



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata (FISPPA)**

**Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione**

**Tesi di Laurea Magistrale**

**Smart-working: le percezioni dei lavoratori su produttività, controllo sul tempo di lavoro, senso di comunità, equilibrio vita-lavoro e benessere**

Remote Work: Workers' Perceptions on Productivity, Control Over Working Time, Sense of Community, Work-Life Balance and Well-being

***Relatore***

Prof. Graziano Cecchinato

***Correlatrice***

Dott.ssa Laura Carlotta Foschi

***Laureanda:*** Daniela Ussa Muñoz

***Matricola:*** 2055124

Anno Accademico: 2023/2024



*A mi familia y Alessandro,  
por apoyarme siempre.*



# Indice

Introduzione .....	6
1 Capitolo 1: Introduzione allo Smart-Working .....	9
1.1 Evoluzione della tecnologia.....	9
1.2 Storia dello smart-working.....	12
1.3 Vantaggi e svantaggi dello smart-working .....	14
1.4 Lo smart-working in relazione alla produttività .....	16
1.5 Lo smart-working in relazione alla vita sociale e familiare .....	17
1.6 Studi sulle differenze tra smart-working e lavoro in ufficio .....	18
1.7 Suggerimenti per migliorare l'esperienza in smart-working .....	21
2 Capitolo 2: Ricerca .....	23
2.1 Variabili .....	23
2.2 Ipotesi.....	28
2.3 Questionario.....	29
2.4 Procedura e partecipanti .....	32
2.5 Analisi dei dati .....	34
2.6 Risultati .....	35
2.7 Discussione.....	39
3 Capitolo 3: Conclusioni .....	49
3.1 Limiti della ricerca .....	50
3.2 Implicazioni pratiche.....	51
3.3 Possibili direzioni future di ricerca.....	52
4 Bibliografia.....	53
5 Allegati.....	60

# Introduzione

La tecnologia, nel corso della storia, ha sostenuto l'umanità nel suo percorso di sviluppo economico, sociale, culturale e scientifico. Ad esempio, si può facilmente considerare come lo sviluppo tecnologico che ha portato all'invenzione del motore a vapore abbia portato alla rivoluzione industriale e quindi alla produzione di beni e al progressivo miglioramento delle industrie agricole, dei trasporti, energetiche, chimiche e della comunicazione (Escudero, 2009). Così come il motore a vapore è stato un elemento chiave per lo sviluppo industriale, l'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha trasformato i processi sociali, culturali e produttivi. Ciò si è verificato in modo eclatante con l'introduzione della stampa a caratteri mobili in Europa, ma anche con i vari media come telefono, radio e TV, e ancor più con quelli elettronici, computer, Internet e Smartphone (Scolari, 2012). Si parla oggi di una quarta rivoluzione industriale, destinata ad incidere ancor più profondamente e velocemente delle precedenti in tutti i settori dello sviluppo sociale, ad iniziare da quelli produttivi e, a cascata, su quelli educativi che dovrebbero preparare le nuove generazioni a divenire cittadini consapevoli e attivi nella società del domani (Schwab, 2016).

Viviamo in un periodo nel quale la tecnologia sta rivoluzionando i processi lavorativi e la globalizzazione coinvolge in questa trasformazione ogni settore produttivo ad ogni latitudine. Uno degli ambiti maggiormente coinvolti riguarda i contesti e i tempi dei processi lavorativi. Un numero sempre maggiore di aziende opta per l'adozione di nuovi dispositivi tecnologici che permettono di aumentare la produttività, sia negli spazi consueti di lavoro, sia interconnettendo i propri dipendenti in spazi diversi, come quello domestico. Ciò consente anche la globalizzazione del mercato del lavoro, poiché sono in continuo aumento le aziende che offrono opportunità di impiego senza restrizioni geografiche per la residenza dei propri

dipendenti. È infatti diffuso oggi l'utilizzo di piattaforme online che pubblicano solo offerte di lavoro in modalità smart-working a livello globale.

Un forte impulso in tal senso è si è verificato con l'avvento della pandemia COVID-19. Quest'ultima ha comportato un periodo molto difficile per tutti che ha comportato perdite, paure, incertezze e cambiamenti radicali dello stile di vita (Chuco, Álvarez, Chávez & Cuba, 2020). Tutto questo si è prodotto repentinamente costringendo il mondo produttivo a trovare soluzioni ad emergenze quali il lockdown. Da ciò ha preso impulso lo smart-working. Facendo uso di strumenti virtuali come Zoom, Teams, Meet, ecc., è stato possibile mantenere un contatto diretto fra le persone e facilitare l'interoperatività fra i dipendenti, come comunicare meglio con i colleghi, organizzare le attività, collaborare per portare a termine i processi (Montero, Vasconcelos & Arias, 2020) utilizzando ambienti di comunicazione e sharing e management online come Google Suite, Slack, ecc.

Questa nuova modalità di lavoro repentinamente e massicciamente utilizzata ha messo in luce i possibili vantaggi e svantaggi di operare da remoto, disvelando le diverse dimensioni che possono influenzare la produttività e il benessere dei lavoratori, come l'analisi degli spazi di lavoro, la flessibilità degli orari, l'autoregolazione dei dipendenti, l'equilibrio tra vita personale e lavorativa, la maggiore autonomia, lo sviluppo della cyber security, l'incremento della conoscenza degli strumenti informatici, la scoperta di nuove forme di comunicazione e l'approfondimento della cultura organizzativa (Carrasco-Mullins, 2021).

Si tratta di aspetti che ogni azienda ha dovuto valutare per affrontare possibili problemi e quindi fornire soluzioni che potessero migliorare i processi produttivi e al contempo il benessere dei dipendenti. Va evidenziato anche come gli aspetti emotivi siano stati rilevanti in questo processo, dato che la pandemia (come accennato in precedenza) ha portato con sé sentimenti negativi ed un impatto significativo sulle relazioni interpersonali di ognuno, avendo fortemente limitato la possibilità di contatto vis a vis con i propri partner, i

familiari, i colleghi di lavoro. Nell'analizzare, ad esempio, l'efficacia dei cambiamenti introdotti con lo smart-working occorre quindi tenere in considerazione come questo possa essere stato influenzato anche dallo stato emotivo dei lavoratori. Per questo, la trasformazione alla quale stiamo assistendo guidata dalle molte aziende che stanno decidendo di adottare lo smart-working come prassi comune risulta ancora più significativa e di rilevante interesse per chi si occupa di benessere in ambito lavorativo.

Per tutti i motivi sopra elencati, ho deciso di trattare come argomento di ricerca l'influenza dello smart-working sulla produttività e sul benessere delle persone, scegliendo di condurre un'indagine rivolta ai lavoratori italiani per analizzare le differenze che possono sorgere tra lavorare in ufficio, o comunque in un contesto lavorativo, e lavorare in smart-working, o comunque in un ambiente extralavorativo. Ritengo rilevante questo argomento nell'attuale contesto poiché può indicare se questa modalità può essere più o meno conveniente e produttiva per le aziende e, ovviamente, anche per i dipendenti.

In seguito a quanto detto, questa tesi si sviluppa trattando una parte teorica in cui si approfondiscono i diversi fattori che hanno influito nell'uso quotidiano delle nuove tecnologie sul lavoro (permettendo di portare queste ultime al di fuori del contesto lavorativo), e si espongono i vantaggi e gli svantaggi del lavoro in modalità smart-working, nonché alcune raccomandazioni in merito a ciò. Successivamente viene descritto come si è svolta la ricerca: quali ipotesi iniziali sono state formulate, chi erano i partecipanti e come sono stati reclutati, quale era lo strumento di indagine e come è stato costruito, come è stata svolta l'analisi dei dati e quali sono stati i risultati. Nella parte finale di questo elaborato vengono discussi i risultati acquisiti, correlandoli con altri studi e traendo conclusioni in merito alla ricerca.



# 1 Capitolo 1: Introduzione allo Smart-Working

L'evoluzione della tecnologia rappresenta un processo che, negli ultimi anni, ha esercitato un'influenza significativa su diversi settori, tra cui quello sociale, economico e culturale. Questo capitolo si propone di delineare gli inizi e i progressi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), evidenziando come questa crescita tecnologica abbia trasformato il panorama occupazionale. In particolare, viene analizzato come il progresso tecnologico abbia dato origine al concetto di lavoro a distanza, una modalità che ha avuto un notevole incremento, soprattutto a partire dalla sua diffusione nella pandemia del 2020.

## 1.1 Evoluzione della tecnologia

Nel corso dell'evoluzione umana appare centrale il ruolo dell'innovazione tecnologica nel processo di adattamento all'ambiente. Ciò si riflette dalle cose più elementari (ad esempio, il passaggio dal lavaggio manuale dei panni all'uso della lavatrice) a quelle più complesse (come la costruzione di un'abitazione, che un tempo richiedeva molte più risorse a fronte pur nella realizzazione di prodotti molto meno avanzati degli attuali). Dato che la tecnologia rappresenta l'applicazione della conoscenza per ottimizzare le capacità umane e svolgere attività prima impensabili (Conceição et al., 2020), in particolare nel contesto lavorativo, ha dimostrato di ridurre significativamente il tempo dedicato a determinate attività grazie all'utilizzo di robot, intelligenza artificiale (AI) e altri strumenti innovativi (Conceição et al., 2020). È per questo che, ad esempio, nell'ambito della sicurezza nei luoghi di lavoro è incessante la ricerca scientifica e lo sviluppo normativo per rendere sempre più salubre e sicuro il luogo di lavoro anche se, molto spesso, le prescrizioni vengono disattese per ragioni economiche. Per esempio, se si scopre che in un'azienda si produce un vapore che può essere

nocivo per i lavoratori, si dovrà attivare un protocollo di miglioramento per introdurre dispositivi di protezione individuale in grado di proteggere i dipendenti, oppure cercare di cambiare i componenti del prodotto e/o le modalità di produzione in modo da eliminare il problema. Analogamente quando si verifica una situazione come quella della pandemia COVID-19, i datori di lavoro si sono trovati a dover cercare una soluzione per non fermare la produzione, implementando dunque l'uso dello smart-working e delle sue diverse soluzioni per organizzare il lavoro e mantenere produttivi i dipendenti (Albluwi et al., 2022). Tuttavia, come siamo arrivati al punto di poter lavorare ovunque nel mondo e non solo in un ufficio mantenendo produttivi i processi lavorativi?

Tornando indietro negli anni, sono molteplici le soluzioni con le quali l'uomo ha facilitato i compiti che gli hanno consentito di sopravvivere e prosperare, a partire dallo sviluppo dell'agricoltura, quando sono stati creati diversi strumenti per preparare la terra alla semina e al raccolto (rastrelli, carriole, pale, fertilizzanti, ecc.). L'avvento dell'era industriale è stato caratterizzato dalla produzione di massa grazie all'introduzione di macchine sempre più potenti e in grado di sostituire il lavoro umano, riducendo notevolmente i tempi di produzione e i costi economici. Infine, giungiamo al periodo di maggior interesse per questa tesi, ovvero quello dell'avvento del digitale, dove troviamo la creazione e l'utilizzo delle tecnologie "intellettuali", che permettono attraverso l'estensione della comunicazione e la condivisione delle informazioni di favorire i processi di costruzione della conoscenza. Per le aziende ciò significa aumento della produttività e riduzione dei costi economici e di un maggiore accesso alle informazioni considerando che i processi produttivi tramite 'la rete Internet, si estendono a tutto il mondo (Cascio & Montealegre, 2016).

Se all'inizio 'della digitalizzazione negli anni '50 del secolo scorso il focus era sull'elaborazione e la memorizzazione di dati, con l'avvento di Internet negli anni '60 cominciarono a divenire evidenti le potenzialità dell'estensione della comunicazione

ubiquitaria e istantanea. Un ulteriore passo è stato raggiunto negli anni '80 con lo sviluppo della modalità non solo testuale ma anche grafica della comunicazione uomo-computer, estesa poi ad Internet negli anni '90 con lo sviluppo della comunicazione ipertestuale con il World Wide Web, e quindi negli anni 2000 con l'avvento dei motori di ricerca, della comunicazione audiovisiva (YouTube), la diffusione dei dispositivi portatili (Smartphone) e della dimensione "sociale" della comunicazione con applicativi quali Facebook, Instagram, Twitter, TikTok (Saleem, et al, 2013). Questi sviluppi hanno posto le basi tecnologiche per la trasformazione di quasi ogni processo sociale della nostra quotidianità. L'avvento della pandemia ha dato impulso all'applicazione di questi stessi processi anche nei contesti produttivi.

Con l'arrivo del 2020, non ci si aspettava che in pochi mesi la vita quotidiana di tutti sarebbe cambiata così profondamente. Il COVID-19 ha prodotto in modo generalizzato sentimenti negativi: paura, rabbia, frustrazione, incertezza, accentuati con l'adozione del lock-down. Questo ha messo in crisi i processi produttivi e quindi anche le fonti di sussistenza economica. Per questo motivo molte aziende hanno iniziato a implementare lo smart-working, ma nel concreto quali sono state le soluzioni che nell'immediato sono state adottate? Secondo Santillán (2020), lo smart-working "è una forma di struttura lavorativa, che si svolge nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, che consiste nello svolgimento di funzioni e responsabilità, utilizzando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione come supporto, senza richiedere la presenza fisica del lavoratore in un luogo di lavoro specifico, ma il raggiungimento di obiettivi e risultati è fondamentale". In effetti, con la pandemia, si è scoperto che molti lavori possono essere svolti senza problemi anche al di fuori delle aziende e che, di fatto, ciò può comportare anche molti vantaggi sia per i lavoratori che per i datori di lavoro.

## 1.2 Storia dello smart-working

Nel paragrafo precedente è stata esaminata l'evoluzione della tecnologia fino a' oggi, ma quando è iniziato esattamente a diffondersi lo smart-working? Questa modalità produttiva sorge come risposta alle problematiche emerse negli Stati Uniti a causa della crescita delle città. Il traffico rappresentava un grosso ostacolo per i lavoratori, che sprecavano tempo e risorse preziosi negli spostamenti. Fu in questo contesto che Jack Nilles, ampiamente riconosciuto come il padre del telelavoro negli Stati Uniti, ha proposto il termine "telecommuting network" (rete di telelavoro). Questo concetto si riferiva alla pratica adottata da alcune aziende di avvicinare i luoghi di lavoro alle residenze dei dipendenti (Messenger e Gschwind, 2015). Tuttavia, la vera svolta del telelavoro si è verificata tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 del secolo scorso, quando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno consentito l'evoluzione della modalità proposta da Nilles. Questo approccio, oggi noto come "telelavoro", ha visto una crescente decentralizzazione del lavoro grazie a strumenti tecnologici innovativi come i computer e Internet. Anche se inizialmente viene concepito come una pratica di lavoro da casa, l'evoluzione delle ICT ha ampliato il concetto di telelavoro, consentendo di lavorare in remoto da qualsiasi luogo, non necessariamente solo da casa (Messenger & Gschwind, 2015). Inoltre, i datori di lavoro hanno integrato il telelavoro non solo per ridurre i tempi di viaggio, ma anche per consentire ai lavoratori che sono fuori sede per motivi di lavoro di continuare a svolgere i propri compiti. Un esempio interessante di adozione dello smart-working è quello che riguarda Yahoo, che già dagli anni '80 ha iniziato a implementare il telelavoro (Gordon Institute of Business Science, 2020).

‘Venendo al nostro paese, la regolamentazione dello smart-working risale al 2017 con la legge n. 81 del 2017. Tale testo definisce il telelavoro come una “modalità di svolgimento del rapporto di lavoro stabilito mediante accordo tra le parti, [...] senza precise limitazioni di

orario o di luogo di lavoro, con l'eventuale utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento delle attività lavorative" (art. 18). Tuttavia, l'interesse dell'Italia per il lavoro a distanza risale al 2002, quando alcuni dei principali sindacati e Confindustria hanno implementato l'Accordo Quadro Europeo del 2002 sul telelavoro. Tale accordo prevedeva la possibilità di svolgere attività lavorative in luoghi diversi dall'azienda, senza rigide limitazioni orarie (Toscano & Zappalà, 2020).

Nonostante queste iniziative, l'Indagine Europea sulle Condizioni di Lavoro (EWCS) nel 2015 ha rivelato che solo il 7% dei lavoratori italiani lavorava in smart-working avvalendosi delle nuove tecnologie. È anche interessante notare che la pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto significativo sulle modalità di lavoro consolidate, poiché il numero di lavoratori che lavorano in smart-working è aumentato significativamente nel 2023, quindi oltre il periodo emergenziale. Secondo i dati forniti dall'Osservatorio Smart-working della School of Management del Politecnico di Milano, c'è stato un incremento del 541% rispetto al periodo pre-pandemia (Osservatori Digital Innovation, 2023). Ciò evidenzia un cambiamento sostanziale nelle dinamiche lavorative, dove il telelavoro ha acquisito una rilevanza crescente nella cultura del lavoro italiana.

Detto questo, è fondamentale chiarire cosa si intende per smart-working. Oltre alla definizione prevista dalla legge n. 81 del 2017, Marcus (2022) identifica i lavoratori a distanza come coloro che svolgono la propria attività al di fuori della sede fisica del datore di lavoro, senza necessariamente limitarsi a lavorare da casa. Questo autore propone il termine "knowledge workers", per identificare individui caratterizzati da competenze specifiche, autonomia nel metodo e nei contenuti del lavoro, nonché nell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). Questa definizione estesa di smart-working riflette una prospettiva più ampia, che comprende la flessibilità e la capacità di lavorare in un

ambiente diverso da quello domestico, pur mantenendo una connessione virtuale con il lavoro.

### 1.3 Vantaggi e svantaggi dello smart-working

Secondo Santillán (2020), alcuni aspetti positivi sperimentati da chi lavora da casa sono la libertà di pianificare ed organizzare i compiti, la gestione del tempo e quindi la possibilità di conciliare lavoro e famiglia, essendo un'opzione che permette di combinare entrambi i contesti, ed inoltre, nella maggiore parte dei casi, il risparmio di tempo e la riduzione dello stress dovuto al pendolarismo verso il suo luogo fisico di lavoro. Sempre secondo lo stesso autore, anche l'azienda può ottenere diversi vantaggi (Santillán, 2020):

- riduzione dei conflitti tra i dipendenti;
- risparmi sui costi di produzione;
- ottimizzazione degli spazi e dei tempi del lavoro;
- eliminazione della necessità di controllo dell'orario di lavoro;
- riduzione del fenomeno dell'assenteismo;
- sviluppo di competenze digitali che migliora la cultura aziendale;
- opportunità di estendere geograficamente il raggio di azione dell'azienda;
- riduzione del numero di infortuni sul lavoro e malattie professionali.

D'altra parte, occorre considerare anche gli effetti negativi che possono determinarsi con l'uso a lungo termine del lavoro a distanza. Per i dipendenti possono sorgere difficoltà organizzative dovute a uno spazio di lavoro inadeguato che può causare problemi ergonomici, o non adeguatamente attrezzato che impedisce una corretta produttività. Oppure possono sorgere difficoltà sociali o emotive come sentimenti di solitudine dovuti al fatto di essere a casa per tanto tempo senza interagire vis a vis con i colleghi o di non riuscire a

gestire i tempi di lavoro. Da parte sua, l'azienda può avere una minore chiarezza sulle gerarchie organizzative (dato che il lavoro a distanza tende a renderle più orizzontali), un ridotto senso di appartenenza del lavoratore all'azienda e anche una minore socializzazione in eventuali iniziative di integrazione dei lavoratori (Santillán, 2020).

Tutti questi aspetti sono stati sperimentati da molti lavoratori e aziende, ma cosa dicono gli studi sugli effetti dello smart-working? Quali cambiamenti si possono osservare nella produttività, nella vita emotiva, sociale e familiare dei lavoratori? Una prima fonte su questi aspetti è lo studio condotto da Flores (2019), in cui l'obiettivo era conoscere e comprendere le possibili sfide dello smart-working e il suo impatto sui lavoratori. A tal fine sono state intervistate 43 dipendenti della stessa azienda e i risultati hanno mostrato che i vantaggi di questo tipo di lavoro sono: un maggior numero di ore di lavoro flessibile; un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata; un maggior senso di responsabilità quando si deve gestire il proprio orario di lavoro; una maggiore produttività e soddisfazione lavorativa. D'altra parte, in termini di sfide percepite, la prima è stata riuscire a separare adeguatamente lavoro e vita privata, seguita dalla difficoltà di costruire relazioni con i colleghi, nonché dalla ridotta possibilità di conoscere nuove opportunità all'interno dell'azienda e di farsi aiutare nello svolgimento di alcuni compiti.

Riguardo agli effetti negativi, in particolare il burnout, Ninaus et al. (2021) hanno riscontrato che i lavoratori in burnout indicano una minore soddisfazione lavorativa e un peggioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Nello stesso studio è emerso che le tecnologie digitali influenzano l'insorgere del burnout e i possibili problemi di equilibrio tra lavoro e vita privata a causa del loro utilizzo anche in orario non lavorativo, creando difficoltà, ad esempio, con la famiglia. Essendo il burnout un'espressione di stress cronico, Prasad et al. (2020) hanno voluto esaminare gli effetti dello stress lavorativo e dello smart-working sul benessere psicologico dei lavoratori. Con il loro studio hanno riscontrato che

esiste una relazione inversamente proporzionale tra lo stress lavorativo e il benessere psicologico, poiché lo stress generato dalle relazioni con i colleghi, dall'ambiguità del proprio ruolo, dal clima organizzativo può portare ad una riduzione del benessere percepito.

## 1.4 Lo smart-working in relazione alla produttività

Anakpo et al. (2023) hanno condotto una metanalisi sull'impatto del lavoro da casa sulle prestazioni e sulla produttività delle persone. Prendendo in considerazione 26 studi su questo argomento condotti dal 2020 al 2022, è emerso che lo smart-working ha prodotto risultati sia positivi che negativi, in relazione al tipo di lavoro, alle caratteristiche del dipendente, al settore produttivo e all'organizzazione del contesto domestico nel quale vengono portate a termine le mansioni. Inoltre, i partecipanti hanno menzionato che sul posto di lavoro (inteso come ufficio) percepiscono una migliore collaborazione tra colleghi, ma in contesto domestico sentono di avere una migliore performance nella lettura e nella redazione di testi. In sostanza è stata rilevata una minore produttività nel lavoro di gruppo e una maggiore produttività per i compiti individuali. Inoltre, la percezione che i dipendenti hanno delle loro prestazioni è influenzata dal loro impegno con il nuovo stile di lavoro. Questo, legato al cambiamento della produttività, porta a percepire in maniera diversa il risultato del proprio lavoro. Infine, il tipo di lavoro influisce sulla produttività, poiché ci sono mansioni che richiedono determinati spazi e che non possono essere svolte facilmente a casa, sia perché si tratta di un lavoro che richiede la piena presenza fisica della persona, sia perché non c'è la possibilità di installare a casa le attrezzature adeguate.

Per sviluppare ulteriormente il tema della produttività, dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e del benessere, Angelici & Profeta (2020) hanno condotto uno studio in cui per nove mesi hanno diviso i partecipanti in due gruppi: un gruppo lavorava un giorno alla settimana in modalità smart-working e l'altro ha continuato a lavorare in ufficio (gruppo di controllo).



Prima e dopo l'esperimento sono stati somministrati questionari dai quali sono emersi i seguenti risultati: la produttività è raddoppiata nel gruppo che ha lavorato in modalità smart-working, sono state registrate un minor numero di assenze e richieste di permessi. Questo perché lavorando da casa non percepivano la necessità di assentarsi per malattia o di chiedere il permesso per esigenze personali o familiari. Sul perché la produttività sia aumentata con il lavoro da casa, non c'è una risposta univoca: si ritiene che un elemento sia l'eliminazione del tempo richiesto per gli spostamenti, e al fatto che i lavoratori possono maggiormente autodeterminare il loro tempo. Si ipotizza anche che la consapevolezza di essere parte di uno studio possa aver fornito motivazione aggiuntiva al gruppo sperimentale. In termini di benessere, l'esperimento ha mostrato che lo smart-working contribuisce ad aumentare la soddisfazione individuale per la vita sociale, il tempo libero e la vita in generale. Per quanto riguarda l'equilibrio tra lavoro e vita privata, è stato visto che questo tipo di lavoro consente di dedicare più tempo alle attività domestiche, nonché di trascorrere più tempo con i propri familiari.

## 1.5 Lo smart-working in relazione alla vita sociale e familiare

Galanti et al. (2021) hanno condotto uno studio inteso a misurare l'impatto di un eventuale conflitto lavoro-famiglia, dell'isolamento sociale, dell'ambiente distraente del proprio domicilio, dell'autonomia lavorativa e dell'auto-leadership sulla produttività, sull'impegno lavorativo e sullo stress nel lavoro a distanza in caso di pandemia. È stato somministrato un questionario online a 209 partecipanti, tutti coinvolti esclusivamente nello smart-working. I risultati hanno mostrato che una persona socialmente isolata, e/o con conflitti familiari, ha una diminuzione della produttività e dell'impegno lavorativo, oltre a un aumento dello stress lavorativo. Per quanto riguarda la distrazione prodotta dall'ambiente domestico è stato messo in luce l'effetto negativo sulla motivazione al lavoro e quindi

sull'impegno. Per quanto riguarda la produttività e lo stress, non sono stati riscontrati effetti diretti delle variabili citate; l'unico aspetto con cui è stata vista una possibile correlazione con la produttività è l'età dei lavoratori, in quanto sono stati i dipendenti più anziani a esprimere maggiori difficoltà nel lavorare da casa.

Per scoprire se lo stress lavorativo e l'equilibrio tra lavoro e vita privata hanno un'influenza sulla soddisfazione lavorativa, Irawanto e colleghi (2021) hanno condotto uno studio per misurare la percezione di alcuni lavoratori in Indonesia che hanno dovuto adattarsi allo smart-working in tempi di pandemia. È emerso che la flessibilità e l'autonomia nel conciliare lavoro e vita privata aumentano la soddisfazione lavorativa. D'altra parte, che lo stress da lavoro sia un predittore generale di bassa soddisfazione lavorativa, vale anche per il lavoro a distanza. Analizzando il livello di soddisfazione, Sousa-Uva e colleghi (2021) hanno approfondito altri fattori che influenzano la percezione positiva dello smart-working, come la maggiore flessibilità, la sensazione di fiducia, una maggiore produttività e una diminuzione del conflitto tra lavoro e vita privata, data la maggiore disponibilità di tempo da dedicare alla famiglia.

Uno studio condotto da Vittersø et al. (2003) è stato dedicato alla soddisfazione percepita per la relazione da parte del partner del lavoratore in smart-working. Con l'aumentare del carico di lavoro in modalità smart-working, il partner ha percepito una minore soddisfazione; dall'indagine è emerso che i fattori che possono portare a questo risultato sono il fatto che il lavoratore a distanza lavora più ore del dovuto e che tende a trasferisce i problemi di lavoro nel rapporto di coppia.

## 1.6 Studi sulle differenze tra smart-working e lavoro in ufficio

Per quanto riguarda le possibili differenze tra lavoro d'ufficio e in smart-working, sono stati pubblicati diversi articoli che confermano la presenza di cambiamenti tra le due

modalità di lavoro. I risultati però non sono concordi: in alcuni casi viene riscontrato che lo smart-working apporti più benefici nella vita dei lavoratori, in altri che il lavoro d'ufficio sia molto più vantaggioso. Su questo esito sembrano influire diversi fattori: dal tipo di ruolo ricoperto all'interno dell'azienda, al rapporto con i colleghi; dal numero di giorni alla settimana nei quali si lavora in smart-working, alla personalità dei lavoratori.

In uno studio condotto da Gangai e Rattan (2021), per valutare le differenze nella soddisfazione ed engagement nel lavoro, è stato sottoposto un questionario ai lavoratori del settore privato che hanno avuto un'esperienza di lavoro in casa, in ufficio o in entrambe le modalità. I risultati non hanno evidenziato differenze significative nell'ambito della soddisfazione, ma la tendenza tra i lavoratori era quella di preferire il lavoro presenziale in modo da non sentirsi isolati, poter interagire con altre persone e sentirsi parte di una comunità; dal lato del engagement invece, la disparità è stata notevole, in quanto i dipendenti nel lavoro in ufficio hanno più fattori che gli consentono di concentrarsi, come avere uno spazio definito per la loro attività, meno interruzioni, vedere come altri colleghi lavorano e, allo stesso tempo, sentirsi osservati durante il loro lavoro.

In un'altra ricerca sulle possibili differenze nelle prestazioni lavorative tra modalità presenziale e da remoto, Qu e Yan (2022) hanno utilizzato come punto di riferimento il modello Job Demand-Control, il quale spiega come le caratteristiche del lavoro possano influenzare lo stress, la performance e la soddisfazione delle persone. È composto dalle Richieste di Lavoro (Job Demands) e dal Controllo del Lavoro (Job Control); I JD sono aspetti del lavoro che richiedono un grande sforzo fisico e psicologico, diventando fonte di stress e provocano quindi un effetto negativo sul benessere e sulla performance del lavoratore; JC, dal canto suo, è la capacità di riconoscere le proprie abilità e il livello di controllo nell'organizzazione del lavoro, ottenendo così un effetto positivo. Ciò che questi autori hanno rilevato è che le persone che lavoravano da casa avevano una performance

peggiore di quelle che lo facevano dall'ufficio, con conseguente diminuzione della produttività. Secondo gli autori ciò è dovuto al fatto che le persone percepiscono un aumento delle JD, facendo sì che il lavoro venga sentito come qualcosa che non possono raggiungere. Tuttavia, aggiungono che con un buon supporto sociale, le JD possono essere bilanciate con il JC, portando ad un miglioramento delle prestazioni delle persone nel tempo (Qu & Yan, 2022).

Al contrario, Bloom, Liang, Roberts e Ying (2013) hanno condotto uno studio in cui ad alcuni lavoratori di un'agenzia di viaggi è stato fatto sperimentare per un certo periodo il lavoro a distanza. Ciò che hanno scoperto è che lavorare da casa ha aumentato le prestazioni, la soddisfazione e ridotto il turnover. Inoltre, alla fine dell'esperimento, ai partecipanti è stata data la possibilità di scegliere se volevano continuare a lavorare da casa o se preferivano lavorare in ufficio. Più della metà dei partecipanti ha risposto di voler restare con modalità di smart-working (Bloom et al, 2013). In supporto a quanto sopra riportato, Thorstensson (2020) approfondisce il tema delle differenze di produttività dei lavoratori nel 2000 e quelli nel 2019-2020, per scoprire i fattori che influenzano la produttività delle persone quando lavorano da casa. Si è scoperto che non influisce solo la percezione delle aziende nei confronti delle persone (lavoratori che sentono che la loro organizzazione si fida di loro e dà loro autonomia sono più produttivi), ma anche le caratteristiche della personalità dell'individuo.

Oltre a questi studi, è stato analizzato un articolo scritto da Bloom, Han e Liang (2023) in cui si parla della modalità di lavoro ibrida. In quest'ultimo si è scoperto che i lavoratori apprezzano molto questa maniera di lavorare con conseguente aumento della soddisfazione lavorativa. Oltre a questo, c'è stato un incremento delle ore di lavoro in ufficio e nei fine settimana, aumentando la comunicazione elettronica incluso se i lavoratori erano nella stessa filiale. Si è evidenziata anche una differenza tra lavoratori e supervisor o

manager: gli impiegati preferiscono lavorare in modalità ibrida mentre i manager preferiscono che la modalità di lavoro sia solo in presenza. Alla fine dello studio, a tutti i lavoratori è stata data la possibilità di scegliere se mantenere il 100% delle attività svolte di persona o se passare al lavoro ibrido, e il 54% dei dipendenti ha scelto di passare al lavoro ibrido (Bloom et al, 2023).

Nell'indagine condotta da Barrero, Bloom e Davis (2023) sull'evoluzione del lavoro da casa, si è visto inoltre che attualmente il 30% della popolazione negli Stati Uniti lavora in modo ibrido, con conseguente aumento della produttività nei giorni a casa, poiché il tempo che le persone trascorrono per andare al lavoro può essere utilizzato per svolgere compiti o, in condizioni ideali, ci sono meno distrazioni a casa che al lavoro.

## 1.7 Suggerimenti per migliorare l'esperienza in smart-working

In un articolo pubblicato da Bulut e Maimaiti (2021) sullo smart-working in tempi di pandemia vengono proposti diversi consigli su come migliorare la salute mentale o evitare che i lavoratori sperimentino insoddisfazione a seguito della diminuzione della loro vita sociale (meno interazioni fuori casa, rapporti meno intensi con colleghi, ecc.). Il primo consiglio riguarda la possibilità di aumentare l'attività fisica, in palestra o anche da casa, visto che al giorno d'oggi ci sono molte risorse online per documentarsi e anche servizi di allenamento online proposti dalle palestre; il secondo consiglio è migliorare l'alimentazione, un'assunzione di cibi sani e nutrienti migliora l'umore e la produttività delle persone; il terzo è quello di organizzare incontri più frequenti con colleghi e amici, anche online, per rafforzare i legami con loro.

Infine, è utile aggiungere un ultimo contributo (Beauregard et al, 2019) sui fattori che contribuiscono a un'esperienza di smart-working di successo. Il primo è selezionare dipendenti che abbiano caratteristiche personali adatte al lavoro da remoto; ciò significa che

devono avere buone capacità di comunicazione, essere motivati, saper lavorare in autonomia e avere una preferenza per il lavoro da remoto. In secondo luogo, l'organizzazione deve adattare gli spazi e i compiti da svolgere in modo che possano essere svolti da casa: dalla fornitura degli strumenti tecnologici necessari alla modifica del metodo di lavoro (ad esempio, invece di programmare il lavoro considerando il tempo, lavorare per obiettivi o progetti), fino a concordare con il dipendente la quantità di tempo dedicata al lavoro da casa (definendo i giorni e un numero stimato di ore di disponibilità).

## 2 Capitolo 2: Ricerca

Per valutare le variabili legate allo smart-working e al lavoro in presenza è stato effettuato uno studio a cui hanno partecipato dipendenti di diverse aziende. Questo studio si proponeva di analizzare le differenze, nelle percezioni dei lavoratori, tra lavoro d'ufficio e smart-working in relazione alle seguenti variabili: produttività, controllo sul tempo di lavoro, senso di comunità e relazioni tra colleghi, burnout e stress, benessere ed equilibrio vita-lavoro. Per raccogliere i dati, è stato utilizzato e distribuito tra i partecipanti un questionario appositamente progettato. La finalità dell'indagine era quella di consentire una valutazione approfondita delle esperienze e delle percezioni dei lavoratori rispetto alle diverse modalità di lavoro, fornendo così una base per analizzare le differenze e le sfide associate al lavoro d'ufficio e allo smart-working.

### 2.1 Variabili

**Produttività.** La produttività organizzativa, definita in modi diversi in virtù della sua natura soggettiva, è identificata in letteratura come strettamente legata alle condizioni ambientali, fungendo da metrica per valutare il successo, il fallimento, i punti di forza e di debolezza, le capacità, le attitudini e il benessere dei dipendenti (Oshogbunu et al., 2022). Questa misura riguarda la capacità delle persone di combinare efficacemente risorse come materie prime, manodopera, competenze, capitale, attrezzature, terra, innovazione protetta, competenze manageriali e finanziamenti economici per produrre beni e servizi. Green (2016), invece, definisce la produttività come il risultato di una combinazione di competenze, motivazione e ambiente di lavoro dei dipendenti stessi. Aggiunge che la produttività dei lavoratori è una conseguenza dell'efficacia e dell'efficienza dei dipendenti e che la produttività è ciò che le persone possono produrre con il minimo sforzo. Nel contesto lavorativo, per Profeta e Angelici (2020), la produttività rappresenta l'efficienza con cui le

risorse riescono a raggiungere gli obiettivi prefissati. Questi autori dividono la produttività in tre categorie: oggettiva, auto-riferita e riferita dal supervisore. Per questa ricerca, ci si concentrerà esclusivamente sulla produttività auto-riferita, che considera la percezione individuale dei lavoratori. Questo approccio riflette la combinazione di diversi fattori chiave, tra cui la valutazione della capacità dei lavoratori di raggiungere gli obiettivi assegnati, la loro efficienza nel raggiungere gli obiettivi entro un periodo di tempo prestabilito e la dimostrazione di proattività attraverso l'iniziativa espressa nello spazio di lavoro. Questo approccio mira a catturare non solo la quantità di lavoro svolto, ma anche la qualità dell'attività svolta dai lavoratori, ponendo l'accento sulla percezione soggettiva della propria produttività.

**Control over working time.** Anche in questo caso, non esiste un chiaro consenso sulla definizione di controllo sul tempo di lavoro. Per Burr et al. (2019), questo concetto si riferisce alla misura in cui il lavoratore è in grado di influenzare le condizioni di lavoro, comprese variabili come le pause durante la giornata lavorativa, la definizione degli orari di lavoro e la gestione generale della giornata lavorativa. Albrecht (2021) considera il controllo sul tempo di lavoro come l'insieme di fattori che determinano l'influenza di un lavoratore sulla durata e sulla distribuzione del proprio tempo di lavoro autonomo. Ciò include il grado di flessibilità e scelta che i dipendenti hanno riguardo al tempo, all'orario e, talvolta, anche al dove svolgere le proprie attività lavorative. Inoltre, è fondamentale sottolineare che il concetto di controllo sul tempo di lavoro non si limita ai soli aspetti logistici, ma incorpora anche la percezione soggettiva del lavoratore riguardo alla propria capacità di gestire autonomamente il proprio tempo di lavoro. Si tratta della capacità di adattare l'orario di lavoro alle esigenze personali, di sentirsi in grado di conciliare le responsabilità lavorative con quelle familiari e personali, di percepire un senso di autonomia rispetto ad elementi chiave come l'inizio e la fine dei turni, le pause, i giorni di riposo, le ferie e il numero totale



di ore lavorative (Albrecht, 2021). Pertanto, la comprensione di questo concetto si arricchisce considerando sia gli aspetti oggettivi che la dimensione soggettiva della gestione del tempo di lavoro da parte del dipendente.

**Sense of Community.** Le persone devono oggi sempre più spesso cercare fonti di significato, identità e sostegno sul posto di lavoro piuttosto che nel proprio quartiere, poiché è lì che trascorrono la maggior parte del loro tempo. Il senso di comunità sul lavoro si riferisce al sentimento di appartenenza ad un gruppo all'interno del contesto lavorativo, alla qualità delle relazioni tra colleghi e al loro funzionamento (Burr et al., 2019). Un senso di comunità, a livello psicologico, potrebbe essere creato da individui che scelgono un referente, come un'organizzazione aziendale, per dare struttura e significato alla loro vita quotidiana, e la cui uguaglianza e forza sono in qualche modo una funzione di quell'entità (Stewart & Eby, 1998). I dipendenti che percepiscono un senso di comunità sul lavoro riconoscono che l'organizzazione soddisfa i loro bisogni e quelli delle loro famiglie, ed offre loro una migliore qualità di vita, aspettando che questi lavoratori siano cittadini responsabili sia nell'organizzazione che nella società in generale. Inoltre, è più probabile che i dipendenti sperimentino un senso di comunità quando percepiscono una somiglianza con gli altri, una riconosciuta interdipendenza con loro, la volontà di mantenere l'interdipendenza dando agli altri ciò che ci si aspetta da loro e la sensazione di far parte di un gruppo. struttura più ampia, più affidabile e stabile (Stewart & Eby, 1998).

**Burnout e stress.** Il burnout è una condizione caratterizzata da un significativo grado di affaticamento e totale esaurimento fisico e mentale che affligge un individuo. D'altro canto, lo stress rappresenta una risposta individuale che mescola sentimenti di disgusto e tensione, richiedendo un'attenta valutazione della sua durata, poiché lo stress prolungato può causare una serie di problemi di salute (Burr et al., 2019). Secondo Lloyd et al. (2002), lo stress può essere definito come l'insieme delle reazioni emotive e fisiologiche innescate da

fattori di stress. Questi fattori possono consistere in richieste, situazioni o circostanze che alterano l'equilibrio di una persona e innescano una risposta allo stress caratterizzata da una maggiore eccitazione autonoma. Se lo stress persiste nel tempo, può essere associato ad ansia cronica, disturbi psicosomatici e altri problemi emotivi. In questo contesto, il burnout emerge come una caratteristica particolarmente grave dello stress cronico, con dimensioni che includono esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotti sentimenti di realizzazione personale (Lloyd et al., 2002). Questa sindrome può avere un impatto significativo sull'efficacia degli operatori dei servizi umani, sottolineando l'importanza di comprendere e gestire adeguatamente sia lo stress che il rischio di burnout nelle professioni coinvolte nel benessere delle persone.

**Benessere.** Il benessere è una combinazione complessa e dinamica di fattori che coinvolge diversi ambiti della vita. Secondo Bennet et al. (2017), il benessere include la possibilità di disporre di un ambiente adeguato, di accedere al cibo, all'alloggio, all'abbigliamento e alla stabilità finanziaria, insieme alla salute fisica e alla sicurezza. Implica anche uno stato psicologico sano, autonomia nella vita e la possibilità di esprimere talenti. Una persona in uno stato di benessere può stabilire relazioni di sostegno e vivere una vita con uno scopo. Questo equilibrio può variare in diversi ambiti della vita, compreso il lavoro, dove un individuo potrebbe sacrificare il benessere in un ambito per migliorarlo in un altro. La complessità di questa definizione riconosce che il benessere potrebbe non essere raggiunto in modo uniforme nei diversi aspetti della vita. Gli sforzi per il benessere includono anche una dimensione temporale, in cui il progresso verso un obiettivo desiderato può già fornire un senso di benessere, anche se l'obiettivo finale non è stato ancora raggiunto (Bennett et al., 2017). Nell'ambito del benessere, Profeta e Angelici (2020) ampliano la definizione, considerandolo come il grado di soddisfazione che il lavoratore sperimenta in diversi aspetti della propria vita. Tra questi rientrano la percezione del proprio stipendio come adeguato e

gratificante, la valutazione positiva dello stato di salute personale, la soddisfazione derivata dall'ambiente domestico, l'equilibrio nelle relazioni sociali, la qualità del tempo libero a disposizione, la percezione del ruolo ricoperto all'interno dell'azienda e riflessione sulla propria vita nel suo complesso. Questa ampia definizione abbraccia una prospettiva olistica, riconoscendo che il benessere è determinato da una varietà di dimensioni che si intrecciano e che influenzano reciprocamente la qualità del lavoro e della vita personale di un dipendente.

**Work-life balance.** Il concetto di work-life balance si riferisce alla soddisfazione dei lavoratori rispetto ai propri orari lavorativi, alla gestione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e alla percezione di essere in grado di conciliare le responsabilità lavorative con le responsabilità familiari e personali (Profeta & Angelici, 2020). Nel valutare questo equilibrio si tiene conto anche del tempo dedicato alle attività domestiche e alla cura degli altri, sebbene questi aspetti non saranno inclusi in questa tesi. Inoltre, diverse prospettive sull'equilibrio tra lavoro e vita privata si concentrano sull'idea di un'equa distribuzione delle risorse tra lavoro e famiglia, insieme ad altri ruoli della vita (Brough et al., 2020). Questo approccio suggerisce che l'equilibrio si raggiunge quando il tempo, l'energia e l'impegno di un individuo sono equamente distribuiti nei vari ruoli della vita. Pertanto, l'equilibrio tra lavoro e vita privata rappresenta il grado in cui un individuo partecipa ed è equamente soddisfatto dei propri ruoli lavorativi e familiari, laddove tempo, coinvolgimento e soddisfazione sono elementi che dovrebbero essere equamente distribuiti tra ruoli lavorativi e familiari (Brough et al., 2020). Questa visione più ampia e integrata riflette la complessità dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e le molteplici dimensioni che possono influenzare la qualità del lavoro e della vita personale di un individuo.

## 2.2 Ipotesi

In base alle premesse teoriche ed empiriche precedentemente esposte, si sono formulate le seguenti ipotesi in merito alle differenze tra lavoro in ufficio e smart-working sulle variabili oggetto di ricerca.

### **Produttività:**

**H1:** Si osservano differenze significative nella percezione della propria produttività tra le due modalità di lavoro, in particolare i lavoratori si percepiscono più produttivi quando lavorano in smart-working rispetto a quando lavorano in ufficio.

### **Control Over Working Time (Controllo sul Tempo di Lavoro):**

**H2:** Si osservano differenze significative nella percezione del controllo sul tempo di lavoro tra le due modalità di lavoro, in particolare i lavoratori percepiscono un maggior controllo sul proprio tempo di lavoro quando lavorano in smart-working rispetto a quando lavorano in ufficio.

### **Sense of Community (Senso di Comunità e Relazioni tra Colleghi):**

**H3:** Si osservano differenze significative nella percezione del senso di comunità e relazioni tra colleghi tra le due modalità di lavoro, in particolare i lavoratori percepiscono un maggior senso di comunità e un rapporto più stretto tra colleghi quando lavorano in ufficio rispetto a quando lavorano in smart-working.

### **Burnout e Stress:**

**H4a:** Si osservano differenze significative nella percezione del burnout tra le due modalità di lavoro, in particolare i lavoratori percepiscono più burnout quando lavorano in ufficio rispetto a quando lavorano in smart-working.

**H4b:** Si osservano differenze significative nella percezione dello stress tra le due modalità di lavoro, in particolare i lavoratori si percepiscono più stressati quando lavorano in ufficio rispetto a quando lavorano in smart-working.

### **Benessere:**

**H5:** Si osservano differenze significative nella percezione del benessere tra le due modalità di lavoro, in particolare i lavoratori percepiscono un maggior benessere quando lavorano in smart-working rispetto a quando lavorano in ufficio.

### **Work-Life Balance:**

**H6:** Si osservano differenze significative nella percezione del work-life balance tra le due modalità di lavoro, in particolare i lavoratori percepiscono un maggior equilibrio tra lavoro e vita privata quando lavorano in smart-working rispetto a quando lavorano in ufficio.

## **2.3 Questionario**

Per poter verificare le succitate ipotesi, è stato messo a punto un questionario ad hoc. La costruzione dello strumento è stata preceduta da un esame della letteratura finalizzato a individuare gli strumenti disponibili atti a rilevare le variabili d'interesse, specialmente produttività, benessere, work-life balance e rapporti con i colleghi. I due strumenti più significativi emersi sono stati il *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ International Network, 2021) e lo strumento di Profeta e Angelici (2020).

Il *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) (COPSOQ International Network, 2021) è uno strumento creato per valutare e migliorare le condizioni psicosociali nei luoghi di lavoro. Viene impiegato con finalità di ricerca, valutazione e promozione della salute nelle piccole, medie e grandi organizzazioni (COPSOQ International Network, 2021). Coerentemente con le variabili d'interesse del presente studio, sono state prese in esame le seguenti scale del COPSOQ: *Control Over Working Time* (controllo sull'orario di lavoro), *Sense of Community at Work* (senso di comunità sul lavoro), *Burnout* e *Stress*. Per la costruzione dello strumento sono stati in particolare selezionati gli item ritenuti più pertinenti

per la ricerca, come quelli relative alle relazioni tra colleghi, al controllo percepito sul lavoro e, in generale, al benessere delle persone all'interno dell'azienda.

Lo strumento di Profeta e Angelici (2020), per poter valutare gli effetti dello smart-working sulla produttività, il benessere e il work-life balance, è stato impiegato in uno studio nel quale sono stati confrontati due gruppi (un gruppo di lavoratori in smart-working e un altro in ufficio) al fine di analizzare gli effetti del lavoro da casa. Al termine dello studio, l'azienda coinvolta ha deciso di essere più flessibile e ha cominciato a implementare progressivamente lo smart-working. Per la costruzione dello strumento impiegato nel presente studio sono stati selezionati gli item relativi alle seguenti aree: produttività, benessere e work-life balance. In particolare, nel caso della produttività, Profeta e Angelici (2020) differenziano tra produttività oggettiva, auto-riportata e riportata da un supervisore. Ai fini della presente ricerca, tuttavia, è stata presa in considerazione solo la produttività *self-reported*, poiché il questionario è stato proposto solo ai lavoratori e non ai loro supervisori, né si poteva disporre dei dati sulla produttività dell'azienda.

In definitiva, il questionario predisposto e utilizzato nel presente studio si compone di 18 domande tese a indagare le seguenti dimensioni: produttività, controllo sul tempo di lavoro, senso di comunità sul lavoro, burnout e stress, benessere e work-life balance. La Produttività è esemplificata da item quali "L'intensità del tuo lavoro è...", "La tua produttività è..." e "La tua efficienza è...", mentre il *Control Over Working Time* è rappresentato da domande come "Fai straordinari?", "Puoi decidere quando fare una pausa?", "Puoi decidere il tuoi orari di lavoro?". Per la dimensione *Sense of Community* e Relazioni tra colleghi sono state scelte invece "Fai due chiacchiere coi colleghi?", "Ti senti parte di una comunità?", "Quanto è buono il tuo rapporto con i colleghi?", mentre gli item del Benessere erano introdotti dalla frase "indica quanto sei soddisfatto/a del..." e seguiti da "Tuo lavoro", "Tuo tempo libero", "La tua vita in generale". Per quanto concerne il Burnout e lo Stress, questi

sono stati indagati con domande quali “Quanto spesso ti senti stanco/a?”, “Quanto spesso ti senti stressato/a?”, “Quanto spesso sei irritabile?”. Infine, in relazione al *Work-Life Balance*, si ha “Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a dei tuoi orari di lavoro?”, “Quanto spesso riesci a conciliare il tuo lavoro con la tua vita privata?”, “Quanto spesso lavori al di fuori dell’orario di lavoro?”.

La scala utilizzata per le risposte agli item era strutturata con sette opzioni che variavano a seconda della domanda specifica. Ad esempio, alcuni necessitavano una risposta su una scala da “Estremamente bassa” a “Estremamente elevata”, mentre altri offrivano alternative di risposta che andavano da “Mai” a “Sempre”. Altri da “Del tutto cattivo” a “Del tutto buono”, mentre alcuni item avevano opzioni di risposta la cui scala andava da “Del tutto insoddisfatto/a” a “Del tutto soddisfatto/a”. La diversificazione delle opzioni di risposta ha permesso ai partecipanti di esprimere le proprie percezioni in modo più dettagliato in risposta agli specifici elementi del questionario.

Il questionario propone tre diversi percorsi, a seconda della risposta alla domanda “Quale è la tua modalità di lavoro?”. Se si sceglie “Lavoro esclusivamente in ufficio”, al partecipante verranno chieste domande sul tempo necessario per raggiungere il posto di lavoro, sui mezzi di trasporto utilizzati e sulla struttura del proprio ufficio. In seguito, verranno presentati i 18 item del questionario, focalizzati esclusivamente sulla percezione della persona nel contesto del lavoro in ufficio. Se, invece, si sceglie “Lavoro esclusivamente in smart-working”, al dipendente verrà chiesto il luogo dove svolge abitualmente la propria attività lavorativa, seguito dalle 18 domande del questionario incentrate sul lavoro in smart-working. La terza opzione, che corrisponde al percorso “Alternò (oppure ho avuto esperienza di) lavoro in ufficio e smart-working”, prevede una procedura un po’ più lunga. All’inizio, l’intervistato risponderà alle stesse domande di chi lavora esclusivamente in ufficio o in smartworking. Successivamente i 18 item verranno presentati con l’indicazione “Pensando a

quando lavori in ufficio...”, seguito dagli stessi 18 item ma con l’indicazione “Pensando a quando lavori in smart-working...”.

Il questionario si compone anche di una parte iniziale in cui, oltre alla richiesta di consenso al trattamento dei dati, viene proposta una parte di anagrafica relativa sia alle caratteristiche del rispondente che dell’azienda in cui lavora. Ad esempio, vengono presentate domande quali “Indica la tua età”, “Indica il tuo genere”, “Quanti dipendenti ci sono nella tua azienda?”, “Qual è la tua professione?”, “Qual è il settore della tua azienda?”, ecc. Per prendere visione del questionario consultare l’Allegato 1.

## 2.4 Procedura e partecipanti

Una volta predisposto lo strumento, questo è stato somministrato a diversi lavoratori principalmente attraverso una strategia di campionamento a valanga (o a palla di neve). Si è iniziato inviando il questionario (mediante un modulo di Google) a conoscenti e poi si è chiesto loro di inviarlo alle persone che soddisfacevano i requisiti richiesti (i.e., avere almeno un’esperienza lavorativa in smart-working). Un’altra strategia adottata per reclutare partecipanti è stata l’utilizzo dei social network, in particolare gruppi Facebook.

I rispondenti al questionario sono stati 105, tuttavia, per le analisi dei dati verranno presi in considerazione unicamente le risposte dei 65 partecipanti che alla domanda “Quale è la tua modalità di lavoro?” hanno risposto “Alternò (oppure ho avuto esperienza di) lavoro in ufficio e smart-working” e quindi compilato sia le domande relative al lavoro in smart-working che in ufficio. L’età media dei partecipanti era 36.8 anni (DS = 11.7, Min = 22, Max = 66). Per quanto riguarda il genere, il 51.6% dei rispondenti al questionario erano donne, mentre il restante 48.4% uomini.



Riguardo al numero di lavoratori per azienda, in linea con la composizione del tessuto imprenditoriale italiano, la maggior parte dei partecipanti ha risposto che la propria azienda ha “meno di 20 persone” o “da 20 a 60 persone” (piccola-media impresa) (si veda Tabella 1).

Tabella 1. Numero di lavoratori per azienda.  
 Frequenze di Quanti dipendenti ci sono nella tua azienda?

Quanti dipendenti ci sono nella tua azienda?	Frequenze	% del Totale	% Cumulata
Dai 20 a 60 persone	21	32.3%	32.3%
Dai 60 ai 100 persone	6	9.2%	41.5%
Meno di 20 persone	21	32.3%	73.8%
Più di 100 persone	17	26.2%	100.0%

I rispondenti svolgono molteplici professioni, quelle più comuni sono risultate: Impiegato/a, Insegnante e Marketing Specialist (si veda Allegato 2 per il dettaglio delle professioni). Vari anche i settori in cui operano le imprese, quelli maggiormente rappresentati sono stati Metalmeccanico, Istruzione e Commercio (si veda Allegato 3 per il dettaglio dei settori).

L’ufficio dei rispondenti viene per lo più descritto come un locale/spazio aperto condiviso con altri colleghi.

Il mezzo di trasporto più utilizzato dai lavoratori presi in esame per recarsi al lavoro è l’automobile (75.4%), seguita dai mezzi pubblici (15.4%). Il tempo impiegato per raggiungere i luoghi di lavoro risulta breve, in quanto è stato selezionato maggiormente un tempo stimato tra i 15 (49.2%) ed i 30 minuti (26.2%). La quasi totalità dei rispondenti svolge l’attività di smart-working nella propria abitazione (95.4%).

Al momento della compilazione, il 33.8% dei partecipanti lavorava totalmente in presenza, il 30.8% prevalentemente in ufficio, il 20% alternava metà del tempo in smart-working e metà in ufficio (si veda Tabella 2).

Tabella 2. Modalità di lavoro attuale.  
 Frequenze di Attualmente la tua modalità di lavoro è:

Attualmente la tua modalità di lavoro è:	Frequenze	% del Totale	% Cumulata
Metà smart-working, metà lavoro in ufficio (50%)	13	20.0%	20.0%
Prevalentemente lavoro in ufficio (25%)	20	30.8%	50.8%
Prevalentemente smart-working (75%)	8	12.3%	63.1%
Totalità lavoro in ufficio (0%)	22	33.8%	96.9%
Totalità smart-working (100%)	2	3.1%	100.0%

## 2.5 Analisi dei dati

Le analisi dei dati sono state condotte utilizzando Microsoft Excel e Jamovi.

*Statistiche descrittive.* Per ciascun item sono state calcolate, sulle relative risposte, le seguenti statistiche descrittive: Media (M) e Deviazione Standard (DS). Le statistiche descrittive sono state calcolate sul numero di rispondenti (i.e., N = Numerosità) e riportate mediante una tabella.

*Statistiche inferenziali.* Per verificare le ipotesi e quindi esaminare se vi fossero differenze nelle percezioni tra il lavoro in smart-working e il lavoro in ufficio, i.e. nella media osservata nelle risposte dei partecipanti per ciascun item tra lavoro in ufficio e smart-working, è stato utilizzato Test t per campioni dipendenti (o appaiati), che consente di confrontare la media di due diverse osservazioni all'interno di uno stesso gruppo di persone (Ross & Willson, 2017). L'applicazione del t-test richiede la verifica di due assunzioni: la normalità delle distribuzioni e l'omogeneità delle varianze. La normalità delle distribuzioni è stata assunta in virtù del teorema del limite centrale. Il teorema del limite centrale indica che, se la dimensione del campione è sufficientemente grande (in questo studio era superiore a 30), le medie dei campioni ottenuti attraverso il campionamento casuale, sono distribuite solitamente con la media ( $\mu$ ) e la varianza ( $\sigma^2/n$ ), indipendentemente dalla distribuzione della popolazione (Kwak & Kim, 2017). Una distribuzione del campione normale, o almeno approssimabile alla normalità, consente di procedere con le analisi. Un'altra assunzione da rispettare è quella che le varianze della popolazione di due o più campioni siano uguali

(Salkind, 2010), i.e. omogeneità o omoschedasticità delle varianze. Questa è stata testata utilizzando il test di Levene (1960). Qualora non significativo ( $p \geq .05$ ) l'assunzione di omoschedasticità è stata considerata soddisfatta, qualora significativo ( $p < .05$ ), è stata utilizzata la correzione dei gradi di libertà. Per le differenze risultate significative (livello di significatività fissato a  $p < .05$ ), è stata inoltre calcolata la dimensione dell'effetto tramite il  $d$  di Cohen (1988), il cui valore è stato interpretato utilizzando le seguenti linee guida: effetto molto piccolo (.10), piccolo (.20), medio (.50), grande (.80), molto grande (1.20) ed enorme (2.0) (Sawilowsky, 2010).

## 2.6 Risultati

**H1. Produttività.** Il t-test eseguito per verificare l'ipotesi relativa alla Produttività (H1) ha dato come esito differenze significative tra il lavoro in ufficio e lo smart-working relativamente a uno dei tre item creati per valutarlo: "1. La tua intensità di lavoro è" ( $t(64) = 2.95, p = .004$ ) con una grandezza dell'effetto piccola ( $d = .36$ ), dove la media dell'intensità del lavoro percepita è maggiore in ufficio rispetto allo smart-working. Al contrario, per gli altri due item di questa area il t-test non ha riscontrato differenze statisticamente significative: "2. La tua produttività è" ( $t(63) = 1.41, p = .163$ ), e "3. La tua efficienza è" ( $t(64) = 0, p = 1$ ). Nella tabella 3 sono riportati i risultati della dimensione Produttività.

Tabella 3. Risultati degli item da 1 a 3 sulla Produttività.

Item	N	Ufficio		Smart-working		Statistiche inferenziali	
		M	DS	M	DS	Test $t$	$d$
<b>1. La tua intensità di lavoro è</b> (da 1 = Estremamente bassa a 7 = Estremamente elevata)	65	5.09	1.07	4.63	1.22	$t(64) = 2.95, p = .004$	.36

<b>2. La tua produttività è</b> (da 1 = Estremamente bassa a 7 = Estremamente elevata)	64	5.11	1.20	4.84	1.03	$t(63) = 1.41, p = .163$	-
<b>3. La tua efficienza è</b> (da 1 = Estremamente bassa a 7 = Estremamente elevata)	65	4.86	1.27	4.86	.91	$t(64) = 0, p = 1$	-

**H2. Control Over Working Time.** Il t-test eseguito per verificare l'ipotesi relativa al *Control Over Working Time* (H2) non ha riscontrato differenze significative tra il lavoro in ufficio e lo smart-working relativamente a uno dei tre item creati per valutarlo: "4. Fai straordinari?" ( $t(63) = 1.16, p = .252$ ). Diversamente, il test ha mostrato differenze statisticamente significative tra le due tipologie di lavoro per gli item cinque e sei: "5. Puoi decidere quando fare una pausa?" ( $t(63) = -4.11, p = <.001$ ), "6. Puoi decidere i tuoi orari di lavoro?" ( $t(63) = -6.62, p = <.001$ ), con una grandezza dell'effetto media ( $d = .51$ ) e grande ( $d = .82$ ) rispettivamente. La media della percezione di decisione su quando fare una pausa e sugli orari di lavoro è maggiore in smart-working rispetto all'ufficio. Nella tabella 4 sono riportati i risultati della dimensione *Control Over Working Time*.

Tabella 4. Risultati degli item da 4 a 6 sul *Control Over Working Time*.

Item	N	Ufficio		Smart-working		Test $t$	$d$
		M	DS	M	DS		
<b>4. Fai straordinari?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	64	3.81	1.48	3.48	1.76	$t(63) = 1.16, p = .252$	-
<b>5. Puoi decidere quando fare una pausa?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	64	4.92	1.81	5.88	1.45	$t(63) = -4.11, p = <.001$	.51
<b>6. Puoi decidere i tuoi orari di lavoro?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	64	3.31	1.89	4.91	1.72	$t(63) = -6.62, p = <.001$	.82

**H3. Sense of Community.** Il t-test eseguito per verificare l'ipotesi relativa al Senso di Comunità (H3) ha dato come esito differenze significative tra le due modalità di lavoro

relativamente a tutti e tre gli item proposti: “7. Fai due chiacchiere coi colleghi?” ( $t(59) = 10.4, p = <.001$ ), “8. Ti senti parte di una comunità?” ( $t(61) = 6.71, p = <.001$ ) e “9. Quanto è buono il tuo rapporto con i colleghi?” ( $t(59) = 4.30, p = <.001$ ). Le differenze relative all’item 7 riflettono inoltre una dimensione dell’effetto enorme ( $d = 1.35$ ), quelle relative all’item 8 una grandezza dell’effetto molto grande ( $d = .85$ ) e quella relativa all’item 9 una dimensione grande ( $d = .55$ ). Nella tabella 5 sono riportati i risultati della dimensione *Sense of Community*.

Tabella 5. Risultati degli item da 7 a 9 sul *Sense of Community*.

Item	N	Ufficio		Smart-working		Statistiche inferenziali	
		M	DS	M	DS	Test <i>t</i>	<i>d</i>
<b>7. Fai due chiacchiere coi colleghi?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	60	5.52	1.19	3.02	1.64	$t(59) = 10.4, p = <.001$	1.35
<b>8. Ti senti parte di una comunità?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	62	5.11	1.63	3.69	1.64	$t(61) = 6.71, p = <.001$	.85
<b>9. Quanto è buono il tuo rapporto con i colleghi?</b> (1 = Del tutto cattivo 7 = Del tutto buono)	60	5.72	.84	5.27	.93	$t(59) = 4.30, p = <.001$	.55

**H4. Burnout e Stress.** Il t-test eseguito per verificare le ipotesi relative al Burnout (H4a) e Stress (H4b) ha dato come esito differenze significative tra le due modalità di lavoro relativamente a tutti e tre item proposti: “13. Quanto spesso ti senti stanco/a?” ( $t(64) = 4.54, p = <.001$ ), “14. Quanto spesso ti senti stressato/a?” ( $t(63) = 4.06, p = <.001$ ) e “15. Quanto spesso sei irritabile?” ( $t(63) = 2.37, p = .021$ ). Le differenze relative agli item 14 e 15 riflettono inoltre una grandezza dell’effetto media ( $d = .50$  e  $d = .29$  rispettivamente), mentre quella relativa all’item 13 una dimensione dell’effetto grande ( $d = .56$ ). Nella tabella 6 sono riportati i risultati della dimensione Burnout e Stress.

Tabella 6. Risultati degli item da 13 a 15 sul Burnout e Stress.

Item	N	Ufficio		Smart-working		Statistiche inferenziali		
		Statistiche descrittive				Test <i>t</i>		<i>d</i>
		M	DS	M	DS			
<b>13. Quanto spesso ti senti stanco/a?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	65	4.54	.96	3.71	1.20	$t(64) = 4.54, p = <.001$		.56
<b>14. Quanto spesso ti senti stressato/a?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	64	4.59	1.12	3.83	1.22	$t(63) = 4.06, p = <.001$		.50
<b>15. Quanto spesso sei irritabile?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	64	3.42	1.24	3.06	1.30	$t(63) = 2.37, p = .021$		.29

**H5. Benessere.** Il t-test eseguito per verificare l'ipotesi relativa al benessere (H5) non ha riscontrato differenze significative tra il lavoro in ufficio e lo smart-working relativamente a due degli item: "10. Tuo lavoro" ( $t(63) = .43, p = .663$ ) e "12. La tua vita in generale" ( $t(63) = -1.51, p = .137$ ). Contrariamente, il t-test ha riscontrato differenze statisticamente significative tra le due modalità di lavoro nell'item "11. Tuo tempo libero" ( $t(64) = -6.23, p = <.001$ ), riflettendo una dimensione dell'effetto molto grande ( $d = .77$ ). Nella tabella 7 sono riportati i risultati della dimensione Benessere.

Tabella 7. Risultati degli item da 10 a 12 sul Benessere.

Item	N	Ufficio		Smart-working		Statistiche inferenziali		
		Statistiche descrittive				Test <i>t</i>		<i>d</i>
		M	DS	M	DS			
<b>10. Tuo lavoro</b> (1 = Del tutto insoddisfatto/a 7 = Del tutto soddisfatto/a)	64	5	1.28	4.92	1.06	$t(63) = .43, p = .663$		-
<b>11. Tuo tempo libero</b> (1 = Del tutto insoddisfatto/a 7 = Del tutto soddisfatto/a)	65	4.22	1.28	5.42	1.12	$t(64) = -6.23, p = <.001$		.77
<b>12. La tua vita in generale</b> (1 = Del tutto insoddisfatto/a 7 = Del tutto soddisfatto/a)	64	4.89	1.08	5.13	.95	$t(63) = -1.51, p = .137$		-

**H6. Work-Life Balance.** Il t-test usato per verificare l'ipotesi relativa al *Work-Life Balance* (H6) ha dato come esito differenze significative tra il lavoro in ufficio e lo smart-working relativamente a due item proposti: “16. Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a dei tuoi orari di lavoro?” ( $t(64) = -4.54, p = <.001$ ) e “17. Quanto spesso riesci a conciliare il tuo lavoro con la tua vita privata?” ( $t(62) = -5.91, p = <.001$ ). Le differenze relative a questi item riflettono inoltre una dimensione dell'effetto grande ( $d = .56$  e  $d = .74$  rispettivamente). Diversamente, il t-test non ha riscontrato differenze significative tra le due modalità di lavoro in riferimento all'item “18. Quanto spesso lavori al di fuori dell'orario di lavoro?” ( $t(64) = .79, p = .432$ ). Nella tabella 8 sono riportati i risultati della dimensione *Work-Life Balance*.

Tabella 8. Risultati degli item da 16 a 18 sul *Work-Life Balance*.

Item	N	Ufficio		Smart-working		Statistiche inferenziali	
		M	DS	M	DS	Test <i>t</i>	<i>d</i>
<b>16. Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a dei tuoi orari di lavoro?</b> (1 = Del tutto insoddisfatto/a 7 = Del tutto soddisfatto/a)	65	4.37	1.32	5.20	1.21	$t(64) = -4.54, p = <.001$	.56
<b>17. Quanto spesso riesci a conciliare il tuo lavoro con la tua vita privata?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	63	4.62	1.14	5.51	.94	$t(62) = -5.91, p = <.001$	.74
<b>18. Quanto spesso lavori al di fuori dell'orario di lavoro?</b> (da 1 = Mai a 7 = Sempre)	65	3.92	1.42	3.78	1.52	$t(64) = .79, p = .432$	-

## 2.7 Discussione

I risultati dello studio restituiscono un quadro estremamente ricco sull'attuale panorama dello smart-working. Per questo, essi saranno oggetto di approfondimento e confronto con la letteratura esistente, al fine di ampliare la comprensione dell'argomento.

**H1. Produttività.** Per l'item "1. La tua intensità di lavoro è", i risultati mostrano che le persone percepiscono il lavoro come più intenso quando lavorano in ufficio, mentre per l'item "2. La tua produttività è", anche se non sono state riscontrate differenze statisticamente significative, si osserva una tendenza verso una produttività leggermente superiore quando si lavora in ufficio. Per il terzo item, "La tua efficienza è", non ci sono differenze tra i metodi di lavoro.

Alla luce di questi risultati, è necessario fare un confronto con la letteratura esistente. Partendo dalla produttività ed intensità di lavoro, nello studio svolto da Profeta e Angelici (2020), si può osservare che si è verificato un miglioramento della produttività dando ai dipendenti la possibilità di lavorare in modalità smart. In questo studio sono state effettuate misurazioni prima e dopo la prestazione dei lavoratori, aggiungendo anche un gruppo di controllo nei mesi dell'esperimento. Alcune ipotesi sul perché ciò accada, è che i lavoratori nel loro domicilio possono organizzare meglio il proprio tempo e dedicare meno tempo ad altre attività come andare in bagno, mangiare qualcosa o parlare con i colleghi (Profeta e Angelici, 2020). In aggiunta, viene messa in evidenza una riduzione del fenomeno dell'assenteismo (permessi, ad esempio, per accompagnare i figli da e per la scuola o controlli medici). Inoltre, in una ricerca bibliografica per comprendere il rapporto tra produttività e smart-working, Graffi e Parravicini (2022) sottolineano, mediante l'uso di statistiche, la tendenza all'aumento della produttività durante il periodo pandemico (da quando è stato introdotto massivamente il lavoro a distanza) mentre nel 2021, cioè quando la maggior parte delle aziende è tornata al lavoro in presenza, in Italia la produttività dei lavoratori ne ha risentito.

Rispetto all'efficienza, questa tende ad avere maggiori effetti positivi quando si lavora in smart-working. Quando si lavora online, la persona ha la libertà di scegliere il luogo in cui vuole lavorare (casa, spazi di co-working, ecc.) e gli orari in cui vuole lavorare, il che



conduce a una maggiore efficienza (Hassan, 2016). Tuttavia, per spiegare il perché i risultati non hanno mostrato differenze in termini di efficienza, si potrebbe sostenere che non trovandosi in un contesto lavorativo, le persone potrebbero essere più distratte e faticare a mantenere la concentrazione, oltre a non interagire tanto con i colleghi per ricevere aiuto o consiglio che spesso rende il loro lavoro più efficiente (Laker, 2023).

In base alle considerazioni precedentemente esposte, si può affermare che l'ipotesi formulata (H1) viene rifiutata. Dall'analisi dei dati, infatti, è evidenziata l'assenza di differenze significative tra smart-working e lavoro in ufficio. Le poche variazioni individuate suggeriscono che, nonostante la percezione di una maggiore intensità lavorativa, le persone tendono ad avere prestazioni lavorative equiparabili sia quando lavorano in un contesto di lavoro d'ufficio che in smart-working. È opportuno precisare che alcuni dei riferimenti bibliografici utilizzati per il confronto con i risultati sono stati effettuati durante il periodo pandemico, caratterizzato da condizioni socioculturali diverse dal contesto post-pandemico. Questa distinzione temporale può influenzare significativamente i risultati, considerando il cambiamento delle dinamiche e delle aspettative da un periodo all'altro.

**H2. Control Over Working Time.** Dall'analisi dei risultati emerge che, per l'item "4. Fai straordinari?", non sono state riscontrate differenze significative, anche se i partecipanti tendono a percepire che nel contesto lavorativo d'ufficio si verificano più attività straordinarie. Gli altri elementi appartenenti a questa dimensione, invece, hanno mostrato risultati statisticamente significativi, indicando che chi lavora in modalità di smart-working ritiene di avere maggiori opportunità di decidere quando prendersi una pausa e di gestire in modo più flessibile il proprio orario di lavoro.

Alcuni studi dimostrano che ciò è possibile, mentre altri evidenziano il contrario per quanto concerne il problema del lavoro straordinario. Nella ricerca di Gibbs, Mendel e

Siemroth (2021) i risultati hanno mostrato che le persone che sono passate al lavoro a distanza hanno avuto un aumento del 18% degli straordinari effettuati. Alcune possibili spiegazioni possono essere la presenza di figli nell'abitazione (luogo di lavoro più frequente per il lavoro da remoto) che possono rallentare lo svolgimento dell'attività e le differenze che possono esistere tra uomini e donne. Si è visto che, ad esempio, gli uomini tendono a fare più straordinari quando lavorano da casa e, in questo stesso articolo, si menziona che generalmente le persone che lavorano da remoto lavorano più ore perché iniziano il loro turno di lavoro in modo più puntuale, hanno meno giorni di malattia e fanno meno pause tra un compito e l'altro, accumulando più tempo di lavoro rispetto a un lavoratore che va in ufficio (Pabilonia & Vernon, 2021)

Tuttavia, alcuni studi hanno suggerito che coloro che lavorano da remoto possono gestire il proprio tempo lavorativo in modo più efficace. In uno studio condotto da Ebner et al. (2022), i partecipanti sono stati intervistati sulle loro motivazioni per aver scelto il telelavoro. Tra i tanti fattori considerati, uno degli elementi più influenti nelle loro risposte è stata la capacità di gestire i propri orari in base alle proprie esigenze personali. Questa flessibilità ha permesso loro di prendersi delle pause quando necessario e di dedicare tempo alle loro famiglie, cosa che consideravano fondamentale per raggiungere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata (Ebner et al., 2022).

Sulla base delle informazioni sopra esposte, l'ipotesi relativa al *Control Over Working Time* (H2) viene accettata, poiché dai dati analizzati è emerso che, in misura più o meno grande, gli intervistati ritengono di avere un migliore controllo del proprio tempo quando lavorano in smart-working, rispetto a quando devono recarsi fisicamente in ufficio. Tuttavia, è interessante notare che, contrariamente a quanto riscontrato in alcuni studi sopra citati, in questa ricerca gli straordinari risultano meno frequenti durante lo smart-working. Per comprendere queste differenze, è possibile considerare diversi fattori come l'età dei

partecipanti, norme più severe per regolamentare il lavoro a distanza o anche il loro genere, come evidenziato nell'articolo di Pabilonia e Vernon (2021).

**H3. Sense of Community.** Per quanto riguarda la dimensione relativa al “Senso di comunità e relazioni tra colleghi”, i risultati indicano differenze statisticamente significative tra lavoro d'ufficio e smart-working per tutti gli item considerati. Per quanto riguarda la domanda “7. Fai due chiacchiere coi colleghi?”, gli intervistati hanno affermato di interagire più frequentemente con i colleghi quando lavorano in ufficio. Relativamente alla domanda “8. Ti senti parte di una comunità?”, i risultati suggeriscono che gli individui sperimentano un maggiore senso di comunità quando lavorano in ufficio rispetto a quando lavorano da casa. Infine, per la domanda “9. Quanto è buono il tuo rapporto con i colleghi?”, è emerso che il rapporto con i colleghi è migliore durante le interazioni in ufficio.

Numerosi articoli scientifici confermano questa tendenza, evidenziando che le persone sviluppano relazioni più forti con i colleghi e si sentono parte di una comunità quando sono fisicamente presenti sul posto di lavoro. Ad esempio, in uno studio condotto da Mergener e Trübner (2022) per valutare perché alcuni individui rifiutano lo smart-working, hanno visto che le persone affermavano che lavorando da remoto perdono l'opportunità di parlare più spesso con i colleghi e quindi di stringere le loro relazioni. Tuttavia, ciò è stato notato maggiormente nelle aziende dove esiste un buon rapporto tra i dipendenti e nelle persone che vivevano da sole rispetto a quelle che avevano un partner e/o una famiglia. Inoltre, alla Microsoft sono stati condotti circa 50 studi per valutare i cambiamenti sperimentati delle persone da quando è più utilizzato il lavoro a distanza. Il principale ostacolo che i lavoratori hanno notato è che si è registrata una diminuzione del networking organizzativo e del senso di appartenenza ad un gruppo, che può creare l'impressione di

sentirsi isolati dai colleghi o di non sperimentare alcuna innovazione quotidiana condividendo modi diversi di fare le cose (Baym, Larson, & Martin, 2021).

Considerando le evidenze precedenti, l'ipotesi relativa al "Senso di Comunità e Relazioni tra Colleghi" (H3) viene accettata perché i risultati ottenuti in questa tesi sono in linea con quanto riportato nella letteratura scientifica. Sia le ricerche esistenti che gli studi convergono sull'osservazione che il lavoro a distanza porta a minori opportunità di stabilire connessioni strette e significative con i colleghi.

**H4. Burnout e stress.** Dai risultati emersi dal questionario emerge che le persone intervistate percepiscono maggiore stanchezza, stress e irritabilità quando lavorano in un contesto d'ufficio. Questo fenomeno potrebbe essere interpretato considerando diversi fattori: l'assenza di stress associato al tragitto casa-lavoro (come traffico o lunghi tempi di viaggio), la percezione di fiducia nelle capacità individuali da parte dei manager, la possibilità di limitare le interruzioni (ad esempio, controllando le distrazioni domestiche) e la capacità di mantenere una maggiore produttività (de Klerk, Joubert & Mosca, 2021). È rilevante sottolineare che i dati raccolti e le interviste degli studi citati sono state effettuate durante gli anni della pandemia, bisogna quindi considerare che i livelli di stress e le dinamiche della vita quotidiana durante la pandemia potrebbero differire significativamente rispetto ad un contesto "normale", il che rende complesso il confronto con alcuni studi condotti in periodi pre-pandemici o in contesti non pandemici.

Alla luce di quanto appena discusso, è possibile affermare la validità delle ipotesi su burnout e stress. Questi ultimi potrebbero essere legati alla percezione di maggiore stanchezza, irritabilità e stress quando si svolge il lavoro in un contesto d'ufficio. Questo suggerisce che è probabile che lavorare da casa coinvolga meno fattori di stress o, per lo meno, offra elementi attenuanti per aiutare a ridurre i livelli di stress. Tra questi fattori è

possibile ipotizzare la presenza di un supporto sociale più accessibile o la compagnia di persone care e/o animali domestici, elementi che possono svolgere un ruolo importante nel mitigare gli effetti negativi dello stress lavorativo.

**H5. Benessere.** Nell'ambito del benessere, i risultati indicano che le persone percepiscono poche differenze tra lavorare in smart-working e lavorare in ufficio. L'unico elemento che ha evidenziato una variazione significativa è rappresentato dall'item "11. Tuo tempo libero", in cui gli intervistati hanno affermato di sentirsi più soddisfatti del proprio tempo libero quando lavorano in smart-working. Per quanto riguarda il punto "10. Il tuo lavoro", anche se la differenza non è significativa, emerge una leggera preferenza per il lavoro d'ufficio. Tuttavia, per l'item "12. La tua vita in generale", gli intervistati hanno espresso una maggiore soddisfazione lavorando in smart-working.

La letteratura disponibile presenta risultati contrastanti con quelli ottenuti attraverso questo questionario. Coloro che negano che il telelavoro aumenti la soddisfazione dei dipendenti sostengono che ciò è dovuto al fatto che ci sono meno interazioni sociali, maggiore isolamento, percezione di una carica di lavoro maggiore e minori opportunità di crescita professionale. Tuttavia, chi ha riscontrato benefici nello smart-working afferma che in genere ci sono più vantaggi che svantaggi collegati a questo tipo di lavoro, come una crescente soddisfazione dovuta ad una maggiore flessibilità negli orari e nel lavoro, una maggiore autonomia, la percezione che l'azienda si fidi della persona e una maggiore possibilità di creare un adeguato equilibrio tra lavoro e vita privata (Egger, 2022). Oltre a ciò, Songsangyos e Iamamporn (2020) affermano che è stato osservato un miglioramento nell'equilibrio tra lavoro e vita privata quando si lavora da casa. Devono essere tuttavia soddisfatte alcune condizioni affinché le persone si sentano soddisfatte quando lavorano con questa modalità: le aziende dovrebbero fornire l'attrezzatura adeguata con cui lavorare (oltre

a dare un bonus extra per spese aggiuntive per Internet ed elettricità), la persona deve stabilire un posto all'interno della propria abitazione dove poter lavorare senza distrazioni, deve smettere di lavorare una volta raggiunto l'orario concordato, deve essere mantenuta la comunicazione tra colleghi e il manager o il capo deve essere flessibile con il lavoro del suo dipendente (Songsangyos & Iamamporn, 2020). In relazione a quanto già detto sui rapporti con i colleghi, il lavoro di persona presenta alcuni vantaggi rispetto allo smart-work e viceversa, creando livelli di soddisfazione simili, ma quando si tratta di godersi la vita privata, il lavoro a distanza consente maggiore flessibilità ed equilibrio, confermando i risultati ottenuti nel questionario creato per questa tesi.

Al contrario, alcuni autori sostengono che lo smart-working possa contribuire a una diminuzione del benessere individuale. Questa prospettiva argomenta che ciò può accadere a causa dell'isolamento sociale, delle sfide legate alla separazione del lavoro dalla vita personale, a causa dell'uso diffuso della tecnologia, dell'aumento dello stress lavorativo e delle minacce alla sicurezza informatica (Saridakis et al., 2023).

Considerando i punti precedenti, l'ipotesi iniziale (H5) viene rifiutata, poiché sebbene le persone mostrino una maggiore soddisfazione per il tempo libero quando lavorano in smart-working, non emergono differenze significative nella maggior parte degli item che compongono l'intera dimensione del benessere.

**H6. Work-life balance.** I risultati della dimensione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata indicano chiaramente una preferenza per lo smart-working. Le differenze nelle risposte alle domande “16. Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a dei tuoi orari di lavoro?” e “17. Quanto spesso riesci a conciliare il tuo lavoro con la tua vita privata?” erano statisticamente significative, con una media più elevata per lo smart-working rispetto al lavoro d'ufficio per entrambi gli elementi. Per quanto riguarda l'item “18. Quanto spesso

lavori al di fuori dell'orario di lavoro", non sono emerse differenze significative, anche se si è osservata una leggera tendenza verso il lavoro in ufficio, dove le persone percepiscono che lavorano più spesso al di fuori del normale orario di lavoro.

I risultati ottenuti confermano quanto riscontrato nella letteratura esaminata. In particolare, uno studio di Islam e Hossain (2023) ha evidenziato che lavorare da casa promuove un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, consentendo alle persone di gestire in modo flessibile i propri impegni professionali e personali. Gli autori sostengono inoltre che, quando i lavoratori hanno una forte affinità con il proprio lavoro, lo stress lavoro-correlato si riduce e viene facilitato un più efficace equilibrio tra lavoro e vita privata. In linea con questi risultati, un articolo di Prasad e Satyaprasad (2023) ha evidenziato l'importanza del supporto sociale nel determinare la relazione tra smart-working ed equilibrio tra lavoro e vita privata. Un maggiore sostegno sociale è associato a una migliore realizzazione di questo equilibrio.

L'ipotesi iniziale (H6) viene accettata in virtù dei risultati emersi dalla ricerca. La maggior parte degli item evidenzia differenze significative a favore dello smart-working, indicando una preferenza per questa modalità di lavoro. Nonostante in relazione al terzo item non sia emersa una differenza statisticamente significativa, si è osservato un leggero trend che suggerisce che il lavoro in ufficio potrebbe richiedere un maggiore impegno straordinario, che potrebbe incidere sulla vita personale dei lavoratori.

Premesso quanto sopra, è opportuno considerare che tutte le variabili qui esaminate potrebbero essere influenzate da altri fattori come la personalità, la motivazione intrinseca della persona, la sua rete di supporto sociale, il tipo di azienda per cui lavora e la sua professione (Goyal, 2021). Tuttavia, il questionario somministrato per questa tesi è riuscito a ottenere risultati simili a quelli della maggior parte degli studi, il che supporta il ritenere di

essere riusciti a valutare le aree appropriate in un contesto storico dove lo smart-working è più regolarizzato e dove si può decidere se metterlo in pratica, oppure no.



### 3 Capitolo 3: Conclusioni

Questo studio si è concentrato sull'indagine delle possibili differenze, nelle percezioni dei lavoratori, tra le modalità di lavoro in presenza e lo smart-working all'interno di un campione di 65 lavoratori italiani, di età compresa tra 22 e 66 anni. Inizialmente è stata evidenziata l'importanza della tecnologia per il XXI secolo, con particolare attenzione al suo impatto nel contesto lavorativo, evidenziando l'evoluzione verso l'utilizzo di strumenti informatici e il conseguente sviluppo dello smart-working, che consente di lavorare in ambienti diversi dai tradizionali ambienti aziendali e soprattutto da casa.

Il primo capitolo ha esplorato come lo smart-working sia diventato una pratica diffusamente adottata in tutto il mondo. Sono stati presentati vantaggi e svantaggi, nonché messi in luce gli studi che hanno illustrato gli effetti dello smart-working sulla produttività, sulla vita sociale e familiare, e le differenze rispetto al lavoro in presenza.

Partendo da questi elementi, con la mia attività di ricerca mi sono riproposta di analizzare le differenze, nelle percezioni dei lavoratori, tra lavoro d'ufficio e smart-working in relazione alle seguenti variabili: produttività, controllo sul tempo di lavoro, senso di comunità e relazioni tra colleghi, burnout e stress, benessere e equilibrio vita-lavoro. Per condurre l'analisi ho sviluppato un questionario che valutava diverse variabili chiave, tra cui produttività, controllo del tempo di lavoro, senso di comunità, equilibrio lavoro-vita privata, benessere, burnout e stress. Le ipotesi iniziali suggerivano differenze significative tra le due modalità di lavoro, con lo smart-working che apportava maggiori benefici, tranne nel caso della socializzazione, che si presumeva migliore con il lavoro in presenza.

I risultati hanno evidenziato come i partecipanti abbiano percepito un migliore controllo del tempo di lavoro e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata mentre lavoravano in smart-working, con sintomi ridotti di burnout e stress. Tuttavia, il senso di comunità è stato valutato maggiore per il lavoro in presenza, mentre non sono emerse

differenze significative in termini di produttività e benessere tra smart-working e lavoro in presenza.

La coerenza tra la letteratura consultata, le ipotesi iniziali e i risultati ottenuti è notevole, ma è altrettanto rilevante considerare alcune incongruenze. Ad esempio, nonostante la letteratura suggerisca effetti positivi dello smart-working sulla produttività e sul benessere, i risultati di questa tesi non hanno rilevato differenze statisticamente significative tra le due modalità di lavoro. Tale risultato può essere spiegato considerando le specifiche condizioni di lavoro degli intervistati, nonché l'influenza della professione sul lavoro virtuale e la percezione del lavoro in relazione ai vantaggi aziendali, come indicato da Songsangyos e Jamamporn nel 2020. Queste dinamiche potrebbero far luce sulle divergenze riscontrate e arricchire la comprensione di come le persone percepiscono il proprio ambiente di lavoro in modi diversi. Lo stesso esito in merito alla produttività potrebbe essere influenzato dal cambiamento delle condizioni sociali ed emotive durante la pandemia, nonché da potenziali distrazioni sul posto di lavoro, evidenziando la necessità di considerare attentamente il contesto in cui si verificano le transizioni tra le forme di lavoro.

### 3.1 Limiti della ricerca

Uno dei limiti della ricerca riguarda le modalità di reclutamento e la numerosità dei partecipanti, che non sono funzionali alla costituzione di un campione rappresentativo del contesto di studio. Una diversa modalità di reclutamento e una diversa numerosità dei partecipanti potrebbe portare a risultati diversi.

Inoltre, come accennato in precedenza, occorre considerare che alcuni partecipanti potrebbero aver sperimentato il lavoro a distanza solo durante il periodo della pandemia. Questo aspetto potrebbe influenzare la percezione dell'esperienza di smart-working, soprattutto se paragonata a chi ha avuto esperienze in contesti temporali diversi. Oltre a

questo fatto, è importante considerare che questa indagine è stata condotta in Italia, dove, nonostante la crescente adozione, lo smart-working, non è ancora così diffuso come in altri Paesi. Ciò potrebbe avere un impatto sui risultati e sulle conclusioni della ricerca, poiché il contesto nazionale può influenzare la percezione e l'adozione delle pratiche di smart-working.

Questi elementi evidenziano l'importanza di interpretare i risultati con cautela, riconoscendo che i limiti della presente ricerca possono influenzare la generalizzabilità dei risultati e la loro applicabilità in diversi contesti.

## 3.2 Implicazioni pratiche

Nonostante i limiti evidenziati, i risultati indicano una positiva percezione dello smart-working. Ciò potrebbe indurre a raccomandare alle organizzazioni di esaminare attentamente la possibilità di implementare lo smart-working per i propri dipendenti. Questo studio, quindi, si propone come contributo alle aziende che intendano effettuare una valutazione interna delle dinamiche organizzative e delle esigenze dei dipendenti per valutare la fattibilità e la strategia ottimale di una eventuale adozione dello smart-working. Facendo riferimento agli studi precedentemente citati, dove la fase sperimentale del lavoro da casa ha spesso portato alla decisione di continuare con questa pratica, si suggerisce che le organizzazioni considerino l'implementazione di modelli di lavoro ibridi. Questo approccio consentirebbe ai dipendenti di godere dei vantaggi sia del lavoro in presenza che di quello a distanza, consentendo alle organizzazioni di massimizzare l'efficacia operativa e migliorare il benessere generale dei dipendenti.

### 3.3 Possibili direzioni future di ricerca

Ulteriori ricerche potrebbero includere l'analisi di un ampio campione di partecipanti attualmente impegnati in modalità di lavoro ibrido. Questa ricerca potrebbe consentire una valutazione più oggettiva delle percezioni di chi lavora secondo questo modello in un contesto post-pandemico, dove il lavoro in smart-working è consolidato da diversi anni. Oltre a ciò, si potrebbe esplorare una dimensione qualitativa inserendo nei questionari sezioni narrative che permettano alle persone di esprimere le ragioni alla base delle proprie preferenze lavorative, siano esse orientate al lavoro d'ufficio o allo smart-working. Questo approccio potrebbe fornire preziosi spunti sulle motivazioni individuali, arricchendo la comprensione delle dinamiche lavorative e facilitando lo sviluppo di strategie aziendali più mirate ed efficaci.

## 4 Bibliografia

- Albluwi, T., Sarker, M., Abir, Z. & Mone, F. (2022). Work from Home During COVID-19 Outbreak: Problems and Remedies. *International Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), 331-342. <http://dx.doi.org/10.37602/IJSSMR.2022.5122>.
- Albrecht, S. C. (2021). *The Highs and Lows of Work-Time Control: Exploring the Role of Control Over Working Hours for Health*. [Doctoral Thesis]. Stockholm University. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:1601885/FULLTEXT02.pdf>.
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(5), 4529. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su15054529>.
- Angelici, M. & Profeta, P. (2020). *Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints* (CESifo Working Paper No. 8165). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3556304>.
- Barrero, J., Bloom, N. & Davis, S. (2023). *The Evolution of Working from Home* (Working paper No. 31686). <https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2023/07/SIEPR1.pdf>.
- Baym, N., Larson, J. & Martin, R. (2021, March 22). What a Year of WFH Has Done to Our Relationships at Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/what-a-year-of-wfh-has-done-to-our-relationships-at-work>.
- Beauregard, T., Basile, K. & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press. <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/28079/>.
- Bennett, J., Weaver, J., Senft, M. & Neeper, M. (2017). Creating Workplace Well-being: Time for Practical Wisdom. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 570-604. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch35>.
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2023). How Hybrid Working from Home Works Out (Working Paper No. 30292). <https://www.nber.org/papers/w30292>.

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://www.jstor.org/stable/26372598>.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X.W., Hawkes, A., Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. In: Theorell, T. (eds) Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health. Handbook Series in Occupational Health Sciences. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3\\_20-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1).
- Bulut, S. & Maimaiti, R. (2021). Remote Working in the Period of the COVID-19. *Journal of Psychological Research*, 3(1), 61-65. <https://doi.org/10.30564/jpr.v3i1.2898>.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., ... & Pohrt, A. (2019). The third version of the Copenhagen psychosocial questionnaire. *Safety and health at work*, 10(4), 482-503. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2023.104113>.
- Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: Ventajas y Desventajas en las Organizaciones y colaboradores. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 01–14. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/2175](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2175).
- Cascio, W. & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-75. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>.
- Chuco, V., Álvarez, J., Chávez, M., & Cuba, L. (2020). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del COVID-19. *Review of Global Management*, 6(1), 50-55. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1489>.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, MI, USA: Erlbaum.
- Conceição, V., Rocha, A., Silva, M. & Conceiçã, Marina. (2020). The Impact of Technology in the World of Work. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(6), 337-344. DOI: <http://dx.doi.org/10.22161/ijaers.76.42>.

- De Klerk, J., Joubert, M., & Mosca, H. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 1883. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883>.
- Ebner, C., Brandstätter, P. & Schmidthaler, M. (2022, June 9-11). The Future of Work: Remote Work as the New Normal? [Conference presentation]. 21st Management International Conference, Ljubljana, Slovenia. <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-293-086-8/60.pdf>.
- Egger, K. (2022). Job Satisfaction and Remote Work: How to Increase Job Satisfaction within Remote Work Structures. [Master's Thesis]. University Linz. <https://epub.jku.at/download/pdf/7980128.pdf>.
- Escudero, A. (2009). *La Revolución Industrial: una nueva era*. Grupo Anaya, S.A. .
- Flores, M. (2019). Understanding The Challenges Of Remote Working And It's Impact To Workers. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4(11), 40-44. <http://ijbmm.com/paper/Nov2019/824043604.pdf> .
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), 426-432 <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002236>.
- Gangai, K. & Rattan, D. (2021). Comparison between Work -From-Home and Work-From-Office: Job Satisfaction and Work Engagement in Private Sectors. Proceedings of the International Conference on Advances in Management Practices (ICAMP 2021). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3991276>.
- Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. Chicago Booth Research Paper No. 21-13. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3841567>.
- Graffi, A. & Parravicini, P. (2022). Produttività del lavoro e smart-working: un binomio migliorabile. *Labour & Law Issues*, 8(2), 1-17. <https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/15890>.

- Gordon Institute of Business Science. (2020). Remote Working. [White Paper]. University of Pretoria. [https://www.gibs.co.za/about-us/faculty/documents/whitepapers/erasmus\\_remote%20working.pdf](https://www.gibs.co.za/about-us/faculty/documents/whitepapers/erasmus_remote%20working.pdf).
- Goyal, N. (2021). Effect of Work from Home on Work and Life Balance, Productivity, Job Satisfaction and Stress. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 10, 4(6).[http://s3-ap-southeast-1.amazonaws.com/ijmer/pdf/volume10/volume10-issue4\(6\)/19.pdf](http://s3-ap-southeast-1.amazonaws.com/ijmer/pdf/volume10/volume10-issue4(6)/19.pdf).
- Green, P. (2016). The perceived influence on organizational productivity: A perspective of a public entity. *Problems and Perspectives in Management*, 14, 339-347. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(2-2\).2016.10](https://doi.org/10.21511/ppm.14(2-2).2016.10).
- Hassan, S. (2016). Smart work and efficiency at the work place [Master's thesis, the American University in Cairo]. AUC Knowledge Fountain. <https://fount.aucegypt.edu/etds/289>.
- Irawanto, D., Novianti, K., & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <http://dx.doi.org/10.3390/economies9030096> .
- Islam, H., & Hossain, M. Z. (2023). Exploring the Effects of Remote Work on Work-Life Balance: An Empirical Study. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4450474>.
- Kwak, S. & Kim, J. (2017). Central limit theorem: the cornerstone of modern statistics. *Korean journal of anesthesiology*, 70(2), 144–156. <https://doi.org/10.4097/kjae.2017.70.2.144>.
- Laker, B. (2023, August 23). *Working From Home Leads To Decreased Productivity, Research Suggests*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2023/08/02/working-from-home-leads-to-decreased-productivity-research-suggests/>.
- Legge 22 maggio 2017, n. 81, in materia di «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».



- Levene, H. (1960). Robust tests for equality of variances. In I. Olkin (Ed.), Contributions to probability and statistics. Essays in honor of Harold Hotelling (pp. 279-292). Redwood City, CA, USA: Stanford University Press..
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health, 11*(3), 255–265.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09638230020023642>.
- Marcus, J. S. (2023). COVID-19 and the Shift to Remote Work. In J. Whalley, V. Stocker, & W. Lehr (Eds.), Beyond the Pandemic? Exploring the Impact of COVID-19 on Telecommunications and the Internet (pp. 71-102). Emerald Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/978-1-80262-049-820231003>.
- Mergener, A. & Trübner, M. (2022). Social Relations and Employees' Rejection of Working from Home: a Social Exchange Perspective. *New Technology, Work and Employment, 37*, 469–487. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12247>.
- Messenger, J. & Gschwind. (2015, September 7-11). Three Generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office [Conference Paper]. 17th ILERA World Congress, Cape Town, South Africa. <http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2017/07/IL156.pdf>.
- Montero, B., Vasconcelos, K. L. & Arias, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud, 10*(2), 109-125.  
[https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).109-125](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125).
- Ninaus, K, Diehl, S. & Terlutter,R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research, 136*, 652-666  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>. .
- Osservatori Digital Innovation. (2023). Torna a crescere lo Smart-Working in Italia: 3,6 milioni di lavoratori da remoto. Osservatori Digital Innovation.  
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>.

- Oshogbunu, E. O., Amah, E., Okocha, B. F., & Belemenanya, F. (2022). Management by Objective and Organizational Productivity: A Literature Review. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 4(3), 99-113.  
[https://sarpublication.com/media/articles/SARJBM\\_43\\_99-113.pdf](https://sarpublication.com/media/articles/SARJBM_43_99-113.pdf).
- Pabilonia, S. & Vernon, V (2022). Telework and Time Use. IZA Discussion Paper No. 14827, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4114366>.
- Prasad, K., Vaidya, R. & Rao, M. (2020). Effect of Occupational Stress and Remote Working on Psychological Well-Being of Employees: An Empirical Analysis during Covid- 19 Pandemic Concerning Information Technology Industry in Hyderabad. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 11(2), 1–13.  
<https://www.ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/304>.
- Qu, J., & Yan, J. (2022). Working from home vs working from office in terms of job performance during the COVID-19 pandemic crisis: evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61: 196-231. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12353>.
- Ross, A. & Willson, V. (2017). Paired Samples T-Test. Basic and Advanced Statistical Tests. SensePublishers, Rotterdam. [https://doi.org/10.1007/978-94-6351-086-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-6351-086-8_4).
- Saleem, A., Tabusum, S. & Sadik, M. (2013). Application and Uses of Information Communication Technology (ICT) in Academic Libraries: An Overview. *International Journal of Library Science*, 2(3), 49-52. <http://dx.doi.org/10.5923/j.library.20130203.01>.
- Salkind, N. (Ed.) (2010). Encyclopedia of research design. (Vols. 1-0). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412961288>.
- Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 65-76.  
<https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>.
- Saridakis, G., Georgellis, Y., Benson, V., Garcia, S., Johnstone, S. and Lai, Y. (2023). Guest editorial: Work from home (WFH), employee productivity and wellbeing: lessons from COVID-19 and future implications. *Information Technology & People*, 36(5), 1757-1765. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2023-993>.

- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Penguin Random House.  
<https://books.google.it/books?id=BRonDQAAQBAJ&pg=PT5&dq=revolucion%20industrial&lr&hl=it&pg=PT5#v=onepage&q&f=false>.
- Scolari, C. (2012). “Comunicación digital. Recuerdos del futuro”. *El profesional de la información*, 21(4), 337-340. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.jul.01>.
- Songsangyos, P. & Iamamporn, S. (2020). Remote Working with Work-life Balance. *International Journal of Applied Computer Technology and Information Systems*, 9(2), 85-88.  
[https://www.researchgate.net/publication/361943115\\_Remote\\_Working\\_with\\_Work-life\\_Balance](https://www.researchgate.net/publication/361943115_Remote_Working_with_Work-life_Balance).
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., Sampayo, M. & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21, 2217. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>.
- Stewart, S., & Eby, L. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509–532.  
[https://www.researchgate.net/publication/353982887\\_Psychological\\_sense\\_of\\_community\\_at\\_work\\_A\\_measurement\\_system\\_and\\_explanatory\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/353982887_Psychological_sense_of_community_at_work_A_measurement_system_and_explanatory_framework).
- Thorstensson, E. (2020). The Influence of Working from Home on Employees’ Productivity [Bachelor’s Thesis]. Karlstad University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446903/FULLTEXT01.pdf>.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Smart-working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti. *Psicologia Sociale*, 2, 203-223. <https://doi.org/10.1482/96843>.
- Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B. et al. (2003). Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners: Quantitative and Qualitative Results From a European Survey. *Journal of Happiness Studies*, 4, 201–233.  
<https://doi.org/10.1023/A:1024490621548>.

## 5 Allegati

### Allegato 1. Questionario

- Indica la tua età (in numeri)  
\_\_\_\_\_
- Indica il tuo genere
  - Femminile
  - Maschile
  - Altro
- Quanti dipendenti ci sono nella tua azienda?
  - Meno di 20 persone
  - Dai 20 a 60 persone
  - Dai 60 ai 100 persone
  - Più di 100 persone
- Qual è la tua professione?  
\_\_\_\_\_
- Qual è il settore della tua azienda? (es. metalmeccanico, informatico...)  
\_\_\_\_\_
- Quale è la tua modalità di lavoro?
  - Lavoro esclusivamente in ufficio
  - Lavoro esclusivamente in smart-working
  - Alternò (oppure ho avuto esperienza di) lavoro in ufficio e smart-working
- Come è strutturato il tuo ufficio?
  - Ufficio individuale
  - Ufficio con altri colleghi

- Open space
- Altro
- Con che mezzo ti sposti per andare al lavoro?
  - Automobile
  - Trasporto pubblico (autobus, treno, tram, ecc)
  - Bicicletta
  - Monopattino
  - A piedi
  - Altro
- Quanto tempo impieghi a raggiungere la tua sede di lavoro?
  - 15 minuti
  - 30 minuti
  - 1 ora
  - Più di 1 ora
- Nei giorni in cui sei /sei stato in smart-working, da dove lavori/lavoravi?
  - Casa
  - Luogo pubblico (bar, parco, ecc)
  - Spazi di coworking
  - Altro
- Attualmente la tua modalità di lavoro è:
  - Totalità smart-working (100%)
  - Prevalentemente smart-working (75%)
  - Metà smart-working, metà lavoro in ufficio (50%)
  - Prevalentemente lavoro in ufficio (25%)
  - Totalità lavoro in ufficio (0%)

Rispondi alle seguenti domande pensando a quando LAVORI IN UFFICIO / LAVORI IN SMART-WORKING:

Pensando a quando lavori in ufficio / in smart-working...

1. La tua intensità di lavoro è:

- Estremamente bassa
- Molto bassa
- Bassa
- Media
- Elevata
- Molto elevata
- Estremamente elevata

2. La tua produttività è:

- Estremamente bassa
- Molto bassa
- Bassa
- Media
- Elevata
- Molto elevata
- Estremamente elevata

3. La tua efficienza è:

- Estremamente bassa
- Molto bassa
- Bassa
- Media

- Elevata
- Molto elevata
- Estremamente elevata

4. Fai straordinari?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Molto spesso
- Sempre

5. Puoi decidere quando fare una pausa?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Molto spesso
- Sempre

6. Puoi decidere i tuoi orari di lavoro?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso

- Molto spesso
- Sempre

7. Fai due chiacchiere coi colleghi?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Molto spesso
- Sempre

Non ho colleghi

8. Ti senti parte di una comunità?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Molto spesso
- Sempre
- Non ho colleghi

9. Quanto è buono il tuo rapporto con i colleghi?

- Del tutto buono
- Molto buono
- Buono
- Né buono, né cattivo



- Cattivo
- Molto cattivo
- Del tutto cattivo
- Non ho colleghi

Pensando al lavoro in ufficio / in smart-working, indica quanto sei soddisfatto/a del...

10. Tuo lavoro...

- Del tutto insoddisfatto/a
- Molto insoddisfatto/a
- Insoddisfatto/a
- Né insoddisfatto/a, né soddisfatto/a
- Soddisfatto/a
- Molto soddisfatto/a
- Del tutto soddisfatto/a

Pensando al lavoro in ufficio / in smart-working, indica quanto sei soddisfatto/a del...

11. Tuo tempo libero:

- Del tutto insoddisfatto/a
- Molto insoddisfatto/a
- Insoddisfatto/a
- Né insoddisfatto/a, né soddisfatto/a
- Soddisfatto/a
- Molto soddisfatto/a
- Del tutto soddisfatto/a

Pensando al lavoro in ufficio / in smart-working, indica quanto sei soddisfatto/a del...

12. La tua vita in generale:

- Del tutto insoddisfatto/a
- Molto insoddisfatto/a
- Insoddisfatto/a
- Né insoddisfatto/a, né soddisfatto/a
- Soddisfatto/a
- Molto soddisfatto/a
- Del tutto soddisfatto/a

Pensando a quando lavori in ufficio / in smart-working...

13. Quanto spesso ti senti stanco/a?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Molto spesso
- Sempre

14. Quanto spesso ti senti stressato/a?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso

- Molto spesso
- Sempre

15. Quanto spesso sei irritabile?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Molto spesso
- Sempre

16. Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a dei tuoi orari di lavoro?

- Del tutto insoddisfatto/a
- Molto insoddisfatto/a
- Insoddisfatto/a
- Né insoddisfatto/a, né soddisfatto/a
- Soddisfatto/a
- Molto soddisfatto/a
- Del tutto soddisfatto/a

17. Quanto spesso riesci a conciliare il tuo lavoro con la tua vita privata?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Molto spesso

- Sempre

18. Quanto spesso lavori al di fuori dell'orario di lavoro?

- Mai
- Molto raramente
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Molto spesso
- Sempre

## Allegato 2. Professioni

### Frequenze di Professione

Professione	Frequenze	% del Totale	% Cumulata
Agente di commercio	1	1.5%	1.5%
Agente immobiliare	1	1.5%	3.1%
Analista	1	1.5%	4.6%
Architetto	2	3.1%	7.7%
Avvocato	1	1.5%	9.2%
CEO	1	1.5%	10.8%
Commercio internazionale	1	1.5%	12.3%
Consulente del lavoro	2	3.1%	15.4%
Contabile	1	1.5%	16.9%
Dirigente	1	1.5%	18.5%
Dottorato di ricerca	2	3.1%	21.5%
Human resouces administration specialist	1	1.5%	23.1%
IT e management supplier	1	1.5%	24.6%
Impiegato	15	23.1%	47.7%
Ingegnere informatico	1	1.5%	49.2%
Ingegnere meccanico	2	3.1%	52.3%
Insegnante	7	10.8%	63.1%
Joint Superintendent, gestione del personale in loco	1	1.5%	64.6%
Marketing Specialist	3	4.6%	69.2%
Operatore di call center	1	1.5%	70.8%
Operatore sala controllo	1	1.5%	72.3%
Personal trainer	2	3.1%	75.4%
Produttrice musicale	1	1.5%	76.9%
Progettista	2	3.1%	80.0%
Project manager	1	1.5%	81.5%
Psicologo	2	3.1%	84.6%
Segretaria	1	1.5%	86.2%
Social media manager	1	1.5%	87.7%
Studentessa	1	1.5%	89.2%
Sviluppatore software	2	3.1%	92.3%
Tecnico controllo impianti off-shore	1	1.5%	93.8%
Tirocinante	1	1.5%	95.4%
Traduttore	1	1.5%	96.9%
Tutor universitario	1	1.5%	98.5%
Web developer	1	1.5%	100.0%

### Allegato 3. Settori

Frequenze di Qual è il settore della tua azienda? (es. metalmeccanico, informatico...)

Qual è il settore della tua azienda? (es. metalmeccanico, informatico...)	Frequenze	% del Totale	% Cumulata
Alberghiero	1	1.5%	1.5%
Artigianato	3	4.6%	6.2%
Assicurativo	2	3.1%	9.2%
Automotive	1	1.5%	10.8%
Chimico	2	3.1%	13.8%
Cibo e bevande	1	1.5%	15.4%
Commercio	5	7.7%	23.1%
Consulenza finanziaria	1	1.5%	24.6%
Cosmetica	2	3.1%	27.7%
Digital Humanities	1	1.5%	29.2%
Edilizia	2	3.1%	32.3%
Energia	3	4.6%	36.9%
Formazione	1	1.5%	38.5%
Giuridico	2	3.1%	41.5%
Immobiliare	1	1.5%	43.1%
Informatico	4	6.2%	49.2%
Intrattenimento	1	1.5%	50.8%
Istruzione	7	10.8%	61.5%
Logistica	1	1.5%	63.1%
Marittimo	1	1.5%	64.6%
Marketing	2	3.1%	67.7%
Metalmeccanico	9	13.8%	81.5%
Petroliifero	1	1.5%	83.1%
Psicologia	1	1.5%	84.6%
Sanitario	3	4.6%	89.2%
Servizi	1	1.5%	90.8%
Sport	2	3.1%	93.8%
Studio professionale	1	1.5%	95.4%
Terziario	1	1.5%	96.9%
Trasporti	1	1.5%	98.5%
Turistico	1	1.5%	100.0%