



STAY OK

**RIPENSARE IL BENESSERE NEI LUOGHI DI
LAVORO NELLE PMI EUROPEE**

STRATEGIE DI LAVORO IBRIDO



**Co-funded by
the European Union**

Finanziato dall'Unione Europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Tabella dei contenuti

Introduzione	7
1. Sommario	7
1.1 Obiettivi formativi	7
1.2 Parole chiave	8
2. Lezione 1: Modelli di lavoro ibridi	9
2.1 Introduzione	9
2.2 Definizione di modelli di lavoro ibridi	10
2.2.1 Definizioni.....	10
2.2.2 Panoramica dei modelli di lavoro ibridi	11
2.2 Vantaggi/svantaggi.....	13
2.3 Politica del lavoro ibrido.....	15
2.3.1 Linee guida per il lavoro ibrido.....	15
2.3.3 Modello per l'orario di lavoro ibrido	20
2.4 Procedura per l'elaborazione e l'attuazione delle norme per il lavoro ibrido	21
3. Lezione 2: Sviluppare pratiche efficaci per il lavoro a distanza	27
3.1 Introduzione	27
3.2 Configurazione della workstation remota	28
3.2.1 Come dovrebbero essere pianificati e progettati i luoghi di lavoro da remoto? ...	28
3.2.2 Come devono essere monitorate le postazioni di lavoro da remoto?	29
3.2.3 Esempi pratici di postazioni di lavoro in telelavoro	30
3.3 Conclusione	32
3.4 Inpratica.....	33
3.4.1 Lista di controllo	33

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

3.4.2 Guida all'home office: come configurare l'home office.....	34
3.4.3 Porta i tuoi dispositivi-BYOD	47
4. Lezione 3: Pratiche e strumenti efficaci per la comunicazione e la collaborazione nei team ibridi.....	50
4.1 Introduzione	50
4.2 Cosa significa comunicazione quando si lavora da remoto?	51
4.3 Strumenti tecnici per il lavoro a distanza	52
4.4 Regole per le riunioni online	53
4.5. Esempi pratici	54
4.6 Conclusione	55
4.8 Regole per le riunioni online: come è garantito il funzionamento della collaborazione virtuale.....	60
5. Lezione 4: Superare le sfide e promuovere la produttività	62
5.1 Introduzione	62
5.2 Il luogo di lavoro remoto ideale	63
5.3 Come strutturare una giornata lavorativa (routine, pause)	64
5.4 Tecnica del pomodoro.....	65
5.5 Esempi pratici	66
5.6 Conclusione	68
5.7 Una giornata tipo all'Ufficio Mente Vaniglia	68
6. Lezione 5: Navigare nella cultura organizzativa in un ambiente ibrido	73
6.1. Introduzione	73
6.2 Cosa significa cultura organizzativa?	73
6.3 Come si può cambiare la cultura aziendale attraverso il lavoro a distanza?	75

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

6.4 Esempi pratici	77
6.5 Conclusione	78
Riferimenti bibliografici	83

Introduzione

Il lavoro ibrido è una delle forme di lavoro più promettenti per il futuro. La combinazione di lavoro in ufficio e da remoto apre ampie opportunità sia per le aziende che per i dipendenti. Il lavoro ibrido consente di lavorare indipendentemente dall'orario e dal luogo, con una parte del lavoro svolta in ufficio e un'altra parte da qualsiasi altra posizione.

Questo modo innovativo di lavorare offre numerosi vantaggi, tra cui flessibilità, maggiore produttività, risparmio sui costi, un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, maggiore soddisfazione dei dipendenti e un pool di talenti ampliato. Il lavoro ibrido è quindi una soluzione ideale per le aziende che vogliono il meglio di entrambi i mondi.

Oltre a tutti i vantaggi, il lavoro ibrido offre anche potenziali sfide e requisiti che possono essere mitigati ed eliminati attraverso numerose opzioni sia a livello sociale che tecnico.

1. Sommario

La pandemia globale ha creato nuove sfide e opportunità nel settore dei servizi. I vincitori saranno coloro che comprenderanno meglio le esigenze dei propri clienti, lavoreranno insieme per trovare soluzioni diverse e portare nuove idee sul mercato. Questi comportamenti saranno possibili solo se le persone si uniranno in un ambiente di lavoro nuovo e moderno, dove il fattore di benessere sul posto di lavoro è piuttosto alto. A detta di tutti, il futuro del luogo di lavoro è ibrido e questi luoghi di lavoro ibridi devono essere integrati nella cultura organizzativa delle aziende.

Tuttavia, il lavoro ibrido deve essere pianificato per avere successo. Questo modulo si concentra su tutti gli aspetti del lavoro ibrido ben funzionante. Ciò include la comprensione di cos'è il lavoro ibrido e di come può essere implementato in modo efficace in termini di organizzazione del lavoro, comunicazione e collaborazione.

1.1 Obiettivi formativi

Conoscenza:

- Comprendere il termine "luogo di lavoro ibrido".
- Capire come dovrebbe essere un ambiente di lavoro ibrido da un punto di vista organizzativo e tecnico.
- Sapere come i luoghi di lavoro ibridi possono essere implementati.

Abilità:

- Essere in grado di riflettere sul lavoro svolto in modalità ibrida dal punto di vista dell'efficienza
- Essere in grado di comunicare e collaborare in modo efficace nell'ambiente di lavoro ibrido
- Essere in grado di organizzare una giornata lavorativa ibrida

Competenze:

- Avere le competenze per allestire un ambiente di lavoro ibrido
- Avere le competenze per organizzare una giornata lavorativa ibrida
- La competenza per integrare il lavoro ibrido nella cultura organizzativa

1.2 Parole chiave

Modelli di lavoro ibridi, politica del lavoro ibrido, configurazione dell'ambiente di lavoro remoto, bring your own devices-BYO, comunicazione e collaborazione in team ibridi, luogo di lavoro remoto ideale, cultura organizzativa in un ambiente ibrido

2. Lezione 1: Modelli di lavoro ibridi

2.1 Introduzione

Il panorama del lavoro è in continua evoluzione, influenzato dalle tendenze globali, dai progressi tecnologici e dai cambiamenti sociali. Ciò è stato particolarmente evidente durante la recente pandemia, che ha visto una rapida accelerazione dei modelli di lavoro flessibili. In questo contesto, negli ultimi anni sono diventati sempre più importanti i modelli di lavoro ibrido, che combinano il lavoro in presenza e da remoto. Questo capitolo è dedicato a un'analisi approfondita dei modelli di lavoro ibridi e alla comprensione del loro impatto sulla soddisfazione e sulla produttività dei dipendenti nelle organizzazioni, in particolare nelle PMI. L'obiettivo è identificare le caratteristiche specifiche di questi modelli, evidenziare i vantaggi e gli svantaggi e descrivere una politica di lavoro ibrido completa.

L'importanza dei modelli di lavoro ibridi non può essere sopravvalutata, poiché sono diventati estremamente importanti nelle aziende. Questo capitolo si concentra sulle diverse forme e applicazioni dei modelli di lavoro ibridi, con l'obiettivo di creare una comprensione dettagliata di questi modi innovativi di lavorare. Particolare enfasi è posta sulla crescente importanza delle forme di lavoro ibride per la soddisfazione e la produttività dei dipendenti, che è ovviamente di grande importanza anche per le PMI.

Lo stato della ricerca sui modelli di lavoro ibridi è vario e dinamico. Numerosi studi hanno già esaminato gli effetti di queste forme di lavoro sulla soddisfazione e sulla produttività dei dipendenti. Questo capitolo mira a fornire una panoramica pratica per le PMI e ad aprire una prospettiva multidimensionale incorporando i risultati di varie discipline e settori dei servizi.

Il capitolo segue una struttura logica che consente un approccio graduale all'argomento. La parte principale inizia con una chiara definizione di modelli di lavoro ibridi, compresa una differenziazione concettuale dalle forme di lavoro tradizionali. È dimostrato che i modelli di lavoro ibridi sono una combinazione di lavoro in presenza e lavoro da remoto e sono caratterizzati da un alto grado di variabilità. L'equilibrio tra flessibilità spaziale e temporale è identificato come un aspetto chiave in grado di influenzare positivamente sia la soddisfazione dei dipendenti che la produttività. Lo sviluppo tecnologico gioca un ruolo decisivo in questo senso, poiché gli strumenti di comunicazione e collaborazione digitale supportano l'implementazione di metodi di lavoro ibridi.

Una panoramica dettagliata dei vari modelli di lavoro ibrido chiarisce che queste forme di lavoro non sono solo una risposta alla pandemia, ma affrontano anche tendenze a lungo termine come la digitalizzazione e la sostenibilità. Gli studi dimostrano che i modelli di lavoro flessibili possono portare a un aumento della produttività e della soddisfazione dei dipendenti. Allo stesso tempo, viene sottolineata l'importanza della componente sociale e della cultura organizzativa. I manager hanno bisogno di un supporto speciale e di una formazione continua per affrontare con successo le sfide dei modelli di lavoro ibridi.

L'analisi dei vantaggi e degli svantaggi dei modelli di lavoro ibridi mostra che la flessibilità e l'autonomia possono contribuire ad aumentare la soddisfazione sul lavoro. Tuttavia, il mantenimento della cultura aziendale e il rischio di isolamento sociale pongono sfide significative. La riduzione dei tempi di percorrenza contribuisce all'equilibrio tra lavoro e vita privata e alla conservazione dell'ambiente, mentre la distanza fisica può influire sull'interazione sociale e sul benessere.

Sottolinea inoltre la necessità di una politica completa di lavoro ibrido che integri le normative sul lavoro, la cultura organizzativa, l'orario di lavoro, la flessibilità spaziale e la protezione della salute. Il sostegno alle sfide psicosociali, le iniziative di sviluppo della leadership e la progettazione sostenibile degli spazi di lavoro e delle infrastrutture tecnologiche sono identificati come elementi chiave di tali politiche.

In conclusione, la pratica dei modelli di lavoro ibridi rimane dinamica e diversificata. Le tendenze future dovrebbero mirare a comprendere meglio le differenze specifiche del settore e gli effetti a lungo termine sul mondo del lavoro. In particolare, lo sviluppo di nuove tecnologie e la loro influenza sui metodi di lavoro ibridi richiedono ulteriori ricerche al fine di ottimizzare continuamente la progettazione dei luoghi di lavoro moderni e adattarli alle mutevoli esigenze dei dipendenti e delle organizzazioni.

Le nostre esperienze con i modelli di lavoro ibridi hanno evidenziato la rilevanza e l'attualità dell'argomento e hanno risvegliato il desiderio di contribuire all'attuale dibattito sulla progettazione di luoghi di lavoro moderni.

2.2 Definizione di modelli di lavoro ibridi

Questo capitolo è dedicato alla definizione precisa e all'elaborazione esplicativa dei modelli di lavoro ibridi. In primo luogo, vengono esplorati i fondamenti concettuali e la variabilità di questi modelli, seguiti da un esame dell'interazione tra flessibilità spaziale e temporale. Vengono esaminate sia le influenze tecnologiche sull'implementazione di modelli di lavoro ibridi sia le sfide e le opportunità per la gestione delle risorse umane. L'obiettivo è quello di fornire una solida comprensione delle diverse sfaccettature e delle complesse dinamiche dei modelli di lavoro ibridi

2.2.1 Definizioni

I modelli di lavoro ibridi rappresentano una simbiosi tra lavoro in sede e lavoro a distanza, che consente l'adattabilità alle esigenze individuali e organizzative. Si distinguono diversi approcci, che possono variare da giorni di ufficio fissi a una presenza fisica orientata alla domanda. Questa diversità riflette la varietà dei metodi di lavoro all'interno del quadro organizzativo e riflette i cambiamenti nel mondo del lavoro, che sono in gran parte caratterizzati da flessibilità e digitalizzazione (Choudhury et al., 2021). In particolare, l'adattabilità dei modelli ibridi aiuta a integrare sia le preferenze individuali che le esigenze collettive, evidenziando la necessità di

una politica dinamica delle risorse umane. Le PMI sono tenute a sostenere le modalità di lavoro individuali, tenendo d'occhio l'unione collettiva, al fine di ottenere una soddisfazione olistica dei dipendenti (Okta, Inc., 2023).

Grazie alla loro flessibilità, i modelli di lavoro ibridi offrono autonomia sia spaziale che temporale e quindi hanno un'influenza significativa sulla soddisfazione lavorativa e sull'equilibrio tra lavoro e vita privata. La simbiosi di spazio e tempo consente ai dipendenti di decidere non solo quando ma anche dove svolgere le loro attività. Questo tipo di autodeterminazione può avere un impatto positivo sulla produttività e allo stesso tempo ottimizzare l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Tuttavia, ci sono anche sfide per l'organizzazione del lavoro, poiché i processi tradizionali devono essere adattati per integrare la flessibilità appena acquisita. I manager, in particolare, sono chiamati ad adattare di conseguenza i processi operativi (Microsoft, 2021). È necessario sviluppare strategie per bilanciare potenziali conflitti tra autonomia individuale e obiettivi organizzativi e per elaborare effetti sinergici senza compromettere l'efficacia organizzativa (Barmeyer et al., 2019).

Gli sviluppi tecnologici, come gli strumenti di comunicazione digitale e le infrastrutture basate su cloud, costituiscono la base per l'implementazione di modelli di lavoro ibridi. La tecnologia non solo facilita la collaborazione a distanza, ma supporta anche la flessibilità e l'accessibilità dei dipendenti. Tuttavia, ciò richiede anche alle aziende di investire in risorse tecniche adeguate e di affrontare continuamente la protezione e la sicurezza dei dati al fine di garantire l'integrità e la riservatezza dei dati aziendali e dei dipendenti (Microsoft, 2021). Oltre alle attrezzature tecniche, anche la formazione continua dei dipendenti svolge un ruolo cruciale nel garantire l'uso sicuro ed efficiente delle tecnologie disponibili (Secinaro et al., 2019).

L'eterogeneità dei modelli di lavoro ibridi pone diverse sfide. È importante stabilire modelli che sostengano i metodi di lavoro individuali dei dipendenti e garantiscano un trattamento equo per tutti. Ciò richiede un ripensamento della cultura aziendale e nuovi approcci di gestione al fine di integrare con successo le diverse e talvolta divergenti esigenze. Inoltre, l'inclusione gioca un ruolo importante, che può essere promosso attraverso modelli di lavoro ibridi abbattendo le barriere e aumentando le pari opportunità. Anche il mantenimento della coerenza organizzativa è fondamentale, in quanto il senso di appartenenza e una cultura aziendale uniforme devono essere mantenuti indipendentemente dal luogo di lavoro dell'individuo (Ipsen et al., 2022).

2.2.2 Panoramica dei modelli di lavoro ibridi

I modelli di lavoro ibridi sono una risposta multiforme ai cambiamenti a lungo termine nel mondo del lavoro. Consentono alle PMI di reagire in modo flessibile alle mutevoli esigenze e preferenze dei dipendenti, nonché ai cambiamenti del mercato. In particolare, l'avanzamento della digitalizzazione e l'abbandono di modelli di lavoro rigidi richiedono sistemi adattivi che si concentrino sia sull'efficienza che sulla soddisfazione dei dipendenti. È essenziale creare una situazione vantaggiosa per le aziende e i dipendenti all'interno del contesto di lavoro ibrido, prestando uguale attenzione alle esigenze individuali e agli obiettivi organizzativi. Ciò richiede

un riadattamento delle questioni relative alle risorse umane al fine di integrare proficuamente le potenzialità e le sfide che i modelli di lavoro ibridi portano con sé e di garantire l'adattabilità delle aziende a lungo termine (Gratton, 2021; Okta, Inc., 2023).

A causa dell'impatto della pandemia di COVID-19, i modelli di lavoro ibridi hanno visto un'accelerazione nella loro implementazione e si sono dimostrati un mezzo efficace per mantenere e aumentare la produttività in tempi difficili. Hanno portato a una necessaria trasformazione delle strutture degli ambienti di lavoro, passando da un ufficio esclusivamente fisico a un modello che include il lavoro a distanza. Questo cambiamento sottolinea la rapidità con cui si possono apportare adeguamenti nel contesto di una crisi e le opportunità che possono presentarsi per le future forme di lavoro. È diventato chiaro che i modelli ibridi non sono solo una soluzione provvisoria, ma hanno il potenziale per rivoluzionare i processi di lavoro a lungo termine e migliorare la qualità della vita dei dipendenti. La natura catalizzatrice della pandemia per i metodi di lavoro ibridi sottolinea la necessità di tenere d'occhio gli sviluppi futuri e sviluppare in modo proattivo concetti di lavoro innovativi (Ipsen et al., 2021; Choudhury et al., 2021).

La flessibilità dei modelli di lavoro ibridi consente di concentrarsi sulle circostanze e sulle preferenze individuali dei dipendenti. La diversificazione dei luoghi e degli orari di lavoro contribuisce a migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata e può quindi aumentare la soddisfazione dei dipendenti. Ad esempio, una presenza variabile in ufficio facilita la conciliazione degli impegni personali con le esigenze professionali, il che a sua volta aumenta l'attrattiva del datore di lavoro. Tuttavia, la progettazione individuale della giornata lavorativa può variare a seconda del campo di attività e delle esigenze operative, il che richiede un attento coordinamento delle condizioni quadro organizzative al fine di sfruttare al meglio i vantaggi delle forme di lavoro ibride (Okta, Inc., 2023; Gratton, 2021).

I modelli di lavoro ibridi possono contribuire a un equilibrio tra lavoro e tempo libero e quindi influenzare direttamente la soddisfazione dei dipendenti. Questo equilibrio può avere un impatto positivo sulla salute fisica e mentale dei dipendenti. La constatazione che una distribuzione ottimizzata del lavoro, tenendo conto delle circostanze di vita individuali, può contribuire a una maggiore produttività complessiva sottolinea l'importanza dei modelli di lavoro ibridi. Ciò suggerisce che una progettazione e una gestione consapevole dell'ambiente di lavoro, che tenga conto delle esigenze individuali dei dipendenti, sia un fattore critico di successo per le aziende (Choudhury et al., 2021).

La comunicazione mediata digitalmente, una caratteristica fondamentale dei modelli di lavoro ibridi, ha effetti di vasta portata sul modo in cui le informazioni vengono scambiate e mantenute le relazioni. L'aumento della comunicazione via e-mail, ad esempio, può indicare sia un'intensificazione che un miglioramento della collaborazione, con un impatto positivo sia sulla qualità che sulla quantità dell'output. Tuttavia, è fondamentale non misurare la qualità della comunicazione solo in base al volume, ma anche verificare la loro efficacia nelle interazioni e garantire che lo scambio digitale non trascuri i bisogni sociali dei dipendenti (Choudhury et al., 2021).

La componente sociale e la cultura organizzativa sono fondamentali per il successo dei modelli di lavoro ibridi. Il capitale sociale basato sulla fiducia e sull'equità costituisce la base per un lavoro di squadra funzionante, indipendentemente dalla distanza fisica. Le aziende sono tenute ad attuare strategie che promuovano un forte senso di organizzazione e un impegno costante tra i dipendenti, indipendentemente dal luogo di lavoro fisico. La creazione di spazi di incontro, sia fisici che digitali, gioca un ruolo fondamentale per mantenere e sviluppare efficacemente la cultura organizzativa (Ipsen et al., 2022).

Lo sviluppo della leadership e l'erogazione di adeguate iniziative di formazione sono essenziali per l'efficace implementazione di modelli di lavoro ibridi. Consentire ai senior leader di guidare digitalmente e creare fiducia è una pietra miliare per il successo dei team ibridi. Le possibili misure di formazione includono la formazione sugli strumenti digitali, la leadership virtuale del team e le competenze interculturali, che aiutano ad aumentare la comprensione dei nuovi requisiti e promuovono una prospettiva completa sulla gestione del lavoro ibrido (Barmeyer et al., 2019; Efimov et al., 2022).

2.2 Vantaggi/svantaggi

La capacità di decidere dove e quando lavorare ha un impatto significativo sulla soddisfazione lavorativa. I modelli di lavoro flessibili resi possibili dai concetti di lavoro ibrido possono aumentare la soddisfazione dei dipendenti e quindi avere indirettamente un impatto positivo sulla motivazione e sulla soddisfazione generale sul lavoro (Gratton, 2021). Tuttavia, è di notevole importanza che questa autonomia non vada a scapito del coordinamento organizzativo, ma sia in linea con gli obiettivi specifici dell'azienda. Le PMI si trovano quindi di fronte alla sfida di integrare la flessibilità individuale nelle loro strutture in modo tale da equilibrare sia le esigenze dei dipendenti che quelle dell'azienda.

L'introduzione di modelli ibridi contribuisce alla personalizzazione dei metodi di lavoro grazie alla loro flessibilità. I dipendenti possono adattare le loro condizioni di lavoro alle loro circostanze individuali, il che porta a un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata e a un maggiore benessere. Questa forma di lavoro garantisce una maggiore compatibilità tra impegni professionali e privati, che si riflette in una maggiore soddisfazione lavorativa (Gratton, 2021). Tuttavia, è necessario fare in modo che l'adattamento individuale dei metodi di lavoro non porti alla coesione all'interno del team e alla compromissione dei processi di lavoro sottostanti.

L'aumento della responsabilità personale che i dipendenti sperimentano nei modelli di lavoro ibridi può portare a un maggiore senso di responsabilità e a una maggiore iniziativa personale. I dipendenti che organizzano e progettano le loro attività in modo indipendente possono quindi essere motivati ad agire in modo più innovativo e mirato (Gratton, 2021). Tuttavia, questa forma di lavoro può anche comportare richieste eccessive e stress se non ci sono chiare aspettative e supporto da parte dei manager. È quindi necessario che le aziende promuovano l'autonomia dei dipendenti da un lato, ma anche forniscano strutture di supporto e linee guida

di comunicazione chiare dall'altro.

Un'atmosfera di lavoro positiva e il relativo impegno sono componenti essenziali per il successo dei modelli di lavoro ibridi. Se i dipendenti hanno l'opportunità di organizzare e modellare il proprio lavoro, questo può portare a una maggiore lealtà nei confronti dell'azienda (Gratton, 2021). Tuttavia, va tenuto presente che non tutti i dipendenti sono ugualmente disposti o in grado di sviluppare questa forma di autodisciplina, motivo per cui è necessario un approccio differenziato e un supporto da parte dell'azienda.

Mantenere una cultura aziendale stabile nei modelli di lavoro ibridi è una sfida. Il distanziamento fisico dai colleghi e dall'azienda può portare alla perdita del senso di appartenenza e dell'impegno valoriale. Di conseguenza, le aziende devono sviluppare nuove strategie e pratiche che rafforzino il senso di comunità e coinvolgano i dipendenti, indipendentemente dal luogo di lavoro fisico (Ipsen et al., 2022). Ciò può essere realizzato, ad esempio, attraverso attività di team virtuali o riunioni fisiche periodiche per coltivare la cultura aziendale e mantenere l'identificazione dei dipendenti con l'azienda.

La necessità di adattare le strategie di comunicazione deriva dal fatto che i canali di comunicazione tradizionali basati sulla presenza fisica non sono più sufficienti negli ambienti di lavoro ibridi. È necessario garantire che le informazioni importanti siano trasmesse in modo efficace e che possa avvenire uno scambio continuo tra i dipendenti al fine di evitare incomprensioni e lacune informative (Ipsen et al., 2022). Una sfida consiste nell'utilizzare gli strumenti di comunicazione digitale in modo tale da soddisfare le esigenze professionali e sociali dei dipendenti senza minare il senso di connessione sociale.

I manager/proprietari di aziende hanno un ruolo chiave da svolgere negli ambienti di lavoro ibridi, in quanto svolgono un ruolo chiave nel trasmettere ed esemplificare i valori e le norme di un'organizzazione. La loro capacità di creare fiducia, motivare e creare un ambiente di lavoro positivo è fondamentale per il successo dei team ibridi (Ipsen et al., 2022). A causa del distanziamento fisico e del cambiamento degli ambienti di lavoro, i leader devono adattare i loro stili di leadership e trovare nuovi modi per ispirare i loro team e rafforzare la cultura aziendale.

Garantire una cultura organizzativa inclusiva è di particolare importanza, poiché i modelli di lavoro ibridi possono comportare un rischio maggiore di esclusione e iniquità. Le aziende devono garantire che tutti i dipendenti, indipendentemente dalle loro condizioni di lavoro individuali, facciano parte della comunità e abbiano le stesse opportunità di sviluppo. Le misure per affrontare la diversità e l'uguaglianza dovrebbero far parte della strategia aziendale per creare un ambiente di lavoro positivo e produttivo che abbracci tutti i dipendenti (Ipsen et al., 2022).

Ridurre i tempi di percorrenza attraverso modelli di lavoro ibridi può contribuire sia a migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata che a proteggere l'ambiente. Meno tempo trascorso nel traffico significa più tempo libero e meno stress per i dipendenti, il che ha un

impatto positivo sulla loro qualità di vita complessiva. Allo stesso tempo, la riduzione del pendolarismo contribuisce a una riduzione dell'impronta ecologica e della densità del traffico, che può soddisfare sia gli obiettivi di protezione ambientale delle aziende che l'aumento della consapevolezza ambientale dei dipendenti (Ipsen et al., 2021). Tuttavia, va notato che la distanza fisica dal luogo di lavoro può anche portare a una perdita di contatti sociali e di opportunità di networking, che deve essere mitigata da adeguate contromisure.

Il potenziale di isolamento sociale è particolarmente elevato nei modelli di lavoro ibridi, poiché l'interazione diretta è minore. La mancanza di presenza fisica può portare a sentimenti di solitudine e perdita del senso di comunità, che a sua volta può avere un impatto negativo sul benessere e sulla salute mentale (Bentley et al., 2016). Le aziende sono sfidate a trovare modi per mantenere un forte senso di comunità e connessione sociale tra i dipendenti nonostante la distanza fisica e per creare opportunità di scambio informale.

La creazione di spazi di incontro virtuali e l'organizzazione di incontri fisici possono essere strategie efficaci per promuovere l'interazione sociale nei modelli di lavoro ibridi. Attraverso l'uso della tecnologia, gli spazi virtuali possono essere allestiti per conversazioni informali e scambi tra colleghi (Bentley et al., 2016). Allo stesso tempo, le riunioni e gli eventi fisici possono aiutare a rafforzare lo spirito di squadra e promuovere il legame sociale, che è di grande importanza per il benessere e la soddisfazione dei dipendenti.

2.3 Politica del lavoro ibrido

2.3.1 Linee guida per il lavoro ibrido

La progettazione di una politica di lavoro ibrido è un passo essenziale per garantire una transizione senza intoppi e un'implementazione di successo dei modelli di lavoro ibridi. Funge da quadro di riferimento in cui convergono gli aspetti giuridici, culturali e operativi e fornisce ai dipendenti chiare linee guida per l'azione. È fondamentale che la politica non sia solo un elenco di regole, ma sia intesa come uno strumento dinamico che viene continuamente sviluppato e risponde al feedback e all'esperienza dei dipendenti. La documentazione e la comunicazione trasparente sono la base per gestire efficacemente la compliance e allo stesso tempo promuovere la fiducia dei dipendenti nell'azienda. Particolare attenzione deve essere prestata alla protezione dei dati durante il processo di sviluppo, poiché l'aumento dell'uso delle tecnologie digitali porta con sé nuove sfide che devono essere adeguatamente affrontate (Secinaro et al., 2019).

Un altro pilastro di una politica di lavoro ibrido è la proattività nell'affrontare le sfide psicosociali. L'aumento dell'uso di modelli di lavoro ibridi può portare a rischi come l'isolamento sociale o l'aumento dei livelli di stress. Le aziende sono tenute a sviluppare misure preventive e di supporto che si concentrino sul benessere mentale dei dipendenti. Incorporare il feedback dei dipendenti può essere particolarmente prezioso per offrire un supporto su misura che rifletta le esigenze individuali e collettive. Iniziative come i caffè virtuali o i gruppi online su argomenti specifici possono contribuire a rafforzare il senso di comunità e

promuovere lo scambio tra i dipendenti. Inoltre, i regolari check-in virtuali o fisici da parte della direzione possono aiutare a sviluppare una comprensione delle sfide dei dipendenti e a rispondere ad esse in una fase precoce (Efimov et al., 2022).

In termini di sviluppo della leadership e di iniziative di formazione, la considerazione dei requisiti specifici del modello ibrido è fondamentale. I manager/proprietari di aziende devono essere in grado di adattare le proprie competenze alle mutevoli condizioni e di guidare efficacemente a distanza. L'attenzione si concentra sulla creazione di fiducia e sull'uso efficace degli strumenti di comunicazione digitale. Per accompagnare la transizione verso metodi di lavoro ibridi, sono essenziali ulteriori programmi di formazione specializzati nella gestione di team distribuiti e nel supporto ai processi di cambiamento. Devono essere presi in considerazione sia l'adattamento a breve termine degli stili di leadership che lo sviluppo a lungo termine delle competenze che consentono ai manager di supportare i membri del team su base individuale e orientata alle esigenze (Barmeyer et al., 2019).

La progettazione sostenibile degli spazi di lavoro e delle infrastrutture tecnologiche è un punto chiave che deve essere saldamente ancorato nella politica del lavoro ibrido. Ciò include sia l'attrezzatura fisica dei luoghi di lavoro, che deve essere ergonomica e motivante, sia l'infrastruttura tecnica, che deve essere sicura ed efficiente. La linea guida deve garantire che sia i luoghi di lavoro in azienda che quelli nell'home office soddisfino i requisiti per un ambiente moderno e che promuova la salute. Oltre al comfort dei dipendenti, la sostenibilità ecologica non deve essere trascurata. Investire in soluzioni ecologiche non solo può far risparmiare sui costi a lungo termine, ma anche aumentare la soddisfazione dei dipendenti e l'immagine dell'azienda (Okta, Inc., 2023).

2.3.2 Linee guida per il lavoro ibrido: come configurarle con successo

Una maggiore flessibilità sul posto di lavoro è importante per aumentare l'attrattiva dei talenti e la soddisfazione dei dipendenti. Tuttavia, deve essere attuato in modo efficace. Le politiche di lavoro ibrido sono il quadro di base per un ambiente di lavoro flessibile e di successo. Sia dal punto di vista del datore di lavoro che da quello del dipendente, eliminano la confusione, prevengono interpretazioni errate ed evitano comportamenti di parte.

Tutti sanno esattamente cosa fare e cosa non fare in termini di orario di lavoro e luogo di lavoro e dove trovare le risposte giuste in caso di dubbio.

Ci sono alcune regole per stabilire una politica efficace. Aspetti cruciali come l'idoneità, la sicurezza, la tecnologia, le aspettative, i vantaggi del lavoro da casa, ecc. devono essere discussi e definiti. In questo capitolo, tratteremo tutti questi aspetti e forniremo un modello che puoi utilizzare come punto di partenza. La cosa più importante da ricordare è che lo sviluppo di procedure è uno sforzo congiunto. Il dipartimento delle risorse umane, il dipartimento finanziario, il dipartimento IT, il CRE, i team leader e i dipendenti devono lavorare insieme per stabilire politiche che soddisfino tutti.

L'introduzione del lavoro ibrido può assumere varie forme. Diamo un'occhiata a come impostare accordi di lavoro flessibili per implementare questo modo moderno di lavorare senza intoppi e con successo.

I motivi per cui una politica di lavoro ibrido è importante

La differenza tra una direttiva per il lavoro ibrido e una linea guida

Prima di addentrarci in questo argomento, è importante capire la differenza tra una policy e una linea guida, poiché questi termini sono spesso usati in modo intercambiabile. Una linea guida è un insieme di raccomandazioni, mentre una politica è un insieme di regole che i dipendenti devono seguire. Ad esempio, una linea guida potrebbe essere: "Se potessi idealmente essere sul posto di lavoro una volta alla settimana, sarebbe fantastico". Una politica è: "I membri del team ibrido devono essere in ufficio almeno due giorni alla settimana". Riesci a vedere la differenza?

Le linee guida per il lavoro ibrido eliminano lo stress e la confusione per tutti

Esistono diversi tipi di modelli di lavoro ibridi (remote-first, office-first, at-will, ecc.) e diversi modi per implementarli a seconda delle esigenze dell'azienda. La policy può essere applicata a tutta l'azienda, compresi i giorni fissi per il lavoro da remoto e in sede. Può variare per adattarsi alle scelte e soddisfare le esigenze dei singoli dipendenti. Infine, può anche essere flessibile tra i team, il che significa che le regole sono stabilite individualmente tra manager e dipendenti. Tutto questo può creare confusione e i dipendenti potrebbero non sapere cosa hanno il diritto di fare.

La mancanza di chiarezza è uno dei maggiori problemi in un ambiente di lavoro ibrido. Una politica chiara per il lavoro ibrido ti aiuterà a risolvere questo problema.

Le linee guida per il lavoro ibrido ufficializzano le regole e assicurano che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda

Non puoi dare per scontato che tutti si comporteranno come faresti tu perché pensi: "Questo ha senso". Tutti noi abbiamo prospettive ed esperienze diverse. Allo stesso tempo, il tuo compagno di squadra ha un'opinione completamente diversa sull'argomento. È un dono essere circondati da colleghi con punti di vista diversi. Fa crescere più velocemente le persone e le aziende perché offre nuove prospettive su cui riflettere.

Tuttavia, quando si tratta di metodi di lavoro, questo può portare a comportamenti unilaterali e conflitti. Per evitare ciò, è importante stabilire alcune regole. In questo modo, i dipendenti sanno a cosa hanno diritto e anche i manager lo sanno.

Dal punto di vista sia dei manager che dei dipendenti, una politica di lavoro ibrido traccia una linea di demarcazione tra ciò che è consentito e ciò che non lo è. Ad esempio, puoi stabilire che i tuoi dipendenti possano visitare l'ufficio quando vogliono. Tuttavia, devono essere

presenti almeno due giorni interi alla settimana. Conoscere le cose da fare e da non fare non solo crea maggiore chiarezza, ma previene anche pratiche ingiuste e disuguali.

Alcuni consigli per una linea guida chiara e utile per un orario di lavoro flessibile.

Discuti con i dipendenti e gli altri manager prima di creare la tua nuova politica di lavoro ibrido

Non si tratta di rivedere le politiche di lavoro ibrido ogni settimana perché ci si rende conto che un certo punto non soddisfa le esigenze dell'azienda o della forza lavoro. Ecco perché è necessario considerare le aspettative di tutti e prendersi il tempo necessario per stabilire regolamenti e protocolli che soddisfino i requisiti. In questo modo, non dovrai rilavorare così spesso e i tuoi dipendenti non saranno sopraffatti e infastiditi da aggiornamenti costanti e nuove regole. Ma questo non significa che lo fai una volta e poi mantieni la stessa politica per i prossimi cinque anni. Le aspettative dei dipendenti e il luogo di lavoro si stanno evolvendo, quindi l'aggiornamento di questo documento è essenziale. Ma sia per te che per i tuoi colleghi, questo non dovrebbe accadere tutti i mesi.

Sii il più specifico possibile

Uno dei motivi principali per redigere una politica di lavoro ibrido è evitare confusione tra i dipendenti. Pertanto, non è sufficiente annotare solo alcuni punti. Devi essere specifico, coprire molti aspetti e rispondere al maggior numero possibile di domande. Naturalmente, con il passare del tempo potrebbe essere necessario rispondere ad altre domande. Tuttavia, cerca di mantenere il testo il più semplice e completo possibile. Un buon punto di partenza è rivedere i modelli per le linee guida per il lavoro ibrido e discutere con i dipendenti quali argomenti non sono chiari.

Personalizzalo

Non esiste un modello di lavoro ibrido valido per tutti. La capacità di adattarsi alle esigenze dell'azienda e dei suoi dipendenti è l'essenza di questa forma di lavoro. Ogni settore, ogni azienda e ogni forza lavoro è diversa. Pertanto, è necessario sfruttare la flessibilità offerta da questo modello di lavoro per sviluppare una strategia di lavoro ibrida personalizzata.

Rimani aperto al feedback

Nonostante tutti i tuoi sforzi, la tua strategia di lavoro ibrido potrebbe non essere ben accolta dai tuoi dipendenti. È importante che tu chieda regolarmente il loro feedback, che tu rimanga accessibile e che tu sia sempre aperto alla discussione. In questo modo, puoi scoprire i punti deboli e migliorarli il più rapidamente possibile. Inoltre, impedisce ai tuoi dipendenti di diventare stressati e frustrati. Quest'ultimo punto è essenziale, in quanto può portare a un aumento del turnover dei dipendenti e del burnout.

Condividi la tua politica di lavoro ibrido senza riserve

Una volta introdotta la tua politica di lavoro ibrido, è fondamentale che sia condivisa e accessibile a tutti i dipendenti. In caso di dubbio, devono essere in grado di accedervi sempre e ovunque. Ecco alcuni modi per garantire la tua politica di lavoro ibrido:

- invia a tutti via e-mail;
- parlatene durante le riunioni del team;
- condividi le tue politiche di lavoro ibrido nel tuo canale di comunicazione istantanea;
- scaricala sul tuo strumento di collaborazione (Notion, Asana o altro);
- appendere i punti più critici alle pareti delle aree comuni (corridoi, spazi aperti, zone di ristorazione e raffreddamento, ascensori, ecc.).

Quanto è importante considerare le 5 W nella tua politica di lavoro ibrido

Perché

In questa sezione, devi spiegare perché stai introducendo una politica di lavoro ibrido per i tuoi dipendenti. Affinché i tuoi dipendenti comprendano la logica dietro le regole, è importante che tu renda loro chiaro il motivo per cui stai introducendo queste linee guida.

Chi

Chi ha diritto a modalità di lavoro flessibili e in che misura? Alcuni luoghi di lavoro hanno più difficoltà a sfruttare il lavoro ibrido. È importante che la tua politica di lavoro ibrido specifichi chi è idoneo e chi non è idoneo per questi accordi. In questo modo, i dipendenti sanno fin dall'inizio cosa possono fare a seconda del loro status. Naturalmente, per creare un ambiente di lavoro equo e inclusivo, è necessario trovare il modo di consentire una maggiore flessibilità per tutti.

Quando

Quando i tuoi dipendenti ibridi dovrebbero lavorare da casa e quando dovrebbero essere in ufficio? Un altro aspetto importante in questa sezione è la frequenza con cui devono essere presenti in loco. Ad esempio, alcune aziende consentono ai propri dipendenti di entrare quando vogliono, ad eccezione di una settimana al mese in cui tutti devono essere in loco.

Che cosa

Questa parte della tua politica di lavoro ibrido deve essere molto dettagliata. Deve includere le aspettative della tua azienda e tutto ciò a cui i tuoi dipendenti hanno diritto. Ad esempio, è necessario menzionare la tecnologia fornita, le misure di sicurezza in atto, la strategia di comunicazione, ecc. Stai coprendo il costo dei servizi Internet, parte dei costi dell'elettricità, mobili e forniture per ufficio, ecc.? Il passaggio al lavoro ibrido può aumentare le spese per i dipendenti. Se stai pensando a questo e i tuoi dipendenti possono beneficiare di uno stipendio per il lavoro da casa, devi anche dichiararlo chiaramente.

Dove

In questa sezione sono raccolte tutte le domande "Dove", ad esempio:

- I dipendenti possono lavorare da un terzo posto di lavoro o solo da casa?
- Possono operare dall'estero?
- Dove possono richiedere modalità di lavoro flessibili (se necessario)?
- Dove possono trovare i membri del team per maggiori informazioni sulla politica sul lavoro ibrido?

- Dove possono ottenere supporto in caso di problemi informatici con il lavoro mobile?

2.3.3 Modello per l'orario di lavoro ibrido

Panoramica delle linee guida per il lavoro ibrido

[Nome dell'azienda] desidera offrire ai propri dipendenti una maggiore flessibilità in termini di orario di lavoro e luogo. La seguente politica di lavoro ibrido ha lo scopo di fornire una guida chiara all'intera forza lavoro ibrida per garantire la soddisfazione, la collaborazione, la produttività e le prestazioni dei dipendenti. Pertanto, il presente documento stabilisce le regole in relazione a quanto segue:

- idoneità;
- aspettative di conformità;
- attrezzature e tecnologia;
- pratiche di comunicazione e collaborazione;
- sicurezza informatica;
- costi e indennità per il lavoro mobile.

Idoneità

La presente Politica sul lavoro ibrido si applica a tutti i dipendenti di [nome dell'azienda] non appena le loro mansioni lo consentono. In caso di richiesta speciale (temporanea o permanente), è necessaria l'approvazione del supervisore. I membri del team possono compilare i moduli di lavoro flessibile forniti dall'azienda.

Aspettative di orari di lavoro flessibili

I dipendenti sono tenuti a essere in loco tutti i giorni nella prima settimana del mese. Nei mesi rimanenti, possono organizzare la loro settimana in base all'orario di lavoro e ai luoghi che più si adattano a loro. Di conseguenza, [nome dell'azienda] consente flessibilità di luogo e orario (orario flessibile) una volta che ogni membro del team lavora il numero di ore specificato nel proprio contratto ed è disponibile durante l'orario di lavoro principale (dalle 10 alle 15).

Il lavoro all'estero è consentito per un massimo di tre mesi all'anno e deve essere segnalato all'azienda.

Attrezzature e tecnologia

L'azienda fornisce a tutti i membri del team ibrido attrezzature per l'home office, tra cui:

- portatile;
- schermo;
- tastiera;
- mouse;
- scrivania e sedia ergonomiche (soggette ad approvazione).

I dipendenti hanno inoltre diritto alle seguenti risorse digitali:

- tecnologia di sicurezza informatica (vedi sotto);
- software di prenotazione del posto di lavoro;

- piattaforme per la collaborazione;
- mezzi di comunicazione;
- supporto remoto IT.

Possono essere fornite attrezzature aggiuntive (hardware e software) in base al ruolo e alle responsabilità di ciascun dipendente. I dipendenti sono responsabili della prevenzione dell'uso improprio e della garanzia della sicurezza di tutte le apparecchiature di proprietà dell'azienda. Informazioni importanti: [nome dell'azienda] ha il diritto di raccogliere e archiviare tutti i dati su un dispositivo di proprietà dell'azienda e fornito.

2.4 Procedura per l'elaborazione e l'attuazione delle norme per il lavoro ibrido

Di seguito viene presentata una procedura consigliata per lo sviluppo e l'attuazione di regole organizzative per il lavoro mobile. L'approccio raccomandato si basa su due aspetti di beneficio:

- Trovare le parole giuste: adattare le regole alla cultura aziendale in particolare. Le regole per il lavoro ibrido non devono essere percepite come un corpo estraneo all'interno dell'azienda, ma devono inserirsi perfettamente nei metodi di lavoro e nella cooperazione.

- Impatto sostenibile: idealmente, il processo di sviluppo e implementazione è collaborativo. È fondamentale per il successo coinvolgere tutte le parti interessate (direzione, dipendenti, consiglio di fabbrica, ecc.). In questo modo, i nuovi metodi di lavoro possono essere ancorati in modo sostenibile all'interno dell'azienda.

Le seguenti raccomandazioni sono inizialmente rivolte alle piccole e medie imprese e sono orientate alle loro esigenze.

Il processo di sviluppo

Nello sviluppo e nell'implementazione delle regole per il lavoro ibrido, è necessario lavorare anche per introdurre o rafforzare una cultura dell'errore positivo.

"Eliminate la pressione delle aspettative dal progetto fin dall'inizio e concentratevi sullo sviluppo basato sui test".

Questo "principio di mischia" è il principio del successo nelle aziende per un motivo.

1. Sviluppare la prima versione delle regole organizzative per il lavoro mobile piuttosto rapidamente, con un coinvolgimento approfondito delle parti interessate.
2. Comunicare alla forza lavoro che le regole del gioco rappresentano una versione iniziale e che possono ancora contenere imprecisioni e lacune o che possono ancora tracciare una

linea troppo stretta in alcune aree (cioè tendono a sbagliare sul sicuro all'inizio).

3. Allo stesso tempo, comunicare che le regole del gioco saranno valutate dopo 2 mesi e adattate sulla base dell'esperienza di apprendimento. Il fattore di successo risiede nell'applicazione e nel rapido sviluppo dei risultati iniziali e non nella soluzione perfetta al 100%. Ciò aumenta la velocità e la qualità. Quindi valuta le regole del gioco a intervalli approssimativamente annuali.
4. In questo modo, incorporare continuamente le esperienze di apprendimento nelle regole del gioco e garantire che le modifiche alle condizioni quadro si riflettano nelle modifiche alle regole del gioco.

Il risultato è un processo di test e miglioramento regolare in cui l'organizzazione si avvicina alla gestione ottimale delle forme di lavoro ibride. Le aspettative in merito alla prima bozza o alla prima versione delle norme rimangono quindi realistiche fin dall'inizio. Ciò garantisce che i dipendenti e i dirigenti contribuiscano costantemente a migliorare ulteriormente la qualità delle regole attraverso le esperienze di apprendimento acquisite.

Se un'azienda vuole andare ancora più sul sicuro, il primo sprint SCRUM - ovvero l'implementazione delle regole in azienda - può anche essere preceduto da un progetto pilota limitato. Diversi reparti o dipendenti interessati di questi reparti possono partecipare a un test pilota di questo tipo.

Suggerimento: fai 3 compiti importanti contemporaneamente.

In relazione allo sviluppo delle regole del gioco, è necessario lavorare in parallelo su tre pacchetti di lavoro fin dall'inizio:

1. Chiarisci quali funzioni o profili professionali sono adatti al lavoro ibrido e in che misura. A tal fine sono disponibili vari metodi di analisi dello stile di lavoro, come il lavoro basato sulle attività o l'analisi della persona.
2. Se l'azienda ha un consiglio di fabbrica, c'è la possibilità di stipulare un contratto aziendale che regola i principi amministrativi del lavoro ibrido (ad es. regolamentazione dell'orario di lavoro). Se non esiste un comitato aziendale, dovrebbe essere stipulato un accordo come parte del contratto di lavoro.
3. Verificare se è necessario aggiornare l'attrezzatura tecnica di lavoro. Ad esempio, è necessario estendere le licenze software, acquistare cuffie o convertire i PC desktop in notebook come parte del normale ciclo di sostituzione.

Lo sviluppo vero e proprio delle regole del gioco inizia allo stesso tempo. A tale scopo si consiglia una procedura in più fasi. Tutti i passaggi sono descritti in dettaglio di seguito.

Passaggio 1: coinvolgi il consiglio di amministrazione o la direzione dietro il progetto

Il supporto e l'impegno fino ai vertici dell'azienda sono fondamentali per il successo del progetto. Se sei il capo delle risorse umane, assicurati di avere il pieno sostegno del consiglio

di amministrazione o della direzione. Non si tratta di mettere d'accordo tutti i membri del consiglio di amministrazione o della direzione sul contenuto delle regole del gioco. Al contrario, è importante che le pratiche di lavoro ibrido siano supportate da tutte le parti coinvolte a questo livello superiore e che ci sia unanimità sulla necessità di un quadro organizzativo sotto forma di regole del gioco.

Passaggio 2: team di sviluppo del modulo

Un team di sviluppo dovrebbe avere il compito di creare le regole del gioco. Un team di sviluppo di questo tipo può essere composto da un massimo di otto o nove persone. Il team di sviluppo è solitamente composto da manager, un rappresentante del consiglio di fabbrica e parti interessate operative, che possono essere:

- Dipendenti in regime di lavoro a tempo parziale
- Dipendenti che allevano attivamente i figli o si prendono cura dei parenti
- Dipendenti con un particolare carico di pendolarismo, come ad esempio ad esempio, pendolari settimanali

Passaggio 3: identificare gli argomenti rilevanti e formulare le regole del gioco

All'inizio, il team di sviluppo dovrebbe concordare quali argomenti dovrebbero essere regolati dalle regole del gioco. La terza parte di questa guida contiene un elenco di argomenti come aiuto concreto per questa fase. Una volta che questa struttura è a posto, è relativamente facile riempirla di contenuti.

Passaggio 4: concordare le regole proposte con il consiglio di amministrazione o la direzione

Si rivela utile e opportuno concordare la proposta con il consiglio di amministrazione o la direzione prima di intraprendere qualsiasi ulteriore passo. A tal fine, è spesso sufficiente un breve incontro con il direttore delle risorse umane, il CEO o il presidente della direzione generale.

Passaggio 5: coinvolgi il team di gestione

Poi è il momento del roll-out. Il primo passo importante è coordinare le regole di gioco proposte con i leader di divisione, dipartimento e, se necessario, di squadra. Le regole del gioco vengono nuovamente riviste in base ai feedback raccolti. È importante che il Comitato esecutivo o la direzione siano coinvolti in questo ciclo di revisione, poiché l'introduzione inizia subito dopo.

Passaggio 6: comunicare le regole del gioco nei reparti e nei team

In questa fase successiva, i capi dipartimento e i team leader hanno il compito di presentare le regole del gioco nelle loro riunioni settimanali di reparto o di squadra. La chiave del successo qui è comunicare correttamente e stabilire aspettative realistiche. Questo obiettivo può essere raggiunto se, come descritto in precedenza, le regole del gioco e il loro ulteriore sviluppo sono collocati nel contesto di un percorso di apprendimento congiunto o di un'esperienza di apprendimento. In altre parole, bisogna sottolineare che...

- ... Le regole del gioco in questa forma sono una prima (non certo perfetta) versione.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- ... Il successo dell'implementazione viene valutato in 2 mesi.
- ... Le esperienze di apprendimento si traducono regolarmente in aggiustamenti alle regole del gioco da impostare. (ad esempio a intervalli annuali)

Ora preparati al fatto che durante le riunioni di reparto o di team, emergono punti deboli nel contenuto che il team di sviluppo ha effettivamente trascurato. Questo è l'effetto positivo dell'intelligenza dello sciame. In altre parole, preparati ad adattare la tua versione 1, se necessario, e a pubblicare una versione 1.1. delle regole del gioco

Passaggio 7: valutare continuamente il successo

Nelle prossime settimane e nei prossimi mesi, sarà essenziale monitorare abbastanza da vicino e valutare sistematicamente come le regole si stanno dimostrando valide nella pratica. Questo funziona molto bene, ad esempio, con i sondaggi d'impulso trimestrali. Questi dovrebbero essere combinati con cicli di feedback con i manager. Questi cicli di feedback consentono di raccogliere e valutare congiuntamente le esperienze di apprendimento in modo molto approfondito e differenziato.

Passaggio 8: Versione 2.0

Dopo circa 2 cicli (circa 4 mesi), dovrebbe iniziare a lavorare sulla versione 2.0 delle regole promessa. Nel corso della sua pubblicazione, è anche fondamentale creare trasparenza su quali modifiche sono state apportate. Quindi continuare l'ulteriore sviluppo in cicli approssimativamente annuali.

Processo di sviluppo specifico per le piccole imprese

- Oltre alle raccomandazioni di cui sopra, dovrebbero essere affrontate anche le particolarità della procedura per le piccole e piccolissime imprese. In primo luogo, la categoria delle imprese molto piccole: si tratta in particolare di aziende con cinque o sei dipendenti. In pratica, è stato dimostrato che la definizione formale delle regole organizzative non è assolutamente necessaria. In un piccolo team, il coordinamento sul lavoro mobile e sulla collaborazione remota è solitamente autoregolato.

- La situazione è un po' diversa per le piccole imprese con un massimo di 10 dipendenti. Da queste dimensioni, l'implementazione di regole formalizzate si rivela già fondamentale per il successo. Tuttavia, il processo di sviluppo dovrebbe essere semplificato. Un team di quattro o cinque dipendenti può occuparsi del lavoro di sviluppo e le regole del gioco proposte possono quindi essere discusse e finalizzate direttamente con l'intera forza lavoro in un workshop congiunto in consultazione con il proprietario (o la direzione).

Introduzione tecnica**1. Protezione dei dati**

Quando si lavora da casa, i dati vengono elaborati all'esterno dell'azienda in quanto tale. Spesso si tratta di dati e documenti sensibili. La perdita di questi dati può causare danni

considerevoli all'immagine dell'azienda (e quindi di solito anche svantaggi finanziari) o dare alla concorrenza un notevole vantaggio competitivo. Al più tardi quando si tratta di dati personali, è essenziale avere a che fare con la legge sulla protezione dei dati. Un punto chiave per il rispetto delle norme sulla protezione dei dati sarebbe quello di non memorizzare alcun dato su un computer locale, ma di accedere ai dati memorizzati centralmente esclusivamente tramite un server terminal, un'infrastruttura desktop virtuale o un'applicazione web.

L'autenticazione a due fattori deve essere utilizzata per garantire che solo le persone autorizzate abbiano accesso e che l'accesso non cada nelle mani sbagliate, ad esempio toccando i dati di accesso tramite un keylogger sul PC in uso.

Bisogna inoltre assicurarsi che nessun dato venga intercettato in altro modo, né dall'utente stesso né da un Trojan che spia il contenuto dello schermo. Ciò può essere ottenuto, ad esempio, attraverso un ambiente di lavoro incapsulato e protetto.

2. Sicurezza informatica

Molti requisiti di sicurezza informatica sono già coperti dalle precauzioni adottate per rispettare la protezione dei dati. Tuttavia, un altro punto importante sarebbe l'adozione di misure per proteggere l'infrastruttura IT. Poiché nonostante gli scanner antivirus ad alte prestazioni esista sempre un rischio residuo non trascurabile di attacchi zero-day, sia lato server che lato client, è necessario adottare ulteriori misure.

Queste includono misure come una connessione VPN a livello di applicazione, applicazioni con firma digitale, l'esecuzione dei client all'interno di una sandbox o di un ambiente incapsulato, il cloaking del client nella rete e un firewall per proteggersi dagli attacchi dalla stessa (W)LAN.

3. Amministrazione

L'amministrazione di dispositivi esterni rappresenta spesso una sfida particolare per l'IT, soprattutto quando si utilizzano anche dispositivi finali privati. L'installazione di software su un PC privato è assolutamente vietata per la maggior parte degli amministratori, soprattutto a causa del successivo sforzo di supporto.

L'emissione di dispositivi aziendali rappresenterebbe una semplificazione significativa, ma è anche l'alternativa più costosa. Anche in questo caso, si deve tenere conto dei maggiori requisiti in termini di protezione dei dati e sicurezza informatica per l'utilizzo di dispositivi esterni all'azienda. Poiché non esiste un'assistenza diretta in loco, è necessario tenere conto dell'aumento dei costi.

L'uso di componenti di accesso privi di installazione e configurazione può fornire un notevole sollievo. Ciò consente una separazione tra uso professionale e privato, in modo che anche i dispositivi privati possano essere utilizzati senza esitazione, nel rispetto dei corrispondenti requisiti di sicurezza delle autorità e delle aziende. In questo modo, il PC privato o il Mac diventa un PC aziendale gestito centralmente per il periodo di utilizzo professionale.

4. Facilità d'uso

Anche l'accettazione della tecnologia fornita gioca un ruolo chiave nel raggiungimento di buoni risultati lavorativi. Molti utenti preferiscono utilizzare il proprio PC o notebook privato, sia per fedeltà al marchio, prestazioni o semplicemente perché non desiderano un altro dispositivo sulla scrivania. Nel caso di postazioni di lavoro parziali da casa, non è nemmeno la tazza di tè di tutti portare a casa il notebook aziendale la sera.

3. Lezione 2: Sviluppare pratiche efficaci per il lavoro a distanza

3.1 Introduzione

Questo capitolo evidenzia le sfide e le opportunità derivanti dal passaggio al lavoro a distanza e contribuisce alla comprensione e alla progettazione del lavoro a distanza nella gestione delle risorse umane, in particolare nel contesto delle PMI.

Il tema centrale di questo capitolo è lo sviluppo di pratiche efficaci di lavoro a distanza nella gestione delle risorse umane. Esamina in che modo il lavoro a distanza influisce sui processi di gestione delle risorse umane e quali soluzioni sono disponibili per garantire sia le prestazioni organizzative che la soddisfazione dei dipendenti. Le sfide specifiche per i responsabili delle risorse umane includono il mantenimento della fedeltà e della motivazione dei dipendenti, la creazione di strutture collaborative e la garanzia della protezione e della sicurezza dei dati. La rilevanza del tema nasce dalla sua attualità e dalla necessità di sviluppare modelli di lavoro sostenibili e a prova di futuro.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di identificare pratiche efficaci per il lavoro a distanza nei processi di gestione delle risorse umane delle PMI e di analizzare le sfide specifiche. Vengono evidenziati i vari aspetti del lavoro da remoto, concentrandosi sia sulle prestazioni organizzative che sulla soddisfazione dei dipendenti. Verranno mostrati approcci concreti su come la gestione delle risorse umane possa essere progettata in modo efficiente nelle condizioni di lavoro a distanza, con particolare attenzione alle PMI del settore dei servizi, che pongono requisiti speciali alla gestione delle risorse umane a causa delle loro strutture specifiche.

Lo stato della ricerca, basata su fonti come Brynjolfsson et al. (2020) e Galanti et al. (2021), mostra un crescente interesse per le implicazioni del lavoro a distanza per la produttività e la soddisfazione del lavoro. La pandemia di COVID-19 ha ulteriormente alimentato quest'area di ricerca in quanto ha portato con sé un aumento senza precedenti del lavoro a distanza in molti settori. Questo capitolo riprende questi risultati e si concentra in particolare sulla loro applicazione pragmatica.

La struttura del capitolo include la pianificazione e il monitoraggio dei luoghi di lavoro remoti, esempi pratici e una conclusione finale, con un focus sui processi di gestione delle risorse umane delle PMI. La prima parte del capitolo spiega come i luoghi di lavoro remoti dovrebbero essere pianificati e progettati per soddisfare sia i requisiti organizzativi che le esigenze dei dipendenti. La seconda parte affronta il monitoraggio e la gestione del lavoro da remoto, compresa la questione dei meccanismi di controllo e dei servizi di supporto adeguati. La terza parte utilizza esempi pratici di aziende per illustrare modelli e strategie di successo per

integrare il lavoro da remoto nella gestione delle risorse umane. La conclusione finale riassume le intuizioni acquisite.

3.2 Configurazione della workstation remota

Questo capitolo esamina come pianificare, progettare e monitorare efficacemente gli ambienti di lavoro remoti per massimizzare la produttività e il benessere dei dipendenti nelle PMI. Da un lato, affronta i requisiti ergonomici e tecnologici, nonché gli aspetti relativi alla protezione dei dati, e dall'altro sottolinea l'importanza della fiducia, dell'autonomia e delle pratiche di monitoraggio etico. Gli approcci e le strategie qui presentati dovrebbero aiutare a trovare un equilibrio tra i requisiti tecnici e le esigenze umane e sostenere gli obiettivi delle aziende.

3.2.1 Come dovrebbero essere pianificati e progettati i luoghi di lavoro da remoto?

La crescente diffusione del lavoro da remoto richiede una riprogettazione fondamentale dei luoghi di lavoro che tenga conto non solo delle esigenze funzionali ma anche di quelle psicologiche dei dipendenti. Un ambiente di home office ergonomicamente e tecnologicamente ben attrezzato costituisce la base per un lavoro produttivo e il benessere dei dipendenti. Gli studi indicano che i mobili da ufficio ergonomici e un'infrastruttura IT affidabile sono fondamentali per prevenire problemi di salute legati al lavoro e aumentare la concentrazione e la soddisfazione (Davidescu et al., 2020). Ciò implica la necessità per le aziende di investire in sedie e scrivanie da ufficio adeguate. Il comfort fisico contribuisce in modo significativo alla riduzione dell'affaticamento fisico e quindi ad un aumento delle prestazioni lavorative. Inoltre, un ambiente IT stabile e sicuro è di fondamentale importanza per mantenere la produttività e proteggere i dati sensibili. È essenziale che sia l'hardware che il software siano adattati individualmente ai requisiti della rispettiva attività al fine di garantire prestazioni ottimali dei dipendenti.

La protezione dei dati aziendali riveste un ruolo centrale nella progettazione dei luoghi di lavoro remoti. La combinazione di misure di sicurezza tecniche e organizzative gioca un ruolo chiave in questo senso. L'implementazione di tecnologie di crittografia e la fornitura di opzioni di archiviazione sicura garantiscono la protezione contro l'accesso non autorizzato e gli attacchi informatici (Cascio, 2000). Inoltre, le linee guida sulla protezione dei dati devono essere chiaramente definite e comunicate al fine di creare standard uniformi per la gestione delle informazioni sensibili. I programmi di formazione per i dipendenti sono fondamentali per aumentare la necessaria consapevolezza sulla sicurezza delle informazioni e rafforzare le competenze nella gestione sicura dei dati aziendali.

Anche la personalizzazione dei luoghi di lavoro remoti è fondamentale per la progettazione efficace dell'ambiente di lavoro. Come sottolineano Eddleston e Mulki (2017), l'inclusione sociale sul posto di lavoro influenza in modo significativo la gestione del lavoro e delle

questioni familiari. La progettazione del posto di lavoro deve quindi tenere conto anche delle circostanze personali dei dipendenti al fine di facilitare un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. Diversi stili di lavoro e situazioni domestiche richiedono soluzioni flessibili che supportino sia la collaborazione che il lavoro mirato. La messa a disposizione di risorse finanziarie o di competenze per l'allestimento di una postazione di lavoro ergonomica nell'ambiente domestico può supportare i dipendenti nella progettazione del proprio spazio di lavoro individuale e contribuire così a migliorare la qualità del lavoro.

Adattare l'home office ai valori culturali e agli obiettivi dell'azienda è un'ulteriore sfida nella progettazione del lavoro a distanza. È importante creare le condizioni che favoriscano l'identificazione con l'azienda anche al di fuori dell'ufficio fisico (Cartwright & Holmes, 2006). Elementi di design e connessioni simboliche che riflettono l'appartenenza all'azienda possono rafforzare la cultura organizzativa e mantenere la sensazione di inclusione e apprezzamento anche nell'home office. Misure come le sale comuni virtuali e gli eventi digitali regolari del team possono anche rafforzare il senso di appartenenza e lo scambio informale, che contribuisce alla fedeltà e alla soddisfazione dei dipendenti a lungo termine.

Nel complesso, è chiaro che la pianificazione e la progettazione dei luoghi di lavoro remoti comprende una varietà di aspetti che devono affrontare le esigenze individuali dei dipendenti, nonché i requisiti culturali e organizzativi. Da questa analisi emerge che è necessaria una considerazione completa e differenziata di questi fattori per rendere il lavoro da remoto efficace e sostenibile.

3.2.2 Come devono essere monitorate le postazioni di lavoro da remoto?

L'implementazione del lavoro da remoto richiede una strategia di monitoraggio equilibrata che concili sia l'autonomia dei dipendenti che il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il bisogno di autonomia può essere soddisfatto creando un rapporto di fiducia, che funge da base per il lavoro autonomo. Gli studi suggeriscono che un aumento dell'autonomia può avere un impatto positivo sull'efficacia del lavoro (Grant et al., 2013). Di conseguenza, la gestione delle risorse umane dovrebbe mirare a sostenere i dipendenti nell'assunzione di responsabilità per i propri compiti. Tuttavia, ciò richiede un ripensamento della valutazione delle prestazioni, che dovrebbe concentrarsi meno sul mero monitoraggio dell'orario di lavoro e più sul raggiungimento degli obiettivi.

In questo contesto, sono importanti strumenti di monitoraggio che consentano l'efficienza senza una sorveglianza invasiva. È importante trovare una via di mezzo che garantisca la trasparenza delle prestazioni senza violare la privacy dei dipendenti. Le tecnologie che si concentrano sulla registrazione dell'output offrono un approccio adatto a questo scopo, evitando controlli comportamentali diretti e dando ai dipendenti la libertà necessaria per un lavoro in piena determinazione.

Anche la progettazione di processi di feedback per migliorare le prestazioni gioca un ruolo chiave. È importante che il feedback venga fornito in modo costruttivo e regolare per fungere

da strumento motivazionale. Secondo Ganserer et al. (2021), tale feedback può promuovere l'autoregolamentazione dei dipendenti e quindi contribuire al miglioramento continuo dei risultati lavorativi. Il feedback non dovrebbe quindi essere stabilito come una valutazione unilaterale, ma come un dialogo tra manager e dipendenti.

L'uso della tecnologia a supporto del monitoraggio e della comunicazione è un'arma a doppio taglio. Mentre strumenti come il software di gestione dei progetti o gli strumenti di monitoraggio del tempo possono aiutare a migliorare il monitoraggio delle prestazioni, gli usi e i limiti di queste tecnologie devono essere valutati attentamente e adattati alle condizioni specifiche di ciascun team (Hertel et al., 2005). La formazione sull'uso efficace di tali strumenti è altrettanto importante per garantire che i dipendenti siano in grado di utilizzarli nel migliore interesse dell'organizzazione.

Le pratiche di monitoraggio etiche che rispettano la privacy sono di particolare importanza nel lavoro a distanza. I principi di protezione dei dati devono essere parte integrante delle strategie di monitoraggio di ogni azienda. È necessario prestare attenzione per garantire che i sistemi di monitoraggio siano progettati in modo conforme alla privacy e che le politiche sulla privacy siano chiaramente comunicate ai dipendenti (Cascio, 2000). Coinvolgere i dipendenti nel processo di implementazione di tali strumenti non solo ne favorisce l'accettazione, ma contribuisce anche alla creazione di un ambiente di lavoro trasparente ed equo.

In conclusione, il monitoraggio dei luoghi di lavoro remoti è una questione delicata che presenta sfide sia etiche che pratiche. Un approccio di monitoraggio equilibrato che rispetti sia l'autonomia dei dipendenti che gli obiettivi aziendali può aiutare a realizzare appieno i vantaggi del lavoro a distanza e a superare con successo le sfide.

3.2.3 Esempi pratici di postazioni di lavoro in telelavoro

L'implementazione di modelli di lavoro a distanza nelle PMI utilizzando il caso di studio di un'azienda evidenzia quanto siano cruciali la fornitura di tecnologie adeguate, la definizione di orari di lavoro flessibili e l'istituzione di un sistema di gestione di supporto per l'istituzione del lavoro a distanza. Romero et al. (2022) sottolineano che l'introduzione culturale di un clima di fiducia e autonomia all'interno di un'azienda non solo facilita l'adattamento al lavoro a distanza, ma influenza positivamente anche la soddisfazione lavorativa dei dipendenti. In pratica, questo significa che le aziende sono chiamate a ripensare la propria cultura organizzativa con l'obiettivo di creare spazi non solo fisici ma anche virtuali in cui si favorisca la comunicazione aperta e la coesione. Le piattaforme digitali possono essere utilizzate per le interazioni di gruppo per simulare la prossimità sociale e sostenere la solidarietà tra i dipendenti.

In termini di fornitura di una base tecnologica, le aziende devono fornire una configurazione IT che includa sia hardware potente che software efficace e offra un accesso sicuro ai dati aziendali. Questo non serve solo a svolgere funzioni esterne, ma protegge anche dai rischi per

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

la sicurezza interni ed esterni, come menziona Cascio (2000). Dovrebbe inoltre essere fornita una formazione a sostegno dell'uso delle nuove tecnologie, in quanto ciò facilita l'adattamento al lavoro a distanza e allo stesso tempo rafforza l'integrità dei dati.

Una cultura della leadership di supporto nel lavoro a distanza è essenziale per gestire efficacemente i dipendenti a distanza. Il ruolo dei manager deve essere ridefinito. Devono fungere da mentori che offrono sia supporto professionale che interazione interpersonale. Questo non solo crea fiducia, ma anche un senso di sicurezza e apprezzamento tra i dipendenti, che a sua volta ha un effetto positivo sul loro impegno.

La flessibilizzazione dell'orario di lavoro è un altro aspetto rilevante nella progettazione di modelli di lavoro a distanza. L'adattamento alle circostanze e alle esigenze individuali può aiutare a raggiungere un equilibrio più sano tra lavoro e vita privata e quindi ad aumentare sia la soddisfazione individuale che la produttività organizzativa. È importante notare che tale flessibilità deve essere subordinata a condizioni quadro chiare, al fine di evitare sia malintesi che potenziali conflitti.

Anche l'impatto del lavoro a distanza sulla soddisfazione e sulle prestazioni lavorative è di grande importanza. Le pratiche di lavoro flessibili, come discusso da Davidescu et al. (2020), contribuiscono in modo significativo a migliorare l'autonomia e la soddisfazione associata. L'influenza positiva sulle prestazioni, che viene rafforzata dalla concessione dell'autonomia lavorativa, dimostra che il lavoro a distanza non deve essere solo una soluzione di emergenza in tempi di crisi, ma offre anche un successo sostenibile a lungo termine per un'azienda.

Per quanto riguarda la separazione fisica e la conseguente necessità di solidarietà e identificazione con l'organizzazione, è evidente che sono necessarie strategie e misure specifiche per rafforzare il senso di appartenenza alle reti internazionali. Hertel et al. (2005) sottolineano l'importanza di costruire la fiducia e la comunicazione strutturata, che non solo colmano le distanze fisiche, ma contribuiscono anche al consolidamento di un'identità organizzativa comune. Misure mirate come lo sviluppo congiunto di una visione, storie di successo e riunioni virtuali periodiche integrano i dipendenti oltre i confini nazionali e culturali e rafforzano le prestazioni organizzative.

Infine, l'esempio di un'azienda dimostra che l'impatto del lavoro a distanza sul benessere mentale e sull'equilibrio tra lavoro e vita privata non deve essere sottovalutato. Grant et al. (2013) sottolineano la necessità per le aziende di fornire servizi di supporto per rafforzare la salute fisica e mentale. Misure come la promozione dello sport e dell'esercizio fisico, pause caffè virtuali regolari o anche una politica di time-out possono aiutare a promuovere il benessere e prevenire il burnout.

In conclusione, è chiaro che l'implementazione del lavoro a distanza richiede considerazioni e misure complete che devono tenere conto sia degli aspetti tecnici che sociali del lavoro per essere vantaggiose sia per i dipendenti che per l'organizzazione.

3.3 Conclusione

L'obiettivo di questo capitolo è stato quello di identificare pratiche efficaci di lavoro a distanza nei processi di gestione delle risorse umane delle aziende e di analizzare le sfide specifiche. I risultati dovrebbero aiutare a garantire sia le prestazioni organizzative che la soddisfazione dei dipendenti. Questo obiettivo è stato raggiunto con successo attraverso un'analisi sistematica delle sfide e delle soluzioni nell'ambito del lavoro a distanza e dei processi di gestione delle risorse umane.

All'inizio, la pianificazione e la progettazione delle postazioni di lavoro remote sono state discusse in dettaglio. È emerso che gli standard ergonomici e tecnologici così come gli aspetti di protezione dei dati sono di fondamentale importanza. La fornitura di un'infrastruttura IT sicura e di mobili da ufficio ergonomici si è rivelata essenziale per la produttività e il benessere dei dipendenti. Inoltre, è stata sottolineata l'importanza di personalizzare gli spazi di lavoro remoti in base alle esigenze dei dipendenti al fine di ottenere un efficace equilibrio tra lavoro e vita privata.

Un aspetto chiave del capitolo è il monitoraggio dei luoghi di lavoro remoti. È stato sottolineato un equilibrio tra il necessario monitoraggio delle prestazioni e la promozione dell'autonomia e della fiducia. Gli strumenti tecnologici per misurare la produttività e una chiara consapevolezza delle pratiche di monitoraggio etico sono risultati centrali. Meccanismi di feedback regolari e costruttivi sono stati identificati come fondamentali per sostenere l'autoregolamentazione dei dipendenti e il miglioramento delle prestazioni.

Esempi pratici di aziende hanno illustrato come il lavoro a distanza possa essere implementato con successo. È stato dimostrato che una cultura organizzativa positiva che promuove la fiducia e l'iniziativa contribuisce in modo significativo all'adattamento e alla soddisfazione dei dipendenti. La flessibilità dell'orario di lavoro e la progettazione dei contratti sono stati presentati come un fattore decisivo per aumentare la soddisfazione e le prestazioni lavorative. Inoltre, sono state identificate strategie che aiutano a superare le sfide della separazione fisica e promuovono la fedeltà e l'identificazione dei dipendenti.

La ricerca ha dimostrato che il lavoro a distanza ha un profondo impatto sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e sul benessere mentale dei dipendenti. Implementando modelli di lavoro flessibili e promuovendo una leadership solidale, le aziende sono state in grado di superare con successo queste sfide. Lo dimostrano gli esempi di aziende che hanno adottato misure specifiche per promuovere il benessere mentale e le esigenze lavorative dei propri dipendenti.

Uno sguardo mostra che le dinamiche del lavoro a distanza continuano a essere un argomento rilevante ed entusiasmante. Gli studi futuri dovrebbero esaminare gli effetti a lungo termine dei modelli di lavoro a distanza sulla cultura organizzativa e sulla fidelizzazione dei dipendenti. Sarebbe inoltre utile ricercare tecnologie e piattaforme specifiche che possano migliorare ulteriormente la collaborazione e la comunicazione nei team virtuali. Un'analisi più

approfondita degli effetti psicologici del lavoro a distanza e del suo impatto sullo sviluppo personale e professionale dei dipendenti potrebbe anche fornire spunti preziosi.

3.4 Inpratica

Un lavoro efficiente, sicuro e salutare dovrebbe essere possibile anche nell'home office, dove i dipendenti si sentono a proprio agio al lavoro. Le seguenti informazioni fungono da linea guida, che può essere implementata in modo diverso a seconda della situazione abitativa e della stanza.

3.4.1 Lista di controllo

In linea di principio, l'obiettivo di ogni dipendente dovrebbe essere quello di rendere il proprio spazio di lavoro il più ergonomico possibile. Per aiutarti a raggiungere questo obiettivo, la seguente lista di controllo con i suoi valori indicativi fornisce una buona panoramica di come lo spazio di lavoro di casa può essere progettato in modo ottimale. Vengono esaminati in modo più dettagliato i tre settori dell'ambiente di lavoro, le attrezzature tecniche, le scrivanie e le sedie. Buona fortuna con il tuo design!

Ambiente di lavoro

La postazione di lavoro è abbastanza grande.

- La stanza deve avere una dimensione superiore a 8,0 m² e un'altezza minima di 2,5 m.

L'area di movimento sul lato della sedia deve essere di circa 1,5 m per 1,0 m.

I mobili della postazione di lavoro sono allestiti in modo appropriato.

- La scrivania e lo schermo devono essere posizionati ad angolo retto rispetto alle finestre, ove possibile, per evitare riflessi e abbagliamenti.

L'accesso al luogo di lavoro è sicuro e comodo.

- La stanza deve essere accessibile tramite normali corridoi e scale (senza scale).
- La larghezza dell'accesso alla scrivania deve essere di almeno 0,6 m.
- È necessario prestare attenzione per garantire che non vi siano ostacoli sul pavimento dello studio, come cavi che potrebbero inciampare.

La luce, l'aria, il clima e il rumore nell'area di lavoro sono piacevoli e sono non percepita come inquietante.

- Prestare attenzione per garantire che l'accesso alla finestra e ai termosifoni non sia ostruito.
- Lo spazio di lavoro di casa dovrebbe anche avere almeno una finestra con vista sull'esterno, in modo da poter guardare fuori e far entrare nella stanza una quantità sufficiente di luce diurna.
- Le finestre devono essere dotate di un dispositivo per impedire la luce solare diretta (ad es. tende, persiane).

Idealmente, la luce artificiale dovrebbe avere un colore neutro (senza dominante di colore,

preferibilmente bianco caldo) e illuminare sufficientemente il luogo di lavoro.

Nella stagione fredda, dovrebbe essere possibile regolare la temperatura ambiente (circa 21°C come guida).

- Il livello di rumore nella stanza e i rumori che entrano nella stanza dall'esterno devono essere sufficientemente bassi da non disturbare la concentrazione.

Attrezzatura tecnica

- Il computer è stabile e configurato per lavorare comodamente.
- Lo schermo deve essere posizionato saldamente sul piano del tavolo ed essere abbastanza grande per l'attività lavorativa; La dimensione del carattere in relazione alla distanza di visione è importante qui.

In Inoltre, è necessario utilizzare tastiere e mouse per computer che soddisfino i requisiti ergonomici e siano separati dallo schermo.

- Lo schermo deve essere privo di riflessi o almeno povero e l'altezza dello schermo deve essere regolabile in modo che la linea superiore del display sia leggermente inferiore al livello degli occhi. □

Dovrebbe esserci un'area di appoggio per le mani profonda almeno 10 cm davanti alla tastiera.

Tavoli e sedie da lavoro

Il tavolo da lavoro e la sedia da lavoro sono adattati alla persona o regolati correttamente in modo da poter adottare una posizione seduta rilassata.

- Il tavolo da lavoro deve essere abbastanza grande (160 cm per 80 cm come linea guida per il lavoro d'ufficio) e, proprio come la sedia da lavoro, stabile.
- La sedia operativa deve avere cinque ruote, essere regolabile in altezza e offrire un buon supporto per la schiena.

Per altezze del tavolo e dei sedili più elevate, un poggiatesta dovrebbe essere utilizzato da persone più basse.

3.4.2 Guida all'home office: come configurare l'home office

(<https://www.notebookcheck.com/Home-Office-Guide-Wie-man-sein-Buero-zu-Hause-einrichtet.459601.0.html>)

Il successo nel lavorare da casa è possibile solo con un ufficio a casa che si adatta al proprio modo di lavorare.



(Fonte immagine: Pixabay)

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Gran parte dell'economia si sta attualmente spostando verso Internet e le case delle persone. È necessario apprendere la configurazione associata di un ambiente di home office. Questa guida fornisce le basi della configurazione di un ambiente di home office, oltre ad alcuni suggerimenti e trucchi per la massima produttività.

Al giorno d'oggi sempre più persone lavorano da casa e molte di loro si trovano ad affrontare la sfida di creare un ambiente di lavoro a casa per la prima volta. In un lasso di tempo così breve, può essere difficile configurare il tuo ufficio a casa in base al tuo flusso di lavoro. Questa guida ha lo scopo di fornire le basi per la configurazione di un ufficio a casa.

Di che tipo di ufficio a casa hai bisogno?

Se allestisci il tuo ufficio a casa tua, sorge spontanea la domanda: per quanto tempo sarà necessario? Sarà solo una soluzione temporanea fino al tuo ritorno in ufficio tra qualche settimana o dovrebbe rimanere in vigore per un periodo più lungo? Discuteremo entrambi i casi, ma la risposta a questa domanda costituirà la base di ogni altra decisione al momento dell'istituzione dell'ufficio a casa. Dopotutto, non avrebbe senso spendere migliaia di euro per un ufficio a casa che utilizzerai solo per una settimana. D'altra parte, anche una soluzione ponte da utilizzare per mesi e anni sarebbe fastidiosa.

Lavorare al tavolo della cucina non è l'ideale per il lavoro a distanza a lungo termine.



(Fonte immagine: Stock)

Che tu stia mettendo a casa solo per una settimana o per un'intera carriera, ci sono alcune linee guida di base che dovresti sempre seguire. Questi possono essere suddivisi in tre punti:

Separato: un ufficio, non importa quanto grande, dovrebbe avere il suo spazio. Ciò consente di separare la vita lavorativa da quella privata. Lavorare a letto può essere rilassante e lavorare al tavolo della cucina è facile e veloce, ma questi luoghi mescolano il personale con il professionale. Anche se si tratta solo dell'angolo di una stanza, uno spazio separato per il lavoro crea una netta separazione tra i due mondi. La separazione aiuta anche a iniziare e terminare la giornata lavorativa.

Stazionario: Che tu ne abbia bisogno per un anno o solo per un solo giorno, un ufficio a casa dovrebbe essere fisso. Lo spostamento tra posizioni diverse può distruggere il flusso di lavoro e causare ritardi. L'ufficio dovrebbe essere in una posizione fissa.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Compatibile: l'ambiente di lavoro dovrebbe essere un luogo che promuova buone e sane pratiche di lavoro. Sistemarsi in un ripostiglio accanto alla camera da letto ti porterà sicuramente pace e tranquillità, ma un luogo angusto e scarsamente illuminato può farti impazzire rapidamente. Il soggiorno, invece, può essere luminoso e spazioso, ma anche molto rumoroso e quindi fonte di distrazione. Ogni configurazione della tua casa è diversa, ma dovresti cercare di trovare un posto vicino a una finestra (per la luce naturale) che sia abbastanza silenzioso da poterti concentrare sul tuo lavoro. Questo posto dovrebbe anche avere il minor numero possibile di distrazioni.

Con questi tre punti in mente, possiamo ora rivolgerci alle cose specifiche che sono importanti per i diversi tipi di home office.

Lavorare a letto può creare confusione tra casa e lavoro.



(Fonte immagine: Andrew Neel da Unsplash)

Scegli un posto di lavoro libero da distrazioni.



(Fonte immagine: 123RF.com)

Una postazione di lavoro dovrebbe offrire spazio sufficiente ed essere ben illuminata in modo da poter lavorare comodamente.



(Immagine per gentile concessione di Office Space)

Ufficio domestico temporaneo

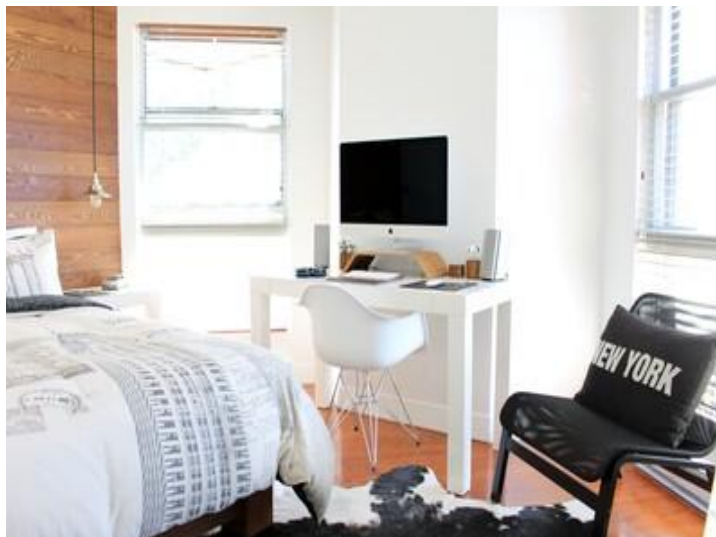
Se tornerai a un ufficio normale tra poche settimane, un grande investimento in un ufficio a casa può essere una decisione sbagliata. Se non hai bisogno dell'attrezzatura quando torni alla normale vita lavorativa, dovresti optare per una configurazione temporanea. Ecco alcune cose da considerare.

Struttura della postazione di lavoro

Se non lavorerai da casa per un lungo periodo di tempo o se non desideri più un ufficio a casa dopo essere tornato alla normale vita lavorativa, mantenere i costi il più bassi possibile dovrebbe essere una priorità assoluta. In questo caso, non ha senso investire molto tempo e denaro in qualcosa che comunque non durerà a lungo.

Il primo passo in questo caso dovrebbe essere quello di trovare uno spazio nella propria casa o appartamento. Se disponibile, questa dovrebbe essere una stanza poco utilizzata. Dovrebbe essere evitata una riorganizzazione estesa, ma è consigliabile liberare un angolo in camera da letto o in soggiorno. L'area di lavoro deve avere confini chiari ed essere utilizzata solo per il lavoro. Inoltre, questo spazio non dovrebbe essere utilizzato in modo estensivo da altri membri della famiglia per ridurre al minimo le distrazioni.

Crea uno spazio specifico per l'home office, anche se piccolo



(Fonte immagine: Gabriel Beaudry da Unsplash)

Utilizzare una stanza poco utilizzata può essere una buona idea.



(Fonte immagine: HGTV)

Quando si tratta di mobili, una soluzione temporanea ha probabilmente un budget basso. Se hai bisogno di un ufficio solo per una settimana, non è necessario acquistare una scrivania grande. Può essere sufficiente un tavolino o un cosiddetto carrello per laptop. Anche le superfici esistenti, come tavolini o mensole a muro, possono essere buone soluzioni intermedie. Devi solo assicurarti che la superficie offra spazio sufficiente per un computer/laptop, un taccuino, qualsiasi documento di cui potresti aver bisogno e altri oggetti.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Lo stesso vale per la sedia: non hai bisogno di una sedia da scrivania opulenta se la usi solo per una settimana o due. Una semplice sedia dal tavolo da pranzo può essere sufficiente per alcuni giorni, purché offra un livello minimo di comfort. Altrimenti, puoi anche dare una mano con un cuscino, che è sicuramente un'opzione più economica rispetto all'acquisto di una sedia in più.

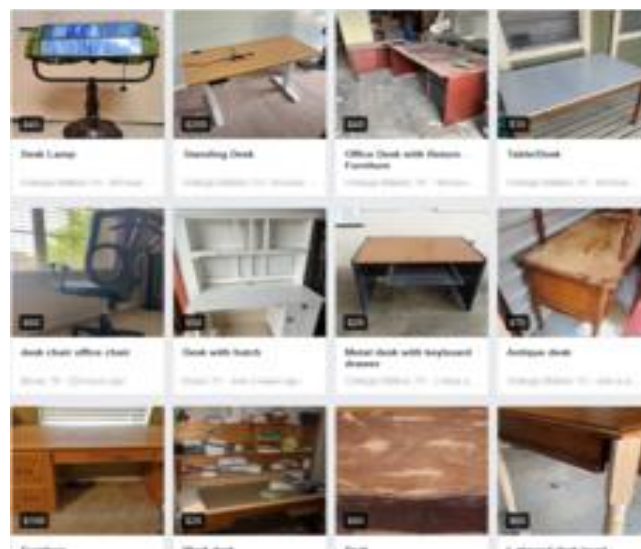
Se hai bisogno di mobili, dovresti utilizzare i mercati online locali come gli annunci E-Bay, dove possono essere offerti mobili usati. Non appena l'home office non è più necessario, è possibile vendere i mobili che non sono più necessari per coprire i costi.

Un carrello per laptop può essere utile se lo spazio è limitato.



(Fonte immagine: Amazon)

I mercati online locali offrono spesso buone offerte.



(Fonte immagine: Facebook Marketplace)

Se la stanza è silenziosa, un tavolo da cucina può anche essere la postazione di lavoro



(Fonte immagine: Nikola Balic da Unsplash)

Attrezzature informatiche e forniture per ufficio

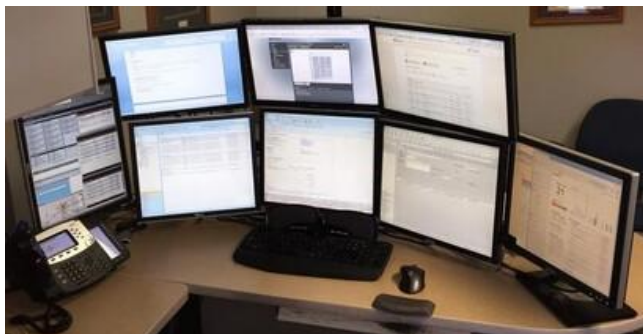
Dovresti anche pensare attentamente a quali attrezzature ti servono per un ufficio temporaneo.

Dovresti prima contattare il tuo datore di lavoro per scoprire quali attrezzature offrono o almeno per cosa pagheranno. Il reparto IT potrebbe essere in grado di fornire un PC per l'ufficio domestico se non viene comunque fornito un laptop da lavoro. Alcuni datori di lavoro sovvenzionano anche forniture per ufficio, mobili e tecnologia se sono necessari per il lavoro.

Se il datore di lavoro ne rimane fuori e tu stesso sei responsabile, allora dovresti considerare di quali strumenti hai bisogno. Dovresti anche considerare se hai bisogno di un PC desktop o di un laptop. Infine, dovresti pensare a quale software ti serve. Ad esempio, se hai bisogno di un programma disponibile solo su macOS, non hai molta scelta. Se tutto deve essere fatto in un browser, anche un laptop economico come un Chromebook può essere una buona scelta.

Anche le forniture per ufficio sono importanti. Grandi quantità di carta, penne o graffette possono portare a un'eccedenza dopo la fine dell'home office. Dovresti usare solo i materiali di cui hai veramente bisogno. Se il peggio arriva al peggio, puoi sempre acquistare più articoli di cui hai bisogno. Dovresti quindi fare un elenco degli articoli di cui hai bisogno all'inizio. Non dovresti deviare da questo elenco per evitare costi eccessivi.

Se lavori da casa solo per un breve periodo, non dovresti spendere troppi soldi.



(Fonte immagine: JustPromote)

Potresti aver bisogno solo di pochi strumenti per il lavoro.



(Fonte immagine: Pixabay)

Ufficio domestico permanente

Se il lavoro può essere svolto in modo permanente da casa o se devi lavorare da remoto per un periodo di tempo più lungo, i requisiti per l'impostazione dell'home office cambiano naturalmente. In questo caso, trascorri molto più tempo nell'ufficio di casa nel corso di anni e mesi, quindi dovresti prenderti il tempo e il denaro per rendere confortevole l'ambiente dell'ufficio.

Struttura della postazione di lavoro

Un ufficio a lungo termine dovrebbe essere considerato una parte permanente della tua casa. Una postazione di lavoro sul divano o al tavolo da pranzo non è quindi una buona scelta. Se non vuoi dedicare un'intera stanza al tuo ufficio, dovresti almeno avere uno spazio chiaramente definito e separato dal resto della tua casa.

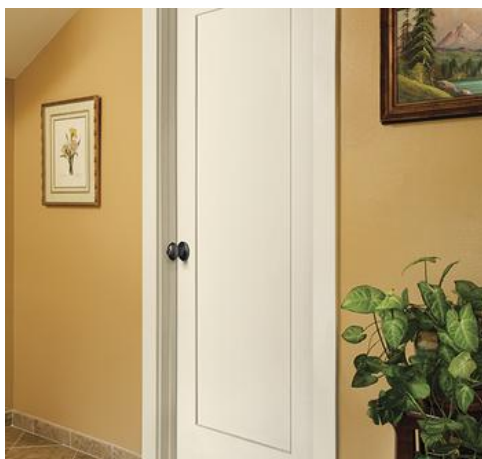
Se lo spazio è limitato, prendi in considerazione un angolo di una stanza poco utilizzata, come una camera da letto. Se una stanza è altrimenti poco utilizzata, può anche essere una buona idea convertirla completamente in uno studio.

Un'altra cosa da considerare è il rumore. Se hai bambini o coinquilini rumorosi nella tua

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

famiglia, dovresti trovare una stanza dove puoi chiudere la porta. Ciò è particolarmente vero se si hanno spesso chiamate in conferenza via Internet in programma. L'ufficio dovrebbe essere il più ordinato possibile e offrire abbastanza luce. Una stanza con luce naturale è l'ideale. La stanza dovrebbe anche essere silenziosa; Le stanze piastrellate, ad esempio, spesso soffrono di un'eco. Tali stanze dovrebbero quindi essere evitate o almeno dotate di moquette.

Una stanza con una porta separa l'ufficio dal resto dell'appartamento e riduce il rumore.



(Fonte immagine: Jeld-Wen)

Se possibile, la postazione di lavoro dovrebbe essere vicino a una finestra che lasci entrare molta luce naturale.



(Fonte immagine: Izabelle Acheson da Unsplash)

La scelta dell'arredamento è ovviamente una questione di gusti e dipende dalle vostre esigenze. Un tavolo fisso è una buona scelta in quanto mostra chiaramente qual è la superficie di lavoro. La dimensione del tavolo dipende dal tipo di lavoro. Un piccolo laptop è sufficiente e non serve quasi nient'altro? Allora un tavolino può essere perfettamente adeguato. Hai molta carta in giro e devi lavorare con 14 monitor esterni? Una scrivania grande, possibilmente a forma di L, potrebbe essere la scelta migliore. Ci sono alcune cose che dovresti tenere a mente.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

La prima cosa da considerare è quanto è grande la stanza. Un sacco di soldi spesi per un tavolo enorme possono essere sprecati se si lavora in un ripostiglio. Le stanze devono quindi essere misurate in anticipo. Ci sono numerosi pianificatori di mobili online, come il pianificatore di ambienti di Ikea.

Probabilmente il mobile più importante che puoi acquistare per un ufficio è la sedia da scrivania. Una scrivania economica può essere sufficiente, ma una sedia economica può essere scomoda, distraente e malsana. Non devi necessariamente spendere migliaia di euro, una sedia da scrivania semplice ed ergonomica può essere perfettamente adeguata. Con questo mobile, può anche valere la pena leggere i rapporti di prova e cercare nei forum valori empirici. Puoi anche provare le sedie da scrivania se hai un rivenditore di mobili locale.

Se ricevi clienti nel tuo ufficio, anche l'aspetto dei mobili dovrebbe essere preso in considerazione. In questo caso, dovresti acquistare mobili che sembrino il più professionali possibile.

Dovresti assicurarti di conoscere le dimensioni della stanza prima di acquistare i mobili.



(Fonte immagine: WarmlyYours.com)

Non dovresti risparmiare denaro su una sedia da scrivania.



(Fonte immagine: William Warby da Unsplash)

Attrezzature informatiche e forniture per ufficio

Se lavori da casa per un periodo di tempo più lungo o in generale lavori molto da remoto, probabilmente hai diritto a un PC e ad altri materiali per ufficio dal tuo datore di lavoro. A questo proposito, dovresti chiarire cosa puoi e cosa non puoi ottenere dal tuo datore di lavoro.

Se sei tu stesso responsabile dell'acquisto o se il tuo datore di lavoro ti dà la libera scelta, dovresti considerare vari aspetti. Porterai il computer con te a conferenze, riunioni con i clienti o semplicemente per uscire dall'ufficio di casa? In tal caso, hai sicuramente bisogno di un laptop. Hai bisogno di una workstation potente? In questo caso, un desktop fisso potrebbe offrire maggiori prestazioni con meno soldi.

Hai bisogno di un collegamento telefonico separato e di un telefono cellulare? Hai bisogno di una stampante e di uno scanner? È necessario un monitor esterno e c'è abbastanza spazio per esso? Che ne dici di una tastiera e di un mouse esterni? Sono necessarie delle ciabatte in modo che tutte queste cose abbiano un'alimentazione?

Ci sono molti strumenti da considerare. Naturalmente, è sempre possibile acquistare articoli aggiuntivi in un secondo momento. Tuttavia, potrebbe essere necessario modificare nuovamente la configurazione già riuscita, il che può anche essere fastidioso.

Se devi portare con te il tuo computer, un PC desktop non è una buona scelta.



(Fonte immagine: Caspar Camille Rubin da Unsplash)

Quando si tratta di forniture per ufficio, è necessario pensare alle proprie esigenze. Hai bisogno di molta carta? Dove si conservano i documenti? E le penne? Un elenco dei materiali necessari:

Penne o penne a sfera di alta qualità

- Un posto per le penne
- Un semplice taccuino per annotare rapidamente idee e appunti
- Una presa multipla
- Carta per annotare i piani della giornata (ci sono ovviamente anche agende giornaliere digitali)
- Se non sei sicuro di ciò di cui hai bisogno, parla con altre persone che lavorano da casa.

Ancora oggi, un taccuino e una buona penna sono spesso indispensabili.



(Fonte immagine: Markus Spiske da Unsplash)

Dovresti assicurarti di avere un posto per le tue forniture per ufficio.



(Fonte immagine: Plush Design Studio di Unsplash)

Consigli e suggerimenti per l'acquisto

Il modo in cui allestisci il tuo ufficio a casa è in definitiva una decisione personale. Tuttavia, vorremmo fare alcune raccomandazioni:

- Hai spesso chiamate in conferenza nel tuo programma? In tal caso, potresti voler investire in una buona webcam (ad es. Logitech C615), un microfono (microfono USB Fifine) e un auricolare o cuffie (cuffie in-ear Panasonic ErgoFit).
- Nel caso delle videoconferenze, è necessaria una connessione Internet stabile. Poiché la WLAN può essere instabile, si consiglia di utilizzare una connessione tramite un cavo Ethernet. In questo caso, è necessario misurare in anticipo la lunghezza del cavo.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- Dovresti assicurarti che l'ufficio abbia un ricambio d'aria sufficiente. Un umidificatore o un ventilatore possono essere piacevoli.
- L'ufficio a casa dovrebbe avere abbastanza lampade se prevedi di lavorare di sera e di notte. Una lampada da scrivania può essere un buon investimento.
- Quando installi la tua scrivania, dovresti assicurarti che la sedia sia a un'altezza adeguata in modo da poter scrivere comodamente. Idealmente, il monitor dovrebbe anche essere regolabile in altezza in modo da poterlo portare all'altezza degli occhi. In caso contrario, possono verificarsi dolore al collo e mal di testa. Se il monitor è troppo basso, puoi sollevarlo con una pila di libri o utilizzare un supporto per monitor (supporto per monitor AmazonBasics).
- Dovresti alzarti e muoverti/allungarti ogni una o due ore.

Per le videoconferenze regolari, è necessaria una webcam dedicata, un microfono e delle cuffie.



(Fonte immagine: Bluejeans.com)

Per una connessione più stabile, è consigliabile utilizzare Ethernet anziché Wi-Fi.



(Fonte immagine: Stock)

3.4.3 Porta i tuoi dispositivi-BYOD

(<https://www.placetel.de/ratgeber/bring-your-own-device>)

Cosa significa Bring Your Own Device?

Bring Your Own Device - o BYOD in breve - si riferisce alla linea guida o alla possibilità di utilizzare dispositivi elettronici privati come laptop, smartphone o tablet nella rete di un'azienda, scuola, università o biblioteca. Gli utenti non solo accedono ai servizi di rete dell'azienda o dell'istituzione, ma elaborano o memorizzano anche dati organizzativi o aziendali interni.

Bring Your Own Device consente agli utenti di lavorare su dispositivi familiari per scopi aziendali. Ciò significa una riduzione dei costi per le aziende, poiché è necessario acquistare meno computer per i dipendenti. Tuttavia, la sicurezza dei dati deve essere presa in considerazione nell'applicazione del principio BYOD. L'accesso a una rete da un dispositivo infettato da virus o trojan rappresenta una minaccia per i dati sensibili dell'azienda.

Vantaggi del Bring Your Own Device

Lavorare secondo il principio del Bring Your Own Device presenta numerosi vantaggi per gli utenti e le istituzioni. I dipendenti che possono portare il proprio dispositivo mobile personale in azienda non hanno bisogno di tempo per abituarsi a un sistema operativo diverso. Possono configurare il loro laptop in base alle loro preferenze personali. Ciò aumenta la soddisfazione dei dipendenti.

L'utilizzo del proprio dispositivo mobile per il lavoro consente una maggiore flessibilità. Quando si utilizzano smartphone o tablet, i dipendenti guadagnano mobilità.

Bring Your Own Device significa risparmio sui costi per le aziende. Non è necessario acquistare nuovi computer se i dipendenti utilizzano i propri.

Lavorare con il proprio dispositivo familiare significa una maggiore facilità d'uso. Grazie a una buona copertura Wi-Fi, smartphone, tablet o laptop possono essere utilizzati in modo flessibile e mobile in luoghi diversi, a differenza dei PC stand-alone. Inoltre, non è necessario investire in gran parte delle apparecchiature informatiche per gli istituti di istruzione, in quanto non devono fornire computer.

Svantaggi e rischi del Bring Your Own Device?

Il principio del Bring Your Own Device presenta anche degli svantaggi per le aziende e le istituzioni. Un fattore grave è la mancanza di sicurezza dei dati quando si accede a una rete interna o a dati aziendali sensibili. L'utilizzo di dispositivi finali propri comporta un elevato grado di eterogeneità e diversità nelle apparecchiature hardware e software di un'azienda. I diversi laptop, smartphone o tablet richiedono uno sforzo maggiore per la gestione IT, il che mette in prospettiva i risparmi sui costi derivanti dall'acquisto di dispositivi di proprietà dell'azienda.

Sicurezza dei dati con il principio Bring Your Own Device

Bring Your Own Device rende più difficile l'amministrazione e il controllo, in modo che i dispositivi privati dei dipendenti rappresentino una lacuna di sicurezza per la rete interna dell'azienda.

Se un laptop privato è colpito da malware e connesso alla rete di un'istituzione, un Trojan può leggere le voci sulla tastiera e quindi i login e le password. In questo modo, gli hacker ottengono l'accesso ai dati sensibili. Se la rete di un'azienda o di un'istituzione è aperta all'accesso esterno, ad esempio tramite servizi cloud, l'accesso può essere effettuato da persone esterne. Questo vale anche per gli accessi protetti da password.

Bring Your Own Device e il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR)

C'è anche un aspetto legale. Con Bring Your Own Device, i dati aziendali personali o interni sono accessibili e archiviati su un dispositivo privato. Ciò non è conforme alle linee guida del Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR). Deve essere chiarito giuridicamente come procedere per quanto riguarda i dati e i segreti commerciali. Oltre alla riduzione della sicurezza dei dati, l'uso flessibile di dispositivi privati comporta anche stress per i dipendenti. Se usano il loro laptop nel tempo libero e possono essere raggiunti in qualsiasi momento, è difficile separare la vita privata da quella lavorativa.

Vantaggi

- Lavora in modo efficiente sul tuo dispositivo finale
- Elevata soddisfazione dei dipendenti
- Elevata facilità d'uso
- Flessibilità e mobilità
- Risparmio sui costi per le aziende

Svantaggi

- Mancanza di sicurezza dei dati
- Lacuna di sicurezza per la rete aziendale
- Obiezione legale: GDPR
- Hardware e software eterogenei
- Registrazione difficile per IT

Linee guida e precauzioni di sicurezza per Bring Your Own Device

Quando si applica l'approccio Bring Your Own Device, è importante valutare i pro e i contro, nonché i costi e i benefici. Oltre a piccoli ostacoli, come il fatto che software come Microsoft Office su laptop privati non è concesso in licenza per uso commerciale nelle aziende, garantire la sicurezza dei dati richiede un certo impegno. A tal fine, vale la pena di elaborare linee guida interne all'azienda. Le procedure di base includono l'aggiornamento regolare del sistema operativo, l'utilizzo di uno scanner antivirus e di software standardizzato per la protezione dai malware.

Semplificazione dell'amministrazione IT attraverso la gestione dei dispositivi mobili

Per semplificare l'amministrazione da parte della gestione IT, l'uso di un software di gestione dei dispositivi mobili (MDM) è una buona idea. In questo modo è possibile gestire

centralmente tutti i dispositivi che lavorano nella rete di un'azienda. In caso di furto, è possibile assegnare i diritti di accesso o bloccare l'accesso a un determinato dispositivo finale.

Porta il tuo dispositivo e VPN

La crittografia tramite una rete privata virtuale (VPN) è adatta per l'accesso sicuro alla rete interna di un'azienda o di un'istituzione. Tramite la "rete privata virtuale", un utente può accedere alla rete dell'istituto online da qualsiasi luogo, spostarsi al suo interno, recuperare e salvare file.

La virtualizzazione del desktop ha un altro vantaggio: la separazione tra l'"area" privata e quella lavorativa del computer. Dal punto di vista della protezione dei dati, tuttavia, nessun dato della rete aziendale può essere memorizzato sul dispositivo privato.

Ulteriori precauzioni di sicurezza per il BYOD

A causa dell'ampia gamma di servizi cloud disponibili, lo streaming delle applicazioni viene utilizzato anche per le applicazioni Bring Your Own Device. Non solo i dati, ma anche le applicazioni necessarie per l'elaborazione sono archiviati nel cloud sicuro dell'azienda. Vengono trasferiti sul dispositivo privato non appena viene dato il comando di aprirli. Quando si utilizzano i servizi cloud, è richiesto un elevato livello di sicurezza e crittografia. I dispositivi finali privati connessi alla rete aziendale devono essere crittografati utilizzando almeno l'autenticazione a due fattori. Ciò significa che lo smartphone deve essere protetto con un PIN e un blocco schermo.

Base giuridica per Bring Your Own Device

La sicurezza dei dati gioca un ruolo importante nell'applicazione del principio Bring Your Own Device. Per questo motivo, per l'utilizzo del BYOD devono essere redatte linee guida e regolamenti aziendali interni individuali sulla protezione dei dati, il cui rispetto viene confermato da ciascun dipendente firmando una dichiarazione di consenso. Ciò include non solo il trattamento responsabile dei dati dell'azienda o dei clienti, ma anche un accordo sulla misura in cui il datore di lavoro o altri dipendenti hanno accesso al dispositivo privato o se i costi (operativi) per il laptop, il tablet o lo smartphone sono coperti dal datore di lavoro.

4. Lezione 3: Pratiche e strumenti efficaci per la comunicazione e la collaborazione nei team ibridi

4.1 Introduzione

Immaginiamo che fosse il 31 dicembre 2019 e che stessimo guardando al prossimo futuro dell'anno successivo. Chi avrebbe potuto prevedere il drammatico cambiamento nel nostro mondo del lavoro innescato dalla pandemia globale di COVID-19 in quel momento? La pandemia ci ha messo alla prova in molti modi e ci ha costretto a ripensare i concetti di lavoro tradizionali. I modelli di lavoro ibridi che ne derivano, in cui parti di un team lavorano da remoto e altre provenienti da ambienti d'ufficio tradizionali, possono essere un passo evolutivo nello sviluppo delle dinamiche di squadra o una risposta diretta al bisogno creato dai cambiamenti globali. Questo capitolo è dedicato all'analisi delle pratiche e degli strumenti di comunicazione e collaborazione per i team ibridi nel contesto specifico della gestione delle risorse umane.

L'argomento di questo capitolo è di grande rilevanza nell'attuale discussione sui sistemi di lavoro ibridi. L'attenzione si concentra sulle sfide specifiche che i team ibridi devono affrontare e sulle soluzioni che si sono evolute sulla scia della digitalizzazione e della necessità di adattabilità. I risultati di questa analisi sono essenziali per la progettazione di ambienti di lavoro in cui i team ibridi possano comunicare e collaborare in modo efficace, aumentando così la produttività sia individuale che collettiva.

L'obiettivo di questo capitolo è identificare e valutare metodi e strumenti efficaci per aumentare l'efficacia e il coinvolgimento nei team ibridi. Mostra quali pratiche di comunicazione e strumenti di collaborazione sono più adatti nel contesto della gestione delle risorse umane per superare le sfide specifiche del lavoro di squadra ibrido e migliorare i risultati lavorativi.

Lo stato della ricerca sul lavoro di squadra ibrido è complesso e si trova in un processo di sviluppo dinamico. La pandemia ha agito da catalizzatore per la ricerca e lo sviluppo in questo settore. Questo capitolo si basa su una serie di studi e analisi, tra cui il lavoro di Analysis Mason, che evidenzia la necessità di adattare le soluzioni di collaborazione agli ambienti di lavoro ibridi, e la ricerca di Al-Samarraie e Saeed, che dimostra come gli strumenti di cloud computing possano migliorare i risultati dell'apprendimento, la motivazione e l'autoefficacia attraverso la flessibilità e l'accessibilità.

In termini di struttura, questo capitolo è organizzato come segue: Questa introduzione, che fornisce una panoramica del tema e dell'approccio, è seguita da uno sguardo approfondito

sull'importanza della comunicazione negli ambienti di lavoro ibridi e sul suo impatto sul lavoro di squadra. Il capitolo 3 è dedicato all'esplorazione e alla valutazione degli strumenti tecnici essenziali per il lavoro a distanza e la collaborazione e la comunicazione associate. Il capitolo 4 discute le regole per le riunioni online e come possono facilitare riunioni virtuali efficaci. Il capitolo 5 presenta esempi pratici di lavoro di squadra ibrido di successo al fine di combinare approcci teorici con scenari di vita reale. La conclusione finale del capitolo 6 riassume le conoscenze acquisite e fornisce una prospettiva sugli sviluppi futuri nel campo dei team ibridi.

4.2 Cosa significa comunicazione quando si lavora da remoto?

La comunicazione è la spina dorsale di qualsiasi lavoro di squadra, soprattutto quando si tratta di strutture di team ibride. Funge da ponte tra i membri fisicamente separati ed è quindi fondamentale per mantenere un'interazione dinamica ed efficace con il team. Olson e Olson (2013), ad esempio, evidenziano la modularizzazione del lavoro e una base condivisa come componenti chiave della collaborazione online. Questi concetti sono particolarmente rilevanti per i team ibridi, in quanto il lavoro può essere strutturato in modo da supportare una chiara assegnazione dei compiti e un coordinamento fluido, che ha un impatto diretto sulla produttività e sulla soddisfazione del team.

Le sfide della comunicazione nei team ibridi richiedono strategie di soluzione innovative. La distanza fisica comporta il rischio di incomprensioni dovute alla mancanza di segnali non verbali e di scambi spontanei. Per contrastare questo problema, Malhotra et al. (2007) propongono l'istituzione di standard di comunicazione in grado di creare un sistema di fiducia e portare a un chiaro flusso di informazioni. Sia la forma che la frequenza della comunicazione dovrebbero essere considerate al fine di mantenere un livello costante di interazione del team e garantire la coesione.

L'interconnessione tra comunicazione e lavoro collaborativo si riflette nei team ibridi attraverso una varietà di processi di lavoro e responsabilità. Le sovrapposizioni di ruoli possono essere sia produttive che impegnative. Liebhart (2024) raccomanda di creare una cultura aperta della collaborazione, supportata da tecnologie adeguate. Questo approccio consente ai singoli membri non solo di lavorare insieme in modo efficiente, ma anche di contribuire in modo indipendente al raggiungimento degli obiettivi generali del team.

Le riunioni virtuali sono una componente centrale del lavoro di squadra ibrido e possono essere rese più efficienti attraverso strategie specifiche. Il toolkit per team ibridi della Johns Hopkins University (n.d.) offre ampie raccomandazioni, mentre le funzionalità di Microsoft Teams, come documentato da Analysys Mason (2021), possono ottimizzare i processi di lavoro attraverso l'automazione. Tali tecnologie possono rendere le riunioni più strutturate e interattive, il che a sua volta rafforza in modo significativo la comunicazione e il senso di comunità all'interno del team.

4.3 Strumenti tecnici per il lavoro a distanza

Gli strumenti di collaborazione basati su cloud si sono dimostrati indispensabili negli ambienti di lavoro ibridi. La loro capacità di supportare la comunicazione e la collaborazione attraverso la flessibilità, la scalabilità e l'accessibilità è particolarmente importante nei team ibridi, dove la forza lavoro è spesso distribuita e dinamica (Al-Samarraie & Saeed, 2018). L'implementazione di tali tecnologie aiuta a migliorare i risultati dell'apprendimento e l'autoefficacia, creando condizioni di lavoro indipendenti dal tempo e dal luogo, consentendo così una collaborazione produttiva continua. Allo stesso tempo, tuttavia, non devono essere trascurate le considerazioni relative alla protezione e alla sicurezza dei dati. Le preoccupazioni relative alla sicurezza informatica, alla disponibilità di servizi e alla dipendenza da una connessione Internet stabile devono essere affrontate in modo adeguato nell'ambito della pianificazione e della gestione, ad esempio stabilendo linee guida chiare e mantenendo partnership tecnologiche che garantiscano un supporto affidabile.

I metodi agili forniscono ai team ibridi una struttura che ottimizza sia la collaborazione che il coinvolgimento individuale. Utilizzando metodi come Scrum e gli stand-up giornalieri associati, i membri del team possono interagire in modo produttivo monitorando continuamente l'avanzamento del progetto (Apeldorn, 2023). Gli accordi di lavoro di gruppo e le riunioni ricorrenti promuovono una comprensione comune e garantiscono aspettative trasparenti. Ciò è particolarmente importante perché nei contesti ibridi le normali conversazioni informali sul posto di lavoro, che spesso forniscono il fulcro della coesione e della comprensione tra colleghi, non possono aver luogo o possono avvenire solo con difficoltà. Pertanto, plasmare consapevolmente la collaborazione e incoraggiare la partecipazione attiva attraverso piattaforme di comunicazione digitale è fondamentale per il successo dei team ibridi.

La collaborazione tra team di sviluppo distribuiti richiede un'attenzione particolare in termini di comunicazione e coordinamento. In questo caso, le retrospettive virtuali agili si sono dimostrate strumenti efficaci che non solo aumentano l'efficienza della comunicazione, ma contribuiscono anche a ridurre la complessità nello sviluppo del prodotto (Duehr et al., 2021). Ruoli tecnici come lo Scrum Master sono fondamentali per la gestione di questi processi. Tuttavia, la sfida centrale rimane l'adattamento continuo degli strumenti utilizzati alle mutevoli dinamiche del team e ai requisiti del progetto. Ciò si traduce nella necessità per i team non solo di esplorare le opzioni tecnologiche, ma anche di promuovere la volontà di cambiamento e la formazione continua al fine di sfruttare appieno il valore di questi strumenti.

I sistemi di intelligenza artificiale sono un'aggiunta promettente per i team ibridi per svolgere attività ripetitive e supportare la comunicazione interna (Seeber et al., 2020). Offrono il potenziale per integrare e rafforzare le competenze umane, il che può portare a un miglioramento dei processi di squadra. Tuttavia, l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei team richiede innanzitutto di colmare le lacune tecniche e una solida pianificazione strategica. È fondamentale che l'implementazione dell'IA si basi su un'analisi dettagliata delle esigenze

specifiche del team e sia supportata da una continua ricerca e sviluppo per integrare efficacemente i sistemi di IA nell'ambiente di collaborazione e renderli parte integrante della dinamica del team.

La considerazione di questi strumenti tecnici negli ambienti di lavoro ibridi evidenzia sia la varietà di opzioni disponibili che la complessità della loro efficace applicazione. È necessario un approccio attento e informato per soddisfare le esigenze sia individuali che collettive dei team ibridi e massimizzarne le prestazioni.

4.4 Regole per le riunioni online

La progettazione appropriata delle riunioni virtuali è di grande importanza per garantire una comunicazione efficiente e mirata nei team ibridi. Le norme comportamentali da osservare, come proposto dalle Risorse Umane della Johns Hopkins University (n.d.), non sono solo necessarie per mantenere un quadro professionale, ma anche per creare un'atmosfera produttiva e rispettosa. Regole di base come la puntualità, l'ascolto attivo e l'aspetto professionale davanti alla telecamera giocano un ruolo importante in questo senso. Tali regole di condotta aiutano a garantire che ogni membro del team sia apprezzato e si senta rispettato, il che a sua volta aumenta la volontà di partecipare attivamente e impegnarsi in uno scambio costruttivo.

Un elemento che aiuta ad aumentare l'efficienza della comunicazione nelle riunioni online è la definizione di protocolli di comunicazione chiari. Questi possono includere, ad esempio, che i partecipanti parlino a turno ed evitino interruzioni per evitare malintesi e dare a tutti la possibilità di contribuire con la propria opinione. A tal fine, è essenziale che il moderatore delle riunioni online garantisca che tutti i partecipanti abbiano pari voce in capitolo e che i loro contributi siano riconosciuti. Questa pratica non solo promuove la partecipazione, ma anche il senso di comunità e la soddisfazione all'interno del team.

Un altro aspetto da considerare è l'uso coerente delle funzioni di mute durante le riunioni virtuali, che riduce il rumore di fondo e consente la concentrazione sulla persona che parla. Questa semplice misura può migliorare notevolmente la qualità della comunicazione e aiutare a garantire che ogni membro del team possa comunicare i propri punti in modo chiaro e senza distrazioni.

Quando si tratta di moderare le riunioni online, è importante trovare strategie che promuovano lo scambio all'interno del team e coinvolgano attivamente tutti i partecipanti. L'uso di strumenti e funzioni come sondaggi e sondaggi può fornire un ulteriore supporto in questo senso, in quanto rendono visibili le opinioni di tutti e contribuiscono al processo decisionale attraverso il voto. Inoltre, l'uso di breakout room può favorire il lavoro approfondito, consentendo a gruppi più piccoli di lavorare più intensamente su domande specifiche e quindi di riunire i risultati in un gruppo più ampio.

Il follow-up strutturato è fondamentale per garantire che le riunioni online abbiano un impatto

duraturo. Ciò include la documentazione dell'incontro, una chiara assegnazione dei compiti e controlli regolari dello stato di avanzamento al fine di attuare gli accordi presi. Questo è l'unico modo per garantire che le riunioni non siano solo uno scambio di informazioni, ma producano risultati concreti. Un tale processo di follow-up consente ai team di mantenere una visione d'insieme dei loro progetti e di coordinare i passaggi necessari per raggiungere i loro obiettivi.

Le funzioni tecnologiche di Microsoft Teams, come la modalità Insieme e le registrazioni automatiche delle riunioni, possono essere utilizzate per migliorare la collaborazione nei team ibridi. La modalità di collaborazione, ad esempio, offre l'opportunità di aumentare la coesione del team creando un ambiente virtuale unificato. Allo stesso tempo, funzioni come la registrazione automatica delle riunioni consentono di creare un archivio affidabile di tutte le riunioni a cui possono accedere tutti i membri del team. Ciò aumenta la trasparenza e migliora la tracciabilità delle discussioni e delle decisioni.

In conclusione, la corretta applicazione delle regole e delle strategie di moderazione, supportata da tecnologie innovative, può dare un contributo significativo all'aumento dell'efficienza della comunicazione e dell'engagement nei team ibridi. Ciò richiede un'attenta selezione e implementazione degli strumenti, nonché una riflessione continua e l'adattamento delle pratiche di comunicazione al fine di soddisfare le mutevoli esigenze del lavoro di squadra.

4.5. Esempi pratici

La natura dinamica dei team ibridi richiede approcci innovativi per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione. Un esempio degno di nota è l'uso di metodi agili per aumentare la collaborazione presso Bosch Engineering GmbH. Attraverso l'implementazione coerente di retrospettive agili e l'uso di strumenti di digitalizzazione, è stato possibile stabilire una cultura del feedback costante che ha rafforzato sia l'efficienza che la coesione nei team distribuiti (Duehr et al., 2021). L'adattamento di strumenti come le scrum board e le piattaforme di documentazione condivisa ha aumentato la trasparenza all'interno del team e intensificato la responsabilità dei singoli membri. Tali tecniche non solo hanno ridotto le incomprensioni, ma hanno anche facilitato l'efficienza dello sviluppo, sottolineando l'impatto significativo di metodi e strumenti flessibili e adattabili sul successo dei team ibridi.

Per quanto riguarda il ruolo dei sistemi di intelligenza artificiale nella collaborazione in team, si stanno aprendo nuove dimensioni per le costellazioni di team ibridi. I sistemi di intelligenza artificiale possono assumere compiti ripetitivi e semplificare la definizione delle priorità all'interno dei progetti di gruppo, liberando la capacità umana per compiti creativi e strategici (Seeber et al., 2020). Sebbene queste tecnologie abbiano il potenziale per accelerare i processi decisionali e aumentare la qualità delle informazioni, sorgono sfide sotto forma di gestione dei dati e la necessità di un continuo adattamento dei sistemi di IA. L'integrazione efficace dell'IA nei team richiede quindi un'attenta pianificazione e un approccio strategico per garantire una collaborazione senza soluzione di continuità tra esseri umani e macchine.

L'utilizzo di strumenti di collaborazione basati su cloud per aumentare la produttività include anche il caso di Fujitsu. Lì, si è scoperto che tenendo conto delle esigenze individuali e implementando modelli di lavoro flessibili, non solo la soddisfazione ma anche la produttività complessiva aumentava (Gratton, 2021). L'utilizzo di servizi cloud ha permesso di velocizzare il flusso di informazioni e semplificare il coordinamento all'interno del team. Ciò dimostra che la giusta combinazione di soluzioni tecnologiche e consapevolezza delle preferenze individuali dei dipendenti è essenziale per consentire un modello di lavoro ibrido funzionante.

Infine, il caso della Johns Hopkins University illustra come ampie risorse di formazione possano supportare manager e dipendenti in team ibridi. Il toolkit fornito con materiali come guide e corsi online serve a rafforzare le capacità di leadership e comunicazione (Johns Hopkins University Human Resources, n.d.). Promuovere la connessione attraverso riunioni virtuali efficaci svolge un ruolo centrale nel garantire la coesione del team a lungo termine negli ambienti di lavoro ibridi. Lo sviluppo continuo di un'identità di squadra comune può quindi essere notevolmente avanzato.

In sintesi, questi esempi dimostrano che è necessario ampliare la gamma di metodi e strumenti per supportare in modo sostenibile i team ibridi nel loro impegno e nella loro produttività. L'attento adattamento e l'ulteriore sviluppo delle tecniche e delle pratiche esistenti si stanno rivelando un fattore determinante per la progettazione sostenibile di modelli di lavoro ibridi.

4.6 Conclusione

L'obiettivo di questo capitolo è stato quello di aumentare l'efficacia e l'impegno dei team ibridi attraverso strumenti di comunicazione e collaborazione adeguati. Nell'ambito della gestione delle risorse umane, ha esaminato come i team ibridi, composti da dipendenti che lavorano sia in sede che da remoto, possano ottimizzare la collaborazione e la comunicazione.

Lo studio delle pratiche di comunicazione nei team ibridi ha dimostrato che una comunicazione efficace è essenziale per mantenere le dinamiche di squadra e garantire l'avanzamento del progetto. Modularizzando il lavoro e creando una comprensione di base comune, è stato possibile superare sfide come le incomprensioni e la perdita della comunicazione non verbale. Lo sviluppo e l'adesione alle norme di comunicazione si sono rivelati fondamentali per creare fiducia e garantire un chiaro flusso di informazioni. Una scoperta chiave è stata che il collegamento tra comunicazione e collaborazione svolge un ruolo chiave nel migliorare il coordinamento e il successo complessivo del team.

Gli strumenti tecnici, in particolare gli strumenti di collaborazione basati su cloud, sono stati identificati come essenziali per supportare i team ibridi. Questi strumenti offrono flessibilità, scalabilità e accessibilità, che possono aumentare la produttività e il coinvolgimento dei membri del team. Metodi agili e strumenti di comunicazione e collaborazione specializzati aiutano anche a promuovere l'efficienza e la coesione dei team distribuiti. L'intelligenza

artificiale è stata riconosciuta come uno strumento complementare che automatizza le attività ripetitive e offre nuove opportunità di interazione, sebbene sia necessaria un'integrazione strategica.

Nell'ambito delle riunioni virtuali, sono stati ottenuti miglioramenti significativi nell'efficienza della comunicazione attraverso l'applicazione di norme comportamentali e tecniche di moderazione. I processi di follow-up strutturati e l'utilizzo di funzioni specifiche di Microsoft Teams hanno contribuito ad aumentare le dinamiche e la produttività del team. Ciò è stato particolarmente evidente nella migliore moderazione e nell'interazione più mirata durante le riunioni online.

Esempi pratici di lavoro di squadra ibrido di successo, come l'applicazione di metodi agili presso Bosch Engineering GmbH e l'implementazione di strumenti di collaborazione basati su cloud presso Fujitsu, hanno illustrato gli effetti positivi di questi approcci. È stato inoltre evidenziato il ruolo dei sistemi di intelligenza artificiale e il supporto delle risorse della Johns Hopkins University nel migliorare l'efficacia della collaborazione e del coinvolgimento del team.

4.7 Strumenti tecnici

Abbiamo compilato un elenco degli strumenti tecnologici più preziosi che puoi aggiungere alla tua cassetta degli attrezzi per il lavoro a distanza. Dalla gestione della produttività alle videoconferenze ai programmi per i dipendenti come il mentoring, aiuta i tuoi dipendenti remoti a svolgere meglio il loro lavoro e a sentirsi connessi alla tua azienda.

I migliori strumenti di lavoro a distanza per il tuo team dopo la pandemia

Ci vuole molto impegno per mantenere il tuo team remoto sulla stessa lunghezza d'onda. Questi strumenti tecnologici possono aiutarti a gestire efficacemente il tuo team da remoto.

1. Trello (<https://trello.com/>)

Una piattaforma visiva di gestione dei progetti, Trello consente agli utenti di monitorare lo stato di avanzamento dei progetti e delle attività. Trello è stato costruito sul sistema giapponese di bacheche Kanban, che era un modo semplice per monitorare le attività da monitorare, le attività completate e le attività completate. Ha una componente molto visiva che ti consente di creare un tabellone e poi un elenco e posizionare le schede nell'elenco. Man mano che i tuoi dipendenti remoti terminano le loro attività, vedrai le schede muoversi su tutta la linea. Se i tuoi team sono sopraffatti da troppi campanelli e fischietti nel software, Trello fa per te.

2. Asana (<https://asana.com>)

Gli strumenti di collaborazione sono importanti per garantire che le cose funzionino senza intoppi con i lavoratori remoti. Asana crea uno spazio in cui i tuoi dipendenti possono monitorare le attività e gestire le loro attività. È una piattaforma di gestione dei progetti più sofisticata di altre e una delle sue caratteristiche è una lavagna Kanban, ma a differenza di

Trello, la sua piattaforma non è costruita attorno alla lavagna. Con Asana, i membri del tuo team remoto possono vedere i progressi degli altri dipendenti. Ciò è particolarmente utile se i tuoi dipendenti devono assumere un'attività dopo che un altro dipendente ha completato la propria. Ci sono molte altre funzionalità come un calendario e un portfolio che possono essere opzioni preziose a seconda del team che stai gestendo.

3. Google Drive (<https://drive.google.com/drive/home>)

La risposta di Google alla gestione remota del team consente ai membri del tuo team di condividere senza problemi documenti, file, cartelle e altro ancora. È possibile accedere a Google Drive ovunque e da qualsiasi dispositivo, il che è ideale per i team remoti distribuiti su grandi distanze geografiche.

4. Zoom (<https://www.zoom.com/>)

Prima del COVID, Zoom non era così conosciuto, ma negli ultimi mesi è diventato il punto di riferimento per la maggior parte delle organizzazioni che vogliono rimanere in contatto nonostante il distanziamento sociale. Zoom è una piattaforma di videoconferenza semplice e intuitiva. Tuttavia, ha anche preziose funzionalità che possono aiutarti a collaborare e pianificare con il tuo team remoto, tra cui un'opzione di condivisione dello schermo, una lavagna e ottimi strumenti di sicurezza per proteggere le tue riunioni dagli hacker. I dipendenti possono partecipare alla riunione da qualsiasi dispositivo e puoi persino registrarla per condividerla con i lavoratori remoti che non hanno potuto partecipare a te.

5. Spazio HowSpace (<https://www.howspace.com/>)

Lo sviluppo dei dipendenti a volte può essere trascurato per i team remoti. Tuttavia, software come HowSpace consentono di organizzare la formazione per i dipendenti che lavorano da casa. Puoi invitare i tuoi dipendenti remoti a workshop e sessioni di formazione per aiutarli a sviluppare le loro capacità e talenti. Howspace dispone anche di funzionalità interattive per i tuoi dipendenti, come sondaggi e opzioni di chat.

6. Dropbox (<https://www.dropbox.com/>)

L'archiviazione cloud è un must per la tua forza lavoro remota, ed è esattamente ciò che offre Dropbox. I documenti più grandi sono difficili da condividere via e-mail. Con Dropbox, i lavoratori remoti possono caricare file, presentazioni o video di grandi dimensioni che non possono condividere via e-mail. È anche un'ottima opzione se stai lavorando con liberi professionisti o lavoratori a contratto su un progetto. Possono semplicemente inserire il loro lavoro finito nel tuo account.

7. Loom (<https://www.loom.com/>)

Le comunicazioni interne, come gli annunci, sono importanti, ma la loro consegna può essere una sfida. Sia che tu stia esaurendo il tempo o desideri semplicemente trasmettere rapidamente il tuo messaggio al tuo team remoto, Loom ti consente di registrare un messaggio audio che puoi condividere tramite app di messaggistica o e-mail. In questo modo, puoi esprimere i tuoi pensieri e far sapere a tutti cosa sta succedendo nella tua organizzazione.

8. Getharvest (<https://www.getharvest.com/>)

Tenere traccia del tempo di tutti è una delle maggiori sfide quando si monitorano i team remoti. Software come Harvest possono renderlo più semplice. Ogni dipendente può registrare il proprio tempo, in modo da poter vedere quanto tempo ha trascorso a lavorare su un'attività, quando l'ha iniziata e quando l'ha terminata. Harvest è anche in grado di tenere traccia delle spese, il che può semplificare il processo di gestione delle buste paga per i team remoti.

9. CustomShow (<https://www.customshow.com/>)

Solo perché il lavoro è diventato virtuale non significa che non sia più necessario creare una presentazione. Ora hai solo bisogno di uno strumento per creare e condividere presentazioni remote online. È qui che entra in gioco CustomShow. Il software di presentazione di CustomShow è lo strumento di lavoro remoto perfetto per creare presentazioni straordinarie che trasmettono i dati, i report, i contenuti e altro ancora che è necessario condividere.

10. Recruiterflow (<https://recruiterflow.com/>)

Recruiterflow è un software completo che ottimizza il processo di reclutamento per le agenzie di reclutamento e di personale, rendendo più facile trovare e assumere i migliori talenti da qualsiasi luogo. Con le sue analisi in tempo reale, gli strumenti di comunicazione e una piattaforma centralizzata per gestire le attività di reclutamento, Recruiterflow fornisce una soluzione di assunzione remota efficiente ed efficace che consente alle aziende di monitorare i progressi dei candidati, comunicare con il team di assunzione e i candidati e gestire le attività di reclutamento in modo coerente e organizzato. Utilizzando Recruiterflow, le organizzazioni possono assicurarsi di gestire in modo efficace il processo di assunzione da remoto e di assumere i migliori talenti disponibili.

11. Clerk (<https://clerk.com/>)

Con i team remoti, è difficile formarsi e ancora più difficile assicurarsi che tutti seguano le stesse regole. Scribe è un'estensione del browser e un'applicazione desktop che crea istruzioni in pochi secondi. Qualsiasi collega, da qualsiasi luogo, può registrare istantaneamente un intero flusso di lavoro. Basta fare clic su "Registra" ed eseguire il processo. Scribe crea automaticamente una guida con istruzioni dettagliate e schermate corrispondenti.

12. lead.app (<https://www.lead.app/>)

LEAD.app funziona direttamente in Slack o Teams della tua azienda. Basta installare LEAD.bot e inizia a riunire le persone per riunioni di caffè, speed mentoring o happy hour virtuali. LEAD offre inoltre alle organizzazioni la possibilità di personalizzare la propria corrispondenza in modo che possano parlare con la propria voce con la propria voce, secondo il programma preferito e in base alle proprie preferenze.

13. Podcast (<https://podcastle.ai/>)

Il periodo post-pandemia ha portato a restrizioni significative sugli incontri in presenza. Tuttavia, se non vuoi mettere a repentaglio i tuoi podcast di interviste per questo, c'è un'ottima possibilità di registrarli da remoto tramite Podcastle, ma fai sembrare che tu sia

seduto uno accanto all'altro. Le funzioni di editing e personalizzazione vocale del software consentono di registrare con la massima qualità.

14. eSwap (<https://eswap.global/>)

eSwap è un software di gestione dell'inventario multicanale che semplifica la vita dei proprietari di attività di e-commerce. Invece di gestire manualmente tutti i tuoi canali di e-commerce come eBay, Amazon e altri, ora puoi collegare tutti i tuoi media a un'unica fonte e gestirli da lì. Quindi, anche se gestisci un grande marchio di e-commerce, il tuo team di contabili e responsabili delle vendite può comunque lavorare in modo efficiente da casa.

15. Salesmate (<https://www.salesmate.io/>)

Salesmate è una piattaforma CRM e di customer journey ideale che consente ai tuoi team remoti di automatizzare i processi di assistenza clienti, vendita e marketing. È un CRM SaaS avanzato con funzionalità intuitive che migliorano il coinvolgimento dei clienti, aiutano a creare strategie di marketing ottimizzate, semplificano il processo di vendita e gestiscono tutti i dati dei clienti in un unico posto.

Una delle sue funzionalità, l'automazione della posta elettronica, può creare e-mail altamente mirate che ti aiutano a connetterti meglio con i tuoi potenziali clienti e clienti. Puoi anche automatizzare il tuo raggio d'azione e connetterti con i clienti in base al loro comportamento e alle loro azioni.

Puoi anche usarlo come piattaforma Google CRM che si integra perfettamente con le tue app G Suite preferite come Gmail in pochi secondi e migliora la produttività del tuo team remoto.

16. Alumni Enterprise (<https://enterprisealumni.com/>)

Alumni Enterprise è una potente piattaforma di gestione degli ex studenti aziendali, facile da usare e conveniente. È la piattaforma giusta per entrare in contatto con gli ex dipendenti e consente alle organizzazioni di far crescere i pool di talenti, aumentare le entrate e promuovere i propri marchi. EnterpriseAlumni consente alle organizzazioni di attrarre, coinvolgere e attivare la propria comunità di alumni. Si integra perfettamente con la maggior parte dei CRM e degli strumenti di test A/B e offre funzionalità per soddisfare esigenze come la generazione di lead, il networking degli ex studenti, la gestione degli eventi e altro ancora. Usalo per entrare in contatto con i tuoi ex alunni, coinvolgerli e trasformarli in tuoi ambasciatori.

17. Longlist (<https://longlist.io/>)

Longlist è una piattaforma di automazione all'avanguardia progettata specificamente per le agenzie di reclutamento e le società di personale in rapida crescita. Con le sue potenti funzionalità, Longlist rivoluziona il modo in cui lavorano i reclutatori semplificando il processo di ricerca di candidati e clienti e consentendo campagne di outreach senza soluzione di continuità su più canali via e-mail, LinkedIn, SMS e telefono. Inoltre, Longlist automatizza le attività ripetitive come i follow-up via e-mail, liberando tempo prezioso per i reclutatori per concentrarsi su aspetti più importanti del loro lavoro.

Longlist ha una serie di caratteristiche impressionanti, tra cui un'estensione di Google Chrome per funzionalità avanzate, una funzione completa di ricerca di talenti, un'efficiente

automazione delle e-mail, la possibilità di eseguire campagne di sensibilizzazione multicanale e persino di facilitare il reclutamento video. La piattaforma si integra perfettamente con i sistemi di Customer Relationship Management (CRM) e Application Tracking Systems (ATS) di Leading per fornire un'esperienza fluida e ottimizzata ai reclutatori.

18. WebWork Tracker (<https://www.webwork-tracker.com/>)

WebWork Tracker è un software completo per il monitoraggio del tempo e dei dipendenti progettato per aumentare la produttività di tutti i tipi di team. Fornisce strumenti per il monitoraggio dell'orario di lavoro, il monitoraggio dell'attività dei dipendenti, la gestione dei progetti e l'analisi della produttività. Con soluzioni come il monitoraggio del tempo desktop con screenshot, report dettagliati, gestione delle attività, pianificazione dei turni, schede attività e altro ancora, WebWork Tracker fornisce approfondimenti sui modelli di lavoro, aiutando le organizzazioni a ottimizzare le prestazioni e gestire efficacemente i team remoti. La sua interfaccia user-friendly e le sue solide funzionalità lo rendono adatto a organizzazioni di tutte le dimensioni che desiderano migliorare la responsabilità, semplificare i flussi di lavoro e migliorare la gestione del tempo.

4.8 Regole per le riunioni online: come è garantito il funzionamento della collaborazione virtuale

Le riunioni online stanno diventando sempre più popolari. Non c'è da stupirsi, poiché consentono uno scambio costruttivo a distanza fisica e aiutano numerose aziende a mantenere la loro attività quotidiana durante il coronavirus. Tuttavia, le riunioni virtuali spesso non sono efficaci come sperato: i motivi vanno dalla mancanza di conoscenze tecniche ai ritardi e agli alti livelli di rumore di fondo. Per garantire che le riunioni online si svolgano senza intoppi, ti forniamo alcuni suggerimenti utili in questa guida al galateo delle riunioni online.

Regole della riunione online:

1. Comunicare l'argomento e l'ordine del giorno

Una buona preparazione è la chiave per una riunione online di successo. Ciò include, soprattutto, la definizione degli obiettivi e la creazione di un'agenda che viene inviata in anticipo ai partecipanti. Questo permette a tutti di prepararsi all'incontro in tranquillità e tutti possono contribuire all'argomento. Un'agenda predefinita funge anche da guida durante la riunione online e aiuta a lavorare su argomenti e singoli punti in modo strutturato ed efficiente.

2. Controllo della tecnologia

Non hai alcun suono o non sai come condividere lo schermo? Peccato che tutti i partecipanti ti stiano già aspettando. Prima di iniziare una riunione virtuale, dovresti sempre assicurarti che tutto funzioni e che tu abbia familiarità con le singole funzioni.

3. Indossare un abbigliamento adeguato

Questa regola della riunione online non è rivolta solo al moderatore, ma dovrebbe essere presa a cuore da tutti i partecipanti. Solo perché la riunione si svolge virtualmente, ad esempio a casa, non significa che dovresti indossare una tuta da jogging. Indossa semplicemente quello che avresti indossato in una normale riunione e assicurati di riordinare in anticipo il tuo spazio di lavoro e di avere una buona illuminazione durante una videoconferenza.

4. Sii puntuale

Pianifica abbastanza tempo in modo da poter accedere alla riunione in tempo, idealmente con un buffer di qualche minuto. Se sei in ritardo, è importante informare gli altri partecipanti alla riunione in modo che possano utilizzare il tempo di attesa per altri scopi.

5. Bella accoglienza con un giro di presentazioni

In qualità di moderatore, dovresti fornire una bella introduzione. Accogliete tutti i partecipanti e, se ci sono nuovi dipendenti o partecipanti esterni, chiedete loro di presentarsi.

6. Evita rumori di fondo

Digitazione della tastiera, bambini che urlano, lavori di costruzione in sottofondo: il rumore di fondo durante una riunione online può essere estremamente fonte di distrazione. Per questo motivo, solo il leader della conferenza e la persona che ha qualcosa da contribuire dovrebbero avere il microfono acceso per la trasmissione audio. Gli altri dovrebbero silenziarsi per evitare distrazioni. È anche una buona idea utilizzare un auricolare che supporti la cancellazione del rumore e blocchi il rumore di fondo. Chiudi le finestre prima della riunione e, idealmente, spegni il cellulare.

7. Presta attenzione alla pronuncia e ai gesti

Quando si comunica virtualmente, è necessario prestare particolare attenzione alla pronuncia e al tono di voce. Parla lentamente, con calma e chiarezza e fai pause regolari per garantire una migliore intelligibilità. Ciò è particolarmente importante nelle aziende internazionali in cui l'inglese è utilizzato come lingua di comunicazione.

In termini di collaborazione interculturale, dovresti anche prestare attenzione ai tuoi gesti e al linguaggio del corpo durante una conferenza web. Questo perché i gesti possono essere intesi in modo molto diverso a seconda del contesto culturale. Ad esempio, un cenno del capo è interpretato come accordo nella maggior parte dei paesi, ma non nei paesi arabi, in Grecia o in Turchia. Qui, un cenno della testa esprime esattamente l'opposto, cioè il rifiuto.

8. Meno è meglio

Le riunioni online possono facilmente aiutare a semplificare la collaborazione a distanza. Tuttavia, ci sono anche aziende in cui il numero di riunioni online sfugge di mano e i dipendenti finiscono per passare la giornata lavorativa a passare da una riunione all'altra. Pensa attentamente allo scopo di una riunione online e, soprattutto, a chi dovrebbe partecipare. Invita solo persone che sono realmente coinvolte nell'argomento e possono contribuire alla discussione.

9. Mantieni le riunioni online brevi e nitide

Più lunga è la riunione, più è probabile che la concentrazione diminuisca. Per garantire che tutti i partecipanti abbiano la massima attenzione, è necessario impostare una durata massima di 60-90 minuti per le riunioni online.

10. Promuovere l'interattività - coinvolgere i partecipanti

Chi non perde interesse durante le ore di monologhi?

Molti dipendenti fanno altre cose durante le riunioni: il 52% svolge contemporaneamente altre attività legate al lavoro, il 43% risponde a e-mail private o naviga in rete durante le riunioni online. (Fonte: Studio NeXR 2020)

Per questo motivo, coinvolgi gli altri partecipanti ponendo domande specifiche, falli votare in chat o usa una lavagna per elaborare insieme delle soluzioni.

11. Lasciare che gli altri finiscano

Lascia che gli altri finiscano di parlare e cerca di evitare interruzioni. Invece, attendi le pause nella conversazione per aggiungere qualcosa.

12. Creare un protocollo congiunto

Al fine di tenere un registro duraturo dei risultati di una riunione virtuale, è consigliabile redigere insieme un verbale. Molti strumenti di videoconferenza dispongono anche di una funzione di registrazione che può essere utilizzata per registrare la riunione. In questo modo, anche i dipendenti che non sono stati in grado di partecipare alla riunione online possono visualizzare la riunione e aggiornarsi

5. Lezione 4: Superare le sfide e promuovere la produttività

5.1 Introduzione

La questione di come i diversi approcci alla gestione delle risorse umane nelle aziende influenzino il modo in cui superano le sfide interne e aumentano la produttività è un tema caldo per le PMI. In particolare, il superamento delle sfide e la promozione della produttività all'interno delle aziende stanno emergendo come compiti chiave. Alla luce dei continui cambiamenti in cui operano le aziende, un'efficace gestione delle risorse umane è essenziale per soddisfare le diverse esigenze e garantire il successo della rispettiva azienda.

Questo capitolo è quindi dedicato a questo argomento in dettaglio e si concentra sul superamento delle sfide interne e sulla promozione della produttività. In considerazione dell'importante ruolo delle risorse umane come fattore strategico di successo nelle aziende, è

di fondamentale importanza un esame approfondito delle strategie e dei metodi di gestione corrispondenti. Questo aspetto sta diventando sempre più complesso e urgente a causa dell'influenza del cambiamento demografico, della digitalizzazione e dei cambiamenti politici globali.

5.2 Il luogo di lavoro remoto ideale

Sullo sfondo della crescente diffusione del lavoro da casa, si pone la questione del design ideale del posto di lavoro domestico. Ciò richiede un esame dei requisiti ergonomici e delle attrezzature tecnologiche necessarie per ottenere la massima produttività nell'home office (Gronau, n.d.). L'arredamento ergonomico, come l'investimento in scrivanie regolabili in altezza e sedie da ufficio ortopediche, contribuisce in modo significativo alla salute fisica e può quindi aumentare le prestazioni dei dipendenti a lungo termine. Questa comprensione si riflette nella ricerca che indica la correlazione positiva tra l'ergonomia sul posto di lavoro e la produttività dei dipendenti.

È evidente anche la necessità di attrezzature tecniche avanzate che consentano ai dipendenti di lavorare in modo efficiente e indisturbato nell'home office. La fornitura di dispositivi finali ad alte prestazioni e di connessioni Internet affidabili è una componente fondamentale per supportare processi di lavoro continui e ininterrotti. Un ambiente di lavoro tranquillo e indisturbato è di analoga importanza fondamentale, in quanto è un prerequisito essenziale per un lavoro concentrato e ha un impatto diretto sulla qualità del lavoro. Inoltre, l'accesso ai servizi cloud e alle soluzioni di desktop remoto può migliorare significativamente l'auto-organizzazione e la flessibilità dei dipendenti e soddisfare le condizioni specifiche delle PMI.

Un'altra dimensione del lavoro da casa è l'equilibrio tra flessibilità e struttura nell'ambiente di lavoro. Facendo riferimento a Jensen et al. (2022), è fondamentale progettare modelli di lavoro che consentano orari di lavoro flessibili e forniscano una struttura chiara. Ciò include lo sviluppo dell'orario di lavoro principale e l'introduzione di protocolli remoti che offrono flessibilità e impegno ai dipendenti. Una struttura di questo tipo non solo facilita l'autodirezione, ma aiuta anche a evitare malintesi e promuove una cultura del lavoro più efficiente e soddisfacente.

Nel contesto dei team virtuali, la collaborazione e la comunicazione possono essere impegnative. Güttel e Schneider (2018) hanno fatto luce sull'influenza degli strumenti di comunicazione digitale sulle dinamiche e sulla produttività del team. L'uso di tecnologie come la videoconferenza e la messaggistica istantanea può facilitare in modo significativo la collaborazione in team distribuiti e aiutare i membri di culture e fusi orari diversi a contribuire meglio. Le riunioni virtuali periodiche migliorano anche la coesione e offrono l'opportunità di scambiare idee.

Garantire la protezione e la sicurezza dei dati nell'home office è enfatizzato nel lavoro di Oswald et al. (2023). Misure come l'implementazione di connessioni VPN sicure, la

sensibilizzazione e la formazione dei dipendenti sulle questioni relative alla protezione dei dati e lo sviluppo di piani di emergenza per le violazioni dei dati sono fondamentali per garantire la riservatezza delle informazioni. Ciò è particolarmente importante per le PMI, dove deve essere garantito un elevato livello di integrità dei dati.

In conclusione, la progettazione efficiente dell'home office è una sfida complessa che coinvolge sia componenti fisiche che psicologiche. Tuttavia, tenendo conto dei principi ergonomici e dei requisiti tecnologici, nonché di una struttura di lavoro equilibrata, è possibile creare le condizioni per una maggiore produttività e soddisfazione dei dipendenti.

5.3 Come strutturare una giornata lavorativa (routine, pause)

La creazione di una routine strutturata nell'home office contribuisce in modo decisivo all'aumento della produttività. Applicando i risultati della ricerca di Gronau (n.d.) sull'importanza di una migliore organizzazione del lavoro per la produttività, si può sottolineare che una chiara struttura giornaliera con orari di lavoro e di pausa definiti è essenziale. Queste strutture definite consentono ai dipendenti di sviluppare una routine vincolante e di affrontare le sfide di un carico di lavoro potenzialmente imprevedibile, nonostante la flessibilità nell'ambito della capacità disponibile. L'obiettivo è quello di garantire un equilibrio tra la struttura necessaria e la flessibilità personale al fine di garantire sia una progettazione del lavoro personalizzata che il soddisfacimento dei requisiti organizzativi.

In relazione all'istituzione di una routine quotidiana fissa, la ricerca di Gronau indica che gli orari di inizio e fine della giornata lavorativa chiaramente definiti sono di fondamentale importanza. Attraverso queste fasce orarie fisse, le aziende consentono ai propri dipendenti di sviluppare un ritmo di lavoro disciplinato che previene il sovraccarico di lavoro e contribuisce a un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre, i blocchi di tempo per le attività concentrate possono essere utilizzati in modo efficiente organizzandoli come intervalli per un lavoro concentrato senza interrompere il flusso di lavoro, seguiti da brevi pause per il recupero. Tali intervalli rafforzano la prontezza mentale e promuovono prestazioni lavorative sostenute.

Garantire orari di pausa chiaramente definiti è un altro elemento chiave per aumentare le prestazioni dei dipendenti. Demography Excellence (2016) evidenzia i vantaggi dei modelli di orario di lavoro flessibile, in cui le modalità di pausa in particolare contribuiscono in modo significativo al mantenimento della resilienza cognitiva. Integrando sistematicamente le pause nella giornata lavorativa, i dipendenti ricevono regolarmente fasi di recupero che contrastano l'esaurimento mentale e fisico e contribuiscono alla produttività a lungo termine. Inoltre, adattare i tempi di pausa alle esigenze individuali può essere una soluzione su misura che ottimizza le prestazioni individuali e contribuisce alla soddisfazione generale sul lavoro.

Secondo Flato e Reinbold-Scheible (2008), la progettazione ergonomica del posto di lavoro è di fondamentale importanza per garantire la salute e il benessere a lungo termine dei dipendenti e per evitare lamentele legate al lavoro. Ciò include non solo l'attrezzatura fisica

del luogo di lavoro, ma anche l'introduzione di misure che promuovono la salute come pause virtuali di esercizio o allenamento ergonomico. Queste misure possono aumentare la consapevolezza dei dipendenti sulla propria salute e promuovere abitudini di lavoro sane, che in ultima analisi aumentano la loro produttività e soddisfazione.

In conclusione, lavorare da casa richiede un adeguato adattamento della componente sociale per prevenire l'isolamento e mantenere la coesione del team. Jensen et al. (2022) sottolineano che gli strumenti di comunicazione digitale sono essenziali per promuovere lo scambio sociale tra i membri del team e garantire l'integrazione sociale anche in strutture di lavoro decentralizzate. Pause caffè virtuali strutturate ed esercizi di team building possono favorire la connessione emotiva tra i dipendenti e rafforzare le dinamiche di squadra. Canali di comunicazione trasparenti creano fiducia e contribuiscono a una cultura del team aperta e produttiva.

5.4 Tecnica del pomodoro

La tecnica del Pomodoro viene utilizzata come metodo di gestione del tempo che aumenta la produttività e previene il burnout grazie alla sua specifica struttura di lavoro e alle fasi di recupero. Le scoperte di Lami, che sottolineano l'importanza di stime precise del tempo per un lavoro indisturbato, possono essere trasferite alla tecnica del Pomodoro, in quanto crea chiarezza e concentrazione nel processo di lavoro attraverso intervalli fissi. Nella Tecnica del Pomodoro, il lavoro è organizzato in intervalli di lavoro di 25 minuti seguiti da pause di 5 minuti che forniscono un quadro di gestione del tempo e aiutano a ridurre al minimo le distrazioni e massimizzare la produttività negli intervalli di lavoro.

L'efficacia della tecnica del pomodoro nelle PMI deriva dalla divisione regolare del processo di lavoro in parti gestibili, che motiva i dipendenti a rispettare i vincoli di tempo mantenendoli mentalmente freschi. I risultati della ricerca di Stöger, che sottolineano l'influenza positiva della soddisfazione dei dipendenti sulla produttività, dovrebbero essere evidenziati qui. Limitando chiaramente le fasi di lavoro, la tecnica del Pomodoro può portare ad un aumento della soddisfazione lavorativa consentendo un senso di realizzazione attraverso le attività completate e aumentando l'autonomia percepita dei dipendenti.

Adattare la tecnica del Pomodoro al proprio lavoro richiede un esame delle sue specifiche esigenze e dei suoi processi di lavoro. È importante modificare la tecnica in modo che soddisfi i requisiti dell'azienda, ad esempio adattando in modo flessibile gli intervalli di lavoro a compiti sensibili al fattore tempo, come la preparazione di riunioni o la reazione rapida agli eventi attuali dei clienti.

L'impatto di fasi di lavoro brevi e intense sulla freschezza mentale e sulla vigilanza e il conseguente aumento dell'efficienza lavorativa non devono essere sottovalutati. È stato dimostrato che questo modo di lavorare aiuta a ridurre il carico cognitivo sui dipendenti e a garantire una produttività costantemente elevata. Supporta anche la gestione dello stress

consentendo il recupero mentale attraverso pause regolari e mantenendo così le prestazioni a lungo termine.

L'implementazione della tecnica del Pomodoro nelle aziende si sta rivelando un approccio promettente per superare le sfide del carico di lavoro e dello stress. A questo proposito va notato il contributo di Gronau, che sottolinea l'importanza di un'organizzazione efficace dei processi per aumentare la produttività. Attraverso strutture orarie chiare e disciplina nell'esecuzione del lavoro, le aziende possono promuovere un modo di lavorare efficiente in termini di risorse e orientato agli obiettivi. La formazione mirata dei dipendenti all'uso della tecnologia è essenziale tanto quanto la valutazione e l'adattamento continui alle esigenze dinamiche della vita politica quotidiana.

Infine, non va trascurata l'influenza della tecnica del Pomodoro sulla soddisfazione dei dipendenti. Stöger cita una chiara correlazione tra soddisfazione dei dipendenti e produttività, che è evidenziata da un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata e da un ridotto rischio di burnout. Pertanto, un'efficace attuazione della Tecnica del Pomodoro può aiutare a promuovere la motivazione e la soddisfazione lavorativa individuale, nonché ad aumentare in modo sostenibile il benessere dei dipendenti nelle organizzazioni politiche. La Tecnica del Pomodoro non è quindi solo un metodo per aumentare la produttività, ma anche uno strumento per promuovere un ambiente di lavoro sano e sostenibile nelle PMI.

5.5 Esempi pratici

L'applicazione della tecnica del Pomodoro alle campagne pubblicitarie può essere vista come uno strumento efficace per aumentare la produttività, soprattutto in periodi di forte pressione lavorativa e scadenze ravvicinate. Suddividendo i flussi di lavoro in intervalli di 25 minuti seguiti da brevi pause, si crea una struttura che favorisce sia la concentrazione che la creatività nella creazione di contenuti come loghi e comunicati stampa. In questo contesto, Lami sottolinea l'importanza di stabilire orari di lavoro chiaramente definiti per evitare interruzioni e distrazioni e massimizzare la produttività. La sfida sta nell'adattare questo metodo alla natura dinamica e talvolta imprevedibile di una campagna pubblicitaria.

L'impatto di intervalli di lavoro brevi e sistematici sul lavoro di squadra e sulle attività collaborative, come la creazione di materiale pubblicitario, non deve essere sottovalutato. Si può presumere che l'introduzione della tecnica del pomodoro possa aumentare l'efficienza e la qualità, il che è particolarmente vantaggioso quando più membri del team lavorano insieme su un progetto. È probabile che i risultati del lavoro siano più coerenti, poiché durante le pause possono avvenire cicli di feedback continui e scambi di conoscenze. Stöger sottolinea la connessione tra produttività e soddisfazione dei dipendenti, che può essere fortemente influenzata da tali processi di lavoro strutturati.

L'utilizzo della tecnica del Pomodoro in fasi altamente dinamiche dello sviluppo del prodotto,

ad esempio, offre l'opportunità di lavorare in modo strutturato e orientato agli obiettivi anche in tempi ristretti. Questo aiuta a evitare il sovraccarico e supporta i team nel raggiungimento dei loro obiettivi strategici. La flessibilità nella regolazione degli intervalli di lavoro, ad esempio per prepararsi a presentazioni programmate con breve preavviso, potrebbe contribuire ad armonizzare i requisiti operativi e strategici del lancio del prodotto.

L'implementazione di un'efficace struttura di pausa può avere un impatto significativo sulle dinamiche di squadra nelle PMI. Fare un uso produttivo di queste interruzioni per i processi creativi, in cui nuove idee vengono sviluppate e condivise, potrebbe aumentare la creatività collettiva e incoraggiare lo sviluppo di soluzioni innovative. A questo proposito si possono attingere ai risultati di Gronau, che dimostrano che le pause possono anche far parte di un approccio sistematico all'aumento della produttività.

C'è anche l'opportunità di ottimizzare l'interazione del team e la coesione sociale attraverso pause pianificate consapevolmente. Questi momenti trascorsi insieme offrono una piattaforma ideale per discutere di questioni strategiche e contribuiscono alla formazione di una struttura di team più coesa a lungo termine. La sfida in pratica sarà quella di progettare queste pause in modo tale da soddisfare sia le esigenze di recupero individuali dei dipendenti che i requisiti organizzativi.

Adattare i modelli di orario di lavoro alle esigenze specifiche dei volontari nelle organizzazioni senza scopo di lucro, ad esempio, è una necessità particolare. Poiché i volontari hanno disponibilità e fasce orarie diverse, le organizzazioni non profit devono creare condizioni quadro flessibili ma chiare che soddisfino sia le esigenze individuali che quelle organizzative. Jensen et al. affrontano il fatto che le organizzazioni senza scopo di lucro hanno bisogno di strategie specifiche di gestione delle risorse umane che siano adattate ai loro obiettivi e alle loro esigenze individuali, il che si applica anche alla gestione del tempo.

Anche l'uso delle tecnologie digitali per migliorare l'integrazione e la produttività dei volontari è di grande importanza. In questo caso, è possibile sfruttare i vantaggi dei servizi cloud e delle soluzioni di desktop remoto, consentendo ai volontari di partecipare in modo flessibile ed efficiente ai processi organizzativi. Questo non solo promuove l'efficienza operativa delle organizzazioni senza scopo di lucro, ma supporta anche l'aspetto della moderna gestione del personale.

In conclusione, il successo degli adattamenti dell'home office per la massima produttività nelle PMI richiede considerazioni sia strutturali che tecniche. Flato e Reinbold-Scheible sottolineano la necessità di un ambiente di lavoro ergonomicamente corretto per evitare disagi fisici e aumentare le prestazioni. Inoltre, è necessario prestare attenzione per garantire che i principi dell'equilibrio tra lavoro e vita privata siano presi in considerazione nella progettazione del posto di lavoro in home office. La sfida è quella di integrare questi aspetti nel lavoro a distanza in modo tale da tenere conto sia delle esigenze individuali che degli obiettivi organizzativi.

5.6 Conclusione

La prima parte principale di questo capitolo ha affrontato le sfide nella gestione delle risorse umane, in particolare nel caso delle PMI che lavorano da casa. È stato dimostrato in dettaglio che le PMI devono affrontare una serie di sfide, tra cui gli sviluppi demografici, la digitalizzazione e la necessità di strategie HR innovative. Queste sfide richiedono metodi di gestione flessibili e adattabili per garantire le prestazioni dell'azienda.

Nella seconda parte principale, sono state esaminate varie strategie per promuovere la produttività. Si è discusso del fatto che un equilibrio tra flessibilità e struttura nell'ambiente di lavoro è essenziale. I modelli di lavoro flessibili devono essere integrati da strutture chiare per massimizzare la produttività. È stata inoltre sottolineata l'importanza dei requisiti ergonomici e delle attrezzature tecnologiche per garantire la qualità del lavoro nell'home office. Anche l'uso di strumenti di comunicazione digitale è stato evidenziato come cruciale per mantenere le dinamiche di squadra e l'efficacia dei team virtuali.

La terza sezione principale è stata dedicata alla tecnica del Pomodoro. In particolare, l'implementazione di tecniche di gestione del tempo come la tecnica del Pomodoro e la creazione di cicli di lavoro e di pausa strutturati sono stati presentati come approcci di successo per aumentare la produttività e la soddisfazione dei dipendenti.

5.7 Una giornata tipo all'Ufficio Mente Vaniglia

(<https://vanilla-mind.de/tagesablauf/>)

"Ciao, sono Melina e lavoro da casa." E tutti dicono: "Oh, che relax. Mi piacerebbe avere una routine quotidiana del genere. Di certo non sembra affatto un lavoro!"

Haha, certo. Sto sdraiato tutto il giorno, indosso pantaloni da jogging e ogni tanto sposto il cursore un po' sullo schermo del mio iMac scandalosamente grande. - Oggi mi viene da ridere questa idea. Lavorare da casa può essere dannatamente difficile perché richiede molta autodisciplina, chiarezza e struttura. Dopo il coronavirus, la maggior parte delle persone ha avuto un grande rispetto per il lavoro da casa, poiché molti hanno sperimentato in prima persona quanta concentrazione e attenzione siano necessarie per avere una routine quotidiana produttiva.

Ma ci sono stati anche momenti in cui sono arrossita e ho pensato: "Hanno ragione, se ti senti così bene e puoi dormire fino a tardi tutti i giorni, non è lavoro".

Da dove viene questo presupposto che il lavoro deve essere davvero estenuante e miserabile in modo da potersi dare una pacca sulla spalla alla fine della giornata? → Puoi scoprire la risposta qui, perché sono arrivato in fondo alla questione storicamente.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Oggi non mi vergogno più quando mi viene chiesto com'è per me una tipica giornata lavorativa. Perché so che io stesso ho combattuto per la mia libertà. Per molti, questo può sembrare un sogno. Alzarsi e andare a letto quando si vuole, non fare nulla per un'ora in mezzo e fare una pausa: funziona.

Ma quello che molti considerano il paradiso terrestre comporta anche una grande responsabilità. Una responsabilità che pochissime persone vogliono davvero assumersi. Sì, il lavoro autonomo non è per tutti, ma una volta che te ne sei reso conto, puoi smettere di guardare con la tua invidia.

Stai per vedere com'è una tipica giornata lavorativa per me. Disclaimer: Idealmente, ovviamente. Come sai, a volte qualcosa chiamato vita si mette in mezzo.

La mia tipica routine quotidiana

Ore 09:00

Mi sveglio. No, non è uno scherzo. Di solito mi sveglio tra le 8 e le 9 del mattino in estate e tra le 9 e le 10 del mattino in inverno. Sono un vero gufo. Riesco a malapena a guardare dritto al mattino, figuriamoci a formare frasi significative. Poiché so di non essere assolutamente produttivo a quest'ora del giorno, in genere non metto in agenda alcun appuntamento prima delle 11 del mattino.

Ore 09:10

90 minuti di meditazione.

Haha, piccolo scherzo. Non medito. Ma scrivo nel mio diario. Questa routine occupa un massimo di 5 minuti del mio tempo, ma è uno degli eventi più importanti della mia routine quotidiana. Scrivo nel mio bullet journal come mi sento, cosa voglio ottenere e cosa voglio fare per me stesso oggi. La pianificazione delle pause insieme alle cose da fare obbligatorie mi assicura anche di allontanarmi dalla mia scrivania e di non lavorare direttamente. Altrimenti la sera sono completamente sovraeccitato e non riesco a fermare la giostra dei pensieri.

09:15

Doccia/vestizione/trucco. Faccio tutto esattamente come se dovessi uscire di casa da un momento all'altro: vestiti belli e ordinati e trucco leggero. Questo fa parte della mia normale routine mattutina perché aumenta la mia autostima. Per quanto mi riguarda, non indosso un tailleur e un pigiama al mattino, che lavori da casa o meno (puoi trovare una piccola guida al galateo dell'home office qui). Mi sento molto più competente quando ho un bell'aspetto. Questi sono dei piccoli trucchi psicologici.

Ore 09:45

Timon ed io andiamo a fare una passeggiata verso le 10. Ci sveglia e stare nella natura ci dà così tanta chiarezza! A volte aggiungo anche 20 minuti di allenamento della forza, a seconda della giornata. Ma l'esercizio fisico è un must per noi! Perché? Perché ci siamo resi conto che la forma fisica ti rende davvero produttivo! È anche estremamente importante per noi piante da ufficio fare abbastanza esercizio. Non abbiamo nemmeno un tragitto per andare al lavoro,

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

quindi abbiamo urgente bisogno di trovare un equilibrio! Se saltiamo lo sport, la giornata di solito non va così liscia.

Ore 11:00

Di solito inizio con alcune attività amministrative: controllare e rispondere alle e-mail, rispondere ai commenti sui social media. Pianifico anche quali contenuti voglio condividere con te nella Lettera del Coraggio o sui miei canali, o elaboro nuovi argomenti per i podcast. Non c'è motivo per me di impazzire con e-mail e messaggi prima. Le e-mail sono una via di mezzo lenta. Se vuoi davvero qualcosa di urgente, chiama. Puoi trovare altre riflessioni interessanti sul tema dell'accessibilità qui.

Ore 12:00

Non avete ancora letto nulla sulla colazione qui. Questo perché il mio corpo si è adattato abbastanza bene al digiuno intermittente. Non ho fame prima delle 11-12 e di solito bevo solo acqua. Ma al più tardi ora ho una grande farina d'avena con molta frutta fresca e burro di noci. Un grande amore!

Ore 12:45

Se ho avuto una buona giornata di lavoro, ora ho almeno una buona panoramica dei miei compiti e ho già affrontato alcune richieste. Ogni giorno arrivano richieste di interviste o collaborazioni e ho bisogno di molto tempo per queste e-mail. Soprattutto quando li rifiuto - come faccio in 8 casi su 10 - e spiego perché. Spesso faccio anche interviste in podcast o riunioni Zoom all'ora di pranzo.

Ore 15:00

La mia concentrazione sta lentamente diminuendo. Quello che mi piace fare ora è anche continuare la formazione. Ad esempio, ascolto audiolibri per lo sviluppo aziendale e personale e prendo appunti. Se posso sedermi fuori al sole, tanto meglio. Sposto il mio lavoro creativo in prima serata.

16:00

Di solito mi prendo una pausa ora perché posso lavorare al meglio in modo creativo solo la sera e spesso mi fisso con apatia (o il mio smartphone) nel pomeriggio. Perché cercare ossessivamente di fare qualcosa che puoi fare in un altro momento con molta meno energia?

Ore 18:00

Ora finalmente sto cucinando alla grande. Mi piace anche ordinare una scatola da cucina HelloFresh una volta al mese. Soprattutto quando non si ha molto tempo per cucinare perché si hanno ancora molti progetti da fare o si è semplicemente esausti, la cooking box è un vero aiuto. Quasi tutte le ricette possono essere preparate in 30-45 minuti e consistono in cibo fresco. Mi impedisce anche di ricadere nella mia routine di "pasta al pesto da un barattolo" (*link di affiliazione: questo link dà a entrambi un buono grasso).

Ore 19:00

Avanti con gli elementi rimanenti della mia lista di cose da fare. Ora mi sto davvero riscaldando e sto entrando nel mio flusso di lavoro. Durante questo periodo, posso affrontare i compiti che mi mettono più alla prova mentalmente e richiedono un alto livello di concentrazione. Concetti, idee di prodotto, marketing e molto altro ancora si fanno strada solo a tarda notte. - E no... Non mi manca assolutamente non avere la TV accesa alle 20:15. Nemmeno io ho un abbonamento a Netflix.

24:00 h

Quindi ora capisci perché dormo fino a tardi. Non torno a casa dopo il lavoro. Invece, mi prendo molte pause durante il giorno e a volte leggo solo un libro nel parco (clicca qui per la mia lista di letture). In realtà non vado mai a dormire prima dell'1 di notte. La maggior parte delle persone non può immaginare di lavorare così tardi, ma per me funziona perfettamente. Ho davvero energia e buona concentrazione solo a tarda notte. Fortunatamente, è lo stesso con Timon, non dobbiamo quasi coordinare nulla.

Lavorare in armonia con il proprio bioritmo

Certo, potrei anche alzarmi tra le 7 e le 8 del mattino e cercare di pianificare la mia giornata secondo questo ritmo. Ma l'esperienza ha dimostrato che questa è una perdita di tempo (almeno per me). Ora conosco molto bene i miei tempi produttivi. Posso solo consigliare a tutti di conoscersi bene e scoprire cosa fa funzionare il proprio orologio interno. Può essere diverso per tutti.

A volte riesco a gestire la stessa quantità di lavoro in 3-4 ore serali che riuscivo a gestire in una giornata di 8 ore al lavoro.

Ci sono giorni in cui non riesco davvero a fare nulla. Qualcosa va storto nella mia routine al mattino e il resto della giornata è un dramma: cattivo umore, mancanza di concentrazione, un sacco di chiamate fastidiose e frustrazione a fine giornata perché sono consapevole del fatto che non sto guadagnando soldi in questo modo. Questo può facilmente andare avanti per diversi giorni/settimane (!) alla volta e a volte mi sento come un inutile mucchio di infelicità.

La questione della responsabilità personale

Timon ed io siamo responsabili della copertura dei costi di gestione ogni mese. Anche se non riceviamo costantemente nuovi lavori. Devi tenerti aggiornato con gli ultimi sviluppi per poter offrire ai tuoi clienti il massimo vantaggio possibile. Tale formazione continua deve essere pianificata con fermezza nel bilancio annuale perché può costare da centinaia a migliaia di euro. Dobbiamo anche assicurarci di rimanere in dialogo con gli altri, perché è facile impantanarsi da soli e ti mancano gli input creativi e le prospettive degli altri. All'inizio si impara anche a fare a meno di alcune cose, ad esempio la paghetta per fare shopping o andare al ristorante, una vacanza o anche un'auto. Ma in cambio, siamo noi a determinare la nostra routine quotidiana e questo vale molto di più per noi!

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Il lavoro autonomo in generale richiede già molta responsabilità personale. Ma una tipica giornata lavorativa nell'home office aggiunge un piccolo extra al tutto: se lavori da casa, devi essere altamente organizzato. Vivere la giornata senza un piano è impossibile e mette a repentaglio la propria esistenza. Non c'è nessuno che ti tenga concentrato e ti ricordi educatamente i tuoi doveri.

Alla faccia della favola del pigiama e della Dolce Vita. Tuttavia, non vorrei mai scambiare e mi godo davvero la mia libertà!

6. Lezione 5: Navigare nella cultura organizzativa in un ambiente ibrido

6.1. Introduzione

In un momento in cui i progressi tecnologici stanno superando le distanze fisiche e cambiando radicalmente il modo in cui il lavoro è organizzato, la domanda sorge spontanea: in che modo la cultura organizzativa, un tempo così strettamente legata agli spazi fisici condivisi, può ancora fungere da elemento unificante all'interno delle aziende di oggi? Il nucleo di questo capitolo ruota attorno alle dinamiche degli ambienti di lavoro ibridi e al loro impatto sulla cultura organizzativa, in particolare in relazione alla gestione delle risorse umane delle PMI.

Il mondo del lavoro è in continua evoluzione e l'ambiente di lavoro ibrido - un misto di lavoro in presenza e da remoto - è un fenomeno che riflette questi cambiamenti in modo particolarmente chiaro. La digitalizzazione, rafforzata da eventi inaspettati come la pandemia globale, ha accelerato l'implementazione di modelli ibridi, cambiando radicalmente il modo in cui pensiamo al lavoro, alla collaborazione e alla cultura aziendale.

Questo capitolo si propone di analizzare a fondo le interrelazioni tra ambienti di lavoro ibridi e cultura organizzativa. Esamina le sfide specifiche che si presentano per la gestione delle risorse umane e come queste possono essere superate. Inoltre, vengono sviluppate strategie che consentono ai team di gestione delle risorse umane delle PMI di sfruttare le opportunità emergenti e di mantenere o promuovere una cultura organizzativa coesa.

La struttura di questo capitolo segue un percorso logico e strutturato. Dopo questa introduzione, il secondo capitolo esamina i fondamenti della cultura organizzativa e presenta vari modelli e teorie. Il terzo capitolo è dedicato alla trasformazione verso modelli di lavoro ibridi e discute le sfide e le opportunità associate. Il quarto capitolo si concentra su esempi pratici che vengono utilizzati per mettere in discussione e analizzare criticamente i concetti precedentemente discussi. Il capitolo si conclude con un quinto capitolo riassuntivo che riflette sulle intuizioni acquisite e facilita il passaggio alla pratica della gestione delle risorse umane nelle PMI.

6.2 Cosa significa cultura organizzativa?

L'ibridità agisce come forza trainante del cambiamento culturale negli ambienti di lavoro moderni. Non solo influenza la presenza fisica e il networking virtuale nelle PMI, ma ha anche un impatto duraturo sul loro quadro culturale. In questo contesto, si pone la questione di come questa nuova forma di organizzazione del lavoro influenzi le strutture sociali tradizionali e le convinzioni normative. Herget (2021) descrive le culture aziendali ibride come la

combinazione di elementi tradizionali e digitali, il che indica un cambiamento fondamentale nel modo in cui le persone lavorano. Con la crescente dipendenza dal networking digitale, gli incontri fisici stanno diventando un evento intenzionale e meno frequente, cambiando inevitabilmente il modo in cui le relazioni intra-organizzative vengono costruite e mantenute.

La fusione dell'interazione fisica e digitale porta con sé un nuovo tipo di sociodinamica. La combinazione dei tradizionali contatti faccia a faccia e dei canali di comunicazione virtuali porta a una ridefinizione dell'interazione sociale (Herget, 2021). Questa fusione rende necessario ripensare e adattare le pratiche tradizionali in modo che funzionino in modo appropriato in un contesto ibrido. È fondamentale che si crei spazio per nuove usanze e rituali digitali che soddisfino le mutevoli esigenze e abitudini dei membri dell'organizzazione, preservando al contempo il nucleo della cultura organizzativa.

La digitalizzazione della comunicazione apre nuove strade, ma pone anche la sfida che i canali di comunicazione tradizionali possono perdere rilevanza o dover essere reinterpretati. Hittinger e Preßl (2023) affrontano il fatto che il modo ibrido di lavorare limita la comunicazione informale e può quindi potenzialmente portare a un indebolimento della cultura organizzativa. Sono necessari approcci strategici per garantire che sia l'efficacia che l'umanità siano preservate nella comunicazione e per mantenere una cultura coesa in un mondo dominato dal digitale.

L'analisi dell'identità organizzativa nel contesto del lavoro ibrido si concentra sul cambiamento dell'immagine del "noi" nelle PMI. Herget (2021) sostiene che i modelli di lavoro ibridi non solo influenzano la comprensione dei ruoli individuali, ma possono anche influenzare il livello collettivo e quindi ridefinire l'intero sistema di valori di un'organizzazione. Questo cambiamento richiede una riflessione consapevole e possibilmente una riformulazione di ciò che l'organizzazione è e di ciò che rappresenta.

In un mondo in cui la tradizione incontra l'innovazione digitale, le aziende si trovano ad affrontare la sfida di conciliare queste due forze apparentemente opposte. Come sottolinea Herget (2021), questa fusione è sia una fonte di sinergia che un'arena per potenziali tensioni. L'armonizzazione degli approcci collaudati e progressivi porta a una cultura aziendale ibrida che offre sia stabilità attraverso i suoi elementi continui che dinamismo attraverso i suoi aspetti innovativi. La capacità delle organizzazioni di comprendere e utilizzare questi effetti sinergici come potenziale per aumentare la propria forza innovativa gioca un ruolo particolarmente importante.

La presenza contemporanea di continuità e cambiamento all'interno di ambienti di lavoro ibridi deve essere intesa come parte naturale della realtà organizzativa. I valori tradizionali forniscono orientamento e stabilità in tempi di cambiamento, mentre le innovazioni digitali forniscono la flessibilità e l'adattabilità necessarie per far fronte ai cambiamenti esterni (Herget, 2021). Gestire questa tensione richiede ai manager di avere sia una profonda comprensione delle radici storiche della cultura organizzativa sia la consapevolezza della necessità di evolversi costantemente.

Il lavoro ibrido si concentra non solo sulle condizioni fisiche della collaborazione, ma anche sul ruolo dei manager e sulla loro influenza sulla cultura organizzativa. Come spiega il Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), sono i leader che plasmano in modo significativo la cultura aziendale attraverso la loro funzione di modello di ruolo e le loro decisioni. Ciò include sia la comunicazione che la formazione attiva della cultura organizzativa in un ambiente che garantisca ai dipendenti autonomia da un lato e mantenga un forte senso di appartenenza dall'altro. La sfida sta nel trovare un mix equilibrato che armonizzi entrambi gli aspetti.

Per raggiungere questo obiettivo, i responsabili delle risorse umane dovrebbero prestare particolare attenzione alla creazione di fiducia e all'incoraggiamento della proprietà. Instillando una cultura coerente a livello di organizzazione, i dipendenti possono essere incoraggiati a impegnarsi in modo proattivo e ad assumersi la responsabilità dei propri compiti e dell'organizzazione nel suo complesso (The Center for Advanced Human Resource Studies CAHRS, 2023). L'uso consapevole della tecnologia e lo sviluppo di una specifica identità online giocano un ruolo decisivo in questo senso.

Quando si tratta di insegnare competenze in ambienti di lavoro ibridi, è essenziale includere la trasformazione digitale dell'apprendimento aziendale. Jüster e Müller (2022) sottolineano che i media e le piattaforme digitali non sono solo di importanza centrale per il trasferimento di conoscenze specialistiche, ma anche per la competenza culturale. Le opportunità di apprendimento devono essere progettate in modo tale da integrare sia la realtà fisica che quella digitale nel processo di apprendimento e quindi riflettere adeguatamente gli aspetti culturali dell'organizzazione. È importante notare che un'eccessiva attenzione ai metodi digitali non deve portare alla perdita delle forme tradizionali di apprendimento e insegnamento, che possono comunque dare un prezioso contributo allo sviluppo e alla fidelizzazione dei dipendenti.

In conclusione, si può dire che un esame approfondito delle varie sfaccettature delle culture organizzative ibride non è solo importante per comprendere l'attuale mondo del lavoro, ma ha anche implicazioni chiave per l'orientamento strategico delle organizzazioni politiche. La discussione e l'ulteriore sviluppo del concetto di ibridità offre quindi importanti punti di partenza per la ricerca e la pratica future.

6.3 Come si può cambiare la cultura aziendale attraverso il lavoro a distanza?

La definizione dei rapporti di lavoro in un ambiente ibrido inizia con l'adattamento degli stili di gestione, che modellano in modo significativo la cultura aziendale delle PMI. Nell'ambiente di lavoro ibrido, si può osservare uno spostamento verso una leadership basata sulla fiducia, che include sia la presenza fisica che la presenza virtuale (Garus et al., n.d.). La sfida per i leader è trovare il giusto equilibrio tra la concessione dell'autonomia e il mantenimento della direzione strategica. Un controllo eccessivo può minare i vantaggi del lavoro ibrido, mentre un'eccessiva libertà può potenzialmente portare a un'erosione dei valori culturali. È quindi

fondamentale che i team ricevano supporto sia fisico che virtuale dai loro leader, il che a sua volta richiede una comunicazione continua e una comunicazione trasparente degli obiettivi organizzativi.

È anche importante ispirare e motivare i dipendenti a distanza. Strumenti tecnologici come le piattaforme online possono essere utilizzati per creare una presenza virtuale stimolante e quindi promuovere il coinvolgimento del team. Tuttavia, la semplice fornitura di strumenti non è sufficiente. Piuttosto, è necessario creare una cultura organizzativa che incoraggi i dipendenti a utilizzare questi strumenti in modo da supportare sia gli obiettivi individuali che quelli collettivi. Gli studi suggeriscono che lo scambio produttivo è meglio favorito attraverso una combinazione di forme di interazione tecnologiche e personali (Garus et al., n.d.).

Al fine di promuovere l'autogestione e l'iniziativa, è necessario prevedere strutture che diano ai dipendenti maggiore libertà all'interno di un quadro definito. Questo obiettivo può essere raggiunto, ad esempio, attraverso accordi mirati che lascino libertà per gli approcci individuali, ma definiscano comunque chiaramente i risultati da raggiungere. La sfida consiste nel fornire ai dipendenti una guida sufficiente senza limitare la loro responsabilità personale. Una cultura che premia l'iniziativa ma offre anche sostegno di fronte alle sfide può rivelarsi particolarmente efficace (Autore, 2023).

Una comunicazione chiara degli obiettivi e dei valori aziendali è particolarmente importante in un mondo ibrido. La distanza fisica non deve portare i dipendenti a prendere le distanze dalla cultura aziendale. Bisogna trovare il modo di garantire che tutti, indipendentemente dal luogo in cui lavorano, condividano una comprensione comune degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione. Le piattaforme di comunicazione digitale devono essere progettate in modo tale da consentire non solo il trasferimento di informazioni, ma anche da promuovere lo scambio culturale e la formazione di un'identità comune.

La progettazione e l'uso di strumenti digitali per la mediazione culturale, come task manager e software di videoconferenza, sono cruciali per una collaborazione efficace nei team ibridi (Garus et al., n.d.). Tuttavia, queste tecnologie devono essere esaminate criticamente per determinare se rafforzano effettivamente la cultura aziendale o possono portare involontariamente alla frammentazione. L'uso di tali strumenti è prezioso quando affrontano sia i flussi di lavoro operativi che l'interazione sociale informale, rafforzando così la coesione all'interno dell'organizzazione.

Tuttavia, la cultura organizzativa non può basarsi solo sulle tecnologie digitali, ma deve essere promossa attraverso adattamenti organizzativi. Mantenere i rituali e le tradizioni, anche se devono svolgersi in forma virtuale, è importante per la continuità dell'identità culturale. È importante che le pratiche tradizionali siano adattate in modo che mantengano il loro valore in un contesto ibrido (Herget, 2021). Allo stesso modo, dovrebbero essere create attività di team building virtuale e canali di comunicazione efficaci che contribuiscano in modo proattivo al networking e allo scambio all'interno dell'organizzazione.

Infine, anche la progettazione dello spazio fisico gioca un ruolo chiave nella cultura organizzativa. Nonostante l'aumento del lavoro a distanza, gli ambienti d'ufficio rimangono luoghi importanti per incontrarsi e collaborare. La progettazione di spazi per uffici che offrano rifugi per il lavoro concentrato e aree per l'interazione sociale e il lavoro collaborativo riflette i valori di una cultura ibrida e può rafforzare l'identificazione con l'organizzazione. Lo spazio fisico deve essere flessibile e dinamico quanto i modelli di lavoro stessi (Gauer, 2024).

6.4 Esempi pratici

Nel mondo del lavoro ibrido, è importante promuovere la fedeltà e la soddisfazione dei dipendenti attraverso misure mirate. Secondo Cloots (2022), orari e sedi di lavoro flessibili possono aumentare significativamente la fidelizzazione dei dipendenti. Combinando il lavoro in sede e quello da remoto, è possibile creare un ambiente di lavoro ottimale che soddisfi sia le esigenze dei dipendenti che gli obiettivi dell'azienda. Al fine di sfruttare appieno il potenziale dei modelli ibridi, le esigenze e le preferenze individuali dei dipendenti dovrebbero essere allineate ai requisiti organizzativi.

Un'altra sfida è il compito di aumentare l'autonomia sul posto di lavoro senza perdere di vista la coerenza e la solidarietà nel perseguimento di obiettivi comuni. L'adattamento individuale delle attività lavorative e delle responsabilità non solo promuove l'identificazione dei dipendenti con il proprio lavoro, ma contribuisce anche all'efficacia complessiva delle organizzazioni.

Nella progettazione di processi di onboarding innovativi in ambienti di lavoro ibridi, la comunicazione della cultura aziendale gioca un ruolo chiave. Le strategie che tengono conto sia degli elementi fisici che virtuali dell'onboarding possono facilitare l'introduzione di nuovi dipendenti nell'organizzazione e rafforzare la loro identificazione con l'azienda (Singer, Jahr). Programmi di sponsorizzazione e feedback regolari sono componenti chiave per rendere tangibile la cultura aziendale e promuovere il senso di appartenenza.

L'adattamento delle infrastrutture degli uffici a metodi di lavoro ibridi apre opportunità per plasmare attivamente la cultura aziendale. Gauer (2024) sottolinea che i concetti di ufficio ben progettati possono avere un impatto positivo sia sulla collaborazione che sulla produttività individuale. L'ambiente fisico dell'ufficio dovrebbe quindi essere progettato per supportare sia il lavoro individuale che quello di gruppo, riflettendo i valori dell'organizzazione.

Infine, è importante riflettere sul ruolo della trasformazione digitale dell'apprendimento aziendale per la cultura aziendale. I formati di apprendimento online non solo consentono lo sviluppo professionale continuo dei dipendenti, ma aiutano anche a plasmare l'identità culturale di un'organizzazione (Jüster & Müller, 2022). Corsi di formazione personalizzati che trasmettono sia conoscenze specialistiche che valori specifici dell'azienda possono aiutare i dipendenti a consolidare il loro ruolo nell'organizzazione e allo stesso tempo contribuire alla diffusione e all'approfondimento della cultura organizzativa.

6.5 Conclusione

L'obiettivo di questo capitolo è stato quello di esaminare le interazioni tra ambienti di lavoro ibridi e cultura organizzativa nelle PMI. L'attenzione si è concentrata sulle sfide affrontate dai team di gestione delle risorse umane e sulle opportunità che derivano dai modelli di lavoro ibridi per plasmare e mantenere una cultura organizzativa coesa.

Il capitolo ha innanzitutto spiegato le basi della cultura organizzativa e ha presentato vari modelli e teorie. È stato dimostrato che gli ambienti di lavoro ibridi possono trasformare i quadri culturali tradizionali e creare nuove identità. Dall'analisi è emerso che i manager svolgono un ruolo centrale nello sviluppo e nella comunicazione di una cultura organizzativa ibrida che rafforzi sia l'autonomia personale che il senso di appartenenza nei team virtuali.

Si è discusso anche della trasformazione e dell'adattamento degli stili di leadership nel contesto del lavoro a distanza. È emerso che gli ambienti di lavoro ibridi richiedono un riallineamento delle strategie di leadership per stabilire una cultura della leadership basata sulla fiducia. L'implementazione di strumenti digitali a supporto della comunicazione e della collaborazione è stata identificata come cruciale per il mantenimento della cultura aziendale. È stato inoltre evidenziato che gli adeguamenti organizzativi come il mantenimento dei rituali e le attività di team building virtuale favoriscono la coesione culturale.

Esempi pratici sono stati utilizzati per dimostrare l'efficacia dei modelli di lavoro ibridi nel promuovere la fidelizzazione e la soddisfazione dei dipendenti. Particolare enfasi è stata posta sulle strategie di onboarding che combinano elementi fisici e virtuali, nonché sull'adattamento strategico delle infrastrutture degli uffici per supportare diverse tipologie di lavoro. Si è riflessa anche la trasformazione digitale della formazione aziendale, che consente lo sviluppo flessibile e continuo delle competenze, contribuendo al contempo a diffondere e consolidare la cultura organizzativa.

L'integrazione di modelli di lavoro ibridi nelle PMI dimostra che ciò comporta sia opportunità che sfide. Le intuizioni acquisite si inseriscono negli approcci teorici esistenti, ma ampliano anche la comprensione delle implicazioni pratiche di questi modelli. In particolare, sono stati delineati l'equilibrio tra autonomia e leadership, nonché l'importanza degli strumenti digitali e degli spazi fisici per la cultura organizzativa.

In sintesi, questo capitolo mostra che l'ambiente di lavoro ibrido ha un impatto significativo sulla cultura organizzativa. Adattando gli stili di leadership, utilizzando strumenti digitali e progettando strutturalmente spazi fisici e virtuali, i team di gestione delle risorse umane delle PMI possono superare con successo le sfide dei modelli di lavoro ibridi e sfruttare ulteriori opportunità. Le conoscenze acquisite aiutano a sviluppare una comprensione più profonda delle dinamiche degli ambienti di lavoro ibridi e a ricavare raccomandazioni pratiche per l'azione.

Consigli per un team building remoto di successo

<https://www.raab-verlag.at/magazin/teambuilding-homeoffice/#:~:text=Rituals%20and%20traditions%20are%20important%20in%20the%20B%C3%BCro%20all%C3%A4rtig%20>

Lavorare da casa è ormai uno standard per molte aziende. Niente telefonate fastidiose, brevi spostamenti e comodi pantaloni da jogging: lavorare da casa ha una serie di vantaggi per i dipendenti. D'altra parte, la componente sociale è spesso trascurata. Mentre il pranzo insieme in ufficio o una chiacchierata veloce prima della fine della giornata lavorativa sono all'ordine del giorno, il contatto personale manca in molti luoghi quando si lavora da casa, a scapito dello spirito di squadra.

La buona notizia: puoi fare qualcosa al riguardo! I seguenti cinque suggerimenti ti aiuteranno a implementare con successo il team building a distanza, migliorare la collaborazione e rafforzare il senso di unità.

1. Mantieni i rituali anche virtualmente.

I rituali e le tradizioni sono importanti, soprattutto quando si lavora da casa. Quindi stabilisci attivamente e regolarmente un contatto tra i tuoi colleghi. Perché una cosa è chiara: per quanti aspetti positivi abbia il lavoro da casa, mancano ancora le routine sociali che sono onnipresenti in ufficio.

Con queste idee, puoi anche promuovere lo spirito di squadra digitalmente:

Riunioni settimanali: riunitevi virtualmente una volta alla settimana per una riunione in cui è presente l'intero team. Importante: Dovrebbe esserci un periodo di tempo fisso per la riunione. Il lunedì è un buon momento, ad esempio, poiché è il momento migliore per discutere gli obiettivi e le attività per la prossima settimana.

La cucina aziendale: avete spesso fatto delle pause pranzo insieme come una squadra? Non c'è motivo di smettere di farlo ora quando si lavora da casa. Basta avviare una videoconferenza più volte alla settimana all'ora di pranzo e chiunque lo desideri può partecipare. In questo modo, puoi chattare con i tuoi colleghi durante il pranzo come al solito.

La riunione del team: Sì, certo, uscire a mangiare insieme o provare l'ultimo bar dietro l'angolo sarebbe probabilmente più divertente. Ma si può anche bere una birra insieme in videoconferenza. Unica regola: non parlare di lavoro!

La playlist condivisa: la radio o la tua playlist Spotify preferita suonano spesso nel tuo ufficio? Allora ora è il momento giusto per creare la tua playlist di lavoro aziendale. Puoi invitare tutti i tuoi colleghi ad aggiungere le loro canzoni e avrai una colonna sonora condivisa per l'ufficio.

Calcio balilla digitale: molte aziende hanno un calcio balilla, un tavolo da ping pong o altri gadget che i dipendenti possono utilizzare per schiarirsi le idee. Tu e il tuo team non dovete

farne a meno quando lavorate da casa. Ci sono numerosi minigiochi online in cui puoi competere l'uno contro l'altro. Questo elimina per un attimo la stressante routine quotidiana dall'equazione, promuove lo spirito di squadra e ti permette di continuare a lavorare con rinnovata energia in seguito.

Una pausa pranzo con i colleghi è possibile anche quando si lavora da casa.

Suggerimento: per garantire che il lavoro da casa funzioni bene, è opportuno definire un periodo di tempo durante il quale tutti i dipendenti possono essere raggiunti. È anche importante che la disponibilità venga comunicata, ad esempio con un calendario ben curato o tramite uno stato costantemente aggiornato nel proprio strumento di comunicazione.

2. Celebra i momenti salienti di tutti i giorni

Un cliente insoddisfatto qui, un problema tecnico là: ci sono sempre ostacoli nella vita quotidiana dell'home office. Ti consigliamo: presta maggiore attenzione ai momenti salienti quotidiani del team. Usa la tua videoconferenza settimanale, ad esempio. Tutti i colleghi possono condividere i momenti salienti della settimana passata ed essere festeggiati dagli altri. Questo non solo ha il vantaggio che tutti si sentono e si vedono almeno una volta alla settimana, ma anche che il tuo team ricorda gli eventi positivi.

Suggerimento: mostra apprezzamento ai tuoi dipendenti che lavorano da casa per motivarli. Un'opzione: crea schede motivazionali per il tuo team per il lavoro quotidiano da casa. Con il nostro configuratore, puoi facilmente aggiungere un detto motivazionale e una bella foto alle nostre carte vuote e inviare pensieri positivi direttamente a casa.

3. Valorizza il contatto personale

La comunicazione personale è l'elemento fondamentale per un team building di successo nell'home office. Se tutte le conversazioni avvengono via e-mail, diventa rapidamente impersonale. È qui che gli strumenti di comunicazione interna possono aiutare. Le funzioni di chat rendono più facilmente tenere conversazioni a un livello rilassato. Puoi anche lasciare da parte il lavoro qui: chiedi come stanno i tuoi colleghi o chiacchiera di musica, hobby e simili nelle chat di gruppo.

Ma c'è un problema: i messaggi di testo non possono trasmettere gesti o espressioni facciali. È quindi essenziale che tu comunichi regolarmente anche tramite chat video. Ciò è particolarmente vero quando si tratta di argomenti importanti come le riunioni di feedback.

Suggerimento: le riunioni in piedi sono anche una buona idea per il team building quando si lavora da casa. Si tratta di brevi riunioni in video chat della durata massima di 15 minuti, se possibile in piedi. Tenete queste riunioni ogni mattina, ad esempio, per discutere le attività completate e future e le possibili sfide come team.

4. Organizza una festa digitale nel tuo ufficio a casa

Compleanni, anniversari aziendali o primi giorni: ci sono molte occasioni da festeggiare mentre si lavora da casa. Con fornitori di servizi video come Slack, Zoom o Teams, puoi convocare una videoconferenza e iniziare insieme.

Se la festa riguarda un collega, è meglio non annunciare ufficialmente la festa alla persona, ma sorprenderla. Basta inviare una data su un argomento generale a tutto il team. Questo serve da pretesto per la festa vera e propria. Informare tutti gli altri colleghi. Se stai festeggiando un compleanno virtuale, ad esempio, possono decorare il posto di lavoro, indossare un cappello da festa o appendere una ghirlanda di congratulazioni. Quando la persona si unisce, è il momento di fare il tifo e festeggiare!

O che ne dite di una serata di giochi congiunti e di altri eventi? Con i giochi creativi, puoi assicurarti che i tuoi dipendenti si conoscano meglio e promuovere il team building nell'home office. Abbiamo raccolto per voi alcune idee:

Serata di cucina virtuale: tutti i partecipanti ricevono in anticipo un pacchetto di ingredienti per posta. Organizzi quindi una serata di cucina digitale in videoconferenza. Preparate insieme un menu di prima classe e godetevi una serata divertente.

Due verità, una bugia: ogni persona fornisce tre informazioni su sé stessa, tra cui due verità e una bugia. Gli altri giocatori devono scoprire quale affermazione era una bugia. Il vantaggio: il gioco è ideale per riunioni ed eventi virtuali.

Escape room digitale: questa popolare attività per gli eventi di squadra può essere implementata anche in uno spazio digitale. Se cercate su Internet, vi imbatterete rapidamente in fornitori che offrono escape room online per le aziende.

Speed dating: un gioco virtuale per conoscere meglio gli altri membri del team. Le coppie o i gruppi vengono assegnati in modo casuale a diverse sale riunioni. Ora hanno un certo tempo per parlare di argomenti personali. Suggerimento: prepara domande o argomenti per facilitare il flusso della conversazione.

Dipingere con una differenza: una persona descrive un quadro che gli altri devono dipingere (senza vederlo da soli). Divertenti opere d'arte sono garantite con questo gioco!

5. Invia biglietti di auguri e regali.

Dimostra ai tuoi dipendenti che sono importanti per te, anche quando non lavorano in ufficio. Ad esempio, invia un biglietto di auguri individuale quando un membro del team nell'ufficio domestico festeggia un compleanno o un anniversario aziendale. Perché una cosa è certa: un biglietto nella cassetta delle lettere è sicuramente più personale di qualsiasi e-mail ed è una felice sorpresa.

Il team building nell'home office conviene!

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Come puoi vedere: il team building nell'home office non è così difficile e ripaga. Con misure ben ponderate, non solo puoi rafforzare lo spirito di squadra, ma anche motivare i tuoi dipendenti che lavorano da casa. Ci sono molti modi per promuovere l'interazione personale e divertirsi insieme nonostante la distanza.

Riferimenti bibliografici

Al-Samarraie, H., & Saeed, N. (2018). Una revisione sistematica degli strumenti di cloud computing per l'apprendimento collaborativo: opportunità e sfide per l'ambiente di apprendimento misto. *Computer e istruzione*, 124, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.05.016>

Analysys Mason. (2021, febbraio). Gli strumenti di collaborazione dovranno coinvolgere tutti i lavoratori nell'ambiente di lavoro ibrido. https://www.analysysmason.com/contentassets/26bbee530b374d85a7673d39e51e83d5/analysys_mason_collaboration_hybrid_workplaces_feb2021_smb.pdf

Apeldorn, A. (a cura di). (2023). Ufficio a casa? Presenza? Entrambi?: Esperienze pratiche con la collaborazione ibrida nei team agili. Libri del CdA su Richiesta.

Autore. (2023). Gestire la cultura organizzativa in un ambiente ibrido. <https://www.ilr.cornell.edu/sites/default/files-d8/2023-10/04dcbdbab-b076-4b09-85b2-e91bed054c31.pdf>

Barmeyer, C., Davoine, E., & Stokes, P. (2019). Quando la "macchina ben oliata" incontra la "piramide delle persone": le percezioni dei ruoli e le pratiche di lavoro ibride dei dirigenti intermedi in un'organizzazione binazionale-ARTE. *Giornale internazionale di gestione interculturale*, 19(3), 251-272. <https://doi.org/10.1177/1470595819884740>

Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). Il ruolo del supporto organizzativo nel benessere del telelavoratore: un approccio sistemico socio-tecnico. *Ergonomia applicata*, 52, 207-215.

Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 e lavoro a distanza: uno sguardo anticipato ai dati statunitensi (n. w27344). Ufficio nazionale di ricerca economica. S. 1-31.

Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). Il significato del lavoro: la sfida di riconquistare il coinvolgimento dei dipendenti e ridurre il cinismo. *Revisione della gestione delle risorse umane*, 16(2), 199-208.

Cascio, W. F. (2000). Gestione di un ambiente di lavoro virtuale. *Accademia delle prospettive di gestione*, 14(3), 81-90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>

Choudhury, P., Larson, B., & Foroughi, C. (2021). Il lavoro ibrido è il meglio di entrambi i mondi? Prove da un esperimento sul campo. *Scuola di Economia di Harvard*. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-063_639195cc-e7b5-47d3-9281-

62d192c5b916.pdf

Ciesielski, M. A., & Schutz, T. (2016). Culture del lavoro ibride. In M. A. Ciesielski & T. Schutz (a cura di), *Leadership digitale: come le nuove tecnologie rendono la nostra collaborazione più preziosa* (pp. 29-62).

Cloots, A. (2022). *Progettazione del lavoro ibrido*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9>

Duehr, K., Efremov, P., Heimicke, J., Teitz, E. M., Ort, F., Weissenberger-Eibl, M., & Albers, A. (2021). L'impatto positivo delle retrospettive agili sulla collaborazione dei team di sviluppo distribuiti: un approccio pratico sull'esempio di Bosch engineering GMBH. *Atti della Design Society*, 1, 3071-3080.

Efimov, I., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2022). Leadership virtuale in relazione alla salute mentale dei dipendenti, alla soddisfazione lavorativa e alla percezione dell'isolamento: una revisione dell'ambito. *Frontiere della psicologia*, 13, 960955. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.960955>

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Flessibilità lavorativa, soddisfazione lavorativa e prestazioni lavorative tra i dipendenti rumeni: implicazioni per una gestione sostenibile delle risorse umane. *Sostenibilità*, 12(15), 6086.

Eccellenza demografica. (2016). Sfide nella gestione delle risorse umane. <https://www.demografie-exzellenz.de/wp-content/uploads/2016/03/Demografie-Studie-2012.compressed.pdf>

Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Verso la comprensione della gestione dei confini tra lavoro e famiglia da parte dei lavoratori remoti: la complessità dell'integrazione sul posto di lavoro. *Gestione del gruppo e dell'organizzazione*, 42(3), 346-387. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>

Flato, E., & Reinbold-Scheible, S. (2008). Gestione del personale orientata al futuro: la sfida del cambiamento demografico; Attrarre lavoratori qualificati, trattenere i talenti, utilizzare l'esperienza. *MI Wirtschaftsbuch*.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Lavorare da casa durante l'epidemia di COVID-19: l'impatto sulla produttività, il coinvolgimento e lo stress del lavoro da remoto dei dipendenti. *Giornale di medicina del lavoro e ambientale*, 63(7), e426-e432.

Ganserer, A., & et al. (2021). Soddisfazione lavorativa e condizioni di lavoro. SSOAR. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/77173/1/ssoar-2021-ganserer_et_al-Arbeitszufriedenheit_und_Arbeitsbedingungen.pdf

Garus, C., Sun, M., Fuchs, C., Eilts, J., & Schweiker, M. (n.d.). Una flessibilità regolamentata per

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

il lavoro ibrido nelle aziende - Tensione tra le esigenze operative e le esigenze individuali dei dipendenti. Lavoro ibrido, flessibile in termini di ubicazione e multi-locale? Scienza in dialogo I, 17.

Gauer, S. (2024). Lo spazio fisico. In *Leading in the age of new working environments: Realize potential and implementing successful factors* (pp. 97-108). Springer Berlino Heidelberg.

Grant, CA, Wallace, LM e Spurgeon, PC (2013). Un'esplorazione dei fattori psicologici che influenzano l'efficacia lavorativa, il benessere e l'equilibrio tra lavoro e vita privata dell'e-worker remoto. *Relazioni con i dipendenti*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Gratton, L. (2021). Come fare bene l'ibrido. *Revisione aziendale di Harvard*, 99(3), 65-74.

Gronau, N. (senza anno). Dieci metodi efficaci per aumentare la produttività.

Güttel, C., & Schneider, P. (2018). Opportunità e sfide della digitalizzazione per la gestione internazionale delle risorse umane. *Gestione delle risorse umane: prospettive internazionali e implicazioni per la pratica*, 19-39.

Herget, J. (2021). La cultura d'impresa in forme ibride. In *Cultura aziendale digitale: strategie per il mondo del lavoro moderno* (pp. 23-37). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Herget, J. (2024). Cultura aziendale virtuale: una sfida per l'azienda digitalizzata. In *Cultura aziendale come strategia: un orientamento per i manager* (pp. 365-388). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Gestione dei team virtuali: una revisione dell'attuale ricerca empirica. *Revisione della gestione delle risorse umane*, 15(1), 69-95.

Heyde, C. (2023). Il futuro dell'ambiente di lavoro digitale. nel lavoro ibrido. Haufe, Monaco di Baviera, pp. 215-228.

Hittinger, A., & Preßl, B. (2023). Comunicazione informale in un ambiente di lavoro ibrido.

Ipsen, C., Edwards, K., Pedersen, A., & Nielsen, M. H. (2022). Capitale sociale e lavoro ibrido-remoto nelle contee pubbliche danesi. Nella 15a Conferenza dell'Accademia Europea di Psicologia della Salute sul Lavoro. S. 435-436.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Sei vantaggi e svantaggi chiave del lavoro da casa in Europa durante il COVID-19. *Giornale internazionale di ricerca ambientale e salute pubblica*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Jensen, C. (2022). Particolarità delle organizzazioni non profit per la gestione delle risorse umane. In *Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni senza scopo di lucro*:

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

caratteristiche speciali, condizioni quadro e sfide (pp. 1-14). Springer Fachmedien Wiesbaden. Risorse umane della Johns Hopkins University. (n.d.). Gestione di team ibridi. https://hr.jhu.edu/wp-content/uploads/HybridTeamsToolkit_fillable.pdf

Jüster, M., & Müller, A. (2022). Lo sradicamento dell'istruzione e della formazione professionale - Sulla trasformazione digitale dell'apprendimento aziendale. In *Progettazione del lavoro ibrido: sfide e opportunità* (pp. 113-141). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Käfer, A., Dienes, K., & Rief, S. (2022). Infrastrutture per uffici in ibridità. In *Connected Work Innovation Hub: approfondimenti, idee e concetti per la progettazione di successo di un mondo del lavoro ibrido* (pp. 68-92).

Kaiser, S., Süß, S., & Schmoll, R. (Anno). Taglia unica? Un appello per una visione e una progettazione differenziata del lavoro ibrido.

Kincentrico. (2021, maggio). Creare una strategia di occupazione ibrida. https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2021/may/german-sustainablehybridworkforce/german_creating-a-sustainable-hybrid-workforce-strategy.pdf

Kugler, P., & Neumüller, K. (2022). Lavoreremo ancora in ufficio domani? Approfondimenti dal lockdown per il Covid-19 2020. In *Progettazione del lavoro ibrido: sfide e opportunità* (pp. 1-19). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Lami, S. (n.d.). L'aumento della produttività diventa "facile". https://www.stefanlami.com/content/inhalte/was_macht/themen/strategie/produktivit%C3%A4tssteigerungen_leicht_gemacht/produktivit%C3%A4tssteigerungen_leicht_gemacht_ger.pdf

Liebhart, U. (2024). Il lavoro collaborativo nel mondo del lavoro moderno. Gruppo. Interazione. Organizzazione. Giornale di psicologia organizzativa applicata (GIO), 55(1), 5-16. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-0056-1>

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Guidare team virtuali. *Accademia delle prospettive di gestione*, 21(1), 60-70.

Meissner, J. O. (2009). Sfide relazionali in ambienti di lavoro ibridi comunicativi. *Giornale di gestione*, 4(4), 307-326.

Olson, J. S., & Olson, G. (2013). Lavorare insieme a parte: collaborazione su Internet. Editori Morgan & Claypool.

Okta. (2023). Il rapporto sul lavoro ibrido Okta 2023. https://www.okta.com/sites/default/files/2023-01/Okta-Hybrid-Work-Report-DE_0.pdf

Oswald, J., Neumeyer, H., & Visarius, M. (2023). Condizioni quadro e sfide nella gestione del

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

personale. Rapporto in ospedale 2023: Focus: Risorse umane (pp. 85-106). Springer Berlino Heidelberg.

Reindl, C., Lanwehr, R., & Kopinski, T. (2022). L'ufficio ibrido: approcci di progettazione per nuovi ambienti di lavoro basati su un case study. Gruppo. Interazione. Organizzazione. Giornale di psicologia organizzativa applicata (GIO), 53(2), 241-249.

Romero, M. Á. M., Alexa, S. N., Luzuriaga, E. S., Prado-Juscamaita, J. I., y Falcón, I. D., & Sánchez, T. A. (2022). Il lavoro a distanza nell'era del covid-19: un approccio olistico. Giornale di lingua e studi linguistici, 17(4).

Secinaro, S., Corvo, L., Brescia, V., & Iannaci, D. (2019). Organizzazioni ibride: una revisione sistematica della letteratura attuale. Ricerca aziendale internazionale, 12(11), 1-21. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n11p1>

Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., De Vreede, T., De Vreede, G. J., Elkins, A., ... & Söllner, M. (2020). Macchine come compagni di squadra: un'agenda di ricerca sull'intelligenza artificiale nella collaborazione in team. Informazione e gestione, 57(2), 103174.

Singer, M. (anno). Onboarding nell'home office e in altri modelli di lavoro ibridi. Indagine empirica delle misure per il processo di onboarding.

Stöger, R. (2012). Aumentare la produttività e migliorare i risultati. Schäffer-Poeschel.

Wald, P. M. (a cura di). (2005). Nuove sfide nella gestione delle risorse umane: Best Practices-Riorganizzazione-Esternalizzazione. Springer-Verlag.

Weber, C., Bébié-Gut, P., Riebli, A., & Windlinger, L. (2022). Un'indagine esplorativa sulle influenze delle caratteristiche dell'ufficio ABW sulla percezione della cultura organizzativa. Gruppo. Interazione. Organizzazione. Giornale di psicologia organizzativa applicata (GIO), 53(2), 161-172.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Articolo/Video	Nome	Collegamento
Articolo	Il lavoro ibrido è il meglio di entrambi i mondi? Prove da un Esperimento sul campo	Il lavoro ibrido è il meglio di entrambi i mondi? Prove da un esperimento sul campo (hbs.edu)
Articolo	Homeoffice – Ein arbeitspsychologischer Blick über die Coronakrise hinaus	Homeoffice Wieland Groenewald 2021 .pdf (uni-wuppertal.de)
Articolo	Lavoro ibrido in Europa: Concetto e pratica	Lavoro ibrido in Europa: concetto e pratica (europa.eu)
Articolo	Il lavoro ibrido ha vantaggi rispetto al pieno Lavoro in presenza Aumentano le prove	d41586-024-01713-1.pdf (nature.com)
Articolo	Fondere il fisico e virtuale: un modello ibrido per il futuro del lavoro	PC-Hybrid-work.pdf (bruegel.org)
Articolo	Un ibrido luogo di lavoro guida	Guida all'ambiente di lavoro ibrido (kpmg.com)
Articolo	Il lavoro ibrido è il nuovo lavoro a distanza	Il lavoro ibrido è il nuovo lavoro a distanza (bcg.com)
Articolo	LAVORO IBRIDO Guida pratica	Lavoro ibrido efficace (cipd.org)
Articolo	FABBRICAZIONE IBRIDO LAVORO UMANO	El GoogleWorkspace ExecutiveSummary.pdf (economist.com)
Articolo	I dipendenti sono pronti per Lavoro ibrido, vero?	cisco-studio-di-lavoro-ibrido-globale-2022
Articolo	Come sta andando Google Lavoro ibrido	how google does hybrid work.pdf
Articolo	Lavoro ibrido Passare al nuovo norma	ey-hybrid-working-report.pdf

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Articolo	Microsoft Nuovo Il futuro del lavoro Rapporto 2022	Microsoft-New-Future-Of-Work-Report-2022.pdf
Articolo	Come gestire un team ibrido	Come gestire un team ibrido (harvardbusiness.org)
Video	Lavoro ibrido: pro e contro	Lavoro ibrido: pro e contro (youtube.com)
Video	Definizione di lavoro ibrido - È questo il futuro del lavoro Flessibilità?	Definizione di lavoro ibrido - È questo il futuro del lavoro Flessibilità? - Esecuzione remota (youtube.com)