dipartimento Finanze e Amministrazione ha il compito di sostenere i vari Dipartimenti dell'azienda in tutte le questioni che hanno una rilevanza finanziaria, giuridico commerciale e logistica. Il Dipartimento si compone dei seguenti settori: Finanze, Approvvigionamenti, Giuridico e Commerciale, Risorse, Affari generali, Immobili e Sicurezza e Ristorazione.
2. Più precisamente, di che cosa si occupa l'unità organizzativa controlling presso la quale lavora?  
 Financial Controlling cura e gestisce i processi di pianificazione finanziaria a medio termine, di budgeting e di forecast, con la relativa reportistica ufficiale, e svolge i controlli d'integrità sui sistemi gestionali.  
 Business Controlling riunisce gli Amministratori che sono i referenti delle Finanze nei Dipartimenti ed assicurano il monitoraggio e la gestione dei processi finanziari, oltre che la vigilanza periodica dei risultati.
3. All'interno dell'organigramma, dove si posiziona l'unità organizzativa controlling?  
 FS-Business Controlling e FS-Financial controlling
4. Da quante persone è composta l'unità organizzativa controlling e quale ruolo/mansioni hanno i/le singoli/-e collaboratori/-trici?  
 Il pool controlling è composto da 12 persone, 6 financial controller e 6 business controller.
5. La RSI ha già introdotto lo smart working? In quale misura (quanti giorni a settimana, ecc...)?  
 Prima della pandemia vi era la possibilità di avere una percentuale di lavoro in telelavoro, da inizio pandemia il tempo in presenza è oscillato tra lo 0% ed il 60%.
6. Come è organizzata l'unità organizzativa controlling a livello di smart working? Gli orari di lavoro sono flessibili oppure vengono stabiliti degli orari durante i quali garantire la propria presenza online?  
 Generalmente è richiesto che tra le 09-12 e le 13.30-17 si sia reperibili.
7. All'interno del regolamento del personale, lo smart working è regolamentato? Se possibile e qualora fossero disponibili, le chiedo gentilmente di allegarmi le direttive relative allo smart working.  
 Vi è un regolamento per lo smart working, ma è pre-pandemia. Nuovi regolamenti sono in stato di sviluppo. Non è possibile condividere il regolamento.
8. È a conoscenza di quali sono le prospettive future in merito allo smart working che RSI intende adottare?  
 La discussione è tutt'ora in corso, vi sono prospettive di mantenere una percentuale di telelavoro, ma non vi sono ancora decisioni definitive in merito.

## Allegato 2: Domande questionario motivazione del personale

### SMART WORKING

1. Prima della pandemia ha già praticato lo smart working?
2. Durante la pandemia ha praticato lo smart working?
3. Attualmente pratica lo smart working?
4. Possiede totale flessibilità nella scelta dello spazio fisico dal quale lavorare (casa, ufficio, spazi di co-working, ecc.)?
5. Attualmente come è organizzato il suo lavoro?

Su una scala di valutazione da 1 a 5, dove 1 è pienamente in disaccordo e 5 pienamente in accordo, in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni:

### STRUTTURA

1. Quando non lavora in ufficio, dove svolge l'attività lavorativa.
2. Quando lavora da casa, possiede spazi adeguati per svolgere la sua attività lavorativa in modo efficace (ufficio in casa, stanza silenziosa, ecc.).
3. Quando lavora da casa, riesce a dividere l'ambiente dedicato al lavoro dal resto della casa.
4. Può personalizzare il suo orario di lavoro in modo flessibile in base alle sue esigenze.
5. Il contesto e le condizioni di lavoro in smart working mi consentono di conciliare lavoro e vita privata.
6. Dopo il lavoro in smart working riesco a "staccare la spina".
7. Da quando lavoro in smart working, ho sufficiente flessibilità nella gestione del mio orario di lavoro.
8. Il lavoro in smart working mi provoca stanchezza mentale.
9. Il lavoro in smart working mi provoca stanchezza fisica.
10. Nella mia azienda non è importante la postazione fissa e posso scegliere gli spazi di lavoro in base al tipo di attività che svolgo in un dato momento.
11. L'organizzazione del lavoro in smart working (compiti, scadenze, responsabilità) è chiara.
12. I processi lavorativi in smart working sono efficaci e lineari.
13. Quando lavoro fuori sede (da casa o da altri spazi) dispongo degli strumenti di lavoro necessari (apparecchi, macchine, sistemi informatici, ecc.) per svolgere le mie mansioni.
14. Quando lavoro fuori sede (da casa o da altri spazi), ho un posto di lavoro ben attrezzato (ad es. spazi fisici, arredamento, illuminazione, rumorosità, ecc.).
15. Ho ricevuto da parte dell'azienda tutte le attrezzature necessarie per poter lavorare da casa o da altri spazi (ad es. PC portatile, schermo, sedia, scrivania, programmi informatici, collegamento VPN, accessi a sistemi dell'amministrazione, ecc.).

### CULTURA

1. Vi è una buona collaborazione e coordinamento tra le unità organizzative anche quando non sono fisicamente presente in ufficio.

2. I cambiamenti e le decisioni vengono comunicate tempestivamente tramite direttive chiare.
3. Anche quando non sono in sede, sono informato e aggiornato regolarmente sugli aspetti chiave che riguardano il mio lavoro.
4. Anche in smart working, mi ritengo coinvolto nelle attività aziendali e nelle prese di decisioni.
5. Nella mia azienda la presenza fisica sul luogo di lavoro è considerata secondaria rispetto al raggiungimento degli obiettivi.
6. Anche quando lavoro in smart working, per lo svolgimento dei miei compiti ho autonomia decisionale.
7. Da quando lavoro in smart working, ho maggiore responsabilità.

### CONDUZIONE AZIENDALE

1. Vi è una buona collaborazione e coordinamento tra le unità organizzative anche quando non sono fisicamente presente in ufficio.
2. I cambiamenti e le decisioni vengono comunicate tempestivamente tramite direttive chiare.
3. Anche quando non sono in sede, sono informato e aggiornato regolarmente sugli aspetti chiave che riguardano il mio lavoro.
4. Anche in smart working, mi ritengo coinvolto nelle attività aziendali e nelle prese di decisioni.
5. Nella mia azienda la presenza fisica sul luogo di lavoro è considerata secondaria rispetto al raggiungimento degli obiettivi.
6. Anche quando lavoro in smart working, per lo svolgimento dei miei compiti ho autonomia decisionale.
7. Da quando lavoro in smart working, ho maggiore responsabilità.

### INCENTIVI

1. Con l'implementazione dello smart working, ho maggiori opportunità per svilupparmi professionalmente e per seguire corsi di formazione e di aggiornamento.
2. Anche in smart working, gli obiettivi assegnati sono stati discussi e condivisi con me. Le mie prestazioni sono state valutate sulla base degli obiettivi convenuti.
3. Ritengo di dover percepire un aumento di salario per sostenere le spese (ad es. abbonamento internet) inerenti allo smart working.
4. Da quando lavoro in smart working, ho constatato una riduzione delle spese extra (benzina, parcheggio, biglietti/abbonamenti autobus/treno, ecc.).

### TRASFERIMENTO DELLE COMPETENZE

1. Dispongo di tutte le competenze e le capacità necessarie per lo smart working.
2. Ho rapido accesso alle informazioni di cui necessito quando lavoro fuori sede.
3. Posso contare sul sostegno da parte di altri colleghi del team anche se lavoro fuori sede.

## OPINIONI PERSONALI

1. Gradisco lavorare in smart working.
2. Poter lavorare in smart working è un'opportunità e porta a molteplici vantaggi.
3. Sono complessivamente soddisfatto di poter lavorare in smart working.
4. Grazie allo smart working ho maggiore energia da dedicare sia al lavoro sia alla vita privata.
5. Quando lavoro in smart working, riesco a fornire la stessa prestazione rispetto a quando lavoro in ufficio, ma sono più rilassato.
6. Si è sentito stressato sul lavoro a causa dello smart working?  
(Risposte disponibili: Mai / Talvolta / Spesso / Molto spesso)
7. Si è sentito isolato e abbandonato da quando lavora in smart working.  
(Risposte disponibili: Mai / Talvolta / Spesso / Molto spesso)
8. Quando non lavora dal suo ufficio, si è mai sentito controllato dai suoi superiori.  
(Risposte disponibili: Mai / Talvolta / Spesso / Molto spesso)
9. Come cambiano i seguenti aspetti quando lavora in luoghi differenti dall'ufficio?
  - Tempo necessario per svolgere un'attività
  - Coordinamento e confronto con i miei colleghi e superiori
  - Conciliazione tra vita personale e professionale
  - Autonomia nello svolgimento del mio lavoro
  - Tempestività nel rispondere alle urgenze
  - Soddisfazione e motivazione per il mio lavoro
  - Formazione e ampliamento delle mie competenze
  - Qualità del lavoro svolto
  - Livello di produttività
  - Pressione per il raggiungimento degli obiettivi

(Risposte disponibili: Peggioramento notevole / Peggioramento contenuto/ Invariato / Miglioramento contenuto / Miglioramento notevole)

Domande a risposta aperta:

1. Secondo lei, quali ulteriori elementi potrebbe implementare la sua azienda per migliorare il lavoro in smart working?
2. Secondo lei, quali sono stati i punti di criticità che RSI ha riscontrato nell'implementazione del progetto di smart working?
3. Ha dei consigli e suggerimenti per la sua azienda in merito allo smart working?

## DATI GENERALI

1. Genere
2. Età
3. Percentuale lavorativa
4. Anni di servizio
5. Numero di figli/genitori a carico