



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**La crescita del lavoro ibrido: vantaggi, limiti e
ruolo della Generazione Z**

**The growth of hybrid work: advantages,
limitations and the role of Generation Z**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Leonardo Castagnari

Anno Accademico 2023 – 2024

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - IL LAVORO IBRIDO	4
1.1 Definizioni e contesto	4
1.2 Differenza tra lavoro ibrido e lavoro flessibile	7
1.3 I cinque modelli di lavoro ibrido	10
1.4 La decisione tra lavorare in ufficio o a casa	12
1.5 La crescita del lavoro ibrido in Italia	16
CAPITOLO 2 - LE SFIDE DEL LAVORO IBRIDO	19
2.1 Il problema della produttività	19
2.2 I vantaggi per i dipendenti	23
2.3 I vantaggi per l'azienda	25
2.3 Gli svantaggi del lavoro ibrido	27
2.4 Le differenze tra piccole e grandi imprese	30
2.5 La questione della sicurezza	33
2.6 Esempi di lavoro ibrido in Italia	35
CAPITOLO 3 - COSA CERCA LA GENERAZIONE Z NEL LAVORO	39

3.1 Aumento delle richieste di lavoro ibrido tra i giovani della Generazione Z	39
3.2 Le ragioni dietro la preferenza per il lavoro ibrido	44
3.3 Gli effetti negativi sulle nuove generazioni	49
3.4 Il fenomeno delle Grandi Dimissioni	52
3.5 Il futuro del lavoro ibrido	58
CONCLUSIONI	63
BIBLIOGRAFIA	65
SITOGRAFIA	72

INTRODUZIONE

Il mondo del lavoro ha subito trasformazioni profonde e rapide negli ultimi anni, molte delle quali sono state accelerate dall'emergenza sanitaria che ha colpito tutto il mondo. Uno dei temi centrali in questo periodo è stato quello del lavoro da remoto, dato dalla necessità di evitare gli assembramenti, limitare gli spostamenti e rispettare il distanziamento sociale, che, perciò, è presto diventato la modalità di lavoro più utilizzata. Con il rallentamento delle restrizioni si è poi tornati ad una parziale normalità, con l'opportunità di lavorare in ufficio per un determinato numero di giorni alla settimana. Quindi, da quello che era esclusivamente un lavoro da remoto si è passati al lavoro ibrido, che combina il lavoro in presenza con il lavoro da remoto. Questo fenomeno, che inizialmente era visto come una risposta temporanea alla crisi sanitaria globale, alla fine della pandemia si è rivelato per molte imprese e per tanti lavoratori un cambiamento duraturo e fondamentale nel modo di concepire e organizzare il lavoro.

Il lavoro ibrido rappresenta un'innovazione che risponde a diverse esigenze come la necessità di flessibilità e il desiderio di migliorare l'equilibrio tra vita professionale e privata. Tuttavia, come ogni innovazione, il lavoro ibrido presenta sia vantaggi che limiti, che devono essere attentamente analizzati per comprenderne appieno le implicazioni.

Questa tesi si propone di esplorare il fenomeno del lavoro ibrido analizzando la continua crescita negli anni e rapportandola all'entrata nel mondo del lavoro della Generazione Z, che per vari motivi che si andrà ad affrontare, preferisce modalità di lavoro flessibili rispetto alle modalità di lavoro tradizionali.

Lo studio è stato condotto attraverso un'analisi della letteratura specializzata riguardo il lavoro ibrido integrata da quella che riguarda il ruolo della Generazione Z. L'analisi della letteratura è stata integrata da dati degli ultimi anni ricavati da indagini e ricerche come quelle dell'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano o di Deloitte.

Nel primo capitolo viene preso in esame il lavoro ibrido, analizzando il contesto in cui si è sviluppato e la definizione del termine, mettendo in luce le differenze con l'espressione "lavoro flessibile". Vengono, inoltre, analizzati cinque diversi modelli di lavoro ibrido, che rappresentano degli step intermedi tra il lavoro totalmente in presenza e il lavoro totalmente da remoto. Si esamina poi come viene presa la decisione tra lavorare in ufficio e lavorare da casa e i fattori che influenzano questa scelta. Infine, il capitolo si concentra sulla crescita del lavoro ibrido in Italia prendendo in considerazione diversi dati, tra cui quelli dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

Il secondo capitolo si apre con la questione della produttività, alla luce del diffuso scetticismo riguardante le potenziali fonti di distrazione per chi lavora da casa, con quella che viene chiamata "paranoia della produttività". A ciò fa seguito

l'analisi dei vantaggi e degli svantaggi, sia per i dipendenti che per le aziende. Si procede poi con l'analisi delle differenze nell'attuazione di modalità di lavoro ibrido tra le piccole e le grandi imprese, sottolineando le difficoltà alla base dell'implementazione del lavoro ibrido nelle piccole imprese ma anche quelli che potrebbero, invece, essere dei punti a favore di queste imprese. Il capitolo si conclude con la questione cybersecurity, ovvero la protezione dei dati informatici, un aspetto cruciale nel lavoro da remoto, e con diversi esempi di imprese italiane che hanno adottato modalità di lavoro ibride.

Il terzo capitolo, infine, si focalizza sulla Generazione Z e il suo rapporto con il lavoro ibrido. Viene osservato come siano aumentate le richieste di lavoro ibrido tra i giovani lavoratori nati dopo il 1996 e, quindi, individuati i motivi che stanno alla base della preferenza per questo modello di lavoro. Vengono poi esaminati i potenziali effetti negativi del lavoro ibrido sulle nuove generazioni, come il rischio di isolamento, il "burnout emotivo" e le difficoltà di sviluppo professionale. Inoltre, si discute il fenomeno delle Grandi Dimissioni, che vede molti giovani lasciare il lavoro in cerca di condizioni migliori e di modalità di lavoro ibrido. Infine, il capitolo si chiude con una prospettiva sul futuro del lavoro ibrido, nella prospettiva di una maggiore capacità di attrazione dei nuovi talenti.

CAPITOLO 1

IL LAVORO IBRIDO

1.1 Contesto e definizione

Negli ultimi anni si è assistito ad un'enorme transizione dai tradizionali sistemi di lavoro in ufficio a sistemi remoti o ibridi a causa della pandemia data dal Covid-19.

Infatti, se durante la pandemia le aziende erano obbligate ad utilizzare modalità di lavoro da remoto per ragioni sanitarie, con la fine della stessa hanno continuato ad utilizzarle ma integrandole con le tradizionali modalità di lavoro in ufficio, sfociando, quindi, in quello che viene definito "lavoro ibrido".

Perciò, per lavoro ibrido si intende "un lavoro che combina e integra le competenze tecniche, gestionali, professionali e relazionali con le competenze informatiche e digitali, le conoscenze per comunicare nei social network e le abilità per interagire con altre persone attraverso la mediazione o l'uso di tecnologie digitali".¹

Il concetto di lavoro ibrido è stato coniato da alcuni studiosi della Bentley University, ma la letteratura internazionale lo utilizza da tempo proprio per

¹ GUBITTA P., *Chi ha paura dei lavori ibridi?*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 220-230.

identificare un modello di organizzazione del lavoro che combina le due modalità di lavoro “pure”, quella del lavoro in presenza e quella del lavoro da remoto, che può essere da casa o da un altro luogo.

È necessario chiarire che il concetto di lavoro ibrido si differenzia da altre espressioni che rappresentano le nuove tendenze nel lavoro, ovvero quelle di lavoro da remoto, lavoro flessibile, lavoro agile e smart working, ma il lavoro ibrido sintetizza la maggior parte delle caratteristiche di questi concetti.

Secondo le definizioni proposte da studiosi di Organizzazione Aziendale², con “lavoro da remoto” si intende la capacità dei dipendenti di lavorare al di fuori dell’azienda, solitamente a casa, o in un’area di co-working, o qualsiasi altro luogo capace di connettersi con i sistemi dell’organizzazione, coordinarsi con i colleghi e svolgere attività, perciò si riferisce al semplice cambiamento del luogo in cui si svolge l’attività lavorativa, con un marginale mutamento delle modalità operative di esecuzione dell’attività stessa.

Il “lavoro flessibile” raggruppa tutte quelle forme lavorative atipiche che riguardano la dimensione spaziale (il luogo di lavoro), temporale (orari di entrata e uscita variabili, settimane compresse, lavoro part-time, lavoro a tempo

² TORRE T., *Il futuro del lavoro si chiama “smart working”?* Riflessioni e prospettive, Prospettive in organizzazione, 2023, <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/il-futuro-del-lavoro-si-chiama-smart-working-riflessioni-e-prospettive/>

determinato), e la tipologia contrattuale (lavoratori interinali, lavori a progetto o altra forma contrattuale).

Il “lavoro agile” incorpora le dimensioni di flessibilità di luogo e di tempo, ma aggiunge una dimensione che implica soprattutto lo svolgere il lavoro in maniera innovativa, concentrandosi sulle prestazioni e sui risultati in chiave trasformativa. Lo “smart working” è spesso associato al lavoro agile, ma secondo alcuni autori esso delinea un modello dinamico e fortemente connesso alla tecnologia, in cui l’organizzazione stessa deve dimostrarsi “smart” nell’identificare pratiche strategiche e organizzative, policy, strutture, processi, metodologie e strumenti innovativi. Nell’ordinamento giuridico italiano lo smart working è stato introdotto di recente con il Jobs Act ed è disciplinato dall’ art. 18, l. n. 81/2017.³

È importante sottolineare che questi nuovi approcci lavorativi mirano a conciliare al meglio le esigenze personali dei lavoratori con quelle professionali, aumentando allo stesso tempo la produttività individuale e la soddisfazione lavorativa.

Un sondaggio svolto da Gallup negli Stati Uniti che ha coinvolto oltre 140.000 dipendenti statunitensi dimostra come le richieste di lavoro ibrido siano sempre in

³ KLASER K. et al., *Lavoro ibrido: una riflessione sulla questione definitoria*, Prospettive in organizzazione, 2024, <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/lavoro-ibrido-una-riflessione-sulla-questione-definitoria/>

aumento. Infatti, se prima della pandemia, nel 2019, i lavoratori ibridi rappresentavano il 32% del totale, una volta tornati alla normalità, nel 2022, questi sono aumentati fino al 42%, mentre le persone che lavoravano esclusivamente in presenza sono diminuite dal 60% al 19%, e si prevede che il numero dei lavoratori ibridi supererà il 50% negli anni successivi.⁴ Perciò ci si sta abituando a definire questa nuova modalità di lavoro come il “new normal” dove l’aggettivo “new” ci ricorda che la normalità sarà diversa da quella a cui eravamo abituati.

1.2 Differenza tra lavoro ibrido e lavoro flessibile

Riconoscendo le crescenti esigenze di flessibilità della forza lavoro odierna, le organizzazioni possono ottenere vantaggi fornendo una gamma di modalità di lavoro flessibili; infatti, secondo Forbes quasi la metà delle principali dieci tendenze relative alle risorse umane sul posto di lavoro nel 2023 riguardano il lavoro flessibile.⁵

Ma bisogna distinguere tra lavoro ibrido e lavoro flessibile.

⁴ WIGERT B., *The future of hybrid work: 5 key questions answered with data*, Gallup, 2022, <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>

⁵ MEISTER J., *Top ten HR trends for the 2023 workplace*, Forbes, 2023, <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2023/01/10/top-ten-hr-trends-for-the-2023-workplace/?sh=502c5bd55933>

Solitamente la diafrasi terminologica si è concentrata sulle diverse sfumature di flessibilità riguardo al luogo di lavoro, senza tenere conto delle altre dimensioni della flessibilità, quali l'orario e il contratto, che non hanno necessariamente bisogno di una digitalizzazione dell'ambiente lavorativo.⁶

Infatti, entrambe le modalità di lavoro offrono al lavoratore la possibilità di lavorare in modo alternato in ufficio o da remoto, ma se generalmente il lavoro ibrido prevede un numero fisso di giorni in cui i dipendenti devono essere presenti in ufficio e altri giorni in cui possono lavorare da remoto, il lavoro flessibile offre una maggiore libertà di organizzazione degli orari lavorativi, dando la possibilità di scegliere gli orari di inizio e fine della giornata lavorativa, o anche di modificare la distribuzione delle ore lavorative di una settimana o di un mese, perciò lascia una più ampia autonomia al lavoratore rispetto al lavoro ibrido.⁷

Per comprendere quale sia la vera differenza tra lavoro ibrido e lavoro flessibile, bisogna spostare l'attenzione dal versante individuale a quello organizzativo, ovvero il lavoro ibrido dovrebbe identificare quella configurazione in cui il lavoro

⁶ KLASER K. et al., op. cit.

⁷ MORMILE S., *Tra flessibilità e sfide: impatti e conseguenze delle diverse modalità di lavoro durante la pandemia Covid-19*, Prospettive in organizzazione, 2024, <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/tra-flessibilita-e-sfide-impatti-e-conseguenze-delle-diverse-modalita-di-lavoro-durante-la-pandemia-covid-19/>

flessibile dei lavoratori e delle lavoratrici che collaborano all'interno e attraverso i confini aziendali viene gestito e coordinato organicamente dall'organizzazione. In altre parole, secondo Klaser e Cuel, con lavoro ibrido va intesa "una situazione di lavoro flessibile, agile e smart più matura in cui l'attenzione dell'organizzazione viene posta prevalentemente sulla progettazione e sull'implementazione coordinata delle varie forme di flessibilità sul lavoro."

Perciò, da una parte devono esserci dei lavoratori che richiedono diversi gradi di flessibilità lavorativa all'interno dei confini organizzativi, dall'altra l'organizzazione deve avere le capacità di gestire, coerentemente alla strategia aziendale, le nuove forme di lavoro, innovando le pratiche di gestione del personale. Se ad un lavoratore viene imposto regolarmente dall'azienda di lavorare determinati giorni in presenza e altri da remoto, la dimensione della flessibilità perde di significato perché non sarebbe più il riflesso di una scelta individuale; lo stesso vale se l'azienda lascia completa libertà ai propri dipendenti di decidere dove, quando e come gestire le proprie attività lavorative.

In altri termini, la differenza fondamentale tra il lavoro flessibile e il lavoro ibrido risiede nell'azione proattiva di un'organizzazione nella gestione della flessibilità

lavorativa, ovvero la presenza di un meccanismo di gestione e di governo delle diverse flessibilità individuali.⁸

1.3 I Cinque modelli di lavoro ibrido

Il lavoro ibrido non si esaurisce nella dicotomia lavoro in presenza-lavoro da remoto, ma esistono diverse sfumature intermedie, perciò si parla della presenza di cinque modelli di lavoro ibrido, ovvero cinque step intermedi tra un lavoro 100% in presenza e un lavoro 100% da remoto.⁹

Il primo dei modelli è quello più classico e prende il nome di “mainly physical”, ed indica il lavoro come è stato conosciuto e vissuto fino ad oggi, ovvero quello svolto totalmente in presenza in quei contesti lavorativi in cui non si può rinunciare ad essa, come per esempio nelle aziende manifatturiere. A questo modello tendono quelle aziende che hanno avuto difficoltà nella fase di massimo ricorso al lavoro a distanza durante la pandemia; perciò, la norma è che si lavora in sede e la modalità remota è residuale e finalizzata alla conciliazione vita privata-lavoro dei lavoratori.

⁸ KLASER K. et al., op. cit.

⁹ TORRE T., *Ora si chiama lavoro ibrido*, ImpresaProgetto, 2022,
<https://www.impresaprogetto.it/en/node/1489>

L'obiettivo è quello rafforzare il senso di appartenenza e favorire l'aggregazione e la socializzazione che si era persa nelle modalità a distanza.

Il secondo modello è quello "activity based", in cui la scelta tra le due modalità dipende dal tipo di lavoro da svolgere; perciò, viene considerato il più flessibile dei modelli dato che i dipendenti stessi possono decidere quando lavoro da remoto e quando in sede. Solitamente sono le attività che necessitano un certo grado di collaborazione e innovazione ad essere svolte in sede.

Con il modello "club house" il lavoro viene svolto prevalentemente da remoto e la sede viene vista solo come un luogo rappresentativo ed identitario che viene utilizzata solo per riunioni o conferenze; perciò, devono essere potenziate le capacità di coordinamento e di comunicazione dei management vista la crescente complessità organizzativa.

Il quarto è il modello "hub and spoke", in cui la sede centrale, che anche in questo caso rimane un luogo identitario, è supportata da sedi secondarie dislocate altrove o da spazi di co-working, che danno la possibilità al lavoratore di scegliere dove disporre il proprio luogo di lavoro. Questo comporterà che i lavoratori prediligeranno posti vicino casa, perciò il datore di lavoro dovrà gestire le crescenti complessità organizzative dato che questa modalità comporterà una suddivisione della popolazione per area geografica e non per appartenenza al gruppo di lavoro.

Infine, l'ultimo modello di lavoro è il "fully virtual" che prevede il totale ricorso al lavoro da remoto e non richiede l'uso degli spazi aziendali che assumono un ruolo esclusivamente di rappresentanza, perciò la necessità di socializzazione tra lavoratori seguirà altre piste al di fuori dell'azienda. Questo modello deve tenere conto di alcuni rischi, tra cui quello della "distanza emotiva" che si può creare tra i lavoratori e l'azienda, che può essere gestito attraverso strategie di empowerment e di rafforzamento del senso di appartenenza.

1.4 La decisione tra lavorare in ufficio o a casa

Nonostante l'interesse per il lavoro ibrido, molti lavoratori continuano a preferire il lavoro in ufficio rispetto a quello da remoto, ma la scelta dipende da diversi elementi.

Due bisogni fondamentali per la soddisfazione del proprio luogo di lavoro sono la comunicazione e la concentrazione: la prima si può esprimere in termini di collaborazione, interazione e condivisione della conoscenza e può essere pianificata e non pianificata, ed è ovvio che il lavoro da casa comporti una diminuzione della comunicazione, in particolare di quella non pianificata; la concentrazione richiede la capacità di ignorare le distrazioni provenienti dall'esterno. In questo caso, lavorare da casa può essere un enorme vantaggio

soprattutto per chi lavora individualmente, che potrebbe preferire evitare l'ufficio con le sue distrazioni dovute al rumore.

Inoltre, anche le caratteristiche dell'ufficio e dello spazio di lavoro domestico sono determinanti per la scelta del luogo di lavoro. Ad esempio, uno spazio di lavoro più aperto può migliorare la comunicazione grazie ad una maggiore visibilità, ma allo stesso tempo aumenta anche la possibilità di essere distratti dagli altri. Due variabili sono rilevanti: la dimensione dello spazio e il numero di persone. Il livello delle comunicazioni aumenta al crescere della vicinanza fisica e del numero di persone presenti, ma allo stesso tempo ciò comporta un aumento della difficoltà di concentrazione che può portare ad un'insoddisfazione del luogo di lavoro.¹⁰

Un altro elemento rilevante per la scelta del luogo di lavoro riguarda le caratteristiche personali (sesso, età). Uno studio condotto durante la pandemia¹¹ ha dimostrato che le lavoratrici erano più produttive lavorando da casa, dovuto anche al fatto che gli uomini hanno meno interazioni faccia a faccia alla scrivania

¹⁰ APPEL-MEULENBROEK R. et al., *How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences*, Journal of Environmental Psychology, 2022.

¹¹ AWADA M. et al., *Working from home during Covid-19 pandemic: impact on office worker productivity and work experience*, IOS Press, 2021,

<https://content.iospress.com/articles/work/wor210301>

e quindi meno inclini a distrarsi, mentre per quanto riguarda i dipendenti di lunga durata trovavano più difficile l'adattamento rispetto a quelli che lavorano in azienda da meno tempo, dato che il lavoro ibrido poteva rappresentare per loro una novità alla quale non erano mai stati abituati.

Inoltre, bisogna considerare che non tutti i dipendenti hanno le stesse possibilità di lavorare a distanza. Soprattutto per chi vive con i familiari o con altri inquilini, con l'aggiunta di molti altri fattori come, ad esempio, il rumore dei campanelli, dei telefoni che squillano, e il fatto di non avere una stanza separata a casa, possono essere motivo di scarsa concentrazione sul proprio lavoro.

Da non sottovalutare il fatto che il lavoro da casa richiede mezzi ed apparecchiature che non tutti possono permettersi e perciò questi preferiranno l'ufficio dove hanno tutto a disposizione. A proposito di ciò, una compagnia di software, Buffer, offre ai suoi dipendenti che lavorano da remoto uno stipendio aggiuntivo di 500 dollari per aiutarli a costruirsi un vero e proprio ufficio nelle loro abitazioni, così da permettere a chiunque a lavorare da casa.¹²

¹² HILBERATH C. et al., *Hybrid Work is the new Remote Work*, BostonConsultingGroup, 2020, <https://web-assets.bcg.com/c6/fe/e4f521174360a21f280425a04613/bcg-hybrid-work-is-the-new-remote-work-sep-2020.pdf>

Nel Regno Unito è stato effettuato uno studio attraverso un sondaggio che ha ricevuto 5600 risposte riguardo ai fattori di allontanamento o avvicinamento all'ufficio/casa.

Tra i fattori che invogliano i lavoratori a lavorare in sede ci sono: le interazioni sociali, in particolare nel “watercooler moment”, ovvero quelle conversazioni con i colleghi che non riguardano il lavoro, solite durante le pause dal lavoro; un altro fattore è la routine del viaggio da casa a lavoro e viceversa che per alcuni è indispensabile per smettere di pensare al lavoro e rilassarsi; per altri è indispensabile lavorare in ufficio a causa del ruolo che ricoprono per il quale è necessario essere a contatto con i colleghi; inoltre, un problema riscontrato da chi lavora a casa è quello che disconnettersi dal lavoro potrebbe essere difficile e quindi di avere la sensazione di “vivere al lavoro”.

L'interazione può essere anche causa di allontanamento dall'ufficio, in quanto alcuni vedono le conversazioni informali come eccessive e controproducenti, cause di perdita di controllo sulla giornata lavorativa e sulla gestione del tempo; un fattore rilevante che porta i lavoratori ad operare da casa è la responsabilità di assistenza e le attività non lavorative, perciò ad esempio alcuni genitori preferiscono lavorare da casa per essere più presenti nella vita dei loro figli o per adempiere meglio alle proprie responsabilità di cura; per molti il tragitto casa-lavoro è un enorme perdita di tempo ed è per questo che chi dovrebbe effettuare

lunghi spostamenti per raggiungere il luogo di lavoro preferisce lavorare da casa.¹³

1.5 La crescita del lavoro ibrido in Italia

Anche in Italia, la crisi sanitaria ha accelerato l'adozione di tecnologie digitali e strumenti di collaborazione a distanza, permettendo alle aziende di mantenere la continuità operativa nonostante le restrizioni fisiche, e anche con la fine della stessa, il lavoro ibrido è diventato una modalità sempre più adottata dalle aziende e richiesta dai lavoratori, diventando rapidamente una componente fondamentale del panorama lavorativo nazionale.

Da un'analisi condotta da Indeed (sito mondiale per chi cerca e offre lavoro) emerge che le offerte di lavoro ibrido sono ai massimi storici in tutti i grandi paesi europei, tra cui l'Italia. La Spagna è il paese con il maggior numero di offerte di lavoro ibrido (circa il 18%), mentre l'Italia tra i grandi paesi europei è ultima all'8%, dopo aver toccato un massimo del 10% durante la pandemia.¹⁴

¹³ SKOUNTRIDAKI L., *Missing voices: Office space discontent as a driving force in employee hybrid work preferences*, Industrial Relations Journal, 2023.

¹⁴ SCALISE I., *A.A.A. lavoro offresi, mai così tanti annunci per il lavoro ibrido, ma l'Italia è al palo*, LaRepubblica, 23-02-2024.

L'Italia però, allo stesso tempo, è stato il paese con l'incremento più elevato di lavoratori a distanza (+8,6 punti percentuali) tra il 2019 e il 2020, passando dal 3,6% al 12,2%. Ciò dimostra come in Italia erano poche le aziende, soprattutto quelle più grandi, ad adottare modalità di lavoro da remoto, perciò, come detto, la pandemia ha ribaltato molti paradigmi del mondo del lavoro.¹⁵

Nonostante ciò, i lavoratori da remoto dopo il picco della pandemia e una graduale riduzione negli ultimi due anni, nel 2023 sono tornati a crescere: infatti, se nel 2022 questi si assestavano a 3,570 milioni, nel 2023 si è assistito ad una leggera crescita fino a 3,585 milioni, secondo la ricerca dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Nel 2023 l'Italia ha raggiunto il picco riguardo il numero di lavoratori ibridi, come dimostra il fatto che circa il 32% delle grandi imprese italiane ha adottato modelli di lavoro ibrido in modo permanente.¹⁶

In particolare, i lavoratori da remoto sono aumentati nelle grandi imprese, dato che quasi la totalità di queste (96%) prevede iniziative di smart working al loro interno; sono aumentati lievemente anche nelle PMI, mentre le microimprese e le

¹⁵ KLASER K. et al., *Il futuro del lavoro ibrido in Italia: un'analisi del sistema socio-tecnico basata su indagini*, Journal of Innovation & Knowledge, 2023.

¹⁶ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

Pubbliche Amministrazioni hanno difficoltà ad adottare questa modalità di lavoro e hanno visto ridursi il numero di lavoratori da remoto.

Essendo il lavoro ibrido ancora in via di sviluppo in Italia, le aziende italiane stanno provvedendo ad introdurre un nuovo ruolo di responsabile del lavoro a distanza, assumendo esperti incaricati di conciliare il rapporto lavoro-vita privata o impiegando professionisti incaricati del supporto psicologico. Inoltre, sono molteplici le iniziative incorporate nel corporate welfare, cioè azioni attuate dal datore di lavoro con l'obiettivo di aumentare il benessere dei suoi dipendenti, per attrarre, mantenere o fidelizzare i talenti. Infatti, secondo i dati del report del Corporate Welfare Lab della Sda Bocconi intitolato "Il Welfare Aziendale: strategia per la crescita economica delle imprese e il benessere dei lavoratori", politiche di welfare aziendale ben congegnate aumentano la probabilità di conseguire un aumento dei ricavi superiore al 10%, oltre ad avere un'influenza positiva sull'attrattività dell'azienda e sulla percezione di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori all'interno dell'azienda. Pertanto, implementare un progetto di welfare aziendale efficace significa migliorare qualitativamente la vita dei lavoratori, che in questo modo contribuiranno maggiormente al successo e alla produttività dell'organizzazione.¹⁷

¹⁷ CONSIGLIERE I., *Salute e benessere psicologico, perché le aziende devono investire di più in questi servizi di welfare*, Corriere della sera, 31-03-2024.

CAPITOLO 2

LE SFIDE DEL LAVORO IBRIDO

2.1 Il problema della produttività

La crescente diffusione del lavoro ibrido ha suscitato un ampio dibattito riguardo le sue implicazioni sulla produttività dei lavoratori e sulle dinamiche organizzative aziendali. Se da un lato il lavoro da remoto offre flessibilità e potenziale aumento della soddisfazione lavorativa, dall'altro presenta sfide legate alla gestione del tempo, alla comunicazione e alla collaborazione. La natura ibrida di questo modello lavorativo aggiunge complessità alla valutazione della produttività, poiché richiede un equilibrio tra il monitoraggio delle prestazioni e la fiducia nel lavoro autonomo dei dipendenti.

Infatti, secondo i dati del Work Trend Index di Microsoft, che ha intervistato 20.000 dipendenti in 11 diversi paesi, c'è un forte divario tra la percezione della produttività da parte dei lavoratori e quella dei loro datori di lavoro. L'87% dei dipendenti che hanno partecipato al sondaggio ha dichiarato di essere produttivo al lavoro, e anche secondo i dati Microsoft questa è in aumento, ma l'85% dei leader intervistati ha sostenuto che il lavoro ibrido ha reso più complicato valutare la produttività dei dipendenti, perciò questa paura di una perdita della produttività,

nonostante l'aumento di ore lavorate sia in aumento, viene definita “paranoia della produttività”.¹

A ciò occorre dare una soluzione aumentando e migliorando trasparenza e comunicazione e allineando gli orientamenti e le mentalità di dirigenti e dipendenti, e ciò è possibile anche grazie alle nuove tecnologie digitali, come nel caso di Microsoft dove viene messa a disposizione una piattaforma, chiamata Viva, dedicata ad ottimizzare le connessioni tra i dipendenti dell'azienda, sia che lavorino in presenza sia da remoto.²

Per garantire che il lavoro ibrido sia produttivo, secondo la studiosa inglese Lynda Gratton, le imprese devono osservare quattro principi riguardanti il luogo e l'orario di lavoro³; perciò, devono costruire un contesto di lavoro dove il luogo e l'orario accentuino, anziché ridurre, la produttività.

¹ Articolo redazionale, *Cos'è la “paranoia della produttività” e perché può danneggiare gli ambienti di lavoro ibridi: la ricerca di Microsoft*, Forbes, 2022, <https://forbes.it/2022/10/03/cose-paranoia-produttivita-ecco-risultati-studio-microsoft/>

² Articolo redazionale, *Contro la “paranoia della produttività”*, HarvardBusinessReview, 2022, <https://www.hbritalia.it/homepage/2022/09/23/news/contro-la-paranoia-della-produttivita-15352/>

³ GRATTON L., *Four Principles to ensure hybrid work is productive work*, MIT Sloan Management Review, 2020, <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>

Il primo principio riguardo il luogo è quello di progettare l'ufficio in modo da favorire la cooperazione tra colleghi; perciò, è fondamentale prevedere degli spazi flessibili e multifunzionali, capaci di adattarsi a tutte le diverse esigenze dei lavoratori, come delle aree dedicate al coworking o con spazi di lavoro condivisi; allo stesso tempo però è importante adibire spazi per il lavoro individuale, in modo da consentire ai lavoratori di focalizzarsi sulle proprie attività. Inoltre, è importante dotare l'ufficio di tecnologie all'avanguardia, in grado di supportare la comunicazione e la collaborazione a distanza, attraverso strumenti come chat o piattaforme di gestione dei progetti. Infine, si dovrebbero progettare anche aree esclusivamente dedicate al benessere dei dipendenti, come aree relax, per ridurre il loro stress e quindi renderli più produttivi.

Il secondo principio riguardo il luogo di lavoro è quello di rendere il lavoro da casa una fonte di energia, in quanto i lavoratori possono destinare il tempo che avrebbero utilizzato per il tragitto casa-lavoro verso attività che aumentano la loro energia, sia quella fisica (attraverso l'esercizio fisico e le attività di svago), sia quella emotiva (trascorrendo del tempo con la famiglia e gli amici). Un esempio può essere quello della società di telecomunicazioni BT, che nel 1992 è stata una delle prime a fare sperimentazioni su larga scala riguardo il lavoro da remoto; il risultato è stato che, l'uso di tecnologie rudimentali, comportava un impatto positivo sulla loro energia e il loro benessere, e di conseguenza sulla loro

produttività. Da allora, BT ha costantemente utilizzato nuove tecnologie per supportare la percentuale significativa della forza lavoro che lavorava a distanza. Passando ai principi che riguardano l'orario di lavoro, il primo è quello di lasciare che l'orario asincrono aumenti la concentrazione. L'orario asincrono si riferisce a quelle attività in cui non c'è una sincronizzazione rigida degli orari, ovvero le persone coinvolte non devono essere presenti nello stesso momento o nello stesso luogo per comunicare o svolgere dei compiti. Questo è fondamentale soprattutto per quei lavori per i quali la concentrazione è un fattore primario di produttività; potrebbe essere utile consentire ai dipendenti di disconnettersi per un certo tempo e di concentrarsi in un momento che si adatti ai loro ritmi energetici naturali, sia che si lavori in uno spazio aziendale sia in uno spazio personale.

Infine, il secondo principio che riguarda l'orario di lavoro è quello di basarsi sulla sincronizzazione dell'orario allo scopo di migliorare il coordinamento. Infatti, mentre alcuni compiti vengono svolti al meglio quando le persone possono concentrarsi e lavorare da soli, altri richiedono il coordinamento in tempo reale sui progetti, attraverso il dialogo e il feedback in tempo reale. In genere, la sincronizzazione dell'orario avviene in modo naturale perché le persone si trovano nello stesso posto nello stesso momento. Ma i progressi tecnologici hanno consentito la progettazione di un orario sincronizzato che è indipendente dal luogo e in cui è possibile creare opportunità per interazioni virtuali fruttuose e in tempo reale. Uno dei primi casi è stato quello di Ericsson, azienda svedese di

telecomunicazioni, il cui obiettivo era quello di avviare un dialogo a livello aziendale che incoraggiasse le persone a condividere e coordinare le proprie convinzioni su quali valori e comportamenti sarebbero stati cruciali per il successo a lungo termine dell'azienda, perciò si è svolta una conversazione, per la quale è stato chiesto ai dipendenti di riservare il loro tempo, alla quale sono stati invitati più di 95.000 dipendenti di 180 paesi diversi, svoltasi nell'arco di 72 ore.⁴

2.2 I vantaggi per i dipendenti

Il lavoro ibrido si sta affermando sempre più come una modalità di impiego che fonde elementi del lavoro in presenza con elementi del lavoro da remoto. Ciò rappresenta una risposta adattiva alle mutevoli esigenze dei dipendenti e alle sfide poste dalla pandemia globale. Questo paragrafo si prefigge di esplorare i molteplici vantaggi per i lavoratori che derivano dalla pratica del lavoro ibrido. Diversi studi hanno esaminato l'associazione che il lavoro a distanza ha con la soddisfazione lavorativa, che è una valutazione media dei diversi aspetti del lavoro svolto da ciascun lavoratore. Quando l'anno scorso McKinsey, la società di consulenza, ha chiesto a 12.000 persone in cerca di lavoro le ragioni per cui cercassero un nuovo lavoro, il "lavoro flessibile" veniva subito dopo "una

⁴ GRATTON L., op. cit.

retribuzione o orari più alti” e “migliori opportunità di carriera”.⁵ Questo perché il lavoro ibrido comporta vari vantaggi per i dipendenti che influenzano la loro soddisfazione lavorativa.

Secondo Costa, tra i benefici derivanti dal lavoro ibrido uno dei più importanti è, appunto, quello della flessibilità, sia riguardo al luogo, sia riguardo all’organizzazione del tempo. Infatti, flessibilità significa possibilità di scegliere tra lavorare a casa o in ufficio, a seconda delle attività da svolgere, ma significa anche gestire il proprio orario di lavoro, in relazione agli impegni personali e professionali. Ovviamente la scelta di lavorare da casa comporta ulteriori vantaggi come il risparmio di tempo destinato al viaggio casa-lavoro e il risparmio dei costi associati agli spostamenti quotidiani per recarsi in ufficio, e ciò ha un effetto positivo anche sulla diminuzione di stress dovuto ai viaggi e su una maggiore disponibilità di tempo da destinare ad altre attività.⁶

⁵ KESSLER S., *Getting rid of remote work will take more than a downturn*, The New York Times, 7-01-2023.

⁶ COSTA M. et al., *Economic and social development*, 78th International Scientific Conference On Economic and Social Development, 2022, https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdAveiro2022_Online.pdf#page=208

Inoltre, in quei contesti in cui ci sono le condizioni adatte e in cui i dipendenti sono già abituati ad essere responsabilizzati riguardo i risultati delle loro attività, il lavoro ibrido comporta maggiore autonomia e responsabilizzazione nella gestione del proprio lavoro e nel rispetto delle scadenze. Questa maggiore responsabilità può portare a un senso di realizzazione personale e a una maggiore fiducia nelle proprie capacità.

Ma il beneficio principale per cui la maggior parte dei lavoratori richiede un lavoro di tipo ibrido è quello del benessere personale, dato dall'equilibrio tra il lavoro e la vita privata, anche questo legato alla possibilità di scegliere luogo e orario di lavoro a seconda delle proprie necessità, che viene considerato fondamentale per evitare, o ridurre, il rischio di burnout. Perciò, un equilibrio migliore tra vita privata e lavorativa è un elemento chiave per mantenere una buona salute mentale e fisica.⁷

2.3 I vantaggi per l'azienda

Per quanto riguarda i vantaggi per l'azienda ricercati attraverso il lavoro ibrido, il principale è quello, come discusso nei paragrafi precedenti, dell'aumento della produttività; infatti, molti studi indicano che i dipendenti possono essere più

⁷ SEO J. et al., *Flexible work systems: preparing employees for the new normal*, Journal of Business Strategy, 2023.

produttivi quando lavorano in un ambiente che favorisce la loro concentrazione e il loro benessere.

Un altro beneficio a favore delle aziende riguarda la maggiore capacità di “retention”, ovvero la capacità di trattenere e mantenere i propri dipendenti più qualificati e ad alto potenziale all'interno dell'organizzazione. Infatti, come osservato dal Gartner Report del 2022⁸, il tasso di turnover dei dipendenti americani nel 2022 è aumentato di circa il 20% rispetto ai tassi di turnover annuali pre-pandemia, e la causa principale di ciò è la richiesta di modalità di lavoro flessibili. Infatti, offrire opzioni di lavoro flessibili come il lavoro ibrido può rendere un'azienda più attraente per i talenti in cerca di flessibilità ed equilibrio tra vita lavorativa e vita personale.

Inoltre, il lavoro ibrido può offrire vantaggi dati dalla riduzione dei costi operativi. Effettivamente, consentendo ai dipendenti di lavorare parte del tempo da remoto, le aziende possono ridurre i costi operativi associati all'occupazione di spazi di lavoro fisici, come, oltre ai costi immobiliari, i costi dei servizi come il riscaldamento, l'elettricità, l'acqua, internet o i servizi di pulizia, i costi di trasporto e viaggi dati dai rimborsi spese, biglietti dei mezzi pubblici o i parcheggi

⁸Gartner Report, <https://www.gartner.com/en/newsroom/04-28-2022-gartner-says-us-total-annual-employee-turnover-will-likely-jump-by-nearly-twenty-percent-from-the-prepandemic-annual-average>

aziendali, e i costi legati alla gestione degli uffici come le spese per la sicurezza e la reception.⁹

2.3 Gli svantaggi del lavoro ibrido

Sebbene il lavoro ibrido offra vantaggi significativi, come una maggiore flessibilità, un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata e una riduzione dei costi operativi per le aziende, è importante riconoscere che questa modalità di lavoro presenta anche alcuni svantaggi.

Un ambiente di lavoro che consente interazioni faccia a faccia offre ai colleghi opportunità naturali di interagire e sviluppare rapporti di lavoro positivi. In un ambiente di lavoro remoto, molte di queste opportunità sono ridotte e i lavoratori da remoto possono sviluppare un senso di isolamento sociale; uno studio condotto da Golden riguardo l'impatto dell'isolamento sociale sulle prestazioni lavorative ha, infatti, riscontrato che sviluppare e mantenere buoni rapporti di lavoro è importante per la soddisfazione lavorativa, l'impegno organizzativo e le prestazioni lavorative dei lavoratori a distanza, oltre al fatto che la riduzione delle interazioni sociali può rappresentare un ostacolo nella costruzione di una cultura organizzativa, perciò le aziende devono comprendere meglio la natura della

⁹ SKOUNTRIDAKI L. et al., *Missing voices: office space discontent as driving force in employee hybrid work preferences*, Industrial Relations Journal, 2023.

cultura dell'ufficio virtuale e implementare strategie adeguate per instillare nei dipendenti la visione e i valori che l'organizzazione persegue attraverso i vari sistemi di lavoro.¹⁰

Inoltre, i lavoratori da remoto spesso hanno più distrazioni rispetto a una situazione di lavoro in un ufficio tradizionale; recenti ricerche hanno scoperto che i confini sfumati tra lavoro e non lavoro causati dalla pandemia hanno contribuito al burnout¹¹, in quanto i dipendenti potrebbero trovarsi a lavorare più ore o ad avere difficoltà a staccare dal lavoro, ed a ciò si aggiunge la mancanza di supporto sociale da parte dei colleghi associati al lavoro a distanza che è correlata alla difficoltà di concentrazione.¹²

Un rischio, più che uno svantaggio, del lavoro ibrido, può essere quello dei problemi di sicurezza informatica, poiché il lavoro da remoto può aumentare il rischio di violazioni della sicurezza informatica, specialmente se i dipendenti

¹⁰ GOLDEN T. et al., *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?*, American Psychological Association, 2008.

¹¹ RAPP D. et al., *Boundary work as a buffer against burnout: Evidence from healthcare workers during the COVID-19 pandemic*, American Psychological Association, 2021.

¹² ALLEN K. et al., *Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work*, Personality and Individual Differences, 2024.

utilizzano dispositivi personali o connessioni non sicure per accedere ai dati aziendali.

Infine, il ricorso al lavoro ibrido può comportare una certa difficoltà nel perseguire l'equità nel trattamento dei dipendenti. Infatti, quando i manager conducono una valutazione delle prestazioni, le aree soggettive delle prestazioni o del potenziale lavorativo, come atteggiamenti, sforzi e passione, sono difficili da valutare se i dipendenti sono fisicamente separati dai loro manager o colleghi. Pertanto, i manager possono più facilmente favorire i subordinati che sono fisicamente vicini a loro, e ciò è noto come “pregiudizio di prossimità”.¹³ Un sondaggio condotto nel 2021 dalla Society for Human Resource Management (SHRM) ha riferito che il 42% dei manager afferma che “a volte si dimenticano dei lavoratori remoti quando assegnano i compiti”.¹⁴ La disuguaglianza dei leader nel trattamento dei dipendenti, causata dal pregiudizio di prossimità, è il più grande nemico dei sistemi di lavoro flessibili, poiché vanifica ciò per cui questi

¹³ SEO J. et al., *Flexible work systems: preparing employees for the new normal*, Journal of Business Strategy, 2024.

¹⁴ *SHRM reveals negative perceptions of remote work*, Society for Human Resource Management, 2021, <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-research-reveals-negative-perceptions-remote-work>

sistemi sono stati progettati, demotivando i dipendenti e rovinando le dinamiche del team.

2.4 Le differenze tra piccole e grandi imprese

Quella del lavoro ibrido è ormai una pratica affermata nelle grandi aziende; tuttavia, non si può dire lo stesso per le aziende più piccole.

Questo perché, sebbene questo nuovo modo di lavorare sia solitamente il preferito dai dipendenti, spesso le piccole imprese mancano di risorse e competenze manageriali che rendono difficile attuare modalità di lavoro flessibili, a ciò si aggiunge che queste aziende più piccole hanno già alla base delle difficoltà rispetto alle aziende più grandi.

In primis, le piccole imprese soffrono di una mancanza di attrattiva per i dipendenti rispetto alle grandi aziende. Le aziende più grandi sono considerate più stabili, con un'organizzazione chiara e formalizzata, con tabelle salariali conosciute, benefici sociali superiori, maggiore sicurezza del posto di lavoro e maggiori opportunità di avanzamenti salariali. Se le piccole imprese non sono in grado di attuare modalità di lavoro flessibili, ciò non risolverà le loro difficoltà in termini di attrattiva per i dipendenti (soprattutto per i giovani talenti). Infatti, secondo un sondaggio di McKinsey and Company del 2021, oltre il 70% dei

dipendenti ha affermato che probabilmente cercherebbe altre opportunità di lavoro se il lavoro ibrido non fosse possibile nella propria azienda.¹⁵

Oltre ciò, la flessibilità offerta dal lavoro ibrido può aiutare i dipendenti a trovare un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, maggiore soddisfazione sul lavoro e a sentirsi più coinvolti nel proprio lavoro, e per trattenere i dipendenti più talentuosi, le piccole imprese devono essere in grado di offrire loro la stessa flessibilità organizzativa offerta sempre più spesso dalle grandi aziende.

Anche la questione finanziaria è alla base delle difficoltà delle piccole imprese rispetto a quelle più grandi, infatti il loro equilibrio finanziario è più fragile, poiché dispongono di minori risorse e capitale proprio, perciò sarebbe fondamentale che le piccole imprese siano in grado di sfruttare i vantaggi economici del lavoro ibrido.

Di conseguenza, oltre le risorse finanziarie, anche le risorse tecnologiche delle imprese minori sono più limitate; perciò, spesso le imprese minori non hanno la capacità di implementare strumenti e sistemi per supportare il lavoro ibrido, come software di collaborazione online, reti VPN sicure e hardware per il lavoro da remoto.

¹⁵ ALEXANDER A. et al., *What employees are saying about the future of remote work*, McKinsey&Company, 2021, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>

Alcuni punti a favore delle piccole imprese nell'implementazione del lavoro ibrido potrebbero essere: la cultura aziendale, in quanto quella delle grandi imprese potrebbe essere più resistente ai cambiamenti, il che potrebbe rendere più difficile l'adozione di nuovi modelli di lavoro come il lavoro ibrido; al contrario, le piccole imprese tendono ad essere più flessibili e possono adattarsi più facilmente a nuove modalità di lavoro; e i processi di comunicazione e collaborazione, in quanto le grandi imprese potrebbero avere bisogno di mettere in atto politiche e procedure più strutturate per gestire la comunicazione e la collaborazione tra dipendenti che lavorano in remoto e quelli che lavorano in ufficio, mentre le piccole imprese possono avere una comunicazione più informale e meno strutturata, il che potrebbe facilitare la transizione al lavoro ibrido.¹⁶

¹⁶ KOKOT T., *Hybrid Remote Work Models in Project-Organized Small and Medium-Sized IT Companies*, International Journal of Computers and their applications, 2023, https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/107614957/Final_Sept_2023_IJCA_Journal-libre.pdf?1700571244=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHybrid_Remote_Work_Models_in_Project_Org.pdf&Expires=1715525966&Signature=HOpsbmY5U71Ra4vY-54Wz5ZDS1pQL7ETCPO64BuFdTpXEgEtZGlrZH3Y~GUemg1UvkaV6cUqO-j9dAcPwGCzlBa3GQKrtSOhHYYE9LVgHg2o9H6Jdj8BbzT2Lyu13oY3F9Wwp7E1LpssdOxePgo-I64o8rvD2ObPib9HF92oOxOgLvrvV2Ye2pJHX~DPfIzHIK~RR-K38Yj~E0RzIQpH9kJTIOI348bOVA7neGQi6AO-f-

2.5 La questione della sicurezza

Nell'era del lavoro ibrido, dove sempre più persone combinano il lavoro da remoto con presenze occasionali in ufficio, la cybersecurity e la protezione dei dati diventano cruciali. La cybersecurity si riferisce alla protezione dei sistemi informatici, delle reti e dei dati da accessi non autorizzati, danni o attacchi informatici. In un contesto di lavoro ibrido, in cui i dipendenti possono accedere alle risorse aziendali da una varietà di dispositivi e posizioni, è essenziale adottare misure di sicurezza adeguate per proteggere i dati sensibili dell'azienda.

Secondo l'Osservatorio Cybersecurity & Data Protection¹⁷, “la cybersecurity sta diventando sempre di più una priorità di investimento in Italia, poiché il 67% delle imprese italiane ha segnalato un incremento dei casi di attacco”. In base ad una ricerca e ad un rapporto sulla sicurezza ibrida di HP Wolf Security¹⁸, l'82% dei responsabili della security che gestiscono un modello di lavoro ibrido si trova a fronteggiare delle lacune nella struttura di sicurezza della propria organizzazione.

9XBFEYiddF5Pn70~QqgEtSy0NAgXwV7U-mDpFrmh-
adJwZ~7Lmur9iwVUDIX7Ec1~ayJBZrhftGkHtrxd71t0Wi-IL0xBQAJV~ERT6A__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=59

¹⁷ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/cybersecurity-data-protection>

¹⁸ <https://press.hp.com/content/dam/sites/garage-press/press/press-kits/2023/hybrid-security-research-report-q2-2023/Wolf%20Hybrid%20SDM%20report%20FINAL.pdf>

Il motivo è dato dai dispositivi “endpoint”, ovvero quei dispositivi fisici che si connettono e scambiano informazioni con una rete di computer, utilizzati dai dipendenti, come smartphone, PC, tablet o laptop, che possono essere un punto di accesso privilegiato per gli hacker. Gli endpoint sono “un bersaglio privilegiato perché rappresentano il punto di intersezione tra utenti talvolta poco consapevoli e tecnologie potenzialmente vulnerabili”. Per rendere questi dispositivi più sicuri le organizzazioni possono adottare diverse strategie e soluzioni, come utilizzare software antivirus e firewall sui dispositivi endpoint per rilevare e prevenire minacce informatiche, oppure implementare politiche di accesso basate sui ruoli per limitare l'accesso ai dati aziendali solo ai dipendenti autorizzati, o anche utilizzare la crittografia dei dati per proteggere le informazioni sensibili memorizzate sui dispositivi endpoint, dato che in caso di smarrimento o furto del dispositivo, la crittografia rende i dati illeggibili e inaccessibili a chiunque non abbia le credenziali di accesso corrette. Inoltre, poiché sempre più dipendenti lavorano da remoto, è importante implementare soluzioni di gestione dei dispositivi remoti che consentano agli amministratori di monitorare, gestire e proteggere i dispositivi endpoint anche quando non sono collegati alla rete aziendale, e allo stesso tempo è necessario educare i dipendenti sulle migliori

pratiche di sicurezza informatica, come l'uso di password complesse, l'evitare di cliccare su link sospetti e l'aggiornare regolarmente il software.¹⁹

A livello italiano, secondo il Cisco Cybersecurity Readiness Index, “solo il 20% delle aziende ha raggiunto uno stadio maturo quando si parla di protezione dei dispositivi, rispetto ad un 39% delle aziende che si trovano ancora in una fase iniziale”.²⁰

2.6 Esempi di lavoro ibrido in Italia

L'adozione del lavoro ibrido in Italia, come già discusso, è diventata sempre più rilevante negli ultimi anni, specialmente a seguito della pandemia da COVID-19 che ha portato a un'accelerazione nell'adozione del lavoro da remoto, infatti molte aziende di diverse dimensioni e settori stanno esplorando o implementando il lavoro ibrido per diversi motivi, che includono la ricerca di una maggiore flessibilità per i dipendenti, la riduzione dei costi operativi legati agli spazi di ufficio e la volontà di adattarsi alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

¹⁹ CLEVELAND A. et al., *Security and Privacy Risks in an Era of Hybrid Work*, CLTC White Paper Series, 2021, https://cltc.berkeley.edu/wp-content/uploads/2021/12/Security_Privacy_and_Hybrid_Work.pdf

²⁰ SAVORELLI G., *Come cambia la cybersecurity e la strategia di protezione dei dati nell'era dello smart working*, Forbes, 14-06-2023.

In questo scenario, il Gruppo Nestlé, azienda multinazionale attiva nel settore alimentare, in Italia ha disegnato un nuovo modello lavorativo tenendo conto delle nuove necessità e dei suggerimenti delle persone che lavorano per il Gruppo. Da questo dialogo, e tenendo in considerazione le esigenze di tutti, il Gruppo Nestlé ha introdotto il “FAB Working” (acronimo di Flessibile, Adattabile e Bilanciato), che è stato testato nel 2022 e ha preso definitivamente piede a partire dall’inizio del 2023, superando il concetto di smart working. Il FAB Working è un modello estremamente flessibile, che viene disegnato da ogni singolo gruppo di lavoro valutando i compiti e la tipologia di attività da svolgere e che può essere eventualmente ripensato di volta in volta in base alle esigenze. “L’idea è quella di dare la possibilità ad ogni gruppo di lavoro di definire le modalità lavorative in modo variabile (non fissate una volta per tutte ma in funzione delle esigenze che possono cambiare), valutando compiti e tipologie di attività da svolgere. In questo modello lavorativo, l’ufficio è vissuto come una risorsa complementare al lavoro in smart working, diventando il luogo di elezione per attività di co-progettazione, condivisione, collaborazione, socializzazione e team building”, come sottolineano i manager del gruppo Nestlé nel comunicato stampa dell’azienda.

Questo nuovo modello lavorativo risulta essere molto apprezzato all’interno dell’azienda: è quanto emerge da una prima indagine interna secondo la quale per l’80% dei rispondenti il FAB Working contribuisce a creare un ambiente

caratterizzato da maggiore fiducia e autonomia. La popolazione più giovane (20-29 anni) e le donne manifestano la maggiore soddisfazione ritenendo che il FAB possa impattare positivamente sul loro benessere grazie a un migliore work-life balance.²¹

Un altro caso è quello della multinazionale di beni di consumo Unilever, la cui responsabile delle risorse umane della sede italiana, Antonella Carbone, spiega che “al centro del nostro interesse ci sono le persone e, in un contesto lavorativo come quello attuale, sappiamo che la flessibilità è la chiave per venire incontro alle esigenze di ognuno e per attrarre nuovi talenti. L’hybrid working è solo uno dei modi con cui Unilever si impegna a tutelare il benessere delle persone e a sperimentare nuovi modelli di lavoro, con l'obiettivo di evolvere, adattare e migliorare l'esperienza di lavoro”. Infatti, il lavoro ibrido in Unilever prevede che i lavoratori potranno usufruire del lavoro da remoto fino ad un massimo di 96 ore al mese, scegliendo dove, quando e come lavorare, rispondendo non ad orari o luogo fisico, ma avendo ben chiari gli obiettivi individuali e di team da

²¹ Gruppo Nestlé, *Fab Working di Nestlé: un nuovo modello di lavoro*, 06-01-2023, <https://www.nestle.it/media/pressreleases/allpressreleases/fab-working-nestle>

raggiungere, ma è comunque richiesta la presenza in sede per l'intera giornata lavorativa per almeno 4 giorni al mese.²²

Anche Banca Intesa Sanpaolo ha proposto ai suoi, a parità di retribuzione, smart working senza limiti mensili, fino a 120 giorni all'anno. La proposta della banca è su base volontaria, compatibilmente con le necessità aziendali. Il lavoro flessibile da remoto di Intesa Sanpaolo prevede un buono pasto di 3 euro al giorno e un'indennità per le spese in smart working dei dipendenti che usufruiscono di questa modalità.²³

²² CASADEI C., *Unilever sperimenta lo smart working a ore: Accordo con i sindacati per l'Hybrid Working 2.0*, *IlSole24Ore*, 11-07-2023.

²³ CASTIGLI M., *Lavoro ibrido, ecco le scelte dei grandi gruppi italiani*, *AgendaDigitale*, 2022, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lavoro-ibrido-ecco-le-scelte-dei-grandi-gruppi-italiani/>

CAPITOLO 3

COSA CERCA LA GENERAZIONE Z NEL LAVORO

3.1 Aumento delle richieste di lavoro ibrido tra i giovani della Generazione Z

Negli ultimi anni, il mondo del lavoro ha subito trasformazioni radicali, ridefinendo le aspettative e le dinamiche tra datori di lavoro e dipendenti. Un cambiamento significativo è emerso con la Generazione Z, composta da giovani nati tra il 1996 e il 2012, che stanno iniziando a entrare in massa nel mercato del lavoro. Questa generazione, cresciuta in un'era dominata dalla tecnologia digitale e dalle connessioni globali, sta portando con sé nuove aspettative e richieste che stanno rapidamente rimodellando il panorama lavorativo. Tra queste, una delle più rilevanti è proprio la crescente preferenza per il lavoro ibrido, che combina la presenza fisica in ufficio con il lavoro da remoto. L'adozione di modelli di lavoro ibridi è stata enormemente accelerata dalla pandemia di Covid-19, ed è proprio durante questo periodo che i giovani della Generazione Z hanno vissuto la transizione dalla scuola o dall'università al mondo del lavoro, ed ora, anche con la fine della pandemia, molti di questi non sono disposti a rinunciare a queste nuove modalità di lavoro.

Nel 2022, al termine dei periodi di lockdown e, quindi, con il ritorno alla normalità, una delle aziende più attente a questi aspetti innovativi del mondo del lavoro, Nestlé, che, come detto precedentemente, ha attivato il suo modello di lavoro ibrido chiamato FAB Working, ha condotto un sondaggio tra oltre 400 giovani under 30, nel quale veniva chiesto agli intervistati quale fosse la loro modalità di lavoro preferita. Dal sondaggio è scaturito che il modello di lavoro ibrido è la preferita da più della metà degli intervistati, il 52%, anche se un terzo degli under 30 preferirebbe tornare a lavorare esclusivamente in ufficio, riconoscendo i benefici e i vantaggi del lavorare in presenza rispetto al lavorare sempre da remoto.¹

Anche un'indagine condotta da McKinsey&Company, che ha esplorato le preferenze lavorative di diverse generazioni, con un focus particolare sui lavoratori della Generazione Z, ha evidenziato come la maggioranza di questi preferisca un modello di lavoro ibrido (il 45%), mentre il 30% preferisce lavorare totalmente in ufficio, perciò anche questa indagine di McKinsey evidenzia come la Gen Z stia guidando un cambiamento significativo verso modelli di lavoro più flessibili e adattabili.²

¹ CASADEI C., *Oltre la metà degli under 30 preferisce il lavoro ibrido*, *IlSole24Ore*, 08-02-2024.

² HIRT M. et al., *McKinsey Global Surveys, 2021: A year in review*, McKinsey&Company, 2021.

Nonostante ciò, secondo un recente studio di Talent Trends for Europe 2023 condotto da ACCA (Association of Chartered Certified Accountants)³, sono i lavoratori con più di 57 anni a usare maggiormente il lavoro da remoto in Europa. In particolare, il 64% dei lavoratori appartenenti alla Generazione Z lavorano full-time in presenza dall'ufficio, contro il 30% dei lavoratori tra i 25 e i 42 anni, il 31% dei lavoratori tra i 43 e i 57 anni e il 17% dei lavoratori con più di 57 anni. Il motivo è legato alla minore libertà con cui il lavoro da casa viene concesso alle figure "junior", con meno esperienza sul campo e con più necessità di essere seguiti da vicino. Da questo report è emerso che solo il 31% dei professionisti coinvolti nello studio afferma di lavorare completamente in ufficio; inoltre, quasi 9 intervistati su 10 in Europa hanno affermato che in futuro vorrebbero lavorare da remoto almeno un giorno alla settimana, e il 75% afferma con certezza di essere più produttivo lavorando da remoto.

Dato che questi lavoratori della Generazione Z, secondo un'indagine di Adobe⁴, nel 2025 costituiranno il 27% della forza lavoro totale, i datori di lavoro delle

³ Europe talent trends in finance 2023,

https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/global-talent-trends2023/ACCA_Europe%20Talent%20Trends%202023_compressed.pdf

⁴ <https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/us/en/pdfs//the-future-of-time.pdf>

aziende dovranno rivolgersi ai lavoratori di questa generazione se vorranno rimanere interessanti e competitive.

Perciò prima di comprendere quali sono i motivi per cui i lavoratori della Gen Z hanno una preferenza per il lavoro ibrido, bisogna capire quali sono le caratteristiche di questi lavoratori.

Una ricerca condotta sulle caratteristiche dei membri della Generazione Z in cerca di lavoro in Ungheria ha identificato cinque categorie che li accomunano: i valori estrinseci, i valori intrinseci, i valori di crescita/di potere, i valori sociali e i valori di convenienza.

I valori estrinseci riguardano la stabilità e la sicurezza del lavoro, pertanto includono i compensi, salari elevati, bonus, servizi organizzativi e altri benefici e vantaggi.

I valori intrinseci si riferiscono a valori essenziali come la salute mentale, lo scopo del lavoro, il divertimento, l'autonomia, le sfide, la creatività, la responsabilità sociale delle imprese e il riconoscimento nell'ideologia dell'organizzazione.

I valori di crescita/di potere sono quelli che vanno a beneficio dello sviluppo e dello status individuale attraverso il lavoro, e sul lavoro.

I valori sociali riguardano il bisogno di connessione sociale sul lavoro e, quindi, comprendono il team building, lo spirito di squadra, il lavoro di squadra e relazioni positive con i colleghi e con i manager.

Infine, i valori di convenienza si riferiscono al supporto sanitario, al supporto in ufficio tra colleghi e al supporto all'equilibrio tra lavoro e vita privata.⁵

Secondo la “Millennial & Gen Z Survey 2023” di Deloitte⁶, nonostante questa generazione abbia vissuto nel bel mezzo della crisi economica mondiale, non è considerata una generazione pragmatica, avversa al rischio e non imprenditoriale. Tutt'altro. Nonostante lo stipendio sia il fattore più importante nella decisione riguardo un lavoro, la Generazione Z valuta lo stipendio meno di ogni altra generazione: se viene data la possibilità di scegliere di accettare un lavoro meglio retribuito ma noioso rispetto a un lavoro più interessante ma non altrettanto pagato, la Generazione Z è stata divisa abbastanza equamente nella scelta. Le variabili che attraggono la Generazione Z sono altre, come l'impegno delle aziende in sfide sociali come la sostenibilità e il cambiamento climatico.⁷

⁵ YACINE L. et al., *Re-envisioning Organizations through Transformational Change. A Practitioners Guide to Work, Workforce, and Workplace*, Routledge, 2023.

⁶ POMPEI F., *Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2023*, Deloitte, 2023, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/2023-deloitte-global-gen-z-and-millennial-survey.html>

⁷ MAWHINNEY T. et al., *Understanding Generation Z in the workplace*, Deloitte, 2023, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>

3.2 Le ragioni dietro la preferenza per il lavoro ibrido

A differenza delle generazioni precedenti, la Generazione Z è cresciuta in un mondo digitale, dove la tecnologia è parte integrante della vita quotidiana. Questo contesto ha influenzato le loro aspettative lavorative, portandoli a privilegiare modalità di lavoro flessibili che permettano di conciliare meglio vita professionale e personale. Il lavoro ibrido rappresenta per loro una soluzione ideale, in grado di offrire la libertà di lavorare da qualsiasi luogo senza rinunciare alle opportunità di collaborazione e socializzazione offerte dal lavorare in ufficio.

Le motivazioni dietro la preferenza per il lavoro ibrido da parte della Generazione Z sono molteplici e complesse.

Innanzitutto, come detto, la Generazione Z è la prima generazione nativa digitale, i cui telefoni sono sempre stati smartphone; perciò, incorpora perfettamente la tecnologia digitale nella sua vita quotidiana, e attraverso l'uso costante di questi o altri dispositivi digitali, applicazioni e piattaforme online, può sfruttare una forte conoscenza tecnologica. Di conseguenza la Generazione Z è probabile che preferisca la comunicazione via videochiamata o e-mail rispetto alle interazioni faccia a faccia, anche se questo potrebbe significare che sono meno abili nella

comunicazione di persona o nell'uso delle tecnologie tradizionali che si trovano nei luoghi di lavori contemporanei.⁸

In secondo luogo, la Generazione Z mostra individualismo nei propri stili di apprendimento, lavoro e comunicazione. La loro fiducia e il loro atteggiamento sicuro di sé li mettono a proprio agio nel fare affidamento sulle proprie capacità e nel dare priorità allo sviluppo e alla crescita personale, più dei loro colleghi più anziani. Di conseguenza, preferiscono il lavoro individuale rispetto al lavoro di squadra, che può creare sfide nei luoghi di lavoro. Inoltre, la Generazione Z tende al multitasking, cosa che si manifesta anche nella preferenza per una comunicazione digitale, breve e concisa.⁹

In terzo luogo, i recenti disordini politici e sociali e l'impatto del COVID-19 hanno spinto alla normalizzazione delle sfide legate alla salute mentale, infatti, secondo il Gen Z and Millennial Survey del 2024 di Deloitte¹⁰, in cui sono stati intervistati oltre 23.000 lavoratori della Generazione Z in 44 paesi diversi per monitorare le loro esperienze e aspettative sul lavoro e nel mondo in generale,

⁸ GRACZYK-KUCHARSKA M. et al., *A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 2020.

⁹ PICHLER S. et al., *DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation*, Business Horizons, 2021.

¹⁰ <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>

quasi la metà di questi sostiene di provare stress o ansia costanti sul posto di lavoro. Di conseguenza, la Generazione Z dà priorità all'equilibrio tra lavoro e vita privata e cerca di unirsi a organizzazioni che considerano il supporto alla salute mentale una vera necessità aziendale e prenderebbero seriamente in considerazione l'idea di cambiare lavoro se la nuova offerta fornisse migliori benefici per la salute mentale o l'equilibrio tra lavoro e vita privata, che, come detto precedentemente, è uno dei vantaggi insiti nell'adozione di modalità di lavoro flessibili.¹¹

Infine, per la Generazione Z, la sostenibilità ambientale rappresenta una priorità. Sempre secondo il sondaggio di Deloitte, 6 lavoratori intervistati su 10 della Gen Z affermano di essere preoccupati per il cambiamento climatico e ritengono che le aziende, sostenuti dai governi, abbiano l'opportunità di guidare il cambiamento.¹²

¹¹ GURCHIEK K., *Gen Z expects mental wellness support from employers*, Society for Human Resource Management, 2023, <https://www.shrm.org/topics-tools/news/gen-z-expects-mental-wellness-support-employers>

¹² CANDIANI S., *Il digitale a supporto della sostenibilità: The European House – Ambrosetti e Microsoft Italia rilasciano uno studio sull'impatto del digitale nello sviluppo sostenibile del nostro paese*, Secondo uno studio condotto da Microsoft Italia in collaborazione con The European House – Ambrosetti, le nuove forme di lavoro a distanza e la digitalizzazione delle aziende italiane ha il potenziale di ridurre le emissioni di CO2 fino al 10% tra il 2020 e il 2030, Microsoft Italia, 2021, <https://news.microsoft.com/it-it/2021/09/03/il-digitale-a-supporto-della-sostenibilita-the-european->

Infatti, oltre a rivoluzionare il modo in cui le persone approcciano il proprio lavoro, il lavoro ibrido offre un'opportunità unica per promuovere la sostenibilità ambientale, attraverso la riduzione degli spostamenti quotidiani casa-ufficio o dei viaggi di lavoro, e quindi riducendo le emissioni di CO₂, ma anche attraverso l'ottimizzazione degli spazi di lavoro, in quanto riducendo gli uffici, viene diminuito il consumo di energia per il riscaldamento e l'illuminazione, o attraverso l'adozione di strumenti digitali che riducono il consumo di carta e altri materiali.¹³

Un'indagine condotta tra i laureandi di un'unica università riguardo le prospettive di carriera di questi ha identificato gli elementi che rendono interessante il lavoro ibrido per i membri della Generazione Z in base al tipo di ambiente lavorativo ricercato. In particolare, su 1271 intervistati, 977 (quasi l'80 %) hanno espresso una preferenza per il lavoro ibrido, ed è stato riscontrato che il tipo di ambiente lavorativo ricercato dal laureato influenza in modo significativo le caratteristiche specifiche del lavoro ibrido che i membri della Generazione Z apprezzano maggiormente.

house-ambrosetti-e-microsoft-italia-rilasciano-uno-studio-sullimpatto-del-digitale-nello-sviluppo-sostenibile-del-nostro-paese/

¹³ MOGLIA M. et al., *Telework, hybrid work and the United Nation' sustainable development goals: towards policy coherence*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 2021.

I contesti lavorativi considerati sono: la grande azienda con una struttura gerarchica articolata, l'impresa familiare, e quella in fase di avvio, cioè l'iniziativa imprenditoriale, definita come start-up già operativa o creazione di un'impresa propria; si è, inoltre, considerato chi, invece, è ancora indeciso nella preferenza. Gli studenti che aspirano ad intraprendere una carriera aziendale mostrano una maggiore attenzione all'ambiente in sede, in particolare apprezzano l'opportunità di instaurare rapporti con i colleghi; perciò, le aziende per attrarre e trattenere i membri della Generazione Z dovrebbero organizzare attività di team building sia di persona che online per creare senso di appartenenza, creare fiducia e per migliorare i processi decisionali.

Per coloro che sono interessati a lavorare in un'impresa familiare le infrastrutture e i servizi in loco sono caratteristiche attraenti; ad esempio, un ufficio che offre maggiori funzionalità rispetto al lavoro da casa può favorire un maggior entusiasmo per la presenza in ufficio.

Infine, coloro che aspirano ad intraprendere iniziative imprenditoriali o sono ancora indecisi, il fattore che apprezzano maggiormente è la possibilità di una perfetta integrazione tra lavoro e vita privata. In questo caso la start-up imprenditoriale dovrà offrire un forte sostegno per consentire di lavorare da casa in condizioni ottimali. Oltre a ciò, la Generazione Z si aspetta il sostegno dei datori di lavoro anche per quanto riguarda il benessere psicologico che, oltre a consistere in programmi di aiuto in termini di incentivi ai dipendenti per dare

priorità alla cura di se stessi, concedendo un'indennità mensile per attività di benessere, come implementato da Salesforce con il programma Wellness Reimbursement, consiste anche in un impegno nei confronti della benessere psicologico, comprese iniziative di riprogettazione del lavoro e del carico di lavoro, per prevenire lo sviluppo di problemi correlati.¹⁴

3.3 Gli effetti negativi sulle nuove generazioni

L'emergere del lavoro ibrido come modalità predominante di organizzazione del lavoro ha suscitato un vivace dibattito sulle sue implicazioni per la generazione Z, la quale, come gruppo demografico sempre più rilevante sul mercato del lavoro, svolge un ruolo centrale in questa trasformazione. La generazione Z, nata e cresciuta nell'era digitale, ha sviluppato una forte affinità con la tecnologia e un profondo desiderio di flessibilità e autonomia nel modo in cui svolge il proprio lavoro. In tal senso, il lavoro ibrido rappresenta un'opportunità unica per questa generazione, consentendo loro di conciliare le esigenze lavorative con altre sfere della vita, come la famiglia, gli studi o gli interessi personali.

¹⁴ OSORIO M. et al., *Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family and entrepreneurial settings*, Business Horizons, 2024.

Tuttavia, nonostante i vantaggi evidenti del lavoro ibrido, emergono anche una serie di sfide e preoccupazioni che potrebbero influire negativamente sull'esperienza lavorativa della generazione Z.

Infatti, il confine sempre più sfumato tra lavoro e vita personale nel lavoro ibrido può portare a una maggiore difficoltà nel disconnettersi e nel trovare un equilibrio sano tra le due sfere. Questa generazione, caratterizzata da un forte impegno per il lavoro e una grande passione per il successo professionale, potrebbe trovarsi a lottare con la necessità di impostare confini chiari e proteggere il proprio benessere mentale, altrimenti andrà incontro ad un “burnout emotivo”.¹⁵

Inoltre, se la possibilità di essere multitasking poteva rappresentare un vantaggio del lavoro ibrido, allo stesso tempo può essere causa di esaurimento emotivo.

Sebbene le tecnologie che semplificano il multitasking siano considerate efficienti in termini di tempo, l'aumento della complessità del lavoro e della complessità del

¹⁵ ZOCCALI et al., *Il burnout e l'emozione rabbia*, Journal of psychopathology, 1999, Il burnout, o esaurimento emotivo, è un termine introdotto da Freudenberger nel 1975, con il quale si intende una condizione di stress lavorativo, in particolare “della mancanza di energia necessaria per affrontare la realtà quotidiana e della prevalenza di sentimenti di apatia e distacco emotivo nei confronti del lavoro, per cui il soggetto si sente svuotato, sfinito, le sue risorse emozionali sono esaurite”.

multitasking si traduce nell'aumento dell'inefficienza complessiva dei dipendenti.¹⁶

Un'altra conseguenza negativa del lavoro ibrido sulle nuove generazioni riguarda la perdita di connessione con la cultura aziendale e la mancanza di opportunità di apprendimento informale e di sviluppo professionale. Infatti, lavorare in remoto o in un ambiente ibrido potrebbe limitare le opportunità di mentoring, ovvero il processo di guida e supporto fornito da colleghi più adulti o senior, e di networking, che sono spesso fondamentali per la crescita e il progresso di carriera dei giovani lavoratori. Questa limitazione delle opportunità di mentoring potrebbe avere conseguenze negative sullo sviluppo professionale della generazione Z, limitando l'accesso a preziose risorse e conoscenze, e rallentando il loro progresso di carriera. Senza il supporto e l'orientamento di un mentore, i giovani lavoratori potrebbero avere più difficoltà nel navigare le sfide del mondo del lavoro, nell'identificare opportunità di crescita e nell'acquisire competenze chiave per il successo professionale. Pertanto, è importante che le organizzazioni riconoscano l'importanza del mentoring nel contesto del lavoro ibrido e adottino misure per

¹⁶ SAPUTRA D. et al., *The Role of Emotional Exhaustion in Understanding the Relationship Between Hybrid Work Characteristics and Innovative Work Behavior in Hybrid Working Arrangement*, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, 2022, <https://ieomsociety.org/proceedings/2022istanbul/708.pdf>

favorire la continuità e l'efficacia delle relazioni di mentoring. Ciò potrebbe includere l'implementazione di programmi strutturati di mentoring virtuale e la promozione di occasioni di networking online.¹⁷

Affrontando queste sfide e sfruttando le opportunità offerte dal lavoro ibrido, le organizzazioni possono creare un ambiente di lavoro inclusivo e favorevole alla crescita, poiché solo così la Generazione Z potrà realizzare il proprio potenziale, contribuendo in modo significativo al successo e all'innovazione dell'azienda.

3.4 Il fenomeno delle Grandi Dimissioni

Negli Stati Uniti è noto come “Great Resignation”, il fenomeno delle grandi dimissioni, mentre in Italia non è della stessa portata ma dopo la pandemia è sempre più in aumento il numero di coloro che decidono di lasciare il proprio lavoro.

L'espressione “great resignation” è stata coniata da Anthony Klotz, psicologo e professore della Texas A&M University, che aveva previsto che quasi 50 milioni

¹⁷ Tu M. et al., *What great mentorship looks like in a hybrid workplace*, Harvard Business Review, 2021.

di lavoratori negli Stati Uniti, dopo la pandemia di Covid-19, avrebbero deciso volontariamente di separarsi dall'azienda in cui lavoravano.¹⁸

Nei primi 9 mesi del 2022, secondo i dati trimestrali delle comunicazioni obbligatorie al Ministero del Lavoro, il numero dei rapporti di lavoro cessati per dimissioni era di oltre 1,6 milioni, il 22% in più rispetto allo stesso periodo del 2021.¹⁹

Infatti, il fenomeno delle Grandi Dimissioni sta segnando profondamente il mercato del lavoro globale negli ultimi anni, con un numero crescente di lavoratori che scelgono di lasciare il proprio impiego in cerca di migliori condizioni lavorative e un equilibrio vita-lavoro più soddisfacente. Questo trend ha coinvolto in modo particolare la Generazione Z, i cui membri stanno entrando in massa nel mercato del lavoro con aspettative e valori distinti rispetto alle generazioni precedenti.

O meglio, sebbene questi scelgano un lavoro anche in base allo stipendio offerto, i fattori che li convincono a restare all'interno di un'organizzazione sono

¹⁸ KUZIOR A. et al., *Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 2022.

¹⁹ Articolo redazionale, *Lavoro, la grande fuga: 1,6 milioni di dimissioni in 9 mesi*, *IlSole24Ore*, 22-01-2023.

principalmente di carattere non-finanziario, ovvero fattori etici, culturali, relazionali e personali.

Secondo i dati emersi da un'indagine di Proce Waterhouse Cooper, che ha analizzato gli atteggiamenti e i comportamenti di quasi 54mila lavoratori in 46 paesi, nel 2023 il 26% dei dipendenti intervistati ha affermato di voler cambiare lavoro nei prossimi 12 mesi, in crescita rispetto al 19% del 2022; di questi, il 35% fa parte della Generazione Z.

In Italia si registrano percentuali analoghe a quelle mondiali, con il 25% degli intervistati che dichiara di voler cambiare lavoro entro 12 mesi. Una quota che aumenta tra le giovani generazioni, infatti il 37% di questi appartiene alla Generazione Z.²⁰

Secondo degli studi condotti da Deloitte sui membri della Generazione Z, i principali fattori che inducono i giovani lavoratori a chiedere le dimissioni possono essere visti nell'assenza di impegno delle aziende nel combattere il cambiamento climatico, o in temi come la fame, l'esclusione sociale, oltre all'assenza delle cosiddette politiche DEI (acronimo di "Diversity, Equity, Inclusion").

²⁰ <https://www.pwc.com/it/it/press-room/assets/docs/pwc-press-release-hopes-fears-global-workforce.pdf>

Risultati simili sono stati trovati dagli studi condotti dai ricercatori della Innovation Center ProLearning in Polonia, per cui i membri della Generazione Z cercano una buona atmosfera sul posto di lavoro, buone opportunità di sviluppo e di realizzazione personale, valori etici e fiducia.²¹

Tra le altre, una delle principali ragioni alla base delle dimissioni di molti giovani lavoratori della Generazione Z è la mancanza di opzioni di lavoro ibrido nelle loro offerte di lavoro e la speranza di trovare un migliore equilibrio fra vita privata e lavoro; cresciuti in un'era digitale, questi giovani professionisti attribuiscono un grande valore alla flessibilità e alla possibilità di lavorare da remoto, aspetti che permettono loro di gestire meglio il proprio tempo e bilanciare le esigenze personali e professionali.²²

L'assenza di politiche di lavoro ibrido può essere percepita come un segno di rigidità e di mancanza di adattamento alle moderne esigenze lavorative da parte delle aziende, spingendo molti giovani a cercare opportunità altrove. La Generazione Z è particolarmente attenta al proprio benessere mentale e fisico e riconosce l'importanza di un ambiente di lavoro che supporti questi aspetti. Per molte aziende, l'incapacità di offrire queste condizioni si traduce in una perdita di

²¹ KUZIOR A. et al., op. cit.

²² MUSIU V., *Grandi dimissioni, perché i lavoratori si licenziano? Le ragioni del fenomeno (e i miti da sfatare)*, Corriere della sera, 27-11-2023.

talenti giovani e motivati, che vedono nella flessibilità del lavoro ibrido un elemento imprescindibile per la loro soddisfazione professionale. Le dimissioni della Generazione Z legate alla mancanza di lavoro ibrido riflettono un cambiamento più ampio nelle dinamiche del mercato del lavoro, dove la qualità della vita e la possibilità di adattare il lavoro alle proprie esigenze personali stanno diventando criteri fondamentali nella scelta dell'impiego. Le aziende che non riescono a comprendere e ad adeguarsi a queste nuove aspettative rischiano di trovarsi in difficoltà nel trattenere i propri dipendenti più giovani e di talento. Questo fenomeno evidenzia la necessità di un ripensamento delle politiche aziendali in termini di flessibilità e supporto al benessere dei dipendenti, promuovendo un ambiente lavorativo che non solo attragga ma anche mantenga i migliori talenti.²³

Secondo uno studio McKinsey è, quindi, fondamentale basarsi su metodologie di Design Thinking per progettare un ambiente di lavoro ibrido che punti al soddisfacimento delle esigenze individuali e di team; ovvero, come la maggior parte delle imprese punta a differenziarsi e ad ottenere un vantaggio competitivo mediante la “customer experience” e quindi si interroga su come soddisfare il consumatore per favorirne la retention, allo stesso modo l’azienda deve porsi le

²³ RUSCONI G., “*Great Resignation*”: perché è un fenomeno in crescita e come rallentarla, *IlSole24Ore*, 20-04-2022.

stesse domande riguardo ai dipendenti e, quindi, riguardo alla “employee experience”, che è composta da tre dimensioni: la Work Experience, fondamentale per capire se i modelli organizzativi si basino su responsabilità chiare, se gli strumenti di lavoro siano disponibili, se sia attivo un sistema di incentivi e se l’azienda fornisca quella flessibilità che è necessaria per integrare vita personale e lavorativa; la Social Experience, cioè la qualità dell’ambiente di lavoro e, quindi, il livello di collaborazione, teamwork, senso di appartenenza e rispetto; e la Organization Experience, cioè l’allineamento dello scopo individuale con quello dell’azienda, ma anche la qualità degli spazi fisici e la dotazione di tecnologie per la gestione del luogo di lavoro.²⁴

In sintesi, le Grandi Dimissioni tra i lavoratori della Generazione Z rappresentano un chiaro segnale di come il mondo del lavoro stia evolvendo verso una maggiore richiesta di flessibilità e di attenzione al benessere personale e il lavoro ibrido emerge come un elemento cruciale in questo contesto.

²⁴ EMMETT J. et al., *This time it's personal: Shaping the “new possible” through employee experience*, McKinsey&Company, 2021, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>

3.5 Il futuro del lavoro ibrido

Il lavoro ibrido del futuro è destinato a evolversi in un modello sempre più flessibile e dinamico, rispondendo alle esigenze sia dei dipendenti che delle organizzazioni, e trasformando non solo la natura del lavoro stesso, ma anche la struttura fisica delle organizzazioni e il modo in cui le persone vivono la loro vita professionale.

Secondo Meister, in futuro le aziende potranno creare intenzionalmente ambienti di lavoro ibridi che si adattino alle esigenze sia dei dipendenti che dei datori di lavoro osservando tre punti chiave.²⁵

Il primo consiste nell'offrire un mix di spazi di lavoro, creando degli uffici satellite, o "pod", che siano comodi ai dipendenti in senso di vicinanza rispetto al loro domicilio. Ognuno di questi "pod" è uno spazio progettato per adattarsi a vari tipi di lavoro; quindi, possono includere un'area in cui si lavora "a testa bassa", uno spazio dove si collabora per promuovere l'innovazione e la creatività, e uno spazio, invece, adibito per le pause dal lavoro, dove è possibile interagire con gli altri membri del team.

²⁵ MEISTER J., *The future of hybrid work: 3 ways to re-invent working from anywhere*, Forbes, 2024, <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2024/03/28/the-future-of-hybrid-work-3-ways-to-re-invent-working-from-anywhere/?sh=597dfbe558fd>

Il secondo suggerimento è quello di investire nella tecnologia per migliorare l'esperienza ibrida dei dipendenti, innanzitutto nella tecnologia di base per fornire adeguate capacità audio e video nelle sale conferenze.

Uno studio di Cisco²⁶ stima che solo un terzo di tutte le sale conferenze nel mondo siano dotate di qualità video adeguate per fornire condizioni di parità a coloro che sono in modalità remota per comunicare con i presenti in una sala conferenze. Inoltre, vivendo ormai nell'era dell'intelligenza artificiale, ci si aspetta sempre più che l'utilizzo della stessa possa comportare un miglioramento della produttività individuale.

Il terzo ed ultimo è un suggerimento ai manager, che devono affidarsi al fatto che i loro dipendenti lavorano ovunque, ovvero le aziende devono costruire una cultura basata sulla fiducia che i propri dipendenti lavorino da qualsiasi luogo. Infatti, la fiducia è una componente fondamentale negli ambienti di lavoro ibridi, e per questo i leader devono dare priorità alle pratiche che comunicano fiducia, indipendentemente da dove viene svolto il lavoro. Ad oggi, alcuni manager hanno una mentalità chiusa da questo punto di vista e tendono a privilegiare coloro che lavorano in ufficio a scapito di coloro che, invece, lavorano da casa o da altro luogo; pertanto, è importante che i manager comunichino fiducia ai propri

²⁶ https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/hybrid-work/hybrid-work-index/documents/cisco-hybrid-future.pdf

dipendenti, in modo che lo spazio di lavoro fisico diventi un luogo per creare connessioni e collaborazioni con i propri colleghi, invece di venir visto come un mandato aziendale insignificante. Il ruolo dell'ufficio non è più quello di un luogo in cui svolgere il lavoro, ma quello di offrire ai dipendenti esperienze ricche e memorabili per comprendere la visione aziendale, conoscere i propri colleghi a livello intimo e costruire la fiducia necessaria per svolgere il proprio lavoro in modo ottimale.

Anche Parker, mediante un sondaggio su oltre 1200 persone in 24 paesi diversi, è arrivato alla conclusione che circa il 40% dei manager intervistati ha scarsa fiducia, sia in se stessi, soprattutto nella propria capacità di gestire i lavoratori da remoto, sia in chi lavora da remoto, riguardo alla possibilità di ottenere elevate prestazioni. Perciò è importante anche investire nella formazione dei manager così che siano in grado di trasmettere fiducia a se stessi e ai propri dipendenti per creare un ambiente di lavoro ibrido efficace.

Inoltre, si ritiene che il lavoro ibrido del futuro contribuirà a ridurre l'impatto ambientale delle aziende, diminuendo il pendolarismo e il consumo energetico degli uffici, in linea con le crescenti preoccupazioni per la sostenibilità.

Infine, dal punto di vista legislativo, le normative sul lavoro a distanza saranno rafforzate per garantire la sicurezza e il benessere dei lavoratori, mentre le politiche aziendali dovranno essere continuamente aggiornate per rimanere al passo con le nuove esigenze e tendenze del mercato del lavoro.

In sintesi, il lavoro ibrido del futuro sarà caratterizzato da un alto grado di adattabilità, innovazione tecnologica e attenzione al benessere dei dipendenti, trasformando radicalmente il modo in cui lavoriamo e collaboriamo.

CONCLUSIONI

Il lavoro ibrido, emerso come risposta iniziale alla pandemia di COVID-19, ha dimostrato di essere una soluzione duratura e trasformativa nel contesto lavorativo moderno. La sua capacità di adattarsi alle esigenze di flessibilità e di migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale ha reso questo modello non solo popolare, ma anche essenziale per il futuro del lavoro.

L'adozione del lavoro ibrido ha evidenziato numerosi vantaggi, sia per i dipendenti che per le aziende. La flessibilità offerta ha permesso ai lavoratori di gestire meglio le loro responsabilità personali e professionali, migliorando il loro benessere complessivo. Allo stesso tempo, le aziende hanno beneficiato di una maggiore produttività e di una riduzione dei costi operativi, potendo inoltre attrarre talenti da un bacino geografico più ampio.

Tuttavia, il lavoro ibrido non è privo di sfide. La gestione della produttività, la sicurezza dei dati informatici e il mantenimento di una cultura aziendale coesa rappresentano alcune delle criticità più significative. È fondamentale che le aziende sviluppino strategie efficaci per affrontare questi problemi, garantendo una comunicazione chiara e continua e adottando tecnologie sicure e affidabili.

La Generazione Z, con le sue competenze digitali avanzate e le sue aspettative di flessibilità, svolge un ruolo cruciale nell'evoluzione del lavoro ibrido. Le aziende

devono riconoscere e rispondere alle esigenze di questa generazione, offrendo opportunità di crescita e sviluppo professionale che favoriscano un ambiente di lavoro inclusivo e stimolante. Il fenomeno delle Grandi Dimissioni ha ulteriormente sottolineato l'importanza di creare condizioni lavorative che soddisfino le aspirazioni dei giovani lavoratori.

Guardando al futuro, è evidente che il lavoro ibrido continuerà a evolversi. Le aziende devono rimanere flessibili e adattabili, pronte ad adottare nuove pratiche e tecnologie che possano migliorare ulteriormente questo modello. La formazione continua e il supporto ai dipendenti saranno essenziali per affrontare le sfide future e per sfruttare appieno le opportunità offerte dal lavoro ibrido, nonché per attrarre nuovi talenti.

In conclusione, il lavoro ibrido rappresenta una straordinaria opportunità per ridefinire il concetto di lavoro nel ventunesimo secolo. Se gestito con attenzione e lungimiranza, può offrire benefici significativi sia ai lavoratori che alle organizzazioni, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più sostenibile e inclusivo.

Questa tesi ha cercato di delineare un quadro completo del lavoro ibrido esplorando le sue diverse dimensioni e fornendo spunti di riflessione per il futuro rapportandolo al ruolo della Generazione Z che rappresenterà la forza lavoro dominante del prossimo futuro. L'auspicio è che le organizzazioni e i lavoratori possano utilizzare queste informazioni per navigare con successo nel nuovo

scenario lavorativo, cogliendo le opportunità e affrontando le sfide con consapevolezza e proattività.

BIBLIOGRAFIA

ALEXANDER A. et al., *What employees are saying about the future of remote work*, McKinsey&Company, 2021, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>

ALLEN K. et al., *Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work*, *Personality and Individual Differences*, 2024.

APPEL-MEULENBROEK R. et al., *How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences*, *Journal of Environmental Psychology*, 2022.

Articolo redazionale, *Contro la “paranoia della produttività”*,

HarvardBusinessReview, 2022,

<https://www.hbritalia.it/homepage/2022/09/23/news/contro-la-paranoia-della-produttivita-15352/>

Articolo redazionale, *Cos'è la “paranoia della produttività” e perché può danneggiare gli ambienti di lavoro ibridi: la ricerca di Microsoft*, *Forbes*, 2022,

<https://forbes.it/2022/10/03/cose-paranoia-produttivita-ecco-risultati-studio-microsoft/>

Articolo redazionale, *Lavoro, la grande fuga: 1,6 milioni di dimissioni in 9 mesi*, IlSole24Ore, 22-01-2023.

AWADA M. et al., *Working from home during Covid-19 pandemic: impact on office worker productivity and work experience*, IOS Press, 2021, <https://content.iospress.com/articles/work/wor210301>

CASADEI C., *Oltre la metà degli under 30 preferisce il lavoro ibrido*, IlSole24Ore, 08-02-2024.

CASADEI C., *Unilever sperimenta lo smart working a ore: Accordo con i sindacati per l'Hybrid Working 2.0*, IlSole24Ore, 11-07-2023.

CLEAVELAND A. et al., *Security and Privacy Risks in an Era of Hybrid Work*, CLTC White Paper Series, 2021, https://cltc.berkeley.edu/wp-content/uploads/2021/12/Security_Privacy_and_Hybrid_Work.pdf

CONSIGLIERE I., *Salute e benessere psicologico, perché le aziende devono investire di più in questi servizi di welfare*, Corriere della sera, 31-03-2024.

COSTA M. et al., *Economic and social development*, 78th International Scientific Conference On Economic and Social Development, 2022, https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdAveiro2022_Online.pdf#page=208

EMMETT J. et al., *This time it's personal: Shaping the "new possible" through employee experience*, McKinsey&Company, 2021, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational->

performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience

GOLDEN T. et al., *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?*, American Psychological Association, 2008.

GRACZYK-KUCHARSKA M. et al., *A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 2020.

GRATTON L., *Four Principles to ensure hybrid work is productive work*, MIT Sloan Management Review, 2020, <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>

GUBITTA P., *Chi ha paura dei lavori ibridi?*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 220-230.

GURCHIEK K., *Gen Z expects mental wellness support from employers*, Society for Human Resource Management, 2023, <https://www.shrm.org/topics-tools/news/gen-z-expects-mental-wellness-support-employers>

HILBERATH C. et al., *Hybrid Work is the new Remote Work*, BostonConsultingGroup, 2020, <https://web-assets.bcg.com/c6/fe/e4f521174360a21f280425a04613/bcg-hybrid-work-is-the-new-remote-work-sep-2020.pdf>

HIRT M. et al., *McKinsey Global Surveys, 2021: A year in review*, McKinsey&Company, 2021.

KESSLER S., *Getting rid of remote work will take more than a downturn*, The New York Times, 7-01-2023.

KLASER K. et al., *Il futuro del lavoro ibrido in Italia: un'analisi del sistema socio-tecnico basata su indagini*, Journal of Innovation & Knowledge, 2023.

KLASER K. et al., *Lavoro ibrido: una riflessione sulla questione definitoria*, Prospettive in organizzazione, 2024,
<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/lavoro-ibrido-una-riflessione-sulla-questione-definitoria/>

KOKOT T., *Hybrid Remote Work Models in Project-Organized Small and Medium-Sized IT Companies*, International Journal of Computers and their applications, 2023.

KUZIOR A. et al., *Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 2022.

MAWHINNEY T. et al., *Understanding Generation Z in the workplace*, Deloitte, 2023, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>

MEISTER J., *The future of hybrid work: 3 ways to re-invent working from anywhere*, Forbes, 2024,

<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2024/03/28/the-future-of-hybrid-work-3-ways-to-re-invent-working-from-anywhere/?sh=597dfbe558fd>

MEISTER J., *Top ten HR trends for the 2023 workplace*, Forbes, 2023,
<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2023/01/10/top-ten-hr-trends-for-the-2023-workplace/?sh=502c5bd55933>

MOGLIA M. et al., *Telework, hybrid work and the United Nation' sustainable development goals: towards policy coherence*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 2021.

MORMILE S., *Tra flessibilità e sfide: impatti e conseguenze delle diverse modalità di lavoro durante la pandemia Covid-19*, Prospettive in organizzazione, 2024,
<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/tra-flessibilita-e-sfide-impatti-e-conseguenze-delle-diverse-modalita-di-lavoro-durante-la-pandemia-covid-19/>

MUSIU V., *Grandi dimissioni, perché i lavoratori si licenziano? Le ragioni del fenomeno (e i miti da sfatare)*, Corriere della sera, 27-11-2023.

OSORIO M. et al., *Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family and entrepreneurial settings*, Business Horizons, 2024.

PICHLER S. et al., *DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation*, Business Horizons, 2021.

POMPEI F., *Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2023*, Deloitte, 2023,
<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/2023-deloitte-global-gen-z-and-millennial-survey.html>

RAPP D. et al., *Boundary work as a buffer against burnout: Evidence from healthcare workers during the COVID-19 pandemic*, American Psychological Association, 2021.

RUSCONI G., “Great Resignation”: perché è un fenomeno in crescita e come rallentarla, *IlSole24Ore*, 20-04-2022.

SAPUTRA D. et al., *The Role of Emotional Exhaustion in Understanding the Relationship Between Hybrid Work Characteristics and Innovative Work Behavior in Hybrid Working Arrangement*, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, 2022, <https://ieomsociety.org/proceedings/2022istanbul/708.pdf>

SAVORELLI G., *Come cambia la cybersecurity e la strategia di protezione dei dati nell’era dello smart working*, *Forbes*, 14-06-2023.

SCALISE I., *A.A.A. lavoro offresi, mai così tanti annunci per il lavoro ibrido, ma l’Italia è al palo*, *LaRepubblica*, 23-02-2024.

SEO J. et al., *Flexible work systems: preparing employees for the new normal*, *Journal of Business Strategy*, 2023.

SKOUNTRIDAKI L., *Missing voices: Office space discontent as a driving force in employee hybrid work preferences*, *Industrial Relations Journal*, 2023.

TORRE T., *Il futuro del lavoro si chiama “smart working”? Riflessioni e prospettive*, *Prospettive in organizzazione*, 2023,

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/il-futuro-del-lavoro-si-chiama-smart-working-riflessioni-e-prospettive/>

TORRE T., *Ora si chiama lavoro ibrido*, ImpresaProgetto, 2022,

<https://www.impresaprogetto.it/en/node/1489>

TU M. et al., *What great mentorship looks like in a hybrid workplace*, Harvard Business Review, 2021.

WIGERT B., *The future of hybrid work: 5 key questions answered with data*, Gallup, 2022, <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>

YACINE L. et al., *Re-envisioning Organizations through Transformational Change. A Practitioners Guide to Work, Workforce, and Workplace*, Routledge, 2023.

ZOCCALI et al., *Il burnout e l'emozione rabbia*, Journal of psychopathology, 1999.

SITOGRAFIA

<https://news.microsoft.com/it-it/2021/09/03/il-digitale-a-supporto-della-sostenibilita-the-european-house-ambrosetti-e-microsoft-italia-rilasciano-uno-studio-sullimpatto-del-digitale-nello-sviluppo-sostenibile-del-nostro-paese/>

<https://press.hp.com/content/dam/sites/garage-press/press/press-kits/2023/hybrid-security-research-report-q2-2023/Wolf%20Hybrid%20SDM%20report%20FINAL.pdf>

https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/global-talent-trends2023/ACCA_Europe%20Talent%20Trends%202023_compressed.pdf

<https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/us/en/pdfs//the-future-of-time.pdf>

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lavoro-ibrido-ecco-le-scelte-dei-grandi-gruppi-italiani/>

https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/hybrid-work/hybrid-work-index/documents/cisco-hybrid-future.pdf

<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>

<https://www.gartner.com/en/newsroom/04-28-2022-gartner-says-us-total-annual-employee-turnover-will-likely-jump-by-nearly-twenty-percent-from-the-prepandemic-annual-average>

<https://www.nestle.it/media/pressreleases/allpressreleases/fab-working-nestle>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/cybersecurity-data-protection>

<https://www.pwc.com/it/it/press-room/assets/docs/pwc-press-release-hopes-fears-global-workforce.pdf>

<https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-research-reveals-negative-perceptions-remote-work>