



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**MOTIVAZIONE E SMART WORKING: ANALISI
SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

**MOTIVATION AND SMART WORKING:
ANALYSIS ON HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Tesi di laurea di:

Luca Reginelli

Anno Accademico 2020/2021

RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento è dovuto a tutte le persone che mi hanno permesso di arrivare fino a qui e di portare a termine questo percorso di laurea.

Ringrazio in particolar modo il professor Cucchi Graziano, relatore di questa tesi, per avermi dato l'opportunità di approfondire questa materia e per tutte le sue conoscenze trasmesse durante le lezioni, che sono state di fondamentale importanza per la stesura dell'elaborato.

Ringrazio mio padre che dal cielo mi ha sempre aiutato in ogni momento di difficoltà, dedico la mia laurea a lui, sarà orgoglioso di me per tutto ciò che ho affrontato e superato.

Desidero ringraziare anche mia madre, che mi è stata vicina anche nei momenti più difficili, mi ha sempre sostenuto e incoraggiato ad andare avanti.

Infine vorrei dedicare questo piccolo traguardo a me stesso, a tutti i miei sacrifici e a tutto il tempo trascorso a studiare, che questo sia solo l'inizio del mio percorso professionale.

INDICE

INTRODUZIONE	1
1.1-LA NATURA DELLA MOTIVAZIONE	3
1.2-LE TEORIE SULLA MOTIVAZIONE	5
1.2.1-Le teorie del contenuto	6
1.2.2-Le teorie dei processi	9
1.3-L'IMPORTANZA DELLA MOTIVAZIONE IN AZIENDA	15
CAPITOLO 2 – LO SMART WORKING	19
2.1-DEFINIZIONE DI SMART WORKING	19
2.2- LA FLESSIBILITA' IL PRINCIPIO DELLO SMART WORKING	21
2.3- VANTAGGI E SVANTAGGI DELLO SMART WORKING	24
2.3.1-I vantaggi per i dipendenti	24
2.3.2-I vantaggi per l'azienda	26
2.3.3-I limiti dello smart working	28
2.4-LA MOTIVAZIONE DELLE RISORSE UMANE NELLO SMART WORKING	30
CAPITOLO 3 – LO DIFFUSONE DELLO SMART WORKING	32
3.1-LO SVILUPPO DELLO SMART WORKING	32
3.2 LO SMART WORKING DOPO LA CRISI DEL COVID-19 IN ITALIA E NEL RESTO DEL MONDO	34
CONCLUSIONI	37
BIBLIOGRAFIA	38
SITOGRAFIA	41

INTRODUZIONE

Leggerezza, intangibilità, conoscenza, *digital transformation* e motivazione: queste sono le parole chiave che indicano il futuro delle organizzazioni¹.

Negli ultimi decenni sono nate nuove tecnologie che hanno reso possibile la sperimentazione di nuove soluzioni, per gestire il problema di come coordinare le persone e come controllare la loro attività lavorativa.

In questo contesto organizzativo, lo *smart working* descrive uno dei cambiamenti più interessanti in merito allo sviluppo della pianificazione aziendale.

Le società, dopo il periodo Taylorista, si sono poste maggiormente il problema della motivazione del personale. In questa epoca si può affermare che il capitale umano è la fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni; quindi, il compito di ogni azienda, è quello di motivare al meglio le risorse umane.

L'obiettivo approfondito in questa tesi, è quello di riconoscere l'importanza della motivazione delle risorse umane e come essa può essere incrementata grazie a questo specifico contratto lavorativo: "smart working".

Il primo capitolo si concentra sulla motivazione, ne sarà data una definizione, verranno presentate le varie teorie che si sono susseguite nel corso degli anni e infine sarà esposta l'importanza del personale motivato in una azienda.

¹GIOVANNI COSTA, MARTINA GIANECCHINI: *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, (4^a ed.), Mc Graw-Hill, Milano (2019), pag.331

Il secondo capitolo illustra lo *smart working*, darà una delucidazione del fenomeno, saranno elencati sia gli aspetti positivi che quelli negativi e, di fondamentale importanza, sarà il fatto di collegare il discorso della motivazione al lavoro agile, spiegandone il collegamento diretto.

Infine ci sarà uno screening sulla situazione lavorativa delle persone prima e dopo la pandemia, tentando di spiegare quale sarà il futuro delle organizzazioni e come si dovranno preparare le società per restare al passo con i tempi.

Nell'attuale contesto le imprese stanno cambiando, i lavori stanno cambiando, la società stessa sta cambiando, proprio per questo motivo è importante conoscere e comprendere questo mutamento. Il mondo di trent'anni fa non è più quello odierno, tutto sta mutando molto velocemente ed è indispensabile restare al passo coi tempi. In questo momento, come mai prima d'ora, lo studio di questo settore è di fondamentale importanza. I lavori del futuro saranno diversi da quelli di oggi, molti incarichi che ora conosciamo verranno sostituiti dai robot, per questo motivo il legame tra produttività e tempo di lavoro perderà di valore. Al contrario, assumerà importanza la funzione tra il rendimento e la motivazione, ed è per questa congettura che le aziende del futuro dovranno puntare sulla motivazione delle risorse umane e conoscere le nuove forme lavorative.

CAPITOLO1 - LA MOTIVAZIONE

1.1-LA NATURA DELLA MOTIVAZIONE

Il termine motivazione originariamente deriva dalla parola latina *movere*, che significa muoversi. Una breve selezione di enunciazioni rappresentative indica com'è stato utilizzato il termine:

- L'influenza contemporanea sulla direzione, il vigore e la persistenza dell'azione. (Atkinson, 1964)
- Un processo che disciplini le scelte effettuate da persone o organismi inferiori tra forme alternative di attività di volontariato. (Vroom, 1964)
- Come inizia il comportamento, viene eccitato, viene macchiato, viene diretto, viene fermato e che tipo di reazione soggettiva è presente nell'organismo mentre tutto questo sta succedendo. (Jones, 1995)

Queste definizioni sembrano generalmente avere tre comuni denominatori che si può dire caratterizzino il fenomeno della motivazione².

Quando parliamo di motivazione prima di tutto ci riferiamo a:

1. ciò che dà energia al comportamento umano
2. ciò che dirige o canalizza tale comportamento
3. come questo comportamento è mantenuto e sostenuto³

²RICHARD M. STEERS LYMAN W. PORTER: *Motivation and Work Behavior*; McGraw-Hill College (1987), pag.5

Questi tre comportamenti rappresentano un importante fattore nella cognizione del comportamento umano nel lavoro. In effetti, il processo motivazionale parte da una situazione di disagio interno, provocato dall'esistenza di un bisogno da soddisfare. I comportamenti adottati dal soggetto, saranno tutti finalizzati al raggiungimento di un obiettivo, che sarà in grado di soddisfare il bisogno sorto in precedenza. Il tendere del comportamento ad un fine, infatti, è proprio ciò che ne giustifica l'interpretazione in termini motivazionali⁴.

Occuparsi di motivazione significa capire quali sono le origini di quei bisogni che esprimono l'agire degli individui, ne definiscono le ragioni ed i motivi, e che si propongono di riconoscere tutto ciò che muove e mobilita l'uomo⁵.

Quagliano ne propone una definizione generale, riconoscendola come l'energia che alimenta la dinamica dei comportamenti e delle azioni individuali, la dirige e la orienta verso il raggiungimento di finalità generali o specifiche.

Per questo è necessario che l'impresa riesca a stimolare il massimo impegno e il massimo coinvolgimento delle proprie risorse umane.

La motivazione assume un ruolo chiave di fondamentale interesse all'interno di un'impresa, proprio perché è ciò che guida una persona ad adottare un determinato comportamento per raggiungere un obiettivo indicato e ne definisce anche lo sforzo che l'individuo usa per raggiungerlo.

³Ibidem

⁴HEINZ-DIETER SCHMALT: *Psicologia della motivazione*, Mulino (1989), pag.11

⁵GIAN PIERO QUAGLIANO: *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati (1999), pag.21

Bisogna dunque capire che cosa attiva il comportamento umano, cosa lo indirizza e in che modo viene mantenuto e incoraggiato. Per questo presupposto lo studio della motivazione deve essere in parte lo studio degli ultimi fini, desideri o esigenze dell'uomo⁶.

1.2-LE TEORIE SULLA MOTIVAZIONE

Le persone sono molto diverse fra di loro e per comprendere la natura di tali differenze ed i meccanismi psicologici che le causano, sono state sviluppate una grande quantità di teorie ed effettuate numerose ricerche⁷.

Le caratteristiche della psicologia umana possono essere raggruppate in 3 categorie principali. Per prima cosa facciamo riferimento all'abilità, come ad esempio l'intelligenza e la capacità della persona. In secondo luogo i fattori, come il carattere, che determinano il comportamento umano. In terzo luogo i fattori motivazionali⁸. Da questo si può comprendere che la motivazione riguarda l'intensità e la direzione del comportamento. Un modo per renderli comprensibili, consiste nell'ipotizzare che le persone provino alcuni bisogni psicologici, che se non soddisfatti generano stimoli per il loro appagamento.

Le teorie ci vengono in aiuto, in quanto desiderano spiegare quali sono gli elementi che determinano lo scatenarsi di un certo comportamento e come i tre

⁶ABRAHAM H. MASLOW: *Motivazione e personalità*, Armando Editore (2010), pag.65

⁷MIKE SMITH, IVAN T. ROBERTSON:*La motivazione e la progettazione delle mansioni* (3^a ed.), Franco Angeli Editore (1999), pag.31

⁸Ibidem

elementi (bisogni, comportamenti e obiettivi) che sono alla base del processo motivazionale interagiscono tra di loro.

Le diverse teorie “classiche” sulla motivazione sono solitamente classificate a seconda degli aspetti del comportamento umano che intendono sottolineare⁹ e si distinguono in: teorie del contenuto, teorie dei processi e infine teorie comportamentali.

1.2.1-Le teorie del contenuto

Secondo queste teorie, alla base del comportamento umano, vi sono i bisogni. Il bisogno viene definito come la mancanza di qualcosa, che porta l’individuo ad adottare un certo comportamento per colmare questa assenza. In sintesi tentano di illustrare come l’impresa può motivare le risorse umane attraverso il soddisfacimento delle loro necessità.

Una delle teorie del contenuto più influenti è il modello della gerarchia dei bisogni, sviluppato dallo psicologo Abraham Harold Maslow nel 1954.

Egli presenta una teoria che ha l’ambizione di prevedere e di comprendere le grandi motivazioni presenti nel comportamento degli uomini¹⁰, partendo dalla premessa che la motivazione di un comportamento nasce dalla universale

⁹GRAZIANO CUCCHI: *Elementi di soft HR management*, CLUA (2016), pag.14

¹⁰GIUSEPPE BONAZZI: *Storia del pensiero organizzativo*; VOL1 Franco Angeli Editore (2016), pag.92

tendenza a soddisfare determinati ordini di bisogni¹¹. Tali bisogni vengono rappresentati in modo gerarchico dal più basso al più alto:

- Bisogni fisiologici: bisogni a livello elementare quali fame, sete e sesso.
- Bisogni di sicurezza: bisogni di protezione dai pericoli, dalle minacce e dall'assenza di stress sia psicologico che fisico.
- Bisogni sociali: bisogni di appartenenza, di associazione, di accettazione da parte dei compagni, per dare e ricevere l'amicizia e l'amore.
- Bisogni di stima: a) autostima: bisogni di fiducia in sé stesso, di indipendenza, di realizzazione; b) etero-stima: bisogni di status, di riconoscimento, di valutazione, di rispetto meritato dei colleghi.
- Bisogni di autorealizzazione: bisogni di realizzare le proprie capacità potenziali, di svilupparsi autonomamente e in modo costante, di essere creativi nel senso più ampio del termine¹².

L'ipotesi del modello è che l'ordine gerarchico dei bisogni stabilisce anche l'ordine di priorità nella loro soddisfazione. Chi non ha ancora soddisfatto un bisogno collocato ad un livello inferiore, non avverte la necessità di soddisfarne uno di un livello superiore. L'esigenza di appagare un livello superiore, entrerà nel campo delle aspirazioni del soggetto solo quando sarà pienamente soddisfatto il bisogno collocato al livello inferiore.

¹¹Ibidem

¹²D.Mc GREGOR: *Leadership e motivazione nelle imprese*; Franco Angeli Editore (1975), pag.30

Da un punto di vista psicologico, questo ci fa capire che le condizioni per soddisfare un soggetto ci saranno solo se verranno prima soddisfatti i bisogni che si trovano ad un livello inferiore nella gerarchia dei suoi bisogni.

Se un elemento si colloca ad un livello inferiore già soddisfatto, oppure ad un livello troppo alto di bisogni (non ancora percepiti come tali), esso è destinato a fallire come motivatore della condotta umana¹³. Quindi, solo nel momento in cui un bisogno viene soddisfatto, gli individui andranno a soddisfare bisogni di un livello superiore.

Il modello proposto da Maslow è utile per interpretare le dinamiche motivazionali nei rapporti di lavoro. Se si pensa ad una fabbrica con bassi salari e infortuni molto frequenti, il fatto di offrire un ambiente sociale più gradevole o un lavoro più stimolante non sarebbe di alcun interesse e probabilmente apparirebbe come una motivazione per eludere il bisogno reale di paghe più alte e di condizioni di lavoro più sicure¹⁴. Secondo lui, il problema più sentito è quello di riprogettare le mansioni e l'intera struttura organizzativa, in modo da pervenire a un più avanzato equilibrio tra bisogni umani e motivazione nell'agire.

I bisogni di secondo livello (bisogni sociali, di stima e di autorealizzazione) si sviluppano quando quelli di livello inferiore vengono soddisfatti, mentre quelli di primo livello (fisiologici e di sicurezza) diminuiscono di intensità una volta che

¹³GIUSEPPE BONAZZI: *Storia del pensiero organizzativo*; VOL1 Franco Angeli Editore (2016), pag.93

¹⁴Ibidem

vengono soddisfatti, al contrario di quelli del livello superiore i quali aumentano in proporzione sempre di più.

Un ostacolo alla prova sperimentale della sua teoria, pertanto, consiste nella difficoltà di definire in termini operativi i vari bisogni. Un problema di primaria importanza sorge volendo determinare l'intervallo di tempo che passa tra l'appagamento del livello inferiore e del livello superiore; questo processo potrebbe essere un lungo periodo o breve, potrebbe durare molti anni o potrebbe essere immediato.

1.2.2-Le teorie dei processi

Le teorie dei processi hanno come obiettivo quello di individuare il processo che porta il bisogno alla sua realizzazione piuttosto che individuare le necessità che stanno alla base dei comportamenti.

Queste teorie si focalizzano su come gli individui scelgono un determinato comportamento per soddisfare i propri bisogni e per realizzare i propri obiettivi.

Si parte dall'ipotesi che gli umani siano razionali e che prediligano in modo razionale quale tipologia di comportamento adottare; per questo motivo è possibile motivarli in modo efficace se si comprende come e perché essi operino una determinata scelta.

Sinteticamente è possibile affermare che le teorie del contenuto hanno l'obiettivo di identificare i bisogni in sé per sé, invece, le teorie dei processi,

hanno l'obiettivo di identificare l'effettivo processo che porta dal bisogno alla sua realizzazione¹⁵.

Una delle teorie dei processi più conosciuta è la teoria dell'aspettativa teorizzata dallo psicologo Victor Harold Vroom nel 1964. Secondo lui le persone indirizzano i loro sforzi verso condotte che portano a dei compensi desiderabili.

È una teoria sulle decisioni: le persone assumono dei comportamenti razionali prima di effettuare uno sforzo lavorativo, pensano e valutano quanto la ricompensa vale per loro e di conseguenza definiscono i comportamenti migliori da attuare per ottenere ciò che vogliono.

In primo luogo la teoria delle aspettative riconosce che le persone hanno differenti tipi di bisogni, desideri e obiettivi: “quello che rappresenta un alimento per qualcuno può essere un veleno per altri”¹⁶.

In secondo luogo presuppone che le persone siano organismi decisionali che continuamente (anche se non coscientemente) prendono decisioni sulla vita e sui fattori correlati al lavoro, ad es. la quantità di impegno da approfondire in un compito di lavoro o se la promozione meritata è all'altezza effettivamente d'impegnarsi¹⁷.

Quindi, secondo Vroom, il processo motivazionale si basa su 3 elementi:

¹⁵GRAZIANO CUCCHI: *Elementi di soft HR management*, CLUA (2016), pag.25

¹⁶MIKE SMITH, IVAN T. ROBERTSON, *La motivazione e la progettazione delle mansioni*, (3^a ed.), Franco Angeli Editore (1999), pag.40

¹⁷Ibidem

- Valenza: ovvero il grado di attrattività dei possibili risultati per la persona posta in esame. Rileva quindi quanto profondamente si vuole conseguire un determinato risultato. I risultati che l'individuo considera come positivi hanno una valenza positiva, al contrario avrà una valenza negativa ciò che desidera non ottenere. Da un punto di vista quantitativo, la valenza si calcola da un minimo di (-10) ad un massimo di (+10).
- Aspettativa: rappresenta la probabilità che l'impegno usato per svolgere quella determinata azione produce o meno una prestazione migliore. D'importanza molto maggiore qui non è l'effettiva correlazione tra impegno e prestazione, ma la correlazione che la persona coinvolta pensa che esista. Si indica un minimo di 0 quando per il soggetto risulta impossibile raggiungere l'obiettivo prefissato e un massimo di 1 quando il soggetto ritiene di saperlo raggiungere.
- Strumentalità: si intende la probabilità secondo cui a un determinato comportamento corrisponde un determinato compenso. In questo caso il valore (+1) indica un livello massimo di strumentalità, al contrario un livello (-1) ne indica un livello minimo.

La teoria presuppone quindi che la correlazione esistente tra i fattori sia rappresentata dalla seguente formula:

$$\text{Motivazione: } A \sum_{i=1}^n S V$$

V= grado di attrattività dei possibili risultati

A= legami tra impegno e prestazione

S= correlazione percepita tra prestazione e risultati

Maggiore è il risultato, più rilevante sarà la motivazione presente in un individuo. Da questo, riusciamo a concepire che entrambi gli elementi sono correlati tra di loro e al variare di uno varia la motivazione.

Questa teoria, e le possibili applicazioni in ambito aziendale, fa capire che il manager in un'azienda dovrebbe:

- Scoprire quali risultati particolari o ricompense sono apprezzati da ogni lavoratore.
- Essere specifici a proposito dei comportamenti che costituiscono buoni livelli di prestazione.
- Assicurarci che i livelli desiderati di prestazione siano raggiungibili.
- Assicurarci un collegamento diretto tra la prestazione e i risultati e che non esistano aspettative contrastanti.

1.2.3-Le teorie comportamentali

A differenza delle precedenti, le teorie comportamentali non sono interessate a capire quali siano i bisogni e che cosa si camuffi dietro al processo motivazionale.

Secondo questa teoria, ogni comportamento è determinato dalle sue stesse conseguenze. Ciò che ci interessa sono le modalità secondo cui gli esseri umani rispondono a diversi stimoli che provengono dall'ambiente esterno¹⁸.

Invece di concentrarsi sul fattore stimolante, come modello causale nel determinare l'impegno e la prestazione nel lavoro, l'approccio comportamentale asserisce che la motivazione è uno strumento per il fine, ovvero quello di variare e condizionare il comportamento sul lavoro. Secondo questa idea, l'unico modo per influenzare il comportamento delle persone è quello di agire sulla motivazione.

In ambito aziendale sono state formulate diverse teorie da David e Luthas, secondo cui per influenzare e indirizzare il modo di fare del singolo si può intervenire in 4 modi:

- Rafforzamento positivo: esso è una conseguenza che tende a far aumentare la frequenza del comportamento che l'ha preceduta. Il rafforzamento positivo, consiste in qualcosa che è gratificante per la persona interessata¹⁹. La cosa fondamentale da capire è che esistono molteplici differenze individuali tra le persone nei tipi di rafforzamenti che sono per loro appaganti. Un individuo può trovare soddisfacente un lavoro con maggiori responsabilità, orari più lunghi e stipendi più elevati un premio accettabile e un'altra persona invece può trovare la stessa situazione sgradevole.

¹⁸GRAZIANO CUCCHI: *Elementi di soft HR management*, CLUA (2016), pag.36

¹⁹MIKE SMITH, IVAN T. ROBERTSON: *La motivazione e la progettazione delle mansioni*, (3^a ed.),; Franco Angeli Editore (1999), pag.47

- Rafforzamento negativo: il rafforzamento negativo implica la rimozione di uno stimolo negativo. Ad esempio il pericolo di perdere il posto di lavoro, il modo di agire desiderato comporta l'assenza di una conseguenza negativa.
- Punizione: viene utilizzata per eliminare condotte non desiderati all'interno dell'azienda, viene adoperata per evitare un atteggiamento negativo.
- Estinzione: si verifica quando l'atteggiamento non produce conseguenze rafforzative o punitive. Per esempio il comportamento di augurare buonasera a una persona viene meno se quella determinata persona non si preoccupa di rispondere.

A livello pratico, si devono accertare i modi di agire critici all'interno dell'azienda, ovvero, ciò che la gente effettivamente fa e ciò che è conveniente modificare; in questa fase quindi risulta di fondamentale importanza focalizzarsi sul comportamento individuabile.

Successivamente, tutti gli atteggiamenti dovranno essere studiati secondo la loro frequenza, ovvero fornire una verifica reale di un problema, poi verrà fatta un'analisi funzionale per comprendere se il comportamento posto in esame fornisce o meno un punto di partenza per le idee di miglioramento.

Infine, si svilupperà una strategia da utilizzare per influenzare la posizione sul lavoro, mediante un rafforzamento positivo o una estinzione per incoraggiare buone prestazioni. Alla fine ci sarà la fase della valutazione, la quale serve per

individuare i comportamenti critici, stabilire obiettivi definiti in fase di prestazione e di distribuire elogi e premi personali per prestazioni desiderabili e nell'assicurare giusti *feedback*.

Il tutto deve essere fatto da un buon *leader* il quale deve far sprigionare in ogni individuo il potenziale energetico e trasformare le intenzioni e i sogni in realtà²⁰.

1.3-L'IMPORTANZA DELLA MOTIVAZIONE IN AZIENDA

La motivazione in azienda è di vitale interesse a seconda del contesto nel quale ci troviamo. Capire quali sono i fattori stimolanti degli individui, in una fabbrica taylorista con lavori standardizzati è controproducente, questo perché il manager cercherà di impiegare nel miglior modo possibile il tempo lavorativo fruibile, per motivare il personale per lavori standardizzati, con tempi precisi, per questo risulta molto inesplicabile con la motivazione aumentare la produttività lavorativa.

Negli ultimi anni la maggior parte dei lavori si sono evoluti, sono meno ripetitivi e c'è sempre con minor quantità il collegamento diretto tra la produttività e tempo di lavoro, di contro acquisisce sempre più importanza la funzione che collega la redditività alla motivazione.

Quando studiamo, infatti, non sempre il tempo di lavoro è correlato con il risultato, ma, anzi, troppo tempo, troppe ore e poco riposo possono risultare

²⁰FRANCO D'EGIDIO E CLAUS MOLLER: *Vision & Leadership. Per un cambiamento culturale teso all'eccellenza*, Franco Angeli Editore (1992), pag.27

controproducenti. È per questo motivo che risulta necessario lavorare sulla motivazione all'interno dell'azienda, dato che essa farà accrescere la redditività lavorativa.

Una persona più entusiasta a lavorare, sarà sicuramente più proficua di una persona poco motivata, anche se possiede maggiori competenze, ed è per questo che nel processo di assunzione delle risorse umane non si devono verificare solo ed esclusivamente le competenze, ma bisogna scegliere il candidato più adeguato per quel contesto lavorativo, dove in un futuro, grazie alla sua motivazione e alla sua voglia di realizzarsi, riuscirà ad arrivare in alto; farà di tutto per soddisfare il bisogno di autorealizzazione nel lavoro.

Un individuo motivato genererà un clima positivo in azienda e arriverà insieme al leader a plagiare il comportamento delle persone all'interno di tale organizzazione.

Quando un lavoratore ama il lavoro che fa, proverà ogni giorno a dare il massimo, sarà più focalizzato sugli aspetti positivi e tenderà a non dare importanza agli aspetti negativi, quali ad esempio paghe basse o orari eccessivi, desidererà lavorare più tempo possibile spinto dalla passione del lavoro.

La motivazione lavorativa di una persona, consiste in quello stato particolare dell'individuo che si esprime nella capacità e nel piacere di lavorare insieme verso una visione comune; motivare è l'abilità di indirizzare e fondere gli obiettivi

individuali con i risultati organizzativi; è il carburante che consente a persone comuni di raggiungere risultati non comuni²¹.

Non tutti partiamo motivati, dobbiamo divenirlo grazie a un buon *leader* che ci accompagni nel nostro percorso e ci aiuti a tirare fuori il meglio di noi stessi. L'incarico è quello di spronare le risorse umane a dare il meglio di loro stesse, per questo, la persona più motivata all'interno di una azienda dovrà essere il leader. "Nessun dipendente desidera essere guidato da un capo che manca di coraggio e di fiducia in sé stesso"²². Da queste parole, si capisce che soltanto uno stile positivo di leadership, riesce a spronare le persone a progredire e a tentare nuove imprese che non erano mai state affrontate in precedenza.

La quantità e la qualità dei lavoratori in una impresa, condizionano la formazione e la realizzazione della strategia aziendale, così come le scelte organizzative orientano le politiche di gestione delle risorse umane verso modalità e obiettivi coesi con la strategia²³.

Attualmente è di fondamentale importanza motivare il personale per dare anche una buona impressione all'ambiente esterno. Infatti i consumatori non prendono più decisioni d'acquisto basandosi solo sul valore o sul prezzo del prodotto, ma

²¹GAETANO FAUSTO ESPOSITO, PIETRO SPIRITO: *La costruzione del capitale fiduciario. Motivazione, imprenditorialità e libertà per una nuova politica di sviluppo*, Franco Angeli Editore (2013) .Pag.86

²²RICHARD DENNY: *Motivazione: L'arma vincente (6^a ed.)*, Franco Angeli Editore (2009). pag.105

²³Il valore strategico della motivazione in azienda dalle relazioni umane alle risorse umane: <https://www.psicologiadellavoro.org/il-valore-strategico-della-motivazione-in-azienda-dalle-relazioni-umane-alle-risorse-umane/>

valutano anche cosa un brand comunica, come agisce e quali valori sostiene, ed è anche per questo motivo che è importante avere dipendenti motivati per trasferire *brand value* all'esterno dell'azienda²⁴.

Di fatto il marketing non è più presente solo nel reparto marketing, ma diviene necessario in altre aree, per esempio nel personale di contatto impegnato nel sistema di erogazione dei servizi, il quale deve essere adeguatamente motivato per trasferire il valore dell'azienda all'esterno²⁵.

²⁴L'ascesa del brand guidato dai valori: <https://www.accenture.com/it-it/insights/strategy/brand-purpose>

²⁵GIANCARLO FERRERO: *Marketing e creazione del valore (2^a ed.)*, G. Giappichelli Editore (2018), pag.25

CAPITOLO 2 LO SMART WORKING

2.1-DEFINIZIONE DI SMART WORKING

I nuovi trend organizzativi, l'evoluzione e la diffusione degli strumenti tecnologici e informatici, trasformano, giorno dopo giorno, i processi lavorativi e sottolineano sempre di più in che modo la natura del lavoro sta cambiando e come le aziende ricercano una soluzione sempre più adattabile al contesto lavorativo odierno.

La risposta a tutte queste esigenze può celarsi dietro l'introduzione di un approccio innovativo all'organizzazione del lavoro, che si contrassegna per flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione dei risultati, basato su un forte cambiamento culturale: in questa circostanza ci viene in aiuto lo *smart working*.

Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali, è un'organizzazione per fasi, cicli, obiettivi, stabilita mediante un accordo tra il dipendente e il datore di lavoro; è quindi una modalità che aiuta il dipendente a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, a favorire la crescita della sua produttività²⁶.

²⁶Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali lo *Smart Working*:
<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

Diverso invece è il concetto di *smart worker* in quanto fa riferimento all'individuo e non al posto di lavoro. Lo *smart worker* è un individuo che lavora in modo assai diverso rispetto ad un passato stanziale: opera dove vuole e dove serve, non ha orari fissi, utilizza strumenti informatici per svolgere la propria attività ovunque²⁷.

Tenendo conto delle due definizioni sopra elencate, si può sottintendere che quando si parla di lavoro agile, si descrive una nuova era lavorativa dove gli impiegati possono far riferimento ad un approccio differente alla loro vita lavorativa tradizionale, per effetto di una maggiore flessibilità, indipendenza ed elasticità che le imprese riescono a offrire.

Il concetto mira all'ottimizzazione del benessere economico e professionale di tutti gli *stakeholder* coinvolti in un'azienda, manager e *worker*²⁸.

La parola *SMART* fa riferimento all'obiettivo da perseguire il quale deve essere: specifico (più chiaro e il più possibile conciso), misurabile (deve essere possibile fare una misurazione per rendere possibile la verifica del suo raggiungimento), attraente (l'obiettivo deve essere sfidante e stimolante), raggiungibile (se vengono posti obiettivi irraggiungibili l'individuo sarà demotivato), tempificato (l'obiettivo deve avere una scadenza).

²⁷TIZIANO BOTTERI, GUIDO CREMONESI: *Smart working & Smart workers guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*; Franco Angeli Editore (2017), pag.8

²⁸KOEN LUKAS HARTOG, ANDREEA SOLIMENE, GIOVANNI TUFANI: *The smart working book*, Pag.90

Se il piano di implementazione dello *smart working* non soddisfa questi 5 requisiti, sarà molto difficile convincere i manager delle aziende ad implementarlo²⁹.

2.2- LA FLESSIBILITA': IL PRINCIPIO DELLO SMART WORKING

In questi ultimi anni, grazie all'evoluzione delle tecnologie e a causa della crescente competizione, l'attenzione al tempo è divenuta di fondamentale importanza³⁰.

Lo *smart working* introduce dunque un modello flessibile di svolgimento dell'attività lavorativa, risultato delle nuove tecnologie che di fatto consentono al lavoratore una certa flessibilità e all'azienda di predisporre il lavoro, rinunciando ai limiti costituiti dall'orario e dal luogo fisico, per concentrarsi piuttosto su obiettivi da raggiungere³¹.

I conflitti più sentiti in questo ultimo periodo, sono quelli riguardanti il tempo libero e la possibilità di integrazione degli orari dell'azienda agli orari privati.

Il tema degli orari e della flessibilità lavorativa stanno divenendo di fondamentale interesse nel contesto economico odierno.

²⁹Ibidem

³⁰GIOVANNI COSTA, MARTINA GIANECCHINI: *Risorse umane: persone, relazioni e valore (4^a ed.)*, Mc Graw-Hill, Milano (2019), pag.360

³¹MASSIMO GIANQUITTO MAURO BATTOCCHI: *Coworking & Smart working. Nuove tendenze nel modo di lavorare*, EPC (2018), Pag.11

È proprio qui che ci viene in soccorso il lavoro agile, esso ci dà la opportunità di lavorare da casa o magari in vacanza; tutto questo risulta concepibile grazie alle nuove tecnologie, le quali vanno accolte come un cambiamento attivo: afferrare l'opportunità, imparare e crescere. Il punto fondamentale che ruota attorno al lavoro agile è il concetto di flessibilità, importante sia per i lavoratori che per le aziende. In particolare, questo principio trova applicazione in un ambito su cui oggi si punta una particolare attenzione, ossia quello della conciliazione tra la vita privata e la vita lavorativa³². La nuova organizzazione del mercato del lavoro si basa quindi sull'aumento della richiesta di flessibilità da parte delle imprese, in particolar modo per quanto riguarda la tipologia dei rapporti di lavoro, gli orari e la retribuzione³³.

Tale principio risulta fondamentale anche per quanto riguarda le aziende più innovative, che come abbiamo potuto constatare in occasione del COVID-19, per rispondere efficacemente alle sollecitazioni turbolente del loro contesto hanno fatto immediato ricorso al lavoro agile con cui riconfigurare rapidamente le proprie attività³⁴.

³²VALENTINA D'ANTONIO, STEFANO ORONZO: *Telelavoro e job sharing una analisi comparata*; Franco Angeli Editore (2007), pag.55

³³Ibidem

³⁴DOMENICO DE MASI: *Smart working: La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio (2020), pag.324.(Kindle)

Alcune leggi e alcuni contratti lo ammettono espressamente: si adotta il lavoro agile per realizzare economie di gestione, incrementare la produttività e la competitività; quasi tutti i contratti promettono elasticità e autonomia.

La flessibilità presuppone che il dipendente disponga di alcuni margini di azione, entro un processo regolato però dal datore di lavoro. Lui decide cosa i lavoratori devono produrre e lo frammenta in obiettivi; resta quindi al lavoratore la libertà di scegliere lo spazio, l'orario e gli strumenti che rientrano nella fascia oraria contrattata.

Si ipotizza che chi lavori così, riesca a gestire sempre meglio gli obiettivi, i compiti, gli strumenti e le scadenze che gli sono state imposte, per cui il datore di lavoro sarà ulteriormente predisposto ad estendere al lavoratore la sua area di flessibilità, più è alta, maggiormente quest'ultimo si sentirà coinvolto e responsabilizzato, fino a identificarsi con l'imprenditore che a sua volta potrà vantarsi di coltivare l'*empowerment* dei suoi dipendenti³⁵.

La legge 81/2017 prevede che: “la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una posizione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”³⁶.

³⁵Ibidem

³⁶Legge 22 Maggio 2017 n81: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

Questo disegno di legge ci fa comprendere che l'approccio più in linea con lo spirito di questa forma lavorativa è quello di dare al dipendente libertà di scegliere il luogo di lavoro, pur se nel rispetto di linee guida generali fornite dal datore di lavoro³⁷.

In sostanza, questa flessibilità è il perno fondamentale attorno a cui ruota questo contratto lavorativo, il quale dovrà essere accettato come un cambiamento attivo, dovrà dunque permettere ai lavoratori e alle aziende di stare al passo con i tempi.

2.3- VANTAGGI E SVANTAGGI DELLO SMART WORKING

Il modello dello *smart working* è un vero e proprio cambiamento culturale, che permette di dare dei benefici all'azienda e ai lavoratori. Nel proprio interno ci sono tuttavia dei limiti di notevole importanza.

2.3.1-I vantaggi per i dipendenti

Il lavoro agile viene inteso come un nuovo modo di lavorare, che consente un miglior bilanciamento tra la qualità della vita e la produttività individuale.

³⁷Libro di osservatorio Smart working Politecnico di Milano e Valore D: *Da smart a blender working: come sarà il futuro del lavoro* pag.64 (Kindle)

E' quindi il risultato di un sapiente uso dell'innovazione digitale a supporto di approcci strategici che puntano sull'integrazione e sulla collaborazione tra le persone e in particolare tra le organizzazioni, in generale³⁸.

Questa particolare tipologia di lavoro rende al lavoratore la possibilità di poter decidere in quale momento, ma soprattutto in quale luogo, svolgere la propria attività lavorativa. Tutto ciò rende il lavoratore appagato, accrescendo così la motivazione del personale: l'*engagement*; ci sarà dunque un aumento della motivazione la quale porterà a un aumento della produttività del lavoratore.

Il principale vantaggio di questa forma lavorativa è appunto quello di perfezionare il *Work-Life Balance*³⁹, ovvero un equilibrio tra lavoro e vita personale. Non solo ci sarà un equilibrio, il lavoratore avrà anche le occasioni di scegliere dove lavorare e di conseguenza crearsi un ambiente di ufficio migliore; avrà dunque anche l'opportunità di portarsi il lavoro in vacanza e di lavorare dove preferisce.

Uno studio ha rilevato che venendo meno gli uffici e gli spazi di lavoro all'interno dell'azienda, si eviterà di creare un clima di tensione tra i dipendenti dato appunto dall'assenza di spazi di lavoro non equi tra i lavoratori⁴⁰.

³⁸Smart working: che cos'è a cosa serve e perché è importante per il business: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>

³⁹Work-Life Balance is a cycle, not an achievement: <https://hbr.org/2021/01/work-life-balance-is-a-cycle-not-an-achievement>

⁴⁰Original creative co-op, 2010: *Making flexible working work*, pag.13

Un ultimo vantaggio apprezzabile, sia da un punto di vista ambientale che economico, riguarda gli spostamenti con i mezzi. L'ENEA ha rilevato che il tempo medio per il tragitto casa lavoro è di 49km per persona⁴¹, per questa ragione, lavorando da casa, si risparmierà tempo e soldi, inoltre evitando di prendere la macchina o altri mezzi di trasporto, l'individuo si sentirà più *environmentally friendly* essendo consapevole che inquina meno l'ambiente.

2.3.2-I vantaggi per l'azienda

I principali benefici per l'azienda di collocare le persone in *smart working*, riguardano un utilizzo molto più produttivo del tempo di lavoro. Di fatto l'azienda sarà in grado, grazie alle nuove tecnologie, di porre in essere delle riunioni con individui che si trovano in luoghi altamente differenti e questo farà sì che il personale eviterà la perdita di tempo degli spostamenti. Questo porterà un risparmio all'azienda dato che non sarà più obbligata a pagare il viaggio, il soggiorno in hotel o il pasto al ristorante.

Un secondo vantaggio di fondamentale importanza è dato da un controllo maggiore e costante da parte del manager sul lavoro dei dipendenti, grazie all'utilizzo di internet si ha la disponibilità di usare servizi *cloud* dove i lavoratori condividono in ogni momento lo stato di avanzamento del loro lavoro. Il cloud è

⁴¹ENEA: *Il tempo dello smart working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente*

utile soprattutto quando si parla di *team work*, dato che questi servizi digitali danno la possibilità di lavorare in gruppo molto più facilmente condividendo il lavoro personale con tutti i colleghi⁴².

Come terzo beneficio, non si può non parlare di differenziazione lavorativa, le aziende che assumono telelavoratori crescono a un ritmo molto più rapido rispetto alle aziende con solo lavoratori in ufficio, tutto ciò è dovuto anche alla possibilità di assumere lavoratori in diverse posizioni geografiche e avere di conseguenza un *pool* di lavoratori molto più ampio⁴³. In questo ultimo periodo è aumentato l'interesse per attrarre capitale umano da remoto; Facebook di recente ha annunciato che la loro società consentirà l'accesso allo smart working oltre i confini nazionali⁴⁴. Questo significa che per esempio un Italiano può candidarsi per Facebook e iniziare a lavorare per la Silicon Valley senza lasciare i propri parenti o amici.

Infine, le aziende avranno la possibilità di attrarre e conservare una forza lavorativa più differenziata e variegata, di conseguenza, saranno meno esposte al fenomeno del *brain drain*, che è un onere di vitale importanza per l'azienda.

⁴²Smart working. I software per collaborare con i colleghi:
<https://www.ilgiornale.it/news/tecnologia/smart-working-i-software-collaborare-i-colleghi-1909255.ht>

⁴³Top 10 benefits of flexible work policies for companies: https://www.huffpost.com/entry/top-10-benefits-of-flexib_b_4158603

⁴⁴Smart Working il nuovo modello di Facebook anche gli italiani possono candidarsi:
<https://www.investireoggi.it/fisco/smart-working-facebook/>

Se i dipendenti decidono di licenziarsi, i costi di formazione saranno vani e così l'azienda sarà obbligata a cercare nuova forza lavoro e ripetere da capo il processo di formazione.

2.3.3-I limiti dello smart working

Quando si parla di un argomento, non possono essere illustrati solo i fattori positivi ma dovranno anche essere elencati gli aspetti negativi. Gli svantaggi sono notevoli sia per i lavoratori, che per aziende e sindacati.

Gli svantaggi per i lavoratori sono molteplici e in particolare sono i seguenti: emarginazione dal contesto aziendale, stress dato dai videotermini, disagio per la necessità di ristrutturare gli spazi lavorativi, difficoltà nel partecipare all'organizzazione sindacale e alle azioni collettive, minore forza contrattuale, sensazione di una maggior precarietà lavorativa e un timore di essere retribuiti di meno rispetto i lavoratori normali⁴⁵.

Lo svantaggio, da un punto di vista sindacale, riguarda un minor potere contrattuale, dato che non saranno in grado di stabilire con precisione il tempo lavorativo, questo può risultare sia sfavorevole per l'azienda che per i lavoratori dato che non si riesce più a decretare con precisione se il carico di lavoro è adeguato o meno.

⁴⁵DOMENCO DE MASI: *Smart working: La rivoluzione del lavoro intelligente*; Marsilio (2020), pag.594.(Kindle)

Uno svantaggio riguarda anche la mancanza di adeguate competenze digitali o comunque di strumenti per svolgere determinate attività; se prima al lavoratore venivano offerti programmi e computer di ultima generazione ora sarà lui stesso a fare fronte alle spese economiche per pc e programmi .

Questo comporta maggiori costi per acquistare i mezzi adeguati, oppure un rallentamento dell'attività lavorativa che va a svantaggio del lavoratore e dell'azienda se non si possiedono gli strumenti idonei.

Comunque il vero *dark side* dello *smart working* riguarda l'assenza di "legami deboli" ovvero i legami dettati dalla casualità, dall'incontro sul posto di lavoro, relazioni che si creano e si costruiscono quotidianamente proprio perché si viene a contatto con le persone per via della nostra posizione lavorativa⁴⁶.

Il venir meno di queste relazioni è da evitare in un contesto d'impresa che voglia salvaguardare e implementare la trasmissione interna del proprio *know how*.

Sacrificando l'elemento sociale si corre il rischio di assistere ad un ristagno ideologico e di competenze e questo farà venir meno l'aumento delle competenze forti e deboli del personale a causa dei minori rapporti tra colleghi.

⁴⁶The dark side of smart working: <https://www.risorseumane-hr.it/the-dark-side-of-smartworking/>

2.4-LA MOTIVAZIONE DELLE RISORSE UMANE NELLO SMART WORKING

Se inizialmente le principali preoccupazione del lavoro agile riguardavano la produttività e mettere i dipendenti nella condizione di svolgere le proprie mansioni, oggi l'attenzione è sempre più rivolta verso gli aspetti motivazionali e psicologici, il calo della motivazione è uno degli svantaggi dello *smart working* e può trasformarsi in un danno alla produttività⁴⁷. E' molto importante che il dipendente sia soddisfatto e motivato del lavoro realizzato anche se svolto da remoto; per motivarlo l'azienda avrà varie possibili strade percorribili.

Il manager, per motivare le risorse umane, dovrà cercare di mantenere dei contatti regolari con i propri lavoratori, sarà importante far capire che si ha interesse per i dipendenti e non solo per loro vita lavorativa. Dovrà informare costantemente le persone sull'andamento dell'azienda, far capire che se lavorano bene e amplificano la loro produttività, molto probabilmente aumenterà anche il profitto dell'azienda, e questo porterà alla possibilità di un accrescimento di stipendio. Inoltre, compito del manager, è quello di fare da mentore ai dipendenti, facendo capire come far conciliare la vita lavorativa alla vita privata aiutandoli a sfruttare nel miglior modo possibile le possibilità che questa tipologia di lavoro mette a disposizione.

⁴⁷Perché serve motivazione e come mantenerla: <https://www.dipendentincloud.it/blog/smart-working-motivazione/>

Sarà necessario far lavorare le persone in sicurezza e con le adeguate tecnologie, fornendo loro i mezzi adeguati per lavorare al meglio e con i giusti mezzi, che permetteranno di velocizzare il lavoro.

Si dovranno altresì organizzare dei momenti di incontro virtuale o fisici con i propri collaboratori, come ad esempio una cena o un *happy hour*, nel quale il manager dovrà far sentire la sua vicinanza ai problemi personali e creare un clima di *relax* e di fiducia .

La motivazione comunque non dipende solo dall'azienda ma anche dai dipendenti che dovranno avere un *mindset* adeguato, per questo è fondamentale che i lavoratori si prendano cura di loro stessi, essi dovranno camminare all'aperto, mangiare in modo sano e essere in grado di sfruttare lo *smart working* per conciliare il lavoro e la loro vita personale, senza procrastinare e perdere tempo, evitando di trovarsi tutto il lavoro concentrato⁴⁸.

Il compito fondamentale è comunque dato ai managers, i quali devono trovare modi per trattenere e motivare i dipendenti con le migliori prestazioni, assicurandosi di interagire regolarmente con loro, trovando dei modi per mostrare la loro importanza in azienda e offrire opportunità per continuare a imparare, crescere e sviluppare le proprie competenze nel tempo⁴⁹.

⁴⁸DELOITTE: *Lavoro agile tips: Empowered well-being*

⁴⁹The best way to motivate people (And it isn't with money): <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/03/07/the-best-ways-to-motivate-people-and-it-isnt-with-money/?sh=5c72cded53d9>

CAPITOLO 3 – LO DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING

3.1-LO SVILUPPO DELLO SMART WORKING

Se ancora oggi l'uomo corre da un luogo ad un altro con ansia e velocità, è perché i ritmi della catena di montaggio, impressi nel corpo e nella sua mente, tardano a diradare. Il lavoro agile arriva dunque al momento giusto per completare questa liberalizzazione e per trasportarci dalla cultura moderna a quella post moderna.

Da oltre un decennio il telelavoro è la realtà più evidente del cambiamento del sistema occupazionale nella Società dell'informazione⁵⁰. Dando uno sguardo alle statistiche europee, nel 2018 la media dei lavoratori tra pubblico e privato che lavorava in Smart Working era del 5%, con l'Italia nelle ultime posizioni al 3,6%. Nel 2019, sempre secondo Eurostat, la quota è rimasta pressoché uguale, ma è aumentata la percentuale di persone che “a volte” ha lavorato da casa, che è passata dal 6% del 2009 al 9% del 2019⁵¹.

In Italia è un fenomeno in continua crescita ,per questo motivo spesso ci si pone la domanda su quanti siano effettivamente gli *smart workers*.

Secondo l'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano 2018 il numero di lavoratori agili in Italia ha toccato quota 480000 invece nel 2019 si

⁵⁰VALENTINA D'ANTONIO, STEFANO ORONZO: *Telelavoro e job sharing una analisi comparata*; Franco Angeli Editore (2007), pag.124

⁵¹Lavorare da casa nell'UE: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>

stimano 570.000 lavoratori agili⁵². Tra due anni saranno una su cinque le aziende italiane che consentiranno ai propri dipendenti di abbracciare questo contratto lavorativo, ossia di lavorare da casa o in giro per il mondo con orari flessibili e con l'aiuto di *software* o *device* tecnologici. La stima è stata elaborata dalla School of management del Politecnico di Milano, e documenta come l'Italia, fanalino di coda in Europa per l'innovazione dei modelli di organizzazione del lavoro, stia comunque gradualmente risalendo e manifestando interesse verso le iniziative che favoriscono la flessibilità lavorativa⁵³.

Ad aiutare lo sviluppo dello Smart Working in Italia, è stata la Legge n. 81/2017, che ha portato all'attivazione di iniziative sia per il settore privato che per quello pubblico.

Le disposizioni dell'art. 18 della Legge n. 81/2017 hanno lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovendolo come una modalità di esecuzione del rapporto subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

⁵²Smart working, continua la crescita tra le grandi aziende : <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita-tra-le-grandi-aziende>

⁵³CORCOM: *Telelavoro, il paradosso Italiano aziende pronte lavoratori meno*

3.2 LO SMART WORKING DOPO LA CRISI DEL COVID-19 IN ITALIA E NEL RESTO DEL MONDO

Il *lockdown* quasi improvviso, in un mondo postindustriale segnato, fino al giorno prima, da un traffico frenetico, da un consumo compulsivo di merci prodotte compulsivamente, provocò un effetto surreale⁵⁴.

In questa pandemia le varie aziende hanno tentato in tutti i costi di continuare il processo lavorativo, ma le restrizioni dei governi e soprattutto i contagi in aumento hanno impedito questo continuo lavorativo.

In Italia sono state chiuse le attività non essenziali, come le palestre, qualcuno ha tentato in tutti i costi di continuare la sua attività, anche se è risultato molto difficile e a volte impossibile.

Varie aziende hanno scoperto la possibilità di attuare nuove forme lavorative, prima della pandemia in Italia erano nel 2019 circa 570000 mila gli *smart workers*, poi a causa della pandemia causata dal COVID-19 diventarono circa 8 milioni, secondo la Confederazione generale Italiana del lavoro (CGIL)⁵⁵. Quando si parla di persone e di aziende dobbiamo fare però una grande distinzione, se i lavoratori sono aumentati a livello impressionante, non si può dire lo stesso delle varie aziende che producono nel nostro paese.

⁵⁴DOMENCO DE MASI: *Smart working: La rivoluzione del lavoro intelligente*; Marsilio (2020), pag.594.(Kindle)

⁵⁵Lavoro CGIL 8 milioni di italiani in smart working con epidemia COVID-19:
https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-cgil-8-milioni-italiani-smart-working-epidemia-covid-19-AD7aAMR?refresh_ce=1

Secondo i dati forniti dall'Istat, quasi un'azienda su due non ha elaborato nessun piano per affrontare il futuro e aspetta di tornare come prima. Soprattutto per quanto riguarda le piccole imprese, dove risulta che il 40% di loro non è riuscita ad affrontare questa situazione e le medie imprese dove la percentuale arriva al 30%⁵⁶.

È ormai evidente che il trend è inarrestabile e che pertanto l'Italia sarà costretta ad adeguarsi per non restare indietro. Inoltre il perdurare dell'emergenza e la portata dei cambiamenti che ha indotto, hanno chiarito che indietro non si torna.

Gli esperti spiegano infatti che la nostra epoca sarà definita da uno scisma fondamentale: il periodo prima del Covid-19 e la nuova normalità che emergerà nell'era post virale, ovvero il *next normal* il quale è in continua trasformazione⁵⁷. Ci sarà nel mondo un *digital devolution* senza precedenti, che toccherà trasversalmente tutti i settori, anche i più tradizionali, come quello industriale e energetico, dove la presenza fisica era scontata e imprescindibile.

Anche la maggioranza dei manager è convinta che sia necessario guardare avanti e non indietro per gettare le basi su nuove tipologie di lavoro.

⁵⁶Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (*istat.it*): <https://www.istat.it/it/archivio/244378>

⁵⁷Beyond coronavirus: The path to the next normal: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>

In base alla Future of Work Survey, più della metà dei collaboratori (65%) lavorerà con modalità diverse dal passato, alternando il lavoro agile al lavoro di ufficio, e uno su cinque tra questi (18%) resterà in *smart working*⁵⁸.

L'attività lavorativa non ritornerà più solo in presenza, sarà un lavoro ibrido il quale sarà più sostenibile sia verso l'ambiente che verso le persone. Affinché si realizzi questo cambio di passo, sarà necessario che si fondi una nuova struttura organizzativa, su un insieme di risorse umane e di strumenti tecnologici che si integrino e che si completino a vicenda e sulle capacità di liberare il talento di ogni persona attraverso un lavoro per obiettivi.

Le aziende dovranno essere in grado di trasformare questa crisi globale in un'opportunità di innovazione, quindi di dover affrontare la sfida dell'innovazione organizzativa e di rimettere al centro dell'azienda le risorse umane che saranno sempre di più il pilastro portante dell'azienda.

La diffusione di queste nuove tecnologie e dell'innovazione può essere davvero una grande occasione di sviluppo, di partecipazione e di futuro; il tutto dipende da noi da come sapremo affrontare le queste sfide come le nostre sfide⁵⁹.

⁵⁸Boston Consulting Group: *Remote working and the platform of the future*

⁵⁹MARIA PIA CARUSO: *La rivoluzione digitale. Come cambia la nostra vita e quali regole per tutelarla*; Rubettino Editore(2004) pag.16

CONCLUSIONI

L'obiettivo principale dell'elaborato è stato quello di esporre la motivazione del personale in azienda, partendo dalla definizione stessa e dalle varie teorie che si sono susseguite nel tempo, fino a capirne l'importanza in azienda.

Il personale motivato risulta essere di fondamentale importanza all'interno di un'azienda, le risorse umane, in questo millennio, sono il vero vantaggio competitivo, ed è solamente grazie ad esse se l'impresa può aumentare la sua produttività; altrimenti, nessuna organizzazione potrebbe esistere.

Un buon leader, per ottenere dei risultati positivi e per motivare le risorse umane, deve innanzitutto conoscere bene i suoi collaboratori, sapere quali sono i bisogni, le aspirazioni, i sogni, le paure, le mancanze e i desideri, in modo da sfruttare tutto ciò a favore dell'impresa.

La motivazione è importante, non solo quando si tratta di rendimento, ma anche quando si parla di stipendio. Se vengono stabiliti i giusti incentivi, ci sarà la possibilità di evitare un aumento salariale per incrementare la motivazione e dunque spendere meno soldi, mantenendo comunque alta la fedeltà del personale.

Alcuni impiegati non sono spinti solo dal denaro e l'azienda, conoscendo i bisogni e le loro aspettative, ha la possibilità di gestire questo *trade off* nel miglior modo possibile per se stessa e per il personale. Aumentando i bisogni che non dipendono dallo stipendio, l'azienda avrà la possibilità di accrescere la motivazione senza però sostenere delle spese aggiuntive. Per avere personale

motivato, bisogna andare incontro alle loro aspettative e l'aumento salariale non risulta sempre essere l'unica soluzione.

Un altro punto fondamentale analizzato nell'elaborato riguarda lo *smart working*; si è tentato di spiegare che se offerto in maniera mirata a specifici lavoratori, è un importante fattore stimolante che l'impresa può offrire per motivare il personale.

A differenza di altri contratti, il lavoro agile non è un costo per l'azienda, ma anzi è un vantaggio competitivo. Per questo motivo è di vitale importanza che le aziende facciano uso di questa forma lavorativa che offre innumerevoli vantaggi sia ai dipendenti che alle società, sempre se attuato con le giuste metodologie.

Lo smart working dà ai lavoratori la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa ovunque, sia in vacanza che a casa, e anche di gestire al meglio il bilanciamento tra la realtà lavorativa e la vita sociale, il così detto *Work-Life Balance*.

Un ultimo argomento che mai ci saremmo immaginati di trattare riguarda la pandemia e l'impatto di essa sul mondo del lavoro, in particolare nello *smart working*. Il COVID-19 ci ha fatto capire quanto sia importante la flessibilità in azienda, ci ha dimostrato che la società di un tempo è cambiata, i lavori non sono più stabili ma sono flessibili, per questo motivo è importante che il lavoratore abbia buone competenze tecniche dato che può trovarsi senza lavoro da un giorno all'altro.

BIBLIOGRAFIA

ABRAHAM H. MASLOW: *Motivazione e personalità*, Armando Editore (2010)

BOSTON CONSULTING GROUP: *Remote working and the platform of the future*

CORCOM: *Telelavoro, il paradosso Italiano aziende pronte lavoratori meno*

DELOITTE: *Lavoro agile tips: Empowered well-being*

DOMENCO DE MASI: *Smart working: La rivoluzione del lavoro intelligente*; Marsilio (2020)

D.Mc GREGOR: *leadership e motivazione nelle imprese*; Franco Angeli Editore (1975)

ENEA: *Il tempo dello smart working: La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente*

FRANCO D'EGIDIO E CLAUS MOLLER: *Vision & Leadership. Per un cambiamento culturale teso all'eccellenza*, Franco Angeli Editore (1992)

GAETANO FAUSTO ESPOSITO, PIETRO SPIRITO: *La costruzione del capitale fiduciario. Motivazione, imprenditorialità e libertà per una nuova politica di sviluppo*, Franco Angeli Editore, (2013)

GIANCARLO FERRERO: *Marketing e creazione del valore (2^a ed.)*, G. Giappichelli Editore (2018),

GIAN PIERO QUAGLIANO: *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*; Guerini e Associati (1999)

GIOVANNI COSTA, MARTINA GIANECCHINI: *Risorse umane: persone, relazioni e valore; (4^a ed.)*, Mc Graw-Hill, Milano, (2019)

GIUSEPPE BONAZZI: *Storia del pensiero organizzativo*; VOL1 Franco Angeli Editore (2016)

GRAZIANO CUCCHI: *elementi di soft HR management*, CLUA (2016)

HEINZ-DIETER SCHMALT: *Psicologia della motivazione*, Mulino (1989)

KOEN LUKAS HARTOG, ANDREEA SOLIMENE, GIOVANNI TUFANI: *The smart working book*

Libro di osservatorio Smart working Politecnico di milano e Valore D: *Da smart a blender working: come sarà il futuro del lavoro*

MARIA PIA CARUSO: *La rivoluzione digitale. Come cambia la nostra vita e quali regole per tutelarla*; Rubettino Editore (2004)

MASSIMO GIANQUITTO MAURO BATTOCCHI; *Coworking & Smart working. Nuove tendenze nel modo di lavorare*. EPC (2018)

MIKE SMITH, IVAN T. ROBERTSON: *La motivazione e la progettazione delle mansioni (3^a ed.)*, Franco Angeli Editore (1999)

Original creative co-op, 2010 :*Making flexible working work*

RICHARD M. STEERS LYMAN W. PORTER; *Motivation and Work Behavior*; McGraw-Hill College, (1987)

RICHARD DENNY: *Motivazione: L'arma vincente (6^a ed.)*, Franco Angeli Editore (2009)

TIZIANO BOTTERI, GUIDO CREMONESI: *Smart working & Smart workers guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*; Franco Angeli Editore, (2017)

VALENTINA D'ANTONIO, STEFANO ORONZO: *Telelavoro e job sharing una analisi comparata*; Franco Angeli Editore, (2007)

SITOGRAFIA

Accenture: L'ascesa del brand guidato dai valori: <https://www.accenture.com/it-it/insights/strategy/brand-purpose>

Dipendenti in cloud.it: Perché serve motivazione e come mantenerla:
<https://www.dipendentincloud.it/blog/smart-working-motivazione/>

Digital 4: Smart working: che cos'è a cosa serve e perché è importante per il business:
<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>

Eurostat: lavorare da casa nell'UE: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>

Forbes: The best way to motivate people (And it isn't with money):
<https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/03/07/the-best-ways-to-motivate-people-and-it-isnt-with-money/?sh=5c72cde53d9>

Harvard Business Review: Work-Life Balance is a cycle, not an achievement:
<https://hbr.org/2021/01/work-life-balance-is-a-cycle-not-an-achievement>

Huffpost: *Top 10 benefits of flexible work policies for companies*:
https://www.huffpost.com/entry/top-10-benefits-of-flexib_b_4158603

Investire oggi: Smart Working il nuovo modello di Facebook anche gli italiani possono candidarsi: <https://www.investireoggi.it/fisco/smart-working-facebook/>

Il sole 24 ore: Lavoro CGIL 8 milioni di italiani in *smart working* con epidemia covid-19:
https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-cgil-8-milioni-italiani-smart-working-epidemia-covid-19-AD7aAMR?refresh_ce=1

Istat: Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (istat.it):
<https://www.istat.it/it/archivio/244378>

Il giornale.it: Smart working. *I software per collaborare con i colleghi*:
<https://www.ilgiornale.it/news/tecnologia/smart-working-i-software-collaborare-i-colleghi-1909255.ht>

La gazzetta ufficiale legge del 22 Maggio 2017 n. 81
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

Ministero del lavoro e delle politiche sociali: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

MC Kinsey: Beyond coronavirus: *The path to the next normal*:
<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>

Osservatori.net: Smart working, continua la crescita tra le grandi aziende:
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita-tra-le-grandi-aziende>

Psicologia del lavoro: il valore strategico della motivazione in azienda dalle relazioni umane alle risorse umane: <https://www.psicologiadellavoro.org/il-valore-strategico-della-motivazione-in-azienda-dalle-relazioni-umane-alle-risorse-umane/>

Risorse umane HR: *The dark side of smart working*: <https://www.risorseumane-hr.it/the-dark-side-of-smartworking/>