



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

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

Corso di laurea in Psicologia sociale, del lavoro e della comunicazione

Tesi di laurea Magistrale

**Ambiente di lavoro, benessere organizzativo e sviluppo di carriera:
un'indagine nel Terzo Settore**

**Work Environment, Organizational Well-Being and Career
Development: An Investigation in the Third Sector**

**Relatrice
Prof.ssa Lea Ferrari**

**Laureanda: Alessandra Inglese
Matricola: 2114414**

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

PRIMO CAPITOLO:	1
AMBIENTE LAVORATIVO	1
1.1 Definizione dell'ambiente lavorativo e della psicologia ambientale	1
1.2 Caratteristiche fisiche dell'ambiente lavorativo	4
1.3 Person – environment fit	11
1.3.1 Job Crafting	12
1.4 Differenze dell'ambiente lavorativo in relazione al ruolo	14
1.5 Evoluzione dell'ambiente di lavoro	15
1.6 Personalizzazione del luogo di lavoro	18
SECONDO CAPITOLO	22
ADATTABILITA' DI CARRIERA	22
2.1 Contesto economico e definizione di carriera	22
2.1.1 Carriera proteiforme	24
2.1.2 Carriera senza confini	25
2.2 Evoluzione dal concetto di maturità a quello di adattabilità	26
2.3 Adattabilità di carriera: teorie e definizioni	27
2.3.1 Sviluppi della teoria: revisione della letteratura	28
2.4 Predittori e outcome	31
2.5 Digitalizzazione e adattabilità di carriera	34
TERZO CAPITOLO	36
SOSTENIBILITA' DI CARRIERA	36
3.1 Antecedenti teorici della sostenibilità di carriera	36
3.2 Definizioni di sostenibilità di carriera	38
3.3 Gestione sostenibile delle risorse umane	41
3.4 Invecchiamento della forza lavoro	42
3.5 Differenze di genere nelle carriere	44
QUARTO CAPITOLO	46
BURNOUT	46

4.1 Teoria e definizioni del costrutto	46
4.1.1 Modello tridimensionale del burnout	47
4.2 Work engagement e burnout	49
4.3 Modello delle aree della vita lavorativa	51
4.4 Antecedenti, conseguenze e interventi	53
QUINTO CAPITOLO	57
TURNOVER	57
5.1 Definizioni e cause del turnover	57
5.2 Modelli teorici del turnover	59
5.3 Turnover nell'attuale contesto lavorativo	61
5.4 Il fenomeno delle grandi dimissioni	62
SESTO CAPITOLO	65
OBIETTIVI DELLO STUDIO E IPOTESI	65
SETTIMO CAPITOLO	68
7.1 Metodo	68
7.2 Partecipanti	69
7.3 Il protocollo	70
OTTAVO CAPITOLO	75
ANALISI DEI RISULTATI	75
8.1 Correlazione tra le scale	75
8.2 Analisi qualitativa	94
8.2.1 Primo item	94
8.2.2 Secondo item	95
NONO CAPITOLO	100
9.1 Conclusioni	100
9.2 Limiti dello studio ed elementi per la ricerca futura	105
BIBLIOGRAFIA:	108

PRIMO CAPITOLO:

AMBIENTE LAVORATIVO

1.1 Definizione dell'ambiente lavorativo e della psicologia ambientale

Il termine “ambiente lavorativo”, secondo Briner (2000) indica gli elementi che compongono il contesto in cui un dipendente lavora; questo concetto comprende in modo ampio diversi aspetti: fattori fisici (es. temperatura, rumore, illuminazione, attrezzatura), interazione sociale (es. progettazione di uffici open-space o aspetti legati alla disposizione fisica che possono determinare il tipo di interazioni possibili) e sicurezza fisica (es. percezione del rischio di incidenti o infortuni).

Un'ulteriore classificazione degli elementi che compongono il contesto lavorativo comprende, oltre ai fattori fisici dell'ambiente, anche le caratteristiche e la natura stessa del lavoro (struttura del lavoro, carico di lavoro, etc.); caratteristiche organizzative più estese, come la cultura organizzativa e la storia dell'organizzazione. Inoltre, vengono incluse condizioni generali del mercato del lavoro, del settore in cui l'organizzazione è inserita e, infine, le relazioni ufficiali e interpersonali che hanno luogo tra i dipendenti (Emmanuel, 2021).

Secondo la definizione di Massoudi e Hamdi (2017), l'ambiente lavorativo è il luogo in cui viene svolto un compito. Questo concetto comprende anche la posizione geografica fisica del luogo di lavoro e le immediate vicinanze. Include anche altri fattori come la qualità dell'aria, il livello di rumore e ulteriori benefit derivanti dall'impiego, come l'assistenza all'infanzia gratuita e presenza del parcheggio. Inoltre, il termine viene utilizzato per descrivere le condizioni in cui opera un dipendente, correlate ai processi e alle procedure di lavoro.

In un'ottica prevalentemente psicologica, l'ambiente di lavoro può essere inteso, secondo gli studi di Briner (2000) come l'insieme di quelle caratteristiche rilevanti per il comportamento dei lavoratori. Nella definizione, per “comportamento”, si intendono tre tipi di fenomeni psicologici: stato emotivo (es. emozioni, umore, sintomi psicologici),

cognizioni (es. atteggiamenti, percezione, processi decisionali), comportamenti (es. efficacia, assenze, motivazione).

Dunque, il contesto lavorativo, anche da un punto di vista fisico, risulta essere di estrema importanza per la quotidianità delle persone. Questo è uno degli ambiti di interesse della psicologia ambientale, che analizza il comportamento umano in relazione all'influenza degli stimoli ambientali (Baroni, 2008). L'oggetto di studio della psicologia ambientale non è solo l'ambiente inteso in senso fisico, ma anche sociale, in quanto difficilmente separabili (Proshansky, 1987). Secondo la definizione di Gifford (2007) la psicologia ambientale si occupa dello studio delle interazioni tra gli individui e i loro ambienti fisici. In queste interazioni, gli individui modificano l'ambiente e ne vengono influenzati. Più precisamente viene definita da Costa (2009) "Quella scienza che si occupa di come l'ambiente influenza il nostro comportamento e la nostra mente e di come viceversa l'uomo, con la sua mente e il suo comportamento, tende a modificare l'ambiente". In una prospettiva più ampia, secondo Sundstrom (1986) la soddisfazione lavorativa è determinata da molti fattori che giocano un ruolo importante insieme all'ambiente, questi fattori sono il lavoro in sé, la responsabilità e l'autonomia, la possibilità di avanzamento, l'entità dello stipendio, il tipo di supervisione, le relazioni con i colleghi, la sicurezza del posto e la strategia aziendale (Baroni, 2008). Dunque, vengono prese in considerazione le tematiche ambientali come "contenuti", ovvero processi psicologici cognitivi, percettivi, affettivi, identitari, comunicativi (Bonnes et al., 2003) e non come variabili esterne all'individuo (Carver et al., 2015).

In questa sede, la psicologia ambientale è di particolare interesse, in quanto si intreccia con la psicologia delle organizzazioni. Esiste, infatti, una vasta letteratura che prende in considerazione gli effetti di particolari aspetti ambientali, in relazione al contesto lavorativo. Brunswik e Lewin vengono generalmente riconosciuti come i fondatori della disciplina (Gifford, 2007). Lewin, in particolare, fu uno dei primi studiosi a mettere in evidenza l'importanza dell'ambiente in relazione al comportamento umano, inaugurando la "psicologia ecologica", che troverà nella psicologia architettonica, confluita poi nella psicologia ambientale, la più completa sistematizzazione (Carver et al., 2015).

Ripercorrendo brevemente alcune tappe della psicologia delle organizzazioni, le prime concettualizzazioni dell'ambiente lavorativo, come quelle di Taylor (1911), prendevano

in considerazione l'ottimizzazione degli spazi per massimizzare l'efficienza produttiva. Successivamente, Münsterberg (1913) teorizzò che la manipolazione dell'ambiente fisico, potesse influenzare i comportamenti dei lavoratori, migliorandone la produttività (Collette & Miller, 2016). All'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor furono mosse critiche che riguardavano aspetti sociali, secondo queste, la teoria non teneva conto del benessere psico-fisico del lavoratore (Maeran & Boccato, 2016). Le teorie di Münsterberg, invece, furono pionieristiche anche nell'ambito della psicologia applicata, in quanto prendevano in considerazione ambiti di ricerca come le cause psicologiche degli infortuni sul lavoro, la monotonia, la fatica e l'adattamento dell'uomo all'ambiente lavorativo (Maeran & Boccato, 2016). Furono gli studi svolti presso le officine di Hawthorne della West Electric Company (Roethlisberger & Dickson, 1939; Mayo, 1933) che diedero inizio alla scuola delle relazioni umane. Questi studi misero in luce i limiti di un approccio puramente oggettivo, sostenendo che la produttività è stimolata non solo dalle condizioni fisiche dell'ambiente lavorativo, ma anche dalla situazione sociale esistente, portando l'attenzione su aspetti come il gruppo di lavoro (Maeran & Boccato, 2016). Questi studi, dunque misero in luce l'importanza del contesto fisico e spaziale nel modellare il comportamento umano ed ebbero un ruolo fondamentale nell'emergere della psicologia ambientale. (Bonnes & Secchiaroli, 1995). Così, negli anni Quaranta e Cinquanta, la ricerca sistematica negli ambienti fisici e nei processi psicologici aumentò (Steg et al., 2012).

L'intreccio tra queste discipline si manifesta nel riconoscere come elementi dell'ambiente fisico, come il design degli uffici open-space, l'illuminazione, il rumore o l'integrazione di elementi naturali, influenzino fattori come il benessere psicologico, lo stress, la soddisfazione lavorativa e, di conseguenza, decisioni critiche come le scelte di carriera (Sundstrom, 1987; Veitch, 2012; Hanna, 1998),

Grazie a questi sviluppi, negli ultimi anni la definizione degli ambienti di lavoro si sta spostando dalla concettualizzazione di ambiente come “sfondo”, cioè ambiente passivo, al concetto di spazio come supporto attivo per lo svolgimento del lavoro (Newsham, 1997). L'uomo viene inserito in un ambiente abituale, in cui trascorre una parte rilevante del suo tempo e in cui hanno luogo delle dinamiche di estrema importanza all'interno della sua vita, come l'individuazione di obiettivi, strumenti e sistemi di interazione che tendono ad essere sempre più complessi. La disciplina valuta l'impatto psicologico

dell'ambiente di lavoro, quindi è importante considerare, in questo senso, l'impatto che l'ambiente ha sull'affettività, sulla cognizione e sui comportamenti dell'individuo. Proprio per via della molteplicità di tali fattori, è complesso quantificare le conseguenze di questi, rispetto a quelle puramente fisiche (De Carlo, 2002).

1.2 Caratteristiche fisiche dell'ambiente lavorativo

Esistono molti studi che si concentrano su quali siano gli aspetti fisici determinanti in un ambiente di lavoro. Questi studi trovano relazioni tra le condizioni fisiche di lavoro a cui sono sottoposti i lavoratori e gli effetti che queste hanno sullo svolgimento del lavoro stesso. Nella rassegna di Horr et al. (2016) vengono individuati i fattori di qualità interna che influenzano la produttività dei lavoratori in un contesto lavorativo d'ufficio. Di seguito viene riportato l'elenco sopracitato, con integrazione di evidenze tratte da altri studi.

- Qualità dell'aria interna e comfort termico

Storicamente la ventilazione ha un ruolo fondamentale dal punto di vista del benessere fisico, in quanto viene utilizzata per rimuovere gli inquinanti che hanno origine all'interno dell'edificio. Gli studi dimostrarono che alti livelli di inquinamento dell'aria in un ambiente lavorativo, possono ridurre la produttività, in aggiunta agli effetti negativi sul comfort e sulla salute (Wyon et al., 2004).

Negli uffici, tassi di ventilazione più elevati sono associati a maggiore soddisfazione per la qualità interna dell'aria. Minori sintomi della SBS (Sick Building Syndrome) e miglioramento delle prestazioni lavorative (Seppänen et al., 1999; Fisk, 2009). Altre ricerche, indicano che tassi di ventilazione elevati si associano a minori assenze in ufficio (Milton et al., 2000), in quanto riducono la trasmissione di malattie respiratorie infettive (Li et al., 2007). Una buona ventilazione degli edifici, quindi, crea condizioni interne confortevoli e sane; per arrivare al comfort termico, gli ambienti interni devono ricevere una quantità sufficiente di aria esterna (Živković & Veljković, 2015).

Il comfort termico è uno dei fattori di qualità dell'ambiente interno più discussi, questo, secondo alcuni studi, influenza la produttività dei lavoratori (Roelofsen, 2015; Akimoto et al., 2010). Infatti, emerge che le variazioni di temperatura possono influenzare le prestazioni degli occupanti in attività d'ufficio come la lettura, la digitazione e le prestazioni di apprendimento (Seppanen et al., 2003; Seppänen & Fisk, 2006). Inoltre, il

controllo sui sistemi di condizionamento termico aiuta ad aumentare la soddisfazione, anche se può portare a degli sprechi di energia (Tetlow et al., 2012; Horr et al., 2016).

Il comfort è uno stato soggettivo che varia da persona a persona; quindi, il giudizio è dato da un processo cognitivo che coinvolge input influenzati da fattori fisici, fisiologici e psicologici (Lin & Deng, 2008). L'accettabilità termica è il grado di approvazione dell'ambiente da parte di un soggetto, mentre la preferenza termica è lo stato termico ideale in termini di ambiente (Langevin et al., 2013). La produttività degli occupanti aumenta quando un ambiente passa da uno stato termico accettabile a uno stato termico preferito, tuttavia, questo varia in base a caratteristiche fisiche della persona (Indraganti et al., 2015).

- Illuminazione e luce naturale

Le caratteristiche dell'illuminazione sono fondamentali per il livello di concentrazione e la percezione di piacevolezza, quindi di benessere. Alcune di queste caratteristiche sono l'intensità della luce o la sua naturalezza (Baroni, 2008). La luce naturale influenza le attività quotidiane, in quanto considerata la migliore fonte di luce per il comfort visivo umano (Hopkinson et al., 1966; Alrubaih et al., 2013; Edwards, 2000). Inoltre, incide anche sul ritmo circadiano, influenzando i ritmi biologici, come: temperatura del corpo, livelli di melatonina, attività della corteccia cerebrale e stato di vigilanza (Boyce, 1997). Ad esempio, Bickford (1980) trovò che una prolungata esposizione alla luce fluorescente bianca fredda avrebbe potuto indurre ritmi circadiani anomali, poiché riteneva che il meccanismo di regolazione dell'ipotalamo reagisse a tutte le frequenze di colore. In generale, quindi, l'illuminazione negli ambienti di lavoro influisce sul benessere, agendo attraverso processi visivi e non visivi (Stone 1999; Küller & Küller 2001; Veitch et al. 2004). Lo studio di Durat et al. (1993) dimostra che i livelli di illuminazione possono modificare lo stato emotivo; questo varia a seconda di caratteristiche personali come età e genere, ma anche in base a fattori come la temperatura del colore (Belcher & Kluczny, 1987). Risulta fondamentale, inoltre, che la luce venga percepita come "giusta", in quanto livelli di luce considerati troppo chiari o troppo scuri influiscono negativamente sullo stato emotivo (Küller et al., 2006).

- Rumore e acustica

Secondo lo studio di Banbury e Berry (2005), le ricerche identificano il rumore in ufficio come principale fonte di insoddisfazione per l'ambiente di lavoro, sia in termini di riduzione della motivazione (Evans & Johnson, 2000), sia in termini di peggioramento delle prestazioni (Banbury & Berry, 1997), che i termini di fastidio (Sundstrom et al., 1994). Viene dimostrato che i lavoratori percepiscono il rumore per la presenza di suoni distintivi come telefoni che squillano o conversazioni in sottofondo (Langdon, 1966; Boyce, 1974; Keighley, 1970; Sundstrom et al., 1994). In particolare, le conversazioni sono indicate come la fonte di fastidio principale. Secondo Evans e Jhonson (2000), il rumore è associato ad un calo motivazionale rispetto alla condizione di silenzio, riduzione delle prestazioni (Banbury & Berry, 1997) e aumento del fastidio e dell'insoddisfazione lavorativa (Sundstrom et al., 1994). Secondo gli studiosi, inoltre, un ambiente lavorativo rumoroso avrebbe anche un effetto sulla postura dei lavoratori, che in questa condizione tendono a ridurre i movimenti di cambiamento della postura, pervenendo dolore alla schiena. Infine, è stato dimostrato che il parlato e qualsiasi suono in cambiamento, nel tempo, può causare insofferenza. Jones (1999) definisce il concetto di Irrrelevant Sound Effects per cui, secondo gli studi, suoni non pertinenti al compito che si sta svolgendo, come ad esempio il parlato in sottofondo, musica o altri suoni variabili, disturbano la memoria a breve termine (Tremblay & Jones, 1999). In particolare, sono stati rilevati degli effetti che coinvolgono la memoria per la redazione di testi o per la correzione di bozze, dunque un effetto di interferenza semantica (Jones et al., 1990; Martin, Wogalter, & Forlano, 1988).

- Disposizione dell'ufficio

Secondo lo studio di Lee (2010), alcune caratteristiche di progettazione, come la densità dei posti a sedere, la loro vicinanza e la privacy, influenzano il modello di lavoro e le prestazioni. L'ambiente fisico, in termini di disposizione degli spazi e design (Horr et al., 2006) influenza il reclutamento, la fidelizzazione e la produttività dell'organizzazione, di conseguenza, il successo dell'azienda (Wheeler & Almeida, 2006).

Lo studio di Brennan et al. (2002), spiega un grande dibattito in questo campo che riguarda gli uffici openspace. Quando questo tipo di ufficio venne progettato, negli anni Quaranta, si ipotizzava che potesse essere uno spazio flessibile, che permettesse di

adattare lo spazio e la sua disposizione a cambiamenti nella dimensione e nella struttura dell'organizzazione. Inoltre, si riteneva che l'assenza di barriere fisiche facilitasse la comunicazione tra individui, gruppi e interi dipartimenti, migliorandone la produttività (Hedge, 1982). Se da una parte furono condotti degli studi che trovarono effetti positivi derivanti dagli spazi openspace, come maggiore comunicazione tra colleghi e supervisori (Zahn, 1991; Sundstrom et al., 1980) e maggiore socialità di gruppo (Brookes & Kaplan, 1972); dall'altra parte ci furono anche molti studi che riportarono risultati negativi. Tra questi vennero menzionati elementi come la diminuzione delle prestazioni (Oldham & Brass, 1979), minore privacy psicologica, aumento dei rumori, di disturbi e distrazioni (Sundstrom et al., 1980). Uno studio più recente di Brennan (2002), trova che questi uffici non facilitano la comunicazione, ma la impediscono in quanto impediscono conversazioni private. Emerge, ancora una volta, che i lavoratori riportavano mancanza di privacy e aumento del rumore, che portava, a sua volta, a minor concentrazione. Lo studio di Bernstein e Turban (2018) spiega che la transizione verso uffici openspace non garantisce maggiore interazione, poiché i lavoratori adottano strategie per preservare la propria privacy, ad esempio scegliendo un canale diverso per comunicare (Becker et al. 1983), come inviare un'e-mail. Inoltre, potrebbero avere un'influenza sull'intelligenza collettiva: prendendo in considerazione i risultati dello studio di Kao e Couzin (2014), viene ipotizzato che, gruppi di dimensioni limitate, massimizzano la precisione decisionale in ambienti complessi, mentre gli uffici openspace aperti e "trasparenti" possono risultare sovra stimolanti e ridurre la produttività.

- Biofilia e viste

L'architettura biofilica si basa sull'idea che gli esseri umani abbiano una connessione innata con la natura, che dovrebbe essere espressa nella loro vita quotidiana (Soderlund, 2015). A questo proposito, Beatley (2011) afferma che "abbiamo bisogno di una dose giornaliera di natura", ovvero che la natura deve essere integrata negli edifici, in modo che le persone non vengano separate da essa. Il concetto di biofilia, dunque, consiste nell'avvicinare la natura e l'ambiente urbano, evocando la doppia essenza dell'essere umano: sociale e naturale (Brioni, 2017). Le caratteristiche del design biofilico risultano essere un fattore chiave per le prestazioni e il benessere sul posto di lavoro. I risultati dello studio di Sanchez et al. (2018) suggeriscono che i benefici quantificabili dell'ambiente di lavoro biofilico vanno oltre gli indicatori fisiologici misurabili. Emerge

che il verde (nel caso dello studio preso in esame, vengono posizionate delle piante nell'ambiente lavorativo) e la luce naturale possono svolgere un ruolo importante nella salute e nelle funzioni cognitive delle persone. È stato dimostrato, inoltre, che l'ambiente naturale immediato e vicino svolge un ruolo importante nel benessere umano (Kaplan, 1989). Gli studi di Kaplan (1993), incentrati sull'importanza delle finestre nel luogo di lavoro mostrano, infatti, che le finestre sono fonte di luce, sole, informazioni sul clima e su ciò che accade fuori, risultano essere quindi un'estensione del luogo in cui si lavora, nel tempo e nello spazio. Oltre alla presenza delle finestre, emerge che il benessere psicologico viene favorito dalla vista di elementi naturali come alberi e pochi segni di vegetazione. Infatti, la presenza di edifici o parcheggi, quindi elementi costruiti, non costituiscono un problema a condizione che ci sia anche la presenza di elementi naturali. Secondo lo studio, le finestre offrono un modo per distogliere l'attenzione, offrendo sollievo durante l'attività lavorativa quotidiana.

- Aspetto e percezione

Ci sono poche evidenze empiriche sull'influenza dell'estetica del luogo di lavoro sui lavoratori. Tuttavia, Dean et al. (1997) ne sostengono l'importanza. Alcuni studi, infatti, hanno dimostrato che gli ambienti esteticamente piacevoli, hanno un impatto sulle percezioni e sulle emozioni delle persone sia a breve che a lungo termine (Maslow & Mintz, 1972). Questo avrebbe un impatto sulla capacità dell'organizzazione di attrarre le persone, grazie ad ambienti rigeneranti, e trattenerle per un periodo di tempo più lungo favorendo la ripresa dallo stress attentivo (Sander et al., 2019). Inoltre, gli studi sottolineano aspetti importati nella progettazione dell'ambiente. Tra questi vengono studiati elementi come l'ergonomia (Brookes & Kaplan, 1972), che nel campo del lavoro viene definita come la progettazione del luogo di lavoro, delle attrezzature, delle macchine, degli strumenti, dei prodotti, dell'ambiente e dei sistemi, tenendo in considerazione le capacità fisiche, fisiologiche, biomeccaniche e psicologiche dell'essere umano. Partendo da questa considerazione, vengono ottimizzate l'efficacia e la produttività dei sistemi di lavoro garantendo la sicurezza, la salute e il benessere dei lavoratori. In generale, l'obiettivo è quello di adattare il compito all'individuo, non l'individuo al compito (Fernandez, 1995). Dunque, risulta essere fondamentale nella progettazione del luogo di lavoro, ed è correlata alla salute occupazionale, alla sicurezza e alla soddisfazione lavorativa.

Tra gli aspetti importanti presi in considerazione nella progettazione del luogo di lavoro, Leather et al. (1998) includono anche la presenza di luce solare e gli effetti che questa ha sullo stress dei lavoratori (Schel, 2008). Brookes e Kaplan (1972), più in generale, trovano che il design dell'ufficio influenzi il benessere dei lavoratori. A questo proposito, Danielsson (2005) individua sette tipologie di progettazione di uffici. Tra questi, il design cell-office, ovvero, un ufficio a stanza singola, con un layout planimetrico caratterizzato da corridoi lungo i quali ogni stanza ha accesso ad una finestra, spicca per l'elevata soddisfazione, in quanto offre autonomia e controllo su fattori ambientali, rumore e condizioni di privacy. Tuttavia, dal punto di vista sociale, questi stessi elementi vengono anche valutati negativamente in termini di interazione con gli altri colleghi. A questo proposito, sono maggiormente soddisfatte le persone che lavorano in flex – office. L'idea del flex-office è che tutto il lavoro sia disponibile in un sistema informatico unico, accessibile da tutte le postazioni di lavoro e anche da casa, offrono quindi una postazione di lavoro non fissa e flessibile (Danielsson, 2005).

- Posizione e servizi

Tra i vari aspetti presi in considerazione, la posizione geografica del luogo di lavoro risulta essere correlata al benessere dei lavoratori, in termini di distanza dall'abitazione. Stutzer e Frey (2008) spiegano che il pendolarismo è un aspetto fondamentale nella vita dei lavoratori e che, per la maggior parte delle persone, è un peso mentale e fisico, che viene scelto solo se bilanciato da un lavoro intrinsecamente o finanziariamente gratificante. Secondo la review di Calderwood e Mitropoulos (2021), l'esposizione alle richieste lavorative, come il carico di lavoro, pressione temporale, stressor di sfida e orari di lavoro prolungati, hanno una correlazione positiva con indicatori di sicurezza come incidenti, quasi incidenti e comportamenti pericolosi alla guida; inoltre, ad un livello di analisi between – person il pendolarismo con durata maggiore è associato a una peggiore prestazione lavorativa. Al contrario, l'orario flessibile e il pendolarismo attivo (camminare o andare in bicicletta) sono associati alla percezione di minore stress legato al pendolarismo e ad una migliore prestazione lavorativa. È importante citare anche i lavoratori che vengono definiti espatriati, ovvero impiegati che vengono assegnati ad una succursale o sede estera, in un paese diverso dal proprio, per compiere un lavoro o un obiettivo aziendale, per un tempo prestabilito (Aycan & Kanungo, 1997). Sebbene l'esperienza di queste persone sia facilitata dalla propria realtà organizzativa, che

provvede alla strutturazione del tempo, agli incentivi economici, ai trasporti e alla sistemazione (Argentero & Cortese, 2021); ci sono una serie di difficoltà come il confronto con la nuova cultura e, in generale, quello che Selmer (1999) definisce “shock culturale”. In particolare, potrebbero intervenire una serie di fattori importanti per il benessere dell’individuo, come la tensione dovuta allo sforzo richiesto per ottenere il necessario adattamento psicologico, un senso di perdita e sentimenti di deprivazione riguardo ad amici, status sociale, professione e proprietà culturale, confusione riguardo al proprio ruolo lavorativo, ai valori e alla propria identità culturale (Oberg, 1960).

L’ultimo punto dell’elenco che risulta essere fondamentale, riguarda i benefit che vengono messi a disposizione dalla realtà organizzativa. Lo studio di Van der Voordt e Brunia (2016) ne cita alcuni trovando, ad esempio, che la disponibilità di benefit di base come assistenza sanitaria, pensioni e congedi hanno una relazione forte con le intenzioni di turnover; risultati simili vengono trovati anche in relazione a benefit che riguardano la qualità della vita, ad esempio childcare e programmi di benessere. Il quadro concettuale proposto da Viano et al. (2021) definisce tre tipi di incentivi che risultano essere attrattivi per il personale (nel caso specifico dello studio il campione è composto da insegnanti). Gli incentivi possono essere di diverso tipo:

- caratteristiche strutturali: riguardano la retribuzione. Se i lavoratori hanno una retribuzione adeguata, sarà un incentivo per rimanere nella posizione, evitando il turnover; tuttavia, gli studi dimostrano che questo è vero nel breve termine, ma incerto nel lungo periodo.
- caratteristiche fisse, ad esempio le caratteristiche del quartiere e lo status socioeconomico dell’area.
- caratteristiche malleabili, ovvero fattori interni all’organizzazione, come le condizioni sociali del lavoro, quindi la collaborazione e il supporto dei colleghi. Importanti sono anche le opportunità di sviluppo professionale e programmi di inserimento per supportare le prime fasi della carriera, come mezzo per migliorare la soddisfazione lavorativa (Mankki & Sintonen, 2025).

1.3 Person – environment fit

La teoria dell'adattamento persona – ambiente suggerisce che la conseguenza tra le caratteristiche situazionali e gli attributi personali si traduce in un adattamento per ottenere risultati efficaci, in particolare nei settori professionali in continua evoluzione (Kong et al, 2023). Nello specifico, questa teoria spiega come le persone abbiano un bisogno innato di adattarsi all'ambiente e di cercare ambienti che corrispondano alle proprie caratteristiche (Van Vianen, 2018). Questo perché, secondo la teoria di Deci e Ryan (2000) le persone hanno un bisogno fondamentale di appartenenza, che le spinge a confrontarsi con gli altri e, se gli altri condividono le stesse caratteristiche, entrerà in gioco il senso di appartenenza. Questo concetto, tuttavia, comprende un'ampia gamma di studi e teorie. Fin dall'inizio il concetto di cambiamento ha occupato un ruolo centrale all'interno della teoria, ad esempio partendo dalle teorie sull'adattamento basate sulla selezione, come l'ipotesi gravitazionale dell'adattamento di (McCormick et al., 1972, Wilk & Sackett, 1996) l'idea è che la natura autocorrettiva dei processi di selezione faccia sì che l'adattamento cambi nel tempo, quando gli individui che si adattano male si orientano verso professioni, lavori e organizzazioni più adatti ai loro interessi, abilità e valori. Al contrario, i modelli di adattamento basati sulla socializzazione, rafforzano l'idea che questo cambi attraverso l'adattamento stesso, ovvero che dopo l'ingresso nell'organizzazione la persona e l'organizzazione stessa crescano fino a diventare più congruenti man mano che i dipendenti vengono socializzati verso i valori e le norme aziendali, raggiungendo e mantenendo una corrispondenza a lungo termine con l'ambiente di lavoro (Chatman, 1989 ; Dawis & Lofquist, 1984). Più recentemente gli studi si sono concentrati sulle motivazioni psicologiche alla base dei cambiamenti di adattamento e sui processi adattivi e cognitivi che i dipendenti utilizzano per autoregolare il proprio adattamento (Vleugels et al, 2023).

Secondo lo studio di Kristof-Brown et al. (2005) il fit comprende una vasta gamma di concetti:

- Fit persona – vocazione: questo aspetto si riferisce alle teorie che si propongono di abbinare la persona da una carriera che soddisfi i suoi interessi. Inoltre, viene inclusa anche la teoria dell'adattamento al lavoro, che spiega come l'adattamento e la soddisfazione siano il risultato del soddisfacimento dei bisogni dei dipendenti da parte del loro ambiente lavorativo.

- Fit persona – lavoro: in questo caso viene posto l'accento sulle caratteristiche della persona e quelle del lavoro svolto. Questo concetto comprende l'adattamento domanda – abilità, che considera le conoscenze, competenze e abilità del lavoratore in relazione a ciò che il lavoro richiede. Viene, inoltre, presa in considerazione la soddisfazione delle persone nello svolgere compiti che soddisfano o meno i loro bisogni, desideri e preferenze.
- Fit persona – organizzazione: questo concetto prende in considerazione la compatibilità tra le persone e l'intera organizzazione; partendo dalla teoria di Tom (1971) per cui le persone hanno maggior successo in organizzazioni che condividono caratteristiche individuali della persona; in particolar modo si fa riferimento ai valori.
- Fit persona – team: in questo caso, ci si concentra sulla compatibilità interpersonale tra individui e i loro gruppi di lavoro. Evidenziando l'importanza, per il benessere delle persone, della percezione di sintonia con il proprio gruppo di lavoro, sentendo di avere valori e obiettivi simili ai propri (Herkes et al., 2019).
- Fit persona – supervisore: fa riferimento alla relazione che si sviluppa tra la persona e il suo team leader e in particolare alla corrispondenza delle loro caratteristiche psicologiche sottostanti.

Dunque, il fit persona – ambiente è un processo reciproco e continuo in cui le persone plasmano i propri ambienti e ne vengono plasmati. Risulta essere fondamentale in quanto, il livello di adattamento all'ambiente lavorativo ha conseguenze importanti nella vita delle persone, influenzando aspetti come la soddisfazione, la qualità delle prestazioni, i livelli di stress, la produttività e il turnover (Su et al., 2015).

1.3.1 Job Crafting

Il concetto di Job Crafting si riferisce ai cambiamenti che i lavoratori apportano di propria iniziativa al lavoro. I cambiamenti possono riguardare le mansioni che gli individui svolgono, le caratteristiche sociali del lavoro stesso e il modo in cui viene percepita la propria occupazione. Un'ulteriore implicazione riguarda il fatto che i dipendenti non rispondano al lavoro così come è stato progettato dai manager (job design), ma che lo modellino e ne influenzino continuamente la progettazione (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Sulla base della teoria Job Demands – Resources (Demerouti et al., 2001), il Job Crafting è stato definito come i cambiamenti che i dipendenti apportano alle proprie

richieste e risorse lavorative. Secondo la teoria di Tims et al., 2012, questo concetto può assumere quattro forme:

- aumentare le risorse lavorative e strutturali, come l'autonomia, la varietà e le opportunità di apprendimento;
- aumentare le risorse lavorative sociali, come il supporto sociale, il coaching da parte dei supervisori e i feedback;
- aumentare le richieste lavorative sfidanti, come il coinvolgimento proattivo in nuovi progetti;
- diminuire le richieste lavorative ostacolanti, ad esempio riducendo il numero di interazioni emotive o di compiti cognitivi.

Quando le caratteristiche del lavoro sono allineate alle esigenze e alle capacità personali dei dipendenti, è molto probabile che questi ultimi sperimentino un buon adattamento persona-lavoro, o person-job fit (Kristof-Brown et al., 2005).

Allo stesso modo, il modello di Wrzesniewski e Dutton (2001), hanno individuato tre tipi di Job Crafting definendoli come i cambiamenti apportati dagli individui a:

- la quantità, alla portata e/o al tipo di compiti lavorativi (task crafting o modellamento dei compiti);
- alla qualità e/o quantità delle interazioni sociali sul lavoro (relational crafting o modellamento relazionale);
- al modo in cui si percepisce il proprio lavoro (cognitive crafting o modellamento cognitivo).

Queste due teorie rappresentano gli approcci attualmente più comuni, studi recenti hanno cercato di unire questi approcci, suggerendo la possibilità di considerare un fattore di Job Crafting di ordine superiore, chiamato *Approach and avoidance crafting* (Bruning e Campion, 2018; Zhang e Parker, 2019), che rispettivamente si riferisce ad azioni intenzionali volte a ottenere risultati positivi o desiderabili, e azioni che mirano a prevenire risultati negativi. Questo, nella teoria di Zhang e Parker (2019), è il vertice di una struttura gerarchica, seguito da una forma comportamentale o cognitiva del Job Crafting e dal contenuto di ciò che viene modellato (richieste o risorse lavorative). In questo modo vengono proposte delle nuove dimensioni del costrutto, che integrano i due approcci originari (Tims et al., 2022).

1.4 Differenze dell'ambiente lavorativo in relazione al ruolo

Nell'analisi dell'impatto che l'ambiente di lavoro ha sulla persona, è importante tener presente l'interpretazione che dà il lavoratore dell'ambiente circostante (Briner, 2000). Fino a questo momento, sono stati menzionati fattori fisici ambientali e le influenze che hanno sulle persone, prevalentemente occupate in lavori d'ufficio. Ma, in letteratura, sono state riscontrate delle differenze tra la vita lavorativa d'ufficio e quella in ambienti prevalentemente operativi. Di seguito vengono illustrati i risultati di alcuni di questi studi e si sottolinea, per maggiore chiarezza, che verranno utilizzati i termini "operai" e "impiegati" che fanno riferimento alla terminologia anglosassone "blue – collar" e "white – collar", unicamente per distinguere mansioni di tipo impiegatizio – amministrativo e quelle operative manuali in contesto produttivo. Tali etichette, nel presente studio, non hanno alcuna connotazione sociale o valutativa. Il termine white – collar comprende, secondo la classificazione UE (Statistics Finland, 2016): dirigenti, professionisti, tecnici, impiegati amministrativi; mentre il termine blue – collar comprende: lavoratori nei servizi e vendite, agricoltura, artigianato e operai.

Lo studio di Dédelé et al. (2019), opera un confronto tra persone che lavorano come impiegati e persone che lavorano come operai, in relazione alla salute fisica e alla percezione di stress; in particolare, il focus riguarda la variabile del comportamento sedentario. Tra gli altri risultati, emerge che gli impiegati sono più soddisfatti della loro posizione professionale raggiunta e che ciò richiede un alto livello di autonomia decisionale, per cui situazioni stressanti sono inevitabili. Tuttavia, gli operai presentano un rischio di stress percepito più elevato rispetto agli impiegati. Questo potrebbe essere causa di una maggiore propensione a fumare e alla presenza di BMI (Body Mass Index) più elevata, importante perché risultano essere fattori strettamente associati a stili di vita non sani. Tendenzialmente, infatti, gli operai affrontano sfide maggiori poiché le loro mansioni richiedono attività fisica continua (es. costruzioni, disboscamento, vigili del fuoco), con un rischio crescente di affaticamento, dato da sovraccarico di lavoro, mancanza di vacanze o tempo libero, frequenti ore di straordinario e conflitti con superiori o colleghi (Rose et al., 2017). Anche il basso controllo sul proprio lavoro è considerato uno dei fattori più importanti per lo stress lavorativo (Ganster et al., 2013). Melchior et al. (2017), rilevano che i lavoratori esposti a richieste psicologiche elevate hanno un

rischio doppio di depressione e ansia rispetto a quelli con basse richieste, tutto questo rende i lavoratori operai più vulnerabili sia fisicamente che fisiologicamente.

Secondo altri studi gli operai sono esposti a carichi fisici e rischi ambientali che portano ad avere una maggiore quota di incidenti e infortuni, causa di assenze più frequenti rispetto agli impiegati (Väyrynen et al., 2016). Tra i fattori ambientali dannosi possono essere menzionati anche l'esposizione ad elementi chimici, ergonomici e il lavoro ripetitivo (Borg & Kristensen, 2000). Questi fattori sono associati ad un peggioramento della salute mentale, tra cui sintomi depressivi, ansia e insoddisfazione lavorativa (Jang et al., 2013; Kim et al., 2015). Inoltre, gli impiegati hanno maggiore autonomia e i loro compiti presentano sfide più positive, quindi, riportano livelli più alti di benessere lavorativo (Väyrynen et al., 2016), invece gli operai riportano meno stimolazione e coinvolgimento (Wright et al., 1994).

1.5 Evoluzione dell'ambiente di lavoro

Negli ultimi decenni sono stati registrati progressi significativi nell'automazione, digitalizzazione, machine learning, intelligenza artificiale e altre tecnologie. Questi sviluppi stanno trasformando non solo il mondo del lavoro, ma anche la natura stessa delle diverse tipologie di lavoro, diventate sempre più orientate ai servizi e, quindi, cognitivamente complesse (Makridakis, 2017). Gli studi di McAfee (2014) avevano previsto che ci sarebbe stata una prevalenza di “macchine intelligenti” che avrebbero svolto mansioni semplici, con una conseguente richiesta ai lavoratori di competenze non solo tecniche ma anche di tipo trasversale, come la lettura della realtà e capacità di adattamento agli ambienti. Il divario che si crea tra competenze richieste dal mercato del lavoro e competenze possedute, può essere colmato non solo con nuove competenze, ma con lo sviluppo di un nuovo punto di vista, che pone le persone in ottica di accogliere e governare le trasformazioni del lavoro (Argentero & Cortese, 2021).

I progressi tecnologici permettono di accedere a quantità illimitate di informazioni online, svolgere compiti cognitivi routinari rapidamente, offrire servizi in presenza o a distanza e collaborare con individui o team in tutto il mondo, scandendo nuovi tempi e metodi di lavoro (Johnson et al., 2020). Con lo sviluppo di queste tecnologie si sono delineati anche dei cambiamenti all'interno di concetti tradizionali, come ad esempio il modello del “posto fisso”, che si trasforma in quello di “carriera senza confini” (Rodrigues e Guest, 2010). Sembrano mutare, quindi, i concetti di stabilità e instabilità, sicurezza e insicurezza

lavorativa, portando la flessibilità a diventare il concetto principale, intesa come valore da chi ha competenze spendibili nei contesti organizzativi e come disvalore per chi non ne ha o pensa di non averne. Argentero e Cortese (2021), inoltre, spiegano che il concetto iniziale di potenziale di occupabilità (employability), un tempo era quasi esclusivamente connesso ai sistemi di istruzione e formazione; attualmente, invece, si innestano variabili psicosociali che non riguardano più soltanto le prime fasi della carriera lavorativa, ma comprendono un periodo di vita più esteso, nel quale la precarietà non è necessariamente una condizione subita, ma ricercata da soggetti altamente competenti. A questo, si aggiunge anche il concetto di polarizzazione, per cui persone con competenze ad alta complessità mantengono o aumentano il loro potenziale di occupabilità; sono invece a rischio professioni considerate poco complesse, come gli operai o alcune tipologie di impiegati d'ufficio che svolgono mansioni facilmente codificabili in compiti sequenziali. Emerge dunque, la necessità di una riprogettazione dei ruoli e delle mansioni, con aspettative più elevate nei confronti dell'acquisizione e dell'aggiornamento delle competenze all'interno della carriera (Johnson et al., 2020).

Tra i diversi sviluppi, un fattore importante è il telelavoro, che viene definito come “lavorare al di fuori del luogo di lavoro convenzionale e comunicare con esso tramite tecnologie informatiche o di telecomunicazione” (Bailey & Kurland, 2002). Questo può influire sull'equilibrio vita – lavoro, influenzando l'aumento della flessibilità temporale dei dipendenti, in quanto consente di rimanere connessi lavorando al di fuori degli orari tradizionali (Mazmanian, 2013). Le conseguenze della flessibilità possono essere positive (Reyt & Wiesenfeld, 2015), infatti, il telelavoro ha portato diversi benefici, come maggiore tempo libero, dovuto al non doversi recare in ufficio ogni giorno, spese ridotte, maggiore flessibilità e, in alcuni casi, maggiore produttività (Shaholli et al., 2024). Ma le conseguenze possono essere anche negative, in quanto potrebbero aumentare i livelli di stress dei dipendenti, impedendo di avere dei confini netti tra dominio lavorativo e non lavorativo (Reyt & Wiesenfeld, 2015). Questo concetto viene definito da Ragu-Nathan et al. (2008) tecnostress, ovvero lo stress che gli individui sperimentano a causa dell'uso dei sistemi informativi. Con l'avvento della pandemia COVID – 19, si è imposta la necessità di adottare il lavoro a distanza, che ha prodotto un'accelerazione della pervasività e dell'uso di nuove tecnologie digitali (Girardi et al., 2019). Sebbene il telelavoro sia associato a maggiore autonomia e flessibilità, questo cambiamento ha esposto le persone

ad un improvviso spostamento delle attività nella propria casa, senza la possibilità di organizzazione e formazione nella conoscenza di sistemi ICT (tecno – complessità). Questo, tra gli altri fattori, ha portato all'intensificazione del sovraccarico, del ritmo di lavoro (tecno – sovraccarico) e l'invasività della tecnologia nella vita privata (tecno – invasione) come spiegato da Consiglio et al., (2023).

Ai fini della trattazione di questa tesi, è importante anche menzionare gli aspetti della percezione dell'ambiente lavorativo durante lo smart working. Perché un ufficio domestico sia ergonomico, efficace, efficiente, sano, sicuro e funzionale, è necessario che abbia strumenti appositi, tra cui computer, sedia e scrivania adeguate ai bisogni fisici dei lavoratori, telefono e connessione a internet. La mancanza di questi, insieme alla scarsa formazione su come configurare una postazione ergonomica, ha portato molti lavoratori a operare in condizioni subottimali, con conseguenze negative sulla loro salute fisica (Reznik et al., 2021). Emerge, inoltre, che il telelavoro imposto dalla pandemia, è stato un problema per persone che vivono in spazi piccoli, in particolare la difficoltà riguarda l'assenza di uno spazio disponibile per avere una postazione di lavoro separata dal resto della casa (Bergefurt et al., 2023). Dallo studio di Xiao et al. (2020) emerge che i dipendenti senza una stanza dedicata al lavoro o insoddisfatti dei fattori di qualità ambientale interna, hanno ripostato problemi di salute mentale durante la pandemia (depressione, stress, disimpegno, problemi di umore, difficoltà di concentrazione e di qualità del sonno). Un altro studio ha mostrato che la presenza di luce naturale, della vista verso l'esterno e la vegetazione, erano importanti per la salute mentale dei dipendenti, per la concentrazione e il benessere. Tuttavia, è stato rilevato che i telelavoratori hanno sperimentato anche maggiore produttività, in quanto l'ambiente casalingo produce meno distrazioni rispetto all'ufficio; inoltre, questo ambiente viene percepito come più confortevole, con migliore qualità dell'aria, meno rumore e maggiore controllo della temperatura. Durante la pandemia tutti questi aspetti del telelavoro, sono stati portati all'estremo; infatti, è emerso che l'aumento del conflitto lavoro-vita privata, aspetto fondamentale per il benessere dei lavoratori, dipende dalla perdita dei confini tra i due domini e l'aumento delle responsabilità familiari, che crescono in parallelo con le richieste lavorative ed intensificano il conflitto tra i ruoli (Bergefurt et al., 2023).

1.6 Personalizzazione del luogo di lavoro

Lo studio di Moleski et al., (1982) sottolinea come i rapidi cambiamenti lavorativi nel clima aziendale, nell'ambiente sociale e nei valori umani, hanno prodotto una radicale ridefinizione delle strutture e dei processi organizzativi, ristrutturando le mansioni lavorative e riordinando le priorità per soddisfare i bisogni individuali. Per far fronte a questi cambiamenti, viene spiegata l'importanza di nuove strategie manageriali accompagnate da innovazioni nella progettazione degli spazi di lavoro aziendali, tra cui la ristrutturazione del processo di pianificazione ambientale, favorendo l'integrazione degli obiettivi organizzativi e dei bisogni individuali del lavoratore. Il focus in questo caso viene posto sull'implementazione della dinamicità e dell'incremento delle dimensioni aziendali, che hanno portato al bisogno delle organizzazioni di strutturarsi intorno a gruppi di lavoro, piuttosto che su aspettative del singolo ruolo e degli ordini gerarchici (Beckhard, 1969; Bennis, 1969).

Intorno alla prima metà del Novecento gli ambienti venivano pianificati in base a sistemi meccanicistici e burocratici, la pianificazione degli spazi era, quindi, semplice e basata sulla staticità. Nella pianificazione di organizzazioni adattive per un ambiente dinamico, la ricerca sui bisogni si sposta da un approccio tradizionale, focalizzato su gerarchia e divisione del lavoro, a una visione sistemica che considera l'organizzazione, gli individui e l'ambiente fisico come un insieme integrato e interconnesso. Tra le diverse prospettive di progettazione ambientale prese in considerazione nello studio, quella più significativa risulta essere la procedura che consente al dipendente di avere libertà di scelta. Infatti, solo nel caso in cui abbia possibilità di scelta sul proprio modello di comportamento, di organizzare il proprio ambiente fisico e di realizzare gli effetti delle proprie azioni, i bisogni del lavoratore saranno in grado di soddisfare i problemi legati alla soddisfazione e allo sviluppo. Secondo Steele (1973), il processo di pianificazione con cui viene determinato l'ambiente ha un'influenza più potente sulla soddisfazione dei dipendenti dell'ambiente stesso (Moleski et al., 1982).

Küller (1991), teorizza che l'interazione tra uomo e ambiente segue quattro fasi: attivazione, orientamento, valutazione e controllo. Secondo il modello di Bell et al. (1996) se la percezione soggettiva determina che l'ambiente si trova entro un range ottimale di stimolazione, il risultato è omeostatico, e questo provoca piacere. Le correlazioni tra

controllo percepito e comfort o soddisfazione generale sono state dimostrate in numerosi studi. In particolare, Ackerly et al. (2012) hanno discusso come definire la disponibilità dei controlli e come classificarli. Le categorie sono:

- fisico – comportamentali;
- controlli passivi – attivi;
- diretti (es. finestre, ventilatori) – indiretti (es. termostati)
- parametri ambientali su cui il controllo agisce.

Paciuk (1990) ha definito, invece, tre livelli di controllo personale in uno studio sul comfort termico e la soddisfazione sul posto di lavoro:

- controllo disponibile, che si riferisce non solo ai mezzi di controllo forniti dall'edificio, come il sistema di riscaldamento, ventilazione e condizionamento dell'aria, ma anche a norme organizzative come il codice di abbigliamento o il grado di manipolazione dei mezzi di controllo;
- controllo esercitato, ovvero l'atto pratico di utilizzare i mezzi disponibili per influenzare l'ambiente;
- controllo percepito, ovvero la dimensione soggettiva che deriva dalla conoscenza dei mezzi disponibili e dal feedback sull'efficacia delle azioni compiute.

Questo modello sottolinea come il controllo percepito sia influenzato dalla disponibilità dei mezzi e dall'esperienza pratica del loro utilizzo. Se le azioni non portano ai risultati sperati, il controllo percepito diminuisce. Inoltre, viene evidenziato che le caratteristiche personali, sociali e culturali dell'individuo influenzano il modo in cui il risultato di un'azione viene valutato, rendendo la percezione del controllo variabile in base al contesto.

Partendo da queste teorie, lo studio di Hellwig (2015) propone un modello che integra psicologia e architettura, per spiegare come il controllo personale influenza la soddisfazione negli ambienti interni. In particolare, la soddisfazione, secondo lo studioso, non deriva solo dal comfort, ma dal piacere che si prova nel momento in cui un'azione di controllo risolve uno stato di disagio. Emerge, inoltre, che fattori come la morfologia dell'edificio e le norme sociali possono agire come vincoli che riducono il controllo percepito e di conseguenza la soddisfazione. La progettazione, quindi, dovrebbe puntare a garantire ai lavoratori opportunità adattive efficaci, ponendolo al centro del proprio

benessere. Lee e Brand (2010), a sostegno di questa tesi, teorizzano che la distrazione causata da stimoli indesiderati nell'ambiente fisico potrebbe essere mediata positivamente da una maggiore percezione di controllo.

La sensazione di controllo è una motivazione spesso menzionata per la tendenza a personalizzare il posto di lavoro: le persone possono provare un senso di proprietà psicologica verso un certo spazio o posto di lavoro (Spicer & Taylor, 2006).

Secondo Sundstrom (1989), il termine personalizzazione deriva dalla psicologia ambientale, in particolare descrive l'esposizione di oggetti personali o legati al lavoro, o la disposizione dello spazio, al fine di distinguere l'occupante dagli altri. Wells (2000) aggiunge che la personalizzazione può essere utilizzata per sentirsi un individuo piuttosto che un ingranaggio di una macchina, per affrontare lo stress o trovando ispirazione, per ricordare la vita fuori dall'ufficio e per migliorare l'attaccamento di una persona all'ambiente. La personalizzazione, quindi, viene usata per dare un senso allo spazio.

Van Der Voordt e Van Meel (2002) affermano che la personalizzazione non si riferisce solo al distinguersi, ma indica anche la familiarizzazione con il luogo. Dalla letteratura, inoltre, emerge che lo spazio personale sia necessario per esprimere la propria identità, che viene definita come la distintività e auto-categorizzazione di status, utilizzate da un individuo per segnalare la propria identità in uno specifico ambiente di lavoro (Elsbach, 2003). Dunque, la personalizzazione del posto di lavoro aiuta i lavoratori a sviluppare una propria identità lavorativa, quando questo non è possibile, si ipotizza che vengano creati dei "surrogati". Secondo de Heer (2003), le persone attribuiscono valore alla propria identità e, personalizzando l'ambiente, possono comunicare non verbalmente tale identità. Questo comunica qualcosa sugli interessi, le emozioni e la vita di una persona al di fuori del lavoro. Un altro fattore importante è l'emozione, in questo caso la personalizzazione viene intesa come una valvola di sfogo inconscia per le emozioni e per fornire stimoli specifici e concreti. Agisce come comunicazione riflessiva ed espressione degli individui e del loro apporto con l'azienda. Blom (2000) afferma che la personalizzazione può essere motivata dal bisogno di esprimere l'identità individuale, ma anche dall'espressione dell'identità sociale del gruppo a cui ci si associa. Può dare un senso di appartenenza.

È stato ipotizzato che l'importanza psicologica della personalizzazione possa riguardare il concetto di controllo (Moleski & Lang, 1986; Wineman, 1986; Halpern, 1995). La personalizzazione di uno spazio può infatti generare sensazioni di controllo personale (Edney & Buda, 1976), che a loro volta sono state associate a un aumento della soddisfazione, a una riduzione dello stress, a un miglioramento delle prestazioni lavorative e al benessere psicologico e mentale (Wells, 2000).

Lo studio di Abdelfattah (2025), indaga la personalizzazione degli ambienti lavorativi in contesti educativi. Lo studio prende in considerazione diversi fattori:

- modifiche al layout: riorganizzazione dei mobili per supportare diverse attività come il lavoro individuale o il tutoraggio;
- aggiunta di elementi personali
- Controllo ambientale, come la regolazione dell'illuminazione e la gestione del rumore attraverso pannelli acustici

Dalla ricerca emerge che gli spazi di lavoro personalizzati migliorano significativamente la soddisfazione e la produttività dei docenti, rispetto a modelli di ufficio rigidi e standardizzati; inoltre, la personalizzazione agisce come una risorsa fondamentale per gestire il carico di lavoro e per far coincidere l'ambiente alle necessità del singolo lavoratore.

SECONDO CAPITOLO

ADATTABILITA' DI CARRIERA

2.1 Contesto economico e definizione di carriera

I cambiamenti come la crescente globalizzazione, i rapidi progressi tecnologici e il crescente ricorso all'outsourcing, ai dipendenti part – time e a tempo determinato, hanno alterato le strutture organizzative tradizionali, i rapporti tra dipendente e datore di lavoro e il contesto lavorativo, creando cambiamenti nel modo in cui gli individui gestiscono la propria carriera. In questo contesto in continuo cambiamento, possedere alcune capacità come l'adattamento, è diventato un fattore fondamentale per rispondere alle sfide del mondo del lavoro e per lo sviluppo della carriera (Johnston, 2018). Secondo Cappelli (1999) la recessione dell'1981 – 1982 ha innescato questi profondi cambiamenti, che hanno portato, dal punto di vista organizzativo, alla necessità di massimizzare la redditività, favorendo la flessibilità e l'esternalizzazione. Inoltre, con l'avvento dell'innovazione tecnologica, è diventato necessario stabilire relazioni di periodo breve con i dipendenti, per via delle competenze in rapido cambiamento, rivolgendosi al mercato del lavoro esterno per acquisirne di nuove e sempre aggiornate. Questo ha reso i percorsi di carriera più destrutturati e imprevedibili, modificando il contratto psicologico tra organizzazioni e dipendenti (Greenhaus, 2008); che non è più il risultato della lealtà del lavoratore verso il proprio datore di lavoro, ma diventa risultato dell'occupabilità, in termini di commerciabilità delle proprie competenze e conoscenze sul mercato del lavoro esterno (DeFillippi & Arthur, 1996). Le organizzazioni, secondo Fugate (2006), in seguito a questi cambiamenti, smettono di fornire la forma tradizionale di sicurezza, presentando in cambio delle opportunità per rimanere “occupabili” attraverso l'implementazione di nuove competenze spendibili durante lo sviluppo professionale.

Dunque, alla luce di questo, è importante comprendere quale sia la definizione di carriera e quali siano stati gli sviluppi teorici. Il concetto di carriera viene spiegato da Super (1980) a partire da quello di ruolo, inteso come insieme di aspettative (sia del lavoratore che del suo contesto sociale) e di performance, intesa come realizzazione del ruolo attraverso la soddisfazione e come modellamento del ruolo da parte dell'attore. Secondo lo studioso, la persona durante il suo arco di vita assume diversi ruoli, tra questi anche quello di

lavoratore, come gli altri, si modifica nel corso della vita, adattandosi alle circostanze e alle opportunità. È per questa varietà di cambiamenti, sequenziali o simultanei, che viene operata una distinzione tra i termini “occupazione” e “carriera”, erroneamente utilizzati come sinonimi. La carriera viene definita come sequenza di posizioni assunte durante il corso della vita, che possono essere anche simultanee e pre – occupazionali (come, ad esempio, il ruolo di studente, la partecipazione ad attività extracurricolari, etc.); mentre, l’occupazione è la sequenza di posizioni occupazionali assunte durante il corso della vita. Dunque, il focus si concentra su una visione olistica della carriera, che riguarda l’intera vita della persona. I ruoli lavorativi che questa assume, infatti, danno significato alla vita, contribuiscono a stabilire una programmazione quotidiana, forniscono relazioni e supporto sociale.

Inizialmente Super (1975) descrive una carriera tipica, come modello di fasi prevedibili. Questa tipologia di sviluppo, con una traiettoria lineare, rappresenta la storia lavorativa di molte persone della classe media durante la seconda metà del XX secolo. La carriera, infatti, era un valore delle organizzazioni gerarchiche, in cui lo sviluppo della persona consisteva nell’anzianità trentennale in una stessa azienda. Nel tempo questa concettualizzazione di carriera è cambiata, passando da una progressione prevedibile e lineare a qualcosa di “senza confini” e “proteiforme” (Arthur, 1994; Hall, 1996; Savickas, 2013). In relazione all’evoluzione della visione riguardante la vita lavorativa, il passaggio tra una visione statica e una visione più orientata all’interesse della vita della persona, in parte già spiegata, viene ben rappresentato da una definizione consolidata che descrive la carriera come sequenza delle esperienze lavorative di una persona nel tempo (Arthur et al., 1989). Nonostante la definizione non differisca molto da quella proposta da Super, questa concettualizzazione è importante perché prende in considerazione la rilevanza del tempo, non adottando una visione statica delle posizioni lavorative. Inoltre, gli stessi studiosi propongono una visione ampia del concetto di successo professionale, includendo possibilità di mobilità ascendente, orizzontale o discendente all’interno di contesti organizzativi, occupazionali, industriali e la mobilità tra questi (Arthur et al., 2005). Dunque, si sviluppano nuove forme di carriera scollegate da un singolo contesto occupazionale, caratterizzate da mobilità inter-organizzativa (Greenhaus et al., 2008). Due delle teorie che rappresentano in modo esaustivo questo cambiamento, sono la teoria della carriera senza confini e la carriera proteiforme.

2.1.1 Carriera proteiforme

Il concetto di carriera proteiforme viene proposto da Hall (1996). La derivazione del termine è fondamentale per comprendere il significato della teoria: l'etimologia fa riferimento al Dio greco Proteo, il quale aveva la capacità di mutare forma a suo piacimento. Dunque, concetto viene utilizzato per definire una carriera guidata dalla persona, non dall'organizzazione e che verrà reinventata dall'individuo in base ai cambiamenti riguardanti sé stesso e l'ambiente circostante. Le scelte personali e la ricerca di autorealizzazione sono gli elementi unificanti della vita della persona (Hall, 1976). Dunque, la concezione di carriera non è più riferita alla crescita all'interno di un contesto stabile, ma diventa adattamento ad un panorama in cambiamento. Il lavoratore si trasforma in attore che attribuisce significato e direzione al proprio comportamento vocazionale (Savickas, 2013). Come già accennato, in contrapposizione allo sviluppo di carriere che presuppongono un percorso lineare nel succedersi delle fasi di vita e dell'età, si ritiene che un percorso di carriera proteiforme si evolva attraverso cicli di apprendimento che si ripetono ogni pochi anni, portando ad un aumento delle prestazioni (Hell e Mirvis, 1996). La transizione tra i cicli evidenzia un'imprevedibilità del percorso rispetto alla carriera organizzativa, sottolineando l'importanza dell'apprendimento continuo per far fronte ai cambiamenti. (Gubler et al., 2014). Hall (2002) sostiene, inoltre, l'importanza delle metacompetenze, ovvero adattabilità e identità, che influenzano la capacità della persona di acquisire altre competenze. Secondo la teoria, i fattori dell'adattabilità sono: l'autonomia, l'autodeterminazione e il comportamento proattivo. Questi elementi, seppur importanti, secondo lo studioso non sono sufficienti, infatti, risulta essere fondamentale la simultaneità della consapevolezza dell'identità, intesa come autoconsapevolezza o come capacità di raccogliere feedback relativi a sé, formare percezioni di sé accurate e modificare il proprio concetto di sé in modo appropriato (Gubler et al., 2014). In generale, l'orientamento alla carriera proteiforme è un atteggiamento verso la carriera che implica l'auto direzione (il desiderio di essere agenti della propria carriera) e l'orientamento ai valori (desiderio di prendere decisioni di carriera guidate dai valori intrinseci), fondamentale risorsa psicologica per l'adattamento con successo alle transizioni di carriera. È importante sottolineare che non esiste una carriera proteiforme oggettiva, ma è sempre plasmata da processi interni all'individuo, il quale può intraprenderla anche con un ruolo permanente all'interno di un'unica organizzazione. Questo non è altro, quindi, che il “motore” che dà energia alla carriera di

una persona, con l'intervento di variabili interne all'esperienza del processo di carriera che la motivano (Hall, 2018).

2.1.2 Carriera senza confini

Il concetto di carriera senza confini è difficile da circoscrivere con una sola definizione. Tuttavia, nel presente studio, ci soffermeremo su quella che è la principale definizione proposta da Arthur (1994). Questa definizione contrappone la carriera senza confini alla carriera organizzativa. La differenza tra le due tipologie di carriera citate, differiscono in quanto la carriera senza confini è caratterizzata da "indipendenza da, piuttosto che dipendenza da, tradizionali assetti di carriera organizzativa". Questi ultimi, prevedono infatti una mobilità gerarchica verso l'alto in organizzazioni stabili, con ruoli e processi fissi e prevedibili (Greenhaus et al., 2008). Arthur e Rosseau (1996) inoltre, descrivono la carriera senza confini non come unico modello di carriera, ma come un concetto che può assumere diverse forme che si discostano dalle assunzioni occupazionali tradizionali (Greenhaus et al., 2008). Le forme più rilevanti che può assumere la carriera senza confini, individuate da Arthur (1994), vengono di seguito riportate:

- il superamento del confine riguardante il datore di lavoro, che da unico diventa molteplice;
- spendibilità della carriera nel mercato del lavoro, al di fuori del datore di lavoro attuale, come nel caso degli accademici e dei carpentieri;
- sostegno della carriera da reti o informazioni extra – lavorative, come nel caso degli agenti immobiliari;
- superamento dei confini legati alla gerarchia e ai principi di avanzamento, tipici della carriera organizzativa;
- superamento dei vincoli strutturali.

In seguito, è stato osservato da Arthur e Rousseau (1996) che può esserci mobilità anche tra altri tipi di confini, ad esempio confini occupazionali o culturali. Inoltre, con l'avanzare della ricerca, è stata stabilita una differenziazione tra cambiamenti di carriera fisici (o oggettivi), caratterizzati da mobilità fisica, come spostamenti effettivi tra i lavori, aziende, professioni e paesi; e cambiamenti di carriera psicologici (o soggettivi), che considerano la capacità di muoversi in termini psicologici, dal punto di vista di chi intraprende una carriera. Questo concetto porta con sé la complessità della mobilità

psicologica mettendo al centro la capacità dell'individuo di esercitare la propria agency, compiendo scelte di cambiamento, non solo fisico, dettate da motivi personali, familiari o valori intrinseci (Tams & Arthur, 2006).

Un esempio esplicativo delle varie forme che assume una carriera senza confini è il job crafting; definito come le azioni che i dipendenti intraprendono per modellare, plasmare e ridefinire il proprio lavoro (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Questo porta a possibili modifiche dei confini delle attività lavorative sia fisicamente (cambiamento delle attività lavorative) sia cognitivamente (cambiamento del modo in cui si percepisce il lavoro).

2.2 Evoluzione dal concetto di maturità a quello di adattabilità

Nell'ambito della trattazione di Super riguardo la carriera, emerge il concetto di maturità professionale, che viene definito come la capacità di affrontare compiti professionali o di sviluppo di carriera che la persona si trova ad affrontare. Questa capacità viene confrontata con quella degli altri che si trovano nella stessa fase di vita e affrontano gli stessi compiti di sviluppo (Super, 1977). La definizione iniziale, che si concentra sulla prontezza di prendere decisioni pre – professionali e professionali richieste dai curricula (Super & Kidd 1979), faceva riferimento allo sviluppo professionale degli adolescenti. Tuttavia, questa concettualizzazione comprende delle premesse non del tutto adeguate, in particolare nella generalizzazione della teoria agli adulti. Il concetto di maturità, infatti implica un processo di sviluppo lineare e legato all'età con compiti prevedibili simili tra gruppi diversi di persone; nell'età adulta, le traiettorie lavorative non sono omogenee, ma vengono influenzate dal contesto e non da un processo universale di maturazione (Super & Knasel, 1981). Dunque, per rispondere a questi problemi teorici, studiosi come Savickas (1977) propongono il concetto di adattabilità di carriera, il quale evita riferimenti alle fasi di crescita del lavoratore e permette di vedere l'individuo come soggetto proattivo. Inoltre, in questa evoluzione teorica, viene sottolineata l'interazione tra individuo e ambiente, in cui si cerca un equilibrio tra l'accettazione delle pressioni provenienti dal mondo del lavoro e l'impatto personale sull'ambiente (Super & Knasel, 1981). Risulta essere importante, quindi, specificare la differenza tra maturità e adattamento, in quanto spesso sono stati confusi. L'adattamento è il risultato del comportamento, definito come soddisfazione (atteggiamento) o come successo (risultato), è retrospettivo, in quanto mette in relazione una condizione presente con azioni passate; la persona, in questo caso, fa ciò che gli piace e ottiene dei risultati a lei

favorevoli. Invece, la maturità è prospettica, consiste in comportamenti e atteggiamenti presenti che riguardano compiti affrontati nel presente o che si incontreranno in futuro; in questo caso la persona affronta compiti appropriati alla sua fase di vita in modi che produrranno risultati desiderati (Savickas, 1997).

2.3 Adattabilità di carriera: teorie e definizioni

Da Super e Knasel (1981) l'adattabilità di carriera viene definita come la prontezza di un adulto ad affrontare il lavoro e le condizioni di lavoro in evoluzione; la teoria è stata rivolta non solo ad adolescenti e adulti, ma anche a bambini che immaginano possibili sé futuri e un futuro ruolo lavorativo. In generale, si riferisce alla capacità degli individui di adattarsi ai cambiamenti e di mantenere l'equilibrio dei propri ruoli di carriera quando affrontano transizioni lavorative (Chen et al., 2020). Nel corso della sua carriera Super continuò ad affinare la teoria dello sviluppo di carriera e, come già riportato, fu Savickas ad integrare il concetto di adattabilità come sostituto della maturità di carriera e i quattro segmenti della teoria di Super sull'arco e sullo spazio di vita, ovvero: prospettiva individuale, evolutiva, identitaria e contestuale (Johnston, 2016). Secondo Savickas (1997) l'adattabilità di carriera è un costrutto psicosociale che comprende le risorse di adattabilità (punti di forza o capacità di autoregolazione) di un individuo per far fronte a compiti, transizioni e traumi attuali e previsti nei ruoli professionali che alterano la sua integrazione sociale. Queste risorse risiedono nell'interazione tra persona e ambiente, il modello di Savickas, infatti, affronta le aspettative sociali a cui le persone sono sottoposte in relazione al loro ruolo lavorativo; secondo questa prospettiva, un'occupazione sarebbe un meccanismo di integrazione e connessione sociale, che offre una strategia per sostenersi nella società (Savickas & Porfeli, 2012). Inoltre, la teoria della costruzione di carriera (Career Construction Model of Adaptation) affronta il modo in cui gli individui costruiscono la carriera da una prospettiva contestualista e costruzionista, concettualizzando lo sviluppo come guidato dall'adattamento all'ambiente piuttosto che dalla maturazione di strutture interne, e ipotizzando che gli individui costruiscano rappresentazioni della realtà (Savickas, 2013). Secondo la teoria, le risorse di adattabilità creano delle strategie che gli individui utilizzano per orientare i propri comportamenti adattivi che, a loro volta, costituiscono le funzioni di orientamento come: esplorazione, affermazione, gestione e disimpegno (Savickas & Porfeli, 2012). Le risorse teorizzate da Savickas sono quattro:

- preoccupazione per il futuro: aiuta ad avere uno sguardo rivolto al futuro e prepararsi ad eventuali accadimenti;
- controllo: consente di assumersi le proprie responsabilità e plasmare sé stessi e il proprio ambiente per affrontare ciò che succederà attraverso autodisciplina, impegno e perseveranza;
- curiosità: spinge gli individui a pensare a sé stessi in possibili scenari alternativi;
- fiducia: le esperienze di esplorazione e attività di ricerca, generano aspirazioni e implementano il proprio progetto di vita.

Queste risorse supportano le strategie di autoregolazione e sono parte integrante del processo di adattamento descritto da Savickas:

1. *adaptivity*: si riferisce al tratto della personalità identificato come “flessibilità” o “disponibilità al cambiamento”. L’adattamento è riferito, in questo caso, al disequilibrio che si crea quando la persona non riesce più ad assimilare cambiamenti preservando la sua routine, quindi, per via di sentimenti di disagio, cambia sé stessa e l’ambiente circostante;
2. *adaptability*: si riferisce alle risorse psicosociali (precedentemente citate), che vengono mobilitate per gestire le transizioni e i cambiamenti;
3. *adapting*: si riferisce all’attuazione di comportamenti adattivi che affrontano condizioni mutevoli. Nel caso dell’adattabilità professionale, si intende l’adattamento a compiti, transizioni e traumi costitutivi della carriera;
4. *adaptation*: il termine si riferisce all’obiettivo di armonizzare bisogni interiori e opportunità esterne. Il fit tra queste è indicato da successo, soddisfazione e sviluppo.

Dunque, viene delineata una sequenza di adattamento che inizia con la prontezza adattiva, passa alle risorse di adattabilità e alle risposte di adattamento (comportamenti concreti che aiutano gli individui ad affrontare condizioni mutevoli) e infine ai risultati di adattamento (Johnston, 2018).

2.3.1 Sviluppi della teoria: revisione della letteratura

In letteratura sono presenti diversi sviluppi del concetto di adattabilità di carriera. Tra questi, possiamo menzionarne alcuni particolarmente significativi. Guichard (2009) spiega che nell’attuale società il focus dell’orientamento professionale non riguarda più

una scelta vocazionale, ma una vera e propria progettazione della propria vita. Utilizzando una citazione di Giddens (1991) secondo cui attualmente, il progetto riflessivo del sé consiste nel sostenere narrazioni biografiche coerenti, ma continuamente riviste, lo studioso spiega che diventa fondamentale comprendere come l'individuo attua la sua autocostruzione. La società determinerebbe una scelta identitaria, per cui i soggetti sono costretti a fare delle scelte che riguardano la propria vita, in base ad una serie di opzioni. Queste opzioni, proposte dalla società, sono categorizzazioni sociali e modalità di relazione con sé stessi, che guidano la persona nella creazione della sua rappresentazione. Nascendo immerso in questo contesto sociale, l'individuo assume una rappresentazione, che evolve attraverso la mediazione di azioni, interazioni e giochi linguistici, contribuendo all'evoluzione del contesto stesso. Secondo la teoria, ci sarebbe l'elaborazione cognitiva di frame identitari che, avendo un valore predefinito, costituiscono la base cognitiva delle rappresentazioni di sé e degli altri, nonché l'autocostruzione di alcune forme di identità. In base ai contesti in cui gli individui interagiscono, costruiscono forme distinte di identità soggettive; alcune di queste, anche passate, possono rimanere importanti per la vita dell'individuo tanto da costituirne il filo conduttore. Fondamentali, inoltre, sono le identità soggettive anticipate, che portano la persona ad investire nel futuro in cui si proietta. La costruzione del sé, infine, emerge dalla dialettica riflessiva centrata su sé, che unifica l'esperienza della persona; una dialettica riflessiva decentrata, che nasce dall'interazione con gli altri, porta la persona a reinterpretare una situazione da un'altra prospettiva.

Partendo dalla base teorica della teoria dell'auto-costruzione di Guichard (2009) e della costruzione di carriera di Savickas, nasce un altro sviluppo importante della teoria, ovvero il modello Life Design (Savickas et al., 2009). Basato sul costruttivismo sociale, spiega come la conoscenza e l'identità dell'individuo siano prodotti dall'interazione sociale e come il loro significato sia co-costruito attraverso il discorso. Questo modello supera il concetto dell'esistenza di un sé statico, parlando di una costruzione del sé o di un'identità narrativa. Secondo la teoria, il sé si costruisce anche attraverso esperienze specifiche che la persona ha vissuto nei vari ambienti in cui si è trovata. Gli approcci narrativi all'orientamento professionale si basano su queste esperienze come risorsa significativa per la progettazione e la costruzione della vita futura. Il concetto di sé verrebbe quindi modificato da nuove esperienze e anche dall'osservazione dei comportamenti degli altri.

Il sé, dunque, non è stabile, ma viene continuamente ricostruito. Al centro della teoria viene trattata la narrabilità, definita come la capacità di mantenere la continuità della propria storia, anche passando attraverso dei cambiamenti. Si parla di un processo che trasforma frammenti di esperienze in una struttura unitaria. Insieme, adattabilità e narrabilità forniscono agli individui la flessibilità e la fedeltà di sé, che consentono loro di impegnarsi in attività significative e di prosperare nelle società della conoscenza (Savickas et al., 2009).

Da una prospettiva diversa, Fugate et al. (2004) considerano l'adattabilità un fattore fondamentale della vita lavorativa della persona, in termini di occupabilità. L'occupabilità viene definita dagli studiosi come una serie di costrutti incentrati sulla persona, che si combinano per aiutare i lavoratori ad adattarsi efficacemente ai cambiamenti lavorativi. Risulta essere, nello specifico, una forma di adattabilità al lavoro che consente ai lavoratori di identificare e realizzare opportunità di carriera, facilitando le transizioni. Alla base della teoria è presente il concetto di adattamento attivo, definito tale in quanto i lavoratori in transizione interagiscono attivamente con i loro ambienti di lavoro, ottenendo informazioni su di esso e feedback sulla loro posizione al suo interno, possedendo condizioni interne come ottimismo e autoefficacia, necessarie per affrontare le sfide del cambiamento e, infine, mantenendo la capacità di modificare comportamenti, cognizioni e affetti. Questo risulta anche essere il collante concettuale che integra le dimensioni dell'occupabilità, ovvero:

- identità di carriera: fornisce una rappresentazione più o meno coerente di esperienze e aspirazioni professionali. Questo costrutto è longitudinale, in quanto implica dare un senso al proprio vissuto, dando una direzione al futuro. Come teorizzato dai concetti di carriera senza confini e proteiforme, la varietà di potenziali traiettorie di carriera è illimitata, dunque, l'identità di carriera funge da bussola per l'individuo;
- adattabilità personale: è la capacità di adattarsi a situazioni mutevoli, determinata principalmente da differenze individuali, ovvero: ottimismo, propensione all'apprendimento, apertura mentale, locus of control interno e autoefficacia generalizzata;
- capitale sociale e umano: questo concetto rappresenta l'investimento di persona e organizzazione in opportunità di carriera e conseguente ritorno futuro nel mercato

del lavoro. Il valore risiede nella capacità del capitale di fornire informazioni e influenza attraverso i network, dando accesso a opportunità di carriera.

2.4 Predittori e outcome

Nonostante il concetto di adattabilità di carriera sia stato introdotto circa quarant'anni fa, solo di recente è stato operazionalizzato in modo condiviso dalla comunità scientifica. Di seguito, vengono riportati due degli studi più importanti che sintetizzano lo stato attuale della ricerca empirica sull'adattabilità di carriera.

Rudolph et al. (2017) hanno condotto una metanalisi sull'adattabilità di carriera composita, aggregata lungo le quattro dimensioni della teoria: preoccupazione, controllo, curiosità e fiducia, che risultano essere distinguibili teoricamente e anche altamente correlate. Come già riportato, secondo la teoria di Savickas (2005), lo sviluppo di carriera è il prodotto dell'integrazione di esigenze personali del lavoratore e del loro adattamento all'ambiente. Ciò che distingue i lavoratori, è la misura in cui sono disposti (adattività) e capaci (risorse di adattabilità), a sviluppare risposte di adattamento che li portino ad affrontare il cambiamento. Verrà approfondito ora, nel dettaglio, quali sono le variabili e i risultati che emergono dalla meta-analisi di Rudolph et al. (2017), in cui vengono inclusi un totale di 90 studi.

Nell'analisi vengono prese in considerazione variabili organizzate secondo il modello di adattamento della costruzione di carriera, precedentemente descritto, dividendole come segue:

- variabili di adattività: capacità cognitiva, tratti della personalità (Big Five), auto-valutazioni di base, personalità proattiva, autostima, orientamento al futuro, positività disposizionale (speranza e ottimismo);
- risposte di adattamento: auto-efficacia nella scelta professionale, auto-efficacia occupazionale, pianificazione della carriera, esplorazione della carriera;
- risultati di adattamento: successo e performance, soddisfazione, identità di carriera, benessere soggettivo, indicatori negativi con correlazione inversa (intenzioni di turnover, affetto negativo, stress lavorativo), indicatori economici, impegno organizzativo

Vengono poi presi in considerazione i dati demografici (livello di istruzione, età, genere, anzianità lavorativa).

Lo scopo dello studio, dunque, era quello di sintetizzare i risultati empirici della relazione tra adattabilità di carriera e misure di adattività, risposte di adattamento e risultati di adattamento. Mantenendo la suddivisione, i risultati principali mostrano che:

- misure di adattività: la relazione positiva tra adattabilità di carriera, capacità cognitive e tratti di personalità, indica che, come ipotizzato dal modello di costruzione della carriera, la flessibilità cognitiva sia fondamentale, in quanto porta ad un incremento dell'adattabilità, che si sviluppa grazie alle esperienze nel tempo e all'apprendimento. Emerge, inoltre, che i tratti di personalità sono correlati ma distinti dall'adattabilità di carriera; quindi, ne spiegano una parte della varianza;
- risposte di adattamento: l'adattabilità è positivamente correlata alla pianificazione e all'esplorazione di carriera, così come all'autoefficacia decisionale. Quindi le risorse facilitano le risposte di adattamento a condizioni mutevoli;
- risultati di adattamento: l'adattabilità di carriera risulta avere forte correlazione con prestazioni lavorative auto-riportate e occupabilità; inoltre, l'adattabilità risulta essere una risorsa protettiva, in quanto mostra una correlazione negativa con lo stress e le intenzioni di turnover. Infine, emergono correlazioni positive anche con engagement e risultati imprenditoriali, considerati dalla teoria della costruzione di carriera esiti positivi dello sviluppo di carriera.

Emergono anche implicazioni positive per il benessere soggettivo e il funzionamento della vita in generale. Nonostante non vengano inclusi nello studio emerge, infine, che l'adattabilità risulta avere relazioni positive anche con la felicità, la salute soggettiva, la qualità della vita, la resistenza e la resilienza.

Jhonson et al. (2016) conducono un'analisi sistematica, in cui non vengono inclusi solo dati quantitativi, come nell'analisi precedentemente citata, ma anche dati qualitativi. Vengono presi in considerazione 116 articoli, analizzando otto diversi tipi di strumenti di misurazione, concentrandosi sull'efficacia degli interventi e come questi possano aumentare i livelli di adattabilità di carriera. Anche in questo caso, le variabili prese in considerazione, vengono analizzate seguendo il quadro teorico della Teoria della

costruzione di carriera, ma le variabili e quindi i risultati, vengono categorizzati in due gruppi, che di seguito vengono descritti nel dettaglio.

- Risorse di adattabilità

Per quanto riguarda i correlati, vengono trovate associazioni positive tra le risorse e i tratti di personalità della teoria dei Big Five, con una relazione più forte riguardante il tratto della coscienziosità. L'unica relazione che risulta essere negativa è quella relativa al nevroticismo. Inoltre, le risorse risultano essere correlate negativamente all'ansia e positivamente all'autostima, alla significatività (*meaningfulness*) e all'adattabilità individuale. Risultano essere correlate positivamente anche al perseguimento degli obiettivi (motivazione, *promotion regulatory focus*, risposta alle avversità, speranza, ottimismo) e negativamente alla percezione di barriere interne ed esterne. Infine, le relazioni sono positive anche con i fattori legati allo sviluppo positivo della carriera (status, identità professionale, occupabilità, promovibilità, soddisfazione di carriera, vocazione, *mentalità boundaryless*, percezione di competenze, aspirazioni di carriera).

Tra i predittori che favoriscono l'attivazione delle risorse, vengono menzionati fattori individuali come intelligenza emotiva, proattività, speranza, ottimismo, Sé lavorativo futuro, e fattori contestuali come il supporto sociale e genitoriale, ambienti di apprendimento stimolanti, ma anche esperienze come la disoccupazione. Studi longitudinali, inoltre, indicano che l'orientamento all'apprendimento e l'età predicono l'aumento dell'adattabilità. Gli outcome, invece, riguardano il benessere (la soddisfazione lavorativa, di vita e di percezione della salute aumenta, riducendo lo stress lavorativo), il lavoro (miglioramento della performance, della soddisfazione salariale, dell'occupabilità percepita e dell'impegno verso l'organizzazione), le transizioni (facilita la ricerca del lavoro e la qualità del reimpiego, grazie all'aumento dell'autoefficacia e la qualità), diminuzione del turnover. Emerge anche che l'adattabilità agisce come mediatore, trasformando tratti stabili (es. personalità) in risultati come l'engagement.

- Risposte adattive

la religiosità intrinseca e la consapevolezza spirituale risultano essere correlati positivamente con l'autoefficacia decisionale di carriera. Queste vengono intese da Duffy e Blustein (2005) come fonti di senso ultimo di scopo e struttura di supporto che infonde fiducia in periodi di stress e transizione. Per quanto riguarda i predittori, vengono

menzionate variabili come le preoccupazioni di carriera, l'orientamento all'apprendimento e la speranza. Da un punto di vista longitudinale, invece, supporto sociale percepito e disposizione emotiva positiva predicono risposte adattive come pianificazione ed esplorazione. Al contrario, l'insicurezza lavorativa inibisce la pianificazione di carriera. Infine, per quanto riguarda gli outcome, emerge che le risposte adattive contribuiscono ad avere un senso di potere, soddisfazione di vita e realismo delle aspirazioni di carriera. La pianificazione predice positivamente la lealtà organizzativa, mentre l'esplorazione di carriera predice negativamente la lealtà e positivamente l'intenzione di turnover.

2.5 Digitalizzazione e adattabilità di carriera

Le carriere sostenibili sono diventate necessarie affinché individui e organizzazioni possano adattarsi a contesti in rapida evoluzione e a cambiamenti tecnologici (Lawrence et al., 2015).

La tecnologia è un fattore fondamentale nello sviluppo delle carriere. L'automazione, l'intelligenza artificiale e altri progressi tecnologici hanno influenzato notevolmente come lavoriamo, quanto lavoriamo e come lavoriamo. Storicamente le nuove tecnologie hanno portato alla sostituzione di posti di lavoro con posti nuovi; i cambiamenti attuali, tuttavia, hanno dato luogo a punti di vista diversi riguardo l'impatto della tecnologia. Se da una parte si prospetta una maggiore produttività, la creazione di nuovi posti di lavoro e la fine di lavori poco complessi e ripetitivi, dall'altra, in ottica più negativa, si prospetta la possibilità di una considerevole perdita di posti di lavoro e una crescente disuguaglianza socio – economica (Piazza, 2016; Rotman, 2013). C'è accordo sul fatto che con l'avanzare delle innovazioni tecnologiche, il lavoro richiederà un insieme di competenze più complesse (McDonald & Hite, 2018). Per questi motivi, diventa necessario che gli individui e le organizzazioni sviluppino carriere che possano adattarsi a contesti in rapida evoluzione e a cambiamenti tecnologici. In particolar modo, nell'attuale periodo storico, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale sta diventando sempre più diffuso e le organizzazioni stanno attraversando una trasformazione dinamica alimentata dai progressi in questo campo (Chin et al., 2019; Kong et al., 2023).

Il continuo sviluppo dell'intelligenza artificiale può avere un impatto importante sul lavoro, sia da un punto di vista organizzativo, come gli orari di lavoro e i modelli retributivi, ma anche da un punto di vista sociale, che in merito alle relazioni tra i datori di lavoro e

i dipendenti. Questo contesto rischia di generare un senso di insicurezza, incrementando l'abbandono del posto di lavoro (Brougham & Haar, 2018). Gli atteggiamenti dei dipendenti sono fondamentali per il comportamento di rifiuto o accettazione della tecnologia, questo a sua volta influenza l'organizzazione. Allo stesso tempo, alcuni studi (Kim & Heo, 2021; Wright & Schultz, 2018) sostengono che intelligenza artificiale contribuire ad innovare il valore aziendale, automatizzando i processi produttivi, analizzando il valore dei dati e ottimizzando decisioni e azioni, aiutando a migliorare l'efficienza operativa complessiva delle organizzazioni (Yu et al., 2023).

In questo contesto, l'adattabilità di carriera può essere considerata una competenza essenziale sul posto di lavoro, in quanto aiuta gli individui a scorgere nuove possibilità nei cambiamenti inaspettati, a trarre vantaggio da questi mutamenti e a riprendersi da imprevisti (Rudolph et al., 2017). Gli individui possono incrementare la propria adattabilità di carriera partecipando a programmi di formazione volti a sviluppare le loro capacità di gestire i cambiamenti professionali (Savickas & Porfeli, 2012), mentre i manager possono aiutare i dipendenti a adattarsi rapidamente al contesto lavorativo per rafforzare tale adattabilità (Zacher et al., 2015). Lo studio di Liu e Jew (2023) trova che con lo sviluppo della tecnologia digitale, le persone manifestano bisogni diversificati per una migliore qualità di vita: i giovani prediligono nuove professioni che si allineino ai loro interessi e ai loro passatempi, mostrandosi propensi a esplorare percorsi di carriera inediti (Kim, 2022). Disporre di un buon capitale sociale consente agli studenti di accedere a maggiori opportunità lavorative e di prendere decisioni professionali basate sui propri interessi lavorativi, sulle proprie capacità conosciute e sulle prospettive di carriera. Per i dipendenti, un maggiore capitale sociale fornisce un supporto nel raggiungere il fit persona-ambiente durante il processo di scelta di carriera, consentendo di adattarsi più rapidamente ai propri ruoli lavorativi, di accrescere l'adattabilità di carriera e migliorare la prestazione lavorativa.

TERZO CAPITOLO

SOSTENIBILITA' DI CARRIERA

3.1 Antecedenti teorici della sostenibilità di carriera

Nello studio di De Lange et al. (2015) viene proposto un excursus delle definizioni della parola “sostenibilità”. Gli studiosi riportano che venne definita dall’ONU nel 1972 come “una visione del mondo generale, secondo la quale le persone dovrebbero sforzarsi di soddisfare i bisogni in modo tale che la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri non sia messa in pericolo”. Questo concetto si lega inevitabilmente al mondo organizzativo, infatti, Holling nel 2001 lo descrive come la capacità di creare, testare e mantenere l’adattabilità, ponendo al centro la responsabilità del lavoratore. La sostenibilità organizzativa spesso è stata interpretata ed applicata da punti di vista differenti, alcune aziende si sono concentrate sull’aspetto della gestione ambientale, prendendosi cura del pianeta; dal punto di vista finanziario, la sostenibilità riguarda un continuo successo monetario e redditività in modo da poter mantenere i risultati dell’azienda nel tempo. Tuttavia, sempre di più viene vista come l’impegno a lungo termine per la responsabilità sociale e umana, si investe quindi nel benessere a lungo termine non solo dei lavoratori di un’organizzazione, ma anche degli esterni, comprendendo la comunità circostante e il benessere globale. Ciò che unifica questi punti di vista è il concetto di benessere a lungo termine (McDonald & Hite, 2018).

Pfeffer (2010) definisce questo concetto come “la capacità delle attività organizzative di influenzare la salute fisica, mentale e il benessere delle persone”. Oldham e Hackman (2010), in questo senso, sottolineano la crescente importanza della responsabilità dei lavoratori nel far progredire la propria capacità lavorativa, plasmando i lavori in modo che siano più sostenibili, quindi, al centro del concetto di sviluppo sostenibile, è presente l’obiettivo di rendere il posto di lavoro sicuro e sano da un punto di vista economico, umano, sociale ed etico (Barling & Griffiths, 2011; Levi, 2011). Fondamentale risulta essere anche la definizione di sostenibilità da parte dell’organizzazione del Lavoro (ILO, 2013), la quale mette al centro il concetto di lavoro dignitoso, menzionando l’importanza del reddito equo, della sicurezza e della protezione sociale, dell’uguaglianza di opportunità e trattamento per tutte le donne e gli uomini. Vengono menzionati, inoltre, i

concetti di libertà delle persone di esprimere le proprie preoccupazioni, organizzarsi e partecipare alle decisioni che influenzano le loro vite (De Lange et al., 2015). I valori riguardanti la sostenibilità organizzativa, dunque, si sono plasmati nel tempo, mentre all'inizio era vista come una necessità solida e consapevole dal punto di vista ambientale, con il tempo la visione si è ampliata, abbracciando aspetti come la giustizia sociale. Cooperrider e Fry (2012) arrivano a sostenere che la sostenibilità rappresenta “la più significativa opportunità dello sviluppo umano del ventunesimo secolo”. Tomilson et al. (2018) hanno affrontato in modo specifico l'ambiente mutevole di carriera e la necessità di una carriera flessibile, che rimanga sostenibile attraverso cambiamenti della vita e sia modellata da ambienti esterni (sociali e organizzativi) così come da scelte professionali (McDonald & Hite, 2018).

Entrando nello specifico della sostenibilità di carriera, nel presente elaborato è stata trattata in precedenza la definizione di carriera, verranno quindi menzionati in modo meno approfondito, alcuni elementi costitutivi di questo concetto per definire, in seguito, la sostenibilità di carriera. Van der Heijden e De Vos (2015) basandosi sulla precedente letteratura, distinguono quattro elementi centrali nella definizione di carriera, spiegando come le evoluzioni nel mondo del lavoro li abbiano influenzati:

- tempo: la carriera viene concettualizzata come il movimento di una persona nel tempo. Le evoluzioni del mondo del lavoro hanno modificato elementi come l'ordine e la durata di sequenze di carriera prevedibili, portando ad avere minore prevedibilità delle tempistiche, di quando e dove si svolgerà la carriera. Inoltre, in relazione alla durata, i lavoratori affrontano una carriera più lunga, rispetto al passato, in termini di età pensionabile;
- spazio sociale: la carriera si riferisce anche al movimento di una persona nello spazio sociale in termini di relazioni tra le persone e le organizzazioni. I cambiamenti che riguardano questo elemento si riferiscono ad aspetti come la crescente globalizzazione, le nuove tecnologie, i cambiamenti demografici e i modelli di doppia carriera, che risultano essere sempre più presenti e che rendono i confini della carriera stessa sempre più labili;
- agency: fattori strutturali come le circostanze personali, le caratteristiche dell'organizzazione e della società, risultano essere fondamentali nel plasmare la carriera di un individuo; tuttavia, nelle carriere contemporanee l'agency

individuale viene considerata il fattore di maggior successo di carriera, è l'individuo a possedere la possibilità e di conseguenza a dover sviluppare la capacità di allineare le decisioni di carriera con altri domini della vita; contrariamente a quanto avveniva nelle carriere del XX secolo, in cui l'organizzazione era la parte più influente del processo;

- significato: come già menzionato, il contratto psicologico nelle carriere moderne passa da essere uno scambio di impiego a lungo termine in cambio di lealtà e progresso, ad essere basato sull'*employability* del lavoratore. Questo comporta anche un cambiamento nell'idea di successo di carriera, che viene determinato da ciò che si sta realizzando in confronto alle proprie ancora di carriera interne, ovvero la percezione soggettiva del percorso di carriera della persona (Schein, 1996).

3.2 Definizioni di sostenibilità di carriera

Partendo dagli elementi appena descritti, la sostenibilità di carriera viene definita da Van der Heijden e De Vos (2015) come la sequenza delle diverse esperienze di carriera di un individuo, riflesse attraverso modelli di continuità nel tempo (periodi di impegno intervallati da periodi di lavoro part-time, volontariato, disoccupazione, congedo, etc.) che attraversano diversi spazi sociali e che sono caratterizzate dall'agency individuale, grazie alla quale forniscono significato all'individuo.

Fondamentale in questa definizione risulta essere la dinamicità della carriera, composta da un ciclo di eventi e decisioni che determinano il lavoro della persona e le sue transizioni. La continuità è una sequenza di esperienze coerenti che rispettano aspirazioni, bisogni e capacità individuali. Per quanto riguarda lo spazio sociale, le carriere vengono messe in atto all'interno e attraverso diversi contesti (casa, lavoro, tempo libero), qui il concetto di continuità si riferisce alla capacità delle persone di combinare i diversi spazi sociali, a favore della sostenibilità di carriera. Il focus riguarda la modalità con cui i lavoratori possono creare carriere sostenibili tramite comunicazione aperta e allineamento tra bisogni individuali e organizzativi. Riguardo all'agency, invece, la sostenibilità di carriera, è il risultato dall'allineamento dei bisogni derivanti dall'ambiente sociale ampio in cui si trova il lavoratore, le sue aspirazioni di carriera e gli interessi del datore di lavoro. Anche in questo caso, la comunicazione risulta essere la risorsa fondamentale per permettere la sostenibilità,

soprattutto in relazione alle aspettative sul lavoro e sullo sviluppo personale. Oggi, le carriere comportano un continuo bisogno di aggiornamento delle competenze, con apertura a nuove opportunità di sviluppo. I dipendenti in grado di rendere le proprie carriere sostenibili sono quelli che hanno le conoscenze e la abilità più aggiornate, ma soprattutto la capacità di costruire continuamente nuovi requisiti di competenza traendone significato (Van der Heijden, 2005).

De Vos et al. (2020) definiscono la carriera sostenibile da più prospettive. Dalla prospettiva individuale, considerano l'individuo come attore centrale della carriera, ma allo stesso tempo, considerano la carriera intrinsecamente interconnessa, influenzata e con implicazione per gli altri stakeholder. Dunque, avviene il coinvolgimento di più livelli, non solo dell'individualità della carriera, ma di tutte le parti coinvolte. Inoltre, le carriere sostenibili vengono, anche in questo caso, viste come un processo dinamico, ovvero ciclico e autoregolante, in cui esperienze ed eventi offrono opportunità di apprendimento, il quale consente all'individuo di adattarsi e influenzare il proprio ambiente.

Newman (2011), nell'analisi della sostenibilità di carriera nei contesti organizzativi, si focalizza sugli aspetti demografici della forza lavoro, in particolare sull'invecchiamento di questa e le differenze tra le generazioni. In merito all'invecchiamento, attualmente hanno acquistato molta importanza le sfide di configurazione del lavoro per i lavoratori più anziani. Infatti, la ricerca, assume una prospettiva a sistema aperto, in cui il benessere della forza lavoro è approcciato da una prospettiva dell'arco di vita (Brzykcy et al., 2019; Stuer et al., 2019). La carriera sostenibile, quindi, secondo lo studioso, include la capacità di preservare e migliorare il capitale umano, ripristinando e mantenendo l'equilibrio.

Le carriere per essere sostenibili devono comprendere:

- rinnovabilità: in termini di pari opportunità di rigenerazione;
- flessibilità e adattabilità: si riferiscono all'apprendimento continuo in risposta al cambiamento;
- integrità: ovvero la completezza e l'interezza. In particolare, si riferisce alla coerenza tra valori e azioni.

Più in generale Newman (2011) sottolinea l'interdipendenza e l'influenza degli spazi sociali, spiegando come gli individui e le organizzazioni debbano essere aperti al cambiamento mentre si rinnovano. Le aziende devono, quindi, facilitare il processo di rinnovamento enfatizzandone la dinamica e l'interattività delle carriere, in particolare nella sfera privata delle persone (Greenhaus & Kossek, 2014).

Scondo Kossel et al. (2014), una carriera sostenibile deve includere sufficiente sicurezza economica, corrispondenza tra valori della persona e la sua carriera, adattabilità che rifletta i cambiamenti e le evoluzioni di esigenze e interessi e, infine, opportunità di rinnovamento. Questa definizione sottolinea l'influenza delle attuali condizioni lavorative precarie, che portano ad una difficoltà nel trovare l'equilibrio lavoro-vita privata.

In generale, partendo dalla nozione di sostenibilità, la sostenibilità nelle carriere implica la protezione e la promozione, piuttosto che l'esaurimento, dello sviluppo umano e professionale. Una carriera sostenibile ha quattro caratteristiche fondamentali (Greenhaus & Kossek, 2014; Newman, 2011; Kossek et al., 2014):

- è integrata con successo e soddisfazione all'interno della vita personale e familiare, si adatta quindi ai valori, alle preferenze e alle affinità dell'individuo;
- fornisce un senso di sicurezza al fine di soddisfare bisogni economici e benessere;
- comprende flessibilità nelle scelte di carriera, adattandosi ai bisogni e agli interessi che cambiano nel tempo
- è caratterizzata da rinnovabilità, in modo che l'individuo abbia regolari opportunità di rinnovamento delle conoscenze e delle competenze specifiche del settore e generiche, contrastando l'obsolescenza delle proprie capacità e proteggendo la propria occupabilità.

Inoltre, sostenere pratiche sostenibili nelle organizzazioni e nelle comunità vuol dire sottolineare la relazione tra sostenibilità e dimensioni etiche: responsabilità sociale d'impresa, giustizia sociale e comportamento etico. Questo non riguarda solo la responsabilità delle organizzazioni di proteggere e preservare le risorse naturali, ma implica anche la sostenibilità applicata alle risorse umane. La sostenibilità ambientale da sola risulta essere insufficiente, come spiega Pfeffer (2010), infatti, essere un'impresa

responsabile dovrebbe comprendere l'effetto sulle pratiche di gestione sul benessere fisico e psicologico dei dipendenti (McDonald e Hite, 2018).

3.3 Gestione sostenibile delle risorse umane

L'interesse generale si è focalizzato sui concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile quando la Commissione Mondiale sull'ambiente e lo sviluppo della Nazioni Unite (Commissioni Brundtland) ha pubblicato un rapporto, in cui veniva sviluppata un'agenda per un cambiamento globale e futuro per l'umanità, salvaguardandone le condizioni naturali di vita. Recentemente, i temi più salienti del dibattito si sono concentrati sulla scarsità delle risorse naturali, sociali e finanziarie, e su quanto l'attuale stile di vita dei paesi industrializzati siano ad alto consumo. Il dibattito si estende anche in ambito aziendale, in quanto le pratiche e le strategie aziendali producono un impatto significativo sulle risorse e sull'ambiente naturale e sociale dell'organizzazione, che a loro volta influenzano le condizioni di gestione delle sue Risorse Umane (Ehnert & Harry, 2012). Bansal (2005) definisce la sostenibilità aziendale come l'intersezione di tre principi: integrità ambientale, equità sociale e prosperità economica. Secondo Jennings e Zandbergen (1995) l'organizzazione non diventa sostenibile in sé, ma contribuisce al sistema più ampio in cui la sostenibilità può essere raggiunta o meno. Inoltre, la sostenibilità aziendale sarebbe caratterizzata da una molteplicità di obiettivi economici, ambientali e sociali che risultano fortemente connessi (Bansal, 2002).

Il mercato globale, nel tempo, ha assistito a importanti cambiamenti nella natura del lavoro con cui dipendenti e organizzazioni devono confrontarsi, ad esempio: contenuti di lavoro più intensivi in termini di conoscenza, cambiamenti tecnologici, innovazioni costanti e luoghi di lavoro e orari più flessibili (Truxillo & Fraccaroli, 2013). Risulta essere fondamentale, in questo ambito, tenere conto sia delle diverse prospettive degli stakeholder (dipendenti, i loro familiari e le parti organizzative coinvolte), che dei fattori contestuali ambientali e socio-umani, data la coesistenza di diverse interpretazioni di sostenibilità (es. vincoli governativi e sociali presenti nei vari paesi come l'età pensionabile e politiche di assicurazione sanitaria) (De Vos & Van der Heijden, 2017).

Diventando necessario affrontare il tema da un punto di vista più ampio e complesso, sono state considerate diverse prospettive nella gestione interna dei processi legati alle risorse umane. Se in un primo momento la ricerca si è concentrata sulla sopravvivenza e la redditività a lungo termine, gli studi successivi si sono concentrati sulla creazione di

una forza lavoro che abbia la fiducia, i valori, le competenze e la motivazione per raggiungere gli obiettivi (Ehnert & Ehnert, 2009). A questo si lega l'importanza delle carriere sostenibili, in riferimento non solo al singolo individuo che la svolge, ma anche alle organizzazioni che dipendono dal loro capitale umano per garantire prestazioni sostenibili. Ad esempio, la concomitanza di lavoratori appartenenti a fasce d'età diverse, porta le organizzazioni a cercare dei modi per “sostenere” i lavoratori più anziani. Quando le carriere sono sostenibili, i lavoratori possono beneficiare di pratiche di gestione su misura che danno maggiori possibilità di sviluppare le conoscenze e le competenze aggiornate, acquisendo continuamente nuove competenze e di conseguenza diventando più occupabili. Dunque, la carriera sostenibile implica un processo o una prospettiva dinamica, in cui viene considerato come le scelte di carriera degli individui e le modalità con cui le parti coinvolte gestiscono le carriere, influenzano la sostenibilità nel tempo delle stesse, generando nuove opportunità di impiego grazie al rinnovamento, la flessibilità e l'equilibrio (De Vos & Van der Heijden, 2017).

3.4 Invecchiamento della forza lavoro

L'età cronologica è sicuramente un indicatore utile in quanto facilmente misurabile, ma è anche un indicatore di altri fattori, come la salute, la fase della vita, i cambiamenti cognitivi, la motivazione, le aspettative e lo status generazionale (Truxillo & Fraccaroli, 2013). È importante soffermarsi sul concetto di generazione, in quanto l'appartenenza ad essa può comportare delle differenze nello sviluppo della personalità e della performance/produttività lavorativa. Il termine “generazione” rappresenta “l'insieme degli individui aventi pressappoco la stessa età; talvolta, più genericamente, tutte le persone, anche di differente età, che vivono nello spazio di tempo di cui si parla” (Treccani). La ricerca ha associato che le similitudini e le differenze generazionali nei valori, nelle aspettative e negli atteggiamenti, sono la conseguenza di processi sociali, economici e politici (Laudadio, 2022). Un esempio di differenze nel modo in cui le persone giovani e anziane percepiscono alcuni aspetti lavorativi è quello citato da Vantilborgh et al. (2013) riguardo al contratto psicologico: uno degli studi più significativi, dimostra che i lavoratori giovani registrano migliori risultati (minore burnout e minore intenzione di turnover) in presenza di una maggiore varietà dei compiti, mentre i lavoratori più anziani ottengono risultati migliori con una maggiore varietà delle competenze (Truxillo & Fraccaroli, 2013).

Nonostante le differenze, per fare in modo che le generazioni convivano e collaborino in modo generativo, è fondamentale applicare le politiche di Diversity Management, che hanno l'obiettivo di creare un cambiamento culturale e organizzativo, che orienti tutte le pratiche organizzative verso strategie di valorizzazione delle diverse competenze e di gestione dei diversi bisogni dei lavoratori (Sammarra & Profili, 2017). Nello specifico, vediamo la definizione di Walker e Taylor (1998), i quali definiscono l'Age Management come l'insieme degli interventi e delle misure pratiche di gestione del rapporto tra età e lavoro, che possono essere attivate a livello aziendale con l'obiettivo di creare condizioni in cui ciascun lavoratore possa esprimere il proprio potenziale senza essere svantaggiato dall'età. In questo contesto, il ruolo della formazione continua diventa cruciale, non in ottica di semplice rafforzamento e mantenimento del lavoratore, ma affrontando problematiche derivanti dal cambiamento demografico e del conseguente mutamento sociale. Infatti, le profonde trasformazioni demografiche che caratterizzano al livello europeo la denatalità e l'allungamento della vita lavorativa, richiede importanti riflessioni in ottica life – long e life – wide learning, nel sostenere l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra generazioni (Alessandrini & Mallen, 2020).

Secondo il Report World Population Prospects 2019, entro il 2050 una persona su sei nel mondo avrà più di 65 anni; essendo in crescita il peso di questa fascia d'età, si parla di "Economia d'argento". Questo termine comprende una vasta gamma di concetti, sfide e opportunità che l'invecchiamento della popolazione comporta in Europa. È auspicabile che le sfide che si presentano vengano affrontate in ottica di accrescimento della sostenibilità in relazione all'esposizione di rischi per la salute e sicurezza sul lavoro, soprattutto nel caso di lavori particolarmente faticosi. Risulta, quindi, fondamentale tutelare il lavoratore in tutto l'arco della vita lavorativa, promuovendo pratiche di lavoro sane e sviluppando politiche mirate al mantenimento di condizioni di lavoro adeguate e sostenibili al fine di assicurare un invecchiamento attivo e in salute. In questo senso, le Nazioni Unite, prendono in considerazione tre dimensioni che risultano essere importanti:

- misure di apprendimento lifelong, in modo che i lavoratori anziani possano rimanere nel mondo del lavoro più a lungo, anche se con modalità diversificate e flessibili;
- partecipazione alla vita sociale, consentendo agli anziani di svolgere un ruolo attivo nella società, evitando l'isolamento sociale relazionale;

- promozione della medicina preventiva, che favorisca la vita autonoma, consentendo agli anziani di rimanere autonomi quanto più a lungo possibile.

Questo trova conferma anche nell'agenda europea 2030 per lo sviluppo Sostenibile (Alessandrini & Mallen, 2020).

Attraverso queste pratiche, il fenomeno dell'invecchiamento viene affrontato come un "processo" non come una "condizione", in ottica di continuità del ciclo di vita, che inizia con l'accesso al mercato del lavoro fino alla sua uscita. La sfida delle aziende nell'immediato futuro sarà quella di ricercare un modello organizzativo che permetta di garantire un equilibrio tra la capacità di motivare e "ingaggiare" la forza lavoro più senior e la capacità di mantenere attivo il mercato delle assunzioni e i processi di sviluppo nei target più giovani. Si tratta di strategie che coinvolgono tutte le fasi della gestione del personale, dal reclutamento e selezione, alla formazione aziendale e allo sviluppo di carriera. Risultano essere fondamentali, inoltre, altri aspetti come la flessibilità degli orari, degli spazi e dell'organizzazione del lavoro, come anche il disegno delle mansioni e la composizione dei gruppi di lavoro, politiche di remunerazione e benefits, fino all'accompagnamento all'uscita.

3.5 Differenze di genere nelle carriere

Negli ultimi decenni la società e il mondo del lavoro hanno subito profondi cambiamenti, alcuni tra i quali sono la partecipazione delle donne al mondo del lavoro e la crescente eterogeneità della forza lavoro. Lo studio delle differenze di genere risulta essere strettamente connesso allo studio dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata, dati i diversi ruoli sociali di genere che donne e uomini tradizionalmente ricoprono secondo gli stereotipi collettivi. Sebbene questi ruoli siano anacronistici, la probabilità che le responsabilità familiari siano a carico delle donne rimane, infatti, nonostante l'emanazione di leggi sulle pari opportunità, l'equilibrio tra lavoro e vita privata potrebbe essere ancora lontano dall'essere neutrale rispetto al genere. Tuttavia, il ruolo dell'uomo sta cambiando, nonostante rimanga l'aspettativa di che l'uomo sia il principale fornitore di sostegno finanziario, si rilevano alti livelli di stress e sovraccarico, mentre, gli uomini che hanno raggiunto livelli elevati di equilibrio tra lavoro e vita privata sono in grado di ottenere un maggiore coinvolgimento e investimento nel ruolo familiare. Dunque, l'esperienza di equilibrio è correlata alla soddisfazione lavorativa e di vita in egual misura

negli uomini e nelle donne. Secondo altri studi interculturali, l'effetto di genere rimane significativo, con gli uomini che riportano livelli più elevati di equilibrio tra lavoro e vita privata rispetto alle donne (Morgenroth et al., 2021). Questa disuguaglianza è ragionevolmente ricondotta anche alla vita lavorativa (Pace & Sciotto, 2021).

Infatti, le donne continuano a essere sottorappresentate a tutti i livelli della forza lavoro, anche le discrepanze salariali basate sul genere sono un problema prevalente. Costruire un posto di lavoro inclusivo non vuol dire solo assumere più donne, ma garantire che ogni lavoratore, indipendentemente dalla propria identità di genere si senta supportato e rispettato. Si parla frequentemente del “soffitto di cristallo”, per rappresentare la difficoltà per le donne di accedere a posizioni professionali di alto livello, incrementando la disparità salariale. Un altro fenomeno è quello dell'over education: per cui, le donne ricoprono dei ruoli per cui sarebbe sufficiente un titolo di studio più basso di quello conseguito. Nonostante l'Italia tra il 2010 e il 2020 abbia fatto il miglior balzo in avanti tra tutti gli stati membri CE, si rileva la presenza dei quattro principali gender bias più diffusi in azienda:

- Nella valutazione delle prestazioni e nell'attribuzione delle competenze;
- Nel manifestarsi della tendenza delle donne di assumere qualità maschili, pur mantenendo femminilità;
- Nel modo in cui viene vissuta la maternità;
- Nel “gender war”, ovvero pregiudizio di genere che si manifesta nelle donne nei confronti delle donne stesse.

Gli obiettivi dell'Agenda 2030, è declinata in nove target che riguardano l'eliminazione di discriminazione verso le donne di ogni età e provenienza, l'eliminazione di ogni forma di violenza compreso sfruttamento, sessuale o di altro tipo, ogni pratica dannosa come le mutilazioni genitali o matrimoni infantili, riconoscimento e valorizzazione del lavoro domestico, garantire la piena partecipazione femminile e le pari opportunità di leadership ad ogni livello, pari diritti sulle risorse economiche, promozione dell'empowerment e l'intensificazione di politiche solide e normative effettivamente applicabili per la parità di genere (Laudadio, 2022).

QUARTO CAPITOLO

BURNOUT

4.1 Teoria e definizioni del costrutto

Nella vita degli individui il rapporto con il lavoro risulta essere un fattore determinante per il mantenimento dello stato di benessere, infatti, se gli ambienti di lavoro non sono ben organizzati e gestiti, possono avere conseguenze negative per i lavoratori, che invece di essere valorizzati, sperimentano esaurimento e logoramento delle proprie risorse psicologiche. Il burnout è diventato uno dei rischi professionali psicosociali più importanti, generando costi significativi per le organizzazioni e per gli individui (Edú-Valsania et al., 2022).

Questi aspetti sono oggetto di studio da molti anni, tuttavia, l'identificazione del termine burnout è avvenuta negli anni '70. Le teorie ne identificavano le radici nelle professioni di cura e di servizio, in cui c'è uno stretto contatto tra professionista e utente. Proprio per via di questo inquadramento in chiave interpersonale, è stato studiato non solo come una risposta ad uno stato di stress, ma anche in termini di transazioni relazionali dell'individuo sul posto di lavoro, concentrando l'attenzione sulle emozioni e sui valori dell'individuo (Maslach & Leiter, 2016). Nonostante sia un tema molto studiato, con particolare incremento negli anni della pandemia COVID-19, solo in pochi paesi dell'Unione Europea il burnout è ufficialmente riconosciuto come malattia professionale (Lastovkova et al., 2018). Le cause probabilmente sono dovute a più fattori: a differenza dell'ansia, dei disturbi dell'adattamento o della depressione, non esiste una diagnosi clinica precisa e una classificazione condivisa, inoltre, intercettare i rischi psicosociali legati al burnout all'interno delle valutazioni dei rischi è molto complesso a causa della carenza di informazioni. Tutti questi fattori oltre a creare ambiguità, sono un ostacolo per l'accesso alle cure (Demerouti, 2024).

Nella review di Demerouti (2024), viene delineato un excursus storico delle definizioni di burnout. Freudenberg (1974) introdusse il termine, riportando nei suoi studi che i volontari che lavoravano per organizzazioni di assistenza mostravano un'"estinzione della motivazione o dell'incentivo", in particolar modo quando la dedizione di questi ad una causa o una relazione non produceva i risultati desiderati, la definizione che diede lo

studioso è “uno stato di esaurimento fisico e mentale causato dalla propria vita professionale” (Freudenberger 1974, p.159). Un approccio più sistematico venne introdotto da Maslach e Jackson (1981), che definirono il burnout come una sindrome caratterizzata da esaurimento emotivo (sensazione di sovraccarico e svuotamento), depersonalizzazione (risposta negativa e distaccata nei confronti dei destinatari del proprio servizio) e ridotta realizzazione personale (senso di incompetenza e mancanza di successo). Negli anni '90 questa definizione fu modificata da Schaufeli et al. (1996): la depersonalizzazione venne sostituita con il cinismo, ovvero un atteggiamento distaccato nei confronti del lavoro in generale (Maslach et al., 1996). Nello stesso periodo Demerouti e Nachreiner (1990) definirono il burnout come una sindrome che coinvolge esaurimento e disimpegno dal lavoro e lo generalizzarono a tutti i tipi di lavoro. Maslach et al. (2003), nell'evoluzione del concetto, definiscono il burnout come una sindrome psicologica che comporta una risposta prolungata allo stress sul posto di lavoro; nello specifico viene definita come tensione cronica derivante da un'incongruenza, o inadeguatezza, tra i lavoratori e il lavoro. Dunque, nonostante non esista ancora una classificazione totalmente condivisa, il punto di svolta, fu quello di considerare il burnout come una sindrome, intesa come un quadro o un insieme di sintomi e segni che esistono contemporaneamente e definiscono clinicamente uno stato particolare distinto dagli altri (Edú-Valsania et al., 2022). Nel 2019, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha riconosciuto il burnout come fenomeno occupazionale all'interno della classifica internazionale delle malattie. La definizione dell'OMS si allinea con il modello tridimensionale proposto da Maslach.

4.1.1 Modello tridimensionale del burnout

In linea con l'evoluzione del costrutto, il Maslach Burnout Inventory (MBI) inizialmente era stato creato per essere utilizzato nelle professioni di servizi alla persona, ma con il crescere della letteratura, iniziarono ad emergere anche altre proposte per l'applicazione del questionario ad altre professioni. In primo luogo, il concetto di burnout è stato esteso a occupazioni come ruoli impiegatizi e manageriali, all'ambito militare e al settore informatico. Inoltre, la ricerca è stata arricchita dall'impegno di strumenti statistici sofisticati. Grazie all'impiego di studi longitudinali, infine, è stato indagato il legame tra l'ambiente di lavoro in un preciso momento temporale e pensieri e sentimenti

dell'individuo in un momento successivo (Maslach et al., 2001). Le tre dimensioni chiave del modello, secondo lo studio di Maslach et al. (2001) sono:

- esaurimento emotivo: questa dimensione, secondo la letteratura, corrisponde al concetto di strain psicologico e risulta avere correlazioni positive con le richieste lavorative e lo stress. Rappresenta la sensazione di aver esaurito le proprie risorse emotive a causa delle richieste lavorative;
- depersonalizzazione: viene interpretata come una strategia di coping, per cui la persona cerca di proteggersi dall'esaurimento delle proprie energie, prendendo le distanze emotivamente e cognitivamente dal proprio lavoro e delle altre persone coinvolte, risultando insensibile o eccessivamente distaccata;
- ridotta realizzazione personale: questa dimensione riguarda il calo del senso di autoefficacia e della capacità di adattamento a situazioni lavorative impegnative. Si manifesta come una sensazione di mancanza di controllo e una valutazione negativa delle proprie prestazioni e dei risultati ottenuti sul lavoro.

In generale, l'esaurimento e il cinismo tendono ad emergere come conseguenza del sovraccarico e dei conflitti sociali, mentre l'inefficacia è la conseguenza della mancanza di risorse per svolgere il proprio lavoro.

Sebbene questa sia la concettualizzazione del burnout più ampiamente accettata, esistono altre definizioni o formulazioni in letteratura. Salanova et al. (2005) propongono un modello esteso composto da:

- esaurimento emotivo, correlato ad una crisi tra il lavoratore e il suo lavoro;
- distanza mentale, che include cinismo e depersonalizzazione;
- inefficacia personale.

Montero – Marín (2016) teorizza che questa sindrome possa svilupparsi in diversi modi, ovvero i sottotipi, intesi come fasi in cui si verifica un progressivo deterioramento dei livelli di impegno del lavoratore verso il proprio lavoro. In questa prospettiva, il burnout è considerato una condizione in evoluzione, con una progressiva riduzione dei livelli di coinvolgimento ed è uno stato che evolve da un sentimento di entusiasmo fino ad arrivare all'apatia.

4.2 Work engagement e burnout

Kanh (1990) ha introdotto il concetto di work engagement, definendolo come “la mobilitazione del sé dei membri dell’organizzazione nei rispettivi ruoli lavorativi”. Nel tempo la definizione è stata rivista e concettualizzata in modo diverso. Schaufeli e Salanova (2002) lo definiscono come uno stato positivo appagante, correlato al lavoro, caratterizzato da:

- vigore: alti livelli di energia e resilienza mentale durante il lavoro;
- dedizione: forte coinvolgimento nel proprio lavoro e nello sperimentare un senso di significato, entusiasmo e sfida;
- assorbimento: piena concentrazione, in cui si è totalmente assorti. Questo stato comporta una percezione molto veloce dello scorrere del tempo e difficoltà a staccarsi dal lavoro.

Un ruolo fondamentale nella spiegazione del costrutto del work engagement e della relazione che quest’ultimo ha con il burnout, è il modello Job demands – resources (Demerouti et al., 2001). Il modello parte dall’assunto che ogni occupazione ha i propri fattori di rischio specifici associati allo stress da lavoro correlato, ovvero risorse e richieste lavorative. Le richieste lavorative (job demands) si riferiscono ad aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo o delle abilità fisiche e/o psicologiche (cognitive ed emotive) prolungate e sono associati, quindi, a costi fisiologici e/o psicologici. Queste richieste non sempre hanno una natura negativa, ma possono diventare agenti stressanti (job stressors) quando il loro soddisfacimento richiede un elevato sforzo dal quale il dipendente non riesce a recuperare le energie (Demerouti & Bakker, 2011). Le risorse lavorative, invece, sono aspetti fisici, psicologici, sociali, organizzativi del lavoro, che svolgono una serie di funzioni:

- riducono le richieste lavorative e i relativi costi fisiologici e psicologici, soddisfacendo i bisogni umani fondamentali, come il bisogno di autonomia, di relazione e di competenza (Deci & Ryan, 1985);
- sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi di lavoro;
- stimolano la crescita personale, l’apprendimento e lo sviluppo.

Sulla base di queste funzioni, in particolare la crescita personale, si suppone che il ruolo delle risorse lavorative sia motivazionale intrinseco. Le risorse non servono solo a compensare le richieste lavorative, fungendo da “cuscinetti” (buffer) e riducendo la relazione negativa tra i problemi riscontrati a lavoro e il work engagement, come teorizzato da Bakker et al. (2007); ma risultano avere un potenziale motivazionale a livello di mansione. Schaufeli e Bakker (2004), infatti, hanno riscontrato relazioni positive tra le risorse lavorative (come feedback sulle prestazioni, supporto sociale e coaching da parte dei supervisori) e il work engagement.

Le risorse personali, inoltre, sono autovalutazioni positive legate alla resilienza e si riferiscono al senso di capacità degli individui di controllare e avere un impatto efficace sul proprio ambiente (Hobfoll et al., 2004). Anche questo ha una relazione positiva con il work engagement, in quanto, i lavoratori “engaged” hanno un elevato livello di autoefficacia, credono di essere in grado di soddisfare le richieste lavorative e che sperimenteranno buoni risultati nella vita (ottimismo). Infine, presentano un buon livello di autostima basata sull’organizzazione, per cui sentono di poter soddisfare i propri bisogni assumendo ruoli all’interno dell’organizzazione (Bakker & Demerouti, 2024).

Lee e Ashforth (1996) dimostrano che le richieste lavorative sono predittori del burnout, a seguito di una prolungata esposizione a richieste lavorative elevate, i dipendenti possono esaurirsi cronicamente e distaccarsi psicologicamente dal proprio lavoro, manifestando quindi i sintomi del burnout. Secondo lo studio sopracitato, le richieste lavorative più rilevanti riguardano l’ambiguità e il conflitto di ruolo, gli eventi stressanti, il carico di lavoro e la pressione lavorativa.

Inoltre, come già accennato, Bakker et al. (2005) mostrano che il sovraccarico di lavoro, le richieste emotive e fisiche, e l’interferenza lavoro – famiglia non si traducono in livelli elevati di burnout se i dipendenti sperimentano autonomia, ricevono feedback, possono contare sul supporto sociale o hanno una relazione di alta qualità con i loro supervisori.

Per quanto riguarda la relazione del costrutto con il burnout, e a conferma di quanto detto in precedenza, dallo studio di Schaufeli e Bakker (2022) emerge che quando vengono riscontrati alti livelli di work engagement, si rilevano bassi livelli di burnout

(Cole et al., 2012; Maslach & Leiter, 2008), tuttavia, i dipendenti con bassi livelli di burnout non sono automaticamente molto coinvolti durante il lavoro e, viceversa, chi ha un basso livello di work engagement non necessariamente è in stato di burnout (Schaufeli & De Witte, 2017). Secondo il modello di Russel e Carroll (1999), questo viene spiegato dal fatto che: le emozioni e il benessere dei dipendenti possono essere classificate in base alla loro valenza negativa o positiva, e alla loro natura attiva o passiva. Mentre il work engagement è una forma di benessere attiva e positiva, il burnout è una forma di benessere passiva e negativa. Dunque, è possibile che un lavoratore non sia né entusiasta né cinico, ma che sperimenti semplicemente uno stato di indifferenza, che viene definito da Scheyett (2023) come il fenomeno del “quit quitting” ovvero l’abbandono silenzioso, per cui la persona fa semplicemente il lavoro previsto dalla propria posizione senza andare oltre ciò che è strettamente richiesto.

4.3 Modello delle aree della vita lavorativa

Secondo alcuni studiosi le radici del burnout sono ancorate all’interno del contesto lavorativo, pongono quindi l’attenzione sulle caratteristiche del lavoro che possono creare un disallineamento tra la persona e l’ambiente. Maslach e Leiter (1997) hanno teorizzato sei aree tipiche di questo contesto lavorativo. Le aree vengono descritte da dagli studiosi (Maslach & Leiter, 2003) nel seguente modo:

1. carico di lavoro: questa area si riferisce al sovraccarico lavorativo, sia quantitativo che qualitativo. Il punto critico si verifica quando le persone non riescono a recuperare le energie, esaurendo la capacità di soddisfare le richieste lavorative. La stanchezza acuta porta la persona a sperimentare il burnout nel momento in cui le opportunità di riposare, recuperare e ripristinare l’equilibrio sono minime. Tutto questo può portare al deterioramento della qualità del lavoro e ad una compromissione delle relazioni con i colleghi. Al contrario, un carico sostenibile favorisce il coinvolgimento aprendo la persona a nuove opportunità;
2. controllo: partendo dalla teoria di Karasek e Theorell (1990), secondo cui le persone hanno la capacità di risolvere problemi e quindi desiderano avere l’opportunità di compiere scelte e prendere decisioni, risulta essere fondamentale il ruolo abilitante del controllo. Il problema sorge nel momento in cui i lavoratori hanno autorità insufficiente o non sono in grado di plasmare l’ambiente lavorativo in modo che sia in linea con i propri valori, sfavorendo il senso di autoefficacia.

Inoltre, quando le persone sperimentano un conflitto di ruolo (es. la presenza di più figure autorevoli con richieste contrastanti o valori incongruenti), possono sviluppare una difficoltà nello stabilire le priorità o impegnarsi pienamente nel proprio lavoro. Questo risulta essere estenuante, in quanto il ruolo del lavoratore non è in sintonia con aspetti importanti del lavoro, come le aspettative dei superiori, i valori etici o i vincoli etici;

3. ricompense: si riferisce alla misura in cui le ricompense (sociali, economiche e intrinseche) sono coerenti con le aspettative. La mancanza di queste è associata a sentimenti di inefficacia, portando i lavoratori a sentirsi trascurati, quindi disallineati. Secondo la letteratura, una ricompensa insufficiente, aumenta la vulnerabilità delle persone al burnout;
4. comunità: questa dimensione si riferisce alla qualità dell'interazione sociale sul lavoro, compresi aspetti legati al conflitto, al supporto reciproco, alla vicinanza e alla capacità di lavorare in team. Oltre allo scambio emotivo e l'aiuto pratico, il sostegno sociale conferma l'appartenenza di una persona ad un gruppo caratterizzato da un sistema di valori condiviso. Ciò che impedisce la creazione della comunità è il conflitto cronico e irrisolto, che porta a sentimenti di frustrazione e ostilità;
5. equità: in questo caso è centrale la percezione dei lavoratori in merito alle decisioni prese sul lavoro, ovvero se le decisioni vengono reputate giuste e rispettose. Il rispetto risulta essere fondamentale per il senso di comunità; l'ingiustizia, al contrario, può essere percepita quando sono presenti scorrettezze o quando le valutazioni e le promozioni vengono gestite in modo inappropriato. Se la presa in carico e la risoluzione dei reclami non consentono a tutte le parti di avere voce in capitolo, saranno giudicate non eque;
6. valori: l'area dei valori racchiude gli ideali e le motivazioni che inizialmente hanno attratto la persona verso quel lavoro. Rappresenta il legame motivazionale tra lavoratore e luogo di lavoro che va oltre lo scambio utilitaristico dello stipendio o dell'avanzamento di carriera. Porre il lavoratore nella condizione di percepire che sta perseguendo un obiettivo personale significativo, risulta essere un potente incentivo; infatti, quando si presenta il conflitto di valori, può succedere che venga meno il coinvolgimento della persona. Se il divario tra i valori aumenta, la persona percepisce di dover trovare un compromesso tra quello che vorrebbe fare e quello

che invece deve fare. Questo conflitto potrebbe verificarsi anche in relazione alla mission dichiarata dell'organizzazione e la pratica effettiva, se non sono allineate.

Idealmente, il datore di lavoro e il dipendente raggiungono un equilibrio reciprocamente accettabile su queste aree, attraverso negoziazioni implicite ed esplicite del contratto psicologico. Quando la relazione cambia in modo inaccettabile per una delle due parti o quando la definizione del contratto psicologico lascia irrisolte questioni critiche, si arriva ad un disallineamento, nella misura in cui le richieste di lavoro non sono coerenti con le aspettative che il lavoratore ha rispetto alla sua mansione. Dunque, il focus non è sulle aspettative di produttività o sull'avanzamento di carriera, ma sulla relazione che si instaura tra organizzazione e lavoratore (Maslach & Leiter, 1997).

4.4 Antecedenti, conseguenze e interventi

Come già sottolineato, la ricerca sugli antecedenti del burnout si è concentrata sulle richieste lavorative che possono generare uno stato di non equilibrio; tuttavia, questo fenomeno non si manifesta in tutte le persone allo stesso modo. Dunque, la necessità è stata quella di comprendere quali sono i fattori che favoriscono questa reazione. Molti studi sulle differenze individuali si sono concentrati sulla teoria dei Big Five (McCrae & Costa, 1992), ed è stato trovato che tratti come l'amichevolezza, la coscienziosità, l'estroversione e l'apertura agiscono come fattori protettivi, aiutando la persona a gestire meglio le pressioni lavorative. Al contrario, alti livelli di nevroticismo rappresentano un fattore di rischio, predisponendo la persona a emozioni negative e a strategie di coping poco efficaci, aumentando la vulnerabilità e l'esaurimento emotivo (Angelini, 2023). L'attenzione è stata posta anche sulle differenze individuali nella motivazione, in particolar modo nell'autodeterminazione e la passione. Infatti, è stato dimostrato che alti livelli di motivazione hanno un effetto protettivo contro il burnout. La passione, invece, è un costrutto molto importante che viene definito come una forte inclinazione verso un'attività che le persone amano, ritengono importante e in cui investono tempo ed energia in modo regolare (Vallerand, 2008). La passione, tuttavia, può essere di due tipi:

- armoniosa: la persona controlla l'attività, che occupa uno spazio significativo nella sua vita, ma non tanto da diventare opprimente;
- ossessiva: è l'attività a controllare la persona, per questo, il lavoro finisce per occupare uno spazio sproporzionato nell'identità e causa conflitti con altre sfere della vita.

Per spiegare l'importanza di questa distinzione, si può fare riferimento alle conseguenze che queste due tipologie di passione hanno sulla persona: la passione armoniosa è correlata al work engagement, mentre la passione ossessiva al workaholism. Il primo è uno stato d'animo appagante e positivo. Mentre, il secondo viene concettualizzato da Scott et al. (1997) attraverso dei comportamenti tipici, come: lavorare per un tempo eccessivamente prolungato, avere difficoltà a staccare dal lavoro e pensarci insistentemente, seguire una spinta compulsiva che porta ad avere questi comportamenti in modo costante. Il workaholism risulta essere positivamente correlato al burnout (Gorgievski & Bakker, 2010).

Dopo aver messo in luce gli antecedenti del burnout, risulta essere fondamentale trattare le conseguenze che questo ha sulla persona e sull'organizzazione di cui fa parte. Le conseguenze sono inizialmente di natura psicologica, ma se persistono nel tempo si traducono in effetti negativi sulla salute fisica, biologica e sui comportamenti dei lavoratori. Gli esiti fisici più frequentemente indagati sono stati le malattie cardiovascolari (cardiopatia cronica) e i fattori di rischio di queste malattie come: obesità, iperlipidemia, diabete, indice di massa corporea elevato, sindrome metabolica, ipertensione, trigliceridi alti, scompensi del colesterolo e della glicemia (Edú-Valsania et al., 2022). Kim et al. (2011) riportano che alti livelli di burnout a lungo termine possono portare a insonnia, mal di testa e infezioni respiratorie e gastrointestinali. Inoltre, Ahola et al. (2010) riportano che il burnout potrebbe contribuire alla mortalità tra i dipendenti di età inferiore ai 45 anni, questo meccanismo non è ancora del tutto esplorato ma, secondo le ipotesi, potrebbe dipendere dalle alterazioni degli ormoni dello stress o dal deterioramento del sistema immunitario. Yang e Hayes (2020) trovano che il burnout può portare a sviluppare una vasta gamma di disturbi, tra cui stati d'ansia e depressivi, stress traumatico secondario, dolore alla schiena, al collo e insonnia. Dagli studi di Patel et al. (2018) emerge che la sindrome potrebbe portare a disturbi dell'umore, l'aumento di abuso di alcol e un tasso di suicidio maggiore rispetto alla media della popolazione. Inoltre, la stanchezza cronica è un elemento centrale del burnout, infatti, le persone affette da questa sindrome, presentano livelli di energia ridotti, che le porta ad investire solo poche energie nel proprio lavoro (Bakker et al., 2023).

Al livello organizzativo, il burnout ha un impatto negativo sugli esiti del lavoro. I meccanismi attraverso cui questa sindrome può portare ad una compromissione lavorativa possono essere spiegati attraverso la teoria COR (Hobfoll, 1989), in cui il burnout è visto come una forma di logoramento che si manifesta in contesi in cui si verifica una perdita reale o percepita di risorse. A partire da questo, gli studi, trovano che il burnout ha effetti negativi non solo sulla performance, ma anche sulle sue singole sfaccettature. In caso di esaurimento emotivo gli individui non sono inclini a reinvestire le loro risorse, ma cercano di difendere quelle rimanenti, quindi è possibile che i lavoratori sperimentino un calo di performance sia nel ruolo lavorativo, sia in quello extra lavorativo. Questo avviene per diversi motivi: l'esaurimento potrebbe lasciare la persona "svuotata", senza energie da impiegare adeguatamente per completare il proprio compito lavorativo, consegnando lavori trascurati o incompleti (Boekhorst et al., 2017); oppure potrebbe rimanere energia sufficiente solo per completare i compiti essenziali del ruolo o che in precedenza avevano portato a risultati positivi.

Inoltre, il burnout può avere un effetto negativo al livello dei circuiti cerebrali, provocando compromissioni della memoria non verbale, dell'attenzione uditiva e visiva (Sandström et al., 2005), l'attenzione sostenuta e la velocità cognitiva. Un altro effetto potrebbe essere la depersonalizzazione, che agendo da "cuscinetto" porta la persona ad avere minori livelli di coinvolgimento. Infine, il lavoratore potrebbe perdere la fiducia nelle proprie capacità, provocando una spirale discendente che si traduce in una ridotta prestazione, portando anche ad un calo della motivazione (Corbeanu et al., 2023).

Il burnout, all'interno dell'organizzazione può portare ad alti tassi di presenteismo, ovvero il fenomeno per cui i lavoratori si recano al lavoro anche se malati, con una conseguente perdita di produttività. Al contrario, potrebbe portare anche ad alti tassi di assenteismo, con importanti conseguenze sociali ed economiche. Entrambi questi fenomeni per l'individuo possono rappresentare l'inizio di un processo di declino sociale, che porta alla perdita del lavoro. Per le organizzazioni, invece, l'assenteismo significa perdere forza lavoro, spese aggiuntive associate all'uso di lavoratori interinali e una diminuzione della produttività (Salvagioni et al., 2017).

Secondo lo studio di Awa et al. (2010) programmi di intervento per la prevenzione del burnout possono essere orientati:

- alla persona (individuali o di gruppo): si basano tendenzialmente su misure cognitivo – comportamentali volte a migliorare le competenze lavorative e la capacità di gestione dello stress, il supporto sociale o diverse tipologie di rilassamento e mindfulness;
- all'organizzazione: generalmente consistono in modifiche alle procedure lavorative, come la ristrutturazione dei compiti, la valutazione del lavoro e la supervisione, finalizzate a ridurre il carico di lavoro, aumentare il controllo sul proprio ruolo o il livello di partecipazione al processo decisionale.

Inoltre, è stato trovato che gli interventi diretti all'organizzazione e alla persona nello stesso tempo, portano a moderate riduzioni dei punteggi di burnout. In particolare, gli interventi mirati al carico di lavoro, che si concentrano sull'aumento delle risorse disponibili per svolgere il lavoro e/o sulla riduzione del carico di lavoro, sono stati quelli più efficaci. Un'altra categoria di interventi che è risultata essere efficace è quella degli interventi partecipativi, che coinvolgono i dipendenti in cinque fasi: pianificazione dell'intervento, identificazione delle aree di miglioramento, sviluppi di piani d'azione per il miglioramento, implementazione delle iniziative di miglioramento e valutazione dei risultati. Questi interventi portano i dipendenti a riconoscere la propria capacità di sviluppare e implementare soluzioni, rafforzando il loro senso di responsabilizzazione, che a sua volta aumenta il senso di controllo e la motivazione (Bes et al., 2023).

QUINTO CAPITOLO

TURNOVER

5.1 Definizioni e cause del turnover

Il turnover dei dipendenti, ovvero la cessazione volontaria del rapporto di lavoro (Hom & Griffeth, 1995), nei primi anni veniva documentato osservando come i datori di lavoro arginassero le dimissioni con aumenti salariali. Da allora la ricerca è cresciuta in modo esponenziale. Nel 1925 Bills pubblicò il primo studio empirico sul turnover, dimostrando che gli impiegati d'ufficio si dimettevano più spesso se i loro padri erano professionisti o piccoli imprenditori, rispetto a quelli i cui padri svolgevano lavori non qualificati o semi qualificati (Hom et al., 2017). Nonostante nei primi periodi il turnover venisse trattato come un fenomeno individuale, nel tempo è emerso un interesse per il turnover collettivo, ovvero al livello di gruppo e organizzazione. Nello specifico viene definito come la cessazione o la chiusura di un rapporto lavorativo di un dipendente con l'organizzazione per cui lavora (Oliveira e Rocha, 2019). Più recentemente, il turnover è stato definito come un fenomeno dinamico in cui un datore di lavoro perde un dipendente (Ngo-Henha, 2017; Gharbi et al., 2022) a causa di un desiderio consapevole e deliberato di quest'ultimo di lasciare l'organizzazione (Abagelan e Tulu, 2020).

Un tema fondamentale nella trattazione del costrutto è la distinzione tra turnover effettivo e intenzione di turnover, quest'ultima è stata più studiata spesso e comprende i pensieri e, talvolta, le azioni legate all'intento di lasciare il lavoro. L'intenzione di turnover è un costrutto interdisciplinare che comprende processi sociali, economici e psicologici, non legati esclusivamente al rapporto tra individuo e organizzazione (Udechukwu et al., 2007) includendo anche comportamenti attitudinali, decisionali e comportamentali (Parasuraman, 1989; Price e Muller, 1981; Weisman et al., 1980).

Inizialmente gli studi sul comportamento di turnover indicavano che i dipendenti interrompono il rapporto con l'organizzazione solo in presenza di una percepita desiderabilità nel farlo e in presenza di facilità di questo movimento (March e Simon, 1958). Mobley et al. (1979) osservano che l'intenzione di dimettersi è influenzata da una serie di fattori, che possono essere organizzativi, caratteristiche individuali, valori

personali, aspettative legate al lavoro e al mercato del lavoro. Jha (2009), descrive questi fattori:

- fattori individuali: secondo gli studi, i fattori cognitivi e non cognitivi hanno un'influenza, diretta o indiretta, sull'intenzione del dipendente e quindi sulla sua decisione di abbandonare effettivamente l'organizzazione. La personalità può incidere sulla percezione dell'individuo, che viene definita come il processo di ricezione, selezione, organizzazione, interpretazione, verifica e reazione agli stimoli o ai dati sensoriali (Pareek, 2008). Tra i fattori che influenzano l'intenzione del lavoratore ci sono il supporto organizzativo percepito e la giustizia organizzativa, ovvero la percezione complessiva di ciò che è equo sul posto di lavoro, che potrebbe portare gli individui ad interrompere il rapporto qualora percepissero disparità.

Al contrario, per quanto riguarda fattori non cognitivi come abilità, genere, anni di esperienza, non sono state trovate correlazioni significative con l'intenzione di turnover, eccetto l'abilità, intesa come la capacità dell'individuo di svolgere compiti sul posto di lavoro, che tuttavia risulta avere un ruolo marginale.

- Fattori organizzativi: Herzberg (1996) nella sua teoria della motivazione a due fattori, menziona una serie di fattori fondamentali per la soddisfazione lavorativa della persona, tra cui: successo, riconoscimento, sicurezza, opportunità di crescita, relazioni interpersonale, valori, condizioni di lavoro, vita personale; tutti questi fattori giocano un ruolo fondamentale nell'intenzione della persona di lasciare l'organizzazione. Inoltre, Firth et al. (2004) hanno trovato che l'insoddisfazione lavorativa, la mancanza di impegno verso l'organizzazione e lo stress, sono elementi che condizionano fortemente ma indirettamente l'intenzione di turnover. Un altro fattore fondamentale risulta essere il supporto sociale da parte dei supervisor, che può ridurre i livelli di burnout e indirettamente l'intenzione di turnover (Moore, 2002). Il confronto sociale è un altro fattore organizzativo fondamentale: partendo dalle teorie di Festinger (1954) e Major et al. (1984), viene definita l'importanza del confronto delle capacità, con un gruppo di confronto sociale definito come un gruppo di riferimento a cui un individuo si rifà quando valuta questioni relative alla propria carriera. I confronti possono essere orientati verso l'alto (con persone gerarchicamente superiori) o verso il basso. Nel

primo caso è stata trovata una relazione positiva tra confronto, turnover e soddisfazione di carriera; mentre, al contrario, il confronto verso il basso ha una relazione negativa con il turnover. McGee (1971) inoltre, trova tre fattori che hanno un ruolo importante nell'intenzione del singolo di cambiare carriera, ovvero: natura del lavoro, opportunità di crescita professionale e il rapporto con i colleghi, quest'ultimo risulta avere l'influenza maggiore.

Alcuni studiosi affermano che il turnover sia un fenomeno derivante dall'incompatibilità di valori, interessi e comportamenti (Olubiyi et al., 2019). Più recentemente, gli studiosi definiscono il turnover come un fenomeno legato alla relazione del dipendente derivante da un'insoddisfazione generale per il lavoro, influenzata da vari processi interni all'organizzazione. Si ritiene che l'insoddisfazione possa essere causata da uno squilibrio tra i requisiti di lavoro e il controllo su di essi, da feedback carenti da parte di manager e colleghi, dalla limitazione della libertà nel processo di decisione degli obiettivi lavorativi (Lazauskaitė-Zabielskė e Urbanavičiūtė, 2018), dalla mancanza di supporto (de la Torre-Ruiz et al., 2019) o dall'assenza degli strumenti necessari per il lavoro (Imran e Ayub, 2017). Inoltre, l'insoddisfazione può essere data da una scarsa motivazione, dallo squilibrio tra lavoro svolto, sforzi e ricompensa (Fletcher et al., 2018), o dalla mancanza di rispetto e riconoscimento (Čuček e Kač, 2020). Altri ricercatori (Imran e Ayub, 2017) che analizzano le cause del turnover, hanno enfatizzato il ruolo della cultura organizzativa, correlandola all'impatto creato dai dipendenti, basato sulla coesione del team, sulla partecipazione e sull'unicità dell'organizzazione (Samašonok, 2024).

5.2 Modelli teorici del turnover

Il fenomeno del turnover viene studiato da molti anni, per questo motivo in letteratura è presente un grande numero di studi e di teorie riguardante questo costrutto. Lo studio di Govindaraju (2018) delinea un excursus storico delle teorie considerate colonne portanti.

Il modello di March e Simon (1958) ha rappresentato la prima formalizzazione sistematica del concetto. La teoria dell'equilibrio organizzativo sostiene che la soddisfazione lavorativa riduce l'attrattiva dell'idea di spostarsi, diminuendo di conseguenza il turnover del personale (Peterson et al., 2011). Secondo questo modello, gli individui rimangono nell'organizzazione finché incentivi, come ad esempio la retribuzione, eguagliano o superano l'apporto fornito percepito dal dipendente. Inoltre, il

turnover, viene influenzato dalla desiderabilità percepita (equiparata alla soddisfazione lavorativa) e dalla facilità percepita di movimento, ovvero il numero di alternative disponibili. Questo modello è stato criticato per la mancata codificazione di processi complessi e per la sua visione statica e non procedurale del turnover.

Successivamente Mobley (1977) elabora il modello dei collegamenti intermedi, basato sul desiderio e sulla valutazione del singolo all'interno del processo aziendale. Secondo lo studioso, il meccanismo centrale per tradurre l'insoddisfazione in un effettivo turnover, si basa su tre stadi cognitivi: considerare l'idea di lasciare l'organizzazione, decidere di cercare opportunità al di fuori della sua organizzazione e intenzione di licenziarsi. Questo comportamento finale fa parte di una sequenza cognitiva, dunque, che inizia con la valutazione del lavoro attuale e prosegue con uno stato emotivo di soddisfazione o insoddisfazione (Mobley et al., 1979; Thwala et al., 2012; Abdullah et al., 2011; Abdullah et al., 2012). Nel tempo Mobley et al. (1979) hanno riformulato il modello, indicando quattro determinanti principali nella decisione di lasciare l'organizzazione, ovvero: la soddisfazione per il posto di lavoro, l'utilità attesa di impieghi alternativi e di occupazioni alternative, aspetti e ruoli non lavorativi. Tutti questi fattori, a loro volta, sarebbero influenzati da variabili individuali, organizzative e ambientali (Boswell et al., 2008).

Il modello di Lee e Mitchell (1994), invece, si basa sulla teoria del processo decisionale di Beach (1990), nota come teoria dell'immagine. Secondo la teoria, l'individuo seleziona e interpreta le informazioni, valuta le alternative, tenendo conto della corrispondenza tra l'ambiente circostante e la struttura dei propri valori e dei propri obiettivi. Secondo il modello, il fattore scatenante è un evento significativo che spinge la persona a considerare il significato che questo ha rispetto alla propria posizione lavorativa. Se dalla valutazione emerge che le aspettative non sono soddisfatte, aumenta il livello di insoddisfazione che innesca la necessità di trovare delle alternative.

Infine, più recentemente, il modello Job Embeddedness (radicamento lavorativo) di Mitchell e Lee (2001) si concentra sui fattori che rendono un dipendente più propenso a rimanere all'interno dell'organizzazione, distinguendoli dai fattori che, invece, lo spingono ad andare via. Le persone con alti livelli di radicamento possono rimanere all'interno dell'organizzazione anche se le condizioni sono sfavorevoli. Il focus ruota intorno al fatto che la scelta di una persona di lasciare il posto di lavoro, è plasmata dal

contesto sia lavorativo che extralavorativo in cui la persona è inserita. Gli studiosi descrivono sei tipi di legami che la persona può sviluppare:

- collegamento con l'organizzazione e con la comunità;
- fit con l'organizzazione e con la comunità;
- sacrificio per l'organizzazione e per la comunità;

L'individuo, attraverso il lavoro, stabilisce collegamenti con l'organizzazione e con la comunità in cui è integrato, nel momento in cui decide di lasciare l'organizzazione dovrà sacrificare questo rapporto.

5.3 Turnover nell'attuale contesto lavorativo

Il turnover dei dipendenti è uno dei problemi più importanti e persistenti affrontati dalle organizzazioni e dalle aziende nel corso dei decenni (O'Connell, 2010). Dal punto di vista finanziario, il costo del turnover è elevato, tra i costi diretti ci sono il reclutamento di nuove risorse e la formazione delle stesse. Per dare un'idea del costo di questo fenomeno, alcuni studi stimano che nel 2018 i datori di lavoro degli Stati Uniti hanno avuto un costo di circa 600 miliardi di dollari (Tarallo, 2018). Oltre a questo, il turnover influisce anche sulla produttività: secondo Hamel (2014) un elevato tasso di turnover ritarda i lavori pianificati e danneggia la produttività. Quando una persona con esperienza e competenze specifiche lascia il posto di lavoro, inevitabilmente questo subisce dei ritardi. Zheng (2015) indaga l'impatto sui dipendenti che rimangono all'interno dell'organizzazione, trovando che si genera un senso di insicurezza lavorativa ogni volta che altri lavoratori vengono licenziati o si dimettono volontariamente. Inoltre, le dimissioni dei colleghi gravano sul carico lavorativo dei dipendenti rimasti, in quanto si trovano a dover svolgere compiti aggiuntivi. Tutto questo influenza anche il morale, portando a registrare performance inferiori e meno entusiasmo. Nell'epoca moderna, l'alto tasso di turnover incoraggia le organizzazioni e le aziende ad aggiornare le proprie strategie di fidelizzazione (retention) del personale (Chiat & Panatik, 2019).

Gli studiosi spiegano che la gestione di questo fenomeno copre diversi aspetti: creazione di un microclima psicologico favorevole, incoraggiamento del lavoro di squadra, qualità delle relazioni tra colleghi e con i manager, rispetto, riconoscimento degli sforzi compiuti, supporto e miglioramento dei metodi di motivazione. Inoltre, la fidelizzazione è legata alla soddisfazione dei bisogni dei dipendenti, alla fornitura degli strumenti necessari, alla

creazione di opportunità di sviluppo personale e professionale, alla concessione di autonomia decisionale. Queste, secondo la letteratura, sarebbero le misure che garantiscono la fidelizzazione dei dipendenti e ne aumentano il coinvolgimento nelle attività. Alcuni studiosi, inoltre, sottolineano che un approccio flessibile all'organizzazione dei compiti ha un impatto positivo sul coinvolgimento, che a sua volta riduce il turnover (Demircioglu, 2021; Weideman e Hofmeyr, 2020). Un'altra opinione simile riguarda la flessibilità sulla disposizione del lavoro, che consentirebbe ai dipendenti di decidere autonomamente dove, quando e come svolgere un compito (Lutfiani Putri Windia et al., 2020).

Infine, viene evidenziata l'importanza dell'aspetto sociale, ovvero fattori come: la valutazione degli sforzi, la considerazione dei bisogni, degli interessi individuali e del riconoscimento del dipendente come specialista. Questo viene supportato da studi che pongono l'accento sull'empowerment dei dipendenti, sul supporto e sull'importanza della comunicazione interna per ridurre l'incertezza del lavoratore riguardo al proprio ruolo (Samašonok, 2024).

5.4 Il fenomeno delle grandi dimissioni

Nel 2021 è stato registrato uno dei più alti tassi di dimissione, la causa principale ricondotta a questo fenomeno è la pandemia COVID-19. Il 2020 ha profondamente cambiato il lavoro (Agovino, 2021; Allman, 2021; Chamberlain, 2021), molte persone non hanno avuto la possibilità di lavorare, mentre altre hanno lavorato da casa. Nel momento in cui l'isolamento è stato gradualmente eliminato, le persone hanno avuto riluttanza nel tornare al lavoro per molteplici motivi come, ad esempio, la comodità del lavoro da casa, che comporta flessibilità, riducendo tempi e costi di trasposto. La pandemia, quindi ha permesso ai lavoratori di rivalutare le proprie carriere e come queste si inseriscono nella vita complessiva (Kaplan, 2021; Geisler, 2021). Secondo lo studio di Tessema et al. (2022) sono cinque le ragioni fondamentali che hanno portato al fenomeno delle grandi dimissioni:

1. la pandemia ha dato ai lavoratori il tempo e l'opportunità di rivalutare la propria situazione attuale e le proprie priorità, ragionando su quanto l'occupazione svolta fosse appagante e cercare un lavoro migliore. Nel momento in cui hanno deciso di impiegare il proprio tempo in modo diverso rispetto al solito, la loro percezione del rischio legato alle dimissioni è stata ridefinita;

2. il timore di contrarre il virus ha spinto i lavoratori a dimettersi piuttosto che tornare a lavorare in presenza;
3. la pandemia ha aumentato il livello di stress dei lavoratori, la maggior parte dei quali ha indicato l'incertezza sul futuro economico e la pandemia stessa come fonti significative di stress. La perdita delle normali interazioni sociali ha danneggiato la salute fisica e mentale dei lavoratori; inoltre, i carichi di lavoro e l'orario lavorativo sono aumentati a causa di carenza del personale. Molte persone, infine, non sono riuscite a conciliare la vita lavorativa e quella privata. Tutto questo ha aumentato lo stress e influenzato l'intenzione di dimettersi;
4. lavorando da casa, molte persone hanno realizzato i benefici del lavoro a distanza (comfort domestico, flessibilità, riduzione dei costi e tempi di trasporto, equilibrio vita – lavoro);
5. le persone che hanno percepito l'obbligo vaccinale come una violazione della propria libertà di scelta e dei propri diritti religiosi hanno preferito dimettersi.

Nonostante il fenomeno si sia concluso nel 2023, le organizzazioni temono che un fenomeno simile possa ripetersi, specialmente nell'attuale ambiente socio – economico, che sembra essere sempre più mutevole e incerto (Sinisterra et al., 2024). In questo contesto diventa importante la gestione del talento, cioè non solo la capacità di attrarre e sviluppare il talento, ma anche di trattenerlo. Secondo lo studio di Formica e Sfodera (2022) le possibili soluzioni si basano sulla premessa che la consapevolezza e la comprensione dei processi organizzativi basati sui bisogni, siano parte di un percorso che mette il capitale umano al centro delle organizzazioni; inoltre, considera i dipendenti come cellule operanti all'interno di un organismo vivente. In questo contesto il funzionamento di una persona influisce sulle altre e sull'intera entità. Il percorso proposto nello studio parte dalla necessità di identificare i bisogni dei dipendenti e monitorarne il livello di soddisfazione, collaborando con i supervisor per definire piani d'azione che possano aumentarne il benessere. Inoltre, risulta essere fondamentale integrare i valori personali in azienda, verificando la compatibilità tra quelli del dipendente e quelli dell'organizzazione, e allineando i compiti lavorativi a questi valori. Infine, in un'ottica pratica, aiutare i lavoratori a definire il proprio scopo di vita potrebbe aiutare a trovare una connessione tra il proposito personale e quello aziendale.

In conclusione, la pandemia ha cambiato il modo di concepire il lavoro e la vita, marcando problemi strutturali come insoddisfazione per le condizioni lavorative, la retribuzione, la gestione delle risorse umane e la leadership. Ha accelerato anche lo sviluppo di concetti come l'equilibrio vita lavorativa – vita privata, portando a non riuscire più a distinguere in modo netto le due sfere. Questo cambiamento fa emergere una visione del lavoratore nella sua interezza: persone che non vanno al lavoro solo per ricevere una retribuzione o fare carriera, ma che cercano uno scopo e un significato. Per fare ciò è importante che i bisogni dei lavoratori vengano soddisfatti e che i valori della persona coincidano con quelli dell'organizzazione, cercando di perseguire uno scopo comune che accresca la soddisfazione e il benessere (Formica & Sfodera, 2022).

SESTO CAPITOLO

OBIETTIVI DELLO STUDIO E IPOTESI

La presente ricerca ha l'intento di comprendere se e come una percezione positiva e funzionale dell'ambiente di lavoro fisico possa portare ad un incremento del work engagement e della career sustainability, riducendo il rischio di burnout e l'intenzione di turnover. Inoltre, attraverso un approccio qualitativo, la ricerca si propone di indagare come la possibilità di personalizzare e riprogettare i propri spazi possa supportare i lavoratori, promuovendone il benessere. Inoltre, lo studio ha l'obiettivo di osservare le differenze nei costrutti indagati, in funzione del contesto organizzativo e del ruolo ricoperto dalla persona all'interno di esso. In particolare, si indaga come la percezione dell'ambiente, le capacità adattive e gli outcome varino a seconda dei diversi servizi di appartenenza e delle macroaree professionali.

Per chiarezza, si specifica che i costrutti quantitativi presi in esame e precedentemente approfonditi sono: ambiente di lavoro, adattabilità di carriera, adattabilità di carriera digitale, sostenibilità di carriera, work engagement, burnout e intenzione di turnover.

L'inclusione della Digital Career Adaptabilities (misurata tramite lo strumento di Ferrari, 2024, evoluzione della scala di Savickas, Maggiori e Rossier, 2017) permette di comprendere il ruolo delle risorse legate alla gestione della transizione tecnologica nel supportare i percorsi professionali contemporanei. Questo costrutto si affiancherà all'adattabilità di carriera generale, per indagare come le diverse capacità adattive del lavoratore agiscano, insieme alle caratteristiche dell'ambiente fisico, nel favorire il benessere lavorativo.

In particolare, le ipotesi formulate nel presente elaborato sono le seguenti:

H1: come sostenuto in letteratura, si ipotizza che emergano correlazioni significative tra ambiente lavorativo e gli outcome previsti, ovvero: work engagement, turnover e burnout. In particolare, ci si attende che l'ambiente lavorativo corredi positivamente con il work engagement e negativamente con turnover e burnout (Duque et al., 2020; Soelton & Atnani, 2018; Qureshi et al., 2013; Galanakis & Tsitouri, 2022). Inoltre, si suppone che

da un punto di vista fisico, l'ambiente lavorativo possa influenzare l'adattabilità e la sostenibilità di carriera. Poiché in letteratura questa correlazione è stata indagata da un punto di vista prevalentemente psico – sociale (Chen et al., 2020), lo studio si propone di esplorare se una percezione positiva dell'ambiente lavorativo da un punto di vista fisico, favorisca la capacità dei lavoratori di adattarsi al contesto lavorativo, percependo la propria carriera maggiormente sostenibile.

H2: si ipotizza che anche i costrutti dell'adattabilità di carriera e dell'adattabilità di carriera digitale, abbiano correlazioni significative con gli outcome. In particolare, si ipotizza che la correlazione sia significativa e positiva con il costrutto del work engagement (Chen et al., 2024) e, al contrario, che sia significativa e negativa con il costrutto del burnout (Cao et al., 2025) e del turnover. Inoltre, in accordo con la letteratura, si suppone che esista una correlazione significativa tra adattabilità di carriera classica e digitale, e sostenibilità di carriera (Van der Heijden & De Vos, 2005; Parola et al., 2026).

H3: in questa ipotesi si suppone che, sulla base delle correlazioni attese in H1, l'adattabilità di carriera (classica e digitale), la sostenibilità di carriera e l'ambiente lavorativo, considerati congiuntamente in un modello di regressione multipla, siano predittori significativi degli outcome (burnout, engagement e turnover).

H4: in linea con l'approccio esplorativo della ricerca, si ipotizza che i costrutti subiscano delle variazioni significative in funzione del servizio in cui il dipendente è maggiormente operativo. In particolare, vista la natura differente delle mansioni svolte nei vari servizi (Servizi all'infanzia, Servizi Culturali, Servizi dipendenze, Servizi sociali, Uffici e coordinamenti), ci si attende di osservare differenze significative sia nelle variabili che fino a questo momento sono state considerate predittori, che negli outcome. La stessa ipotesi è stata formulata anche per le differenze tra le aree che mappano le tipologie di mansioni svolte trasversalmente all'interno dei servizi, che per chiarezza vengono menzionate di seguito:

- Direzione, coordinamento e uffici (Direttore generale, Direttore d'area, Coordinatore di servizio, Referente di servizio, Responsabile di ufficio, Impiegato degli uffici, Operatore amministrativo);

- Professioni educative (Educatore asilo nido, Insegnante scuola dell'infanzia, Animatore in servizi educativi);
- Professioni Psico – sociali e sanitarie (Educatore professionale, Assistente sociale, Infermiere, Psicologo e Psicoterapeuta servizi dipendenze, Operatore servizi dipendenze, Operatore mercato del lavoro, Psicologo del lavoro).
- Servizi al pubblico e front-office (Guida turistica, Addetto sorveglianza e biglietteria, Operatore ufficio informativo, Operatore front-office biblioteca, Operatore di segretariato sociale, Addetto alla comunicazione);
- Servizi ausiliari (Addetto alle pulizie, Ausiliare servizi infanzia).

SETTIMO CAPITOLO

7.1 Metodo

Il presente studio ha adottato un disegno di ricerca misto (quantitativo e qualitativo). Per quanto riguarda la parte quantitativa, i dati sono stati raccolti tramite un questionario self-report costituito da scale standardizzate e validate. Le analisi dei dati sono state condotte utilizzando il software statistico SPSS. In primo luogo, è stata testata l'attendibilità delle scale utilizzate e delle relative sottoscale, attraverso il calcolo del coefficiente Alpha di Cronbach. Successivamente, al fine di individuare relazioni significative tra i costrutti, sono state eseguite delle analisi di correlazione, tramite l'indice r di Pearson. Le analisi si proponevano di approfondire l'interazione tra l'ambiente di lavoro da un punto di vista fisico, le risorse personali e il benessere lavorativo. In seguito, in base alle correlazioni ipotizzate, è stata condotta un'analisi di regressione che permettesse di comprendere il ruolo predittivo delle variabili individuate come predittori.

Il campione, appartenente ad una specifica realtà organizzativa, è stato suddiviso in base ai servizi operativi in cui i partecipanti sono inseriti; inoltre, per un ulteriore approfondimento, è stata operata una divisione in macroaree lavorative, che identificavano una serie di mansioni. Al fine di rilevare eventuali differenze statisticamente significative nei punteggi ottenuti tra i diversi gruppi, sono state svolte analisi della varianza ANOVA.

Per quanto riguarda, invece, l'analisi qualitativa, nel questionario sono stati inclusi due item a risposta aperta, che si proponevano di indagare le azioni di personalizzazione degli spazi lavorativi e il desiderio di riprogettazione di questi spazi. Questi dati sono stati analizzati seguendo le linee guida dell'analisi tematica di Braun e Clarke (2006; 2019), quindi tramite l'individuazione di categorie concettuali, al fine di osservare quali fossero i fattori dell'ambiente lavorativo considerati rilevanti per i dipendenti di questa specifica organizzazione presa in esame.

Nel presente capitolo vengono descritti gli strumenti quantitativi impiegati nel protocollo di ricerca. Come anticipato, l'attendibilità di queste misure è stata valutata utilizzando il coefficiente Alpha di Cronbach. Tutti i valori calcolati superano la soglia di .60, considerata in letteratura come il minimo accettabile; dunque, gli strumenti risultano

essere adeguati agli scopi della presente ricerca. Alla fine della descrizione di ogni strumento, verrà indicato il valore Alpha di Cronbach riguardante lo strumento.

7.2 Partecipanti

Il campione della presente ricerca è composto da lavoratori e lavoratrici dipendenti di una cooperativa sociale di tipo “A” che opera sul territorio di Padova e Rovigo. La cooperativa, gestisce progetti in vari ambiti che coinvolgono principalmente quattro aree, ovvero l’area infanzia, l’area dipendenza, l’area culturale e servizi sociali. Per via di questa varietà, l’organizzazione dispone di numerose sedi dislocate sul territorio in cui operano i dipendenti. Ha preso parte allo studio un totale di 80 partecipanti, portando a termine il questionario e acconsentendo al trattamento dei dati personali. In particolare, il campione è composto da una maggioranza femminile, ovvero 61 soggetti di genere femminile (76,3%), seguiti da 18 di genere maschile (22,5%) e un partecipante non binario. Per quanto riguarda la distribuzione del campione per fasce d’età, si osserva che la maggioranza è composta da 24 soggetti appartenenti alla fascia 26-30 anni (30%) e altri 24 appartenenti al range 31-40 anni (30%). A seguire, sono presenti 9 partecipanti (11,3%) appartenenti alla fascia 21-25 anni, 16 (20%) appartenenti al range 41 – 50, 6 (7,5%) nella fascia d’età 51-60 anni e un solo partecipante nel range 61-70 anni. La maggioranza dei soggetti riporta di essere di nazionalità italiana (98,8%) e solo uno di nazionalità camerunese. Inoltre, tutti i partecipanti risiedono in Veneto. Per quanto riguarda il livello di istruzione, la maggioranza, ovvero 66 soggetti (82,5%), ha conseguito il diploma di laurea, all’interno di questo gruppo 2 partecipanti (2,5%) hanno un diploma di specializzazione e 8 (10%) hanno conseguito un master o un dottorato; i restanti 14 soggetti (17,5) sono in possesso di un diploma di scuola superiore o di una qualifica professionale.

Ai fini della ricerca è stato chiesto ai partecipanti in quale delle quattro aree funzionali, precedentemente citate, fossero prevalentemente operativi, aggiungendo l’area “Uffici e coordinamento”, in quanto area trasversale rispetto alle altre. In questo caso è presente una maggioranza (25 persone, ovvero il 31,3%) di persone operative nell’area dei servizi culturali, seguita da 20 (25%) persone all’interno dell’area dipendenze, 16 (20%) operative nell’area dei servizi sociali, 12 (15%) nell’area uffici e coordinamento e 7 (8,6%) nell’area infanzia. Inoltre, sono state mappate e raggruppate le mansioni ricoperte

dai dipendenti, i rispondenti si dividono nel seguente modo: 29 persone (36,3%) ricoprono una professione di tipo Psico – socio sanitario (educatore professionale, assistente sociale, infermiere, psicologo e psicoterapeuta servizi dipendenze, operatore servizi dipendenze, operatore mercato del lavoro, psicologo del lavoro), 27 persone (33,8%) ricoprono ruoli di servizio al pubblico e front – office (guida turistica, addetto sorveglianza e biglietteria, operatore ufficio informativo, operatore front-office biblioteca, operatore di segretariato sociale, addetto alla comunicazione), 18 persone (22,5%) ricoprono un ruolo di direzione, coordinamento e impiegati all'interno degli uffici (direttore generale, direttore d'area, coordinatore di servizio, referente di servizio, responsabile di ufficio, impiegato degli uffici, operatore amministrativo), 3 persone ricoprono una mansione all'interno dei servizi ausiliari (addetto alle pulizie, ausiliare servizi all'infanzia) e altrettante hanno un ruolo educativo (educatore asilo nido, insegnante scuola dell'infanzia, animatore in servizi educativi).

Infine, per quanto riguarda la tipologia di contratto, la maggioranza, ovvero 61 soggetti (76,3%) riporta di avere una tipologia di contratto a tempo indeterminato, a seguire 16 con contratto a tempo determinato (20%) e 3 con contratto a chiamata (3,7%). Di cui, 48 con orario part – time (60%), 29 (36,3%) con orario full – time e 3 (3,7%) con contratto a chiamata quindi con orario variabile.

7.3 Il protocollo

Il questionario è stato somministrato digitalmente. La compilazione poteva avvenire da qualsiasi dispositivo e il tempo stimato di compilazione era di circa 15 minuti. In particolare, in seguito ad una breve presentazione dello studio in cui sono stati sottolineati gli aspetti di privacy e di libera adesione, è stata inviata un' e-mail a tutti i dipendenti con un contratto attivo al momento dell'invio (dipendenti e tirocinanti) con gli obiettivi specifici e il link del form. Pochi giorni prima della chiusura del questionario è stato invitato, inoltre, un SMS di reminder a tutti i lavoratori.

Il questionario si apriva con i dettagli del consenso informato, in seguito veniva presentato il protocollo di ricerca. Le scale sono state presentate nella loro traduzione italiana, nell'ordine che segue:

Utrecht Work Engagement Scale – UWES (Schaufeli & Bakker, 2003)

Lo strumento è un questionario self- report sviluppato per misurare i livelli di work engagement. In particolare, le dimensioni dello strumento sono: vigore (Vigor), dedizione (Dedication), assorbimento (Absorption). Nel questionario relativo al presente elaborato, è stata utilizzata una versione ridotta dello strumento, composta da 9 item, con scala di risposta Likert a 7 punti (0 corrisponde a “mai” e 6 corrisponde a “sempre”). Alcuni esempi di item vengono forniti di seguito: *“Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio”*, *“Considero il mio lavoro come una missione di vita”*.

In merito a questa scala, nel presente studio è stato riscontrato un alpha di Cronbach pari a .92.

Workplace Environment Scale (Bangwal & Timari, 2019)

Questo strumento è stato sviluppato per esaminare la relazione tra la percezione dell’ambiente, la soddisfazione lavorativa e l’intenzione di rimanere all’interno dell’organizzazione. Il questionario è composto da quattro sottoscale:

- Workspace: spazio di lavoro individuale. Viene definito come la disponibilità di luce sufficiente, una buona qualità dell’aria interna, un ambiente di lavoro sicuro, termoregolazione e dimensioni adeguate. Comprende anche aspetti come la vista esterna e la privacy;
- Departmental Space: spazio dipartimentale. È la struttura fisica dell’ufficio o del reparto, che include l’accessibilità alle attrezzature, la presenza di servizi e comfort che facilitano le attività lavorative. La dimensione comprende anche il livello di rumore e la possibilità di interazione e collaborazione con i colleghi;
- Job Satisfaction: soddisfazione lavorativa. Questa dimensione si riferisce all’atteggiamento e i sentimenti del dipendente nei confronti del proprio lavoro e dei colleghi (es. riconoscimento, ricompense, ambiente e condizioni di lavoro);
- Intent to Stay: intenzione di rimanere all’interno dell’organizzazione. Questa dimensione indica la probabilità percepita dal dipendente di rimanere all’interno dell’organizzazione attuale. È la consapevole decisione del dipendente di non lasciare l’organizzazione.

Ciascuna di queste sottoscale è composta da 5 item specifici, con scala Likert a 5 punti (in cui 1 corrisponde a “Per niente d’accordo” e 5 a “Completamente d’accordo”).

Alcuni esempi di item sono: *“Dove lavoro posso godere della luce naturale”, “Lo spazio per il lavoro individuale è sufficiente e mi soddisfa”, “Sono soddisfatto della comodità con cui, nel mio luogo di lavoro, riesco a comunicare con i colleghi”.*

In questo caso è stato riscontrato un alpha di Cronbach pari a .84.

Career Adapt-Abilities Scale (Savickas, 2009)

Lo strumento è progettato per indagare i livelli di adattabilità di carriera. Il questionario, in accordo con il modello teorico, è stato articolato in quattro sottoscale: preoccupazione (Concern), controllo (Control), curiosità (Curiosity) e fiducia (Confidence). Il questionario è composto da 24 item, con una scala Likert a 5 punti (dove 1 corrisponde a “Posseggo molto poco questa capacità” e 5 “Posseggo moltissimo questa capacità”). Alcuni esempi di item sono: *“Rendermi conto che le scelte che faccio oggi influenzeranno il mio futuro”, “Decidere autonomamente”, “Essere curioso/a a proposito di nuove opportunità”.*

Per questa scala è stato riscontrato un alpha di Cronbach pari a .92.

Career Sustainability Scale (Chin et al., 2022)

È uno strumento validato per misurare i livelli percepiti di sostenibilità del lavoro, in particolare dal punto di vista sociale. La scala è composta da 12 item con scala Likert a 6 punti (in cui 1 corrisponde a “Per niente d’accordo” e 6 corrisponde a “Completamente d’accordo”) suddivisi in quattro sottoscale, ovvero: disponibilità delle risorse, flessibilità, opportunità di rinnovamento, integrabilità intesa come capacità di combinare le conoscenze per ottenere una visione complessiva. Alcuni esempi di item sono: *“Il mio lavoro mi fa sentire felice perché sento di sfruttare le mie risorse personali”, “Il mio lavoro mi consente molta flessibilità”, “Nel mio lavoro sono in grado di valutare in modo critico le informazioni che ricevo dalle diverse fonti”.*

Nel caso di questa scala, è stato riscontrato un alpha di Cronbach pari a .91.

Digital Career Adaptabilities Scale – short form (Ferrari, 2024)

Lo strumento, attualmente in fase di validazione, è stato creato con l’obiettivo di misurare il costrutto dell’adattabilità digitale di carriera, basandosi sulla teoria e sullo strumento Career Adapt-Abilities Scale – Short Form, proposto da Savickas et al. (2017), con un

adattamento degli item per misurare, appunto, l'adattabilità digitale. La scala presenta 12 item, similmente alla versione di Savickas, divisi in quattro dimensioni: Digital Concern, Digital Control, Digital Curiosity e Digital Confidence. Lo strumento presenta una scala Likert a 5 punti (dove 1 corrisponde a "Posseggo molto poco questa capacità" e 5 corrisponde a "Posseggo moltissimo questa capacità"). Alcuni esempi di item sono: *"Diventare consapevole delle mie future scelte educative e professionali riguardanti la trasformazione digitale"*, *"Contare su me stesso/a per affrontare la trasformazione digitale"*, *"Aver cura di realizzare bene le azioni relative alla trasformazione digitale"*.

Anche in questo caso è stato riscontrato un alpha di Cronbach soddisfacente, pari a .94.

Turnover Intention Scale (Rosario-Hernández et al., 2022)

Lo scopo dello strumento è quello di rilevare l'intenzione di un dipendente di lasciare la propria organizzazione attuale, questo è considerato il predittore più immediato del comportamento di abbandono effettivo del posto di lavoro. La teoria alla base dello strumento prevedeva tre domini teoricamente rilevanti: intenzione di turnover, il comportamento di ricerca del lavoro e l'intenzione di restare. Tuttavia, la struttura finale risulta essere unidimensionale, permettendo di rilevare l'intenzione di lasciare l'organizzazione. Il questionario è composto da quattro item, con scala di risposta Likert a 6 punti (dove 1 corrisponde a "Per niente d'accordo" e 6 corrisponde a "Completamente d'accordo"). Alcuni esempi di item sono: *"Penso spesso di lasciare il mio attuale posto di lavoro"*, *"Lascerò il lavoro appena ne troverò uno migliore"*.

Per questa scala l'alpha di Cronbach pari a .88.

Burnout Assessment Tool (BAT-12) - short form (Mazzetti et al., 2022)

Questo strumento è stato validato in Italia per fornire una misura affidabile dei livelli di burnout tra i lavoratori. Il questionario è composto da quattro sottoscale che rappresentano le dimensioni centrali del fenomeno: esaurimento (Exhaustion), distanziamento mentale (Mental Distance), compromissione cognitiva (Cognitive Impairment) e compromissione emotiva (Emotional Impairment). Ogni sottoscala è composta da 3 item specifici, per un totale di 12 item, con scala Likert a 6 punti (in cui 1 corrisponde a "Mai" e 5 corrisponde a "Sempre"). Alcuni esempi di item sono: *"Al lavoro mi sento mentalmente esausto/a"*, *"Al lavoro faccio fatica a mantenere l'attenzione"*.

Per questa scala, l'alpha di Cronbach è risultato essere pari a .81.

OTTAVO CAPITOLO

ANALISI DEI RISULTATI

8.1 Correlazione tra le scale

H1. Al fine di verificare la prima ipotesi, sono state condotte analisi di correlazione utilizzando l'indice di correlazione R di Pearson all'interno del campione.

Per quanto riguarda la relazione tra l'ambiente lavorativo e il coinvolgimento lavorativo, ci si aspettava che percezioni positive dell'ambiente lavorativo fossero positivamente correlate con il work engagement. Dai risultati emerge che per la dimensione totale dell'ambiente di lavoro (Work Environment), l'ipotesi è confermata; infatti, la correlazione con la dimensione totale del work engagement (Work engagement) risulta essere positiva e significativa ($r = .458$; $p < .01$). Lo stesso accade con tutte le sottodimensioni del work engagement: Vigor ($r = .387$; $p < .01$), Absorption ($r = .397$; $p < .01$), Dedication ($r = .443$; $p < .01$). Nel dettaglio, per quanto riguarda la dimensione del *Workplace*, ovvero lo spazio personale di lavoro del soggetto, sono state riscontrate correlazioni positive e significative con alcune delle dimensioni del coinvolgimento, come l'assorbimento lavorativo: assorbimento (Absorption: $r = .29$; $p < .01$), la dedizione (Dedication: $r = .29$; $p < .01$) e la dimensione totale della scala (Work engagement: $r = .27$; $p < .05$). Per quanto riguarda la dimensione del vigore, invece, non emerge una correlazione significativa (Vigor: $r = .13$; $p > .05$). Leggermente diverse risultano essere le correlazioni tra la dimensione del work engagement e quella del Departmental Space, ovvero lo spazio di lavoro condiviso; in questo caso tutte le correlazioni risultano essere statisticamente significative e positive: Vigor ($r = .24$; $p < 0.05$), Absorption ($r = .23$; $p < 0.05$), Dedication ($r = .26$; $p < 0.05$), Work engagement ($r = .27$; $p < .05$). Questi risultati indicano che una percezione positiva del proprio ambiente lavorativo, inteso come spazio collettivo, da un punto di vista fisico, ha un'influenza positiva anche sulla la percezione di avere energia durante il lavoro.

Per quanto riguarda aspetti più prettamente legati alla sfera socio-lavorativa, le dimensioni della soddisfazione lavorativa mostrano associazioni positive e significative con tutte le componenti del work engagement: Vigor ($r = .35$; $p < 0.01$), Absorption ($r =$

.33; $p < 0.01$), Dedication ($r = 0,38$; $p < 0.01$) Work engagement ($r = .40$; $p < 0.01$). Questi risultati risultano essere un'ulteriore conferma della letteratura, in quanto confermano la relazione tra la percezione positiva del proprio lavoro e il coinvolgimento; inoltre, suggeriscono che quando i dipendenti sperimentano soddisfazione, percepiscono il lavoro come significativo, stimolante e percepiscono anche di avere molta energia. Infine, per quanto riguarda la dimensione dell'intenzione di rimanere all'interno dell'organizzazione le correlazioni risultano essere positive e significative con Vigor ($r = .47$; $p < 0.01$), Absorption ($r = .36$; $p < 0.01$), Dedication ($r = .43$; $p < 0.01$) e Work engagement ($r = .47$; $p < 0.01$). Questi risultati, quindi, mostrano che l'energia, la resilienza e l'assorbimento sono fattori strettamente associati alla decisione di rimanere all'interno dell'organizzazione.

Il secondo outcome riguarda il turnover. In questo caso, in modo opposto rispetto all'outcome precedente, si suppone che le correlazioni tra le dimensioni della scala Work Environment e la dimensione del turnover siano significative e negative. Osservando la dimensione totale dell'ambiente lavorativo (Work Environment), la correlazione risulta essere negativa e significativa ($r = -.390$; $p < .01$), confermando che una percezione positiva dell'ambiente lavorativo, porta alla riduzione dell'intenzione di abbandono. Inoltre, in linea con le aspettative, dai risultati emergono correlazioni negative e significative nella relazione tra turnover e Departmental Space ($r = -.32$; $p < 0.01$), Intention to stay ($r = -.35$; $p < 0.01$) e Job satisfaction ($r = -.34$; $p < 0.01$); l'unica dimensione che ha una correlazione negativa ma non significativa è la dimensione Workplace ($r = -.20$). Questi risultati, in linea con le aspettative, mostrano che una percezione positiva dell'ambiente di lavoro si associa ad una minore intenzione di lasciare l'organizzazione, emerge però una differenza per quanto riguarda lo spazio di lavoro individuale e quello collettivo; infatti, quest'ultimo risulta avere un impatto più forte rispetto al primo. Dunque, l'organizzazione degli spazi collettivi sembra avere un impatto maggiore sul turnover rispetto alle caratteristiche degli spazi di lavoro individuali.

Allo stesso modo, è stato ipotizzato che la percezione dell'ambiente di lavoro fosse correlato in modo significativo e negativo con il burnout. In questo caso le correlazioni sono meno forti di quelle viste in precedenza. Tuttavia, in linea con le aspettative, la dimensione totale dell'ambiente di lavoro (Work Environment) mostra una correlazione negativa e significativa con la dimensione totale del burnout (Burnoutot: $r = -.258$, $p <$

.01), una correlazione particolarmente forte si trova con le dimensioni del distanziamento mentale (Mental distance: $r = -.362$, $p < .01$) e della compromissione emotiva (Emotional impairment: $r = -.207$, $p < .01$). Tuttavia, analizzando le dimensioni singolarmente, emergono delle differenze. Nello specifico, la dimensione dell'esaurimento non mostra nessuna correlazione significativa (Workplace: $r = .01$; Departmental Space: $r = -.18$; Intent to stay: $r = -.09$; Job Satisfaction: $r = -.02$), questo suggerisce che le caratteristiche ambientali della propria postazione di lavoro, abbiano un impatto limitato sul burnout. Anche la dimensione della compromissione cognitiva non mostra correlazioni significative, seppur la tendenza risulta essere negativa (Work Place: $r = .18$; Departmental Space: $r = -.02$; Intent to stay: $r = -.16$; Job Satisfaction: $r = -.11$). Infine, in relazione al Workplace, i risultati non mostrano correlazioni statisticamente significative con nessuna delle dimensioni del burnout; infatti, i coefficienti risultano essere tutti non significativi e vicino allo zero (ad eccezione della compromissione cognitiva, $r = .18$, ma anche questa non significativa). Nel caso del Departmental Space, invece, sono state rilevate correlazioni negative e significative con le dimensioni del burnout: Mental distance ($r = -.24$; $p < 0.05$), Emotional impairment ($r = -.28$; $p < 0.05$), Burnout ($r = -.26$; $p < 0.05$). Infine, la dimensione della soddisfazione lavorativa mostra solo una correlazione significativa con il distanziamento mentale (Mental distance: $r = -.30$; $p < 0.01$). Dunque, mentre le dimensioni del burnout risultano essere slegate dalle caratteristiche di lavoro riguardanti esclusivamente la propria postazione, la qualità dello spazio dipartimentale sembra avere un impatto maggiore sull'insorgenza del burnout. Inoltre, all'aumentare della soddisfazione lavorativa si riscontra una diminuzione del distanziamento mentale.

Per quanto riguarda la correlazione tra ambiente lavorativo e adattabilità di carriera, la dimensione Workplace non mostra alcuna associazione statisticamente significativa con le risorse personali di adattabilità di carriera, né nella loro declinazione classica, né in quella digitale (CAAS e Digital CAAS).

La seguente tabella riporta i valori rilevati:

Career Adapt-Abilities Scale	Digital Career Adaptabilities Scale
Concern: $r = .05$	Digital concern: $r = .007$
Control: $r = .12$	Digital control: $r = .06$
Curiosity: $r = .16$	Digital curiosity: $r = .007$
Confidence: $r = .004$	Digital confidence: $r = .04$
Adaptability tot: $r = .07$	Adaptability tot: $r = -.003$

Tabella 1. Correlazioni tra dimensione Workplace e dimensioni delle scale CAAS e Digital CAAS.

A differenza della singola postazione, la percezione degli spazi collettivi mostra associazioni positive, deboli ma statisticamente significative con la scala dell'adattabilità di carriera classica. In particolare, la dimensione della curiosità (Curiosity: $r = .22$, $p < 0.05$), della fiducia (Confidence: $r = .23$, $p < 0.05$) e dell'attendibilità totale (CAAS tot: $r = .24$). Rimangono non significative, sebbene positive, le relazioni con la preoccupazione (Concern: $r = .17$) e con il controllo (Control: $r = .13$). Per quanto riguarda, invece, l'intenzione di restare all'interno dell'organizzazione, tutte le correlazioni risultano essere positive e significative (Concern: $r = .23$, $p < 0.05$; Control: $r = .28$, $p < 0.05$; Curiosity: $r = .36$, $p < 0.01$; $r = .40$, $p < 0.01$; CAAS tot: $r = .40$, $p < 0.01$). Nel caso della soddisfazione lavorativa, invece, risulta essere significativa solo la correlazione con la preoccupazione (Concern: $r = .23$, $p < 0.05$); le altre correlazioni, invece, risultano avere valori compresi tra $r = .12$ e $r = .21$. Considerando la dimensione totale dell'ambiente lavorativo (Work Environment tot), si osserva un'associazione positiva e significativa con la dimensione totale dell'adattabilità di carriera (CAAS tot: $r = .298$; $p < .01$), e in particolare con le sottodimensioni Curiosity ($r = .286$, $p < .01$) e Confidence ($r = .271$, $p < .05$).

Nel caso dell'adattabilità di carriera digitale, invece, l'unico valore che risulta essere significativo è la relazione tra la dimensione Intention to stay e Digital Curiosity ($r = .22$, $p < 0.05$). In sintesi, i dati mostrano che gli indicatori dell'ambiente lavorativo indagati tendono ad associarsi positivamente con l'adattabilità di carriera tradizionale, ma risultano indipendenti dai livelli di adattabilità di carriera digitale. Infine, osservando le relazioni tra le dimensioni dell'ambiente lavorativo e quelle relative alla sostenibilità di carriera, si evidenziano associazioni positive e significative, come ipotizzato. La dimensione totale dell'ambiente lavorativo (Work Environment) mostra una forte correlazione con la dimensione totale della sostenibilità di carriera (Sustainable tot: $r = .474$, $p < .01$) e con

tutte le sue dimensioni: Flexible ($r = .500$, $p = .01$), Renewable ($r = .413$, $p < .01$), Integrative ($r = .295$, $p < .01$) e Resourceful ($r = .413$, $p < .01$). Analizzando le sottodimensioni, in particolare, le dimensioni relative alla soddisfazione lavorativa correlano in modo positivo e significativo con il totale della scala dell'adattabilità (CAASTot: $r = .47$, $p < 0.01$), inoltre le correlazioni sono forti anche per quanto riguarda le sottodimensioni, ovvero: Resourceful ($r = .38$), Flexibile ($r = .41$), Renewable ($r = .44$), Integrative ($r = .35$), per tutte le correlazioni $p < 0.01$. Gli stessi risultati positivi e significativi si trovano anche per Intention to stay (Resourceful: $r = .36$, Flexible: $r = .46$, Renewable: $r = .38$, Integrative: $r = .22$; SustainableTot: $r = .42$) e per Departmental Space (Resourceful: $r = .27$, Flexibile: $r = .33$, Renewable: $r = .24$, Integrative: $r = .24$; SustainableTot: $r = .31$). Risulta essere diverso il quadro generale relativo alla dimensione del Workplace, in questo caso risulta essere presente una correlazione positiva e significativa con le dimensioni Flexibile ($r = .32$, $p < .01$), Resourceful ($r = .257$, $p < .01$) e con la dimensione SustainableTot ($r = .26$, $p < 0.01$).

Questa ipotesi risulta essere confermata al livello generale, mostra tuttavia dei risultati interessanti in relazione alle singole dimensioni. Infatti, le due dimensioni della Work Environment Scale, ovvero Departmental Space e Workplace risultano avere delle correlazioni molto diverse con gli outcome. Mentre la percezione positiva del primo risulta essere correlata significativamente con alti livelli di engagement e bassi livelli di burnout e turnover, la seconda mostra effetti diversi. Le correlazioni tra questa dimensione e la dimensione della dedizione e dell'assorbimento lavorativo, risultano essere positive, ma non sono stati rilevati effetti significativi con le dimensioni del burnout e del turnover.

H2. La seconda ipotesi supponeva l'esistenza di relazioni significative dei costrutti di adattabilità di carriera classica e digitale con il work engagement e sostenibilità di carriera. In particolare, è stato ipotizzato che queste relazioni fossero positive e che, al contrario, ci fosse una relazione significativa e negativa con il burnout.

Per quanto riguarda il work engagement, l'ipotesi trova una conferma solo parziale. Il punteggio totale dell'adattabilità classica mostra una correlazione positiva e significativa con il work engagement totale (Work engagement: $r = .33$, $p < 0.01$) e con tutte le sue sottodimensioni, ossia Vigor ($r = .30$, $p < 0.01$), Absorption ($r = .29$, $p < 0.01$)

e Dedication ($r = .28, p < 0.01$). Allo stesso modo, emergono punteggi significativi nelle correlazioni tra le dimensioni dell'adattabilità di carriera e quelle del work engagement. L'adattabilità di carriera digitale, invece, non mostra alcuna associazione significativa con la dimensione totale Work engagement ($r = .07$) e con le sue sottodimensioni: Vigor ($r = .09$), Absorption ($r = .12$) e Dedication ($r = -.005$).

Anche per il burnout si trovano risultati simili: l'adattabilità di carriera classica correla negativamente e significativamente con il burnout totale (Burnouttot: $r = -.42, p < 0.01$) e con le sue dimensioni: Mental distance ($r = -.32, p < 0.01$), Emotional impairment ($r = -.34, p < 0.01$) e Cognitive Empairment ($r = -.24, p < 0.01$). Mentre, l'adattabilità digitale non presenta correlazioni significative con la dimensione Burnouttot ($r = -.12$), emerge un'unica correlazione negativa tra la sottodimensione Digital Control ed Exhaustion ($r = -.25, p < 0.01$).

Infine, per quanto riguarda la sostenibilità di carriera, ancora una volta l'ipotesi viene supportata solo per la componente classica dell'adattabilità di carriera, che risulta essere positivamente e significativamente correlata con Sustainabilitytot ($r = .32, p < 0.01$). Al contrario, l'adattabilità di carriera digitale totale non presenta correlazioni significative con la sostenibilità di carriera totale ($r = .03$) di, né con le singole dimensioni. Dunque, l'ipotesi è stata supportata solo parzialmente, in quanto si conferma l'adattabilità di carriera classica come una risorsa associata positivamente al work engagement e alla sostenibilità e negativamente al burnout. Al contrario, nel presente studio, l'adattabilità digitale non mostra le correlazioni attese con gli outcome, ad eccezione della dimensione del controllo digitale e quella dell'esaurimento.

Di seguito viene riportata la matrice delle correlazioni:

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.
1. workplace	-																													
2. departmental space	.433**	-																												
3. intent to stay	.285*	.435**	-																											
4. job satisfaction	.337**	.547**	.535**	-																										
5. work environment	.714**	.796**	.734**	.774**	-																									
6. concern	.051	.171	.232*	.230*	.219	-																								
7. control	.012	.132	.284*	.120	.176	.423**	-																							
8. curiosity	.163	.221*	.362**	.113	.286*	.471**	.544**	-																						
9. confidence	.004	.232*	.404**	.207	.271*	.470**	.558**	.630**	-																					
10. caa stot	.073	.236*	.397**	.214	.298**	.768**	.780**	.822**	.819**	-																				
11. resourceful	.257*	.266*	.358**	.381**	.413**	.288**	.103	.107	.112	.200	-																			
12. flexible	.324**	.328**	.457**	.409**	.500**	.335**	.204	.213	.104	.277*	.603**	-																		
13. renewable	.215	.235*	.381**	.444**	.413**	.187	.160	.200	.060	.194	.705**	.759**	-																	
14. integrative	.109	.244*	.221*	.345**	.295**	.353**	.448**	.276*	.294**	.431**	.439**	.553**	.656**	-																
15. sustainability tot	.262*	.310**	.415**	.467**	.474**	.330**	.262*	.232*	.161	.315**	.814**	.848**	.937**	.778**	-															
16. concern digit	.007	.211	.149	.061	.139	.459**	.270*	.354**	.448**	.485**	.040	.112	-.093	.250*	.073	-														
17. control digit	-.060	.152	.051	.035	.054	.513**	.376**	.378**	.488**	.555**	-.027	.001	-.112	.256*	.022	.782**	-													
18. curiosity digit	.007	.181	.220*	.132	.173	.397**	.168	.256*	.470**	.408**	.079	.002	-.145	.051	-.016	.597**	.687**	-												
19. confidence digit	.039	.150	.119	.047	.117	.398**	.258*	.322**	.549**	.479**	.067	-.042	-.096	.115	.005	.607**	.681**	.779**	-											
20. digital caa stot	-.003	.200	.154	.079	.139	.506**	.307**	.375**	.556**	.551**	.045	.025	-.127	.196	.026	.865**	.902**	.868**	.866**	-										
21. turnover	-.195	.315**	.350**	.335**	.390**	-.133	-.083	-.070	-.097	-.123	.741**	.457**	.614**	.294**	.631**	.034	.081	-.208	-.099	-.051	-									
22. exhaustion	.011	-.177	-.087	-.016	-.088	-.218	.041	-.220*	-.197	-.191	-.218	-.054	.003	.019	-.069	-.191	-.252*	-.174	-.097	-.206	.206	-								
23. mental distance	-.108	-.242*	.470**	.299**	.362**	-.251*	-.251*	-.289*	-.198	.316**	.626**	.561**	.602**	.395**	.645**	-.075	-.045	.012	.069	-.015	.545**	.390**	-							
24. emotional impairment	-.044	-.278*	-.249*	-.059	-.207	-.146	.310**	.461**	.340**	.385**	-.001	-.031	-.074	-.171	-.083	-.075	-.115	-.105	-.136	-.121	.086	.227*	.283*	-						
25. cognitive impairment	.184	-.024	-.164	-.107	-.022	-.170	.362**	-.269*	-.236*	.320**	-.131	.012	-.153	-.269*	-.166	-.001	-.037	-.045	-.007	-.025	.210	.222*	.240*	.438**	-					
26. burnout tot	.002	-.263*	.352**	-.194	-.258*	.281*	-.286*	.423**	.328**	.417**	.413**	.261*	.334**	-.286*	.383**	-.114	-.157	-.091	-.035	-.116	.406**	.714**	.744**	.640**	.639**	-				
27. vigor	.132	.243*	.471**	.353**	.387**	.275*	.302**	.135	.243*	.301**	.665**	.454**	.514**	.394**	.599**	.126	.016	.117	.047	.090	.572**	-.229*	.630**	-.095	.310**	.489**	-			
28. absorption	.287**	.226*	.361**	.328**	.397**	.264*	.281*	.146	.238*	.293**	.490**	.484**	.526**	.586**	.614**	.086	.039	.083	.164	.105	.330**	.065	.410**	.019	-.132	-.189	.648**	-		
29. dedication	.287**	.255*	.425**	.380**	.443**	.303**	.300**	.180	.102	.284*	.759**	.694**	.737**	.572**	.816**	.017	-.069	-.020	.054	-.005	.612**	-.062	.645**	-.067	-.182	.378**	.715**	.742**	-	
30. Work engagement	.267*	.269*	.466**	.396**	.458**	.314**	.328**	.173	.212	.326**	.715**	.614**	.668**	.583**	.761**	.082	-.008	.063	.099	.067	.564**	-.079	.627**	-.053	-.228*	.389**	.870**	.892**	.923**	-

** La correlazione è significativa a livello 0.01 (a due code).

* La correlazione è significativa a livello 0.05 (a due code).

Grafico 1: Correlazioni tra le dimensioni delle scale: Utrecht Work Engagement Scale, Workplace Environment Scale, Career Adapt-Abilities Scale, Career Sustainability Scale, Digital Career Adaptabilities Scale, Turnover Intention Scale, Burnout Assessment Tool.

H3. L'ipotesi H3 prevedeva un'analisi di regressione che permettesse di osservare se le variabili considerate predittori nell'ipotesi H1, avessero realmente un ruolo predittivo sugli outcome. Per farlo è stata utilizzata un'analisi di regressione multipla; alla luce dei valori delle correlazioni, sono stati selezionati come predittori le singole sottoscale della Work Environment Scale (Workplace, Departmental Space, Job satisfaction e Intention to stay) e della Career Adapt-Abilities Scale (Concern, Control, Curiosity e Confidence), in quanto le correlazioni interne sono risultate essere moderate. Per quanto riguarda, invece, Career Sustainability Scale e Digital Career Adapt-Abilities Scale, sono state utilizzate le dimensioni totali, in quanto le correlazioni interne risultano essere elevate.

In base ai risultati delle analisi, il modello risulta essere valido nella spiegazione del work engagement totale (Adjusted $R^2 = .593$; $p < .001$). Dall'analisi risulta che le variabili con un impatto significativo sul work engagement sono la dimensione Intention to stay ($\beta = .200$, $p = .041$) e la dimensione Curiosity ($\beta = -.212$; $p = .044$). Quest'ultimo risultato è interessante, in quanto la curiosità potrebbe portare alla ricerca costante di nuovi stimoli e, se questa ricerca non viene soddisfatta, potrebbe portare ad un minore coinvolgimento

lavorativo. La dimensione totale della sostenibilità risulta essere il predittore più forte del modello ($\beta = .665$, $p < .001$). La dimensione totale della Digital CAAS, invece, non risulta essere un predittore significativo.

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	0.23	0.19	.100	1.196	.236
Departmental space	-0.08	0.24	-.032	-0.344	.732
Intention to stay	-0.18	0.30	-.062	-0.612	.543
Job satisfaction	0.53	0.25	.200	2.086	.041
Concern	0.15	0.21	.070	0.730	.468
Control	0.44	0.25	.163	1.747	.085
Curiosity	-0.56	0.27	-.212	-2.049	.044
Confidence	0.16	0.32	.059	0.514	.609
Sustainable tot	0.53	0.07	.665	7.454	< .001
Digital CAAS tot	-0.01	0.09	-.008	-0.083	.934

Tabella 2: Analisi di regressione per la variabile dipendente Work Engagement totale

Per quanto riguarda la dimensione Vigor, il modello risulta avere una validità moderata (Adjusted $R^2 = .387$; $p < .001$). Le variabili che hanno un impatto significativo sulla variabile dipendente sono Intention to stay ($\beta = .295$, $p = .015$) e la sostenibilità totale che risulta essere ancora una volta il predittore più forte (Sustainable tot: $\beta = .486$; $p < .001$). La dimensione Curiosity risulta avvicinarsi alla soglia della significatività ($\beta = -.251$; $p = .053$). Anche in questo caso la Digital CAAS non risulta avere valori statisticamente significativi.

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	-0.02	0.08	-.029	-0.288	.774
Departmental space	0.01	0.10	.007	0.058	.954
Intention to stay	-0.05	0.12	-.051	-0.416	.679
Job satisfaction	0.27	0.10	.295	2.503	.015
Concern	0.05	0.09	.071	0.601	.550
Control	0.14	0.10	.149	1.305	.196
Curiosity	-0.22	0.11	-.251	-1.973	.053
Confidence	0.09	0.13	.102	0.727	.470
Sustainable tot	0.13	0.03	.486	4.443	< .001
Digital CAAS tot	-0.01	0.04	-.010	-0.088	.930

Tabella 3: Analisi di regressione per la variabile dipendente Vigor

Anche nel caso della dimensione Absorption il modello ha una validità complessiva moderata (Adjusted $R^2 = .372$, $p < .001$). Tuttavia, solo la dimensione totale della

sostenibilità risulta essere significativa ($\beta = .545$, $p < .001$). Le altre dimensioni non raggiungono la soglia di significatività, si avvicinano alla soglia solo la dimensione del Workplace ($\beta = .194$, $p = .066$;) e la dimensione Curiosity ($\beta = -.237$, $p = .069$).

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	0.16	0.08	.194	1.869	.066
Departmental space	-0.06	0.11	-.061	-0.527	.600
Intention to stay	-0.05	0.14	-.045	-0.360	.720
Job satisfaction	0.09	0.11	.094	0.792	.431
Concern	0.02	0.10	.032	0.269	.789
Control	0.13	0.11	.127	1.099	.275
Curiosity	-0.23	0.12	-.237	-1.846	.069
Confidence	0.19	0.14	.185	1.308	.195
Sustainable tot	0.16	0.03	.545	4.924	< .001
Digital CAAS tot	0.01	0.04	.023	0.195	.846

Tabella 4: Analisi di regressione per la variabile dipendente Absorption

Infine, il modello mostra una buona validità complessiva per la dimensione della dimensione Dedication (Adjusted $R^2 = .666$; $p < .001$). In modo simile alla dimensione dell'assorbimento, la dimensione totale della sostenibilità è l'unica variabile che risulta essere statisticamente significativa ($\beta = .736$; $p < .001$;) Per quanto riguarda le altre dimensioni, solo le dimensioni dell'Intention to stay ($\beta = .161$, $p = .069$) e del control ($\beta = .161$; $p = .061$;) si avvicinano alla soglia della significatività.

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	0.08	0.07	.094	1.246	.217
Departmental space	-0.03	0.09	-.029	-0.343	.732
Intention to stay	-0.08	0.11	-.068	-0.744	.460
Job satisfaction	0.17	0.09	.161	1.847	.069
Concern	0.07	0.07	.084	0.973	.334
Control	0.17	0.09	.161	1.901	.061
Curiosity	-0.10	0.10	-.095	-1.016	.313
Confidence	-0.12	0.11	-.112	-1.084	.282
Sustainable tot	0.23	0.02	.736	9.116	< .001
Digital CAAS tot	-0.01	0.03	-.032	-0.373	.710

Tabella 5: Analisi di regressione per la variabile dipendente Dedication

Passando al secondo outcome, vengono prese in considerazione le relazioni che le dimensioni del burnout hanno con i predittori previsti. Per quanto riguarda la dimensione totale del Burnout, il modello risulta avere dei livelli più bassi di validità complessiva

rispetto a quelli precedentemente osservati ($\text{Adjusted } R^2 = .233$, $p = .002$). Le dimensioni che risultano essere predittive sono Curiosity ($\beta = -.298$, $p = .041$) e la dimensione totale della sostenibilità di carriera, come finora osservato in tutti i modelli ($\beta = -.274$, $p = .030$). Per quanto riguarda le altre dimensioni, nessuna risulta avere una significatività statistica, ma la dimensione del Workplace si avvicina alla soglia ($\beta = .216$, $p = .068$).

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	0.34	0.18	.216	1.852	.068
Departmental space	-0.37	0.24	-.201	-1.544	.127
Intention to stay	0.20	0.29	.098	0.695	.490
Job satisfaction	-0.26	0.25	-.145	-1.064	.291
Concern	-0.08	0.20	-.056	-0.427	.671
Control	0.03	0.24	.018	0.143	.887
Curiosity	-0.55	0.26	-.298	-2.089	.041
Confidence	-0.11	0.31	-.057	-0.361	.719
Sustainable tot	-0.15	0.06	-.274	-2.213	.030
Digital CAAS tot	0.07	0.09	.099	0.761	.449

Tabella 6: Analisi di regressione per la variabile dipendente Burnout totale

Per la dimensione Exhaustion, il modello di regressione non ha raggiunto la significatività statistica ($\text{Adjusted } R^2 = .047$, $p = .202$).

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	0.07	0.08	.110	0.865	.390
Departmental space	-0.16	0.10	-.218	-1.517	.134
Intention to stay	0.12	0.13	.146	0.950	.345
Job satisfaction	-0.01	0.11	-.004	-0.028	.978
Concern	-0.10	0.09	-.162	-1.107	.272
Control	0.25	0.10	.326	2.284	.025
Curiosity	-0.14	0.11	-.199	-1.256	.213
Confidence	-0.09	0.13	-.119	-0.680	.499
Sustainable tot	-0.01	0.03	-.062	-0.456	.650
Digital CAAS tot	-0.01	0.04	-.049	-0.335	.739

Tabella 7: Analisi di regressione per la variabile dipendente Exhaustion

Al contrario, per la dimensione del distanziamento mentale il modello risulta essere statisticamente significativo ($\text{Adjusted } R^2 = .425$, $p < .001$). In questo caso, risultano essere predittori le dimensioni Intention to Stay ($\beta = -.286$, $p = .016$) e la dimensione totale della sostenibilità di carriera ($\beta = -.567$, $p < .001$).

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	0.08	0.06	.127	1.264	.211
Departmental space	-0.04	0.08	-.058	-0.513	.610
Intention to stay	0.09	0.10	.112	0.923	.359
Job satisfaction	-0.22	0.09	-.286	-2.482	.016
Concern	-0.01	0.07	-.023	-0.202	.840
Control	-0.01	0.09	-.004	-0.037	.971
Curiosity	-0.09	0.09	-.119	-0.973	.334
Confidence	0.03	0.11	.039	0.289	.773
Sustainable tot	-0.13	0.02	-.567	-5.296	< .001
Digital CAAS tot	0.02	0.03	.070	0.624	.535

Tabella 8: Analisi di regressione per la variabile dipendente *Mental distance*

Per quanto riguarda la dimensione Emotional impairment, il modello risulta essere debolmente valido ($\text{Adjusted } R^2 = .194$, $p = .004$). Le variabili predittive risultano essere la dimensione Departmental Space ($\beta = -.301$, $p = .026$) e Curiosity ($\beta = -.391$, $p = .009$). Al contrario di quanto visto fino a questo momento, la dimensione totale della sostenibilità di carriera non risulta essere predittiva.

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	0.05	0.05	.112	0.956	.342
Departmental space	-0.16	0.07	-.301	-2.281	.026
Intention to stay	0.07	0.08	.131	0.922	.360
Job satisfaction	-0.04	0.07	-.078	-0.575	.567
Concern	0.03	0.06	.066	0.488	.627
Control	-0.04	0.07	-.088	-0.667	.507
Curiosity	-0.20	0.07	-.391	-2.683	.009
Confidence	-0.04	0.09	-.080	-0.499	.620
Sustainable tot	0.01	0.02	.054	0.434	.666
Digital CAAS tot	0.02	0.02	.124	0.930	.355

Tabella 9: Analisi di regressione per la variabile dipendente *Emotional Impairment*

Infine, in modo analogo, per la dimensione Cognitive impairment, il modello presenta una tendenza alla significatività statistica ($\text{Adjusted } R^2 = .108$, $p = .054$). L'unica dimensione predittiva, in questo caso, risulta essere Workplace ($\beta = .278$, $p = .028$). Tra le altre, solo la dimensione Control risulta avvicinarsi alla soglia della significatività statistica ($\beta = -.267$, $p = .059$).

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	0.14	0.06	.278	2.241	.028
Departmental space	-0.01	0.08	-.004	-0.028	.977
Intention to stay	-0.07	0.10	-.102	-0.683	.497
Job satisfaction	-0.02	0.08	-.039	-0.271	.788
Concern	-0.01	0.07	-.005	-0.038	.970
Control	-0.16	0.08	-.267	-1.922	.059
Curiosity	-0.10	0.09	-.175	-1.133	.261
Confidence	-0.01	0.10	-.009	-0.055	.956
Sustainable tot	-0.01	0.02	-.061	-0.463	.645
Digital CAAS tot	0.03	0.03	.148	1.044	.300

Tabella 10: Analisi di regressione per la variabile dipendente Cognitive impairment

L'ultimo outcome indagato è quello del Turnover, per il quale il modello risulta essere moderatamente valido ($\text{Adjusted } R^2 = .366$, $p < .001$). L'unica variabile predittiva risulta essere la dimensione totale della sostenibilità di carriera ($\beta = -.644$, $p < .001$).

Predittori	B	SE	β	t	p
Workplace	0.02	0.13	.019	0.182	.856
Departmental space	-0.19	0.17	-.133	-1.139	.259
Intention to stay	0.11	0.21	.070	0.561	.576
Job satisfaction	-0.18	0.17	-.124	-1.033	.305
Concern	0.10	0.15	.087	0.729	.468
Control	0.11	0.17	.076	0.656	.514
Curiosity	0.16	0.19	.114	0.880	.382
Confidence	-0.05	0.22	-.036	-0.251	.803
Sustainable tot	-0.28	0.04	-.644	-5.784	< .001
Digital CAAS tot	-0.04	0.06	-.084	-0.708	.481

Tabella 11: Analisi di regressione per la variabile dipendente Turnover totale

Dunque, questi risultati mostrano che esiste un potere predittivo delle variabili prese in considerazione, ma la sostenibilità di carriera risulta essere il predittore tendenzialmente più forte e costante. Allo stesso modo, la dimensione Intention to stay della Work Environment Scale, risulta essere un buon predittore. La dimensione Curiosity mostra un impatto negativo sul work engagement e risulta essere predittiva del burnout.

H4. Per verificare se ci fossero delle differenze associate alla tipologia di servizio, i soggetti sono stati raggruppati sulla base del servizio di appartenenza. Di seguito viene

riporta la tabella con la Media e la Deviazione Standard di ciascuna dimensione indagata, in base al servizio:

	Servizi culturali		Servizi all'infanzia		Servizi sociali		Uffici e coordinamento		Servizi alle dipendenze	
	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
Workplace	15,52	3,92	19,86	2,12	18,00	3,78	17,08	4,91	18,55	3,62
Departmentalspace	19,20	3,74	18,86	3,80	18,88	3,76	21,92	2,15	19,20	3,30
Intentiontostay	19,84	3,06	20,57	3,51	20,13	4,99	20,42	2,31	20,90	3,31
Jobsatisfaction	16,80	2,89	19,14	3,85	18,06	3,30	18,83	2,86	18,60	2,78
Concern	22,40	4,12	21,29	3,50	24,88	4,60	23,67	4,12	23,30	3,73
Control	24,44	3,64	23,71	3,55	26,06	3,89	24,42	2,81	24,20	2,97
Curiosity	24,00	4,20	22,43	2,99	26,75	2,49	23,58	3,15	24,65	2,92
Confidence	24,60	3,39	21,57	3,26	25,75	3,42	24,67	2,67	24,60	3,12
CAASot	95,44	13,02	89,00	9,57	103,44	11,68	96,33	6,83	96,75	10,09
Resourceful	8,52	3,16	9,14	3,29	10,69	4,00	11,50	2,43	11,40	2,64
Flexible	11,52	2,43	12,57	2,64	13,06	3,30	13,00	2,41	12,55	3,10
Renewable	8,88	3,59	12,86	2,61	12,75	4,63	12,00	3,81	13,15	4,37
Integrative	11,68	3,50	13,57	2,15	14,63	2,36	14,33	3,60	13,50	2,91
Sustainabletot	40,60	9,80	48,14	8,63	51,13	12,78	50,83	10,75	50,60	11,40
Digitalconcern	10,00	2,77	6,57	1,72	10,75	3,00	11,25	2,38	8,60	2,54
Digitalcontrol	10,04	2,57	7,00	0,58	10,81	2,71	10,92	1,51	9,00	2,66
Digitalcuriosity	9,60	2,65	8,00	2,77	10,19	1,91	10,83	1,75	9,00	2,97
Digitalconfidence	10,24	2,83	8,71	2,21	11,94	1,61	11,00	1,60	10,10	2,40
DigitalCAASot	39,88	9,40	30,29	6,07	43,69	7,67	44,00	5,74	36,70	9,66
Turnover	14,20	4,51	10,43	5,77	11,44	5,72	9,42	4,12	9,50	4,68
Exhaustion	7,44	2,87	9,43	2,30	7,06	2,72	6,08	2,23	7,00	2,18
Mentaldistance	6,87	3,06	7,29	2,69	5,50	2,68	5,00	1,65	5,35	2,78
Emotionalimpairment	5,00	2,12	4,86	1,77	4,50	2,00	4,75	1,82	4,60	1,64
Cognitiveimpairment	5,79	2,48	4,71	1,11	5,38	2,06	5,83	1,34	5,05	2,24
Burnout	25,23	7,78	26,29	5,12	22,44	6,44	21,67	5,05	22,00	5,84
Vigor	10,24	3,09	11,14	3,18	11,25	4,02	12,00	2,80	11,70	2,79
Absorption	9,20	3,48	11,29	2,36	11,56	3,67	11,33	3,75	12,45	2,74
Dedication	10,72	3,62	13,14	2,61	13,38	4,30	13,50	3,03	14,15	3,42
Workengagementtot	30,16	8,87	35,57	7,32	36,19	10,68	36,83	9,01	38,30	7,94

Tabella 12: Statistiche descrittive (Medie e Deviazioni standard) delle variabili di studio per ciascun servizio analizzato

L'analisi della varianza ha messo in evidenza che esistono delle differenze significative associate alle dimensioni riportate di seguito.

Per riguarda la sostenibilità di carriera complessiva, l'effetto del servizio di appartenenza è risultato statisticamente significativo (Sustainabletot; $F(4, 79) = 3.623$, $p = .009$). I confronti post-hoc indicano che i Servizi culturali riportano punteggi significativamente inferiori rispetto ai Servizi sociali ($MD = -10.53$, $p = .036$) e ai Servizi alle dipendenze ($MD = -10.00$, $p = .031$). Analizzando le singole dimensioni della sostenibilità, emergono le seguenti differenze:

- Resourceful: l'effetto del servizio risulta essere significativo, $F(4, 79) = 3.314$, $p = .015$. I Servizi culturali ($M = 8.52$, $DS = 3.16$) riportano punteggisignificativamente inferiori rispetto ai Servizi alle dipendenze ($M =$

11.40, DS = 2.64), con una differenza statisticamente significativa (MD = -2.88, $p = .031$).

- Renewable: anche in questo caso si osserva un effetto significativo, $F(4, 79) = 4.194$, $p = .004$. In particolare, i Servizi culturali ($M = 8.88$, DS = 3.59) mostrano punteggi significativamente inferiori rispetto ai Servizi sociali ($M = 12.75$, DS = 4.63; MD = -3.87, $p = .033$) e ai Servizi alle dipendenze ($M = 13.15$, DS = 4.37; MD = -4.27, $p = .006$).
- Integrative: la varianza risulta essere significativa, $F(4, 79) = 2.853$, $p = .029$. Il confronto post-hoc evidenzia che i Servizi culturali ($M = 11.68$, DS = 3.50) riportano valori inferiori rispetto ai Servizi sociali ($M = 14.63$, DS = 2.36), con una differenza significativa (MD = -2.95, $p = .037$).

Per quanto riguarda, invece, la misura di adattabilità di carriera globale (Caastot), l'analisi mostra una significatività vicina alla soglia: $F(4, 79) = 2.425$, $p = .055$, il test post-hoc, infatti, non rileva una differenza significativa tra i gruppi.

Per quanto riguarda l'ambiente di lavoro, il servizio di appartenenza è risultato essere significativo per la percezione dell'ambiente di lavoro (Workplace: $F(4, 79) = 2.739$, $p = .035$) e per la curiosità lavorativa (Curiosity: $F(4, 79) = 2.845$, $p = .030$). Tuttavia, per entrambe le dimensioni, il test post-hoc non ha trovato differenze significative tra i diversi gruppi. Diversamente, nelle dimensioni del Work Engagement e dell'intenzione di Turnover vengono trovate delle differenze significative, in particolare tra i Servizi culturali e i Servizi alle dipendenze:

- Absorption: l'effetto del servizio è significativo, $F(4, 79) = 2.962$, $p = .025$. I Servizi culturali ($M = 9.20$, DS = 3.48) mostrano un livello di assorbimento inferiore rispetto ai Servizi alle dipendenze ($M = 12.45$, DS = 2.74), con una differenza significativa (MD = -3.25, $p = .016$).
- Dedication: anche in questo caso si osserva un effetto significativo, $F(4, 79) = 3.061$, $p = .022$. I Servizi culturali ($M = 10.72$, DS = 3.62) mostrano punteggi significativamente inferiori rispetto ai Servizi alle dipendenze ($M = 14.15$, DS = 3.42), con una differenza significativa (MD = -3.43, $p = .020$).
- Work engagement: l'effetto è significativo, $F(4, 79) = 2.704$, $p = .037$. Le analisi post-hoc confermano che i Servizi culturali ($M = 30.16$, DS = 8.87) riportano

valori significativamente inferiori rispetto ai Servizi alle dipendenze ($M = 38.30$, $DS = 7.94$), con una differenza significativa ($MD = -8.14$, $p = .034$).

- Turnover: l'intenzione di cambiare lavoro varia in modo significativo tra i servizi, $F(4, 79) = 3.389$, $p = .013$. Anche in questo caso, infatti, le analisi post-hoc mostrano che i Servizi culturali ($M = 14.20$, $DS = 4.51$) riportano un'intenzione di turnover significativamente più alta rispetto ai Servizi alle dipendenze ($M = 9.50$, $DS = 4.69$), con una differenza significativa ($MD = 4.70$, $p = .019$).

Per quanto riguarda l'analisi delle dimensioni dell'adattabilità in relazione alle dimensioni della Digital CAAS, i Servizi all'infanzia mostrano i punteggi più bassi rispetto agli altri servizi:

- Digital Concern: l'effetto del servizio di appartenenza è significativo, $F(4, 79) = 5.082$, $p = .001$. I Servizi all'infanzia ($M = 6.57$, $DS = 1.72$) riportano livelli significativamente inferiori rispetto ai Servizi culturali ($M = 10.00$, $DS = 2.77$; $MD = 3.43$, $p = .033$), ai Servizi sociali ($M = 10.75$, $DS = 3.00$; $MD = -4.18$, $p = .008$) e agli Uffici e coordinamento ($M = 11.25$, $DS = 2.38$; $MD = -4.68$, $p = .004$).
- Digital Control: anche in questo caso emerge un effetto significativo, $F(4, 79) = 4.378$, $p = .003$. I Servizi all'infanzia ($M = 7.00$, $DS = 0.58$) mostrano punteggi inferiori rispetto ai Servizi culturali ($M = 10.04$, $DS = 2.57$; $MD = 3.04$, $p = .040$), ai Servizi sociali ($M = 10.81$, $DS = 2.71$; $MD = -3.81$, $p = .008$) e agli Uffici e coordinamento ($M = 10.92$, $DS = 1.51$; $MD = -3.92$, $p = .010$).
- Digital Confidence: gli effetti risultano essere statisticamente significativi anche per questa dimensione, $F(4, 79) = 2.973$, $p = .025$. Le analisi post-hoc, infatti, mostrano punteggi significativamente più bassi nei Servizi all'infanzia ($M = 8.71$, $DS = 2.22$) rispetto ai Servizi sociali ($M = 11.94$, $DS = 1.61$), con una differenza significativa ($MD = -3.22$, $p = .029$).
- Digital CAAS tot: per quanto riguarda la dimensione totale dell'adattabilità di carriera digitale, l'effetto è significativo, $F(4, 79) = 4.469$, $p = .003$. I Servizi all'infanzia ($M = 30.29$, $DS = 6.08$) mostrano punteggi minori rispetto ai Servizi sociali ($M = 43.69$, $DS = 7.67$; $MD = -13.40$, $p = .008$) e agli Uffici e coordinamento ($M = 44.00$, $DS = 5.74$; $MD = -13.71$, $p = .010$).

Allo stesso modo, l'analisi è stata ripetuta raggruppando i partecipanti in categorie che comprendono la tipologia di mansione svolta. Di seguito viene riportata la tabella con la Media e la Deviazione Standard di ciascuna dimensione indagata, in base all'area in cui i dipendenti sono prevalentemente inseriti:

	Servizi al pubblico e front office		Direzione, coordinamento e uffici		Professioni psico-sociali e sanitarie		Professioni educative		Servizi ausiliari	
	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
Workplace	15,37	3,83	17,83	4,41	18,41	3,49	19,00	2,65	21,33	3,21
Departmentalspace	18,56	3,86	22,06	2,34	18,97	2,99	15,33	0,58	22,33	3,06
Intentiontostay	19,89	3,11	20,28	2,99	20,72	4,10	18,67	4,16	22,00	3,00
Jobsatisfaction	16,81	2,76	18,50	3,29	18,55	2,75	16,67	4,04	22,00	3,00
Concern	22,41	3,78	24,56	4,33	23,69	4,26	19,67	3,06	21,33	3,06
Control	24,48	3,49	25,28	3,53	24,62	3,28	25,33	3,21	21,67	4,04
Curiosity	23,96	4,00	25,22	3,61	25,03	2,85	23,33	3,79	21,33	3,06
Confidence	24,67	3,16	25,56	3,01	24,55	3,31	20,67	4,16	22,00	3,46
CAASot	95,52	12,10	100,61	10,12	97,90	11,06	89,00	7,21	86,33	13,43
Resorceful	8,41	3,12	11,22	3,37	11,66	2,64	7,00	3,61	8,67	1,15
Flexible	11,37	2,37	13,28	2,87	13,03	2,93	12,33	3,79	10,33	1,15
Renewable	8,56	3,12	13,06	4,05	13,55	3,88	13,00	3,61	8,33	4,73
Integrative	11,67	3,33	15,17	2,73	13,90	2,64	14,00	2,65	10,00	2,65
Sustainabiletot	40,00	9,03	52,72	11,29	52,14	10,43	46,33	10,79	37,33	8,96
Digitalconcern	10,22	2,67	11,17	2,64	8,83	2,73	5,00	1,00	9,00	2,65
Digitalcontrol	10,26	2,60	11,28	2,14	8,90	2,38	6,67	0,58	8,67	2,89
Digitalcuriosity	9,74	2,60	10,50	1,82	9,24	2,63	5,67	2,52	10,67	2,52
Digitalconfidence	10,33	2,69	11,55	2,09	10,45	2,11	8,00	3,00	9,33	2,52
DigitalCAASot	40,56	9,15	44,50	7,09	37,41	8,71	25,33	5,03	37,67	10,26
Turnover	14,96	4,10	8,83	4,84	9,41	4,45	16,00	3,61	10,00	4,58
Exhaustion	7,48	2,67	6,17	2,36	7,38	2,44	10,67	2,52	6,33	3,06
Mentaldistance	6,92	2,83	5,39	2,55	5,31	2,56	8,33	4,04	5,00	2,00
Emotionalimpairment	5,00	2,06	4,17	1,62	4,83	1,85	4,67	1,53	5,33	2,52
Cognitiveimpairment	5,77	2,55	5,33	1,71	5,28	2,03	4,67	0,58	5,33	1,53
Burnout	25,29	7,06	21,06	5,34	22,79	6,21	28,33	7,02	22,00	7,55
Vigor	10,15	2,85	11,61	3,71	11,79	2,97	9,33	4,04	13,00	2,65
Absorption	9,04	3,37	11,67	3,41	12,34	3,07	11,33	1,53	11,00	3,61
Dedication	10,30	3,22	13,67	3,99	14,45	3,15	12,33	2,89	13,00	3,00
Workengagementtot	29,48	8,00	36,94	10,22	38,59	8,21	33,00	7,55	37,00	8,89

Tabella 13: Statistiche descrittive (Medie e Deviazioni standard) delle variabili di studio per ciascuna macroarea analizzata

Anche in questo caso, l'analisi della varianza ha evidenziato differenze statisticamente significative in base alle diverse macroaree considerate.

L'effetto dell'area professionale di appartenenza è risultato statisticamente significativo per la dimensione totale della sostenibilità di carriera (Sustainabletotot: $F(4, 79) = 7.153, p < .001$). Le analisi post-hoc con le correlazioni di Bonferroni indicano che i dipendenti con mansioni a contatto con il pubblico e front-office riportano punteggi significativamente minori rispetto a chi lavora in direzione, coordinamento e uffici ($MD = -12.72, p < .001$) e a chi svolge professioni psico-sociali e sanitarie ($MD =$

-12.14, $p < .001$). Osservando le dimensioni della sostenibilità, emergono le seguenti differenze:

- Resourceful: l'effetto dell'area di appartenenza risulta essere significativo, $F(4, 79) = 5.738$, $p < .001$. Le analisi post-hoc mostrano punteggi significativamente più bassi nei dipendenti con mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 8.41$, $DS = 3.12$) rispetto all'area direzione, coordinamento e uffici ($M = 11.22$, $DS = 3.37$; $MD = -2.81$, $p = .027$) e professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 11.66$, $DS = 2.64$; $MD = -3.25$, $p = .001$).
- Renewable: anche in questo caso emerge un effetto significativo, $F(4, 79) = 7.996$, $p < .001$. In particolare, i dipendenti che svolgono Mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 8.56$, $DS = 3.12$) presentano valori significativamente minori rispetto ai dipendenti che hanno mansioni inerenti all'area direzione, coordinamento e uffici ($M = 13.06$, $DS = 4.05$; $MD = -4.50$, $p = .001$) e professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 13.55$, $DS = 3.88$; $MD = -5.00$, $p < .001$).
- Integrative: anche qui l'analisi della varianza risulta essere significativa, $F(4, 79) = 5.273$, $p < .001$. L'analisi post-hoc evidenzia un punteggio significativamente inferiore nei dipendenti con mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 11.67$, $DS = 3.33$) rispetto all'area direzione, coordinamento e uffici ($M = 15.17$, $DS = 2.73$; $MD = -3.50$, $p = .002$).

L'effetto dell'area, inoltre, è risultato essere significativo per la dimensione dell'ambiente di lavoro personale (Workplace), $F(4, 79) = 3.419$, $p = .013$, per lo spazio di lavoro condiviso (Departmentspace), $F(4, 79) = 5.653$, $p < .001$, e per la soddisfazione lavorativa (Jobsatisfaction), $F(4, 79) = 3.043$, $p = .022$. Le analisi post-hoc, in questo caso, indicano che:

- per la dimensione Workplace, chi si occupa di mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 15.37$, $DS = 3.83$) percepisce un ambiente peggiore rispetto a chi svolge professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 18.41$, $DS = 3.49$; $MD = -3.04$, $p = .038$).
- per la dimensione Departmentspace, i dipendenti che svolgono Mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 18.56$, $DS = 3.86$) riportano valori più

bassi rispetto a chi lavora in direzione, coordinamento e uffici ($M = 22.06$, $DS = 2.34$; $MD = -3.50$, $p = .005$). Inoltre, quest'ultimo gruppo mostra punteggi maggiori rispetto a chi svolge professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 18.97$, $DS = 2.99$; $MD = 3.09$, $p = .017$) e professioni educative ($M = 15.33$, $DS = 0.58$; $MD = 6.72$, $p = .011$).

- per la variabile Job satisfaction, i lavoratori con mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 16.81$, $DS = 2.76$) mostrano meno soddisfazione rispetto ai dipendenti che si occupano dei Servizi ausiliari ($M = 22.00$, $DS = 3.00$; $MD = -5.19$, $p = .048$).

Dalle analisi emergono differenze significative anche per le dimensioni del turnover e del work engagement:

- Turnover: l'intenzione di cambiare lavoro varia significativamente le aree, $F(4, 79) = 8.293$, $p < .001$. Le persone che svolgono mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 14.96$, $DS = 4.10$) mostrano un'intenzione di turnover significativamente più alta rispetto a chi lavora nell'area direzione, coordinamento e uffici ($M = 8.83$, $DS = 4.84$; $MD = 6.13$, $p < .001$) e chi svolge mansioni inerenti alle professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 9.41$, $DS = 4.45$; $MD = 5.55$, $p < .001$).
- Absorption: anche in questo caso l'effetto dell'area risulta essere significativo, $F(4, 79) = 3.921$, $p = .006$. I dipendenti con mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 9.04$, $DS = 3.37$) mostrano punteggi inferiori di assorbimento rispetto alle professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 12.34$, $DS = 3.07$; $MD = -3.31$, $p = .003$).
- Dedication: si osserva un effetto statisticamente significativo, $F(4, 79) = 5.770$, $p < .001$. I lavoratori con mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 10.30$, $DS = 3.22$) mostrano livelli di dedizione inferiori rispetto a chi lavora in direzione, coordinamento e uffici ($M = 13.67$, $DS = 3.99$; $MD = -3.37$, $p = .015$) e alle professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 14.45$, $DS = 3.15$; $MD = -4.15$, $p < .001$).
- Work engagement: l'effetto della dimensione totale del work engagement risulta essere significativo, $F(4, 79) = 4.308$, $p = .003$. Le analisi post-hoc mostrano,

infatti, che chi lavora nell'area delle mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 29.48$, $DS = 8.00$) riporta livelli di engagement significativamente inferiori rispetto a chi svolge professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 38.59$, $DS = 8.21$; $MD = -9.10$, $p = .002$).

Nelle dimensioni dell'adattabilità di carriera digitale (Digital CAAS), invece le persone che svolgono professioni educative mostrano i punteggi più bassi:

- Digital Concern: l'effetto dell'area di lavoro risulta essere significativo, $F(4, 79) = 4.832$, $p = .002$. Le persone che svolgono mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 10.22$, $DS = 2.67$) mostrano un punteggio più alto rispetto alle professioni educative ($M = 5.00$, $DS = 1.00$; $MD = 5.22$, $p = .018$). Allo stesso modo, i dipendenti dell'area direzione, coordinamento e uffici ($M = 11.17$, $DS = 2.64$) mostrano valori superiori rispetto alle professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 8.83$, $DS = 2.73$; $MD = 2.34$, $p = .044$) ed educative ($M = 5.00$, $DS = 1.00$; $MD = 6.17$, $p = .004$).
- Digital Control: anche in questo caso si osserva un effetto significativo, $F(4, 79) = 4.459$, $p = .003$. Gli impiegati in Direzione, coordinamento e uffici ($M = 11.28$, $DS = 2.14$) mostrano punteggi superiori rispetto alle Professioni psico-sociali e sanitarie ($M = 8.90$, $DS = 2.38$; $MD = 2.38$, $p = .014$) e alle Professioni educative ($M = 6.67$, $DS = 0.58$; $MD = 4.61$, $p = .028$).
- Digital Curiosity: dalle analisi emerge un effetto significativo, $F(4, 79) = 2.859$, $p = .029$. Anche in questo caso, le persone che lavorano in direzione, coordinamento e uffici ($M = 10.50$, $DS = 1.82$) riportano punteggi maggiori rispetto alle professioni educative ($M = 5.67$, $DS = 2.52$; $MD = 4.83$, $p = .023$).
- Digital CAAS tot (Adattabilità digitale totale): l'effetto dell'area nella dimensione totale dell'adattabilità digitale risulta essere positivo, $F(4, 79) = 4.213$, $p = .004$. Si osservano valori alti sia per le mansioni a contatto con il pubblico e front-office ($M = 40.56$, $DS = 9.15$; $MD = 15.22$, $p = .043$) che per le persone che lavorano all'interno di direzione, coordinamento e uffici ($M = 44.50$, $DS = 7.09$; $MD = 19.17$, $p = .005$) rispetto alle Professioni educative ($M = 25.33$, $DS = 5.03$).

8.2 Analisi qualitativa

Alla fine del questionario sono stati proposti due item sottoforma di domanda aperta, in cui veniva indagata la personalizzazione dell'ambiente lavorativo. In particolare, nella prima domanda veniva chiesto se il soggetto avesse la possibilità di personalizzare lo spazio in cui lavora e, in caso di risposta positiva, di descrivere quali cambiamenti avesse apportato. Nella seconda domanda, invece, si chiedeva di immaginare di poter riprogettare lo spazio lavorativo e di descrivere come il soggetto lo trasformerebbe, precisandone gli aspetti strutturali e ambientali. Successivamente, è stata condotta un'analisi tematica, seguendo le indicazioni procedurali di Braun e Clark (2006, 2019), quindi è stato individuato il tema centrale, ovvero l'ambiente di lavoro considerato in termini fisici, non psico-sociali; successivamente sono state individuate le categorie associate al tema, ossia i termini di secondo livello a cui i rispondenti hanno fatto maggiormente riferimento nel descrivere il tema centrale.

8.2.1 Primo item

Nel primo item, 51 soggetti hanno risposto di aver avuto la possibilità di modificare l'ambiente di lavoro, mentre 26 hanno risposto negativamente. Le categorie di risposta emerse possono essere riassunte nelle seguenti etichette:

Elementi personali

La maggior parte dei partecipanti, nello specifico 33, hanno riportato di aver operato delle modifiche all'ambiente aggiungendo oggetti o elementi personali. Alcune risposte, ad esempio *“Sì, ho la possibilità e ho aggiunto oggetti personali che personalizzano l'ambiente rendendolo più confortevole e "mio", “Sì, ho aggiunto oggetti personali che mi aiutano a sentire più "mio" lo spazio di lavoro, “ [...] lo spazio può essere personalizzato, per renderlo più piacevole dal punto di vista estetico o semplicemente per avere oggetti propri che rendano più confortevole la permanenza al suo interno, sempre tenendo a mente che si tratta di un ambiente condiviso con altri colleghi e soprattutto adibito anche al pubblico.”*, sottolineano l'importanza della personalizzazione come mezzo per l'espressione dell'identità individuale e della promozione del senso di appartenenza.

Elementi funzionali ambientali

Per quanto riguarda questa categoria, 18 partecipanti hanno indicato di aver apportato delle modifiche all'ambiente per migliorarne l'ergonomia e il benessere delle persone che sono all'interno, ad esempio, *“Sì, ho una sedia ergonomica e uno spazio sufficientemente comodo per poter lavorare”*, *“Sì, ho avuto la possibilità di aggiungere elementi per migliorare il comfort generale”* *“Sì, in base alle esigenze è possibile modificare la temperatura dell'ufficio e personalizzare lo spazio di lavoro”*. Molte di queste risposte fanno riferimento alla possibilità di modificare la temperatura, la quantità della luce e la disposizione del mobilio.

Elementi funzionali procedurali

Si è deciso di distinguere questa categoria dalla precedente in quanto, 6 rispondenti, hanno specificato di aver apportato modifiche utili ai fini delle procedure lavorative, ad esempio *“Mi sono procurata un portadocumenti per tenere in ordine la scrivania [...]”*, *“Sì, ho possibilità di personalizzare, ad esempio ho sistemato le cartelle e la loro disposizione. Ho anche creato un quaderno utile per l'aspetto sanitario delle persone che seguo”*.

8.2.2 Secondo item

Le categorie emerse dalle risposte alla seconda domanda aperta, invece, sono le seguenti:

Spazio

In questo caso, la maggior parte dei soggetti, nello specifico 23, hanno fatto riferimento alla possibilità di modificare gli spazi in termini di dimensioni degli uffici, creazione di spazi esterni e di svago, o per il ristoro. Alcuni esempi di risposta che coprono questi argomenti sono: *“Mi piacerebbe un luogo di ritrovo con gli utenti grande e in ingresso dove trovare tutte le persone della struttura ogni volta che entro”*, *“Trovo utile disporre di un ambiente più grande, che possa prevedere uno spazio per la pausa e il ristoro che non disturbi il lavoro dei colleghi; una sala d'attesa e spazi per l'accoglienza di persone esterne; una sala riunione più grande”*, *“[...] avere accesso diretto a uno spazio verde alberato con panchine in cui potersi sedere durante le pause e la possibilità di creare un angolo orto per chi ci lavora [...]”*.

Luminosità

Un ulteriore tema centrale, nelle risposte, risulta essere la luminosità dell'ambiente, riportata in 15 risposte. In particolare, alcuni soggetti fanno riferimento a luce artificiale che dia la possibilità ai dipendenti di regolarla a seconda delle preferenze personali *“Luci: ogni scrivania dovrebbe essere dotata di una propria lampada: in questo modo ognuno sarebbe autonomo con accensione/spegnimento”*, *“Mettendo delle luci e che sia possibile modificarne l'intensità”*, altri invece si riferiscono alla luce naturale *“Sarebbe ideale avere una finestra più grande per far entrare più luce naturale”*, *“Metterei più finestre in ufficio, in modo da avere più luce naturale e poter guardare fuori”*.

Temperatura

Allo stesso modo, la temperatura è uno dei temi maggiormente trattati nelle risposte. Nello specifico, in 19 risposte vengono trattati argomenti riguardanti l'insoddisfazione per la temperatura e, riprogetterebbero l'ambiente in modo che ci sia la possibilità di modulare il riscaldamento o il raffreddamento dell'aria. Degli esempi di regolazione sono *“Vorrei che ci fosse [...] la possibilità di regolare la temperatura anche quando viene spento il riscaldamento”*, *“[...] elementi che permettano di regolare la temperatura dello spazio in maniera ottimale”*, *“Metterei una bussola in ingresso (la porta espone direttamente a sbalzi termici costanti) e separerei la termoregolazione dell'ingresso da quella del restante plesso”*.

Igiene e sicurezza

In questo caso sono stati raggruppati due macro-argomenti, ovvero l'igiene e la sicurezza, rispettivamente sono state date 6 e 4 risposte relative a questi temi. Le misure di sicurezza variano da sicurezza strutturale dell'edificio *“Lavoro in uno stabile datato, con tutte le implicazioni del caso. Mancanza di lavori di ristrutturazione importanti che potrebbero migliorare l'ambiente di lavoro, come estetica, come efficienza energetica, come comfort e anche, soprattutto, come sicurezza”* alla sicurezza in termini fisici dovuti ai dispositivi utilizzati durante il lavoro *“Sarebbe necessario utilizzare scrivanie e sedie conformi alle norme in materia di sicurezza e video terminali”*. Per quanto riguarda, invece, l'igiene le risposte si riferiscono alla frequenza o alla modalità delle pulizie *“Aumentare il numero di bagni disponibili e rifare completamente quelli che presentano problemi [...] aumentare la frequenza con cui viene effettuata la pulizia degli spazi”*, *“Migliorare*

notevolmente la pulizia dei servizi igienici (spesso manca la carta igienica e la carta per asciugare le mani; non ci sono contenitori per assorbenti).Necessità di pulizia per frigorifero e forni a microonde”.

Ergonomia e acustica

Le risposte che appartengono a questa categoria sono 15, 2 delle quali si riferiscono all'acustica in modo opposto, da una parte la necessità di insonorizzare gli ambienti di lavoro, dall'altra viene proposta la filodiffusione: *“Mi piacerebbe [...] una maggiore insonorizzazione e che fosse più semplice ristrutturare la struttura”, “Luci, filodiffusione”.* Per quanto riguarda, invece, gli aspetti ergonomici, il tema maggiormente affrontato è quello della postazione di lavoro *“Postazioni più confortevoli”, “Migliorare le sedie”, “Maggior spazio tra le scrivanie, sedute più confortevoli”.*

Arredamento estetico e funzionale

Questa categoria include 21 risposte, tra queste 9 soggetti preferirebbero modificare l'arredamento per un motivo estetico *“Spazio ampio, minimalista (elementi necessari al lavoro e arredo semplice)”, “Manterrei la struttura e la disposizione, comprerei mobili nuovi e cambierei colore della stanza”,* con dei riferimenti alla biofilia *“Inserendo le piante”, “Le piante sono sempre una bella cosa, portano calore e se stanno bene trasmettono un messaggio di cura (secondo me), se ci sono qualcuno se ne deve occupare: se le piante in un ufficio o in un posto pubblico sono malate o morenti non viene trasmesso un buon messaggio”.* Per quanto riguarda, invece l'aspetto funzionale dell'arredamento, 12 persone preferirebbero apportare delle modifiche per organizzare l'ambiente in modo più funzionale *“Ricavare armadi per archiviazione cartelle, cassettiere per riporre i propri oggetti personali e professionali [...]”, “Migliorare il mobilio per la conservazione documenti cartacei”, “Riprogettazione dello spazio lavorativo (a mio avviso poco adeguato in alcune sue parti, ad esempio: colonne che impediscono la visuale, aria condizionata calda o fredda che copre efficientemente solo una parte dell' ambiente lavorativo)”* o per far in modo che sia utile ma anche consoni nei confronti dell'utenza *“Troverei molto più utile e gradevole avere una chiara distinzione degli spazi, soprattutto se aperti e visibili al pubblico [...]”.* Emergono anche delle risposte che prendono in considerazione l'importanza di personalizzare il proprio *“spazio virtuale” all'interno del computer* *“Si può suddividere lo spazio in due livelli: uno personale che*

è lo strumento di lavoro (pc) e uno comune che è lo spazio in cui si lavora. Pc: ognuno possiede un account personale e quindi si può personalizzare la barra di ricerca, lo sfondo, i preferiti ecc per adattare quello spazio alle preferenze del singolo”.

Elementi di privacy e inclusività

Infine, 5 risposte prendono in considerazione il tema della privacy *“Uffici pensati per accogliere l'utenza con un buon grado di privacy e sicurezza”, “Lo renderei accessibile solo a chi effettivamente utilizza le postazioni, dando al personale la possibilità di negare l'accesso ai non addetti al servizio operativo”.* Inoltre, viene affrontato il tema dell'inclusività, in particolare per l'accessibilità agli spazi *“I bagni non sono inclusivi, se un lavoratore/lavoratrice dovesse trovarsi in carrozzina, sarebbe per lui/lei impossibile accedere ad un bagno [...]”.*

Nella tabella sottostante sono riportate le frequenze e percentuali di comparsa delle categorie osservate:

Categoria	N	%
Spazio	23	28,8
Luminosità	15	18,8
Temperatura	19	23,8
Igiene e sicurezza	10	12,5
Ergonomia e acustica	15	18,8
Arrendamento estetico e funzionale	21	26,3
Privacy e inclusività	5	6,3

Tabella 14: Frequenze assolute (N) e percentuali (%)

Questa analisi ha permesso di identificare i principali aspetti fisici dell'ambiente lavorativo che risultano essere importanti per i dipendenti e che, se ne avessero la possibilità, vorrebbero modificare. In particolare, come si evince dalla tabella, la categoria maggiormente citata risulta essere lo spazio, riguardante fattori come spazi interni, spazi esterni, spazi adibiti allo svago e al ristoro. A seguire la categoria l'arredamento divisa in fattori estetici e funzionali alla professione. Dunque, queste possono essere considerate le categorie maggiormente rilevanti. Le categorie riguardanti

la temperatura, la luminosità e l'ergonomia e acustica, mostrano sono state mediamente citate. Meno importanza è data alle categorie inerenti all'igiene e alla sicurezza, privacy e inclusività.

NONO CAPITOLO

9.1 Conclusioni

Il presente elaborato ha avuto lo scopo di indagare come la percezione dell'ambiente lavorativo, prevalentemente da un punto di vista fisico, influenzi aspetti della vita lavorativa che riguardano il benessere della persona e le sue risorse lavorative. Nello specifico, lo studio si proponeva di indagare sette variabili e le relazioni tra di esse: ambiente lavorativo, adattabilità di carriera (classica e digitale), sostenibilità di carriera, intenzione di turnover, work engagement e burnout; queste variabili, come già visto nel dettaglio, sono state indagate con delle analisi quantitative. Per quanto riguarda, invece, l'analisi qualitativa, è stata indagata la variabile della personalizzazione; pur non essendo stata collegata al primo blocco di analisi, questo ha permesso di esplorare quali siano le caratteristiche dell'ambiente fisico che le persone ritengono essere importanti per il proprio benessere. Di seguito vengono discussi i principali risultati emersi dalla ricerca.

È stata esplorata la relazione dell'ambiente lavorativo con il primo outcome, il work engagement. In linea generale, i risultati hanno confermato l'ipotesi, mostrando che una percezione positiva dell'ambiente lavorativo favorisce il coinvolgimento del dipendente. Andando nel dettaglio, è emerso che le caratteristiche della postazione personale di lavoro favoriscono il lavorativo dal punto di vista della concentrazione, dell'assorbimento cognitivo durante lo svolgimento del compito e della dedizione per il proprio lavoro. Non emerge una relazione significativa di questo aspetto dell'ambiente, con la sensazione di energia e resilienza, durante lo svolgimento del proprio lavoro. Questo suggerisce che la progettazione ergonomica e confortevole della singola postazione di lavoro agisca principalmente sull'attenzione favorendo la concentrazione e il senso di dedizione, tuttavia il vigore, inteso come energia, resilienza e prontezza, non sembra esserne influenzato. Al contrario, la percezione positiva dell'ambiente inteso come lo spazio condiviso con i colleghi (ad esempio l'ufficio o il reparto) correla con tutte le dimensioni del coinvolgimento, incluso il vigore. Questo potrebbe indicare che il vigore è influenzata da aspetti che risultano essere non solo contestuali ma anche relazionali quindi, ad esempio, un ufficio ben progettato risulta avere un impatto positivo sul coinvolgimento.

Per quanto riguarda, invece, gli aspetti più tipicamente inseriti nell'area socio-lavorativa, come ci si aspettava risulta che la soddisfazione lavorativa abbia un impatto sul

coinvolgimento lavorativo, in quanto si percepisce il lavoro come maggiormente stimolante, significativo e i dipendenti sentono di avere più energia nell'affrontare il lavoro (Guglielmi et al., 2016). Infine, anche l'intenzione di rimanere all'interno dell'organizzazione risulta essere associato a livelli positivi di coinvolgimento lavorativo, come indicato nella letteratura (Weng et al., 2023). Dunque, se i dipendenti percepiscono soddisfazione verso il proprio lavoro, che può essere agevolata dalla progettazione dello spazio comune e vogliono rimanere all'interno dell'organizzazione, tendono a percepire il lavoro come significativo e stimolante, sentendosi maggiormente pieni di energia.

Il secondo outcome riguarda il turnover. Come ci si aspettava, alti livelli di soddisfazione lavorativa e di intenzione di rimanere all'interno dell'organizzazione, si associano ad una diminuzione del turnover. Per quanto riguarda, invece, gli aspetti più prettamente fisici, è emerso che una percezione positiva dell'ambiente lavorativo porta ad una diminuzione dell'intenzione di turnover. Tuttavia, osservando le singole dimensioni, al contrario di quanto previsto, solo una risulta avere un impatto significativo sull'intenzione del turnover, ovvero la percezione dello spazio lavorativo condiviso, mentre risulta non avere un'influenza la percezione della propria postazione lavorativa.

Il terzo outcome riguarda il burnout. In modo simile alla variabile precedente, si ipotizzava che la percezione positiva dell'ambiente lavorativo avesse una correlazione significativa e negativa con questa variabile. Questa ipotesi trova una conferma se si considera la dimensione totale dell'ambiente lavorativo, in quanto una percezione positiva di questa dimensione, porta ad una riduzione del senso di esaurimento e di distacco. Dalle analisi, tuttavia, emerge una correlazione significativa solo con la percezione dello spazio di lavoro condiviso, in particolare con le dimensioni del distanziamento mentale (depersonalizzazione) e con la compromissione emotiva. Infine, all'aumentare della soddisfazione lavorativa si riscontra una diminuzione solo del distanziamento mentale. Questi risultati potrebbero indicare che lo spazio condiviso abbia una valenza non solo fisica, ma anche relazionale, incisiva in costrutti complessi come il burnout e il turnover, che implicano aspetti cognitivi ed emotivi.

L'ultima parte dell'analisi riguarda la relazione tra ambiente di lavoro e adattabilità di carriera (classica e digitale). La percezione positiva dell'ambiente lavorativo si associa a maggiori livelli di adattabilità classica, portando all'aumento dei livelli di curiosità e

fiducia. Anche in questo caso, però, non sono emerse relazioni significative per quanto riguarda la dimensione della postazione di lavoro individuale; tuttavia, è stata rilevata una relazione positiva e significativa tra lo spazio condiviso e l'adattabilità di carriera classica, in particolare con le dimensioni della curiosità, della fiducia e la dimensione totale della scala. Anche in questo caso, i risultati sono probabilmente dovuti al fatto che, qualora l'ambiente lavorativo comune sia progettato in modo tale da favorire il confronto, possono essere stimolati aspetti come la curiosità e la fiducia. Al contrario, l'adattabilità di carriera digitale, non mostra correlazioni significative con l'ambiente di lavoro, ad eccezione della curiosità digitale. Questo dimostra che le risorse legate all'adattabilità digitale non dipendono da fattori ambientali dell'ambiente lavorativo.

Infine, la sostenibilità di carriera risulta essere la variabile con le relazioni più forti. I punteggi nella dimensione totale dell'ambiente lavorativo mostrano che una percezione positiva porta all'aumento dei livelli di sostenibilità di carriera percepiti. Correla, infatti, in modo significativo con la soddisfazione lavorativa, con l'intenzione di rimanere all'interno dell'organizzazione e con l'ambiente di lavoro condiviso. In questo caso, diversamente rispetto a quanto visto fino a questo momento, anche la postazione di lavoro individuale mostra una correlazione significativa con questa variabile. In particolare, con la dimensione della flessibilità e della disponibilità delle risorse. Questo risultato mostra che una percezione positiva delle caratteristiche dell'ambiente lavorativo sia dal punto di vista fisico che sociale, favorisce la sostenibilità della carriera lavorativa.

La seconda ipotesi mirava ad indagare le relazioni dell'adattabilità di carriera classica e digitale con gli outcome. Dai risultati emergono delle importanti differenze tra le due scale di adattabilità. L'adattabilità di carriera classica, infatti, mostra delle relazioni positive e significative con il work engagement e con le sue dimensioni. Inoltre, come ci si aspettava, mostra una correlazione significativa e negativa con il burnout, nello specifico la relazione risulta essere particolarmente forte con la dimensione della compromissione emotiva e del distanziamento mentale. Al contrario, l'adattabilità di carriera digitale non risulta avere relazioni con queste variabili, mostra infatti correlazioni prossime allo zero e non significative con il work engagement e mostra una tendenza debole ma negativa con il burnout. Dunque, dai risultati emerge che, mentre elementi come curiosità, controllo, fiducia e preoccupazioni risultano essere importanti nel coinvolgimento lavorativo dei dipendenti, essere consapevoli e riuscire a gestire la

transizione tecnologica non ha un impatto diretto su questi fattori. L'unica eccezione è la correlazione negativa e significativa tra la dimensione del controllo digitale e quella dell'esaurimento, questo quindi risulta essere l'unico fattore incisivo, che potrebbe essere dato dal fatto che, percepire controllo su strumenti che vengono utilizzati durante il lavoro, potrebbe diminuire l'eccessivo carico cognitivo che si creerebbe in caso contrario.

Gli stessi risultati emergono nel caso della sostenibilità di carriera. L'adattabilità classica correla in modo significativo e positivo con la dimensione totale della sostenibilità di carriera, confermando l'ipotesi secondo cui al crescere delle risorse di carriera che permettono l'adattabilità, cresce anche la percezione di sostenibilità. Al contrario, non vengono rilevate relazioni significative tra la dimensione totale dell'adattabilità di carriera digitale e la sostenibilità.

La terza ipotesi ha indagato se le variabili prese in considerazione fossero predittive degli outcome. Dai risultati emerge una sovrapposizione tra aree e servizi, infatti, la suddivisione in gruppi è stata operata in base alle principali aree funzionali; dunque, ad ogni servizio corrispondono una serie di mansioni. Dalle analisi si osserva che i Servizi culturali e le mansioni di assistenza al pubblico e front-office presentano i punteggi più critici in quasi tutte le dimensioni. Infatti, risultano avere i livelli più bassi di coinvolgimento lavorativo in particolare nella dimensione di assorbimento e dedizione, e anche nella sostenibilità di carriera, in termini di rinnovabilità, integrazione e disponibilità delle risorse. Infatti, questo gruppo risulta essere quello che maggiore intenzione di burnout. Da un punto di vista ambientale, inoltre, riportano il livello più basso di percezione della postazione individuale e dello spazio condiviso.

In modo opposto, i Servizi sociali e alle dipendenze, quindi i dipendenti che svolgono professioni psico-sociali e sanitarie, riportano i livelli maggiori di coinvolgimento lavorativo e di sostenibilità di carriera e, essendo queste dimensioni risultate predittive, emergono bassi livelli di intenzione di turnover.

Il personale impiegato nell'area direzione, coordinamento e uffici mostra alti livelli di sostenibilità di carriera e bassa intenzione di turnover, come nelle professioni psico-sociali e sanitarie. Allo stesso tempo, emerge la valutazione più alta dello spazio lavorativo fisico condiviso e punteggi alti nelle dimensioni dell'adattabilità di carriera digitale, al contrario degli altri gruppi.

Infine, per quanto riguarda i Servizi all'infanzia, quindi il personale educativo, presentano i livelli più bassi nell'adattabilità di carriera digitale.

La quarta ipotesi risulta essere confermata dai risultati, che mostrano differenze significative tra i dipendenti in base al servizio in cui operano e a quale macroarea di mansione appartiene il loro ruolo.

Le categorie educative rappresentano l'area con maggiori aspetti critici da considerare, il gruppo infatti mostra i livelli più alti di intenzione di turnover e i più bassi livelli di soddisfazione lavorativa, di disponibilità di risorse e della valutazione dello spazio di lavoro condiviso. I risultati sono coerenti con la letteratura (CITAZIONE) e con le correlazioni precedentemente osservate tra queste dimensioni. Inoltre, risulta essere importante l'aspetto interpersonale che caratterizza le professioni educative, dunque, una percezione negativa dello spazio di lavoro condiviso, potrebbe essere ricondotta ad un'insoddisfazione legata al lavoro d'equipe. Inoltre, il lavoro svolto nelle mansioni educative, si basa sulla relazione diretta, questo potrebbe spiegare i bassi livelli nelle dimensioni della Digital Career Adaptability.

In modo opposto, le persone che svolgono una professione psico – sociale e sanitaria mostrano i livelli più elevati di work engagement, in particolare nelle dimensioni della dedizione e dell'assorbimento, come anche nelle dimensioni della sostenibilità di carriera. Dunque, nonostante queste risultino essere alcune delle più a professioni più a rischio per via dello stretto contatto con utenza in situazioni di difficoltà, sembrano aver sviluppato una forte spinta motivazionale, che porta alla dedizione e all'assorbimento durante lo svolgimento dei compiti lavorativi. Inoltre, la formazione continua a cui sono sottoposte queste professioni, potrebbe spiegare gli alti livelli percepiti di rinnovabilità.

Il personale ausiliario mostra una valutazione molto positiva dell'ambiente di lavoro personale e collettivo, dato molto interessante in quanto, nell'organizzazione le persone che svolgono le professioni educative e le persone che fanno parte del personale ausiliario, lavorano nello stesso ambiente fisico. Tuttavia, questo gruppo mostra anche i punteggi più bassi nella dimensione totale della sostenibilità di carriera e nella capacità di rinnovamento delle risorse. Dunque, in questo caso i risultati sembrano non essere coerenti con le ipotesi secondo cui, una percezione positiva dell'ambiente lavorativo ha un impatto sulla percezione della sostenibilità della carriera.

Infine, il personale impiegato nella direzione, nel coordinamento e negli uffici mostra livelli più bassi di turnover e più alti nella dimensione totale dell'adattabilità digitale. Questi risultati trovano conferma nella letteratura, in quanto ruoli direttivi e d'ufficio generalmente hanno maggiore autonomia decisionale, flessibilità e percorsi di carriera chiari (Onken-Menke et al., 2018). Inoltre, essendo a stretto contatto con strumenti e risorse tecnologiche, risultano essere coerenti gli alti livelli di controllo, fiducia e curiosità.

9.2 Limiti dello studio ed elementi per la ricerca futura

Il primo limite del presente studio è inerente al campione ($N = 80$) che, nonostante risulti essere rappresentativo per la realtà organizzativa in cui è stato somministrato il questionario, non raggiunge il numero di soggetti necessari perché sia generalizzabile all'esterno. Questo ha impedito la realizzazione di analisi che indagassero la dinamica statistica causa – effetto, come ad esempio i modelli di mediazione o di moderazione. Tra gli aspetti di composizione del campione, inoltre, emerge la scarsa eterogeneità geografica e socio-demografica, in quanto i rispondenti risiedono e lavorano quasi esclusivamente in Veneto. A questo si aggiunge che, in linea con le percentuali di composizione del personale di questa specifica organizzazione, il campione risulta essere fortemente sbilanciato sul genere femminile. Questa asimmetria non ha permesso un'analisi riguardanti le differenze di genere. Infine, i rispondenti non sono equamente distribuiti nei servizi e nelle aree prese in considerazione, in particolare, sono particolarmente poco numerose le categorie delle Professioni educative e i Servizi ausiliari. Questo aspetto potrebbe aver creato delle distorsioni nei risultati, quindi i risultati non possono essere generalizzati.

Un secondo limite riguarda gli strumenti di rilevazione. Infatti, sono stati utilizzati strumenti esclusivamente self – report, questo lascia spazio a possibili bias di desiderabilità sociale, variabile che non è stata controllata all'interno del questionario. Inoltre, questo aspetto potrebbe essere stato agevolato dal fatto che il questionario sia stato somministrato all'interno di un'unica realtà organizzativa, per cui risulta plausibile che i rispondenti possano aver esagerato o minimizzato i sintomi di fattori come l'esaurimento o l'intenzione di turnover, per timore che i propri dati potessero essere identificati. Inoltre, i rispondenti potrebbero aver legato alcune risposte alle dinamiche momentaneamente in corso all'interno di alcuni servizi, più che ad aspetti generali del

luogo di lavoro. Infatti, la presente è una ricerca trasversale, che restituisce una panoramica del vissuto dei dipendenti in un momento preciso della vita lavorativa dell'organizzazione. Vista la natura di costrutti come il work engagement, il burnout e l'intenzione di turnover, che risultano essere processi dinamici e in costante cambiamento, i risultati potrebbero cambiare in modo significativo nel corso del tempo per via di cambiamenti organizzativi.

Alla luce dei risultati emersi dallo studio e dei limiti evidenziati, è possibile individuare possibili spunti per orientare le ricerche future.

- Per superare i limiti riguardanti gli aspetti di generalizzabilità, gli studi futuri dovrebbero coinvolgere un campione più ampio e maggiormente eterogeneo, includendo, ad esempio, diverse organizzazioni e aree geografiche. Un campione di questo tipo potrebbe permettere di svolgere analisi di differenze di genere e di testare modelli statistici più complessi, in modo da comprendere in modo approfondito le dinamiche causali.
- Ulteriori studi potrebbero prendere in considerazione altri fattori, che nei dati del presente elaborato risultano essere sbilanciati, come il contratto di lavoro (tempo determinato, tempo indeterminato, a chiamata, ...) e l'orario di lavoro.
- Come già esplicitato, per via della loro natura dinamica e contestuale, gli outcome presi in considerazione nello studio, potrebbero essere individuati e spiegati meglio, da studi longitudinali, che avrebbero la possibilità di osservare l'interazione tra il cambiamento delle dinamiche interne all'organizzazione e possibili variazioni nei punteggi delle analisi.
- Essendo uno studio che indaga aspetti ambientali oggettivamente rilevabili, come ad esempio la luminosità e la temperatura, le analisi potrebbero prevedere un confronto tra i dati, inclusi anche aspetti come i tassi reali di turnover.
- Alla luce dei dati che non hanno supportato le ipotesi inerenti alla scala della Digital Adapt-Ability Scale, studi futuri dovrebbero esplorare ulteriormente questo aspetto, in modo da osservare se la neutralità sia dovuta esclusivamente al contesto organizzativo in cui il questionario è stato somministrato o alle professioni coinvolte nello studio. Inoltre, le dinamiche tra questa variabile e gli outcome potrebbero essere indagati in un'organizzazione che utilizza maggiormente strumenti tecnologici o tipologie di lavoro come lo smart-working.

BIBLIOGRAFIA:

Abdelfattah, D. (2025). The Impact of Personalized Office Spaces on Faculty Productivity, Performance, and Satisfaction in Universities' Educational Facilities: Case Study of Al Yamamah University, Riyadh, KSA. *Buildings*, 15(14), 2559.

Adisa, T. A., Antonacopoulou, E., Beauregard, T. A., Dickmann, M., & Adekoya, O. D. (2022). Exploring the impact of COVID-19 on employees' boundary management and work-life balance. *British journal of management*, 33(4), 1694-1709.

Al Horr, Y., Arif, M., Kaushik, A., Mazroei, A., Katafygiotou, M., & Elsarrag, E. (2016). Occupant productivity and office indoor environment quality: A review of the literature. *Building and environment*, 105, 369-389.

Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84.

Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC psychology*, 11(1), 49.

Arampatzi, E., & Burger, M. (2020). Facility management services and employee well-being. *Journal of Facilities Management*, 18(2), 109-130.

Arcucci, E., Dal Corso, L., Riedl, R., Pividori, I., & Falco, A. (2025). Supervisor support and virtual leadership moderate the association between technostress creators and strain in remote work: Evidence based on hair cortisol and occupational physician's hetero-evaluations. *PLoS One*, 20(6), e0323385.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 295-306.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202.

- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient education and counseling*, 78(2), 184-190.
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout research*, 1(3), 112-119.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(2014), 389-411.
- Bes, I., Shoman, Y., Al-Gobari, M., Rousson, V., & Guseva Canu, I. (2023). Organizational interventions and occupational burnout: a meta-analysis with focus on exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(9), 1211-1223.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Boccato, A., & Maeran, R. (2019). *Outplacement*. Padova University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide.
- Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and behavior*, 34(3), 279-299.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 30-47.

Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: a study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169-182.

CABE, D. C. (2005). The impact of office design on business performance.

Calderwood, C., & Mitropoulos, T. (2021). Commuting spillover: A systematic review and agenda for research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 162-187.

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928.

Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., & Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in web of science. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5986.

Chen, Q., Li, J., Shen, R., Wang, R., Xu, J., & Zhou, J. (2024). Career adaptability and work engagement: the roles of person–organization fit and job insecurity. *BMC psychology*, 12(1), 562.

Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15.

Corbeanu, A., Iliescu, D., Ion, A., & Spînu, R. (2023). The link between burnout and job performance: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 599-616.

Danielsson, C. (2005). *Office environment, health and job satisfaction: an explorative study of office design's influence* (Doctoral dissertation, KTH).

De Beer, L. T., Van Der Vaart, L., Escaffi-Schwarz, M., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2024). Maslach Burnout Inventory—General survey: A systematic review and meta-analysis of measurement properties. *European Journal of Psychological Assessment*.

- De Carlo, N. A., Falco, A., Pierro, A., Dugas, M., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2014). Regulatory mode orientations and well-being in an organizational setting: the differential mediating roles of workaholism and work engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(11), 725-738.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, 41-50.
- Demerouti, E. (2024). Burnout: a comprehensive review. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 78(4), 492-504.
- dos Santos Fortunato, W., & Calvosa, M. V. D. (2024). Perspectives Historical and Contemporary on Employee Turnover: A Literature Review. *Cuadernos de Administración*, 40(80), e4113757-e4113757.
- Duffy, R. D., & Blustein, D. L. (2005). The relationship between spirituality, religiousness, and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 429-440.
- Duque, L., Costa, R., Dias, Á., Pereira, L., Santos, J., & António, N. (2020). New ways of working and the physical environment to improve employee engagement. *Sustainability*, 12(17), 6759.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of facilities management*, 2(3), 244-257.
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780.
- Edvardsson, B., & Gustavsson, B. (2003). Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(2), 148-163.
- Edwards, L., & Torcellini, P. (2002). Literature review of the effects of natural light on building occupants.

Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.

Erschens, R., Keifenheim, K. E., Herrmann-Werner, A., Loda, T., Schwille-Kiuntke, J., Bugaj, T. J., ... & Junne, F. (2019). Professional burnout among medical students: systematic literature review and meta-analysis. *Medical teacher*, 41(2), 172-183.

Farooq, R., & Sultana, A. (2022). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308-325.

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of hospitality marketing & management*, 31(8), 899-907.

Forooraghi, M., Miedema, E., Ryd, N., & Wallbaum, H. (2021). How does office design support employees' health? A case study on the relationships among employees' perceptions of the office environment, their sense of coherence and office design. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12779.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

Furnham, A., & Schaeffer, R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of occupational psychology*, 57(4), 295-307.

Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102.

Ghislieri, C., Molino, M., Dolce, V., Sanseverino, D., & Presutti, M. (2021). Work-family conflict during the Covid-19 pandemic: teleworking of administrative and technical staff in healthcare. An Italian study. *La Medicina del lavoro*, 112(3), 229.

Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.

- Govindaraju, N. (2018). Addressing employee turnover problem: a review of employee turnover core models. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(11), 516-527.
- Grant, C. A., & Wallace, L. M. ve Spurgeon, PC (2013), An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 361-388.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. *Handbook of organizational behavior*, 1, 277-299.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Powell, G. N. (2024). Advancing research on career sustainability. *Journal of career development*, 51(4), 478-497.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S23-S40.
- Guglielmi, D., Avanzi, L., Chiesa, R., Mariani, M. G., Bruni, I., & Depolo, M. (2016). Positive aging in demanding workplaces: The gain cycle between job satisfaction and work engagement. *Frontiers in psychology*, 7, 1224
- Guichard, J. (2005). Life-long self-construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5(2), 111-124.
- Guichard, J. (2009). Self-constructing. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 251-258.
- Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325-345.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of business ethics*, 148(2), 235-248.

- Hajian, M., & Kashani, S. J. (2021). Evolution of the concept of sustainability. From Brundtland Report to sustainable development goals. In *Sustainable resource management* (pp. 1-24). Elsevier.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 129-156.
- Henrik, H. The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management.
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196-211.
- Hirschi, A., & Valero, D. (2015). Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting. *Journal of vocational behavior*, 88, 220-229.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Indergård, K., & Hansen, G. K. (2025). The impact of workplace design on academic staff: a systematic literature review. *Building research & information*, 53(4), 479-491.
- Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout research*, 1(1), 38-49.

- Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9(2).
- Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of career assessment*, 26(1), 3-30.
- Kong, H., Jiang, X., Zhou, X., Baum, T., Li, J., & Yu, J. (2024). Influence of artificial intelligence (AI) perception on career resilience and informal learning. *Tourism Review*, 79(1), 219-233.
- Kong, H., Yin, Z., Baruch, Y., & Yuan, Y. (2023). The impact of trust in AI on career sustainability: The role of employee–AI collaboration and protean career orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 146, 103928.
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971.
- Koslowsky, M., Aizer, A., & Krausz, M. (1996). Stressor and personal variables in the commuting experience. *International Journal of Manpower*, 17(3), 4-14.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 3, 295-319.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kwallek, N., Lewis, C. M., & Robbins, A. S. (1988). Effects of office interior color on workers' mood and productivity. *Perceptual and motor skills*, 66(1), 123-128.
- Langevin, J., Wen, J., & Gurian, P. L. (2013). Modeling thermal comfort holistically: Bayesian estimation of thermal sensation, acceptability, and preference distributions for office building occupants. *Building and Environment*, 69, 206-226.
- Laudadio, A. (2022). *Nessuno escluso: la forza della diversità per risolvere problemi complessi nella vita e sul lavoro*. Giunti.

- Lee, K. T., Im, J. B., Park, S. J., & Kim, J. H. (2022). Conceptual framework to support personalized indoor space design decision-making: A systematic literature review. *Buildings*, 12(6), 716.
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of environmental psychology*, 25(3), 323-333.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Junchao (Jason) Li, & Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of management perspectives*, 31(3), 201-221.
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work engagement and career: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 15(1), 29-54.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout.
- Lianti, A., & Sahin, A. (2025). Career development programs and career adaptability among students: A systematic literature review. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 27(2), 214-228.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 407-440.
- Liu, N., & Jew, L. (2023). The impact of social capital on career adaptability in the era of artificial intelligence: the mediating role of career choice. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(3), 166-179.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422.
- Matani, R., Singh, T., & Tripathi, A. (2026). Profiling sustainable career options and its patterns amongst professionals: a longitudinal study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1-33.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human resource development review*, 17(4), 349-372.
- Moleski, W. H., & Lang, J. T. (1982). Organizational needs and human values in office planning. *Environment and Behavior*, 14(3), 319-332.
- Murphy, L. D., Cobb, H. R., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2023). Commuting demands and appraisals: A systematic review and meta-analysis of strain and wellbeing outcomes. *Organizational Psychology Review*, 13(1), 11-43.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Eurofound.
- Newman, K. L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136-143.
- Nota, L., Santilli, S., & Soresi, S. (2016). A life-design-based online career intervention for early adolescents: Description and initial analysis. *The Career Development Quarterly*, 64(1), 4-19.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?. *BMC public health*, 20(1), 1825.
- Pace, F., & Sciotto, G. (2021). Gender differences in the relationship between work–life balance, career opportunities and general health perception. *Sustainability*, 14(1), 357.
- Pandya, S. S., & Wang, J. (2024). Artificial intelligence in career development: a scoping review. *Human Resource Development International*, 27(3), 324-344.

- Parola, A., La Rosa, V. L., Marcionetti, J., & Felaco, C. (2026). Career Adaptability as a Developmental Resource for Sustainable Careers: A Latent Profile Analysis in Emerging Adults. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 36(3), e70263.
- Petrulaitiene, V., & Jylhä, T. (2015). The perceived value of workplace concepts for organisations. *Journal of Corporate Real Estate*, 17(4), 260-281.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770.
- Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel review*, 46(8), 1962-1976.
- Reznik, J., Hungerford, C., Kornhaber, R., & Cleary, M. (2022). Home-based work and ergonomics: Physical and psychosocial considerations. *Issues in Mental Health Nursing*, 43(10), 975-979.
- Rosario-Hernández, E., Rovira Millán, L. V., & Blanco-Rovira, R. A. (2022). Turnover intention: The development and validation of a brief scale. *Unpublished manuscript*.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of vocational behavior*, 98, 17-34.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & De Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10), e0185781.
- Samašonok, K. (2024). Employee turnover: causes and retention strategies. *Entrepreneurship and sustainability issues.*, 11(3), 134-148.
- Sander, E. J., Caza, A., & Jordan, P. J. (2014). A framework for understanding connectedness, instrumentality and aesthetics as aspects of the physical work environment. *Australian and New Zealand Academy of Management*, 1-33.

Sander, E. L. J., Caza, A., & Jordan, P. J. (2019). Psychological perceptions matter: Developing the reactions to the physical work environment scale. *Building and Environment*, 148, 338-347.

Savickas, M. (2021). *Career adaptability*. Mark L. Savickas.

Savickas, M. L. (1984). Career maturity: The construct and its measurement. *Vocational Guidance Quarterly*, 32(4), 222-231.

Savickas, M. L. (1984). Career maturity: The construct and its measurement. *Vocational Guidance Quarterly*, 32(4), 222-231.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 2(1), 144-180.

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673.

Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 239-250.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & health*, 16(5), 565-582.

Schell, E., Theorell, T., & Saraste, H. (2011). Workplace aesthetics: Impact of environments upon employee health?. *Work*, 39(3), 203-213.

Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15.

Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent

management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in psychology*, 15, 1439127.

Söderlund, J., & Newman, P. (2015). Biophilic architecture: a review of the rationale and outcomes. *AIMS environmental science*, 2(4), 950.

Soelton, M., & Atnani, M. (2018). How work environment, work satisfaction, work stress on the turnover intention affect university management. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 5(3), 439-448.

Srivastava, A. K. (2008). Effect of perceived work environment on employees' job behaviour and organizational effectiveness. *Journal of the Indian Academy of Applied psychology*.

Stutzer, A., & Frey, B. S. (2008). Stress that doesn't pay: The commuting paradox. *Scandinavian Journal of Economics*, 110(2), 339-366. Girardi, D., Rapisarda, S.,

Su, R., Murdock, C., & Rounds, J. (2015). Person-environment fit.

Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 19-29.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.

Super, D. E. (1977). Vocational maturity in mid-career. *Vocational Guidance Quarterly*.

Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British journal of guidance and counselling*, 9(2), 194-201.

Tams, S., & Arthur, M. B. (2006). The boundaryless career. In *Encyclopedia of career development* (pp. 44-49). Sage Publications.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.

Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The “great resignation”: Causes, consequences, and creative HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 161-178.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of vocational behavior*, 92, 44-53.

Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Research themes on age and work: Introduction to the Special Issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 249-252.

Truxillo, Donald M., and Franco Fraccaroli. "Research themes on age and work: Introduction to the Special Issue." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22.3 (2013): 249-252.

Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.

Van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101.

Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., & Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and behavior*, 37(4), 533-551.

Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 23(3), 175-184.

Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R., & Billsberry, J. (2023). A systematic review of temporal person-environment fit research: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational behavior*, 44(2), 376-398.

- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of advanced nursing*, 74(6), 1332-1341.
- Wells, M. M. (2000). Office clutter or meaningful personal displays: The role of office personalization in employee and organizational well-being. *Journal of environmental psychology*, 20(3), 239-255.
- Weng, T. C., Shen, Y. H., & Kan, T. T. (2023). Talent sustainability and development: How talent management affects employees' intention to stay through work engagement and perceived organizational support with the moderating role of work-life balance. *Sustainability*, 15(18), 13508.
- Wilkins, K. G., Santilli, S., Ferrari, L., Nota, L., Tracey, T. J., & Soresi, S. (2014). The relationship among positive emotional dispositions, career adaptability, and satisfaction in Italian high school students. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 329-338.
- World Green Building Council. (2014). Health, wellbeing and productivity in offices: the next chapter for green building. *Health, Wellbeing and Productivity*.
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(1), 1-7.
- Yu, J., & Wu, Y. (2021). The impact of enforced working from home on employee job satisfaction during COVID-19: An event system perspective. *International journal of environmental research and public health*, 18(24), 13207.
- Yu, X., Xu, S., & Ashton, M. (2023). Antecedents and outcomes of artificial intelligence adoption and application in the workplace: the socio-technical system theory perspective. *Information Technology & People*, 36(1), 454-474
- Zhao, L., Li, W., & Zhang, H. (2022). Career adaptability as a strategy to improve sustainable employment: a proactive personality perspective. *Sustainability*, 14(19), 12889.