



SwitchOff

Supporting worker's well
being during remote work

Project No: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734



Co-funded by
the European Union



CC-BY-NC-SA



Questo documento può essere copiato, riprodotto o modificato secondo le regole sopra indicate. Inoltre, è necessario riportare chiaramente gli autori del documento e tutte le sezioni rilevanti dell'avviso di copyright.

Tutti i diritti riservati.

© Copyright 2023 SwitchOff

Capofila e redattore: Istituto per lo Sviluppo, Evie Michailidis Partner che hanno contribuito:

Crea360, Università di Verona, Mindshift, Cardet, AHE, Happs

Data: 15/05/2023

Livello di diffusione:

Finanziato dall'Unione Europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia Nazionale (NA). Né l'Unione Europea né la NA possono essere ritenute responsabili.



Indice

| | |
|---|----|
| Indice | 3 |
| Introduzione | 4 |
| Sfide e ostacoli che individui e organizzazioni possono incontrare nell'applicazione del diritto alla disconnessione dei propri lavoratori | 10 |
| Capitolo 2a: Il ruolo dei datori di lavoro nella promozione del diritto alla disconnessione - Pratiche e strategie | 14 |
| Capitolo 3a: Implementare politiche organizzative che supportino il diritto alla disconnessione | 23 |
| I benefici dell'implementazione di politiche organizzative che promuovono la disconnessione: studi basati su evidenze | 24 |
| Cosa succede se un'organizzazione non mantiene la parola data sull'attuazione delle politiche? | 25 |
| Una guida dettagliata su come elaborare una politica per il diritto alla disconnessione | 26 |
| Capitolo 4: Caso di studio | 31 |
| Appendice | 35 |

Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni, la digitalizzazione del contesto lavorativo ha reso possibile per i lavoratori di diversi settori svolgere le proprie attività in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo (Eurofound e ILO, 2017). La crescita esponenziale del telelavoro e l'uso estensivo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) hanno prodotto effetti opposti. Da un lato, tali progressi tecnologici hanno incrementato l'efficienza lavorativa; dall'altro, hanno contribuito all'emergere di una "cultura dell'always on 24/7", con impatti significativi sul benessere dei lavoratori da remoto e lavoratori in modalità ibrida.

Le rilevazioni di Eurofound evidenziano che i lavoratori da remoto e lavoratori in modalità ibrida presentano una probabilità doppia di eccedere il limite delle 48 ore settimanali di lavoro e di impegnarsi in attività lavorative durante il tempo non destinato al lavoro. Queste evidenze sottolineano l'urgenza di un quadro giuridico a livello europeo che definisca e regolamenti in modo specifico il diritto alla disconnessione per i lavoratori (CES, 2021). Tale diritto riconosce l'importanza di preservare l'equilibrio tra vita lavorativa e personale, garantendo ai lavoratori periodi di riposo e recupero, necessari per rigenerarsi e dedicarsi ad attività extra-lavorative.

Il presente Toolkit è stato sviluppato nell'ambito del progetto SwitchOff, con l'obiettivo di supportare i manager e i formatori VET nell'acquisizione delle competenze e conoscenze necessarie per facilitare il processo di recupero sul posto di lavoro. In particolare, si mira ad assistere i lavoratori che operano da remoto e in modalità ibrida nel disconnettersi psicologicamente dal lavoro e nel ripristinare le proprie risorse personali (emotive, cognitive, fisiche) al termine della giornata lavorativa.

L'obiettivo di questo Toolkit è duplice:

- (1) Supportare i manager, i team leader e i professionisti delle risorse umane nell'adozione di pratiche e di strategie efficaci e nell'adeguamento e/o nell'implementazione di politiche organizzative che supportino il "diritto alla disconnessione" dei lavoratori.
- (2) Fornire ai lavoratori che operano da remoto e in modalità ibrida i consigli necessari per utilizzare efficacemente le TIC e le pratiche per distaccarsi psicologicamente dagli impegni lavorativi.



Il Toolkit è suddiviso nei seguenti moduli e capitoli:

Modulo 1: Il ruolo dei professionisti delle risorse umane e dei manager nel sostenere il "diritto alla disconnessione" dei propri lavoratori

- Capitolo 1** Introduzione al “diritto alla disconnessione”
- Capitolo 2** Il ruolo dei datori di lavoro nella promozione del diritto alla disconnessione – Pratiche e strategie
- Capitolo 3** Implementare politiche organizzative che supportino il diritto alla disconnessione.
- Capitolo 4** Caso di studio

A woman with long brown hair, wearing a white blazer, is smiling and looking directly at the camera. She is sitting at a desk with a pen in her hand. In the background, other people are blurred, suggesting an office environment. The entire image has a blue tint.

**Il ruolo dei professionisti delle
risorse umane e dei manager nel
sostenere il "diritto alla
disconnessione" dei propri
lavoratori**

Capitolo 1a: Introduzione al “diritto alla disconnessione”

Punti chiave

- > Analizzare il significato di "diritto alla disconnessione".
- > Esaminare l'importanza del diritto alla disconnessione nel contesto del lavoro contemporaneo.
- > Identificare le sfide e le criticità che possono insorgere nel rispettare il diritto alla disconnessione.

Definizione del “diritto alla disconnessione”

Secondo Eurofound (2021), il "diritto alla disconnessione" si riferisce al diritto del lavoratore di potersi disimpegnare dal lavoro e astenersi dall'impegno di comunicazioni elettroniche legate al lavoro, come e-mail o altri messaggi, durante le ore non lavorative.

Il diritto alla disconnessione riconosce l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e la necessità per i lavoratori di avere del tempo per riposare, ricaricarsi e dedicarsi ad attività personali. È necessario stabilire dei confini chiari e promuovere una cultura del lavoro positiva, che mira a sostenere il benessere e la performance dei lavoratori.

Crescente rilevanza del tema nell'attuale panorama lavorativo

Il diritto alla disconnessione ha acquisito sempre più rilevanza nei luoghi di lavoro contemporanei, in risposta alle sfide poste dalla connessione costante, alle preoccupazioni relative all'equilibrio tra lavoro e vita privata, alle considerazioni sulla salute mentale, alle difficoltà legate alla performance e alla necessità di tutele legali.

In particolare, il diritto alla disconnessione è diventato un tema sempre più ricorrente nel mondo del lavoro contemporaneo a causa di diversi fattori:

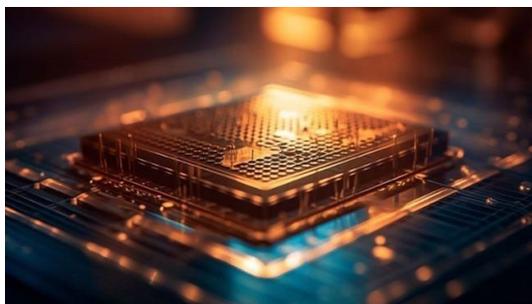


Immagine da vecstock in Freepik.

Progressi tecnologici: L'adozione diffusa di smartphone, computer portatili e altri dispositivi ha facilitato la connessione continua dei lavoratori con il contesto lavorativo. Sebbene questa connessione presenti vantaggi, quali un incremento della performance e una maggiore flessibilità, essa tende a compromettere i confini tra vita professionale e vita privata. Di conseguenza, i lavoratori possono incontrare difficoltà nel cessare le comunicazioni lavorative e possono avvertire l'obbligo di rimanere disponibili al di fuori dell'orario lavorativo (Becker et al., 2018; Johnson et al., 2018).



Immagine da prostooleh in Freepik.

Equilibrio tra lavoro e vita privata: Il mantenimento di un equilibrato rapporto tra vita lavorativa e vita privata è essenziale per il benessere complessivo degli individui. L'incapacità dei lavoratori di interrompere le attività professionali può comportare un incremento dello stress da lavoro, contribuire al burnout e generare effetti negativi sulla sfera personale. Il diritto alla disconnessione riconosce l'importanza di stabilire confini definiti tra il tempo dedicato al lavoro e quello riservato alla vita privata, consentendo ai lavoratori di dare priorità al proprio benessere e di partecipare ad attività extra lavorative.

Ripercussione sul benessere psicologico: Il costante utilizzo di dispositivi che ci consentono di lavorare al di fuori dell'orario lavorativo, può avere effetti negativi sul benessere psicologico (Becker et al., 2018). La costante reperibilità per questioni lavorative può indurre la percezione di essere sempre "attivi", contribuendo a stati di ansia e di sovraccarico. Il diritto alla disconnessione riconosce la necessità per i lavoratori di disporre di periodi dedicati al riposo e al recupero, elementi fondamentali per il mantenimento del benessere psicologico.



Immagine da stockking in Freepik



Immagine da nikitabuida in Freepik.

Performance ed efficienza:

Paradossalmente, rimanere connessi a lungo connessione può compromettere la performance lavorativa. Alcune ricerche hanno evidenziato che le interruzioni costanti dovute a messaggi e notifiche lavorative possono ridurre la concentrazione e l'efficienza (Sonntag, 2012). Promuovendo il diritto alla disconnessione, i supervisor possono contribuire a instaurare un ambiente che consenta ai lavoratori di focalizzarsi sulle proprie mansioni durante l'orario di lavoro e recuperare energie nel tempo libero, con un conseguente miglioramento della performance complessiva.

Sviluppi legali e normativi: Alcuni paesi hanno riconosciuto l'importanza del diritto alla disconnessione, implementando leggi o norme per tutelare tale diritto per i lavoratori. Questo ha suscitato una maggiore attenzione sul tema e ha innescato discussioni a livello globale riguardo alla necessità di affrontare le potenziali ripercussioni negative associate alla connessione continua.



Immagine da wirestock in Freepik.



Diversi Paesi hanno preso provvedimenti per riconoscere e garantire il diritto alla disconnessione. Ad esempio, nel 2017 la Francia ha introdotto una legge che impone alle organizzazioni con più di cinquanta lavoratori di negoziare con i propri lavoratori degli orari specifici per la disconnessione (Couffe e Pralong, 2017). Nella legislazione francese, il paragrafo "Diritto alla disconnessione" compare all'articolo 55 del capitolo II "Adattamento del diritto del lavoro all'era digitale", articolo L2242-8 del Codice del lavoro. Analogamente, anche altri Paesi, tra cui l'Italia e la Spagna, hanno implementato leggi o regolamenti per salvaguardare questo diritto.

Sfide e ostacoli che individui e organizzazioni possono incontrare nell'applicazione del diritto alla disconnessione dei propri lavoratori

L'applicazione del diritto alla disconnessione può presentare diverse sfide e ostacoli sia per gli individui che per le organizzazioni. Alcune di queste sfide includono:

1. **Norme culturali e organizzative:** In numerosi contesti lavorativi, è possibile riscontrare una cultura caratterizzata da orari di lavoro estesi, disponibilità continua ed elevate aspettative riguardo alla prontezza nella risposta. La modifica di queste norme e l'istituzione di nuovi confini possono incontrare resistenze da parte dei lavoratori, abituati a una connessione costante. Analogamente, le organizzazioni possono affrontare difficoltà nel modificare pratiche consolidate e nel promuovere una cultura che sostenga il diritto alla disconnessione.
2. **Mancanza di consapevolezza e comprensione:** Molti individui e molte organizzazioni potrebbero non essere consapevoli degli impatti negativi di una costante connettività o potrebbero non comprendere appieno i benefici della disconnessione dal lavoro. Educare i lavoratori e i dirigenti sull'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e alla rilevanza della salute mentale può risultare ostico.
3. **Dipendenza dalla tecnologia:** Gli strumenti e le piattaforme tecnologiche sono diventati parte integrante di molti processi lavorativi e i lavoratori possono sentirsi obbligati a rimanere connessi per svolgere efficacemente le loro mansioni. Superare la dipendenza dalla tecnologia e trovare soluzioni alternative che permettano ai lavoratori di disconnettersi senza ostacolare la performance può essere una sfida.
4. **Resistenza da parte del management:** I dirigenti e i leader potrebbero esprimere preoccupazioni riguardo all'impatto che l'implementazione del diritto alla disconnessione potrebbe avere sulla performance, sulla prontezza di risposta ai clienti e sulle operazioni complessive dell'organizzazione. Per ottenere il loro sostegno, è fondamentale dimostrare i benefici a lungo termine e affrontare in modo efficace le loro perplessità.
5. **Flessibilità e lavoro da remoto o lavoro in modalità ibrida:** L'incremento del lavoro da remoto e in modalità ibrida rende complessa la delimitazione dei confini relativi agli orari di lavoro e alla disponibilità. In assenza di linee guida e aspettative chiare, i lavoratori possono incontrare difficoltà nel disconnettersi dalle attività lavorative, in particolare quando l'ambiente lavorativo si sovrappone a quello personale.
6. **Applicazione e responsabilità:** La definizione di politiche o linee guida per il diritto alla disconnessione rappresenta un aspetto cruciale; tuttavia, garantire la conformità e la responsabilità può costituire un'altra sfida significativa. Le organizzazioni potrebbero necessitare di sviluppare meccanismi volti a monitorare e gestire le violazioni, offrire supporto ai lavoratori che si sentono pressati a rimanere costantemente connessi e ritenere i manager e i leader responsabili della promozione dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

Attività

| Attività 1 - Sfide e ostacoli | |
|--------------------------------------|---|
| Durata dell'attività | 10 minuti |
| Obiettivo dell'attività | L'obiettivo di questa attività è aiutare i professionisti delle risorse umane e i manager a riflettere e ad annotare le sfide e gli ostacoli che la loro organizzazione sta affrontando nell'implementazione del diritto alla disconnessione. |
| Istruzioni | Prendetevi un po' di tempo per riflettere sulle sfide e gli ostacoli che la vostra organizzazione sta affrontando nell'attuazione del diritto alla disconnessione. Annotate tre ostacoli/sfide. |

| Attività 2 - Superare le sfide e gli ostacoli | |
|--|---|
| Durata dell'attività | 10 minuti |
| Obiettivo dell'attività | L'obiettivo di questa attività è aiutare i professionisti delle risorse umane e i manager a pensare a possibili soluzioni alle sfide e agli ostacoli che la loro organizzazione sta affrontando nell'implementazione del diritto alla disconnessione. |
| Istruzioni | Annotate tre possibili soluzioni alle sfide e agli ostacoli che la loro organizzazione sta affrontando nell'attuazione del diritto alla disconnessione. Provate e siate il più possibile specifici nel descrivere le vostre soluzioni. |

Valutazione

| Domanda 1 | |
|---------------------------------|---|
| Strumento di valutazione | Selezionare un'opzione: <ul style="list-style-type: none">• Domanda a scelta multipla |
| Domande | A cosa si riferisce il "diritto alla disconnessione"? |
| Possibili risposte | <ul style="list-style-type: none">a) Il diritto di spegnere i dispositivi elettronici.b) Il diritto di disconnettersi dalle comunicazioni legate al lavoro al di fuori dell'orario di lavoro.c) Il diritto di fare pause durante l'orario di lavoro.d) Il diritto di disconnettersi da Internet. |

| Domanda 2 | |
|---------------------------------|---|
| Strumento di valutazione | Selezionare un'opzione: <ul style="list-style-type: none">• Domanda a scelta multipla |
| Domande | Quali strategie possono essere implementate per affermare e garantire il diritto alla disconnessione all'interno delle organizzazioni? |
| Possibili risposte | <ul style="list-style-type: none">a) Sviluppare politiche e linee guida chiare.b) Fornire formazione e istruzione sull'equilibrio tra lavoro e vita privata.c) Monitoraggio e gestione delle violazioni.d) Tutte le cose sopra citate. |

Riferimenti

Becker, W. J., Belkin, L., & Tuskey, S. (2018, July). Killing me softly: Electronic communications monitoring and employee and spouse well-being. In Academy of management proceedings (Vol. 2018, No. 1, p. 12574). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Couffe, C. and Pralong, J. (2017), "Le droit à la déconnexion, une avancée pour les collaborateurs ?", Harvard Business Review, [online] Available at:
<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16369-droit-a-deconnexion-avancee-collaborateurs/>

Johnson, S. Robertson, I. and Cooper, C. (2018), Well-being: productivity & happiness at work, 2nd ed. London: Palgrave Macmillan.

Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. Current Directions in Psychological Science, 21(2), 114-118.

Riassunto

Il "diritto alla disconnessione" si riferisce al diritto dei lavoratori di disconnettersi dalle comunicazioni legate al lavoro al di fuori dell'orario di lavoro.

- > Affronta gli impatti negativi della connettività costante sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e sul benessere psicologico.
- > I progressi tecnologici hanno reso la connettività costante più diffusa nel contesto di lavoro contemporaneo.
- > Il diritto alla disconnessione è diventato sempre più importante a causa delle preoccupazioni relative all'equilibrio vita-lavoro, alla salute mentale e alla performance.
- > Paesi come la Francia hanno implementato leggi per proteggere il diritto alla disconnessione.
- > L'attuazione del diritto alla disconnessione deve affrontare sfide come la resistenza culturale, la dipendenza dalla tecnologia e le preoccupazioni sulla performance.
- > Le organizzazioni possono far rispettare e mantenere il diritto alla disconnessione attraverso politiche chiare, la formazione e il monitoraggio.

Il diritto alla disconnessione promuove il benessere psicologico e la performance dei lavoratori.

Capitolo 2a: Il ruolo dei datori di lavoro nella promozione del diritto alla disconnessione - Pratiche e strategie

Concetti chiave

- > Prendere coscienza del ruolo del datore di lavoro nel promuovere il diritto alla disconnessione.
- > Comprendere i vantaggi di sostenere politiche esplicite sul diritto alla disconnessione.
- > Acquisire familiarità con le strategie più efficaci per promuovere il diritto alla disconnessione.
- > Implementare pratiche di comunicazione e tecnologia per favorire il diritto alla disconnessione.
- > Imparare a includere l'equilibrio tra vita privata e lavorativa e le pratiche di benessere psicologico nella cultura organizzativa.
- > Imparare a sostenere il diritto alla disconnessione dei propri lavoratori.

Responsabilità dei datori di lavoro e dei professionisti/manager delle risorse umane nel promuovere il diritto alla disconnessione

Nel promuovere il diritto alla disconnessione, le principali responsabilità dei datori di lavoro e dei professionisti delle risorse umane includono la formulazione e l'implementazione di politiche che delineino chiaramente i confini tra attività lavorativa e vita personale. Questo processo implica, tra l'altro, l'istituzione di orari di lavoro ragionevoli, l'incoraggiamento dei lavoratori a prendersi pause e vacanze, e la dissuasione da comunicazioni al di fuori dell'orario di lavoro, nonché da straordinari eccessivi. Devono essere assicurati momenti di formazione e le risorse adeguati a garantire ai lavoratori una gestione efficace del proprio carico di lavoro e dare priorità al loro benessere psicologico. Inoltre, i datori di lavoro e i professionisti/dirigenti delle risorse umane devono fungere da modelli, promuovendo una cultura organizzativa che rispetti l'equilibrio tra lavoro e vita privata e sostenendo i lavoratori nel mantenere confini sani tra vita professionale e personale. Attraverso la promozione attiva del diritto alla disconnessione, i datori di lavoro e i professionisti delle risorse umane contribuiscono alla creazione di un ambiente di lavoro più sostenibile e soddisfacente.

Di seguito vengono presentati alcuni esempi di buone pratiche che i datori di lavoro potrebbero applicare per promuovere il diritto alla disconnessione dei propri lavoratori.

Pratiche sul diritto alla disconnessione

| LiveWell: l'app di Zurich che promuove il benessere psicologico e la felicità dei lavoratori | |
|---|---|
| Argomento/Area | Benessere dei lavoratori |
| Tipo di Best Practice | Strumenti, applicazioni o piattaforme online |
| Data di rilascio | Maggio 2022 |
| Partner/rete | a) Zurich Portogallo b) Portogallo c) Datore di lavoro |
| Descrizione dei metodi/approccio | Attraverso l'app LiveWell, Zurich Portugal - società operante nel settore assicurativo - intende rafforzare la propria attenzione al benessere olistico dei propri lavoratori in varie dimensioni, ovvero fisica, mentale, sociale e finanziaria. Con l'app, l'organizzazione vuole essere più vicina ai suoi lavoratori, contribuendo in modo semplice, pratico e rilassato a rafforzare o introdurre piccoli gesti quotidiani affinché diventino routine sane e felici, non solo per i lavoratori ma anche per le loro famiglie. L'app contiene consigli e contenuti personalizzati, per essere più accattivante. In pratica, invita gli utenti a fissare uno dei cinque obiettivi di salute disponibili - energia, fitness, felicità, perdita di peso o stress da lavoro - e a definire i propri interessi principali, come il sonno, la salute finanziaria, la salute mentale, le relazioni, la genitorialità o la medicina alternativa, nonché gli indicatori da misurare. |
| Scopo/Obiettivo | Con l'app LiveWell, Zurich Portugal intende promuovere uno stile di vita sano per i suoi 500 lavoratori e sensibilizzarli sull'importanza di una vita attiva. Inoltre, intende conciliare in modo adeguato la vita personale, familiare e professionale, in quanto consapevole che ciò è essenziale per la felicità dei lavoratori. |
| Panoramica delle lezioni apprese che sono rilevanti per il progetto | <ul style="list-style-type: none"> • Dare priorità al benessere e alla felicità dei lavoratori, rafforzando le abitudini di equilibrio tra lavoro e vita privata, come il diritto alla disconnessione. • Promuovere la conciliazione della vita personale, familiare e professionale dei lavoratori, incoraggiandoli a pianificare le loro attività in base al diritto alla disconnessione. |
| Collegamento web | http://www.zurich.com.pt/pt-pt/a-zurich/sala-deimprensa/comunicados-imprensa/2022/30-mai [link disponibile solo in portoghese]. |

| Campagna EDP "Mind Your Mind" | |
|---|--|
| Argomento/Area | Benessere dei lavoratori |
| Tipo di Best Practice | Campagna per la salute mentale nel contesto di lavoro |
| Data di rilascio | 2020 |
| Partner/rete | a) Gruppo EDP b) Portogallo c) Datore di lavoro |
| Descrizione dei metodi/approccio | <p>La campagna "Mind your Mind" affronta i temi della salute mentale ed è sviluppata dal gruppo EDP - organizzazione che opera nel settore energetico -per i suoi quasi 13.000 lavoratori, promuovendo ogni ottobre una serie di iniziative legate al tema. Questa iniziativa fa parte della strategia di benessere dell'organizzazione, con cinque pilastri definiti incentrati sulla salute fisica, mentale, professionale, finanziaria ed emotiva. Nell'ambito di questa strategia, il gruppo EDP promuove conferenze con esperti in diversi argomenti di salute mentale e benessere, con l'obiettivo di sensibilizzare i lavoratori sull'importanza di prendersi cura del proprio benessere. Il gruppo EDP organizza, inoltre, regolarmente workshop e sfide per incoraggiare i lavoratori ad adottare abitudini di vita sane, in particolare per quanto riguarda l'esercizio fisico, la mindfulness e altre pratiche che contribuiscono a migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavoro e al controllo dello stress da lavoro e delle emozioni. Vengono sostenute anche strategie su piccola scala, come l'incoraggiamento di piccole pause di mindfulness durante la giornata.</p> |
| Scopo/Obiettivo | <p>L'organizzazione vuole essere un esempio di responsabilità sociale e promuovere il benessere psicologico e la salute mentale dei propri lavoratori. Il gruppo EDP vuole che altre organizzazioni seguano il suo esempio e aiutino i propri lavoratori a raggiungere una vita più equilibrata e a sentirsi supportati dalle istituzioni, in modo che possano, a loro volta, portare a casa nuove competenze per affrontare la salute mentale e migliorare la propria vita e quella delle loro famiglie.</p> |
| Panoramica delle lezioni apprese rilevanti per il progetto | <ul style="list-style-type: none"> • Promuovere momenti di mindfulness in brevi pause durante la giornata aiuta a spegnere il "pilota automatico". • Promuovere conferenze, workshop e altre iniziative sulla salute mentale e come disconnettersi dal lavoro aiutando i lavoratori a sentirsi supportati e fornendo loro nuove competenze per raggiungere il benessere psicologico. |
| Collegamento web | www.edp.com/en/people/well-being-and-benefits |

Strategie pratiche sul diritto alla disconnessione che i datori di lavoro e i professionisti/dirigenti delle risorse umane possono utilizzare

| Strategia 1 - Politica del tempo protetto | |
|---|--|
| <p>Breve descrizione della strategia</p> | <p>La "politica del tempo protetto" è una strategia pratica che i datori di lavoro e i professionisti/dirigenti delle risorse umane possono attuare per promuovere il diritto alla disconnessione dei loro team, quando non è presente piena autonomia nella gestione degli orari di lavoro da parte dei lavoratori stessi. Questa politica propone specifici periodi di tempo durante la giornata, in cui i lavoratori sono incoraggiati a dare priorità ad attività personali e non legate all'ambito lavorativo, senza aspettarsi comunicazioni o compiti legati al lavoro. Le pause, la loro durata e il momento della giornata in cui queste ultime si svolgono, possono essere concordate con ciascun lavoratore e con le sue esigenze. È inoltre necessario definire un orario di inizio e di fine della giornata lavorativa. Prima e dopo questo orario, deve essere garantito il totale distacco psicologico dalle comunicazioni e dalle attività legate al lavoro.</p> |
| <p>Scopo/Obiiettivo della strategia</p> | <p>Lo scopo è quello di creare finestre di tempo dedicate in cui i lavoratori possano distaccarsi dall'attività lavorativa e concentrarsi sul benessere psicologico personale, sulla famiglia, su hobby o su altri impegni non lavorativi. L'obiettivo è favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata, ridurre la stanchezza e il burnout e sostenere i lavoratori nel raggiungimento di una sana integrazione tra lavoro e vita personale.</p> |

| Strategia 2 - Duelli di disconnessione | |
|---|---|
| <p>Breve descrizione della strategia</p> | <div data-bbox="504 1431 911 1704" data-label="Image"> </div> <p>"Duelli di disconnessione" è una strategia che trasforma il diritto alla disconnessione in una competizione coinvolgente all'interno dell'organizzazione. I lavoratori sono incoraggiati a partecipare volontariamente a "duelli" settimanali durante i quali si sfidano per vedere chi riesce a disconnettersi in modo efficace durante gli orari stabiliti. Ai vincitori possono essere assegnati punti e premi.</p> |
| <p>Scopo/Obiiettivo della strategia</p> | <p>L'obiettivo della strategia "Disconnect Duels" è rendere il diritto alla disconnessione divertente e coinvolgente, rafforzando al contempo l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Trasformandolo in un gioco, i lavoratori sono motivati a disconnettersi dai dispositivi digitali e dagli strumenti di comunicazione legati al lavoro, riducendo il burnout, migliorando il benessere psicologico e promuovendo una</p> |

SwitchOff: Sostenere il benessere del lavoratore durante il lavoro da remoto e il lavoro in modalità ibrida



Numero del progetto: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734

| | |
|--|--|
| | cultura di rispetto del tempo personale. |
|--|--|

Attività

| Migliorare il diritto alla disconnessione per i lavoratori da remoto e in modalità ibrida: esplorazione e azione collaborativa | |
|---|--|
| Superare sfide e ostacoli | |
| Durata dell'attività | 45 minuti |
| Obiettivo dell'attività | L'obiettivo di questa attività collaborativa è quello di coinvolgere i datori di lavoro, i professionisti/manager delle risorse umane e i lavoratori da remoto e in modalità ibrida in un dialogo aperto e riflessivo. L'obiettivo è approfondire la comprensione dei benefici psicologici e delle sfide associate al diritto alla disconnessione per i lavoratori da remoto e in modalità ibrida, favorendo al contempo la creazione di strategie pratiche per sostenere l'equilibrio vita-lavoro. |
| Istruzioni | <ul style="list-style-type: none">• Per questa attività è necessario un facilitatore interno o esterno per la sessione di riflessione. Può essere svolta di persona o in formato digitale.• Introduzione e contesto (5 minuti): il facilitatore spiega ai partecipanti gli obiettivi dell'attività, sottolineando l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e le considerazioni uniche per i lavoratori da remoto e in modalità ibrida riguardo al diritto alla disconnessione.• Brainstorming su benefici e sfide (15 minuti): il facilitatore chiede ai partecipanti di riunirsi in piccoli gruppi di discussione (4-6 membri) e istruisce ciascun gruppo a fare un brainstorming e a discutere su 2-3 potenziali benefici dell'attuazione del diritto alla disconnessione specificamente per i lavoratori da remoto e in modalità ibrida. Il facilitatore deve incoraggiare i partecipanti ad attingere da esperienze e intuizioni personali. Ogni gruppo deve utilizzare una lavagna a fogli mobili (se in presenza) o una lavagna bianca (se online) per scrivere le proprie idee.• Sviluppo della strategia (10 minuti): dopo la discussione sui benefici e le sfide, il facilitatore incarica ogni gruppo di pensare a una strategia o iniziativa pratica che possa essere attuata a livello organizzativo per affrontare uno dei benefici o delle sfide identificate, sottolineando la necessità di soluzioni efficaci e attuabili.• Presentazione, discussione e conclusione (15 minuti): ogni gruppo seleziona un relatore principale per presentare i vantaggi, le sfide e le strategie corrispondenti. Il facilitatore riassume i punti chiave dell'attività e incoraggia i partecipanti a impegnarsi ad attuare le strategie identificate, come piano d'azione, all'interno della propria organizzazione per sostenere il diritto alla disconnessione dei lavoratori da remoto e in modalità ibrida. |

Strumento di valutazione

| Domanda 1 | |
|---------------------------------|--|
| Strumento di valutazione | Domanda a scelta multipla |
| Domande | Tra le seguenti strategie promosse dai manager, quale/i può/possono aiutare efficacemente i lavoratori a disconnettersi dal lavoro e a migliorare il loro benessere psicologico? |
| Possibili risposte | <ul style="list-style-type: none">a) Scoraggiare le comunicazioni non essenziali al di fuori dell'orario di lavoro.b) Gestire il carico di lavoro dei lavoratori in modo realistico.c) Mostrare assertività e proteggere sempre gli interessi dell'organizzazione.d) Promuovere e incoraggiare le pause e le strategie di mindfulness.e) Contattare i lavoratori il meno possibile |

| Domanda 2 | |
|---------------------------------|--|
| Strumento di valutazione | Domanda a scelta multipla |
| Domande | L'attuazione del diritto alla disconnessione dal lavoro non solo va a vantaggio dei lavoratori, ma offre anche numerosi vantaggi ai datori di lavoro. Dall'elenco seguente, quali sono i quattro vantaggi per i datori di lavoro? |
| Possibili risposte | <ul style="list-style-type: none">a) Cultura organizzativa incentrata sull'individuo e sulle sue esigenze.b) Attrazione di talenti.c) Coinvolgimento dei lavoratori.d) Più ore di disponibilità dei lavoratori.e) Riduzione dell'assenteismo.f) Presenteismo.g) Miglioramento della performance.h) Assenza di pendolarismo. |

Riferimenti

Durkovic, L. (2023, January 3). The right to disconnect: Why leaders should encourage employees to unplug. Trello. <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/the-right-to-disconnect>

Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2021). Organisational - and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 0(0), 1–30. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2021.1969476>

Gruman, J. (n.d.). How businesses can best help employees disconnect from work. The Conversation. <https://theconversation.com/how-businesses-can-best-help-employees-disconnect-from-work-174522>

Kelly, E. L., Berkman, L. F., Kubzansky, L. D., Lovejoy, M. (Oct. 12, 2021). 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being?ab=hero-subleft-1>

Kelly, E. L., (1/13/2022). Companies need to confront how work conditions affect the well-being of their employees. *FastCompany*. <https://www.fastcompany.com/90712607/companies-need-to-confront-how-work-conditions-affect-the-well-being-of-their-employees>

Kelly, E. L., (1/20/2022). Happier, Healthier, Hybrid: MIT Research Finds Hybrid Work Schedules Promote Employee Well-being. *Staffing.com*. <https://www.staffing.com/hybrid-work-schedule-benefits/>

Lovejoy, M., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. F. (2021). Work Redesign for the 21st Century: Promising Strategies for Enhancing Worker Well-Being. *American Journal of Public Health*, e1–e9. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34499532/>

Mucha, R. (2021, September 7). Helping your employees disconnect from work. *HRMorning*. <https://www.hrmorning.com/articles/helping-your-employees-disconnect-from-work/>

Riassunto

I datori di lavoro dovrebbero riconoscere l'importanza del diritto alla disconnessione, che consente ai lavoratori di distaccarsi dalle responsabilità lavorative al di fuori dell'orario di lavoro, promuovendo il benessere psicologico e l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

- > I datori di lavoro svolgono un ruolo cruciale nel promuovere il diritto alla disconnessione. Dovrebbero dare priorità all'equilibrio tra vita privata e lavoro, stabilire politiche efficaci e dare esempio di promozione di un ambiente di lavoro favorevole.
- > L'attuazione delle migliori pratiche, come la definizione di orari di lavoro ragionevoli, la gestione delle comunicazioni dopo il lavoro, la flessibilità e la formazione, aiutano i datori di lavoro a sostenere efficacemente il diritto alla disconnessione.
- > La promozione del diritto alla disconnessione va a vantaggio dei datori di lavoro grazie al miglioramento del benessere dei lavoratori, all'aumento della fidelizzazione e dell'attrazione dei talenti, al miglioramento della performance e della concentrazione e a una cultura organizzativa positiva.
- > I datori di lavoro possono sfruttare la tecnologia per sostenere il diritto alla disconnessione riducendo al minimo le comunicazioni dopo il lavoro, stabilendo aspettative chiare, promuovendo il benessere digitale e attuando politiche tecnologiche flessibili.
- > La creazione di una cultura del lavoro che valorizzi l'equilibrio tra vita privata e vita professionale e dà priorità al benessere psicologico dei lavoratori contribuisce a creare una cultura organizzativa positiva e favorisce l'impegno, la soddisfazione e la fedeltà dei lavoratori.

Capitolo 3a: Implementare politiche organizzative che supportino il diritto alla disconnessione

Punti chiave

- > Comprendere l'importanza di implementare politiche per tutelare il diritto alla disconnessione dei lavoratori da remoto e in modalità ibrida nell'ambiente di lavoro dinamico di oggi.
- > Identificare gli elementi chiave di politiche organizzative efficaci che promuovono l'equilibrio tra vita privata e lavoro, il benessere psicologico dei lavoratori e una cultura del lavoro di supporto.
- > Acquisire conoscenze sulle strategie basate sull'evidenza e sulle migliori pratiche per la comunicazione, la formazione e la valutazione delle politiche al fine di garantirne un'attuazione efficace e una piena adesione.

Introduzione

Nell'ambiente di lavoro di oggi, dinamico e in rapida evoluzione, emergono continuamente nuove sfide. Questi problemi richiedono approcci proattivi e adattivi per rispondere alle esigenze in evoluzione delle organizzazioni e della loro forza lavoro. Per affrontare queste sfide, le organizzazioni devono stabilire delle politiche organizzative ben mirate che salvaguardino il benessere psicologico dei lavoratori allineandosi alle caratteristiche e ai requisiti specifici dell'organizzazione.

Definire le politiche organizzative

Nel contesto organizzativo, le politiche organizzative si riferiscono a **linee guida e principi formali stabiliti dalle organizzazioni per regolare vari aspetti del lavoro e del comportamento all'interno del luogo di lavoro (Petts et al., 2022)**. L'evidenza empirica sottolinea che le politiche organizzative possono contrastare diversi aspetti critici che, se non adeguatamente regolamentati, possono rappresentare una minaccia per il benessere psicologico dei lavoratori, come ad esempio le questioni etiche, le discriminazioni e le molestie, la percezione di ingiustizia organizzativa, lo scarso equilibrio tra lavoro e vita privata e il lavoro da remoto e in modalità ibrida non regolamentato (Mohammad et al., 2019). Questa problematica ha recentemente attirato molta attenzione a causa della diffusione del lavoro da remoto e in modalità ibrida e del mancato rispetto del diritto dei lavoratori alla disconnessione. (Hayes et al., 2021). Ciò può comportare diverse conseguenze negative, come l'incapacità di distaccarsi psicologicamente dal lavoro, l'insufficiente tempo di recupero e, nei casi più gravi, il rischio di burnout. Pertanto, in questo capitolo sono fornite informazioni su come implementare politiche organizzative che salvaguardino il diritto alla disconnessione dei lavoratori e sono esaminati i principali aspetti di tali politiche organizzative, tra cui la loro portata, gli obiettivi e le strategie di attuazione.

I benefici dell'implementazione di politiche organizzative che promuovono la disconnessione: studi basati su evidenze

Come già menzionato, l'attuazione di politiche organizzative che sostengono e incoraggiano la disconnessione dal lavoro possono produrre diversi benefici.

1. Migliora l'equilibrio tra lavoro e vita

privata, fornendo ai lavoratori da remoto e in modalità ibrida l'opportunità di armonizzare le proprie responsabilità professionali con le esigenze personali, contribuendo al contempo al recupero psicofisico dopo l'attività lavorativa. La facoltà di disconnettersi dal lavoro potrebbe, in effetti, determinare **una diminuzione dello stress da lavoro e prevenire il burnout**, condizioni frequentemente documentate nella letteratura scientifica e ritenute particolarmente prevalenti nel contesto del lavoro da remoto e in modalità ibrida. (Hayes et al., 2020; Hayes et al., 2021).

2. Consentire ai lavoratori da remoto e in modalità ibrida di distaccarsi psicologicamente dalle mansioni lavorative e di avere un tempo dedicato al non lavoro può **umentare le prestazioni durante l'orario lavorativo** (Petitta e Ghezzi, 2023). I lavoratori che hanno beneficiato di un adeguati riposi e recuperi tendono a mostrare una maggiore **capacità di concentrazione, motivazione e di ottenere risultati migliori** quando si impegnano attivamente nei loro compiti lavorativi (Bhattacharya et al., 2020).

3. Lo sviluppo di politiche organizzative volte a salvaguardare il benessere dei datori di lavoro può anche rappresentare un **vantaggio competitivo** per la reputazione e il branding dell'organizzazione. Offrendo un'offerta attraente, le politiche orientate al benessere, in particolare quelle inerenti al diritto alla disconnessione, hanno acquisito un'importanza crescente **nell'attrarre talenti all'interno delle organizzazioni** (Yasin e Huseynova, 2020). Con l'aumentare dell'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e del benessere dei lavoratori, i candidati tendono a cercare attivamente organizzazioni che enfatizzano tali aspetti all'interno delle loro politiche organizzative. (Muraya et al., 2021).

4. Quando le organizzazioni dimostrano il loro impegno verso pratiche di assunzione eque, pari opportunità e benessere psicologico dei lavoratori, diventano più attraenti per chi cerca lavoro. Tali politiche organizzative possono **anche favorire la soddisfazione e la fedeltà dei lavoratori, portando a un maggiore tassi di fidelizzazione** (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).



Immagine da wirestock in Freepik.

Cosa succede se un'organizzazione non mantiene la parola data sull'attuazione delle politiche?



Immagine da freepik in Freepik

1. La mancata attuazione delle politiche annunciate o l'inosservanza delle politiche organizzative esistenti possono avere gravi ripercussioni per un'organizzazione. Oltre a **danneggiare la credibilità dell'organizzazione e l'erosione della fiducia tra stakeholders** può anche portare a **conseguenze negative per il benessere psicologico e il coinvolgimento dei lavoratori**, incidendo sulle performance complessive (Yang et al., 2022).

2. La non conformità alle politiche **espone l'organizzazione a rischi legali e normativi**, che possono portare a sanzioni o cause legali.

3. Può avere **effetti** di vasta portata **sulla cultura e sulla reputazione dell'organizzazione**, creando un'atmosfera di incoerenza e di non rispetto delle regole.

4. Nel contesto del lavoro da remoto e in modalità ibrida, la mancata attuazione di politiche organizzative che salvaguardino il diritto alla disconnessione può dare origine a un fenomeno preoccupante noto come **presenteismo** (Rhule et al., 2020).

I lavoratori da remoto e in modalità ibrida possono sentirsi costretti a continuare a lavorare anche quando sono malati o non stanno bene, temendo conseguenze negative o insicurezza lavorativa. Questo comportamento può causare una diminuzione della **performance**, un peggioramento del benessere complessivo e, nei casi più estremi, condurre al burnout. Per mitigare l'impatto negativo del presenteismo e promuovere un ambiente di lavoro sano, le organizzazioni devono stabilire linee guida e aspettative chiare riguardo ad assenze per malattia in ambienti di lavoro da remoto e in modalità ibrida. I lavoratori devono essere incoraggiati a dare priorità al loro benessere psicologico e a prendersi il tempo necessario per recuperare. Ai lavoratori da remoto e in modalità ibrida devono essere forniti supporto e risorse adeguati, come l'accesso alle prestazioni sanitarie e ai servizi di salute mentale, per affrontare efficacemente il loro benessere psicologico.

Una guida dettagliata su come elaborare una politica per il diritto alla disconnessione

Fase 1 - Identificare l'obiettivo della politica organizzativa

- **Eseguire una valutazione delle esigenze:** Iniziate con una valutazione approfondita dell'ambiente di lavoro attuale, delle esperienze dei lavoratori e delle sfide esistenti legate all'equilibrio tra lavoro e vita privata e alla connettività costante. Ciò può comportare la raccolta di dati attraverso sondaggi, interviste, focus group o l'analisi di ricerche e letteratura esistenti. Identificare le questioni e i problemi specifici che i lavoratori devono affrontare per quanto riguarda il diritto alla disconnessione.
- **Esaminare le politiche e le pratiche organizzative esistenti:** Valutare le politiche, le linee guida o le prassi organizzative già in vigore all'interno dell'organizzazione. Determinare se affrontano adeguatamente la questione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e il diritto alla disconnessione. Identificare eventuali lacune o aree di miglioramento che devono essere affrontate nella nuova politica.
- **Coinvolgere le parti interessate: Coinvolgere gli stakeholder nel processo di sviluppo della politica.** Tra questi possono esserci i lavoratori, i professionisti delle risorse umane, i manager e i rappresentanti dei dipartimenti o dei team interessati. Esistono diversi approcci per coinvolgere gli stakeholder durante il processo. In primo luogo, la progettazione di focus group offre l'opportunità di discussioni approfondite e di esplorare prospettive diverse. Inoltre, gli incontri con i leader e i lavoratori favoriscono la trasparenza, consentendo discussioni aperte, affrontando le preoccupazioni e ricevendo suggerimenti. Workshop o sessioni di formazione possono educare i lavoratori sui vantaggi della politica, creando il sostegno della forza lavoro. Le piattaforme di collaborazione online o i portali intranet creano forum di discussione accessibili per gli stakeholder, che possono contribuire con le loro idee. Gli incontri individuali con i principali stakeholder consentono discussioni e feedback personalizzati. L'utilizzo di diversi canali di comunicazione in una campagna di comunicazione assicura che le parti interessate siano ben informate. Infine, la nomina di rappresentanti dei lavoratori o di una task force per le politiche, assicura che le prospettive dei lavoratori siano prese in considerazione, promuovendo un processo di sviluppo collaborativo.
- **Definire la dichiarazione del problema:** Articolare chiaramente il problema o la questione che la politica intende affrontare. Utilizzate le informazioni ottenute dalla valutazione dei bisogni e dal coinvolgimento degli stakeholder per redigere una dichiarazione concisa e specifica del problema.
- **Stabilire lo scopo e l'ambito della politica:** Definire chiaramente lo scopo e l'ambito della politica organizzativa. Determinare le finalità e gli obiettivi generali che la politica intende raggiungere.
- **Considerare i requisiti legali e normativi:** Considerare tutti i requisiti legali o normativi che possono influenzare il processo di sviluppo della politica.
- **Redigere la politica e ottenerne l'approvazione:** Creare una bozza della politica e presentarla ai decisori chiave, come l'alta direzione o il Consiglio di amministrazione, per l'approvazione. Affrontare eventuali dubbi o domande sollevati durante il processo di approvazione e di revisione.

Fase 2 - Comunicare e fare formazione

- **Definire un piano di diffusione:** Sviluppare un piano di comunicazione per informare efficacemente i lavoratori sulla nuova politica organizzativa. Condurre sessioni di formazione o workshop per garantire che i lavoratori comprendano la politica, le sue implicazioni e i loro ruoli e responsabilità in materia di conformità.
- **Documentazione politica chiara e concisa:** Sviluppare un documento ben scritto, chiaro, conciso e facilmente comprensibile.
- **Annuncio tramite e-mail o memorandum:** Inviare un'e-mail o un memorandum formale a tutti i lavoratori, agli stakeholder e alle parti interessate per annunciare la nuova politica.
- **Sessioni di formazione:** Condurre sessioni di formazione per garantire che i lavoratori abbiano tutte le competenze e le conoscenze necessarie per aderire alla nuova politica.
- **Workshop interattivi o esercizi di gioco di ruolo:** Organizzare workshop interattivi o esercitazioni di ruolo per rafforzare la comprensione e l'applicazione della politica. Questo approccio pratico consente ai lavoratori di esercitarsi nell'applicazione della policy simulando situazioni realistiche e incoraggia la partecipazione attiva e il coinvolgimento.
- **I manager come difensori:** Formare i dirigenti e i supervisor affinché comunichino e rafforzino efficacemente la politica con i rispettivi team.
- **Comunicazione continua:** Mantenere canali di comunicazione regolari per fornire aggiornamenti, promemoria o chiarimenti sulla politica. Utilizzate newsletter via e-mail, riunioni o piattaforme di messaggistica interna per mantenere i lavoratori informati. (Petts et al., 2022).

Fase 2 - Monitoraggio e valutazione

- **Sondaggi e questionari:** La progettazione e la somministrazione di indagini o questionari ai lavoratori, agli stakeholder o alle parti interessate possono fornire indicazioni preziose sulla consapevolezza, la comprensione e la percezione della politica. Questi strumenti possono raccogliere dati quantitativi e qualitativi per valutare l'efficacia della politica organizzativa, la sua conformità e le aree di miglioramento.
- **Interviste e focus group:** La conduzione di interviste o focus group con i principali stakeholder può fornire informazioni qualitative approfondite sulle loro esperienze, sfide e suggerimenti relativi alla politica organizzativa. Questi metodi consentono discussioni aperte e l'esplorazione di prospettive diverse.
- **Indicatori chiave di prestazione (KPI) e metriche:** La definizione di KPI e metriche specifiche relative alla politica organizzativa può consentire la misurazione quantitativa del suo impatto e della sua efficacia.
- **Studi di caso e benchmarking:** L'analisi di casi di studio o la conduzione di esercizi di benchmarking con organizzazioni simili, o con pratiche efficaci e coerenti, possono fornire indicazioni sulle strategie di attuazione delle politiche di successo e sulle potenziali aree di miglioramento (Da et al., 2022).

Attività

| Analisi del caso di studio | |
|--------------------------------|--|
| Durata dell'attività | 30 minuti |
| Obiettivo dell'attività | <p>Lo scopo dell'attività è analizzare e fornire risposte ben motivate e supportate alle domande presentate nel caso di studio relativo all'implementazione di una politica di lavoro da remoto e in modalità ibrida presso una multinazionale. L'obiettivo è identificare le considerazioni chiave per la creazione della politica, anticipare le potenziali sfide, suggerire strategie per superarle, offrire raccomandazioni per una comunicazione efficace e per la formazione dei lavoratori, valutare i benefici e i rischi della politica e sviluppare un piano d'azione per un'implementazione di successo.</p> |
| Istruzioni | <p>Leggete attentamente il seguente caso di studio e analizzate lo scenario presentato. Applicate le conoscenze e le fasi delineate nel capitolo per rispondere alle domande che seguono. Considerate il processo di creazione e implementazione della politica, nonché le potenziali sfide e le migliori pratiche discusse.</p> <p>Analisi del caso: La politica di lavoro da remoto e in modalità ibrida in un'organizzazione</p> <p>L'organizzazione in questione, una multinazionale, è intenzionata a implementare una politica di lavoro da remoto e in modalità ibrida per offrire maggiore flessibilità ai propri lavoratori e attrarre i migliori talenti. Il reparto Risorse Umane è stato incaricato di sviluppare la politica e di garantirne un'implementazione senza intoppi. Il team esecutivo è favorevole all'iniziativa, ma vuole assicurarsi che la performance e la comunicazione siano mantenute efficacemente.</p> |

Valutazione

| Domanda 1 | |
|--------------------------|--|
| Strumento di valutazione | Domanda aperta |
| Domande | <ul style="list-style-type: none">• [Sulla base delle fasi delineate nel capitolo, identificate e spiegate le considerazioni chiave che il reparto Risorse Umane dovrebbe affrontare quando crea la politica sul lavoro da remoto e in modalità ibrida per l'organizzazione.• Quali sono le potenziali sfide/ostacoli che l'organizzazione potrebbe affrontare durante l'implementazione della politica del lavoro da remoto e in modalità ibrida? Suggeste strategie o buone pratiche per superare queste sfide.• Come può l'organizzazione comunicare in modo efficace e formare i lavoratori sulla politica di lavoro da remoto e in modalità ibrida? Fornite raccomandazioni e metodi specifici per garantire la comprensione, il coinvolgimento e la conformità.• Valutare i potenziali benefici e rischi dell'implementazione della politica del lavoro da remoto e in modalità ibrida per l'organizzazione. Considerate fattori quali la soddisfazione dei lavoratori, la performance, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e la cultura organizzativa.• Sviluppare un piano d'azione che delinei le fasi e i tempi necessari per l'implementazione di successo della politica del lavoro da remoto e in modalità ibrida nell'organizzazione, Includere le tappe principali, i responsabili e le strategie di comunicazione]. |

Riferimenti

Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The impact of individual needs on employee performance while teleworking. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(5), 65-85.

Da, S., Fladmark, S. F., Wara, I., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2022). To change or not to change: a study of workplace changes during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1982.

Yang, Y., Yan, R., & Meng, Y. (2022). Can't disconnect even after-hours: how work connectivity behavior after-hours affects employees' thriving at work and family. *Frontiers in Psychology*, 13, 865776.

Hayes, S. W., Priestley, J. L., Moore, B. A., & Ray, H. E. (2021). Perceived stress, work-related burnout, and working from home before and during COVID-19: An examination of workers in the United States. *SAGE Open*, 11(4), 21582440211058193.

Hayes, S. W., Priestley, J. L., Ishmakhametov, N., & Ray, H. E. (2020). "I'm not working from Home, I'm Living at Work": Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19.

Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2021). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59.

Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity: The mediating role of employee satisfaction. *Internet Research*, 29(4), 725-748.

Petitta, L., & Ghezzi, V. (2023). Remote, Disconnected, or Detached? Examining the Effects of Psychological Disconnectedness and Cynicism on Employee Performance, Wellbeing, and Work-Family Interface. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6318.

Petts, R. J., Mize, T. D., & Kaufman, G. (2022). Organizational policies, workplace culture, and perceived job commitment of mothers and fathers who take parental leave. *Social Science Research*, 103, 102651.

Prager, F., Rhoads, M., & Martínez, J. N. (2022). The COVID-19 economic shutdown and the future of flexible workplace practices in the South Bay region of Los Angeles County. *Transport Policy*, 125, 241-255.

Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920.

Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., ... & Yang, T. (2020). "To work, or not to work, that is the question"-Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 344-363.

Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383.

Riassunto

- > L'implementazione di politiche organizzative per la disconnessione nel lavoro da remoto e lavoro in modalità ibrida, migliora l'equilibrio tra lavoro e vita privata, riduce lo stress da lavoro e aumenta le performance dei lavoratori.
- > Il mancato rispetto delle politiche organizzative può danneggiare la reputazione dell'organizzazione, la fiducia e il morale dei lavoratori.
- > Una guida dettagliata comprende la definizione degli obiettivi politici, il coinvolgimento degli stakeholder e l'ottenimento dell'approvazione.
- > Una comunicazione efficace attraverso workshop, sessioni di formazione e piattaforme online migliora la comprensione delle politiche.
- > Il monitoraggio dell'impatto delle politiche tramite sondaggi, interviste e KPI aiuta a prendere decisioni informate e apportare miglioramenti.

Capitolo 4: Caso di studio

Punti chiave

- > Comprendere i fattori che portano allo sviluppo del concetto di disconnessione dal lavoro.
- > Conoscere le organizzazioni che hanno implementato con successo il diritto alla disconnessione.
- > Applicare le pratiche di disconnessione dal lavoro già attuate in tutto il mondo
- > Identificare le sfide e gli ostacoli che si possono incontrare nell'attuazione del diritto alla disconnessione.

In questo capitolo sono presentati alcuni esempi reali di organizzazioni che hanno implementato con successo il diritto alla disconnessione, oltre a casi di studio di organizzazioni che hanno affrontato sfide o ostacoli.

Casi di successo

Di seguito sono elencati alcuni esempi di organizzazioni che hanno introdotto con successo politiche a sostegno del diritto alla disconnessione dei propri lavoratori:

1. **Volkswagen:** Nel 2021, l'organizzazione tedesca Volkswagen Group ha introdotto una politica chiamata "Work Smart, Live Smart". Questa politica include linee guida per i lavoratori su come disconnettersi dal lavoro. Alcune delle misure incluse nella politica riguardano la riduzione della frequenza delle comunicazioni dopo l'orario di lavoro e l'incoraggiamento all'uso di strumenti digitali per gestire meglio il carico lavorativo. Inoltre, sono stati introdotti programmi di formazione sia per i manager che per i lavoratori, con l'obiettivo di aumentare il livello di consapevolezza e di sensibilizzazione sull'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Infine, è stato lanciato un programma di assistenza e supporto ai lavoratori che si trovano in una situazione di stress da lavoro.
2. **Daimler:** Nel 2014, l'organizzazione tedesca ha introdotto una politica denominata "Mail on Holiday" (posta in vacanza), attuata nel tentativo di ridurre la quantità di e-mail ricevute dai lavoratori durante le vacanze. Con questa politica, tutte le e-mail ricevute durante le ferie venivano automaticamente cancellate.
3. **Barilla:** nel 2016, l'organizzazione italiana ha introdotto un accordo che offriva la possibilità ai lavoratori incaricati di svolgere mansioni che possono essere completate da remoto, di lavorare al di fuori dei locali dell'organizzazione. Questa possibilità iniziava con un limite di 32 ore al mese, ad eccezione dei lavoratori che hanno figli o altri compiti di cura, che potevano estendere a 64 ore al mese. I lavoratori potevano essere contattati solo attraverso i dispositivi aziendali durante l'orario di lavoro. Parte integrante dell'accordo era anche la formazione per lavoratori e dirigenti sull'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'erogazione di strumenti tecnologici per gestire al meglio il carico di lavoro e la coltivazione di una cultura che valorizzi la vita personale dei lavoratori.

4. **Enel:** Nel 2016 l'organizzazione italiana ha introdotto un progetto pilota e nel 2020 la politica globale di "smart working", che prevede chiare linee guida sugli orari di lavoro e incoraggia i lavoratori a disconnettersi dal lavoro dopo l'orario di lavoro. Parte dell'approccio prevede anche la formazione di manager e lavoratori sull'importanza di disconnettersi dal lavoro al di fuori degli orari stabiliti, incoraggiando l'uso di strumenti digitali (ad esempio, calendari online e app per la gestione delle attività) per una migliore gestione del carico di lavoro e stabilendo norme sui tempi di risposta e sulla comunicazione durante le ore non lavorative. Un altro aspetto dell'approccio di Enel è la "gestione dello stress da lavoro", che include la fornitura di risorse e supporto (ad esempio, accesso a servizi di consulenza) per aiutare i lavoratori a gestire lo stress da lavoro e garantire il loro benessere psicologico.

Sfide e ostacoli

Oltre ai casi di studio di successo precedentemente menzionati, vi sono esempi di organizzazioni che si trovano ad affrontare diverse sfide e ostacoli che possono compromettere l'efficacia delle iniziative volte a supportare il diritto alla disconnessione dal lavoro. Di seguito vengono riportati alcuni esempi di tali organizzazioni.

Apple: Data la natura globale della supply chain di Apple, i fornitori e gli appaltatori sono spesso sparsi in diversi fusi orari. Questo crea una situazione in cui individui e team devono collaborare e comunicare efficacemente nonostante le notevoli differenze di fuso orario. Se da un lato questa interconnessione presenta numerosi vantaggi, dall'altro comporta delle sfide, una delle quali è la difficoltà di disconnettersi dal lavoro.

PricewaterhouseCoopers (PwC): L'organizzazione offre i suoi servizi a clienti internazionali e le scadenze dei progetti sono relativamente strette. I lavoratori, principalmente consulenti e revisori, trovano difficile disconnettersi dal lavoro, soprattutto durante i periodi di revisione finanziaria, che sono considerati momenti di alta intensità.

Bloomberg: I lavoratori (ad esempio, giornalisti e analisti) che lavorano in organizzazioni che si occupano di notizie e dati finanziari devono rimanere informati e pronti a rispondere alle ultime notizie. Per questo motivo, la natura delle loro responsabilità impone difficoltà nel disconnettersi dal lavoro.

Attività

| Attività 1 - "Piano d'azione per la disconnessione" | |
|---|--|
| Durata dell'attività | 60 minuti |
| Obiettivo dell'attività | Lo scopo dell'attività è analizzare e fornire risposte ben motivate e supportate alle domande presentate nel caso di studio relativo all'implementazione di una politica di lavoro da remoto e in modalità ibrida presso una multinazionale. L'obiettivo è identificare le considerazioni chiave per la creazione della politica, anticipare le potenziali sfide, suggerire strategie per superarle, offrire raccomandazioni per una comunicazione efficace e per la formazione dei lavoratori, valutare i benefici e i rischi della politica e sviluppare un piano d'azione per un'implementazione di successo. |
| Istruzioni | <p>Leggete attentamente il seguente caso di studio e analizzate lo scenario presentato. Applicate le conoscenze e le fasi delineate nel capitolo per rispondere alle domande che seguono. Considerate il processo di creazione e attuazione della politica, nonché le potenziali sfide e le migliori pratiche discusse.</p> <p>Analisi del caso: La politica di lavoro da remoto e in modalità ibrida di un'organizzazione</p> <p>L'organizzazione in questione, una multinazionale, è intenzionata a implementare una politica di lavoro da remoto e in modalità ibrida per offrire maggiore flessibilità ai propri lavoratori e attrarre i migliori talenti. Il reparto Risorse Umane è stato incaricato di sviluppare la politica e di garantirne un'implementazione senza intoppi. Il team esecutivo è favorevole all'iniziativa, ma vuole assicurarsi che la performance e la comunicazione siano mantenute in modo efficace.</p> |

Bibliografia

Connley, C. (2017, August 17). This company has an ingenious way to free employees from email on vacation. CNBC <https://www.cnbc.com/2017/08/17/one-companys-genius-way-to-free-employees-from-email-on-vacation.html>

"Good for You" starts from caring for the employees (2017, July 26). Barilla Group. <https://www.barillagroup.com/en/press-room/press-releases/good-for-you-starts-from-caring-for-the-employees/>

Henshall, A. (2022, February 25). Can the 'right to disconnect' exist in a remote-work world? <https://www.bbc.com/worklife/article/20210517-can-the-right-to-disconnect-exist-in-a-remote-work-world>

Rosen, R. J. (2014, August 14). Daimler Employees Can Set Emails to Auto-Delete During Vacation. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/08/daimlers-german-employees-can-set-emails-to-auto-delete-during-vacation/376068/>



Numero del progetto: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734

Should holiday email be deleted? (2014, August 14). BBC News. <https://www.bbc.com/news/magazine-28786117>

Viale, E. (n.d.). How Enel Is Involving Employees in Future of Work Plans. [www.linkedin.com. https://www.linkedin.com/pulse/how-enel-involving-employees-future-work-plans-enrico-viale/](https://www.linkedin.com/pulse/how-enel-involving-employees-future-work-plans-enrico-viale/)

Work-life balance, people care and company welfare | ENEL 2016 CSR. (n.d.). asp.com/en/sustainability-report-2016/our-commitment/our-people/work-life-balance-people-care-and-company

Riassunto

- > Esistono diversi casi di successo di organizzazioni e governi nazionali che hanno introdotto politiche di disconnessione dal lavoro.
- > Ci sono fattori come i fusi orari e la natura delle responsabilità, che impongono barriere all'attuazione di azioni di disconnessione dal lavoro.
- > Un Piano d'azione può essere elaborato in diverse fasi temporali, permettendo all'organizzazione di avviare azioni immediate, pur mantenendo la possibilità di implementare interventi più complessi in un secondo momento.

Appendice

Capitolo 1 – Valutazione_RisposteCorrette

| Domanda 1 | |
|---------------------------------|---|
| Strumento di valutazione | Selezionare un'opzione: <ul style="list-style-type: none">• Domanda a scelta multipla |
| Domande | A cosa si riferisce il "diritto alla disconnessione"? |
| Possibili risposte | a) Il diritto di spegnere i dispositivi elettronici. b) Il diritto di disconnettersi dalle comunicazioni legate al lavoro al di fuori dell'orario di lavoro. c) Il diritto di fare pause durante l'orario di lavoro. d) Il diritto di disconnettersi da Internet. |

| Domanda 2 | |
|---------------------------------|---|
| Strumento di valutazione | Selezionare un'opzione: <ul style="list-style-type: none">• Domanda a scelta multipla |
| Domande | Come si può far valere e mantenere il diritto alla disconnessione nelle organizzazioni? |
| Possibili risposte | a) Sviluppare politiche e linee guida chiare. b) Fornire formazione e istruzione sull'equilibrio tra lavoro e vita privata. c) Monitoraggio e gestione delle violazioni. d) Tutte le cose sopra citate. |

Capitolo 2a – Valutazione_RisposteCorrette

| Domanda 1 | |
|---------------------------------|--|
| Strumento di valutazione | Domanda a scelta multipla |
| Domande | Tra le seguenti strategie promosse dai manager, quale/i può/possono aiutare efficacemente i lavoratori a disconnettersi dal lavoro e a migliorare il loro benessere psicologico? |
| Possibili risposte | <ul style="list-style-type: none"> a) Scoraggiare le comunicazioni non essenziali al di fuori dell'orario di lavoro. b) Gestire il carico di lavoro dei lavoratori in modo realistico. c) Mostrare assertività e proteggere sempre gli interessi dell'organizzazione. d) Promuovere e incoraggiare le pause e le strategie di mindfulness. e) Contattare i lavoratori il meno possibile. |

| Domanda 2 | |
|---------------------------------|---|
| Strumento di valutazione | Domanda a scelta multipla |
| Domande | L'attuazione del diritto alla disconnessione dal lavoro non solo va a vantaggio dei lavoratori, ma offre anche numerosi vantaggi ai datori di lavoro. Dall'elenco seguente, quali sono i quattro vantaggi per i datori di lavoro? |
| Possibili risposte | <ul style="list-style-type: none"> a) Cultura organizzativa incentrata sull'individuo e sulle sue esigenze. b) Attrazione di talenti. c) Coinvolgimento dei lavoratori. d) Più ore di disponibilità dei lavoratori. e) Riduzione dell'assenteismo. f) Presenteismo. g) Miglioramento della performance. h) Assenza di pendolarismo. |



Capitolo 4 - Attività 1: Modello di piano d'azione

| Azione | Persona responsabile | Priorità (ad es alto, medio, basso) | Stato (ad es In corso, Non fissato, Può iniziare) | Inizio | Fine | Note |
|--------|----------------------|--|--|--------|------|------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

www.switchoffthework.eu



SwitchOff

Supporting worker's well
being during remote work

Project No: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734



Co-funded by
the European Union

