

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
(FISPPA)

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

Tesi di laurea Magistrale

**Work-life balance e strategie aziendali efficaci per il benessere dei lavoratori:
una ricerca sul campo**

**Work-life balance and effective corporate strategies for the well-being of
workers: a field research**

Relatrice:

Prof.ssa Roberta Maeran

Laureanda: Silvia Pontalti

Matricola: 2052097

Anno accademico 2023/2024

“Immaginate di essere un giocoliere che fa girare costantemente in aria cinque palle, che corrispondono a lavoro, amicizia, famiglia, salute, spirito. La palla del lavoro è fatta di gomma: pertanto, se la lasciate cadere per distrazione o per eventi esterni che vi assestano uno scossone al quale non sapete rispondere in maniera pronta, la palla cadrà, rimbalzerà, e vi tornerà in mano. Le altre palle invece sono fatte di vetro: se le lasciate cadere si scheggiano, si incrinano e addirittura si potranno rompere.”

Bryan Dyson, ex CEO Coca Cola Company

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: IL WORK LIFE BALANCE	3
1.1 Modelli teorici	4
1.2 Il ruolo della cultura organizzativa	8
1.2.1 I programmi di welfare	8
1.2.2 La cultura organizzativa	9
1.3 Il ruolo del capitale psicologico	12
1.3.1 Le componenti del capitale psicologico	13
CAPITOLO 2: LA RICERCA	16
2.1 Il metodo	17
2.1.1 Partecipanti e procedura	17
2.1.2 Gli strumenti	19
2.2 I risultati	24
2.2.1 Statistiche descrittive e di affidabilità	24
2.2.2 Le correlazioni	36
2.2.3 Dati rilevanti in relazione a genere e istruzione	40
CAPITOLO 3: DISCUSSIONE	43
3.1 Limiti della ricerca e suggerimenti futuri	46
3.2 Promuovere il work life balance nelle organizzazioni	47
CAPITOLO 4: CONCLUSIONI	49
BIBLIOGRAFIA	51
APPENDICE A	56
APPENDICE B	69

INTRODUZIONE

Nell'attuale ambiente lavorativo, il bilanciamento tra vita professionale e vita personale è diventato una questione cruciale per la salute e il benessere dei dipendenti. In uno studio sull'*employer branding* condotto da Randstad¹ in 32 paesi nel 2023 è emerso che per il 60,5% degli italiani intervistati l'equilibrio tra lavoro e vita privata è uno dei *driver* più importanti nella scelta del lavoro, seguito da un'atmosfera di lavoro piacevole (57,5%), retribuzioni interessanti (54,4%), sicurezza del lavoro (51%) e avanzamento di carriera (47%). Rispetto alla ricerca dell'anno prima, il *work life balance* (WLB) ha conquistato il primo posto specialmente tra le generazioni più giovani.

La nostra società è caratterizzata da ritmi sempre più frenetici, iperconnessione e flussi di informazioni costanti ed emerge sempre di più il bisogno di un cambiamento nelle aspettative legate al lavoro. Il fenomeno globale delle “grandi dimissioni” ha riguardato centinaia di migliaia di lavoratori, soprattutto tra le fasce più giovani, e ha messo in luce una serie di carenze nel mondo lavorativo tradizionale². In un articolo del Sole 24 ore del 2023 è stata riportata un'indagine che vedeva coinvolti 1800 studenti tra i 13 e 24 anni ed è emerso che il 72% ritiene più importante avere un buon equilibrio lavoro-vita rispetto a uno stipendio elevato, inoltre per il 77% dei rispondenti è risultato di estrema importanza che l'azienda si impegni a tutelare il benessere fisico e psicologico dei propri dipendenti.³ Non riuscire a comprendere le nuove esigenze che nascono in un mondo in continuo cambiamento può causare una frattura significativa tra lavoratori e organizzazione, portando a una diminuzione dell'*engagement* e della produttività incidendo negativamente sulla cultura aziendale rendendo l'ambiente meno

¹ <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

² Deloitte: Millennial e GenZ vogliono più attenzione all'ambiente, work life balance e flessibilità - Il Sole 24 ORE

³ https://alleyoop.ilsole24ore.com/2023/12/04/lavoro-rischi-futuro-insostenibile-nuove-generazioni/?refresh_ce=1

attraente per i nuovi talenti. È fondamentale, quindi, che le aziende adottino politiche di lavoro flessibili, che valorizzino lo sviluppo di un buon equilibrio tra vita e lavoro investendo in programmi per il benessere dei dipendenti. Solo così le aziende potranno rimanere competitive nel mercato del lavoro, attrarre nuovi talenti e garantire una forza lavoro motivata e soprattutto soddisfatta.

Alla luce dell'importanza sempre maggiore che ha acquisito la ricerca di un equilibrio tra vita privata e lavoro diventa indispensabile, per le organizzazioni, l'utilizzo di strategie e di iniziative di welfare aziendale in quanto permettono di raggiungere l'equilibrio migliorando la flessibilità aziendale e la produttività dei lavoratori nonché l'attrattiva dell'azienda stessa. Eppure politiche di welfare e conciliazione avanzate non bastano. È necessaria una cultura aziendale e un *management* comprensivo verso la vita dei lavoratori, nonché un capitale psicologico positivo dell'individuo che lo aiuti a superare situazioni sfidanti. Per questo essere in grado di trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata è, prima di tutto, una sfida per ogni lavoratore ma anche per ogni organizzazione.

Nel seguente elaborato il primo capitolo riporta una sintesi della letteratura esistente riguardante il *work life balance*, il ruolo della cultura aziendale e del capitale psicologico nel favorire un buon equilibrio tra vita professionale e personale all'interno delle organizzazioni. Si esplorano nel dettaglio le diverse dimensioni di ogni costrutto, riportando studi che evidenziano le relazioni tra di essi. Il secondo capitolo descrive la metodologia e l'approccio utilizzato nello studio condotto su un campione di 112 soggetti. Attraverso un questionario sono stati raccolti dati sui costrutti presi in esame per poi analizzarne i risultati ottenuti. Nel terzo capitolo vengono discussi i risultati ottenuti ed evidenziati i limiti della ricerca e proposti spunti per le future ricerche. Concludendo, l'ultimo capitolo sottolinea l'importanza del *work life balance* come elemento chiave per il benessere dei dipendenti e il successo organizzativo.

CAPITOLO 1: IL WORK LIFE BALANCE

Il *Work-Life Balance* (WLB) è un approccio per la gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni che si propone di favorire la realizzazione di un bilanciamento tra la vita lavorativa e la vita privata dei lavoratori. (Burke e Greenglass, 1987; Zedeck, 1992 in Maeran e Boccato 2016, p.211). Tale approccio si è sviluppato a partire dagli anni '80 in risposta a significativi cambiamenti socio-demografici che hanno profondamente modificato la società ed il panorama lavorativo (van Bergeijk e Mensink, 1997 in Maeran e Boccato 2016) . In particolare, si fa riferimento all'aumento delle donne lavoratrici, al numero crescente di famiglie in cui entrambi i coniugi lavorano e al progressivo invecchiamento della popolazione (Kreitner e Kinicki, 2004 in Maeran e Boccato 2016).

Si evidenzia sempre di più, nella nostra società, un comune bisogno di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Stiamo assistendo ad un radicale cambiamento nei valori e nell'importanza che si attribuisce al lavoro. In passato il lavoro poteva essere considerato come l'elemento centrale o dominante nella vita di una persona mentre ora, c'è una maggiore enfasi sull'importanza di avere un tempo significativo per la vita personale e le relazioni esterne al lavoro. (Smola e Sutton, 2002)

Indipendentemente dall'età o dalla generazione di appartenenza, c'è una tendenza crescente tra i lavoratori a cercare un miglior bilanciamento tra il tempo e l'energia dedicati al lavoro e quelli riservati alla vita personale, alla famiglia, agli hobby e agli altri interessi personali. (Smola e Sutton, 2002). Questo cambiamento può essere dovuto a vari fattori, come la maggiore consapevolezza dell'importanza della salute mentale, il desiderio di avere una vita più bilanciata e appagante, o anche il riconoscimento che la produttività e la soddisfazione

lavorativa possono effettivamente migliorare quando c'è un buon equilibrio tra lavoro e vita privata.

1.1 Modelli teorici

In letteratura ci sono diversi modelli che spiegano la relazione tra lavoro e vita privata, i principali sono cinque:

Il primo modello fa riferimento alla “*Spillover theory*” (Piotrkowski, 1979; Staines, 1980; Crouter, 1984; Evans e Bartolome, 1986 in Maeran e Boccato 2016) ovvero il fluire di un dominio all'interno dell'altro. Secondo questo modello c'è una relazione diretta tra lavoro e famiglia e i valori, comportamenti ed emozioni che emergono all'interno di una sfera possono influenzare sia negativamente che positivamente l'altra.

Il secondo approccio è noto come “*Compensation theory*” (Staines, 1980 in Maeran e Boccato 2016). Secondo questa teoria, esiste una relazione inversa tra la sfera lavorativa e familiare. Quando una persona sperimenta insuccessi e frustrazioni in uno di questi ambiti, cerca di compensarli investendo più tempo ed energia nell'altro ambito.

Il terzo contributo “*Segmentation theory*” (Payton-Miyazaki e Brayfield, 1976 in Maeran e Boccato 2017) afferma che i due ambiti, quello lavorativo e quello privato, non sono in relazione e che non si influenzano tra loro. Questo modello non ha supporto empirico dal momento che risulta di difficile applicazione, però può essere considerato come un processo attivo in cui le persone cercano attivamente di allontanare pensieri e preoccupazioni collegati alla vita privata quando sono a lavoro e viceversa (Maeran e Boccato, 2016)

Il quarto approccio viene chiamato “*Instrumental theory*” (Payton-Miyazaki & Brayfield, 1976 in Maeran & Boccato 2017) esso sostiene che il lavoro, privato di qualsiasi

forma di soddisfazione e gratificazione personale, sia solo uno strumento per il raggiungimento dei risultati nella vita familiare.

Il quinto modello fa riferimento alla “*Conflict theory*” (Greenhaus e Parasuram, 1986; in Maeran e Boccato 2017). Questo approccio sostiene che lavoro e famiglia sono due ambiti fondamentalmente incompatibili, dove il successo in uno comporta necessariamente sacrifici nell'altro, creando una dinamica di tipo "a somma zero (Friedman et al., 1998). Questo modello si fonda sul concetto di "conflitto di ruolo", definito originariamente da Kahn e collaboratori nel 1964, che emerge dall'esistenza di un insieme specifico di pressioni, valori ed aspettative legati a ciascun ruolo che risultano essere incompatibili tra loro. Molte ricerche hanno confermato che i conflitti tra i due ruoli sono fonte di grande stress e che inevitabilmente abbiano ripercussioni nella vita delle persone (Palumbo, Manna & Cavallone, 2021). Inoltre Greenhaus e Beutell (1985) nel loro articolo individuano diverse fonti di questo conflitto, considerando tre tipi principali di conflitto:

1. Il conflitto *time-based*: Questo tipo di conflitto si verifica quando le richieste di tempo di un ruolo (lavoro o famiglia) sono incompatibili con quelle dell'altro. Ad esempio, orari di lavoro prolungati possono limitare il tempo disponibile per le responsabilità familiari.
2. Il conflitto *strain-based*: in questo caso, la tensione o lo stress in un ruolo (come il lavoro) incide negativamente sul modo in cui un individuo può svolgere l'altro ruolo (famiglia). Il lavoro stressante può, ad esempio, ridurre la pazienza o la capacità di un individuo di occuparsi delle esigenze della famiglia.
3. Il conflitto *behavior-based*: Si verifica quando i comportamenti richiesti in un ruolo sono incompatibili con quelli richiesti nell'altro. Per esempio, un atteggiamento

autoritario necessario sul posto di lavoro potrebbe non essere adatto o accettabile nel contesto familiare.

La ricerca che segue questa prospettiva tende a concentrarsi sugli effetti negativi del conflitto lavoro-famiglia, come lo stress, la riduzione della soddisfazione lavorativa e della vita, problemi di salute mentale, tensioni familiari e diminuzione della produttività lavorativa. (Parasuraman e Greenhaus, 2002). Tuttavia, questa visione potrebbe essere limitata e non cogliere completamente la complessità delle interazioni tra lavoro e vita familiare.

Un altro approccio chiamato "*border theory*" (Clark, 2000) sostiene che le persone attraversano quotidianamente dei confini muovendosi tra casa e lavoro. È una teoria progettata per risolvere le lacune delle precedenti teorie sul lavoro e vita privata e cerca di spiegare come gli individui gestiscono le varie sfere della vita e i confini tra di esse per raggiungere l'equilibrio. Alla base di questa teoria c'è il presupposto che lavoro e vita privata siano domini differenti che possono influenzarsi a vicenda ed è compito della persona modellare la natura e i confini di tali domini in modo da raggiungere la soddisfazione e il buon funzionamento di entrambi con un minimo di conflitto di ruolo (Clark, 2000).

A partire da quest'ultimo approccio altri autori (Greenhaus & Powell 2006) suggeriscono la necessità di considerare anche prospettive più positive, come il potenziamento che può derivare dal partecipare attivamente sia alla vita lavorativa che familiare, e di esplorare come queste due sfere possano reciprocamente arricchirsi anziché essere in costante conflitto. La ricerca di Greenhaus e Powell (2006) introduce un nuovo modo di guardare all'interazione tra lavoro e famiglia, concentrandosi sugli aspetti positivi piuttosto che sui conflitti. Questo approccio chiamato "*work-family enrichment*" si distingue dal focus tradizionale sulla tensione e il conflitto tra lavoro e vita familiare esplorando invece come l'esperienza in un ruolo possa arricchire e migliorare l'esperienza nell'altro ruolo. Sono stati individuati tre modi in cui la

partecipazione a più ruoli può produrre risultati positivi per gli individui (Voydanoff, 2001) in primo luogo, la ricerca ha dimostrato che l'accumulo di ruoli può avere effetti benefici sia sul benessere fisico che psicologico dell'individuo (Barnett & Hyde, 2001). In secondo luogo la partecipazione ad entrambi i ruoli, lavorativo e familiare, protegge gli individui dal disagio in uno dei due ruoli, ad esempio è stato dimostrato che la relazione tra fattori di stress familiare e la compromissione del benessere è più debole per coloro che hanno esperienze lavorative più soddisfacenti e di qualità (Voydanoff & Donnelly, 1999 in Greenhaus & Powell, 2006). Infine la partecipazione ad alcuni ruoli crea energia che può essere utilizzata per migliorare le esperienze in altri ruoli (Marks, 1977 in Greenhaus & Powell, 2006) ed è qui che si trova la vera essenza dell'approccio bidirezionale del *work-family enrichment*.

Il modello teorico proposto da Greenhaus e Powell (2006) distingue due principali modalità attraverso cui avviene l'arricchimento: il percorso strumentale e il percorso affettivo. Il percorso strumentale, si manifesta quando le competenze, le risorse o le esperienze acquisite in un ruolo si rivelano utili nell'altro come, ad esempio, le abilità di gestione e leadership sviluppate sul posto di lavoro possono facilitare una migliore organizzazione e comunicazione all'interno della famiglia. Il percorso affettivo, invece, avviene quando le esperienze positive in un ruolo possono influenzare positivamente l'altro attraverso uno stato d'animo elevato, un atteggiamento ottimista, o semplicemente attraverso una maggiore energia e motivazione. Una vita familiare felice e appagante può fornire la forza emotiva necessaria per affrontare le sfide professionali con maggiore resilienza.

Questo concetto di arricchimento lavoro-famiglia ci invita a riconsiderare le nostre priorità e strategie sia come individui che come società. Ci sfida a pensare a come le organizzazioni possono promuovere pratiche di lavoro che non solo evitino il conflitto lavoro-famiglia, ma attivamente favoriscano un arricchimento reciproco. Significa anche riconoscere

l'importanza di una vita familiare soddisfacente come elemento chiave per il successo professionale.

1.2 Il ruolo della cultura organizzativa

La ricerca ha dimostrato che il *work life balance* si evolve attraverso un forte sistema di supporto organizzativo che, a sua volta, si rafforza attraverso la cultura organizzativa (Groner, 2018). La cultura di un'organizzazione può avere effetti positivi o negativi sul benessere emotivo dei dipendenti, sul morale, l'impegno, la produttività, sulla salute fisica e sullo stile di leadership (Groner, 2018). Molte organizzazioni, per far fronte alle esigenze lavorative e personali dei propri dipendenti hanno investito per creare un ambiente di lavoro "family friendly" o "life-friendly" tramite iniziative di supporto nello svolgimento delle attività quotidiane (es. baby-sitter, badante), flessibilità dell'orario di lavoro, programmi di welfare aziendale, telelavoro, supporto finanziario e molto altro (Andreassi e Thompson, 2008).

1.2.1 I programmi di welfare

I programmi di welfare aziendale nascono per far fronte alla crisi del sistema tradizionale di welfare e quindi per la necessità di coprire aree di bisogno socio-assistenziale che la pubblica amministrazione non è più in grado di garantire (Gallo, 2015).

La nascita e la crescita dei programmi di welfare chiamati anche di secondo livello rispondono all'esigenza dei bisogni dei dipendenti in termini di istruzione, previdenza e servizi più in generale. Si tratta di programmi che offrono incentivi e servizi promossi dall'organizzazione per migliorare il benessere in azienda e la vita dei dipendenti e dei loro famigliari come ad esempio: assistenza sanitaria integrativa, programmi di sostegno per le famiglie, borse studio, attività per il tempo libero, assistenza sociale, mensa aziendale. Inoltre all'interno del piano di welfare aziendale è possibile introdurre servizi di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata come flessibilità degli orari, *smartworking* e orario di lavoro *part-time*.

Investire in questi programmi, per le aziende, porta un vantaggio sia in termini di produttività che di attrattività nei confronti di nuovi talenti così come alla riduzione dell'assenteismo e indirettamente ad una maggiore soddisfazione⁴

Il giornalista economico e saggista Filippo Di Nardo⁵ ha descritto in questo modo l'impatto del welfare aziendale e la sua natura: "Il welfare aziendale ha un indubbio impatto sociale diretto sul benessere individuale e delle famiglie, capace di intervenire sia nella sfera lavorativa che in quella privata e sociale dei lavoratori, rispondendo ad esigenze fondamentali. Un impatto positivo, quindi, sul piano di un miglior equilibrio nella dinamica vita-lavoro, di una nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa nell'ambito di un nuovo paradigma organizzativo, su una significativa integrazione al sistema di sicurezza sociale fondato sui capitoli della previdenza, della sanità e dell'assistenza, sulla promozione e sul rafforzamento dell'*employability* dei lavoratori tramite percorsi e opportunità di formazione qualificata, sull'assistenza e sui servizi alla persona e ai familiari non auto-sufficienti, sul sostegno al reddito. Questa è l'autentica natura del welfare aziendale che identifica la sua reale ragion d'essere."

1.2.2 La cultura organizzativa

Nonostante l'aumento di programmi di conciliazione vita-lavoro che sono sempre più presenti all'interno delle organizzazioni, i dipendenti sono spesso riluttanti ad usufruire di tali iniziative, soprattutto se riducono la loro visibilità a colleghi e superiori (Andreassi e Thompson, 2008). Alcune ricerche, infatti, dimostrano che i dipendenti che hanno accesso alle politiche familiari sul lavoro, sono molti di più di quelli che le utilizzano effettivamente, molti di questi programmi, probabilmente, si scontrano con le norme organizzative radicate e di

⁴https://www.valored.it/wpcontent/uploads/2012/02/BusinessInternational_BenchmarkingWLB_feb2012.pdf

⁵ <https://www.edenred.it/blog/guida-welfare-aziendale/osservatorio-welfare-aziendale-2022-edenred/>

conseguenza i dipendenti che ne usufruiscono vengono spesso stigmatizzati (Maume e Fried, 1999; Wharton & Blair-Loy, 2002). Per questo motivo le politiche “*family friendly*” sono necessarie ma insufficienti per aiutare i dipendenti a gestire efficacemente le esigenze famigliari e lavorative così come la flessibilità degli orari non è in grado di incidere sugli orari di lavoro eccessivi oppure sui carichi di lavoro (Batt e Valcour, 2003). Per le organizzazioni è più facile focalizzarsi su cambiamenti superficiali, come l’implementazione di programmi a favore della vita privata piuttosto che su cambiamenti culturali più profondi.

La cultura organizzativa riguarda un livello profondo di credenze e assunzioni condivise che si sviluppano nel tempo e sono radicate nelle esperienze storiche dell’organizzazione le quali spesso agiscono in modo inconsapevole, e che possono persistere nonostante le iniziative messe in moto per cambiarle (Lewis 1997). Schein nel 1985 (in Andreassi e Thompson, 2008) distingue tre livelli operativi di cultura (*Figura 1*): artefatti, valori e assunti. Lewis (1997) sostiene che i programmi a favore della vita lavorativa e della vita privata sono artefatti, cioè indicatori di superficie delle intenzioni organizzative di fornire supporto ai propri dipendenti. I valori sono alla base degli artefatti e possono includere, ad esempio, la priorità del lavoro sulla vita privata o viceversa. Gli assunti di base sono alla base dei valori come, ad esempio, la credenza che il tempo trascorso al lavoro sia indicativo di produttività. I valori e gli assunti sono difficili da rilevare e ancora di più da cambiare, ma sono proprio questi il cuore della cultura nel luogo di lavoro (Andreassi e Thompson, 2008).

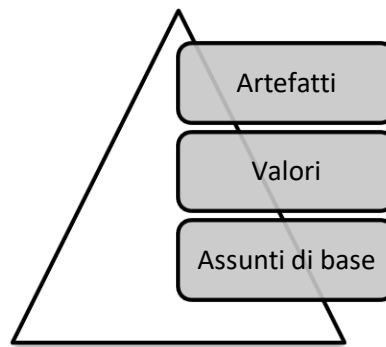


Figura 1: Livelli operativi della cultura

Bailyn (1997 in Andreassi e Thompson, 2008) ha individuato tre caratteristiche che fanno parte della cultura “*family friendly*” e che possono favorire un maggior *work life balance*. La prima caratteristica è la flessibilità temporale, ovvero, la possibilità di avere discrezionalità sul proprio orario di lavoro. Molti studi dimostrano che la flessibilità degli orari di lavoro, non solo aumenta la produttività ma anche la soddisfazione lavorativa e riduce il conflitto di ruolo in quanto aumenta la percezione di autonomia e la risoluzione di problemi legati al lavoro e alla famiglia (Clark, 2001).

La seconda caratteristica è la flessibilità operativa che riguarda l'autonomia di decidere come svolgere il proprio lavoro senza controlli esterni o restrizioni. Alcuni studi hanno evidenziato che le persone che svolgono lavori con autonomia decisionale sui propri processi lavorativi sono più soddisfatti ed equilibrati alle esigenze casa-lavoro (Clark, 2001).

Infine, si parla del supporto dei supervisori, quest'ultimo è un elemento cruciale della cultura aziendale favorevole alle esigenze della vita al di fuori del luogo di lavoro. Se i supervisori non incoraggiano i loro sottoposti ad utilizzare le politiche di lavoro flessibile e di congedo, tutte le iniziative per rafforzare l'equilibrio casa-lavoro avranno un effetto limitato (Clark, 2001). Sono molti gli studi che hanno dimostrato che il sostegno dei supervisori riduce lo stress e il conflitto di ruolo migliorando il funzionamento della famiglia, la produttività sul

luogo di lavoro e la soddisfazione generale (Clark, 2001). Infatti, i supervisor che forniscono supporto emotivo e strumentale avranno dipendenti che si sentiranno più a loro agio nell'utilizzare i benefit a loro disposizione (Hammer et al., 2009). Infine, molti sono gli studi che dimostrano come un ambiente di lavoro flessibile e di supporto sia associato a comportamenti e risultati positivi in ambito familiare (Friedman & Greenhaus, 2000; Voydanoff, 2001).

1.3 Il ruolo del capitale psicologico

Il capitale psicologico (PsyCap) è un costrutto multidimensionale di ordine superiore e misurabile che riflette lo stato di sviluppo positivo di un individuo ed è caratterizzato da speranza, efficacia, resilienza e ottimismo (Luthans et al., 2007). Nasce all'interno del movimento POB acronimo di *Positive Organizational Behavior* definito come “lo studio e l'applicazione dei punti di forza e delle capacità psicologiche delle risorse umane orientate positivamente, che possono essere misurati, sviluppati e gestiti in modo efficace per migliorare le prestazioni nei luoghi di lavoro” (Luthans 2002, p.59) Il meccanismo teorico sottostante che collega le quattro dimensioni può essere spiegato da diverse teorie, come ad esempio la teoria cognitiva sociale di Bandura (1997 in Youssef-Morgan, 2014) nella quale lo PsyCap è definito da un senso interiorizzato di *agency*, controllo e intenzionalità che promuove una visione positiva, la scelta di obiettivi sfidanti e l'investimento di energie e risorse nonostante gli ostacoli.

Il capitale psicologico viene definito da Luthans et al., (2015) come “Uno stato di sviluppo psicologico positivo di un individuo caratterizzato da: (1) avere fiducia (efficacia) nell'intraprendere e nello sforzo necessario per riuscire in compiti impegnativi; (2) fare un'attribuzione positiva (ottimismo) sul riuscire ora e in futuro; (3) perseverare verso l'obiettivo e, quando necessario, reindirizzare i percorsi verso gli obiettivi (speranza) al fine di avere

successo; e (4) quando si è assaliti da problemi e diversità, sostenere e rimbalzare anche oltre (resilienza) per raggiungere il successo”. Le ricerche condotte negli ultimi anni hanno dimostrato che lo PsyCap migliora la capacità degli individui di affrontare i problemi e di adattarsi alle richieste in circostanze stressanti (Matei & Vîrgă, 2020), ed è una risorsa utile per promuovere la soddisfazione lavorativa, l’impegno e la creatività tamponando i risultati negativi come il turnover (Huang e Luthans, 2014). Alcuni studi hanno dimostrato un’associazione positiva tra il capitale psicologico e l’arricchimento lavoro-famiglia (Mishra et al., 2017), mostrando che un individuo con PsyCap elevato affronta le richieste che derivano dai due domini valutando cognitivamente il compito di combinare i due ruoli come una sfida (van Steenberg, Ellemers, Haslam e Urlings, 2008). Altri studi hanno analizzato il ruolo di alcuni mediatori, come ad esempio il *job crafting* che media la relazione tra le risorse personali (ad esempio lo PsyCap) e l’arricchimento lavoro-casa, evidenziando come lo PsyCap fornisce la propensione motivazionale ad impegnarsi in comportamenti specifici, ma è l’effettivo impegno dei comportamenti agiti che consente l’affiorare di un arricchimento lavoro-vita privata (Tisu e Vîrgă, 2023).

1.3.1 Le componenti del capitale psicologico

Per i quattro costrutti che compongono il capitale psicologico è stato coniato il termine H.E.R.O., dove H sta per *hope* (speranza), E per *efficacy* (autoefficacia), R per *resiliency* (resilienza) e O per *optimism* (ottimismo). Ciascuna delle quattro componenti ha una teoria e una ricerca considerevoli.

La speranza viene definita da Snyder et al., (1991) come uno stato motivazionale positivo che si basa sulla percezione di successo determinata dal raggiungimento dell’obiettivo (*agency*) e dalla percezione di avere la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati (*pathways*). Le persone con un alto livello di speranza identificano proattivamente percorsi

multipli per raggiungere gli obiettivi prefissati. Inoltre alcuni studi hanno rilevato che la speranza può essere correlata alla soddisfazione e all'impegno organizzativo oltre che alla felicità lavorativa. (Luthans, et al. 2007)

La resilienza è “la capacità psicologica positiva di riprendersi, di “rimbalzare” dalle avversità, dalle incertezze, dai conflitti, dai fallimenti o anche dai cambiamenti positivi, dai progressi e dalle maggiori responsabilità” (Luthans, 2002, p.702). Inoltre, la resilienza può aumentare quando, dopo un evento avverso, l'individuo torna ad un livello di equilibrio (Luthans, et al 2007). Alcuni studi hanno riscontrato una correlazione con la soddisfazione lavorativa, l'impegno e la felicità (Luthans et al.2007).

Seligman (1998, in Luthans et al.,2007) attingendo alla teoria dell'attribuzione, definisce gli ottimisti come coloro che spiegano gli eventi positivi come attribuzioni interne, stabili e globali e assegnano ad eventi negativi ragioni esterne, instabili e specifiche. Pertanto, l'ottimismo è associato a una visione positiva degli eventi, che comprende emozioni e motivazioni positive ed include una valutazione di ciò che si può o non si può ottenere in una data situazione (Luthans, et al., 2007).

L'autoefficacia viene definita da Stajkovic e Luthans (1998, p.66) come la fiducia nelle proprie capacità di mobilitare la motivazione, le risorse cognitive o le linee d'azione necessarie per completare con successo un compito specifico in un determinato contesto. Alcune ricerche hanno dimostrato che l'autoefficacia ha una forte relazione positiva con le prestazioni lavorative ed è un buon predittore della motivazione e dell'azione (Luthans, et al.,2007).

I costrutti sopra riportati, nella letteratura, hanno dimostrato di essere concettualmente indipendenti, ma esiste anche un legame comune e sottostante che li unisce in un fattore comune di ordine superiore: lo PsyCap. Infatti gli effetti motivazionali delle quattro dimensioni insieme sono più ampi e di maggiore impatto rispetto ai costrutti presi singolarmente (Luthans, et al

2007). Insieme, le quattro risorse aiutano l'individuo a mantenere un'idea interiorizzata di senso di controllo e intenzionalità mentre si perseguono e raggiungono gli obiettivi (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Il valore applicativo dello PsyCap risiede nel fatto che ciascuna delle dimensioni di cui è composto è misurabile e sviluppabile tramite appositi programmi (Peterson et al., 2011), essendo dimensioni di stato e non di tratto, possono essere insegnati e sviluppati anche all'interno dell'ambiente di lavoro (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Il capitale psicologico, oltre a essere un predittore della soddisfazione lavorativa, dell'impegno organizzativo e del benessere psicologico e fisico (Avey et al. 2011 in Luthans & Youssef-Morgan, 2017) è predittore anche della soddisfazione e dell'investimento delle proprie relazioni al di fuori della vita lavorativa (Luthans et al. 2012). Quindi se livelli più elevati di PsyCap aiutano i dipendenti ad affrontare il conflitto lavoro-famiglia e viceversa grazie a maggiori risorse psicologiche lavorative e familiari sarebbe utile indirizzare le organizzazioni ad investire su programmi che incentivino lo sviluppo del capitale psicologico. Alcune ricerche hanno evidenziato che lo PsyCap dei leader può influenzare lo PsyCap del gruppo di lavoro (Haar et al. 2014 in Luthans e Youssef-Morgan, 2017).

Affinché gli interventi di sviluppo dello PsyCap siano efficaci è necessario un ambiente organizzativo positivo che favorisca l'intenzionalità, la consapevolezza e il senso di controllo dei dipendenti, solo così i risultati possono estendersi oltre al luogo di lavoro e avere ricadute positive su altri ruoli della vita dell'individuo portando livelli più elevati di benessere sia a livello individuale, di team, organizzativo e familiare (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

CAPITOLO 2: LA RICERCA

Alla luce del capitolo precedente è chiaro come l'equilibrio vita lavoro sia un fattore cruciale per il benessere dei dipendenti e delle organizzazioni. Questo studio analizza il *work life balance* considerando sia gli aspetti negativi relativi al conflitto sia quelli positivi sull'arricchimento per cogliere al meglio la complessità delle interazioni tra lavoro e vita privata. Inoltre verrà analizzato sia il ruolo della cultura organizzativa che quello del capitale psicologico entrambi fondamentali per lo sviluppo di un buon WLB dei dipendenti. L'obiettivo del presente studio è quello di indagare le correlazioni esistenti tra *work life balance*, cultura aziendale, iniziative welfare e capitale psicologico attraverso una ricerca esplorativa.

A tal fine gli obiettivi specifici che si voleva raggiungere tramite la ricerca sono:

- Esaminare l'esistenza di correlazioni significative tra work life balance, cultura organizzativa, PsyCap e iniziative di welfare.
- Esplorare l'esistenza di differenze significative tra i costrutti analizzati e il genere, l'età, il settore lavorativo e il livello di istruzione dei partecipanti

2.1 Il metodo

2.1.1 Partecipanti e procedura

Il campione considerato è composto da 112 lavoratori di diverse organizzazioni, il 26,8% di età compresa tra i 20 e i 25 anni, il 40,2% tra i 26 e i 30, il 14,3% tra i 31 e i 35, il 9,8% tra i 36 e i 42 e infine, un 8% ha un'età superiore ai 42 (M = 30, 23; SD = 8,45) di cui 55 femmine (49%) e 57 maschi (51%).

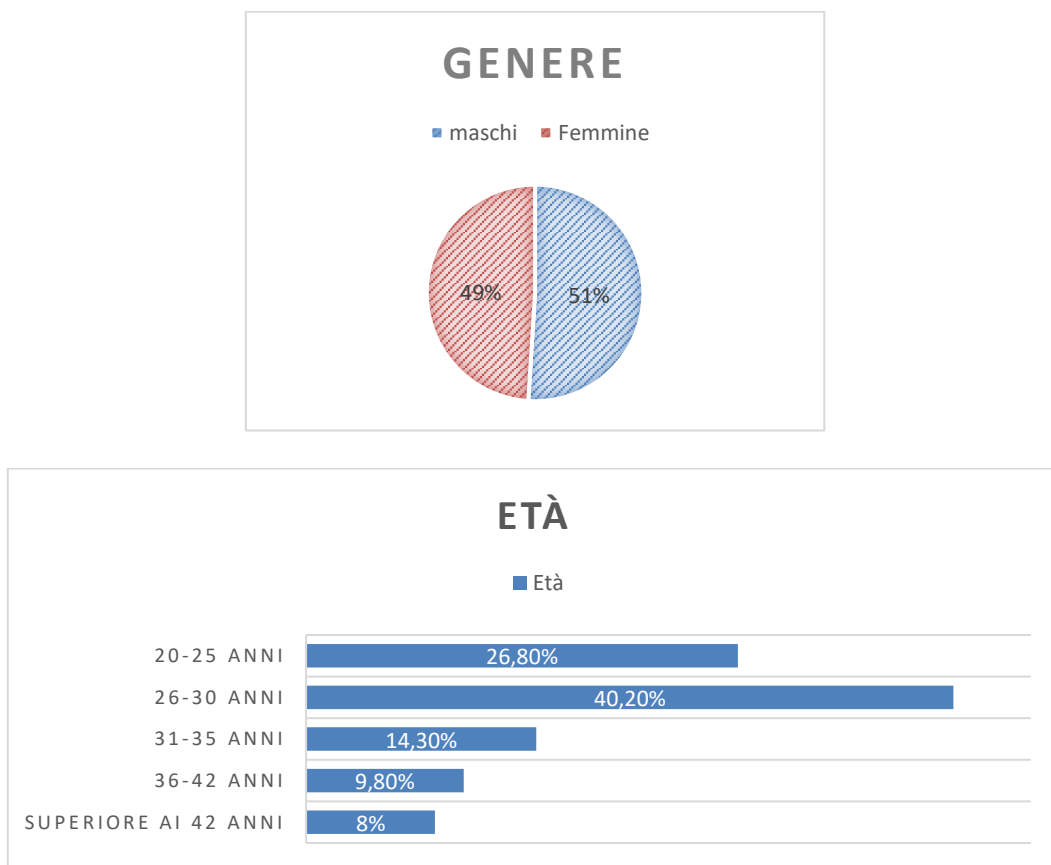


Figura 2: Informazioni demografiche: genere ed età dei partecipanti

Più precisamente si contano 40 lavoratori del settore industriale, 35 dei servizi, 11 dell'educazione e istruzione, 7 del settore sanitario, 4 trasporti e logistica, 12 amministrativo e, infine, 3 persone non hanno specificato il settore di provenienza.

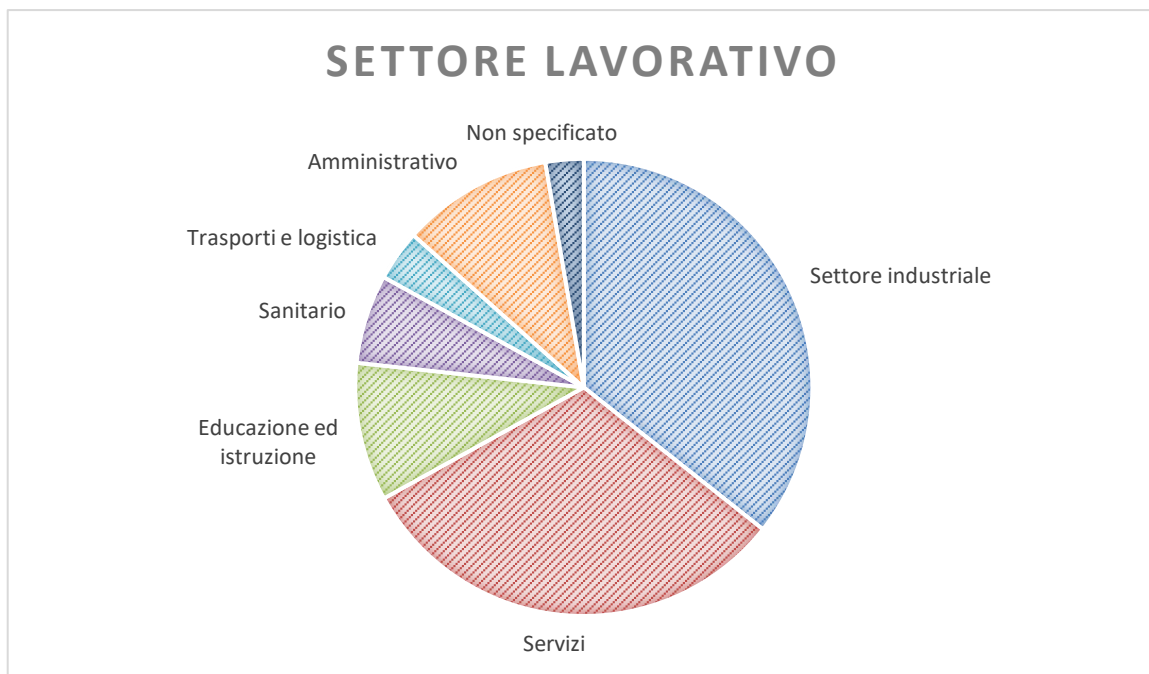


Figura 3: Informazioni sul settore lavorativo del campione

Per quanto riguarda il titolo di studio dei partecipanti, 62 di loro hanno un titolo inferiore alla laurea e 50 hanno la laurea. Inoltre, 20 di loro hanno figli e il 66,7% dei bambini sono di età inferiore ai 18 anni.

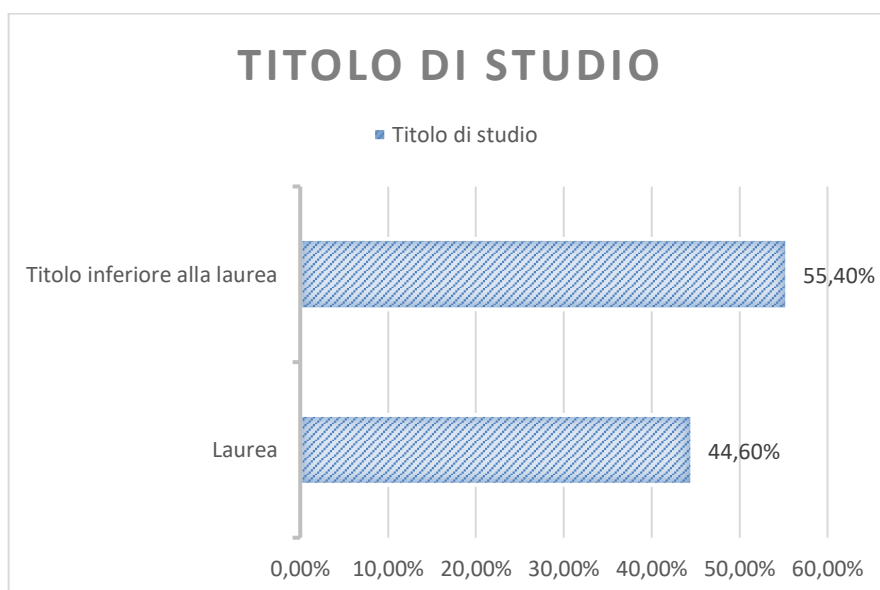


Figura 4: Titolo di studio del campione coinvolto

I questionari sono stati somministrati online previa accettazione del consenso alla partecipazione e utilizzo dei dati e il diritto all'anonimato.

2.1.2 Gli strumenti

L'indagine è stata condotta tramite un questionario somministrato online, il tempo richiesto ai partecipanti era di circa 15 minuti.

È stato richiesto ai partecipanti, prima di procedere con la compilazione del questionario, il consenso informato. Secondo il "Codice in materia di protezione dei dati personali" (D.Lgs.196/2003) veniva garantito l'anonimato e l'utilizzo dei dati esclusivamente per scopi scientifici.

Il questionario è stato suddiviso in 4 parti. Nella *Tabella 1* sono presenti gli strumenti, il numero di item e le scale di risposta

Strumento di misura	Numero item	Scala di risposta
Scala di Fisher et al. (2009)	17	5
Scala <i>work culture</i> (Clark, 2001)	13	5
PsyCap	22	6
Welfare	21	3

Tabella 1: strumenti, numero di item e scala di risposta del questionario

La prima parte del questionario riguarda la scala di Fisher et al. (2009) sul *work life balance*. La scala è stata creata da Fisher et al. nel 2009 con la necessità di disporre di una misura inclusiva e convalidata dell'interferenza e del miglioramento tra lavoro e vita privata, adatta a tutti i lavoratori indipendentemente dal loro status civile o familiare.

Questa scala è composta da 17 item a cui si risponde su una scala Likert a 5 punti: 1=per niente, 2= raramente, 3=a volte, 4=spesso, 5= sempre.

Essa misura l'interferenza del lavoro con la vita personale, l'interferenza della vita personale con il lavoro, l'arricchimento del lavoro nella vita personale e l'arricchimento della vita personale nel lavoro.

Vediamo di seguito le suddivisioni item-dimensioni:

- Gli item relativi all'interferenza del lavoro con la vita personale (WIPL) sono gli item 1, 2, 3, 4, 5, come ad esempio: “Spesso mi dimentico dei miei bisogni personali a causa del carico del mio lavoro” oppure “Torno a casa da lavoro troppo stanco per fare le cose che vorrei fare”
- Per l'interferenza della vita personale con il lavoro (PLIW) gli item sono 6, 7, 8, 9, 10, 11, come ad esempio: “Ho difficoltà a fare il mio lavoro perché sono preoccupato per questioni personali” oppure “Quando sono a lavoro, mi preoccupa per le cose che devo fare al di fuori del lavoro”.
- L'arricchimento del lavoro nella vita personale (WEPL) è caratterizzato dagli item 12, 13, 14 come ad esempio: “Il mio lavoro mi dà l'energia per svolgere attività al di fuori del lavoro che sono importanti per me” oppure “Grazie al mio lavoro a casa mi trovo in uno stato d'animo migliore”.
- Infine, gli item relativi all'arricchimento della vita personale sul lavoro (PLEW) sono il 15, 16 e 17 come ad esempio: “La mia vita personale mi dà l'energia per fare il mio lavoro” oppure “Il mio stato d'animo al lavoro è migliore quando nella mia vita personale ho l'opportunità di realizzarmi”.

Nel questionario, la scala che misura il WLB è seguita dalla *Work culture* scale di Clark del 2001, è composta da 13 item a cui si risponde su una scala Likert a 5 punti: 1= in disaccordo, 2= leggermente in disaccordo, 3= neutrale, 4=leggermente d'accordo, 5= d'accordo.

La scala indaga tre dimensioni della cultura del lavoro: la flessibilità temporale, il supporto dei supervisori e la flessibilità operativa.

Di seguito la suddivisione delle dimensioni e i relativi item:

- La flessibilità temporale è stata valutata con cinque item (item 18, 19, 20, 21, 22) riguardanti la possibilità di arrivare o partire dal lavoro quando lo si desidera, indagano inoltre, se è presente flessibilità nell'orario di lavoro, se è concesso lavorare da casa, o se risulta facile per il soggetto prendersi un giorno di riposo. Un esempio di item che indaga la flessibilità temporale è il seguente: “Sono libero di lavorare le ore che ritengo siano sufficienti a svolgere il mio lavoro”.
- Il supporto dei supervisori è stato misurato con 3 item (item 23, 24, 25) grazie ai quali è stato chiesto agli intervistati se il loro supervisore comprende le loro esigenze familiari, se li ascolta quando parlano di famiglia e se riconosce gli obblighi dei dipendenti in quanto membri della loro famiglia. Un esempio di item che indaga il supporto dei supervisori è il seguente: “Il mio supervisore capisce le mie esigenze familiari”.
- La flessibilità operativa è stata valutata con una scala a cinque item (item 26, 27, 28, 29, 30) grazie ai quali si chiedeva agli intervistati in che misura sono responsabili delle loro attività sul lavoro e se hanno voce in capitolo su quanto accade sul posto di lavoro. Un esempio di item usato per indagare la flessibilità operativa è il seguente: “Ho voce in capitolo su quanto accade sul posto di lavoro”.

La terza scala, misura il capitale psicologico (PsyCap) ed è composta da 22 item che indagano le quattro dimensioni: resilienza, ottimismo, speranza e auto-efficacia.

La scala di risposta è una scala Likert a 6 punti: 1= molto in disaccordo, 2= disaccordo, 3= moderatamente in disaccordo, 4= moderatamente d'accordo, 5= d'accordo, 6= molto d'accordo.

La resilienza è stata misurata con la scala di Siu et al. del 2009 (in Siu, 2013), composta da 9 item (item 31, 32, 33, 34, 35, 36, 36, 38, 39) come ad esempio: “Ho un’elevata capacità di affrontare al meglio le avversità” oppure: “Rimango calmo/a quando sono in una situazione frenetica”.

L’ottimismo è stato misurato con una scala di misura validata da Siu et al., nel 2006 (in Siu, 2013) ed è composta da 4 item (item 40, 41, 42, 43) come ad esempio: “Sono sempre ottimista riguardo al mio futuro” oppure “Mi aspetto più situazioni positive che negative”.

La speranza è stata misurata con il *16-Strenght Questionnaire* di Isaacowitz, Vaillant & Seligman nel 2003 (in Siu, 2013), formato da 4 item (item 44, 45, 46, 47) come ad esempio: “Ci sono molti modi per affrontare un problema” oppure “Energicamente perseguo i miei obiettivi”.

L’autoefficacia è stata misurata grazie alla versione cinese della *General Self-efficacy scale* ideata da Schwarzer et al. nel 1997 e in seguito validata da Siu et al. nel 2005 (in Siu, 2013). La scala è composta da 5 item (item 48, 49, 50, 51, 52) come ad esempio: “Sono una persona sicura di me stessa/o” oppure “Qualsiasi cosa mi capiti, sono stranamente in grado di gestirla”.

L’ultima scala, quella del welfare, è stata creata appositamente per misurare la presenza o l’assenza di iniziative di welfare all’interno delle organizzazioni. Si compone di 21 item (dal 53 al 73) a risposta dicotomica: sì, no, non lo so con l’aggiunta di una risposta aperta per ogni item. Per introdurre questa scala è stato fatto presente che per welfare si intende:

“l’insieme di tutte le iniziative, benefit e piani messi in atto dall’azienda per migliorare la qualità lavorativa e la vita del dipendente”.

Di seguito gli item che compongono la quarta scala del questionario:

Nel luogo in cui lavori, sono presenti le seguenti iniziative?

Item	Iniziative	Risposta
53	Flessibilità di orario in entrata/pausa/uscita	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
54	Possibilità di lavorare da remoto	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
55	Programmi di accompagnamento al rientro da lavoro dopo lunghi periodi di assenza	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
56	Mensa aziendale	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
57	Settimana corta (meno giorni o meno ore)	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
58	Programmi di welfare aziendale	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
59	Se hai risposto sì alla domanda precedente indica il nome del programma	
60	Iniziative per l’assistenza sanitaria	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
61	Iniziative per l’assistenza psicologica	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
62	Iniziative per l’assistenza sociale	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
63	Possibilità di pagare Asili nido/colonie	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
64	Supporto spese scolastiche	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
65	Buoni acquisto/buoni spesa	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
66	Buoni benzina	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
67	Sport e benessere	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
68	Viaggi	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
69	Trasporti pubblici	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
70	Previdenza complementare	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
71	Possibilità di tirocinio per i propri figli all’interno dell’azienda	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
72	Casse sanitarie	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....
73	Premio di risultato	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Non lo so <input type="checkbox"/> Altro.....

Tabella 2: Scala delle iniziative welfare

2.2 I risultati

2.2.1 Statistiche descrittive e di affidabilità

Per l'analisi dei dati è stato utilizzato il software SPSS per calcolare le statistiche descrittive relative alle diverse misure (media e deviazione standard), le statistiche di affidabilità (Alpha di Cronbach), le correlazioni (r di Pearsons) e il t -test.

2.2.1.1 Scala Work life balance

La prima scala utilizzata è la scala di Fischer et al.(2009) che indaga il costrutto del *work life balance*, sono state considerate quattro dimensioni e per ciascuna dimensione è stata calcolata l'affidabilità statistica con l'Alpha di Cronbach.

Statistiche				
	WIPL	PLIW	WEPL	PLEW
Media	2,66	1,82	2,66	3,49
Mediana	2,60	1,83	2,67	3,67
Deviazione Standard	0,74	0,58	0,92	0,84
Minimo	1,00	1,00	1,00	1,00
Massimo	4,60	3,50	5,00	5,00
Alpha di Cronbach	0,825	0,812	0,892	0,731
Numero di item	5	6	3	3

Tabella 3: Statistiche descrittive, coefficienti di affidabilità Alpha di Cronbach e numero di item corrispondenti per ciascuna dimensione della scala Work life balance

Gli indici di attendibilità delle singole dimensioni indicano che le sotto-scale hanno una buona consistenza interna, e analizzano il costrutto di interesse con un livello buono di affidabilità (α compresa tra 0,7 e 0,8). La dimensione WEPL ha il valore α più elevato (α

=0,892) ciò suggerisce che gli item sono molto coerenti ed affidabili. In conclusione, tutte le dimensioni del costrutto indagato mostrano una consistenza interna buona.

Le dimensioni WEPL e PLEW hanno una deviazione standard più alta, che suggerisce una maggior differenza tra i partecipanti sulle risposte, che potrebbe evidenziare una maggiore soggettività nell'interpretazione delle risposte. La scala PLIW, al contrario, ha una deviazione standard più bassa, il che potrebbe implicare che c'è maggior consenso tra i partecipanti su questi temi. Inoltre, le dimensioni WIPL e WEPL mostrano una distribuzione quasi simmetrica e piatta, ciò suggerisce che la maggior parte dei partecipanti ha percepito un livello di interferenza e valorizzazione moderato, per la presenza di pochi estremi.

Per quanto riguarda la media del WIPL ($M=2,66$; $DS=0,74$) il dato suggerisce che l'interferenza del lavoro con la vita privata sia percepita leggermente al di sopra della modalità di risposta "raramente" andando verso alla modalità di risposta "a volte" ciò non indica un livello di interferenza troppo alto. La media di PLIW ($M=1,82$; $DS=0,58$) suggerisce, invece, che i partecipanti non ritengono che la loro vita personale interferisca con il loro lavoro (1=per niente e 2=raramente). Il punteggio medio più elevato è $M=3,49$ con $DS=0,84$ (PLEW) che è più vicino alla modalità di risposta "spesso" indicando che la valorizzazione della vita personale nel lavoro è percepita positivamente. L'analisi delle medie suggerisce che l'equilibrio tra lavoro e vita personale, nel campione in esame, è buono.

Di seguito vengono presentati sotto forma grafica i risultati delle quattro dimensioni del *work life balance* nei 112 dipendenti.

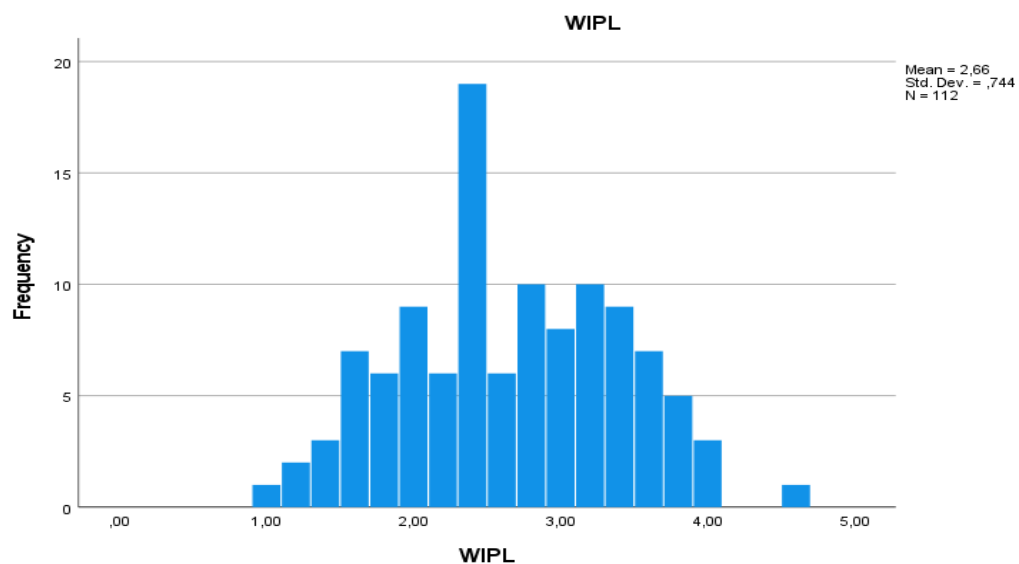


Figura 5: Frequenza risposta ai 5 item della dimensione interferenza del lavoro con la vita personale

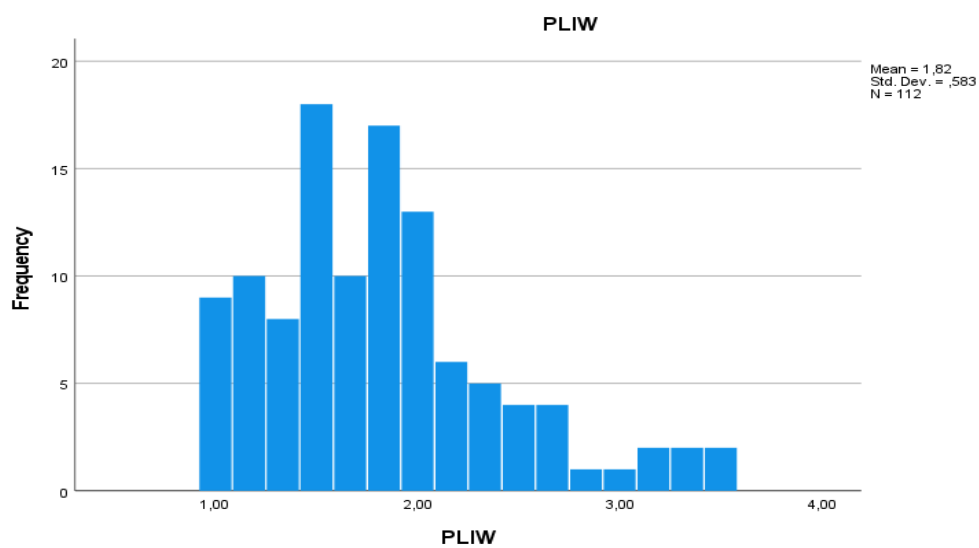


Figura 6: Frequenza risposta ai 6 item della dimensione interferenza della vita personale con il lavoro

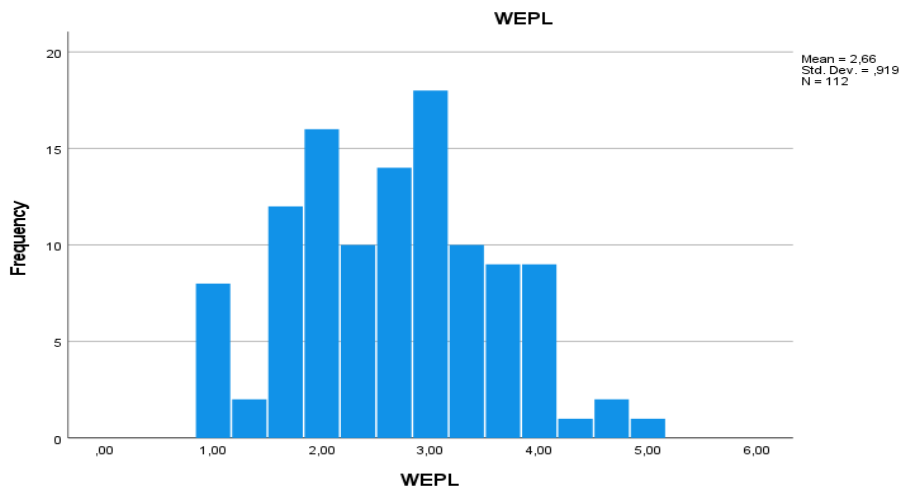


Figura 7: Frequenza risposta ai 3 item della dimensione arricchimento del lavoro nella vita personale

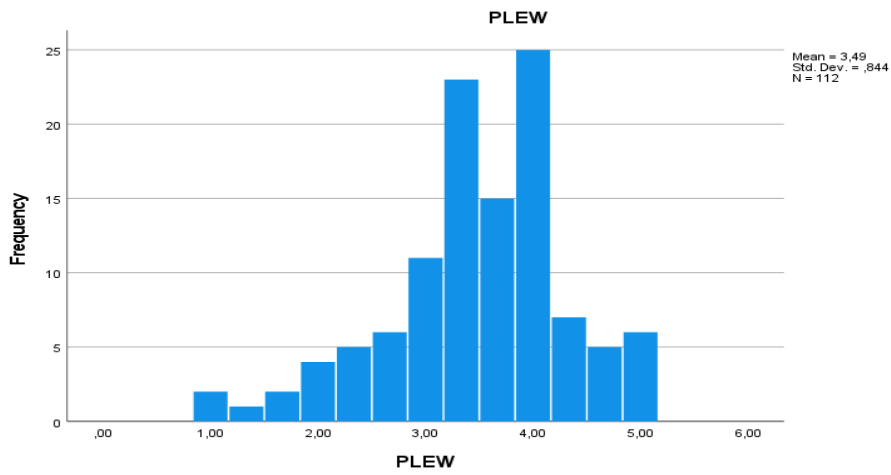


Figura 8: Frequenza risposta ai 3 item della dimensione arricchimento della vita personale sul lavoro

2.2.1.2 Scala Work Culture

La seconda scala utilizzata è la scala che indaga il costrutto della cultura aziendale, sono state considerate tre dimensioni e per ciascuna dimensione è stata calcolata l'affidabilità statistica con l'Alpha di Cronbach.

Statistiche			
	Flessibilità temporale	Supporto dei supervisori	Flessibilità operativa
Media	3,05	3,88	3,39
Mediana	3,00	4,00	3,40
Deviazione Standard	1,01	1,01	0,756
Minimo	1,00	1,00	1,40
Massimo	5,00	5,00	5,00
Alpha di Cronbach	0,732	0,824	0,578
Numero item	5	3	5

Tabella 4: Statistiche descrittive, coefficienti di affidabilità Alpha di Cronbach e numero di item corrispondenti per ciascuna dimensione della scala Work culture

Il supporto dei supervisori è la dimensione con la maggiore coerenza interna ($\alpha=0,824$) nonché quella percepita dai partecipanti come più positiva ($M=3,88$; $DS=1,01$), la mediana ($Me=4$) indica che la maggior parte dei soggetti si colloca nella categoria “leggermente d'accordo” inoltre come si evince dal grafico (Figura 9) la distribuzione è inclinata verso risposte più alte. Ciò indica che il supporto percepito dei supervisori è generalmente positivo tra i partecipanti del sondaggio.

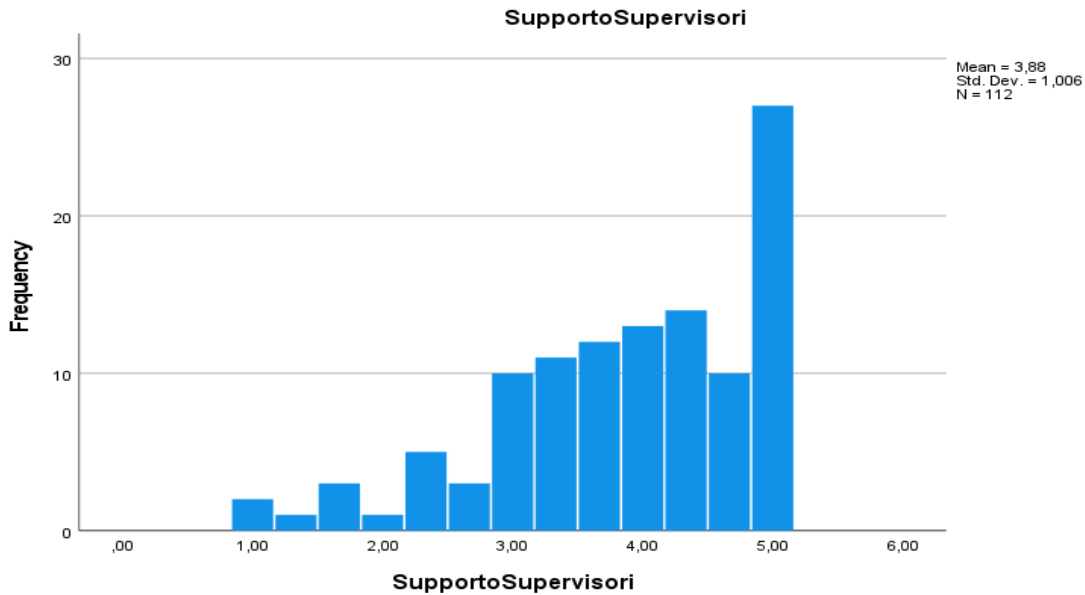


Figura 9: Frequenza risposta ai 5 item della dimensione supporto dei supervisori.

La flessibilità operativa, sebbene abbia una media relativamente alta ($M=3,39$; $DS=0,76$) mostra una bassa coerenza interna ($\alpha=0,578$). Ciò potrebbe derivare dal fatto che non tutti gli item misurano efficacemente la flessibilità operativa, oppure che il concetto non è definito chiaramente. La deviazione standard ($DS=.76$) indica che i punteggi assegnati dai partecipanti alla flessibilità operativa sono concentrati intorno alla media.

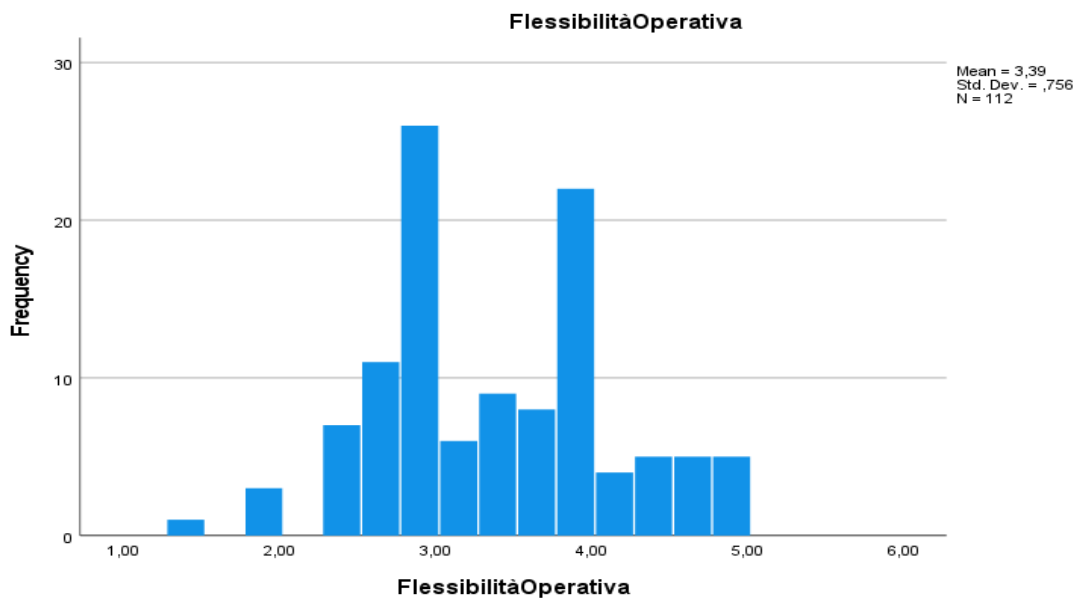


Figura 10: Frequenza risposta ai 3 item della dimensione flessibilità operativa.

La flessibilità temporale ha una affidabilità accettabile ($\alpha=0,732$) e media di $M=3,05$ con $DS=1,01$ che suggerisce che i partecipanti percepiscono un livello medio di flessibilità temporale nel loro lavoro e la deviazione standard mostra una moderata variabilità nelle risposte. La frequenza più alta è rappresentata la punteggio 3 indicando che molti partecipanti hanno scelto la posizione neutrale.

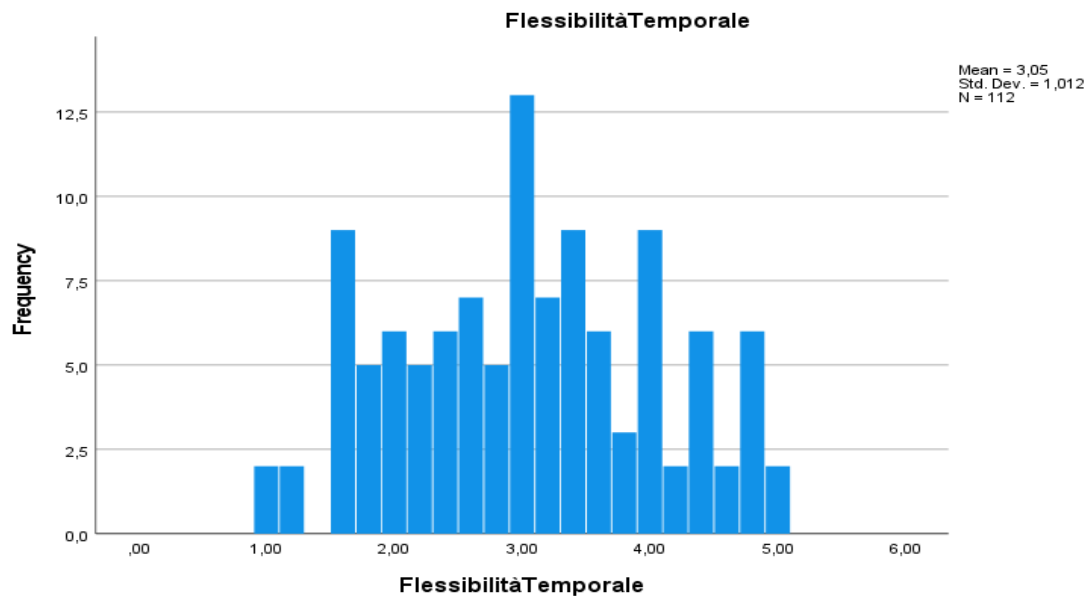


Figura 11: Frequenza risposta ai 5 item della dimensione flessibilità temporale.

2.2.1.3 Scala del Capitale psicologico

La terza scala utilizzata è la scala che indaga il costrutto del capitale psicologico, sono state considerate quattro dimensioni e lo PsyCap totale. Per ciascuna dimensione è stata calcolata l'affidabilità statistica con l'Alpha di Cronbach.

Statistiche					
	Resilienza	Ottimismo	Speranza	Autoefficacia	PsyCap Totale
Media	3,86	4,13	4,86	4,36	4,20
Mediana	3,78	4,25	5,00	4,40	4,23
Deviazione Standard	0,77	1,05	0,67	0,82	0,69
Minimo	1,89	1,50	3,50	1,80	2,18
Massimo	5,78	6,00	6,00	6,00	5,82
Alpha di Cronbach	0,848	0,853	0,749	0,858	0,927
Numero item	9	4	4	5	22

Tabella 5: Statistiche descrittive, coefficienti di affidabilità alpha di Cronbach e numero di item corrispondenti per ciascuna dimensione dello PsyCap.

I risultati dell'alpha di Cronbach per tutte e quattro le dimensioni mostrano buone proprietà psicometriche in termini di coerenza interna. Le dimensioni di resilienza, ottimismo e autoefficacia hanno valori alti, mentre la speranza ha un valore leggermente più basso ma comunque entro i limiti accettabili. Questi risultati indicano che gli item utilizzati per misurare questi costrutti sono ben costruiti e attendibili. Lo PsyCap totale riporta un α di 0,927 indicando che la scala che misura complessivamente il PsyCap è estremamente affidabile e suggerisce che gli item si aggregano bene per formare un costrutto unitario.

Le medie, per tutti e quattro i costrutti sono superiori al punto medio della scala, ciò indica tendenze positive su tutte e quattro le dimensioni. La speranza è il costrutto con media più elevata ($M=4,86$; $DS=0,67$) mentre la resilienza ha la media più bassa ($M=3,86$; $DS=0,77$).

La deviazione standard, che mostra la variabilità delle risposte, è più ampia nell'ottimismo ($DS=1,05$) e meno nella speranza ($DS=0,67$), suggerendo una variabilità più ampia nelle risposte legate all'ottimismo e sono più omogenee invece quelle legate alla speranza. Le distribuzioni di frequenza confermano queste tendenze, con la maggior parte delle risposte concentrate al centro e verso il punto maggiore della scala.

Di seguito vengono presentati sotto forma grafica i risultati delle quattro dimensioni:

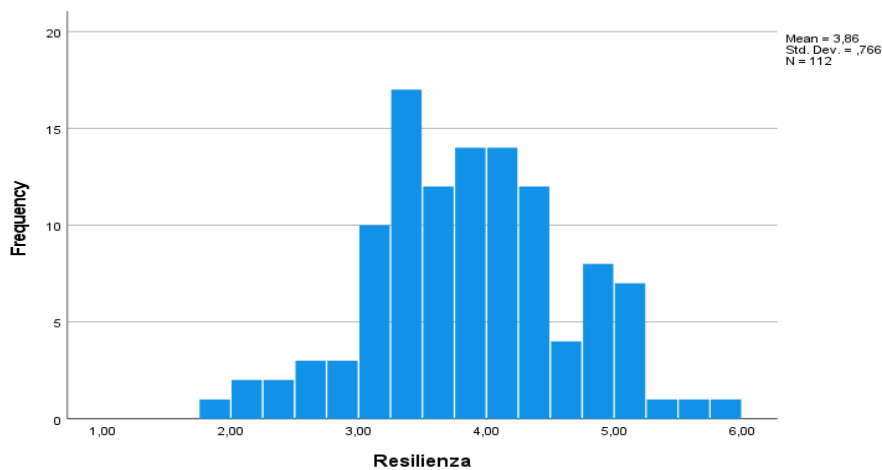


Figura 12: Frequenza risposta ai 9 item della dimensione resilienza

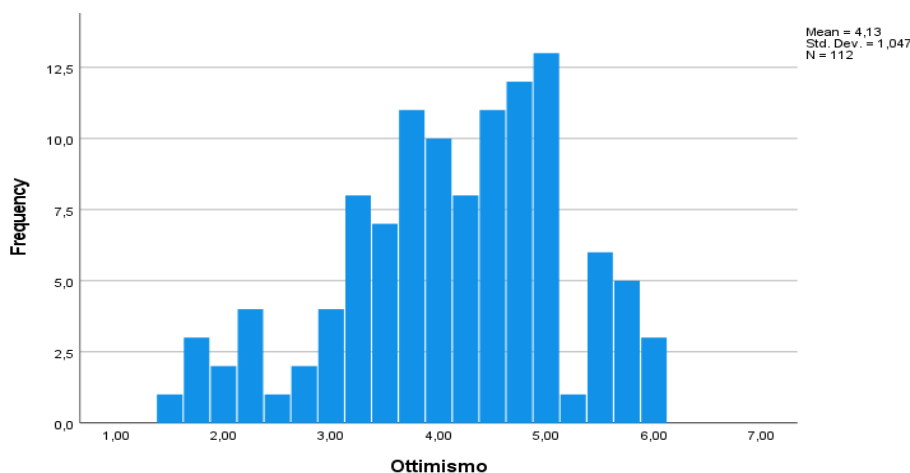


Figura 13: Frequenza risposta ai 4 item della dimensione ottimismo

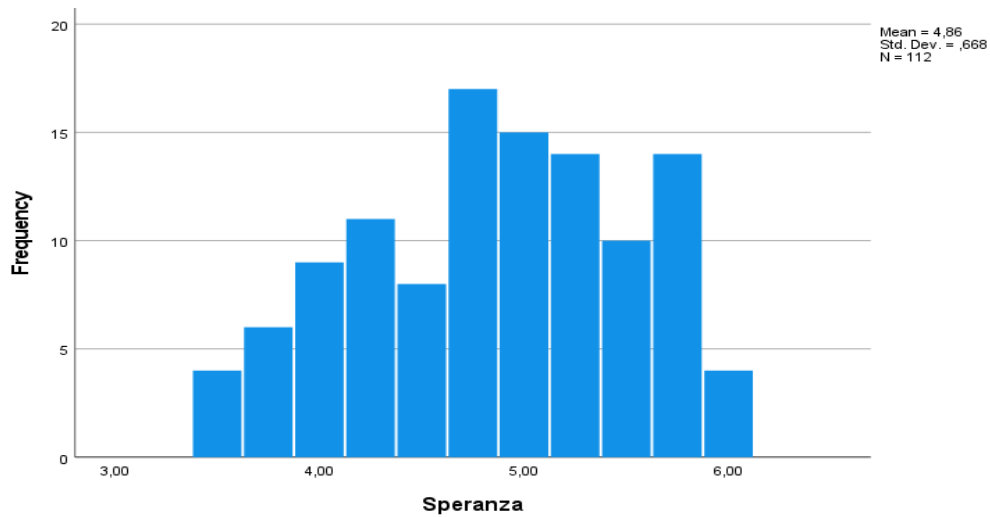


Figura 14: Frequenza risposta ai 4 item della dimensione speranza

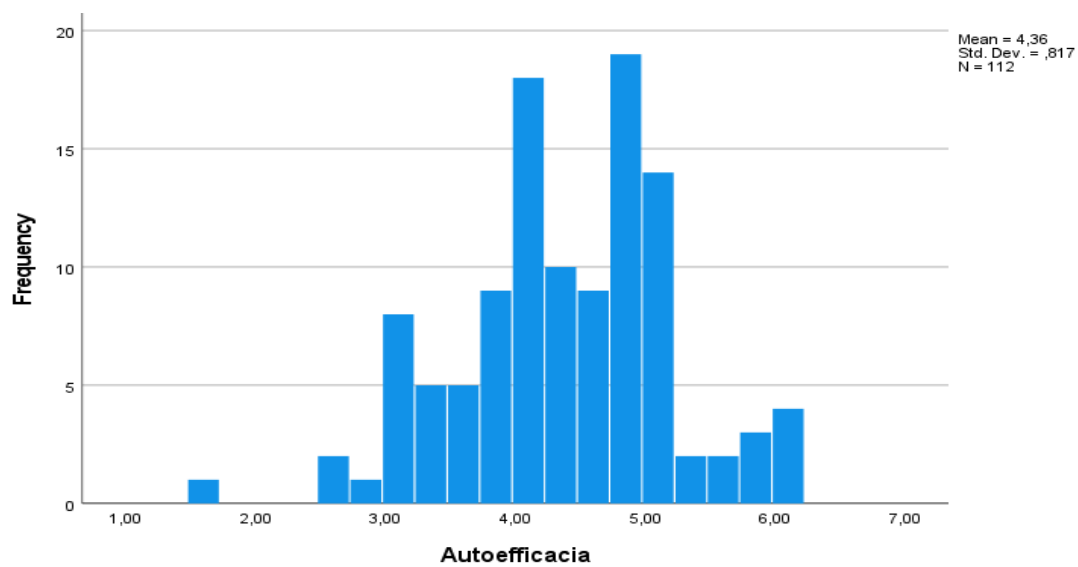


Figura 15: Frequenza risposta ai 5 item della dimensione autoefficacia

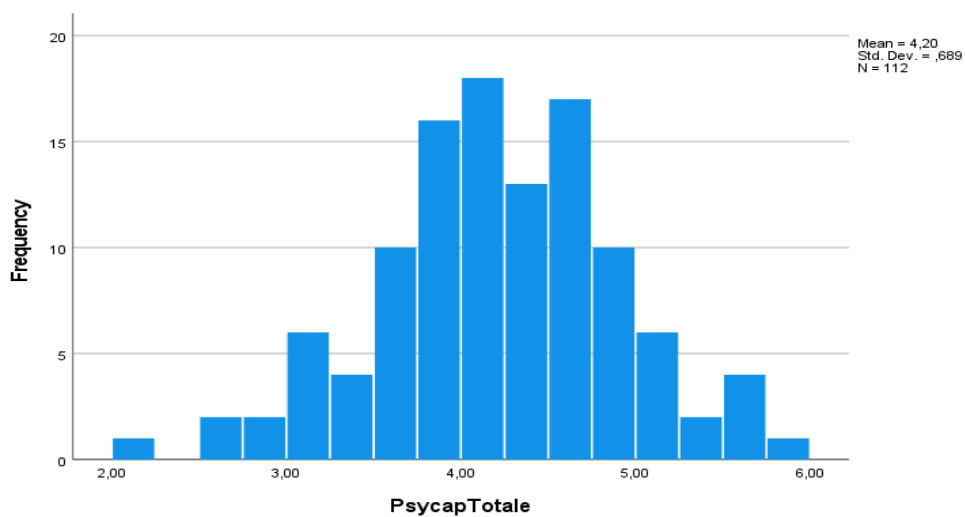


Figura 16: Frequenza risposta ai 22 item del PsyCap totale

In conclusione i risultati riflettono un livello generalmente alto di PsyCap tra i rispondenti, con una tendenza a concordare con le affermazioni positive relative ai quattro costrutti.

2.2.1.4 Scala delle iniziative welfare

Per quanto riguarda la scala del welfare abbiamo analizzato le frequenze delle variabili analizzate (Tabella 6). Il 67% dei partecipanti ha flessibilità sull'orario di lavoro, il 43,8% hanno la possibilità di lavorare da remoto, il 45,5% hanno a disposizione la mensa aziendale. Solo il 38,4% hanno programmi di welfare, il programma più presente all'interno del campione è Edenred⁶. Inoltre il 50% dei partecipanti hanno a disposizione buoni acquisto e il 51,6% ricevono il premio di produzione.

Iniziativa	Presente		Assente	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
Flessibilità di orario in entrata/pausa/uscita	75	67%	37	33%
Possibilità di lavorare da remoto	49	43,8%	58	51,8%
Programmi di accompagnamento al rientro da lavoro dopo lunghi periodi di assenza	5	4,5%	53	47,3%
Mensa aziendale	51	45,5%	59	52,7%
Settimana corta (meno giorni o meno ore)	23	20,5%	84	75,0%
Programmi di welfare aziendale	43	38,4%	54	48,2%
Iniziative per l'assistenza sanitaria	66	58,9%	46	41,1%

⁶ Azienda multinazionale leader nel settore degli employee benefit e offre alle aziende soluzioni digitali per migliorare la qualità della vita e il benessere delle persone che svolgono un'attività lavorativa.

Iniziative per l'assistenza psicologica	18	16,1%	94	83,9%
Iniziative per l'assistenza sociale	15	13,4%	97	86,6%
Possibilità di pagare Asili nido/colonie	22	19,6%	90	80,4%
Supporto spese scolastiche	24	21,4%	88	78,6%
Buoni acquisto/buoni spesa	56	50,0%	56	50,0%
Buoni benzina	39	34,8%	72	64,3%
Sport e benessere	30	26,8%	82	73,2%
Viaggi	26	23,2%	86	76,8%
Trasporti pubblici	27	24,1%	85	75,9%
Previdenza complementare	32	28,6%	80	71,4%
Possibilità di tirocinio per i propri figli all'interno dell'azienda	19	17,0%	93	83,0%
Casse sanitarie	22	19,6%	90	80,4%
Premio di risultato	58	51,8%	52	46,4%

Tabella 6 :Frequenza e percentuale delle iniziative welfare all'interno del campione di studio

2.2.2 Le correlazioni

Nella tabella sotto riportata si osservano le correlazioni⁷ significative tra le dimensioni della scala del work life balance e le dimensioni della cultura organizzativa.

Dimensioni della cultura organizzativa	Dimensioni Work life balance			
	WIPL	PLIW	WEPL	PLEW
Flessibilità temporale				
Supporto dei supervisori	-0,259**		0,270**	
Flessibilità operativa			0,201*	

Tabella 7: Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni del WLB e le dimensioni della cultura organizzativa. *indica una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code), ** indica una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code)

Dalla Tabella 7 possiamo osservare una correlazione significativa negativa $r(110)=-.259$, $p>.01$ tra supporto dei supervisori e interferenza del lavoro con la vita personale (WIPL). Ciò significa che un elevato supporto dei supervisori è associato positivamente ad una minore interferenza del lavoro nella vita personale. Inoltre, si osserva una correlazione significativa positiva $r(110)=.270$, $p>.01$ tra supporto dei supervisori e arricchimento lavoro-vita privata (WEPL), quindi, più è alto il supporto dei supervisori più è probabile che il lavoro influisca positivamente sulla vita privata.

Questi sono dei risultati interessanti, in quanto evidenziano l'importanza del supporto dei supervisori per raggiungere un buon equilibrio tra vita e lavoro. L'analisi evidenzia anche una correlazione significativa positiva $r(110)=.201$, $p>.05$ tra flessibilità operativa e arricchimento

⁷ V. Appendice B per la tabella delle correlazioni completa

lavoro-vita, questo dato può essere interpretato considerando che più si ha autonomia decisionale sul proprio lavoro più è probabile un'influenza positiva del lavoro nella vita privata.

Di seguito vengono riportate le correlazioni significative tra le dimensioni della scala del *work life balance* e le dimensioni del PsyCap.

Dimensioni del PsyCap	Dimensioni Work life balance			
	WIPL	PLIW	WEPL	PLEW
Resilienza	-0,268**	-0,272**	0,394**	
Ottimismo		-0,290**	0,312**	
Speranza		-0,206*	0,234*	0,320**
Autoefficacia			0,245**	
PsyCap Totale		-0,284**	0,373**	0,210*

Tabella 8 : Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni del WLB e le dimensioni del PsyCap. *indica una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code), ** indica una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code)

Nella Tabella 8 si osserva la correlazione significativa negativa tra resilienza $r(110)=-.272$, $p>.01$, ottimismo $r(110)=-.290$, $p>.01$ e speranza $r(110)=-.206$, $p>.05$) con l'interferenza della vita sul lavoro (PLIW). Più sono presenti queste dimensioni nell'individuo meno è probabile che ci siano interferenze della vita privata con il lavoro.

Si nota, una correlazione significativa negativa $r(110)=-.268$, $p>.01$ tra resilienza e interferenza lavoro-vita (WIPL) che potrebbe indicare che più l'individuo è resiliente meno è probabile la presenza di interferenze del lavoro sulla vita privata.

Le quattro dimensioni dello PsyCap prese singolarmente, sono correlate significativamente e in maniera positiva con la dimensione dell'arricchimento lavoro-vita (WEPL), ciò potrebbe indicare che più sono presenti nell'individuo speranza, resilienza,

ottimismo e autoefficacia più l'esperienza lavorativa può arricchire l'esperienza nella vita privata.

Evidenziamo inoltre una correlazione significativa positiva tra speranza e arricchimento della vita privata sul lavoro, più c'è speranza più è probabile che le esperienze della vita privata avranno effetti positivi sul lavoro.

Inoltre si notano correlazioni significative negative tra PsyCap totale e interferenza vita-lavoro e correlazione significativa positiva tra PsyCap totale e le due dimensioni del *work life balance* relative all'arricchimento. In sintesi la presenza di un elevato capitale psicologico nell'individuo può determinare significativamente e in maniera positiva l'arricchimento del lavoro sulla vita privata e viceversa, diminuendo invece l'interferenza della vita privata sul lavoro.

Nella tabella di seguito vengono riportate le correlazioni significative tra le dimensioni dello PsyCap e le dimensioni della cultura organizzativa.

Dimensioni del PsyCap	Dimensioni della cultura organizzativa		
	Flessibilità temporale	Supporto dei supervisori	Flessibilità operativa
Resilienza			0,313**
Ottimismo			
Speranza			0,388**
Autoefficacia			0,357**
PsyCap Totale			0,359**

Tabella 9 : Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni della cultura organizzativa e le dimensioni del PsyCap. *indica una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code), ** indica una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code)

Si evidenziano correlazioni positive e significative tra flessibilità operativa e le dimensioni del PsyCap come resilienza, speranza, autoefficacia e PsyCap totale. Ciò si potrebbe interpretare affermando che una buona autonomia sul proprio lavoro è associata positivamente a un buon capitale psicologico complessivo.

Di seguito vengono riportate le correlazioni significative tra due delle dimensioni della cultura organizzativa (flessibilità temporale e supporto dei supervisor) e il numero delle iniziative di welfare presenti nelle organizzazioni. Non sono state riscontrate correlazioni significative con la dimensione della flessibilità operativa e nemmeno con le dimensioni del *work life balance* e con quelle del capitale psicologico.

Nella *Tabella 10* vengono messe in risalto le correlazioni significative positive con due dimensioni della cultura organizzativa.

Dimensioni della cultura organizzativa	Iniziative welfare
Flessibilità Temporale	0,413**
Supporto dei supervisor	0,247**

*Tabella 10: Correlazioni significative tra le dimensioni della cultura aziendale e il numero di iniziative welfare presenti. ** indica una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code).*

Questo risultato è interessante in quanto evidenzia un'associazione positiva flessibilità temporale e supporto dei supervisor con le iniziative welfare e può indicare che una cultura organizzativa flessibile e supportiva possa essere un terreno fertile per lo sviluppo e l'adozione di iniziative di welfare.

2.2.3 Dati rilevanti in relazione a genere e istruzione

Di seguito riportiamo le analisi del test *t* di *Student* per campioni indipendenti in riferimento alle dimensioni che sono risultate significative:

		Medie	Deviazioni standard	t	gdl	p (due code)
WIPL	Femmine	2,83	0,74	2,43	110	0,017
	Maschi	2,49	0,71			
Flessibilità operativa	Femmine	3,17	0,72	-3,111	110	0,002
	Maschi	3,6	0,74			
Resilienza	Femmine	3,55	0,7	-4,582	110	0
	Maschi	4,16	0,71			
Autoefficacia	Femmine	4,15	0,8	-2,78	110	0,006
	Maschi	4,56	0,79			
PsyCap totale	Femmine	4	0,64	-3,091	110	0,003
	Maschi	4,39	0,68			

Tabella 11: Risultati del *t*-test per campioni indipendenti, medie e deviazioni standard per le dimensioni di WIPL, flessibilità operativa, resilienza e autoefficacia e PsyCap totale.

Nella Tabella 11 osserviamo che l'interferenza del lavoro sulla vita privata (WIPL) in relazione con il genere mostra differenze significative ed è associato maggiormente al genere femminile $t(110)=2,430.p<.017$. Questo significa che l'interferenza media del lavoro sulla vita privata per le femmine ($M=2,83$; $DS=0,74$) è significativamente maggiore rispetto che per i maschi ($M=2,49$ $DS=0,71$). Inoltre abbiamo esplorato la grandezza dell'effetto per quantificare l'effettiva differenza tra i due gruppi con l'indice di *Cohen's d* e abbiamo rilevato che la dimensione dell'effetto per la variabile WIPL è media, con *Cohen's d* di 0,459

Allo stesso modo sono risultate differenze significative tra il genere e la flessibilità operativa $t(110)=3,111.p<.002$ evidenziando che la flessibilità operativa media per le femmine ($M=3,17 DS=0,72$) è significativamente inferiore rispetto ai maschi ($M=3,60 DS=0,74$) e la dimensione dell'effetto per la variabile della flessibilità operativa è media, con *Cohen's d* di -0,588. Sono emerse differenze significative anche per quanto riguarda il genere e la resilienza così come per l'autoefficacia e lo PsyCap totale. Per quanto riguarda la prima il $t(110)=4,582.p<.000$ mostra che la resilienza media per i maschi ($M=4,16 DS=0,71$) è significativamente maggiore rispetto a quella delle femmine ($M=3,55 DS=0,70$) e la dimensione dell'effetto è alta con *Cohen's d* di 0,866. Per quanto riguarda l'autoefficacia, il t-test mostra in che media l'autoefficacia nei maschi ($M=4,56 DS=0,79$) è significativamente maggiore rispetto alle femmine ($M=4,15 DS=0,80$) con $t(110)=2,780.p<.006$. con un effetto medio con *Cohen's d* di 0,525. Il t-test per lo PsyCap totale ha evidenziato differenze significative $t(100)=3,091.p<0,003$ tra maschi e femmine, in media le risposte dei maschi ($M=4,39 ;DS=0,68$) hanno punteggi significativamente maggiori di PsyCap totale rispetto alle femmine ($M= 4; DS=0,64$) e la dimensione dell'effetto è media con *Cohen's d* di -0,584.

Sono emersi dei risultati significativi anche per quanto riguarda il titolo di studio e due dimensioni dello PsyCap: la speranza e l'autoefficacia.

		Medie	Deviazioni standard	t	gdl	p (due code)
Speranza	Titolo di studio inferiore alla laurea	4,73	0,69	-2,363	110	0,020
	Laurea	5,02	0,61			
Autoefficacia	Titolo di studio inferiore alla laurea	4,22	0,88	-2,124	110	0,036
	Laurea	4,54	0,70			

Tabella 12: Risultati t-test per campioni indipendenti, medie e deviazioni standard per le dimensioni di speranza e autoefficacia.

Il *t*-test mostra che la speranza nei partecipanti che hanno conseguito una laurea è in media ($M=5,02$ $DS=0,61$) significativamente maggiore rispetto ai partecipanti che hanno conseguito un titolo inferiore ($M=4,73$ $DS=0,69$) con $t(110)= 2,363$. $p<0,020$, la dimensione dell'effetto è media con *Cohen's d* – 0,449.

Lo stesso è risultato per l'autoefficacia, le persone con un titolo di studio inferiore alla laurea ($M=4,22$ $DS=0,88$) hanno, in media, un'autoefficacia significativamente inferiore a chi ha conseguito una laurea ($M=4,54$ $DS=0,70$) con $t(110)=2,124$. $p<0,036$, la dimensione dell'effetto è media con *Cohen's d* -0,404.

Non sono emerse differenze significative per quanto riguarda l'età e il settore lavorativo.

CAPITOLO 3: DISCUSSIONE

La presente ricerca ha esplorato il costrutto dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale che negli ultimi anni ha acquistato sempre maggiore importanza nell'ambito del benessere organizzativo e individuale. Questo studio contribuisce alla ricerca esistente in quanto esplora in modo integrato i costrutti del *work life balance*, cultura aziendale e capitale psicologico, la loro combinazione fornisce una prospettiva più ricca e offre spunti preziosi sulle strategie che le organizzazioni possono adottare per promuovere un ambiente lavorativo equilibrato e supportivo. Lo studio conferma, dal punto di vista teorico, l'importanza della cultura aziendale e del capitale psicologico come fattori chiave per lo sviluppo di un buon *work life balance*. I risultati del questionario di ricerca hanno riportato punteggi medi per quanto riguarda l'interferenza lavoro-vita privata e punteggi medi bassi per quanto riguarda invece l'interferenza vita privata-lavoro, mentre punteggi medi più elevati sono stati riscontrati nelle risposte riguardanti l'arricchimento vita personale-lavoro. I partecipanti sembrano percepire una moderata interferenza del lavoro nella vita privata ma quest'ultima è in grado di influenzare positivamente l'esperienza lavorativa. Per quanto riguarda la cultura organizzativa i partecipanti coinvolti nella ricerca hanno riportato in media livelli sopra la media in tutte e tre le dimensioni., i lavoratori sembrano percepire una buona flessibilità rispetto alla media e sembrano essere supportati dai loro superiori. Prendendo in considerazione lo PsyCap la media dei punteggi ottenuti è sopra la media per tutte le dimensioni. Nel complesso, i partecipanti dimostrano di avere buoni livelli di ottimismo, speranza, autoefficacia e resilienza, quest'ultima ha valori medi leggermente inferiori rispetto agli altri, probabilmente per la complessità del costrutto. Nel complesso però i partecipanti hanno gli strumenti psicologici idonei a raggiungere il benessere personale e la soddisfazione lavorativa desiderata.

Per quanto riguarda i risultati ottenuti dall'analisi delle correlazioni tra queste tre scale si evidenzia associazione positiva forte tra WEPL e supporto dei supervisori e un'associazione negativa forte tra WIPL e supporto dei supervisori, ciò potrebbe indicare che il supporto percepito sul lavoro ha un impatto positivo per i dipendenti anche nella loro vita privata e che riduce i conflitti tra le responsabilità lavorative e quelle non lavorative. È quindi importante sottolineare il ruolo dei supervisori nel promuovere un ambiente di lavoro che non solo rispetti ma che arricchisca la vita privata dei dipendenti. Altre associazioni sono state ottenute tra le dimensioni dello PsyCap e quelle del *work life balance* ovvero associazioni positive forti tra WEPL e resilienza, ottimismo, autoefficacia e PsyCap totale. Questo suggerisce che le persone che percepiscono che il loro lavoro ha effetti positivi anche sulla vita privata percepiscono un maggiore ottimismo e autoefficacia, probabilmente vedono le sfide come opportunità, oltre a maggiore resilienza, si adattano meglio allo stress e alle pressioni, in più aumenta anche il capitale psicologico complessivo migliorando così il benessere generale. La speranza invece ha un'associazione positiva forte con PLEW, la percezione che la vita privata contribuisca positivamente all'impegno sul lavoro aumenta in modo significativo la capacità di concepire obiettivi e trovare la strada e la motivazione per raggiungerli. Associazioni negative forti si riscontrano tra PLIW e resilienza, ottimismo, e PsyCap totale e tra WIPL e resilienza. Si potrebbe presupporre che, quando i problemi personali impattano in modo negativo sul lavoro, le persone tendono a mostrare una minore capacità di adattarsi alle difficoltà, di mantenere un atteggiamento positivo e quindi nel complesso un minore capitale psicologico a disposizione. Degne di nota sono anche le associazioni positive forti della flessibilità operativa con lo PsyCap totale, la resilienza, la speranza e l'autoefficacia. Si potrebbe ipotizzare che un ambiente flessibile offra ai dipendenti le risorse per affrontare le sfide e raggiungere gli obiettivi prefissati ottimizzando i punti di forza adattandosi ai cambiamenti. Inoltre le associazioni positive emerse per le iniziative di welfare potrebbero indicare che, in generale, più un'organizzazione investe

in iniziative di welfare per i propri dipendenti, più è probabile che implementi politiche di flessibilità temporale. Un'associazione interessante è l'associazione positiva tra iniziative di welfare e supporto dei supervisor, si potrebbe ipotizzare che più un'azienda offre iniziative di welfare maggiore sarà il supporto percepito dai dipendenti.

Risultati interessanti sono emersi dai confronti delle medie tra maschi e femmine, le femmine percepiscono l'interferenza del lavoro sulla vita privata in modo significativamente maggiore rispetto ai maschi. Questa differenza può essere influenzata da diversi fattori come, ad esempio, maggiori responsabilità domestiche e familiari come la cura dei figli. Sono emerse differenze significative anche per quanto riguarda la flessibilità operativa, la resilienza, l'autoefficacia e lo PsyCap totale. Tutte e quattro le dimensioni mostrano per le femmine risultati significativamente inferiori rispetto ai maschi. Questi risultati evidenziano differenze nella percezione e nell'esperienza lavorativa tra i generi ma sollevano anche questioni su come le pratiche aziendali e culture organizzative possono involontariamente attuare disparità di genere. Il fatto che le donne percepiscono una minore flessibilità può suggerire maggiori sfide nel bilanciare le responsabilità professionali con quelle personali o familiari inoltre può riflettere non solo politiche aziendali rigide ma anche norme sociali e aspettative di genere che attribuiscono alle donne ruoli non di leadership. Inoltre il fatto che le donne riportano livelli più bassi di resilienza può indicare una maggiore esposizione allo stress sia lavorativo che personale o ad una minore accessibilità a risorse di supporto così come livelli più bassi di PsyCap possono rendere più difficile seguire gli obiettivi e affrontare le sfide. Questi risultati sottolineano l'importanza di adottare approcci sensibili al genere nelle pratiche di gestione delle risorse umane e nelle politiche aziendali.

Sono emerse differenze significative anche per quanto riguarda la speranza, l'autoefficacia è il conseguimento o meno della laurea. È emerso che le due dimensioni sono significativamente maggiori nei soggetti che hanno conseguito una laurea, questo ci porta a riflettere sull'influenza

dell'istruzione superiore nel promuovere una visione positiva del futuro e a sviluppare una maggiore fiducia nelle proprie capacità. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che l'ambiente accademico incoraggia la riflessione personale e l'impegno verso gli obiettivi a lungo termine, oltre al fatto che un titolo di laurea offre più opportunità in termini di carriera.

3.1 Limiti della ricerca e suggerimenti futuri

Il presente studio, nonostante i suoi contributi, presenta dei limiti. La ricerca si basa su un campione limitato e non rappresentativo della popolazione italiana che non riflette la diversità e la varietà delle esperienze lavorative in settori diversi o in contesti culturali differenti. Quindi i risultati ottenuti sono strettamente riferiti allo specifico gruppo di partecipanti. L'utilizzo di un approccio trasversale potrebbe non catturare le dinamiche di cambiamento nel tempo, inoltre, sebbene le scale utilizzate abbiano dimostrato buone proprietà psicometriche, l'auto segnalazione potrebbe introdurre un bias di desiderabilità sociale o una percezione soggettiva che potrebbe non riflettere a pieno la realtà oggettiva delle dinamiche vita-lavoro. Inoltre il questionario, contenendo item relativi alla parte anagrafica del campione, può aver creato nei rispondenti la paura di essere identificati.

La ricerca ha esplorato il ruolo dello PsyCap, della cultura organizzativa, delle iniziative di welfare aziendale, ma potrebbero esserci altre tante variabili significative che nel presente studio non sono state considerate come le specifiche politiche di flessibilità operativa, le caratteristiche personali dei dipendenti oltre al contesto socio-economico che potrebbe influenzare l'equilibrio vita-lavoro. La natura delle correlazioni ottenute, inoltre, non permette di stabilire relazioni di causalità, lasciando aperte questioni sull'effettiva direzione delle relazioni tra le variabili coinvolte.

Per superare questi limiti, ricerche future dovrebbero considerare campioni più ampi e diversificati per garantire la rappresentatività dei risultati in vari contesti organizzativi e

culturali, inoltre, l'utilizzo di un'analisi longitudinale potrebbe aiutare a comprendere più a fondo le dinamiche temporali e causali tra PsyCap, cultura organizzativa, iniziative di welfare e *work life balance*. Inoltre, esplorare eventuali relazioni di mediazione o moderazione potrebbero rappresentare un avanzamento significativo per la ricerca futura come, per esempio, analizzare se caratteristiche individuali come genere, età e livello d'istruzione possano moderare le relazioni tra le variabili prese in considerazione. Esplorare questi aspetti nelle ricerche future non solo potrebbe superare alcuni dei limiti del presente studio ma anche arricchire la comprensione di alcuni meccanismi attraverso cui si può promuovere un efficace equilibrio vita-lavoro.

3.2 Promuovere il work life balance nelle organizzazioni

Nel contesto attuale, le sfide del bilanciamento tra vita personale e professionale sono sempre più complesse e le organizzazioni giocano un ruolo cruciale nel facilitare questo tipo di equilibrio. È necessario che le organizzazioni sviluppino una cultura aziendale che non solo riconosca l'importanza dell'equilibrio vita-lavoro ma che lo promuova attivamente come elemento chiave del benessere dei dipendenti e di conseguenza della produttività e del successo aziendale. Ciò significa implementare politiche di flessibilità operativa ovvero opzioni come orari flessibili, lavoro da remoto, settimane corte, lavoro part-time. La richiesta di flessibilità è una esigenza che nell'attuale società non può più essere ignorato, le persone ma anche le organizzazioni stesse richiedono più flessibilità e c'è un reale bisogno di strumenti idonei per poterla sviluppare e attuare. Inoltre è fondamentale investire in programmi di welfare che coprano un'ampia gamma di esigenze, dall'assistenza sanitaria integrativa al supporto per le famiglie alle iniziative per il benessere fisico e mentale.

Fondamentale è anche promuovere lo sviluppo delle risorse psicologiche individuali quali, resilienza, ottimismo, autoefficacia, speranza attraverso programmi di formazione e

coaching che possano aiutare i dipendenti stessi a gestire al meglio lo stress e le sfide legate al lavoro e alla vita personale in un mondo sempre più accelerato e iperconnesso. La ricerca ha evidenziato l'enorme ruolo dei supervisor per garantire un buon *work life balance* nei propri dipendenti. È fondamentale formare i supervisor stessi nel riconoscere le esigenze del loro gruppo e di fornire loro le risorse per supportarli attivamente. Ciò include incoraggiare l'utilizzo delle politiche di flessibilità e la creazione di un dialogo aperto sulle reali esigenze. È oltremodo necessario monitorare e valutare l'effetto e l'efficacia delle iniziative attuate per un migliore bilanciamento vita-lavoro in modo da identificare eventuali aree di miglioramento, mantenendo canali di comunicazione aperti ad esigenze e *feedback* in modo da sviluppare sempre di più fiducia e sostegno reciproco.

Promuovere il *work life balance* come pilastro del benessere aziendale richiede un impegno costante e l'attuazione di strategie inclusive che riconoscano le differenti esigenze dei propri dipendenti. Tutto ciò porta le organizzazioni non solo ad attrarre e mantenere i talenti ma a migliorare contemporaneamente la produttività e la soddisfazione generale.

CAPITOLO 4: CONCLUSIONI

Nel contesto aziendale moderno, l'equilibrio tra lavoro e vita privata si impone come un imperativo etico e strategico, non più trascurabile né delegabile a mere iniziative di facciata. La ricerca qui presentata sottolinea con chiarezza come questo equilibrio influenzi profondamente non solo la soddisfazione e il benessere dei dipendenti ma anche la produttività, l'innovazione e la sostenibilità delle organizzazioni stesse. In un periodo storico caratterizzato da rapidi cambiamenti digitali, sfide globali, e da una sempre più crescente consapevolezza del benessere psicologico, le aziende sono chiamate a riconsiderare i propri modelli organizzativi. Il benessere dei lavoratori lontano dall'essere un lusso o un costo accessorio, si rivela una leva strategica per attrarre nuovi talenti, per incrementare l'*engagement* e per costruire una cultura aziendale positiva e resiliente. Il *work life balance*, quindi oltrepassa la pura gestione del tempo o la disponibilità di servizi di welfare, rappresentando un indicatore di qualità della vita lavorativa e di responsabilità sociale di impresa. Promuovere tale equilibrio significa impegnarsi in una visione olistica dell'individuo, considerando i dipendenti non solo come risorse produttive ma come persone con esigenze, aspirazioni e sfide che vanno oltre l'ambito lavorativo.

La sfida per le organizzazioni moderne è realizzare un ambiente lavorativo che, attraverso politiche innovative, tecnologie abilitanti e una cultura organizzativa inclusiva sia in grado di rispondere efficacemente ai bisogni di flessibilità, supporto e crescita personale. Tutto ciò si traduce non solo in benefici tangibili per i lavoratori ma anche in un vantaggio competitivo per l'azienda capace di attraversare con successo le incertezze del mercato globale.

Il *work life balance* rappresenta una frontiera critica per lo sviluppo organizzativo, l'attenzione che viene riposta in esso è sintomo di un approccio evoluto della gestione delle

risorse umane che integra le esigenze del business con la responsabilità sociale contribuendo così alla costruzione di un futuro lavorativo più equo, soddisfacente e produttivo.

BIBLIOGRAFIA

- Andreassi, J. K., & Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. *Handbook of Work-Family Integration*, 331-351. <https://doi.org/10.1016/b978-012372574-5.50021-1>
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56(10), 781-796. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.10.781>
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220. <https://doi.org/10.1111/1468-232x.00287>
- Clark, S. C. (2000). Work/Family border theory: A new theory of work/Family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/Family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Friedman S. D., Christensen P., Degroot J. (1998). Work and Life: The End of the Zero-Sum Game. *Harvard Business Review*, 76(6), 119-129
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). Work and family--allies or enemies?: What happens when business professionals confront life choices. Oxford University Press.
- Gallo, R. (2015). Parte terza: Welfare aziendale E comportamento organizzativo. Welfare come work-life balance, occupazione femminile E benessere organizzativo. *Quaderni di economia del lavoro*, 2015(103), 285-315. <https://doi.org/10.3280/qua2015-103013>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are Allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Groner, E. S. (2018). The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance. *Student Publications*, 643. https://cupola.gettysburg.edu/student_scholarship/643
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors. *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t60741-000>
- Huang, L., & Luthans, F. (2014). Toward better understanding of the learning goal orientation–creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology*, 64(2), 444-472. <https://doi.org/10.1111/apps.12028>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). New York: Wiley.
- Lewis, S. (1997). ‘Family friendly’ employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins? *Gender, Work & Organization*, 4(1), 13-23. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00020>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2012). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118-133. <https://doi.org/10.1177/1548051812465893>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior*, 9-24. <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n2>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- MacDermid, S. M., Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (1998). Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world. *Journal of Marriage and the Family*, 60(3), 798. <https://doi.org/10.2307/353550>
- Maeran, R., & Boccato, A. (2017). *Lavoro e psicologia. Le persone nelle organizzazioni*.
- Matei, A., & Vîrgă, D. (2020). Work-family enrichment of dual-earner couples: a longitudinal study on the effects of personal resources. *Psihologia Resurselor Umane*, 18, 77-92. <http://dx.doi.org/10.24837/pru.v18i2.473>
- Maume, D. J., & Fried, M. (1999). Taking time: Parental leave policy and corporate culture. *Contemporary Sociology*, 28(6), 687. <https://doi.org/10.2307/2655554>
- Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. M. (2017). How work–family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 58-80. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.23>
- Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *The TQM Journal*, 33(4), 915-929. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2020-0120>
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work–family research. *Human Resource Management Review*, 12(3), 299-312. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00062-1](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00062-1)
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling

- approach. Management Department Faculty Publications, 143.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Siu, O. L. (2013). Psychological capital, work well-being, and work-life balance among Chinese employees. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 170-181.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000092>
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
<https://doi.org/10.1002/job.147>
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder, & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.124.2.240>
- Tam, M., Epstein, C. F., Seron, C., Oglensky, B., & Saute, R. (1999). The part-time paradox: Time norms, professional life, family and gender. *Contemporary Sociology*, 28(6), 688. <https://doi.org/10.2307/2655555>
- Tisu, L., & Vîrgă, D. (2023). Psychological capital and work-home enrichment: Job crafting as a mediator. *Personnel Review*, 52(8), 1975-1990. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2020-0358>
- Van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., Haslam, S. A., & Urlings, F. (2008). There is nothing either good or bad but thinking makes it so: Informational support and cognitive appraisal of the work-family interface. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 349-367. <https://doi.org/10.1348/096317908x312669>
- Voydanoff, P. (2001). Incorporating community into work and family research: A review of basic relationships. *Human Relations*, 54(12), 1609-1637.
<https://doi.org/10.11peterson77/00187267015412003>

- Wharton, A. S., & Blair-Loy, M. (2002). The “Overtime culture” in a global Corporation. *Work and Occupations*, 29(1), 32-63. <https://doi.org/10.1177/0730888402029001003>
- Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture and leadership: A dynamic view, by Edgar H. Schein. San Francisco, CA: jossey-bass, 1985, \$21.95. *Human Resource Management*, 24(3), 370-375. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240312>
- Youssef-Morgan, C. M. (2014). Advancing OB research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 130-140. <https://doi.org/10.1177/1548051813515512>

APPENDICE A:

QUESTIONARIO SOMMINISTRATO

CONSENSO ALLA PARTECIPAZIONE E UTILIZZO DEI DATI

Con la presente dichiaro di aver volontariamente acconsentito alla partecipazione allo studio.

Dichiaro:

1. Di essere consapevole che lo studio è in linea con le leggi vigenti in Italia D. Lgs 196/2003 e in Europa EU GDPR 679/2016 sulla protezione dei dati e per consentire il trattamento e la comunicazione di dati personali, nei limiti, per le finalità e per la durata specificate dalla normativa vigente (D.Lgs. 196/2003 e EU GDPR 679/2016). Il responsabile della ricerca si impegna a soddisfare gli obblighi stabiliti dalla legislazione vigente in termini di raccolta, elaborazione e archiviazione dei dati sensibili.

2. Di essere a conoscenza del mio diritto di interrompere la mia partecipazione allo studio in qualsiasi momento, senza fornire spiegazioni, senza alcuna penalità e ottenendo il mancato uso dei dati.

3. Di essere consapevole del fatto che i dati verranno raccolti in modo anonimo.

4. Di essere a conoscenza del fatto che i dati saranno utilizzati esclusivamente a fini scientifici e statistici e protetti secondo il Codice italiano in materia di protezione dei dati personali.

5. Di essere consapevole di poter conservare una copia di questo modulo.

La protezione dei Suoi dati personali è designata con Decreto del Direttore Generale 4451 del 19 dicembre 2017, in cui è stato nominato il Responsabile della Protezione dati (privacy@unipd.it).

Confermo di avere almeno 18 anni e accetto di partecipare a questo studio di ricerca.

- Confermo di avere almeno 18 anni e accetto di partecipare a questo studio di ricerca.*
 - Do il mio consenso alla partecipazione
 - Nego il mio consenso alla partecipazione

*Indica una domanda obbligatoria

A- Considera attentamente le seguenti affermazioni. Non ci sono “risposte esatte” ma si rilevano solo idee e opinioni personali.

Nel rispondere alle seguenti domande pensa a con quale frequenza ti ritrovi nelle seguenti situazioni:

1. Spesso mi dimentico dei miei bisogni personali a causa del carico del mio lavoro
 - 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre

2. La mia vita personale soffre a causa del mio lavoro
 - 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre

3. Devo rinunciare a importanti attività personali a causa della quantità di tempo che dedico al lavoro
 - 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre

4. Torno a casa dal lavoro troppo stanco per fare le cose che vorrei fare
 - 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre

5. Il lavoro mi rende difficile mantenere il tipo di vita personale che vorrei
 - 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre

6. La mia vita personale mi toglie l'energia di cui ho bisogno per fare il mio lavoro
 - 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre

7. Il mio lavoro soffre per tutto quello che succede nella mia vita personale
 - 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre

8. Sono troppo stanco per essere efficace sul lavoro a causa delle cose che succedono nella mia vita personale
- 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre
9. Quando sono al lavoro, mi preoccupo per le cose che devo fare al di fuori del lavoro
- 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre
10. Ho difficoltà a fare il mio lavoro perché sono preoccupato per questioni personali
- 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre
11. Dedicherei più tempo al lavoro se non fosse per tutto quello che ho in ballo nella vita privata
- 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre
12. Il mio lavoro mi dà energia per svolgere attività al di fuori del lavoro che sono importanti per me
- 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre
13. Grazie al mio lavoro a casa mi trovo in uno stato d'animo migliore
- 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre
14. Le cose che faccio al lavoro mi aiutano ad affrontare le questioni personali e pratiche a casa
- 1-Per niente
 - 2-Raramente
 - 3-A volte
 - 4-Spesso
 - 5-Sempre

15. Il mio stato d'animo al lavoro è migliore quando nella mia vita personale ho l'opportunità di realizzarmi

- 1-Per niente
- 2-Raramente
- 3-A volte
- 4-Spesso
- 5-Sempre

16. La mia vita personale mi dà l'energia per fare il mio lavoro

- 1-Per niente
- 2-Raramente
- 3-A volte
- 4-Spesso
- 5-Sempre

17. La mia vita privata mi aiuta a rilassarmi e sentirmi pronto per il lavoro del giorno dopo

- 1-Per niente
- 2-Raramente
- 3-A volte
- 4-Spesso
- 5-Sempre

B- Nel rispondere alle seguenti domande fai riferimento al tuo contesto lavorativo e indica il grado di accordo o disaccordo con le seguenti affermazioni:

18. Sono in grado di arrivare e partire dal lavoro quando voglio

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

19. Sono libero di lavorare le ore che ritengo siano sufficienti a svolgere il mio lavoro

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

20. non c'è flessibilità nel mio lavoro

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

21. al mio datore di lavoro va bene se lavoro da casa

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo

- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

22. potrei facilmente prendere un giorno libero, se volessi.

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

23. il mio supervisore capisce le mie esigenze familiari

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

24. il mio supervisore ascolta quando parlo della mia famiglia

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

25. il mio supervisore riconosce che obblighi in quanto membro della famiglia

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

26. altri dirigono le mie attività sul posto di lavoro.

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

27. Posso scegliere quello che faccio al lavoro

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

28. io sono responsabile delle mie attività sul posto di lavoro

- 1-In disaccordo

- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

29. stabilisco io stesso dove investire il mio tempo ed energie al lavoro

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

30. ho voce in capitolo su quanto accade sul posto di lavoro

- 1-In disaccordo
- 2-Leggermente in disaccordo
- 3-Neutrale
- 4-Leggermente d'accordo
- 5-D'accordo

C-Indica il grado di accordo o disaccordo con le seguenti affermazioni:

31. Sono in grado di superare le difficoltà presenti e future, risolvendo dilemmi o prendendo decisioni difficili

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

32. ho un'elevata capacità di affrontare al meglio le avversità

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

33. quando sono sotto pressione, rimango calmo/a

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

34. nelle situazioni stressanti, non ho mai provato ansia

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

35. quando ho commesso degli errori, in situazioni stressanti, ho sempre avuto fiducia in me stesso/a

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

36. nelle situazioni difficili mi sento in grado di affrontarle in modo positivo

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

37. vivo momenti di tranquillità, libero/a da pensieri e preoccupazioni quando ho bisogno di relax durante dei momenti stressanti

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

38. quando sono frustrato/a, posso recuperare velocemente

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

39. rimango calmo/a quando sono in una situazione frenetica

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo

6-Molto d'accordo

40. Sono sempre ottimista riguardo al mio futuro

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

41. mi accadranno situazioni o eventi positivi

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

42. mi aspetto più situazioni positive che negative

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

43. sono una persona ottimista

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

44. ci sono molti modi per affrontare un problema

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

45. anche quando gli altri sono in disaccordo con me, so trovare un modo per affrontare il problema

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo

- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

46. energicamente perseguo i miei obiettivi

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

47. le esperienze passate mi hanno preparato/a per quelle future

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

48. Se mi impegni abbastanza, posso sempre gestire le storie dei problemi difficili

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

49. sono sicuro/a di poter affrontare efficacemente eventi inaspettati

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

50. quando devo affrontare un problema, posso spesso trovare diverse soluzioni

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

51. qualsiasi cosa mi capiti, sono stranamente in grado di gestirla

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo

- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

52. sono una persona sicura di me stessa

- 1-Molto in disaccordo
- 2-Disaccordo
- 3-Moderatamente in disaccordo
- 4-Moderatamente d'accordo
- 5-D'accordo
- 6-Molto d'accordo

D. Di seguito vi saranno proposte delle iniziative welfare

Per welfare intendiamo l'insieme di tutte le iniziative, benefit e piani messi in atto dal datore di lavoro per migliorare la qualità lavorativa e la vita del dipendente.

Nel luogo in cui lavori, sono presenti le seguenti iniziative?

53. Flessibilità di orario in entrata/pausa/uscita

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

54. Possibilità di lavorare da remoto

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

55. Programmi di accompagnamento al rientro da lavoro dopo lunghi periodi di assenza

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

56. Mensa aziendale

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

57. Settimana corta (meno giorni o meno ore)

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

58. Programmi di welfare aziendale

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

59. Se hai risposto sì alla domanda precedente indica il nome del programma: _____

60. Iniziative per l'assistenza sanitaria

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

61. Iniziative per l'assistenza psicologica

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

62. Iniziative per l'assistenza sociale

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

63. Possibilità di pagare Asili nido/colonie

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

64. Supporto spese scolastiche

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

65. Buoni acquisto/buoni spesa

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

66. Buoni benzina

- Sì

- No
- Non so
- Altro _____

67. Sport e benessere

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

68. Viaggi

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

69. Trasporti pubblici

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

70. Previdenza complementare

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

71. Possibilità di tirocinio per i propri figli all'interno dell'azienda

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

72. Casse sanitarie

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

73. Premio di risultato

- Sì
- No
- Non so
- Altro _____

E-Scheda anagrafica

1-Genere

- Maschio
- Femmina
- Altro _____

2-Età _____

3-Titolo di studio:

- Nessuno/licenza elementare
- Scuola media
- Diploma di scuola superiore
- Laurea
- Master/Corso di specializzazione

4-Settore lavorativo: _____

5-Hai figli?

- Sì
- No

6-Se sì specifica quanti figli hai e quanti anni hanno

APPENDICE B:

Correlations

	WPL	PLIW	WEPL	PLEW	FlessibilitàTemporale	SupportoSupervisor	FlessibilitàOperativa	Resilienza	Ottimismo	Speranza	Autoefficacia	PsychCapTotale
WPL	112											
PLIW	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 -.187** 0,048										
WEPL	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 -.504** 0,000	112 -.247** 0,009									
PLEW	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 0,061 0,524	112 -.089 0,299	112 .335** 0,000								
FlessibilitàTemporale	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 -0,133 0,162	112 0,103 0,279	112 0,155 0,104	112 0,079** 0,405							
SupportoSupervisor	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 -.269** 0,006	112 0,144 0,130	112 .270** 0,004	112 0,111 0,244	112 .465** 0,000						
FlessibilitàOperativa	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 -0,044 0,643	112 0,140 0,140	112 .201** 0,033	112 0,083 0,385	112 .335** 0,000	112 .206** 0,028					
Resilienza	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 -.268** 0,004	112 -.772** 0,004	112 .394** 0,000	112 0,156 0,100	112 0,092 0,337	112 .313** 0,001					
Ottimismo	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 -0,038 0,687	112 -.290** 0,002	112 .312** 0,001	112 0,150 0,116	112 0,102 0,282	112 0,185 0,051	112 .576** 0,000				
Speranza	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 0,074 0,438	112 -.206** 0,029	112 .234** 0,013	112 .320** 0,001	112 0,167 0,078	112 .308** 0,000	112 .485** 0,000	112 .603** 0,000			
Autoefficacia	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 -0,007 0,941	112 -0,163 0,086	112 .245** 0,009	112 0,154 0,106	112 0,152 0,109	112 .357** 0,000	112 .871** 0,000	112 .852** 0,000	112 .731** 0,000		
PsychCapTotale	Pearson Correlation N Sig. (2-tailed)	112 -0,122 0,201	112 -.284** 0,002	112 .373** 0,000	112 .210** 0,026	112 0,141 0,139	112 .359** 0,000	112 .881** 0,000	112 .821** 0,000	112 .761** 0,000	112 .884** 0,000	112

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).