

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E
PSICOLOGIA APPLICATA - FISPPA**

**CORSO DI STUDIO
IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE
CURRICOLO FORMAZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE**

Elaborato finale

**WORK-LIFE-BALANCE: IMPORTANZA DELLA
PROMOZIONE E POSSIBILITÀ PER LE AZIENDE**

RELATORE

Prof. Di Lenna Andrea

LAUREANDO: Pegoraro Matteo

Matricola 2012442

Anno Accademico 2023/2024

Sommario

| | |
|---|----|
| Introduzione | 5 |
| 1. Motivi della mancanza di WBL nelle aziende | 9 |
| 1.1 Job Demands e Job Resources | 9 |
| 1.2 Cultura aziendale | 10 |
| 1.3 Competitività..... | 11 |
| 1.4 Il fenomeno degli extreme jobs..... | 12 |
| 1.5 Nuovi modi di lavorare: il fenomeno del telelavoro..... | 13 |
| 1.6 Condizione familiare..... | 14 |
| 2. L'importanza della promozione | 15 |
| 2.1 Vantaggi per il dipendente | 15 |
| 2.3 I rischi correlati..... | 20 |
| 3. Politiche attuabili | 22 |
| 3.1 Lavoro flessibile..... | 22 |
| 3.1.1 Part time | 23 |
| 3.1.2 Job sharing..... | 25 |
| 3.1.3 Settimana lavorativa compressa..... | 27 |
| 3.1.4 Il telelavoro..... | 28 |
| 3.2 Congedi..... | 29 |
| 3.3 Politiche di sostegno..... | 30 |
| 3.4 Tema della partecipazione alle politiche | 30 |
| Conclusioni | 33 |
| Bibliografia e Sitografia: | 35 |

Introduzione

Il presente elaborato di tesi si propone di analizzare l'importanza del costrutto del *work-life balance* (WLB) all'interno delle aziende e fornire una panoramica su benefici e vantaggi che comporta per l'organizzazione e i dipendenti. Infine, proporre delle indicazioni riguardo le possibilità di promozione e miglioramento dello stesso all'interno delle organizzazioni.

Un'iniziale preforma del costrutto del WLB risale al diciannovesimo secolo, quando per le prime volte si inizia a dar voce al desiderio di poter avere una settimana lavorativa di quaranta ore. *"Eight hours to work, Eight hours to play, Eight hours to sleep, Eight bob a day. A fair day's work, For a fair day's pay"* (Brough, 2020) veniva reclamato all'esterno dell'Università di Melbourne nel 1856, quando gli scalpellini riuscirono a portare i propri datori di lavoro al tavolo delle trattative, che li condusse ad ottenere un orario lavorativo pari ad otto ore giornaliere.

Questo movimento vede nascere una prima idea alla base del costrutto del WLB, in cui si riconosceva il diritto ad avere una vita che comprendesse lavoro, svago, famiglia e tempo di riposo in modo equilibrato. Inizialmente questo equilibrio era basato solamente sul concetto di proporzione temporale tra i vari domini (lavoro, svago, famiglia), che venivano considerati come aspetti separati e distinti della vita.

Solo nel 1997, Kenler sfida l'idea della separazione dei domini e afferma che questi sono permeabili e interconnessi.

Nasce in seguito l'interesse per la relazione tra le attività lavorative e non, considerandole inizialmente come incompatibili se risultavano interferenti: si afferma l'idea del conflitto vita-lavoro (WLC). Tale idea si sviluppa inizialmente a partire dalla "teoria delle risorse". Questo filone di teorie inizialmente nasce per spiegare il vantaggio competitivo di alcune aziende, identificandolo nel possesso e lo sviluppo delle risorse. Applicandolo alla persona, si afferma che le risorse che possiede sono limitate e vanno protette e utilizzate con attenzione.

Altri autori, a partire dalla “teoria dell’espansione dei ruoli” o “accumulazione”, la quale riconosce che la coesistenza di diversi ruoli in un individuo porta ad avere maggiori competenze, gratificazioni, energie, e di conseguenza crescita. L’espansione dei ruoli avviene quando gli individui scelgono di integrare un più ampio set di responsabilità nella loro personale definizione del ruolo, trattando queste responsabilità come aspettative piuttosto che attività a propria discrezione (Morrison, 1994; Parker et al., 1997), (M. Grant, 2011). Questa teoria porta a definire il rapporto tra i vari ruoli come un arricchimento e una facilitazione (*enrichment*).

Con il progredire degli anni si è assistito a un cambiamento della società che ha visto l’aumento della quota di donne all’interno del mercato del lavoro e il cambio dei ruoli socialmente predeterminati, a discapito dell’imperativo produttivo promosso dalle organizzazioni. Questo cambiamento conduce ad un aumento dell’importanza del WLB per i lavoratori/studiosi; in quanto la nuova forza lavoro, caratterizzata da maggior eterogeneità, ha maggiori esigenze di equilibrare le necessità lavorative e non lavorative: si sviluppa quindi una maggior richiesta di attenzione da parte delle aziende verso questo aspetto lavorativo.

Questo costrutto trova un ampio utilizzo, ma le concettualizzazioni sono diverse; infatti, la sua definizione non avviene immediatamente. Gli iniziali tentativi di concettualizzazione si basano sull’idea di conflitto di ruolo e arricchimento: l’equilibrio vita-lavoro viene considerato come l’assenza di *work-family conflict* combinato ad un elevato *work-family enrichment*.

Altre definizioni si basano sulla distribuzione delle risorse tra il lavoro e la famiglia, e vedono il tempo e l’energia come risorse che vengono distribuite tra i diversi ruoli. Secondo l’approccio paritario (*equality approach*) l’equilibrio tra i ruoli vede la persona essere completamente coinvolta e soddisfatta in tutti i domini di cui fa parte. Tuttavia, quest’ultimo approccio viene criticato in quanto non considera le preferenze individuali o l’equilibrio soggettivo, che può essere raggiunto da una persona nonostante non sia presente il coinvolgimento completo in tutti i ruoli.

Kalliath e Brough, infatti, sostengono che l'equilibrio è presente nella misura in cui si investe in un ruolo, in base alla sua salienza, ovvero l'importanza che ogni individuo attribuisce ad esso. Il WLB viene quindi definito come un costrutto psicologico focalizzato sulla soddisfazione tra molteplici ruoli.

Voydanoff, per definire il costrutto, si concentra sulla disponibilità delle risorse personali, sostenendo che l'equilibrio viene raggiunto quando le risorse a disposizione della persona sono sufficienti per rispondere alle richieste dei ruoli familiari e lavorativi.

Valcour suggerisce che il WLB sia rappresentato dal complessivo livello di contentezza che risulta dal grado di valutazione del successo nel rispondere alle richieste lavorative e familiari. Vengono introdotte due nuove componenti: una componente affettiva (contentezza), e una componente cognitiva (valutazione del successo).

Secondo Grzywacz e Carlson, il WLB dovrebbe considerare anche l'impatto che ha sull'ambiente lavorativo e familiare; in particolare viene definito come l'adempimento delle aspettative di ruolo che sono condivise con il partner o i colleghi. Avviene un cambiamento del concetto di WLB, il quale da un costrutto psicologico, si tramuta in un costrutto sociologico fondato sulla performance nei ruoli.

Timms et al. definiscono il WLB come un costrutto basato sulla complementarità dei domini, piuttosto che sulla compatibilità, suggerendo che più ruoli contribuiscono a migliorare il benessere individuale: ad esempio si sostiene che il lavoro può contribuire a dare un senso di identità o di valore personale all'individuo. Questa interpretazione risulta essere in linea con il concetto di *'enrichment'* proposto precedentemente da Carlson, nel quale le esperienze positive in un dominio possono migliorare la qualità della vita negli altri domini.

Per quanto riguarda la denominazione attribuita al costrutto analizzato, inizialmente veniva descritto con i termini *'work-family balance'*, come utilizzato, ad esempio, da Allen. Attualmente invece, si preferisce utilizzare la denominazione *'work-life balance'* in quanto risulta essere più inclusiva rispetto alla maggiore eterogeneità di modelli familiari presenti nella società attuale. Infatti, le attività non lavorative, non sempre si riferiscono alla cura dei figli a carico, ma potrebbero interessare, ad esempio, la cura degli anziani,

impegni educativi, volontariato, hobby personali e cura di altri significativi al di fuori del nucleo familiare.

Il costrutto attualmente viene definito, nel senso più ampio, come il livello di soddisfazione sul coinvolgimento o il *"fit"* tra i molteplici ruoli che sono presenti nella vita di una persona (Ansari).

Dal punto di vista aziendale, invece, il WLB viene definito come una cultura organizzativa che mira a ridurre le tensioni tra lavoro e famiglia, e aiutare i dipendenti a performare in modo migliore nei loro compiti e responsabilità (Okolie, 2023).

Ad oggi, il costrutto è largamente utilizzato e aumenta la conoscenza da parte delle aziende dell'importanza che è necessario attribuire a questo aspetto, e dei vantaggi che esso può comportare, non solo per il dipendente, ma anche per la *performance* aziendale stessa. D'altra parte, anche i lavoratori stanno acquisendo una maggior consapevolezza sulla necessità di mantenere un buon equilibrio tra vita personale e lavoro, tanto da iniziare a considerare questo aspetto come un diritto vero e proprio. Rispetto a quanto riportato dalla Randstad Employer Brand Research 2023, in Italia, il 60,5% dei potenziali dipendenti ambiscono ad un buon equilibrio lavorativo e privato nella ricerca di un nuovo lavoro, rendendolo il principale driver nella scelta; mentre, più di un dipendente su tre (36%), ha lasciato il proprio lavoro o considererebbe la possibilità di cambiarlo per migliorare il proprio equilibrio tra vita lavorativa e privata (Randstad.it).

1. Motivi della mancanza di WBL nelle aziende

1.1 Job Demands e Job Resources

Ogni lavoro è caratterizzato da domande e risorse lavorative, le quali influenzano la modalità con cui una persona percepisce il proprio lavoro, in termini di appropriatezza delle mansioni, di sostenibilità degli orari lavorativi e di soddisfazione derivante dai propri compiti.

Le domande lavorative sono gli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi del lavoro che richiedono costante sforzo fisico e psicologico. Queste influenzano l'equilibrio vita-lavoro in quanto richiedono determinate risorse che vengono sottratte dalla sfera personale del lavoratore.

Esistono quattro principali tipologie di domande lavorative:

- *time-based demands*: riguardano ad esempio il proseguimento del lavoro oltre l'orario prestabilito;
- *strain-based demands*: riguardano ad esempio il carico mentale derivante da un compito ritenuto particolarmente difficile dal lavoratore;
- *emotional demands*: il dover dimostrare emozioni non realmente provate o sentite in quel momento, ad esempio quando si deve trattare con un cliente ostile;
- *physical demands*: fatica fisica derivante da un lavoro prettamente manuale;

In generale le domande lavorative diminuiscono il WLB, tuttavia in certe situazioni, queste possono aumentarne il livello, in particolare nel caso delle cosiddette '*challenge demands*'; ovvero le domande che vanno ad innescare nel lavoratore un'occasione di crescita individuale e miglioramento del proprio operato. Esse in tal caso promuovono emozioni positive e un'attiva strategia di *coping*.

D'altra parte, quello che può aiutare a far fronte alle domande lavorative sono le risorse lavorative (*job resources*), che sono definite come gli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi che facilitano il raggiungimento degli obiettivi lavorativi. Anche in questo caso si possono individuare quattro tipologie differenti di risorse:

- *time-based resources*: ad esempio l'averne un orario lavorativo flessibile;
- *cognitive resources*: ad esempio la concentrazione;
- *emotional resources*: l'averne un'attitudine positiva;
- *physical resources*: ad esempio le abilità lavorative;

Queste risorse sono limitate e tendenzialmente il lavoratore si impegna nel loro mantenimento e cerca di aumentarle ed acquisirne di nuove. Esse hanno un impatto positivo sull'equilibrio tra vita e lavoro: ad esempio l'averne un orario lavorativo flessibile e avere la disponibilità a lavorare da casa, ha uno *spillover* positivo dal dominio lavorativo a quello domestico (Hill et al) (Brough, 2020).

La mancanza di WLB si può riscontrare nel momento in cui le *job resources* non sono sufficienti per il lavoratore, oppure quando le *job demands* risultano essere insostenibili dal dipendente. Quest'ultimo fenomeno si verifica quando le domande lavorative sono talmente impegnative da non risultare più sfidanti, ma al contrario ostacolanti (*hindrance demands*); oppure nel caso in cui nasca un conflitto tra le differenti domande richieste dai vari domini.

1.2 Cultura aziendale

La cultura aziendale è l'insieme di valori, ideali, attitudini e politiche interne, che caratterizzano un'azienda (Ranstad.it): questi elementi combinati creano un ambiente lavorativo unico che influenza la mentalità, le azioni e le interazioni all'interno dell'azienda. Questa può avere un potere significativo sul WLB, che può andare ad influenzare in diversi aspetti.

In primo luogo, la cultura aziendale influenza il livello di presenteismo del dipendente: in alcune aziende vi è una tendenza a presenziare in ufficio anche quando la persona, a causa ad esempio di malattia, impegni personali o familiari, non potrebbe lavorare. Lo stesso accade anche per le ore straordinarie, che spesso vengono implicitamente attese dall'azienda, sebbene non strettamente necessarie (McDonald, 2005).

Gli aspetti sopracitati possono portare il dipendente a sacrificare i propri impegni personali e il proprio tempo libero per dimostrare dedizione e impegno all'azienda, compromettendo il proprio equilibrio tra lavoro e vita personale. Questo può essere letto come una domanda lavorativa ulteriore che può portare a spendere maggiori risorse (temporali e cognitive), sottraendole agli altri domini.

In secondo luogo, la cultura aziendale influenza il grado di supporto fornito dai superiori nei confronti delle responsabilità extralavorative dei dipendenti, ad esempio Thomas & Ganster, dimostrarono che i dipendenti che venivano supportati dai propri superiori nel bilanciare lavoro e famiglia, tendevano a sperimentare conflitti tra lavoro e famiglia con minore frequenza (Thomas, 1995). Inoltre, Blair-Loy e Wharton riportarono che i dipendenti erano più propensi ad aderire alle politiche aziendali a sostegno del WLB, se lavoravano con superiori e colleghi che erano in grado di ridurre la preoccupazione derivante dagli effetti negativi che l'adesione a tali politiche poteva scuotere nel lavoratore (Blair-Loy, 2002).

La cultura aziendale gioca un ruolo importante nei confronti della tipologia e della quantità di politiche adottate dalle aziende nel promuovere il WLB: si può parlare di una *'work-life culture'* definita come l'insieme delle credenze e dei valori condivisi all'interno dell'azienda, riguardanti la misura in cui l'organizzazione supporta e valorizza l'intersecazione tra sfera lavorativa e sfera domestica.

1.3 Competitività

La competitività presente tra i lavoratori all'interno di un'azienda può assumere una connotazione sia positiva che negativa: da un lato può stimolare la produttività e l'innovazione, incoraggiando i dipendenti a dare il meglio e a migliorare la produttività aziendale, in particolare la performance lavorativa, come evidenziato da Sauers e Bass (Sauers, 1990). Dall'altro lato, un'eccessiva competizione può generare stress, tensioni e conflitti tra colleghi, compromettendo il benessere individuale e l'ambiente lavorativo. È importante quindi che le aziende promuovano una cultura che bilanci la competitività

con la collaborazione e il supporto tra i dipendenti, creando un ambiente di lavoro sano e motivante.

La competitività eccessiva tra colleghi può avere un impatto negativo sull'equilibrio tra vita lavorativa e personale. Quando la competizione diventa predominante, i dipendenti possono sentirsi costantemente sotto pressione per riuscire a farsi notare tra i migliori, sacrificando il tempo libero e il proprio benessere per dedicarsi esclusivamente al lavoro. La percezione di un ambiente competitivo può condurre ad incertezza: anche se il dipendente riesce a raggiungere un livello oggettivamente elevato di *performance*, potrebbe comunque essere superato da altri colleghi (Fletcher, 2008). L'incertezza di una situazione competitiva può portare ad un aumento dello stress percepito (Beehr, 2001): questa problematica aumenta le risorse richieste al lavoratore, il quale di conseguenza avrà una maggiore difficoltà a mantenere un WLB.

La competitività eventualmente percepita tra i dipendenti all'interno di un'azienda va a riflettersi anche sull'adesione alle iniziative di WLB: si è visto infatti come la pressione sociale esercitata dai colleghi, influenzi l'uso di misure di WLB. Si è dimostrato che i dipendenti che godono di alti livelli di supporto tra colleghi sono più incentivati ad utilizzare iniziative di WLB rispetto ai dipendenti che riportano un ambiente lavorativo non solidale (Smith, 2007); da tale studio si può inferire che all'interno di un ambiente lavorativo più solidale e quindi meno competitivo, il lavoratore sia più propenso a utilizzare le politiche a sostegno del WLB messe in atto dall'organizzazione.

1.4 Il fenomeno degli extreme jobs

I cosiddetti "*extreme jobs*" sono posizioni caratterizzate da lunghi orari lavorativi (60 o più ore a settimana), intense pressioni, responsabilità elevate o condizioni lavorative estreme. Le posizioni lavorative che rientrano a far parte del fenomeno, sono delineate da almeno cinque tra le seguenti caratteristiche: avere un carico di lavoro imprevedibile; avere continue scadenze ravvicinate; essere soggetti a un eccessivo carico di responsabilità rispetto alla mansione che si svolge; avere impegni lavorativi al di fuori dell'orario contrattuale; essere responsabili dei profitti e delle perdite dell'azienda;

essere responsabili dell'affiancamento e della selezione del personale; dover effettuare numerose trasferte; o il dover essere fisicamente presenti nel posto di lavoro per almeno dieci ore al giorno (Bozkurt, 2015).

Il fenomeno degli "*extreme jobs*" spesso contribuisce alla mancanza WLB, in quanto questi lavori, per definizione, richiedono un impegno talmente intenso tale per cui ai lavoratori rimane poco tempo, e/o energia a disposizione, per dedicarsi ai domini non lavorativi. Inoltre, lo stress costante associato a questi ruoli può influenzare negativamente la salute mentale e fisica dei dipendenti, compromettendo ulteriormente il loro equilibrio tra vita personale e lavoro.

1.5 Nuovi modi di lavorare: il fenomeno del telelavoro

Il telelavoro è definito come qualsiasi forma di lavoro svolta lontano dalla tradizionale sede lavorativa. Questo permette alle persone di lavorare part-time o full-time avvalendosi di tecnologie informatiche per la comunicazione, per trovare un equilibrio tra le responsabilità lavorative e gli impegni della vita quotidiana, questa modalità di lavoro è spesso associata ad una flessibilità di orari.

Nonostante i diversi effetti positivi che si possono ottenere da questa modalità lavorativa, come l'aver una miglior combinazione tra impegni domestici e lavorativi, il godere di grande flessibilità negli orari, e il poter recuperare il tempo necessario per recarsi in azienda; gli aspetti negativi possono essere diversi.

I telelavoratori, infatti, possono andare incontro a difficoltà nel gestire la sovrapposizione che si può creare tra le responsabilità lavorative e quelle inerenti alla vita personale; questo può generare stress e conflitti di ruolo derivanti dall'interferenza tra i due domini. Inoltre, il lavoratore non essendo fisicamente in contatto con i colleghi tende a diminuire le relazioni interpersonali e professionali, dinamica che può risultare in frustrazione e un maggiore senso di solitudine. Queste sensazioni negative interferiscono sulle attività lavorative svolte dai telelavoratori, portando a svolgere il lavoro con maggior difficoltà, a cui può conseguire un aumento del conflitto tra vita e lavoro (Palumbo, 2022).

Un'ulteriore difficoltà con la quale i dipendenti e in particolare i telelavoratori devono interfacciarsi, riguarda la richiesta, a volte implicita, da parte dell'azienda, di essere costantemente connessi e reperibili. "Questo "meccanismo", di essere sempre connessi, si sta trasformando da opportunità a una vera e propria forma di schiavitù tecnologica, non solo degli ambienti professionali ma anche in quelli personali e familiari" (Di Lenna, 2018), incrementando ulteriormente la difficoltà nel mantenere la separazione tra la vita personale e il tempo lavorativo.

1.6 Condizione familiare

Il dominio familiare nella maggior parte dei casi rappresenta la sfera principale che il dipendente mira ad equilibrare con il lavoro; tuttavia, l'associazione tra le dinamiche familiari e il WLB è tendenzialmente più debole rispetto all'associazione tra dinamiche lavorative e WLB (Brough, 2020). La famiglia rappresenta sicuramente una risorsa per il lavoratore in termini di: supporto familiare e del partner, *family to work enrichment* e di gratificazione derivante dal poter trascorrere tempo di qualità con i propri cari.

D'altra parte, la famiglia può richiedere domande specifiche, come l'impegno familiare e il dover prendersi cura di anziani o bambini: queste richieste possono portare il lavoratore a sacrificare il proprio WLB per riuscire a rispondere a queste domande. Un esempio di variabile familiare che può andare ad incrementare le richieste è il numero di figli; infatti, avere figli a carico richiede l'occupazione di tempo ed energia per soddisfare i loro bisogni giornalieri (Boyar, 2008).

Un'altra variabile è lo stato matrimoniale che può portare all'incremento delle domande lavorative e ad una maggiore interferenza della famiglia sul lavoro, in quanto le persone sposate potrebbero avere maggiori obblighi verso il partner (Boyar, 2008).

2. L'importanza della promozione

Dopo aver individuato le principali problematiche alla base della mancanza di WLB, questo capitolo si propone di analizzare i molteplici vantaggi derivanti dalla presenza di un buon equilibrio nella vita dei dipendenti, e dall'implementazione di politiche di promozione del WLB da parte delle aziende. È possibile riscontrare numerosi vantaggi sia nei confronti dei dipendenti, sia verso l'azienda stessa: nei confronti dei lavoratori, i benefici interessano sia la sfera lavorativa, che familiare; invece, per quanto riguarda l'azienda, essa può migliorare sia la condizione dei dipendenti, sia la propria competitività nel mercato.

Allen et al. (2000) propongono una suddivisione dei vantaggi in base all'ambito che vanno a coinvolgere; in particolare, vengono classificati in: *work-related outcomes*; *non work-related outcomes*; *stress-related outcomes*.

In questo elaborato saranno analizzati i vantaggi suddividendoli in vantaggi per il dipendente e vantaggi per l'azienda.

2.1 Vantaggi per il dipendente

Numerosi studi sono stati svolti per individuare i benefici che il mantenimento del WLB può portare. Al contrario, è stato dimostrato che il *work-life conflict* aumenta lo stress psicologico negativo e aumenta lo stress generale; incrementando infatti il rischio di esaurimento emotivo, malessere emozionale, ansia, irritabilità, ostilità e depressione (Sirgy, 2018).

Mantenere un buon WLB, di conseguenza, può aiutare ad avere una buona salute mentale, questo permette alla persona di gestire emozioni e pensieri negativi in modo più efficace; quindi, prendere decisioni informate in maniera migliore. Può aiutare anche ad individuare e risolvere fattori di stress (Dr. Bahrullah S., 2023).

Un altro aspetto della salute che è fondamentale per qualsiasi attività è il benessere fisico, e un alto livello di WLC non aiuta il raggiungimento di questo obiettivo. È stato

dimostrato infatti che elevati livelli di WLC possono portare all'aumento della manifestazione di sintomi di malessere, perdita di appetito, affaticamento e tensione. Possono verificarsi, inoltre, un incremento della pressione arteriosa e un innalzamento dei livelli di colesterolo (Sirgy, 2018); un abbassamento dei livelli di energia e una maggiore sonnolenza durante il giorno (Frone, 1996).

Riuscire a ridurre il WLC, inoltre, permette al lavoratore di poter prendersi cura della propria salute fisica in modo migliore, avendo maggiore tempo ed energie da dedicare al proprio benessere, attraverso, ad esempio, il prendersi cura della propria alimentazione, lo svolgere un'attività fisica, e il poter dedicare del tempo alle proprie attività preferite.

Bassi livelli di WLB possono aumentare la sensazione del dipendente di essere sopraffatto dal lavoro e dalle responsabilità: riuscire a mantenere il controllo su questi fattori può portare al raggiungimento di un equilibrio personale e professionale soddisfacente (Dr. Bahrullah S., 2023).

Possedere un buon equilibrio permette di non dover continuamente pensare agli altri impegni che riguardano domini differenti rispetto a quello che si sta vivendo, questo permette di concentrarsi maggiormente sul momento e di essere più partecipi, dedicando tempo di qualità a quello che si sta svolgendo e farlo eventualmente in modo più veloce e corretto. Questo può permettere, ad esempio, di concentrarsi sui propri hobby quando non si è a lavoro, bloccando le distrazioni.

Le relazioni interpersonali possono beneficiare di un buon WLB, al contrario, è dimostrato che chi lavora fino a tardi fatica a prestare la giusta attenzione anche a familiari e amici; anche le relazioni con i colleghi possono migliorare grazie a un buon WLB, e il dipendente stesso riesce ad essere più motivato e ad avere un atteggiamento maggiormente positivo. Vlems (2005) afferma che un buon equilibrio porta ad una miglior relazione con i superiori, ad un maggior supporto percepito, promuove una miglior relazione con i manager e a sua volta ad una migliore comunicazione con l'organizzazione.

Un ulteriore aspetto che deriva dal possedere un buon WLB è la soddisfazione lavorativa (Sirgy, 2018): le evidenze mostrano una significativa associazione tra i due concetti; infatti, il senso di soddisfazione derivante dalla sensazione di riuscire ad equilibrare tutti i vari impegni della propria vita personale, si va a rispecchiare anche nell'ambito lavorativo, in termini di gratificazione derivante dal portare a termine le proprie mansioni con migliori performance e sperimentando un minore senso di fatica, e in termini di *engagement* per la mansione che si sta svolgendo.

La maggior parte dei dipendenti inoltre possiede diverse attività di svago extralavorative che li appassionano e li aiutano anche a sviluppare competenze nuove e differenti, che possono risultare utili anche negli altri ruoli; tuttavia, se essi dedicano un tempo sempre maggiore al lavoro, seguendo lunghi orari lavorativi, queste attività saranno inevitabilmente messe da parte (Dr. Bahrullah S., 2023).

La possibilità di poter dedicare del tempo anche ad attività di svago extralavorative, permette al dipendente di raggiungere un livello più alto di soddisfazione personale (Sirgy, 2018) e un senso di realizzazione, che a sua volta può influenzare positivamente la propria produttività sul lavoro.

Tutti gli aspetti sopracitati, quali la riduzione dello stress, una maggiore soddisfazione personale e lavorativa, avere del tempo da dedicare ad attività extralavorative, riuscire a coltivare relazioni personali e potersi dedicare ai propri cari; danno un contributo positivo alla vita del dipendente.

Riuscire ad avere un buon equilibrio tra vita personale e lavoro è strettamente correlato alla felicità del lavoratore: il vantaggio competitivo di diverse aziende deriva dalla felicità dei dipendenti (Okolie, 2023).

2.2 Vantaggi per l'azienda

Il work-life balance è una componente chiave per quanto riguarda la soddisfazione lavorativa, questo costrutto risulta essere strettamente correlato alla riduzione del *turnover* dei dipendenti. Supportare i lavoratori nel raggiungere un buon equilibrio tra vita e lavoro, quindi, permette una maggior ritenzione dei dipendenti.

L'implementazione di politiche di WLB fa percepire un senso maggiore di attenzione (*care*) da parte dell'azienda nei confronti del dipendente, il quale si sentirà più riconosciuto e di conseguenza più soddisfatto. Ad esempio, dare la possibilità di usufruire del telelavoro è stato associato ad una maggior soddisfazione lavorativa e un minor tasso di intenzione al *turnover*. Un altro esempio è la presenza di lavoro flessibile e di assistenza all'infanzia, che, per i dipendenti che hanno responsabilità familiari, è associata ad una maggior fidelizzazione (*loyalty*) (Beauregard, 2009).

La fidelizzazione del personale è associata a un risparmio economico per l'azienda in quanto il fenomeno del *turnover* costa in media alle aziende 19,000€ per dipendente, cifra che molte aziende non sono in grado di sostenere a lungo termine (Dr. Bahrullah S., 2023). Secondo un recente sondaggio di Gallup, il costo oscilla da un mezzo a due volte il salario annuale del dipendente. Implementare politiche di WLB da questo punto di vista, può andare a ridurre i costi in quanto, se si riesce ad aumentare la fidelizzazione dei dipendenti, si può risparmiare nei costi di ricerca e selezione, ridurre la perdita di conoscenza aziendale ed ottenere un miglior ritorno di investimento nella formazione (Yasbek, 2004).

Dare ai dipendenti la possibilità di bilanciare meglio gli impegni dei vari domini potrebbe portare ad un aumento della loro produttività. Ci sono diversi motivi per cui il WLB e le politiche che lo promuovono possono favorire la produttività, anche se questo indicatore è difficilmente misurabile e multifattoriale, di conseguenza il WLB potrebbe contribuire solo in parte all'aumento di quest'ultimo: si può parlare quindi di correlazione e non di causalità.

Una prima teoria che si propone di analizzare la relazione tra WLB e produttività, afferma che le politiche di WLB possono aumentare la soddisfazione lavorativa (tramite la riduzione del conflitto tra lavoro e famiglia); di conseguenza può aumentare la produttività e ridurre le assenze (Yasbek, 2004). Vi sono numerosi studi che concludono che un maggior WLB può migliorare la soddisfazione nel luogo di lavoro (Sirgy, 2018).

Una seconda visione sostiene che, fornendo al dipendente dei programmi di sostegno al WLB, quest'ultimo sarà spinto ad impegnarsi maggiormente nei propri compiti, incrementando la produttività oltre il minimo necessario richiesto dal lavoro.

Questa visione viene definita "teoria dello scambio" e afferma che un maggiore investimento da parte del datore di lavoro è ricompensato con uno sforzo superiore da parte del dipendente. Una possibile spiegazione di questo meccanismo viene proposta da Akerlof, il quale teorizza che i dipendenti ai quali viene fornito un supporto tramite l'adozione di politiche di WLB, sviluppino un senso di appartenenza nei confronti dell'azienda (Yasbek, 2004). Questo concetto si ricollega alla sensazione di attenzione (care) che viene percepita dal dipendente quando l'azienda si interessa al benessere del personale.

Un'ulteriore punto di vista analizza le modalità tramite cui, l'adozione di politiche di WLB, comporta una riduzione dello spill-over negativo dal dominio familiare a quello lavorativo, fenomeno che inficia sul livello di produttività del dipendente, determinandone una sua riduzione. Si può quindi nuovamente affermare che l'adozione di politiche di WLB porta a una minor perdita di produttività causata da uno *spill-over* negativo. Questa relazione è sostenuta da forti evidenze empiriche (Yasbek, 2004).

I dipendenti che godono di un buon equilibrio, godono di miglior salute fisica e mentale (come già discusso in precedenza), di conseguenza tendono a prendere meno giorni di malattia e a stare a casa con minor frequenza (Yasbek, 2004): il WLB può quindi ridurre anche l'assenteismo (Sirgy, 2018).

Un ulteriore vantaggio di proporre delle politiche di WLB è l'aumentata attrattività verso nuovi potenziali dipendenti: offrire al lavoratore delle politiche, da prova che l'azienda si interessi al benessere del dipendente; si costruirà di conseguenza la reputazione che l'azienda si prenda cura del personale (Dr. Bahrullah S., 2023), e in tale contesto avviene un'anticipazione del supporto organizzativo percepito (Beauregard, 2009).

Considerando la forte attenzione che i lavoratori, nel momento in cui cercano una nuova occupazione, hanno nei confronti del WLB, risulta fondamentale tenere in considerazione il vantaggio sull'attrattività che le politiche di WLB possono dare

all'azienda: questo può tradursi in una maggior quantità di candidati che rispondono agli annunci, ed eventualmente migliori talenti. Tale vantaggio è stato dimostrato essere valido non solo per le persone che sono maggiormente orientate alla famiglia, ma anche per coloro orientate alla carriera (Beauregard, 2009).

2.3 I rischi correlati

Nonostante i numerosi vantaggi sopracitati, che l'adozione di politiche a favore del WLB può portare sia al dipendente che all'azienda, bisogna tenere in considerazione alcuni aspetti controversi che si potrebbero instaurare promuovendo questa tipologia di pratiche. In primo luogo, l'azienda deve tenere in considerazione la percentuale di dipendenti che sfruttano effettivamente tali politiche, in quanto vi possono essere diverse variabili che ostacolano l'utilizzo delle *policy* da parte dei lavoratori.

Di conseguenza, una mancata adesione a queste ultime, porterebbe l'azienda a non beneficiare completamente dei vantaggi che esse recano alla stessa; anche se la mera proposta di tali politiche è comunque in grado di recare alcuni benefici, come ad esempio la percezione del supporto organizzativo.

Un secondo aspetto da tenere in considerazione, è il rischio che le aziende sfruttino tali politiche con il solo scopo di ottenere i vantaggi economici e competitivi che queste iniziative riescono a portare, senza interessarsi realmente all'obiettivo primario per cui tali pratiche dovrebbero essere implementate, ovvero un miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro dei dipendenti. Il vantaggio che tali politiche recano all'azienda anche se non registrano effettivamente un ampio utilizzo, può causare una diminuzione di interesse da parte dell'organizzazione nel tentare di risolvere i problemi di disponibilità delle politiche e nel creare un clima di supporto verso il WLB (Beauregard, 2009).

Un ulteriore possibile problema, infine, può essere l'aumento di *commitment* che il supporto percepito dalla provvisione di pratiche per il sostegno del WLB può portare. L'aumento di impegno lavorativo può essere negativo, in quanto può portare il lavoratore a dedicare maggiore sforzo e risorse ad esso (che spesso si traducono in un aumento di

ore lavorate), le quali vengono sottratte al dominio familiare. Questo potrebbe portare alla situazione in cui una pratica proposta per aumentare l'equilibrio tra vita e lavoro, conduce invece ad un effetto contrario (Yasbek, 2004).

Tutti i vantaggi di un miglioramento del WLB e anche le problematiche vanno considerate in maniera molto situazione-specifiche; infatti le variabili coinvolte nell'implementazione di questo tipo di *policy* sono numerose, di conseguenza è molto difficile generalizzare i risultati di un intervento. Anche l'introduzione di politiche per il WLB deve essere creata *ad hoc* per il contesto in cui si vuole inserirle, valutando attentamente i diversi casi.

D'altro canto, l'implementazione di politiche e azioni con l'obiettivo di migliorare l'equilibrio vita lavoro crea una situazione *win-win*, da cui entrambe le parti ne traggono beneficio. Per questo motivo l'implementazione di *policy* di questo tipo è un aspetto a cui l'azienda dovrebbe prestare particolare attenzione.

3. Politiche attuabili

Si può osservare come i vantaggi derivanti dal miglioramento del WLB e dallo sviluppare pratiche di promozione dello stesso, siano numerosi sia per il dipendente che per l'azienda; di conseguenza sono presenti le basi per la nascita di un forte interesse da parte dell'azienda nel promuovere l'equilibrio vita lavoro, almeno per il vantaggio competitivo.

Da questo punto di vista, il datore di lavoro ha a disposizione diverse possibilità per aiutare i dipendenti a perseguire il proprio equilibrio tra vita e lavoro.

Le principali aree su cui è possibile intervenire si possono raggruppare in tre tipi di politiche: la prima mira a fornire qualche tipo di flessibilità dell'orario di lavoro, per consentire ai dipendenti di adattare il loro programma lavorativo alle proprie esigenze personali; la seconda si propone di fornire specifici congedi sia retribuiti che non, per dare la possibilità di prendersi del tempo per affrontare delle situazioni personali eccezionali, o per disimpegnarsi dal lavoro per un periodo di tempo. La terza area concerne tutte le politiche di sostegno alla cura dei propri cari, in particolare di sostegno alla genitorialità, per andare incontro alle domande della sfera familiare.

Infine, anche lo sviluppo di una cultura e di un'area manageriale che promuove l'utilizzo di queste politiche può essere considerata una modalità di intervento, per sviluppare il WLB, che riguarda l'azienda stessa.

3.1 Lavoro flessibile

Il lavoro flessibile è un insieme di disposizioni che mirano a fornire il controllo sul tempo e/o sul luogo del proprio lavoro. Questo permette di gestire la propria agenda programmandola in modo tale da poter ricavare beneficio sia per il dipendente, che per il datore di lavoro: al dipendente è permesso di poter modificare l'inizio e la fine della propria giornata lavorativa, in modo da non interferire con la regolare attività. Spesso l'orario flessibile prevede che il dipendente lavori in determinate ore della giornata,

definite “*core hours*”, mentre detiene la possibilità di poter modificare gli orari di inizio e termine del lavoro (Okolie, 2023): questo è il caso delle policy riguardanti il lavoro flessibile, che si differenzia dall’autonomia temporale lavorativa, in quanto quest’ultimo non prevede l’adesione alle cosiddette “*core hours*”.

La flessibilità riguardante il luogo di lavoro, invece, permette ai dipendenti di poter lavorare al di fuori del loro abituale posto di lavoro, quale può essere l’ufficio o lo studio. Questa libertà permette al lavoratore di incontrare più agevolmente le proprie domande familiari; tuttavia, la relazione tra il lavoro flessibile e la riduzione del conflitto lavoro-famiglia, non risulta evidente come ci si aspetterebbe.

Ci sono numerose argomentazioni teoriche che mettono in relazione il lavoro flessibile ad una diminuzione del *work-family conflict*, grazie a un maggiore benessere e un maggiore controllo sui vincoli temporali; quest’ultimo permette di risolvere, in parte, il conflitto derivante dall’incompatibilità dei domini. Nonostante questo, non vi è una costante relazione empirica tra i due costrutti, soprattutto nel caso in cui si prenda in considerazione il genere. Alcuni studi concludono che il lavoro flessibile riduca il conflitto lavoro-famiglia, mentre altri affermano che esso possa aumentarlo; in particolare nell’applicazione del lavoro da casa.

Un aspetto da tenere in considerazione nel momento in cui si applicano queste tipologie di *policy*, è il diverso risultato che queste ottengono in base al genere degli impiegati. Si è visto infatti, che le lavoratrici, rispetto ai dipendenti di sesso maschile, riescono ad ottenere un migliore WLB grazie ad un miglior controllo sulla propria pianificazione lavorativa; questo avviene in quanto le donne, tendenzialmente, dedicano un tempo maggiore alla cura della propria sfera familiare (Chung, 2020).

3.1.1 Part time

Le modalità di lavoro part-time sono una forma di occupazione flessibile con un particolare regime dell’orario lavorativo, inferiore rispetto a quello ordinario a tempo

pieno, pari, di regola, a 40 ore settimanali o a quello comunque determinato dalla contrattazione collettiva.

La riduzione dell'orario di lavoro può essere: di tipo orizzontale, quando il dipendente lavora tutti i giorni per un orario inferiore rispetto all'orario normale giornaliero; di tipo verticale, quando il dipendente lavora a tempo pieno, soltanto alcuni giorni della settimana, del mese o dell'anno; o di tipo misto, che contempla una combinazione delle due forme precedenti (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali).

Il lavoro part-time solitamente viene concesso dall'azienda per poter permettere al dipendente di dedicare minor tempo al lavoro, a vantaggio di tutti gli altri domini extralavorativi. Questa politica può risultare d'aiuto per i dipendenti nel momento in cui, ad esempio, essi si trovano a dover tornare nell'ambito lavorativo a seguito di un'interruzione di carriera, la quale può essere dovuta, ad esempio, dal congedo di maternità. Tale *policy*, inoltre può venire incontro alle persone con disabilità o problemi di salute, per poter partecipare alle attività lavorative, integrandosi al meglio nella società (Okolie, 2023).

Per quanto riguarda l'azienda, il contratto part-time potrebbe essere vantaggioso in quanto permette di massimizzare la presenza di risorse durante i periodi di alta produttività, e di avere una maggiore flessibilità operativa.

Nonostante circa il 17.5% (ISTAT, 2023) degli italiani abbiano un contratto di lavoro part-time, emergono diverse problematiche dall'utilizzo di questa modalità di lavoro, in particolare se si verifica un passaggio da un contratto full-time a un contratto part-time. In questo caso, spesso il lavoratore part-time è costretto a lavorare per un numero maggiore di ore rispetto a quelle previste, in quanto questo cambiamento si traduce nel dover svolgere una mansione full-time con minor tempo a disposizione. C'è il rischio, inoltre, di dover far fronte a una perdita dell'importanza percepita nei propri confronti da parte dell'azienda e dei colleghi.

Spesso ridurre l'orario di lavoro e proporre un contratto part-time per migliorare il WLB del dipendente, non è una soluzione ideale soprattutto per le lavoratrici: le donne che lavorano part time, infatti, hanno un equilibrio vita-lavoro peggiore degli uomini, anche

full time, in quanto si fanno carico dell'interferenza che c'è tra lavoro e famiglia e di conseguenza hanno ancora meno tempo libero a causa del lavoro e degli impegni domestici. È presente anche il rischio che la lavoratrice riceva minor supporto da parte del proprio partner, e vi sia un carico maggiore di aspettative per gli impegni extralavorativi (Lockett, 2012).

Il lavoro part-time può essere considerato una soluzione efficace e facilmente attuabile, tuttavia, va implementato con attenzione e deve esserci una previa riprogettazione della mansione del dipendente, se questa era basata su un contratto full-time.

3.1.2 Job sharing

Il *job sharing* è un'importante politica di lavoro flessibile che permette ai dipendenti di poter lavorare quantitativamente meno rispetto a un lavoro full-time. Questa politica include due o più dipendenti con contratto part-time, che con-dividono le responsabilità di un lavoro full-time.

Si distinguono due tipologie di job sharing applicabili: la prima, detta *job sharing* 'puro', vede i dipendenti condividere tutte le responsabilità appartenenti al ruolo; mentre la seconda, detta '*job split*', prevede l'assegnazione di una parte del lavoro differente ad ogni dipendente. In entrambi i casi, le *policy* di *job sharing* solitamente prevedono la collaborazione tra due impiegati con un simile livello di esperienza e simili competenze, i quali condividono l'equivalente di un salario full-time per lo stesso posto, e si distribuiscono le relative responsabilità.

Tra i benefici che può portare questa politica, il principale è la possibilità di poter gestire le responsabilità di un ruolo che porta diverse richieste: in tale contesto, il dipendente con molteplici domande extra-lavorative, non deve mettere da parte le proprie aspirazioni di carriera. I dipendenti che condividono una posizione di *job sharing*, inoltre, possono beneficiare di un ruolo full-time, con il corrispettivo livello di responsabilità, e con la sicurezza di una posizione stabile; questo consente anche di accedere a corsi di formazione e opportunità di sviluppo lavorativo.

A differenza di un lavoro part-time, il *job sharing* assicura una copertura di un determinato ruolo in tutte le ore lavorative standard: tale opportunità mitiga parzialmente il problema della richiesta di ore lavorative supplementari che può emergere nel contratto part-time.

Anche per le aziende questo risulta essere vantaggioso, in quanto la copertura “full-time” di un determinato ruolo, permette all’azienda di poter beneficiare della presenza di una posizione importante durante tutte le ore lavorative, rispetto ad avere due contratti part-time. L’alternanza di due persone nella stessa posizione permette anche una riduzione significativa dei costi derivanti dall’impiego di spazio e attrezzatura relativa, rispetto a due posizioni distinte.

Il *job sharing* comprende numerosi vantaggi per diverse categorie di dipendenti; in particolare, si è visto che a trarre un vantaggio più significativo sono le donne, le quali tendono maggiormente a mettere in secondo piano le proprie ambizioni di carriera a fronte delle domande derivanti dal dominio familiare. In questo contesto, esso potrebbe essere un grande strumento per aumentare la partecipazione femminile e lo sviluppo di carriera anche per le donne, senza che siano “costrette” a scegliere tra la professione e la famiglia (Dixon, 2020).

Il *job sharing*, in modo simile al contratto part-time, riesce ad aumentare il WLB dei dipendenti, permettendo ad essi di poter dedicare maggiore tempo ed energie ai propri domini non lavorativi, in quanto dividendo una stessa posizione tra due persone, entrambe possono beneficiare di un minore carico lavorativo. È presente una solida correlazione tra il *job sharing* e il WLB, in quanto, aumentando la flessibilità lavorativa, promuove l’integrazione di lavoro, famiglia e vita personale; come ha individuato Jeremy R. Hayman (Hayman, 2014).

Nonostante i numerosi benefici che emergono dall’implementazione di questa *policy*, non è largamente utilizzata, soprattutto nel contesto italiano. Questo è dovuto in particolar modo alla difficoltà di trovare dei candidati che possano essere adatti a questo tipo di contratto: infatti solitamente si cercano individui con lo stesso set di competenze ed esperienza. Inoltre, gioca un ruolo importante la percezione che questa modalità

contrattuale sia prettamente femminile, riducendo il numero di uomini disposti ad attuare il *job sharing*.

Non tutte le posizioni, inoltre, sono compatibili con questa modalità, in quanto essa risulta essere conveniente se applicata a ruoli con sufficienti responsabilità e rilevanza all'interno dell'azienda; d'altra parte, non è implementabile per posizioni senior che prevedono un'unica figura che si assume i rischi e prende delle decisioni.

Tutto questo contribuisce alla percezione, da parte dei gestori del personale, che il *job sharing* sia troppo complesso, e che la sua applicazione richieda delle circostanze altamente selettive.

3.1.3 Settimana lavorativa compressa

La settimana lavorativa compressa è una *policy* secondo la quale i dipendenti lavorano su turni e sessioni più lunghi in cambio di una riduzione del numero di giorni lavorativi per settimana; di solito quest'ultima risulta essere di quattro giorni lavorativi di dieci ore ciascuno.

Alcuni vantaggi che può portare sono un aumento del tempo libero e di conseguenza maggior tempo da poter dedicare ai propri hobby e impegni; permette di evitare le ore di punta e di risparmiare tempo negli spostamenti casa-lavoro; garantisce l'aumento del risparmio economico da parte dell'azienda per la riduzione dei giorni di apertura.

La settimana compressa sembrerebbe avere un effetto trascurabile sulla prestazione, anche se può portare ad una miglior *performance* percepita dai supervisor. Questa modalità di lavoro sembrerebbe aumentare la soddisfazione lavorativa, in particolare perché mediata da un aumento dell'arricchimento lavoro-famiglia. Alcuni studi hanno determinato che la settimana compressa ha meno conseguenze negative rispetto alla settimana standard sulla vita sociale dei dipendenti; tuttavia, un altro studio, riporta che non permette un maggior tempo libero, ma porta a trascorrere meno tempo con la propria famiglia. Il supporto dei supervisor e dell'organizzazione verso questo tipo di programma risulta comunque molto importante e se presente, generalmente i dipendenti riportano un minor WFC (Bolino, 2021).

D'altra parte, la fatica causata dalla maggior durata della giornata lavorativa e la perdita di fatturato derivante dalla mancanza di un giorno lavorativo, possono rivelarsi svantaggiosi per l'azienda: anche in questo caso si assiste ad una *policy* che può risultare molto vantaggiosa in alcuni specifici contesti ma riporta delle importanti controindicazioni.

3.1.4 Il telelavoro

Il telelavoro, definito anche lavoro agile, è un sistema di lavoro che permette ai dipendenti di lavorare da casa propria e non recarsi necessariamente sul luogo ordinario dove si svolge la prestazione lavorativa.

Questo può avere diversi vantaggi per l'azienda e per il dipendente; in particolare, vengono tagliati molti costi relativi al luogo di lavoro; azzerati i tempi di spostamento per recarsi in azienda, e potrebbe essere più efficiente, in quanto si lavora da soli e non si creano ambienti lavorativi caotici.

Dal punto di vista del WLB, si può ipotizzare che lavorare dalla propria abitazione agevoli il bilanciamento degli impegni familiari con quelli lavorativi, in quanto si riduce il tempo di spostamento e si può essere più presenti per gli impegni familiari. Al contrario, è stato rilevato che il telelavoro ha un diretto effetto negativo sul WLB, in quanto diventa più complesso per i dipendenti gestire l'interferenza tra il dominio familiare e lavorativo: questa *policy*, infatti, aumenta la permeabilità tra i due domini e la loro sovrapposizione. Tale fenomeno, invece di incrementare l'equilibrio, può portare ad un aumento del *multitasking* e del conflitto tra i due domini. Questo evento spesso risulta in un'espansione della sfera lavorativa rispetto alla sua limitazione (Chung, 2020), rivelandosi in un aumento del rischio di stress (Palumbo, 2022).

L'aumento dell'equilibrio vita-lavoro però, si potrebbe riscontrare in modo indiretto, in quanto, il telelavoro può portare ad un aumento della motivazione lavorativa che media positivamente il rapporto tra il telelavoro e il WLB (Palumbo, 2022).

3.2 Congedi

Le aziende possono offrire diverse tipologie di congedi per migliorare il work-life balance dei dipendenti; oltre ai congedi retribuiti obbligatori per legge, quali ferie, giorni di malattia, festività, l'azienda può concederne ulteriori anche non retribuiti; tra cui i principali possono essere:

- Congedi non retribuiti: consentono ai dipendenti di prendersi del tempo libero dal lavoro senza essere pagati; questi possono risultare utili per situazioni personali importanti o per prendersi cura di familiari malati senza dover preoccuparsi della perdita di reddito.
- Congedi parentali: congedi specificamente progettati per genitori che hanno appena avuto un figlio; possono includere congedi di maternità o di paternità, che possono essere retribuiti o non retribuiti a seconda delle politiche aziendali e delle leggi locali.
- Congedi per cure familiari: permettono ai dipendenti di prendersi del tempo libero dal lavoro per prendersi cura di familiari o di parenti bisognosi di assistenza; anche questi possono essere retribuiti o non retribuiti, a seconda delle politiche aziendali.
- Congedi sabbatici: periodi di tempo più lunghi (da qualche settimana a diversi mesi) durante i quali i dipendenti possono prendersi una pausa dal lavoro per concentrarsi su interessi personali, viaggi, o riorganizzazione delle proprie priorità di vita.
- Congedi per formazione: consentono ai dipendenti di prendersi del tempo libero dal lavoro per partecipare a corsi di formazione, programmi di sviluppo professionale o per conseguire ulteriori qualifiche o certificazioni.

Concedere degli ulteriori congedi, oltre a quelli già previsti dalla legge, può essere un diverso modo di agevolare il mantenimento del WLB per i dipendenti che si interfacciano con una situazione di maggior richiesta extralavorativa temporanea. I congedi possono

permettere la gestione di queste problematiche in modo specifico e senza coinvolgere tutti i dipendenti.

3.3 Politiche di sostegno

Un terzo ambito sul quale l'azienda può intervenire per ridurre il carico domestico e le *family demands* è la proposta di qualche politica di sostegno, che può riguardare diversi aspetti dell'ambito non lavorativo.

In particolare, da considerare, è la politica di sostegno alla cura dei figli (*childcare support*); la quale può risultare di grande aiuto per i genitori che lavorano per molte ore o con orari variabili. Per questo motivo, le politiche di *childcare* vengono definite "defamiliarizzati", in quanto riducono le responsabilità familiari per i figli, risultando in un possibile aumento del livello di WLB (Kim, 2023).

Questa tipologia di politiche può aiutare, in particolare, le donne, a poter svolgere un lavoro anche full time, grazie alla riduzione delle richieste da parte della sfera familiare (Kim, 2023). Offrire un servizio che rientri in questa tipologia di agevolazioni, potrebbe essere quindi un forte mezzo di attrazione per la ricerca del personale, in quanto aumenta il bacino di candidati che si possono rendere disponibili al posto di lavoro, includendo anche persone con un maggior impegno extralavorativo. Inoltre, fa aumentare la percezione di supporto e cura dei dipendenti da parte dell'azienda.

3.4 Tema della partecipazione alle politiche

Tutte le politiche di promozione del work-life balance sopracitate possono avere ottimi presupposti quando vengono introdotte; tuttavia, non raggiungono i risultati attesi e non portano beneficio a nessuna delle due parti se non si verifica un effettivo e distribuito utilizzo delle stesse da parte dei dipendenti.

Va posta particolare attenzione, quindi, al tema della partecipazione e dell'utilizzo di queste politiche, monitorandone l'effettivo uso nel tempo e comprendendo se sono state accolte e comprese da una percentuale significativa di dipendenti. Non tutti i dipendenti, infatti, hanno necessità di utilizzare questo tipo di policy, e molti non sono

disposti ad utilizzarle; in particolare questo problema è stato riscontrato nelle donne in posizioni manageriali e negli uomini a tutti i livelli gerarchici.

Il grado di utilizzo di queste iniziative è influenzato principalmente da cinque fattori: il supporto manageriale; la percezione di conseguenze sulla propria carriera; le aspettative riguardanti il tempo lavorativo; le aspettative di genere di utilizzo delle *policy*.

È stato dimostrato che il supporto da parte dei propri supervisor è positivamente correlato all'utilizzo delle politiche di WLB da parte dei dipendenti; infatti, se un superiore supporta attivamente l'integrazione tra lavoro e famiglia, il lavoratore sarà più propenso ad usufruire delle pratiche disponibili. Inoltre, è emerso che i dipendenti sono maggiormente propensi ad aderire alle iniziative a supporto del WLB se i propri superiori e colleghi si dimostrano in grado di alleviare le preoccupazioni, che possono emergere nel lavoratore riguardo le conseguenze negative che l'adesione a queste ultime potrebbe comportare nella loro carriera (McDonald, 2005).

La percezione di conseguenze negative sulla propria carriera e il ridotto utilizzo delle *policy*, è ampiamente discusso in letteratura; questa relazione si verifica in quanto queste politiche vengono percepite come dei *benefit*, che i dipendenti temono abbiano un "costo" per il loro utilizzo. Un chiaro esempio è la concessione del contratto part-time, che spesso si traduce in un salario più basso, una minore formazione e minori avanzamenti di carriera, perché l'azienda tende ad investire meno in questi lavoratori (McDonald, 2005).

L'ambiente di lavoro e la cultura aziendale esercitano una forte influenza sulla percentuale di adesione alle politiche di WLB: un ambiente di lavoro di supporto, che non penalizza i dipendenti nell'uso delle politiche, è un fattore determinante nel loro successo. In particolare, l'aspettativa riguardo il numero di ore lavorate e le modalità in cui viene impiegato il tempo a lavoro, giocano un ruolo fondamentale, ad esempio, sull'utilizzo di agevolazioni come il lavoro agile e la flessibilità di orari.

Anche l'aspettativa sul genere verso cui sono indirizzate le politiche implementate influenza il loro utilizzo: nonostante le *policy* generalmente siano neutrali, spesso

vengono percepite dai lavoratori, maggiormente indirizzate verso il genere femminile. Questa percezione è visibile nel fatto che, tendenzialmente, sono le donne ad usufruire maggiormente delle iniziative, rispetto agli uomini (McDonald, 2005).

Le barriere all'utilizzo, ad esempio, di congedi da parte dei padri, si possono ritrovare maggiormente in tre aspetti: nell'organizzazione del posto di lavoro, che include le idee comuni relativamente alla gestione familiare e al ruolo dei padri in essa; nell'ambiente di lavoro, nella competitività presente tra colleghi, nella pressione riguardante il raggiungimento degli obiettivi economici; e nell'organizzazione domestica del dipendente, che spesso vede la figura del padre come principale fonte di reddito per la famiglia.

Questa discrepanza di genere nell'adesione alle politiche risulta essere un problema, oltre che per gli uomini, anche per le stesse donne, in quanto rimarca ulteriormente l'idea che le donne abbiano maggiormente bisogno di un supporto; questo contribuisce a limitare lo sviluppo delle carriere femminili.

Infine, fattori aziendali quali il numero di dipendenti e il supporto da parte dei colleghi, non sembrano influenzare significativamente l'adesione alle pratiche (Smith, 2007).

Tutti i fattori sopracitati, dovrebbero essere monitorati attentamente dall'organizzazione, in quanto l'aspetto dell'utilizzo delle pratiche va considerato importante tanto quanto l'implementazione stessa. La promozione di un ambiente di lavoro che supporta la ricerca dell'equilibrio vita-lavoro e la formazione dei superiori, per renderli parte attiva della promozione delle pratiche, possono essere considerate delle modalità di intervento valide ed essere decisive per il raggiungimento dell'obiettivo.

Inoltre, comunicare chiaramente e ripetere ai dipendenti della presenza di pratiche e possibilità che l'azienda mette a disposizione, per aiutare loro a mantenere un buon WLB, è un aspetto da non trascurare in quanto la mancanza di consapevolezza è il primo fattore ad ostacolare l'utilizzo di tali iniziative.

Conclusioni

Alla luce dell'analisi effettuata, si può ricavare che tutte le organizzazioni dovrebbero dare particolare importanza all'equilibrio vita-lavoro e considerare in maniera più attiva la promozione di questo costrutto per i propri dipendenti. I numerosi vantaggi analizzati, evidenziano che c'è molto da guadagnare dall'implementazione delle pratiche di promozione del WLB, sia per i dipendenti, sia per l'azienda stessa.

Nel momento in cui un'azienda decide di inserire una nuova politica di sostegno al WLB, in primo luogo, dovrà tenere in considerazione che il contesto di applicazione delle misure è altamente specifico all'ambiente e al momento in cui viene effettuato. Per riuscire ad ottenere una maggiore efficacia, le politiche quindi, dovranno essere selezionate e modellate sulla base di un'analisi dei bisogni e delle caratteristiche del personale. Particolare attenzione andrà posta anche al tipo di politica che si intende applicare, considerando gli obiettivi da raggiungere, ma anche gli eventuali rischi e limitazioni che ogni pratica potrebbe implicare.

D'altra parte, un ulteriore modo di intervenire è il cambiamento dell'azienda stessa, in particolare, è emersa più volte l'importanza del promuovere una cultura lavorativa che ponga al centro il dipendente e dimostri l'interesse per l'equilibrio tra lavoro e vita privata della persona. Collegato a questo aspetto si può considerare la formazione di una sfera dirigenziale che sia partecipe alla promozione delle politiche, ne riconosca i vantaggi e sia capace di dare sostegno ai dipendenti; in quanto il supporto dei superiori costituisce un altro aspetto che risulta avere un grande impatto sia nell'adesione alle pratiche implementate, che nel WLB stesso.

Infine, per ottenere il massimo risultato è consigliabile rivedere periodicamente le pratiche in uso, valutandone l'efficacia e l'idoneità rispetto alle esigenze, in un'ottica di miglioramento continuo.

Bibliografia e Sitografia:

- Ansari, I. G. (s.d.). Work-life balance: a theoretical perspective on imperative strategies for business. . *Innovation in Management Practices for the Sustainable Development Goals*, 126.
- Beauregard, T. A. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review* , 19(1), 9-22.
- Beehr, T. A. (2001). Back to basics: Re-examination of demand-control theory of occupational stress. . *Work & Stress*,, 15(2), 115-130.
- Blair-Loy, M. &. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social forces*, 80(3), 813-845.
- Bolino, M. C. (2021). Working 9-to-5? A review of research on nonstandard work schedules. *Journal of Organizational Behavior* , 42(2),188-211.
- Boyar, S. L. (2008). The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 215-235.
- Bozkurt, Ö. (2015). The punctuation of mundane jobs with extreme work: Christmas at the supermarket deli counter . *Organization*, 22(4), 476-492.
- Brough, P. T. (2020). *Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence*.
- Chung, H. &. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. . *Social indicators research*,, 151(2), 365-381.
- Di Lenna, A. (2018). *Risorsa a chi?: valorizzare le persone per migliorare le performance aziendali*. EGEA spa.
- Dixon, R. Z. (2020). Reimagining job sharing.
- Dr. Bahrullah S., D. M. (2023). *Winning Work-Life Balance*. OrangeBooks Publication.
- Fletcher, T. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 899-922.
- Frone, M. R. (1996). Work–family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 57.
- Hayman, J. R. (2014). On my time not yours: Job sharing in the context of work/life balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 14(1),, 14(1).
- ISTAT. (2023). Tratto da www.istat.it.

- Kim, J. H. (2023). Do childcare policies and schedule control enhance variable time workers' work–life balance? A gender analysis across European countries. *International Journal of Social Welfare*, 32(3), 369-382.
- Lockett, K. (2012). *Work/life balance for dummies*. . John Wiley & Sons.
- M. Grant, A. &. (2011). Role expansion as a persuasion process: The interpersonal influence dynamics of role redefinition. . *Organizational Psychology Review*,, 9-31.
- McDonald, P. B. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in management review*, 20(1) 37-55.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*. www.lavoro.gov.it.
- Okolie, U. C. (2023). Work-life balance policy and practice in Nigeria. ,. *Journal of Social Studies (JSS)*, 19(1).
- Palumbo, R. F. (2022). The implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 68-88.
- Ranstad.it*. (s.d.).
- Sauers, D. A. (1990). Behavioral self-management as a supplement to external sales force controls. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, , 10(3), 17-28.
- Sirgy, M. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254.
- Smith, J. &. (2007). *Factors affecting employee use of work-life balance initiatives*.
- Thomas, L. T. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6.
- Yasbek, P. (2004). The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature. *Wellington, UK: Department of Labour (January)*.