

L'Università Ca' Foscari Venezia vince il finanziamento per il progetto PRIN 2022 *“Blending the physical and the virtual workplace: How different hybrid work’s models disrupt the labor market and call for emergent configurations of organizational and human resource management practices”*

Introduzione

L'Università Ca' Foscari Venezia è stata designata vincitrice del finanziamento volto a sovvenzionare il progetto di ricerca dal titolo *“Blending the physical and the virtual workplace: How different hybrid work’s models disrupt the labor market and call for emergent configurations of organizational and human resource management practices”* (prot. nr. 20224BJLC7). I fondi per il progetto sono erogati dall'Unione Europea – Next-GenerationEU - PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR) – MISSIONE 4 COMPONENTE 2, INVESTIMENTO 1.1 Fondo per il Programma Nazionale di Ricerca e Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) – CUP N. H53D23002160006. Il progetto avrà una durata di 24 mesi e sarà condotto in collaborazione con l'Università di Pisa e l'Università degli Studi di Udine.

Il progetto in breve

Nel marzo 2020, con la pandemia di COVID-19, i contesti organizzativi sono stati spinti a sperimentare in modo massivo forme di lavoro da remoto o ibrido. L'Italia è stata tra i primi Paesi colpiti in modo significativo, tanto che nel 2020 circa 8.000.000 di dipendenti hanno iniziato a lavorare da casa, mentre il numero medio di lavoratori da remoto prima del lockdown in Italia era di circa 500.000. La diffusione del lavoro da remoto dovuta al COVID-19 ha accelerato alcune tendenze già in atto, come la connettività e la virtualizzazione del lavoro di squadra. Dopo la fase emergenziale, le organizzazioni hanno continuato ad adottare queste nuove modalità di lavoro flessibili che prevedono la combinazione tra lavoro da remoto e presenza fisica, con implicazioni rilevanti in termini di progettazione del lavoro, meccanismi di coordinamento e pratiche di gestione delle risorse umane. Inoltre, la flessibilità geografica, che può essere conseguita da queste nuove modalità di lavoro, consente lo spostamento di dipendenti di valore dalle aziende locali ad aziende che operano in mercati internazionali ma senza la necessità di trasferimenti in una sede diversa.

In questo scenario, l'obiettivo del presente progetto è di comprendere il fenomeno del lavoro ibrido e della sua implementazione nei contesti organizzativi, ponendo attenzione alle seguenti dimensioni: meccanismi di coordinamento tra cui l'uso pervasivo delle tecnologie digitali e i comportamenti di leadership; le pratiche di

gestione delle risorse umane; gli effetti dell'adozione di modelli di lavoro ibridi sul mercato del lavoro e le dinamiche competitive in processi di acquisizione dei talenti.

Il progetto è stato suddiviso in tre ambiti di indagine complementari affidate alle tre unità locali che partecipano al progetto:

Università Ca' Foscari di Venezia

L'unità di ricerca avrà la responsabilità del coordinamento tecnico e amministrativo del progetto. Agirà anche come coordinatore scientifico, monitorando l'evoluzione del progetto e sfruttando le sinergie tra le tre unità. L'unità indagherà specificamente il fenomeno del lavoro ibrido adottando un livello di analisi organizzativo, contribuendo alla comprensione delle dimensioni del design del lavoro rilevanti per favorire i processi di transizione. Inoltre, l'unità mira ad avanzare la conoscenza sui meccanismi di coordinamento, con particolare attenzione al ruolo delle tecnologie digitali e all'evoluzione dei comportamenti di leadership, e sulle pratiche di gestione delle risorse umane.

Università di Pisa

L'unità di ricerca avrà la responsabilità di identificare le implicazioni della transizione verso una modalità di lavoro ibrido da una prospettiva di HRM, adottando un livello individuale. In particolare, indagherà i cambiamenti nei meccanismi di controllo e valutazione del personale attraverso l'implementazione di sistemi di gestione delle performance coerenti con le nuove sfide poste dai nuovi contesti di lavoro. Dal punto di vista della gestione del progetto, l'Università di Pisa collaborerà con le altre due unità locali, sia per quanto concerne gli aspetti amministrativi che di ricerca.

Università degli Studi di Udine

L'unità di ricerca indagherà la trasformazione delle relazioni tra dipendenti e datori di lavoro generata dalla modalità di lavoro da remoto e ibrido, aggiungendo un livello di analisi macro che completa il lavoro delle altre unità locali verso la definizione di un quadro generale per l'interpretazione del fenomeno. In linea con l'approccio complessivo del progetto, l'unità si concentrerà sulla sistematizzazione delle variazioni negli accordi contrattuali tra professionisti e datori di lavoro e sull'analisi delle dinamiche competitive che riguardano i processi di acquisizione dei talenti nel mercato del lavoro. Dal punto di vista della gestione del progetto, l'unità degli Studi di Udine collaborerà con le altre due unità locali, coordinandosi sugli aspetti di natura amministrativa e sulle iniziative di ricerca.

La rilevanza del progetto

Recenti indagini sul mercato del lavoro evidenziano una diffusione a lungo termine delle nuove modalità di lavoro ibrido. Tuttavia, non mancano elementi di criticità che stanno rallentando l'implementazione di queste forme di lavoro flessibili. Basti pensare al dibattito sul ritorno al lavoro in presenza nel periodo post pandemia, attribuibile al timore che il lavoro da remoto porti risvolti negati sulla creatività, sulla produttività e sulla collaborazione tra dipendenti. Oppure si consideri gli studi che evidenziano gli effetti su motivazione e benessere dei lavoratori, come i rischi legati al burnout da lavoro da remoto. Tuttavia, vi sono anche evidenze empiriche che dimostrano i vantaggi derivanti dal lavoro ibrido, come quelli riportati da una recente ricerca condotta dall'Università di Stanford e pubblicata nella rivista Nature nel 2024. In particolare, dallo studio emerge che i dipendenti che lavorano da casa per due giorni alla settimana sono altrettanto produttivi e hanno la stessa probabilità di ricevere una promozione rispetto ai loro colleghi che lavorano completamente in presenza. Il dato più significativo è relativo al fatto che le dimissioni sono diminuite del 33% tra i lavoratori che sono passati dal lavoro a tempo pieno in ufficio a una modalità ibrida. Le donne e i dipendenti con lunghi spostamenti casa-lavoro sono risultati i meno propensi a lasciare l'organizzazione con l'adozione della modalità ibrida.

Questi riscontri evidenziano la complessità del fenomeno e l'ancora scarsa conoscenza delle dinamiche legate a una sua efficace implementazione. Il contributo che intende dare questo progetto di ricerca è quello di offrire una maggiore comprensione della modalità di lavoro ibrido secondo tre diverse prospettive. A livello organizzativo, il progetto intende analizzare le dimensioni di job design che vanno considerate per progettare la modalità ibrida, esaminando la combinazione di meccanismi di coordinamento con particolare attenzione all'uso delle tecnologie digitali e ai comportamenti di leadership. Verrà inoltre considerato il ruolo delle pratiche di gestione delle risorse umane nel favorire la transizione verso queste modalità flessibili di lavoro. A livello individuale, il lavoro ibrido sta portando le organizzazioni a rivedere le logiche dei sistemi di gestione delle performance al fine di influenzare l'adozione dei comportamenti che risultano maggiormente efficaci in un contesto in cui le caratteristiche del lavoro quali l'autonomia, la responsabilità e il significato del compito risultano predominanti. Infine, da una prospettiva macro e di sistema, la ricerca indagherà come la diffusione del lavoro ibrido per specifiche categorie di professionisti stia, da un lato, ampliando l'estensione geografica del mercato del lavoro a cui le aziende possono attingere nella ricerca del personale e, dall'altro, generando carenza di competenze per interi settori in determinate aree locali, portando anche disuguaglianze più profonde tra i sistemi industriali.

In conclusione, il progetto vuole offrire implicazioni teoriche e manageriali per le organizzazioni che intendono sfruttare le opportunità offerte da questa nuova modalità, per migliorare l'efficienza e la qualità del lavoro, ma anche il benessere e la soddisfazione dei dipendenti.

Il ruolo dell'Università Ca' Foscari Venezia

L'Università Ca' Foscari Venezia affronterà l'analisi del fenomeno adottando un livello di analisi organizzativo e si occuperà principalmente di sviluppare nuovi modelli e strumenti che possono essere utilizzati dalle organizzazioni per migliorare la loro capacità di adattarsi alle nuove modalità di lavoro ibride.

Le fasi del progetto che vedranno coinvolta l'unità sono le seguenti:

1. Ricognizione della letteratura scientifica: in questa fase, è stata effettuata una revisione approfondita della letteratura esistente sui modelli organizzativi ibridi e sulle pratiche di gestione delle risorse umane nel contesto del lavoro ibrido. Questo ha permesso di identificare le principali lacune e aree di interesse per la ricerca. È stata inoltre presa in considerazione la letteratura relativa ai cambiamenti nelle condizioni spaziali e tecnologiche derivanti dall'implementazione di ambienti di lavoro ibridi, che pongono nuove sfide organizzative e implicazioni per le pratiche di gestione delle risorse umane. La letteratura scientifica esistente mostra che la progettazione delle organizzazioni verso un modello organizzativo ibrido non è ancora completamente compresa, così come quali sono le pratiche strategiche introdotte dall'HR. Con questo progetto l'unità locale mira ad approfondire gli elementi essenziali necessari per implementare un modello organizzativo ibrido e supportare la funzione HR a adottare quelle pratiche strategiche che facilitano nella transizione a un modello di lavoro ibrido.
2. Individuazione dei casi aziendali da analizzare: sono stati selezionati casi aziendali che si distinguono per le soluzioni di lavoro ibrido adottate. Questa selezione tiene conto anche delle strategie adottate dai dipartimenti HR nel supportare e gestire gli accordi di lavoro ibridi.
3. Raccolta dati: la raccolta dei dati avviene attraverso un approccio qualitativo che include interviste, osservazioni e raccolte di documenti aziendali. Questo metodo consente di comprendere in ottica processuale gli interventi adottati dalle aziende e le prospettive dei diversi attori coinvolti.
4. Analisi dei risultati: i dati raccolti sono in fase di analisi al fine di identificare le caratteristiche, l'ampiezza e le misure necessarie per promuovere ambienti di lavoro ibridi efficaci. L'analisi si concentra sui diversi percorsi organizzativi per il lavoro ibrido,



sulle interazioni tra i meccanismi di coordinamento e le tecnologie digitali, e sui comportamenti volti a regolare la relazione leadership-followership. Inoltre, lo studio intende analizzare come la funzione HR stia co-progettato con il management e i dipendenti un insieme coerente di pratiche per implementare un ambiente di lavoro ibrido.