

CIRPA
Centro Interdisciplinare per l'Innovazione e la Ricerca
nelle Pubbliche Amministrazioni e nelle Organizzazioni No Profit.

INPS
INPS FIDUCIARIA
PUBBLICAZIONE
VALORE P.A.

Smart working e organizzazione

Teresina Torre
10 Maggio 2023

Università degli Studi di Genova
Teresina.torre@unige.it

1

AGENDA

- Inquadramento generale**
 - Dove nasce?
 - Cosa è?
 - Come si è sviluppato?
- La prospettiva organizzativa**
 - Come progettarlo?
 - Come gestirlo?
 - Come viverlo?

2

Il lavoro che cambia.....

PER OBIETTIVI LAVORO AGILE


WORK LIFE BALANCE
FIDUCIA
AUTODISCIPLINA
CONDIVISIONE
COLLABORAZIONE
FELICITÀ PRODUTTIVA
TALENTI
FIDELIZZAZIONE
MOTIVAZIONE
BENESSERE
TECNOLOGIA
FLESSIBILITÀ
LAVORARE OVUNQUE

3


1. DOVE NASCE?

- ❑ Difficile dirlo
- ❑ Nel 2008 CIPD «SW: the impact of work organization and job design»
- ❑ Nel 2014 esce «Il Manifesto dello Smarter Working» di Guy Clapperton e Philip Vanhoute pubblicano
- ❑ Nel 2014 CIPD «HR: getting smart about agile working»

4



2. COSA È?



«un approccio all'organizzazione del lavoro che concilia efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi attraverso una combinazione di flessibilità, discrezionalità e collaborazione, possibile tramite l'ottimizzazione degli strumenti e dell'ambiente di lavoro»
(CIPD, 2008, p. 5 ns. traduz)

5

SECONDO CLAPPERTON-VANHOUTTE....




«dove e quando io lavoro meglio?»




«la possibilità di decidere dove, come e con chi svolgere il tuo lavoro»




6

➤ COSA È?



«L'agile working significa riunire persone, processi, connettività e tecnologia, tempo e luogo per trovare il modo di lavorare più appropriato ed efficace per svolgere un determinato compito»
(CIPD, 20114, p. 3 ns. traduz)




7

E IN ITALIA?

- ❖ dal 2014 → 
- ❖ mediamente da inizio 2016 ogni 5 gg esce un articolo
- ❖ Prime sperimentazioni 
- ❖ Legge 81 del 2017
- ❖ PANDEMIA!! 
- ❖ New normal 

8

➤ COSA È? (2)



una modalità di esecuzione della prestazione nell'ambito del lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità

- a) accordo tra le parti
- b) senza precisi vincoli di orario e luogo
- c) esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro ...;
- d) possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- e) assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali."

(art.13, c.1, L. 81/2017 «Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato»)

9

➤ PERCHÉ?

Risponde ad alcuni bisogni

- delle aziende ➔ **Produttività**
- delle persone ➔ **Conciliazione**

Finalità perseguite (art. 18 c. 1)



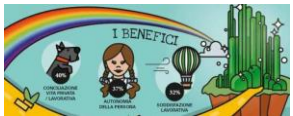
➤ dell'ambiente ➔ minore impatto

10


➤ IN PARTICOLARE



- Aziende
 - Maggiore produttività
 - Riduzione costi
 - Riduzione di assenteismo
- Persone
 - Soddisfazione e motivazione
 - Migliore bilanciamento
 - Minori costi
- Contesto
 - Riduzione impatto ambientale
 - Rivitalizzazione aree residenziali



11



solution



Tutto così semplice?




12


INQUADRAMENTO

✦ Il rapporto tra lavoro e tecnologia è un tema classico

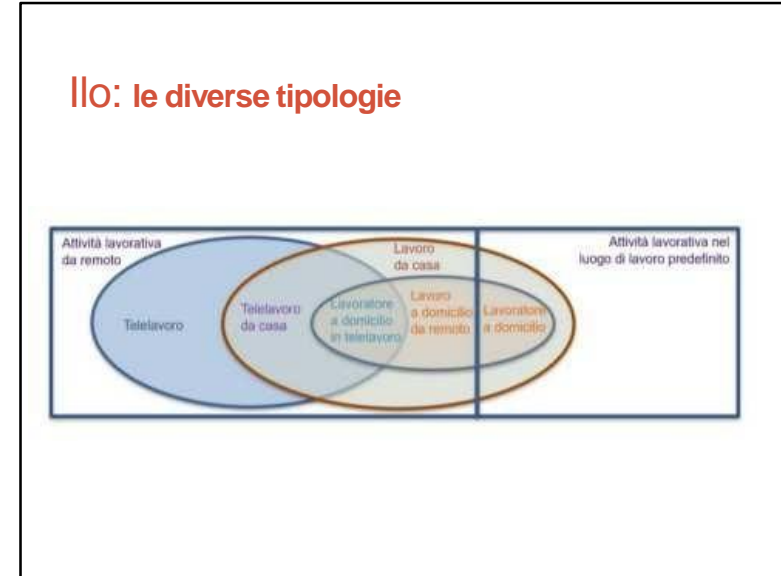
✦ Dagli anni 90': nuove soluzioni di organizzazione del lavoro vanno in parallelo con l'introduzione di ICTs

✦ **Idea cardine:** un'organizzazione diversa (basata su *discrezionalità* e *flessibilità*) è possibile con il supporto delle nuove tecnologie, flessibili per definizione





13



14

Telework/ICT-mobile work


Include ogni tipologia di lavoro praticata da lavoratori che usino le Icts al di fuori delle sedi del datore di lavoro

Category	Use of ICT	Place of work	
Regular home-based telework	Always or almost of all the time	Working in at least one other location than the employer's premises several times a month.	From home at least several times a month and in all other locations (except employer's premises) less often than several times a month.
High mobile T/ICTM			At least several times a week in at least two locations other than the employer's premises or working daily in at least one other location.
Occasional T/ICTM			Less frequently and/or fewer locations than high T/ICTM.
Always at the employer's premises	All categories	Always at the employer's premises.	

Source: Sixth EWCS (2015)

15

Secondo EWCS e ILO



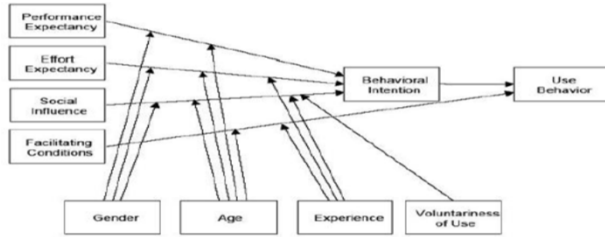
- > **Generale crescita (dal 2 al 40%) negli ultimi vent'anni**
- > Gli effetti sono **AMBIGUI** e **CONTRADDITORI**

- > Più diffuso in: ICT, finance and assurance, attività professionali, scientifiche e tecniche
- > Più comune tra professionals e managers (ma in crescita tra impiegati e venditori)
- > Piace più agli uomini che alle donne, ma le donne fanno più home-based
- > Si lavora di più della media, in momenti non schedulati, e si performa meglio, cioè maggiore «time sovereignty»
- > Migliore WLB, MA più interferenza
- >

- > *Molto critici* ergonomia, stress e confini sfumati, isolamento, work intensification....

16

Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)



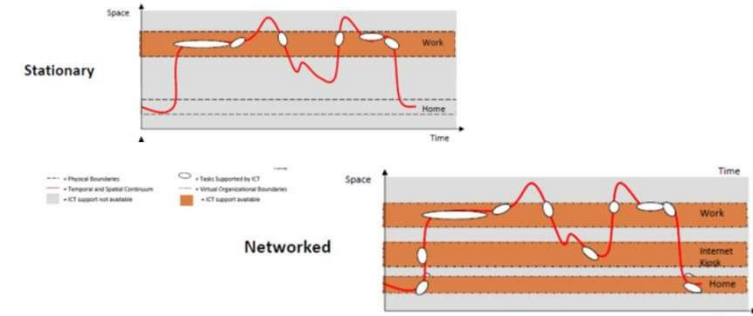
(Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003)

17

L'evoluzione spaziale e temporale della disponibilità di tecnologie

Data Access	Wireless	Wireless-Fixed Devices Desktop Computer (Connected to a wireless network)	Wireless-Mobile Devices Mobile phone, Smartphone, Tablets and Laptop Computers (Connected to a wireless network)
	Wired	Wired-Fixed Devices Desktop Computer (Connected to a wired network)	Wired-Mobile Devices Laptop Computer (Connected to a wired network)
		Fixed	Mobile

Technology Portability



18

La rivoluzione dell'oggi

- ∅ Liberté
- ∅ Egalité
- ∅ Fraternité

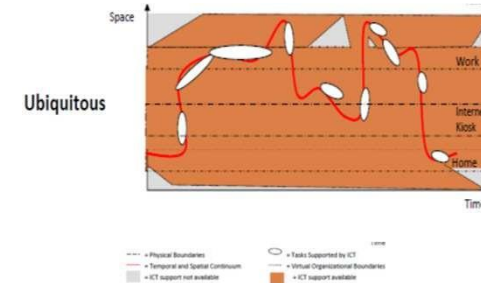


∞ connectivité



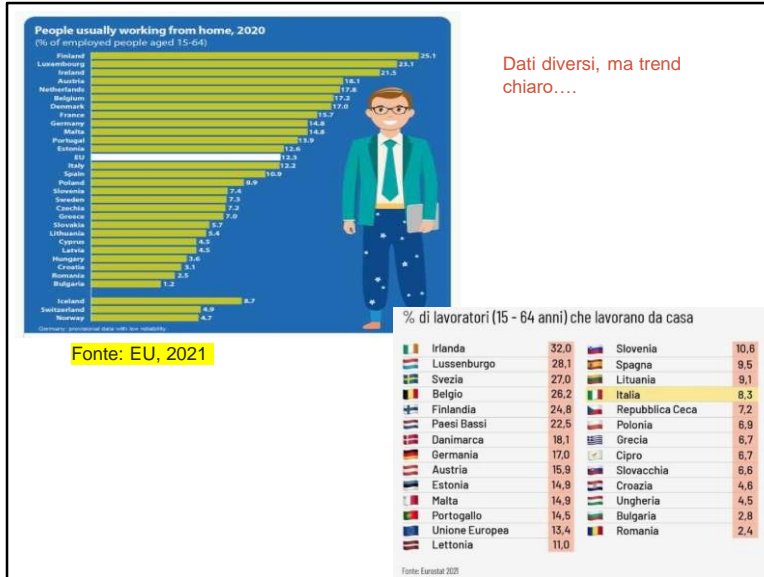
19

infatti

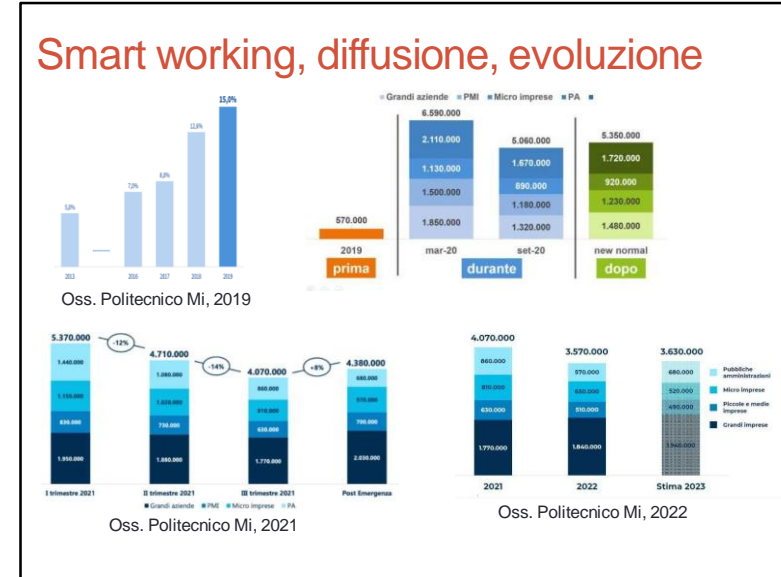


(Scornavacca, 2014)

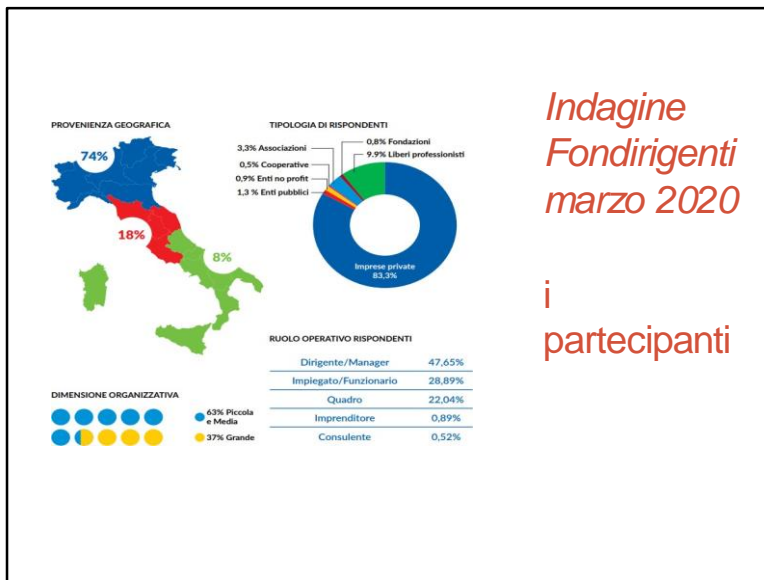
20



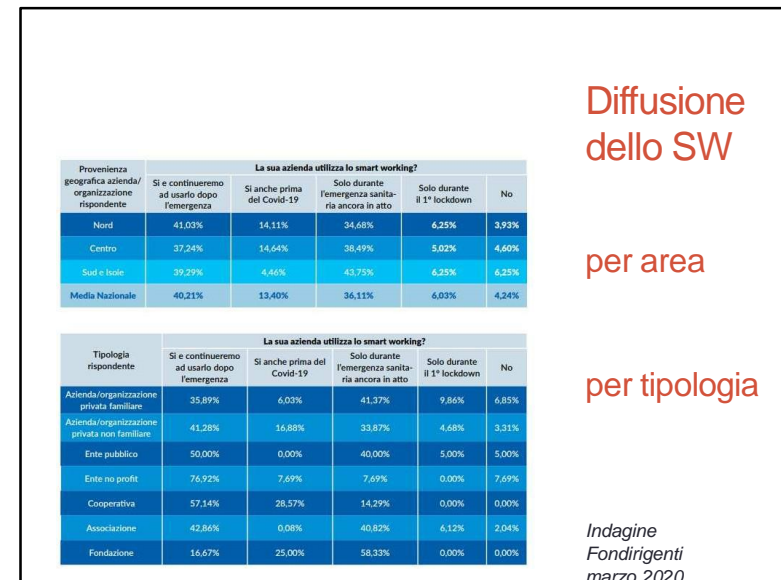
21



22



23



24

Criticità nell' uso dello SW

Ruolo lavorativo rispondente	Problemi di connessione	Spazi limitati abitazione	Absenza di dotazioni ergonomiche (es. scrivania, PC aziendale, ecc.)	Vulnerabilità dei dati aziendali	Alienazione dal lavoro	Lavorare oltre l'orario standard	Mancanza di rapporti sociali	No interazioni di gruppo per trovare soluzioni creative	Sottogruppi di spese relative ai consumi di luce, gas, acqua, internet, dotazioni personali	Eccessivo ricorso a riunioni/cal
Imprenditore	3,75	3,25	2,92	3,42	3,00	3,50	4,33	3,67	2,92	4,00
Dirigente/Manager	3,25	3,11	2,97	2,92	3,04	2,80	3,77	3,72	1,93	3,09
Quadro	3,16	3,16	3,14	2,88	3,27	3,39	3,84	3,61	2,21	3,29
Impiegato/Funziionario	3,10	2,98	3,13	2,72	2,97	3,17	3,67	3,40	2,59	2,83
Consulente	2,43	3,00	3,14	2,14	3,14	2,71	3,43	3,57	1,43	2,29
Media Totale	3,19	3,09	3,05	2,85	3,07	3,04	3,76	3,60	2,19	3,07

25



26



27

1. Come progettarlo?

SOCIAL SUBSYSTEM

Structure

People

TECHNICAL SUBSYSTEM

Technology

Tasks

(Source: Bostrom and Heinen, 1977)

SOCIAL SUBSYSTEM	TECHNOLOGY SUBSYSTEM
Structure: Manager Mind-Set Managerial Systems Organizational culture Physical spaces	Technology: Connectivity Security Supporting mobile workforce Keeping pace with mobile workers demand for technology Limitations of technology
People: Knowledge, skills and attitudes Demographics Social/Behavioural issues Types of mobile workers	Task: Types of tasks Dealing with regulations

28

❖ Chi sono gli smart workers?

- ✓ Potenzialmente tutti coloro che svolgono attività «telelavorabili» e che hanno attitudini adeguate.
- ✓ Indice di telelavorabilità delle attività
- ✓ Competenze necessarie



✓ Sono esclusi **COLORO CHE LAVORANO CON VINCOLI DI LUOGO E TEMPO**

❖ Assetti produttivi



❖ Rigidità di luoghi ed orari



29

Ancora per molto?

Accedi allo sportello telematico

30

Caratteristiche delle attività lavorative

le 4 C

➤ Communication



➤ Concentration



➤ Collaboration



➤ Contemplation



	Lavoro che richiede concentrazione
	Telefonate e web conference
	Riunioni di gruppo pianificate
	Momenti di pausa e rilassamento
	Incontri non pianificati/ riunioni non riservate/ brainstorming
	Incontri fuori ufficio

31

la tecnologia come fattore abilitante

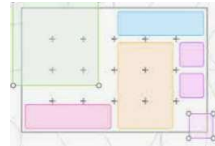
32

c. Il contesto

❖ Struttura e processi da ripensare



❖ Lavoro non più come luogo dove si fa, ma qualcosa che si fa in spazi diversi



33

2. Come gestire lo smart working

❖ Le pratiche per lo sw

- ❖ formazione (Competenze digitali; Connettività, soluzioni digitali, sicurezza)
- ❖ job crafting a supporto della motivazione
- ❖ performance management (versus obiettivi, controllo)

❖ Cultura e competenze manageriali

- ❖ Leadership
- ❖ Comunicazione

34

.Questioni operative

➤ *Livello tecnologico* → Competenze digitali; Connettività, soluzioni digitali, sicurezza



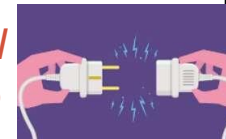
➤ *Livello organizzativo* condivisione di documentazione e procedure, programmazione delle attività, scambio di feedback tra collaboratore e responsabile



➤ *Livello culturale* cultura positiva, aperta; comunicazione e fiducia,

35

Una questione centrale: *il diritto alla disconnessione*



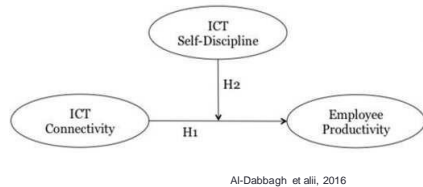
➔ «L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore, nonché le misure tecniche ed organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro»

(art. 19 c. 1 L.81/2017)

36

Verso la ICT Self discipline

- Capacità individuale di controllare il proprio comportamento verso l'uso dei *tools* nel contesto lavorativo



Al-Dabbagh et alii, 2016



37

3. Come viverlo?

chi

cosa

- Lavoratori
- Middle management
- Top management



- Stress **versus** benessere



- Work life balance



- Diversity management and inclusion

38

E nella PA?

Mondo variegato

Cambiamento possibile?



39

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

40

Grazie!!

Teresina Torre è professore ordinario di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, presso il Dipartimento di Economia e Business Studies - Università degli Studi di Genova, dove insegna Gestione delle risorse umane e comportamento organizzativo, nella Laurea Magistrale in Management, e Organizzazione e gestione delle risorse umane nelle imprese marittimo-portuali, nella Laurea Magistrale in Economia e management marittimo portuale. È coordinatore del dottorato in Management and Security, co-direttore scientifico della Rivista Impresa Progetto - Electronic Journal of Management. Dirige l'MBA Internazionale in Gestion Estratégica, Finanzas e Internacionalización de las Empresas - Università degli Studi di Genova-Università Católica Sedes Sapientiae di Lima (Perù). È componente del Consiglio direttivo dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale; è stata Vicepresidente dell'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale - ASSIOA. È componente del CDA dell'Università di Genova e delegata del Rettore per le relazioni sindacali. I suoi interessi di ricerca si focalizzano sui temi dell'innovazione e digitalizzazione nella gestione delle risorse umane e nell'organizzazione del lavoro, con particolare attenzione allo smart working; sul people management e lo Human resources analytics, sul diversity management, con particolare attenzione ai temi della disabilità e dell'aging.



Teresina.torre@economia.unige.it