



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

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

**Corso di Laurea in Psicologia sociale, del lavoro e della  
comunicazione**

**Tesi di Laurea Magistrale**

***Ambiente di lavoro e sviluppo professionale in tempi di  
digitalizzazione: il punto di vista di un gruppo di lavoratori***

***Work Environment and Professional Development in the Digital  
Age: The Perspective of a Group of Workers***

*Relatrice  
Prof.ssa Lea Ferrari*

*Laureando  
Filippo Faccin  
Matricola:2081951*

*Anno accademico 2023-2024*



# Indice

## **Capitolo 1 L'ambiente di lavoro**

1.1 Definizioni e elementi dell'ambiente fisico di lavoro.....	pag 1
1.2 Evoluzione storica dello spazio di lavoro.....	pag 7
1.3 Smart working: normativa e rassegna di studi.....	pag 11
1.4 Employer branding e ambiente fisico di lavoro.....	pag 16
1.5 L'Ambiente di Lavoro e i Modelli Psicologici e Relazionali.....	pag 19
1.6 Relazioni tra ambiente di lavoro e fattori psicologici.....	pag 21
1.6.1 Soddisfazione lavorativa e ambiente di lavoro.....	pag 22
1.6.2 Work engagement e ambiente di lavoro.....	pag 23
1.6.3 Stress e ambiente di lavoro.....	pag 24
1.6.4 produttività e ambiente di lavoro.....	pag 26
1.7 Prospettive per la ricerca futura.....	pag 27

## **Capitolo 2 L'autenticità nel contesto di lavoro**

2.1 Autenticità nei contesti di lavoro: modelli e teorie.....	pag 29
2.2 Fit tra persone e organizzazioni.....	pag 31
2.3 I correlati dell'autenticità.....	pag 32
2.3.1 Benessere.....	pag 32
2.3.2 Work engagement.....	pag 34
2.3.3 Soddisfazione.....	pag 34
2.3.4 Burnout.....	pag 35
2.3.5 Job Performance.....	pag 36
2.3.6 Organizational citizenship behavior.....	pag 37
2.3.7 Outcome di carriera.....	pag 37
2.4 Leadership autentica.....	pag 38
2.5 Spunti per la ricerca futura.....	pag 41

## **Capitolo 3 La career adaptability con anche focus su digitalizzazione**

3.1 Career adaptability: definizioni e modelli.....	pag 43
3.2 Career adaptability negli adolescenti e nei giovani adulti.....	pag 45
3.3 Career adaptability negli old workers.....	pag 47
3.4 Predittori.....	pag 49
3.5 Outcome.....	pag 50

3.6 Affrontare la career adabtability nell'era digitale.....	pag 53
3.7 Spunti per la ricerca futura.....	pag 55
<b>Capitolo 4 La career sustainability</b>	
4.1 Career sustainability: definizioni e modelli.....	pag 57
4.2 Management e organizzazioni sostenibili.....	pag 63
4.3 Spunti per la ricerca futura.....	pag 65
<b>Capitolo 5 La ricerca</b>	
5.1 Obiettivi e ipotesi.....	pag 67
<b>Capitolo 6 Studio 1: la Digital Career Adapt-Abilities</b>	
6.1 Metodo.....	pag 70
6.2 Procedura.....	pag 70
6.3 Partecipanti.....	pag 71
6.4 Strumento.....	pag 72
6.5 H1: Analisi dei risultati.....	pag 72
<b>Capitolo 7 Studio 2: Analisi del modello su Ambiente di Lavoro e Adattabilità di Carriera</b>	
7.1 Metodo.....	pag 75
7.2 Procedura.....	pag 75
7.3 Partecipanti.....	pag 76
7.4 Il protocollo.....	pag 77
7.5 Attendibilità delle scale.....	pag 80
7.6 H2: Analisi delle correlazioni tra le scale.....	pag 81
7.7 H3: Confronto delle medie di variabili socio-demografiche.....	pag 86
7.7.1 Genere.....	pag 86
7.7.2 Orario di lavoro.....	pag 88
7.7.3 Contratto di lavoro.....	pag 89
7.7.4 Età.....	pag 90
7.7.5 Livello professionale.....	pag 90
7.8 Analisi qualitativa.....	pag 92
7.8.1 Illuminazione.....	pag 93
7.8.2 Temperatura e areazione.....	pag 94
7.8.3 Rumore.....	pag 94
7.8.4 Presenza del verde.....	pag 95

7.8.5 Vista esterna.....	pag 95
7.8.6 Spazi comuni.....	pag 95
7.8.7 Ergonomia.....	pag 96
7.8.8 Postazione personale.....	pag 96
7.8.9 Elementi strutturali.....	pag 97
7.8.10 Postazioni condivise.....	pag 97
7.8.11 Accessibilità.....	pag 98
7.8.12 Pulizia.....	pag 98
7.9 H3: Path Analysis del modello.....	pag 99

## **Capitolo 8 Conclusioni e spunti per la ricerca futura**

8.1 Conclusioni.....	pag 102
8.2 Limiti dello studio e spunti per la ricerca futura.....	pag 113

### **Bibliografia**

### **Sitografia**

# CAPITOLO 1 L'ambiente di lavoro

## 1.1 Definizioni e elementi dell'ambiente fisico di lavoro

L'ambiente di lavoro viene generalmente definito come il luogo dove viene svolto un'attività lavorativa. Esso comprende, oltre che la posizione fisica geografica dove l'edificio o gli uffici sono inseriti e i dintorni immediati, anche fattori fisici strutturali che lo caratterizzano, come la qualità dell'aria, il rumore, l'illuminazione, l'attrezzatura necessaria a poter svolgere il proprio lavoro e altri servizi che può mettere a disposizione l'azienda ai propri membri (Massoudi & Hamdi, 2017). Il mercato del lavoro sta attraversando una transizione significativa dovuta alla crescita e all'innovazione tecnologica, che ha contribuito alla trasformazione ideologica del concetto di spazio di lavoro fisico. Non è più necessario avere un posto fisico di lavoro, poiché viviamo in un mondo iperconnesso che consente di creare team collaborativi senza che i membri che ne fanno parte debbano incontrarsi fisicamente. Se da una parte questa dinamicità permette una maggiore flessibilità e adattabilità nel modo in cui le persone lavorano e collaborano, dall'altra la transizione in atto nel mondo del lavoro comporta anche nuove sfide legate al coinvolgimento e la volontà di rimanere in azienda, come il calo dell'*engagement* lavorativo, il *quiet quitting* e il *downshifting* (Fuller & Kerr, 2022). Questi fenomeni mettono in evidenza l'importanza di creare spazi di lavoro che favoriscano il benessere fisico e mentale dei lavoratori, migliorando così la loro produttività e soddisfazione evitando che essi possano lasciare prematuramente l'organizzazione (Lambert et al., 2003). Inoltre, un'altra sfida posta dal cambiamento del paradigma del mercato del lavoro riguarda il confine tra vita privata e lavoro. Esso è sempre più sfumato, e il luogo di lavoro non è più solo un posto dove viene svolta un'attività professionale, ma è diventato anche uno spazio di socializzazione, le persone dunque, cercano ambienti lavorativi che offrano non solo opportunità di carriera ma anche luoghi dove poter pranzare insieme e fare attività di *networking*, sia interno che esterno. Le trasformazioni nel mercato del lavoro, che derivano dall'innovazione tecnologica e dalla crescente connettività, richiedono quindi un ripensamento delle strutture organizzative e degli spazi di lavoro. Dal momento che siamo consapevoli da un lato dell'irreplicabilità delle risorse umane e del loro valore, dall'altro degli elevati livelli di concorrenza che non consentono di disperdere le risorse, è fondamentale porre maggiore attenzione al benessere dei dipendenti e alla creazione di ambienti che favoriscano sia la produttività che la socializzazione, in modo da

affrontare le sfide contemporanee e promuovere una cultura aziendale positiva e sostenibile.

Analizzando più approfonditamente e dettagliatamente i suoi elementi principali, l'ambiente fisico di lavoro può essere suddiviso in tre categorie fondamentali:

1. Condizioni e caratteristiche ambientali: ad esempio rumore, temperatura, qualità dell'aria e illuminazione.
2. Ergonomia e disposizione degli strumenti e materiali: organizzazione delle aree condivise e delle scrivanie, facilità di accesso al materiale necessario.
3. Questioni di processo: gestione di progetti, attività, budget, scambi di opinioni e idee tra colleghi, e possibilità di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

Questo prima parte del capitolo si concentrerà soprattutto sull'analisi degli elementi strutturali che compongono l'ambiente di lavoro. Dall'analisi degli studi disponibili in materia emergono come principali componenti fisiche dell'ambiente di lavoro da regolare le seguenti (Massoudi & Hamdi, 2017; Pazzaglia & Tizi, 2019; Zang et al., 2023):

- **La temperatura.** La temperatura all'interno dei luoghi di lavoro deve essere mantenuta a livelli adeguati a garantire il comfort e la salute dei lavoratori. L'INAIL raccomanda di mantenere la temperatura negli uffici tra i 18°C e i 22°C durante l'inverno, mentre in estate la differenza tra la temperatura interna ed esterna non dovrebbe superare i 7°C (INAIL, 2022). È importante considerare che la percezione del comfort termico varia da persona a persona, quindi le aziende dovrebbero essere flessibili e, se possibile, permettere regolazioni individuali della temperatura. In ambienti dove i lavoratori sono esposti alle intemperie, è fondamentale fornire abbigliamento adeguato e spazi riscaldati o climatizzati per le pause. Inoltre, la gestione della temperatura deve tenere conto dell'efficienza energetica e della sostenibilità ambientale, utilizzando sistemi di climatizzazione efficienti e rispettosi dell'ambiente. Mantenere una temperatura adeguata non solo previene problemi di salute come il colpo di calore o l'ipotermia, ma ha anche un impatto significativo positivo sui dipendenti. Dall'analisi della letteratura emerge infatti, che la temperatura è fortemente associata al benessere dei lavoratori in ufficio (Dreyer et al., 2018), all'umore, alla motivazione e alla stanchezza, alla *response inhibition* (Lamb et al., 2016), alla produttività (Hongisto et al., 2016; Humphreys et al., 2007) e alla soddisfazione (Veitch et al., 2007; Frontczack et al. 2012)

- **L'illuminazione.** I requisiti dell'ambiente luminoso in ambito lavorativo devono soddisfare esigenze sia di carattere produttivo che di tutela della salute dei lavoratori, in quanto mantenere i corretti requisiti illuminotecnici delle postazioni di lavoro incide in maniera diretta sul livello di rischio presente in azienda. In media, ogni postazione di lavoro in un ambiente ad uso ufficio deve avere un'intensità di illuminazione compresa tra i 300 e i 500 Lux. Mantenere i corretti requisiti illuminotecnici delle postazioni di lavoro incide in maniera diretta sul livello di rischio presente in azienda. Un'illuminazione insufficiente può comportare una riduzione della capacità visiva con conseguenti disturbi fisici, diretti e indiretti, tra cui l'affaticamento visivo, con mal di testa, bruciore agli occhi e lacrimazione, i disturbi muscolo-scheletrici, l'affaticamento mentale e lo stress, che possono manifestarsi con ansietà, depressione e insonnia. Le carenze dell'ambiente luminoso possono inoltre compromettere lo svolgimento delle attività lavorative e il movimento dei lavoratori in condizioni di sicurezza, incrementando così il livello di rischio di infortuni sul lavoro degli attori coinvolti (INAIL, 2022b). Studi sperimentali sull'influenza della luce naturale hanno dimostrato l'associazione positiva con il benessere del lavoratore e la soddisfazione per il proprio lavoro (Leather et al., 1998). Per quanto riguarda invece, gli studi sperimentali sull'illuminazione artificiale, essi sono risultati associati significativamente con l'umore degli occupati (Veitch et al., 2008), la motivazione (Lamb et al., 2016), il benessere (Dreyer et al. 2018; Lusa et al., 2019), il recupero dallo stress (Rolo et al., 2010), la produttività (Hongisto et al., 2016) e la soddisfazione (Veitch et al., 2007; Newsham et al., 2009; Kim et al., 2013; Frontczack et al., 2012). Per questo motivo, le aziende dovrebbero investire in sistemi di illuminazione regolabili che permettano ai lavoratori di adattare la luce alle proprie esigenze personali, ad esempio attraverso l'uso di lampade da tavolo individuali e di illuminazione indiretta combinato con sistemi di illuminazione naturale può contribuire a creare un ambiente di lavoro più confortevole e personalizzato.
- **Il sollevamento di pesi.** Alzare ripetutamente carichi pesanti aumenta il rischio di danni fisici. È importante che vengano forniti strumenti e conoscenze per sollevare appropriatamente i carichi, in modo tale da evitare danni alla salute, come ad esempio la borsite e l'ernia del disco spinale (Massoudi & Hamdi, 2017). In Italia il D.lgs. 81/08 decreta che il limite massimo di pesi occasionali possibili da movimentare è di 25 kg per i lavoratori e 15 kg per le lavoratrici.



- **Il rumore.** In un'indagine condotta nel 1994 su 2.391 impiegati, circa la metà dei soggetti ha definito il rumore come una delle prime cause di stress lavorativo (Banbury & Berry, 1998). È provato, inoltre, che interventi per ridurre la rumorosità nei luoghi di lavoro si traducono in un aumento del morale dei dipendenti, maggiore soddisfazione per il lavoro svolto e migliori opinioni nei confronti dei datori di lavoro. Attualmente, nella progettazione di uffici si considera un rumore standard medio compreso tra 55 e 70 dB. Sembra che rumori stabili, nel *range* 90-100 dB, non influiscano su compiti motori o mentali molto semplici e automatizzati, mentre se superiori ai 100 dB inducano un peggioramento delle prestazioni (Pazzaglia & Tizi 2019).
- **l'ergonomia della postazione e delle attrezzature.** L'ergonomia è una scienza multidisciplinare che studia l'attività umana in relazione alle condizioni ambientali, organizzative e strumentali nelle quali si svolge. Per valutare la qualità e la complessità delle interazioni tra i tre elementi menzionati, l'ergonomia si avvale di un ampio ventaglio di conoscenze provenienti da diverse discipline, come la biomeccanica, l'ingegneria, il design industriale, nonché la fisiologia, la psicologia e l'antropometria. Questo approccio multidisciplinare permette di progettare sistemi di lavoro che rispettano i requisiti di salute e sicurezza, assicurando al contempo adattabilità, usabilità, comfort e comprensibilità. In questo modo, sia l'ambiente che le attività lavorative vengono personalizzati per rispondere al meglio alle esigenze dell'operatore (INAIL, 2021). Un ambiente ben concepito costituisce la premessa migliore per assicurare il benessere dei lavoratori (Klitzman et al., 1989), la riduzione dello stress (Burnard et al., 2020), una migliore produttività (Hongisto et al. 2016) e maggiore soddisfazione lavorativa (Lusa et al., 2019). È fondamentale eliminare i fattori negativi o dannosi per la salute e la sicurezza adottando adeguate misure tecniche e organizzative. La progettazione dell'ambiente e della postazione di lavoro deve assicurare che la disposizione delle attrezzature (come monitor, tastiera, stampante, ecc.) e le dimensioni degli spazi e degli arredi siano funzionali e ergonomicamente corrette rispetto alle specifiche esigenze delle attività da svolgere. In questo modo, è possibile creare un ambiente di lavoro che non solo supporta fisicamente e mentalmente i dipendenti, ma contribuisce anche a incrementare l'efficienza e la qualità del lavoro svolto.
- **la pulizia.** La pulizia è un fattore fondamentale per mantenere un ambiente di lavoro salubre e produttivo. Le aziende devono garantire una pulizia regolare e approfondita

di tutti gli spazi, inclusi uffici, aree comuni, bagni e cucine. La presenza di polvere, sporco e spazzatura non solo influisce negativamente sulla soddisfazione dei dipendenti (Kim et al., 2012; Frontczack et al., 2012), ma può anche portare a problemi di salute, come allergie e malattie respiratorie contribuendo ad aumentare i costi relativi alle aziende e alla sanità pubblica. Al contrario, un ambiente di lavoro pulito migliora la *mental workload* dei dipendenti (Rolo et al., 2010), oltre che creare un'immagine positiva dell'azienda. Secondo la teoria di Herzberg (1959), la pulizia negli ambienti lavorativi è un fattore igienico che influenza la motivazione, nel senso che se non è presente e garantito il lavoratore sperimenta demotivazione.

- **Il colore.** Negli ambienti di lavoro, la scelta del colore dovrebbe essere attentamente ponderata in base al tipo di attività svolta, considerando anche i codici culturali che attribuiscono significati vari ai diversi colori. Le attività che richiedono intensa concentrazione dovrebbero essere svolte in ambienti caratterizzati da colori calmanti, mentre quelle più ripetitive e meno cognitive possono beneficiare di ambienti più energizzanti, piuttosto che, in contesti rumorosi, è consigliabile adottare colori meno stimolanti (Pazzaglia & Tizi, 2019). È stato inoltre osservato che la qualità degli interni, insieme all'attenzione dedicata al colore negli ambienti di lavoro, influisce positivamente sulla soddisfazione percepita dai dipendenti (Kim et al., 2012; Frontczack et al., 2012).
- **La presenza del verde e della vista esterna.** È ormai comprovato che gli esseri umani reagiscono positivamente al contatto, anche visivo, con piante e ambienti naturali. La vicinanza alla natura ha un effetto benefico non solo nel tempo libero, ma anche durante l'attività lavorativa. La presenza di elementi naturali e la possibilità di godere della vista di panorami naturali sono di fondamentale importanza in ogni contesto, inclusi i luoghi di lavoro. Gli studi hanno rilevato che i dipendenti che lavorano in uffici con viste naturali dalle finestre possono raggiungere livelli di stress inferiori (Shin et al., 2007), minori livelli di depressione e ansia (An, et al., 2016), minore disagio psicologico (Aries et al., 2010), una qualità della vita più elevata (Dravigne et al., 2008), oltre che un maggior livello di soddisfazione lavorativa (Shin et al., 2007; An, et al., 2016; Dravigne et al., 2008). Per quanto riguarda le prestazioni cognitive, i ricercatori hanno scoperto che la memoria di lavoro e l'inibizione della risposta degli occupanti erano significativamente influenzate dalla vista dalla finestra (Aries et al., 2010; Aristizabal et al., 2021). Studi invece sugli elementi naturali all'interno dello spazio di lavoro, hanno dimostrato che le piante da interno possono

influenzare significativamente vari indicatori di benessere mentale, tra cui depressione e ansia (An, et al., 2016), stress (Aristizabal et al., 2021; Toyoda et al., 2020), qualità della vita (Dravigne et al., 2008) e benessere generale (Genjo et al., 2019). Per quanto riguarda le prestazioni cognitive, rispetto agli occupanti dell'ufficio senza piante, quelli che lavorano in uffici con piante ottenevano migliori prestazioni in termini di memoria di lavoro, inibizione della risposta (Aristizabal et al., 2021), attenzione (Tatcher et al., 2020) e di conseguenza aumentando i livelli di produttività (Bringlismark et al., 2007).

- **Postazioni individuali e spazi per i gruppi.** La *privacy*, sia acustica che visiva, riveste un ruolo fondamentale nel ripristino delle riserve di energia mentale, particolarmente importanti in situazioni stressanti (Tizi & Pazzaglia, 2019). Gli spazi dedicati al lavoro individuale non devono essere minimizzati, in quanto rappresentano dei "territori personali" che favoriscono il benessere dei lavoratori (Dreyer et al., 2018; Klitzman et al., 1989), la produttività (Hongisto et al., 2016) e la soddisfazione per il proprio lavoro (Veitch et al., 2007; Newsham et al., 2009; Kim et al., 2009; Klitzman et al., 1989). Tuttavia, è altrettanto cruciale includere aree ampie destinate al lavoro di gruppo e spazi comuni, che consentano interazioni sociali significative. In un ambiente di lavoro ottimale, è essenziale garantire una gamma diversificata di postazioni: da aree riservate per concentrarsi e lavorare in privato, a spazi più aperti ideali per la collaborazione di gruppo, fino a zone condivise che facilitano il *networking* e lo scambio informale di idee. Questa varietà non solo soddisfa le esigenze individuali di concentrazione e autonomia, ma anche promuove la coesione di squadra e il senso di appartenenza all'organizzazione.

La normativa italiana, precisamente il D.lgs 81/08, regola la tutela dell'ambiente di lavoro per garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori. Il rispetto di questi principi non è solo un obbligo morale per i datori di lavoro, ma un dovere legalmente vincolante che si applica universalmente, sia nel settore pubblico che privato, e copre tutti i tipi di rischi, inclusi quelli psico-sociali che saranno esplorati più avanti. Il Testo unico sulla sicurezza e salute dei lavoratori sottolinea l'importanza di valutare e gestire i rischi per tutti i lavoratori, compresi quelli esposti a rischi specifici come barriere di diversa natura. È cruciale identificare i potenziali ostacoli che potrebbero compromettere l'interazione efficace con l'ambiente di lavoro, le postazioni e le attrezzature, aumentando sia la fatica fisica che mentale e favorendo il rischio di incidenti. L'ambiente di lavoro, quindi gioca anche un ruolo fondamentale per garantire l'inclusione, integrazione e le pari opportunità a persone con

disabilità attraverso interventi atti a garantire l'effettiva accessibilità e usabilità degli spazi, delle attrezzature e dei prodotti con cui il lavoratore interagisce. L'accessibilità si riferisce alla facilità con cui i lavoratori possono accedere e muoversi all'interno dell'ambiente di lavoro. Questo include l'accessibilità fisica per le persone con disabilità, come rampe, ascensori, o spazi adatti a sedie a rotelle, ma anche la facilità di accesso agli strumenti e alle risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro. Un ambiente accessibile promuoverebbe l'inclusione e potrebbe migliorare anche l'efficienza, riducendo lo stress e i rischi di incidenti. È necessario quindi identificare la presenza del rischio e le categorie di lavoratori più vulnerabili all'interno dell'ambiente di lavoro, richiedendo ai datori di lavoro di intervenire per garantire condizioni di sicurezza per tutti.

## 1.2 Evoluzione storica dello spazio di lavoro

Nel corso degli anni, l'attenzione delle aziende alla progettazione degli spazi di lavoro è aumentata, portando a un'evoluzione sia nei metodi di lavoro che nella cultura aziendale. Il concetto di ufficio esiste dai tempi dell'antica Roma, utilizzato principalmente per il lavoro pubblico ufficiale come, ad esempio, per la raccolta delle tasse, tuttavia, gli uffici moderni iniziarono a prendere forma nel corso del XVIII secolo. Il primo edificio ufficialmente dedicato al lavoro fu l'*Admiralty Building*, costruito nel 1726 a Londra per la *Royal Navy*, dotato di sale riunioni e della famosa Sala del Consiglio dell'Ammiragliato, sede di uno dei più importanti dipartimenti del governo britannico, ancora in uso.

Tra il XIX e il XX secolo, il design degli interni degli uffici cominciò a evolversi come una disciplina più consapevole, concentrandosi sugli ambienti di lavoro ma ancora tralasciando l'attenzione all'aspetto umano e al benessere dei dipendenti. A metà del XIX secolo, il design degli uffici divenne principalmente funzionale per la produzione, sacrificando lo stile e l'estetica per un ambiente razionale e sterile, riflettendo l'approccio fordista della produzione in linea con una chiara divisione dei reparti in modo da ottimizzare spazi e tempi di lavoro. Il XX secolo vide una crescente necessità di ospitare più persone e compartimentare gli spazi, portando all'evoluzione verso il concetto di *contract*, che implica la progettazione e costruzione coordinata di spazi personalizzati secondo le esigenze aziendali. Emersero elementi chiave, tuttora fondamentali nella progettazione coordinata degli spazi interni, come la distinzione tra postazioni di lavoro e uffici amministrativi-esecutivi, creando una separazione tra produzione e amministrazione. All'inizio del XX secolo, Frank Taylor introdusse il taylorismo, con il quale promosse un approccio scientifico alla gestione del

lavoro e delle risorse umane, che si basava sull'analisi dettagliata dei compiti, la specializzazione delle mansioni e l'implementazione di incentivi per migliorare le prestazioni lavorative. Non solo, con tale approccio Taylor rivoluzionò anche la progettazione degli spazi, cercando di ottimizzarli per aumentare efficienza e produttività. Vennero inoltre, introdotti i primi uffici *open space* con scrivanie disposte simmetricamente, in quanto permettevano ai supervisori di monitorare i dipendenti durante lo svolgimento delle loro attività lavorative. I primi cambiamenti verso un design che considerasse l'aspetto umano, abbracciando comunque i principi del taylorismo, furono introdotti da Frank Lloyd Wright nel *Larkin Administration Building*, un noto complesso di uffici a Buffalo. Progettato nel 1903, si trattò di un edificio per molti versi rivoluzionario, completamente a prova di incendio e dotato di un avanzato impianto di aria condizionata. L'innovazione dell'edificio non si limitava agli aspetti tecnici, ma si estendeva anche al suo significato simbolico rispetto all'etica del lavoro, infatti sui parapetti delle sue gallerie erano incisi tritici di parole che riflettevano i valori fondamentali promossi dall'azienda: "*generosity, altruism, sacrifice; integrity, loyalty, fidelity; imagination, judgement, initiative; intelligence, enthusiasm, control; co-operation, economy, industry*". Questi termini incarnavano le qualità che si auspicava fossero adottate dai lavoratori, con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro motivante e stimolante, basato sulla collaborazione, l'integrità e l'innovazione, intuendo che il lavoro comprende molto più della mera esecuzione delle proprie mansioni. (Volpi & Ricci, 2013).

Ci vollero altri vent'anni perché il concetto di *open space* evolvesse nuovamente. Intorno al 1960, la ditta tedesca Eberhard und Wolfgang Schnelle lanciò una linea di mobili per una nuova tipologia di uffici, denominata 'Uffici paesaggio' (*Bürolandschaft*), ovvero ambienti caratterizzati da un *layout* aperto e dinamico, con meno separazioni fisiche tra le postazioni di lavoro. Gli uffici *open space* e gli *Bürolandschaft* condividono l'idea di spazi di lavoro aperti, questi ultimi però rappresentano un approccio più olistico e flessibile, con un'attenzione particolare al benessere dei dipendenti e alla creazione di un ambiente di lavoro diversificato e dinamico con elementi di design che promuovono la salute e il comfort, come l'illuminazione naturale, le piante, e gli spazi di relax. Questa soluzione trovò una larghissima e veloce diffusione in quanto poneva l'attenzione su una maggiore collaborazione tra i dipendenti, ripensando la suddivisione degli spazi per riunire i dipendenti in gruppi di lavoro organici e funzionali alle diverse attività di competenza. Questa nuova tipologia di uffici, quindi, oltre che aumentare l'efficienza dei lavoratori, permetteva di migliorare la comunicazione tra i gruppi di lavoro organici, ottimizzando i flussi di lavoro. Non mancano però gli aspetti negativi, sottolineati, per esempio, in uno studio longitudinale

che ha misurato la soddisfazione degli impiegati per l'ambiente fisico e la loro prestazione lavorativa dopo il trasloco da un ufficio tradizionale a uno *open plan*, gli impiegati riferirono minore soddisfazione per il nuovo ambiente, per la prestazione lavorativa percepita, per le relazioni con il gruppo, e un aumento dello stress (Brennan et al., 2002).

Contemporaneamente all'evoluzione degli spazi di lavoro dei dipendenti, si sono evoluti anche gli spazi di rappresentanza, con una crescente attenzione al design degli interni, alla scelta di materiali di alta qualità e all'arredamento progettato su misura per comunicare ai visitatori i propri valori e il proprio prestigio, comprendendo così il ruolo strategico che può avere l'ambiente di lavoro nella comunicazione dell'azienda. Per quanto riguarda i materiali, troviamo un altro elemento chiave nella progettazione degli uffici del ventesimo secolo: il metallo. Per proteggere la vasta quantità di documenti cartacei prodotti quotidianamente da possibili incendi, la costruzione degli edifici è stata ripensata a favore dell'uso diffuso del metallo come elemento principale. Intorno agli anni '40, si iniziò a concentrarsi sullo sviluppo di ambienti mirati a migliorare il comfort dei dipendenti, poiché è stato dimostrato che il comfort era uno dei fattori in grado di influenzare la produttività individuale (Hongisto et al. 2016). L'attenzione si spostò maggiormente sugli oggetti, portando alla progettazione di scrivanie e sedie orientate per la prima volta al concetto di ergonomia. L'aumento del comfort era funzionale all'aumento della produttività e, su questo presupposto, si diffusero elementi più comodi ma anche regolabili e personalizzabili, come ad esempio le prime sedie con schienali regolabili. Alla fine degli anni '60, l'architettura tecnica degli interni prese una nuova direzione a favore della *privacy* e della creazione di spazi privati per i singoli dipendenti. È così che nacquero i primi divisori tra scrivanie in un nuovo ambiente allora chiamato *Action Office*, che mirava a favorire la comunicazione tra i dipendenti in spazi diversi dalle postazioni di lavoro, creando aree destinate alle pause e alla socializzazione. La direzione della progettazione degli spazi interni si spostò verso i *Cubes*, costituiti da pannelli divisori che creano una piccola area chiusa o semichiusa intorno alla postazione di lavoro, che si diffusero ampiamente negli anni '80, anche grazie al costo ridotto dei pannelli di plastica. A partire dagli anni '90, con la continua crescita delle aziende tecnologiche, si assistette a un graduale ritorno al concetto di *open space*. I *Cubes* furono considerati poco pratici e non collaborativi, l'esatto opposto di ciò che l'industria tecnologica necessitava, per sua natura agile e fluida. Negli uffici, i muri cominciarono a cadere e i divisori in plastica a scomparire. Aziende come Google, Facebook, Microsoft e altri colossi tecnologici dispongono di uffici con immense superfici, capaci di ospitare dipendenti e visitatori in un flusso continuo, senza barriere architettoniche e divisioni. Con il nuovo millennio, tuttavia, ci

fu anche la nascita di un concetto completamente nuovo: il *coworking*. La trasformazione degli spazi che avviene sotto i nostri occhi anno dopo anno è segnata dall'evoluzione dei flussi di lavoro e dalla necessità di trovare un luogo che riunisca un numero sempre maggiore di freelance che si muovono nelle grandi metropoli. Il *coworking*, con i suoi spazi aperti e moderni, riunisce l'*expertise* e il *know-how* di professionisti di settori diversi, creando uno spazio di aggregazione e condivisione. Da questo nuovo concetto, le aziende traggono ispirazione per sperimentare spazi di lavoro per i dipendenti che siano fluidi e meno circoscritti, creando *open space* in cui non ci sono più postazioni fisse, ma dove ogni giorno il dipendente può scegliere dove sedersi e lavorare. La fluidità e l'interconnessione portate dal lavoro flessibile possono dettare i nuovi elementi chiave della progettazione degli spazi interni dei luoghi di lavoro, pertanto, negli ultimi anni le grandi multinazionali hanno scelto la contaminazione e la diversificazione degli spazi di lavoro a favore di un *coworking* interno all'azienda, capace di accogliere dipendenti e consulenti in un unico spazio (N.I.L., 2021).

L'evoluzione degli spazi di lavoro è stata sempre guidata dai cambiamenti tecnologici e culturali, adattandosi continuamente alle esigenze prevalenti. Tuttavia, la pandemia da COVID-19 ha accelerato un trend già in corso, rendendo evidente che il concetto tradizionale di spazio fisico per il lavoro è in parte superato. Questo cambiamento repentino ha costretto tutte le aziende ad affrontare lo *smart working* in maniera improvvisa e forzata, ovvero definita dal Ministero dell'istruzione e del merito, come una forma di lavoro subordinato in cui non ci sono limitazioni riguardo agli orari o al luogo di svolgimento, e l'attività viene organizzata in base a fasi, cicli e obiettivi, concordati tra il dipendente e il datore di lavoro. Si tratta di un paradigma basato su responsabilità e fiducia ai lavoratori nel rispetto di regole e linee guida condivise con l'organizzazione, i lavoratori vengono gestiti e valutati sulla base dei risultati abbandonando gli schemi tradizionali del controllo. Lo *smart working* rappresenta non solo una risposta alla necessità di sicurezza e distanziamento sociale, ma anche una trasformazione significativa nella concezione stessa del lavoro. Le tecnologie digitali hanno reso possibile lavorare da remoto in modo efficace e produttivo, sfidando l'idea tradizionale che il lavoro debba avvenire necessariamente in ufficio.

Oggi, le aziende stanno ridefinendo i loro spazi di lavoro per supportare un modello ibrido che combina lavoro da remoto e presenza fisica. Questo non solo offre maggiore flessibilità ai dipendenti, ma può anche migliorare la produttività e ridurre i costi operativi. Inoltre, promuove un ambiente di lavoro più inclusivo, consentendo alle persone di lavorare da qualsiasi luogo, rispettando nel contempo le esigenze individuali di bilanciamento tra vita

privata e professionale. Però, come verrà approfondito successivamente, tale modalità di lavoro presenta anche dei rischi, come tutte le altre modalità di progettazione degli spazi sopra menzionate. In conclusione, l'ufficio è un ambiente dinamico che risponde alle esigenze mutevoli, ai valori, alla tecnologia e alla cultura contemporanei, originariamente concepito per affrontare la sfida di ospitare un gran numero di persone e facilitare la comunicazione, oltre a garantire l'accesso a documenti cruciali, l'ufficio tradizionale sta perdendo rilevanza con l'avvento del *cloud computing* e delle teleconferenze. Oggi, l'attenzione si sposta verso la creazione di spazi che ispirino, motivino e rendano felici le persone, promuovendo un ambiente in cui i dipendenti possano esprimere al meglio le proprie capacità e produrre risultati eccellenti.

### 1.3 Smart working: normativa e rassegna di studi

Nella seguente sezione verrà approfondito il concetto dello *smart working*, analizzandolo inizialmente da un punto di vista normativo, toccando i punti focali della regolamentazione, per poi approfondire e analizzare, attraverso l'analisi della letteratura presente in materia, gli aspetti positivi e negativi che lo caratterizzano.

In Italia, la legge 81 del 22 maggio 2017 introduce misure significative per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale per favorire la flessibilità nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato. Uno dei punti centrali è l'introduzione del "lavoro agile" (o *smart working*), che, come già definito in precedenza, è una modalità di esecuzione del lavoro subordinato stabilita tramite accordo tra datore di lavoro e lavoratore. Questo accordo permette una organizzazione flessibile del lavoro, senza vincoli precisi di orario o di luogo, utilizzando strumenti tecnologici per svolgere le attività lavorative.

Facendo un breve excursus della legge in questione, vediamo che l'articolo 18 di tale normativa, specifica che il lavoro agile può prevedere una parte dell'attività svolta fuori dai locali aziendali, entro limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale definiti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. È richiesto un accordo scritto che disciplina vari aspetti, come la prestazione lavorativa fuori sede, l'uso degli strumenti tecnologici, i periodi di riposo, e le misure per garantire la disconnessione dai dispositivi di lavoro. Il datore di lavoro ha il diritto di controllare la prestazione del lavoratore agile nei limiti stabiliti dall'accordo individuale e dalla normativa vigente. Per i lavoratori con contratti a tempo indeterminato in modalità agile, è previsto un periodo di preavviso per il recesso non inferiore a 30 giorni, che può estendersi a 90 giorni per i lavoratori disabili, in caso di



giustificato motivo, entrambe le parti possono recedere dall'accordo. L'articolo 20 stabilisce che il trattamento economico e normativo del lavoratore agile non può essere inferiore a quello dei lavoratori che svolgono le stesse mansioni esclusivamente in azienda. Inoltre, l'accordo tra datore di lavoro e lavoratore può prevedere il diritto all'apprendimento continuo e alla certificazione delle competenze, garantendo perciò al lavoratore pari trattamento e pari possibilità rispetto ad un lavoratore che svolge la propria attività in presenza. L'articolo 22 sottolinea l'obbligo del datore di lavoro di garantire la salute e la sicurezza del lavoratore agile, con una documentazione annuale dei rischi specifici di questa modalità di lavoro. Il lavoratore agile ha inoltre diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali anche quando svolge la prestazione fuori dai locali aziendali. È tutelato anche durante il tragitto tra casa e il luogo scelto per lavorare, se la scelta è legata alla prestazione o alla conciliazione tra vita e lavoro. La legge, inoltre, affronta il concetto di "disconnessione", cioè il diritto del lavoratore di non essere reperibile al di fuori dell'orario di lavoro per preservare la sua salute fisica e mentale. Questo aspetto è essenziale per migliorare il benessere lavorativo e aumentare la produttività, riducendo lo stress correlato al lavoro.

Come si evince dalla normativa riassunta quindi, lo *smart working* non è un diritto del lavoratore, bensì una modalità di esecuzione della prestazione, il che complica la piena integrazione culturale e applicativa di tale modalità. Infatti, analizzando lo studio decennale dal 2013 al 2023 sulla percentuale media di *smart working* effettuata per paese UE, condotto da Eurostat, oltre all'impennata che in tutta Europa ha seguito la modalità di esecuzione del lavoro agile in risposta alla pandemia, si nota anche un enorme gap dell'Italia rispetto alle prime in classifica rispetto all'utilizzo di tale modalità. Quello che ci si auspica è che il *gap* possa diminuire per i numerosi differenti benefici dal punto di vista economico-ambientale che tale modalità di lavoro comporta. L'adozione, almeno parziale di tale modalità permette alle imprese di risparmiare fino a 2,5 mila euro ogni anno per ciascuno dei loro dipendenti, per via della riduzione degli spazi in sede (che comportano spese di manutenzione, affitto dei locali, eccetera). Inoltre, secondo un'indagine condotta dall'Associazione dei direttori del personale (Aidp), una giornata in *smart working* fa risparmiare in media 74 minuti di tempo per recarsi in ufficio e circa mille euro l'anno di trasporti, oltre che tutelare l'ambiente, comportando una riduzione delle emissioni di Co2 di circa 450 kg annui a persona (Osservatorio Smart Working School of Management del Politecnico di Milano, 2023).

Lo *smart working*, sebbene abbia dimostrato di essere un valido strumento per i fattori economico-ambientali, presenta dei limiti significativi, soprattutto per le piccole e medie

imprese (PMI). Una delle principali sfide per queste realtà aziendali è la capacità di garantire strumenti tecnologici adeguati che possano supportare prestazioni lavorative efficienti e proteggere la *privacy* dei dipendenti al di fuori dell'ufficio. Le PMI spesso non dispongono delle risorse finanziarie necessarie per investire in soluzioni IT avanzate, come software di sicurezza di ultima generazione, reti virtuali private (VPN) o hardware performante, che sono essenziali per prevenire vulnerabilità e attacchi informatici. Inoltre, la mancanza di formazione specifica sul corretto utilizzo di tali strumenti può aumentare il rischio di errori umani, compromettendo ulteriormente la sicurezza dei dati aziendali. Pertanto, senza un'adeguata infrastruttura tecnologica e un supporto continuo, lo *smart working* nelle PMI può tradursi in una diminuzione della produttività e un aumento dei rischi per la sicurezza informatica (Butera, 2020).

I potenziali vantaggi psico-sociali di questa modalità di lavoro sono chiaramente evidenti: miglioramento della conciliazione tra vita professionale e privata, possibile aumento della produttività e riduzione dei tempi di spostamento. Tuttavia, questi aspetti rappresentano solo dei benefici teorici. Adottando un approccio non ideologico verso lo *smart working* e basandosi sull'esame di prove empiriche, è possibile identificare diversi punti di attenzione. Oltre ai potenziali vantaggi, possono emergere rischi legati all'organizzazione del lavoro e alle potenziali minacce per la salute e il benessere dei lavoratori. Sulla base di tali riflessioni, nel 2021 Fraccaroli, Vignoli e Avanzi hanno condotto un'analisi della letteratura corrente al fine di delineare compiutamente le implicazioni del fenomeno dello *smart working*. Tale studio si è concentrato sull'identificazione e sull'approfondimento dei benefici e dei limiti che caratterizzano l'esperienza psicologica dei lavoratori che adottano questa modalità di lavoro:

- **Autonomia e controllo:** L'esperienza del lavoro in modalità *smart working* implica una complessa interazione di dimensioni psicologiche, riconosciute dalla ricerca scientifica come cruciali per il benessere e la motivazione dei lavoratori. Uno degli aspetti centrali è l'aumento dell'autonomia e del controllo che i lavoratori possono esercitare sulle proprie attività lavorative. Con la crescente flessibilità nei vincoli di tempo e spazio, i dipendenti assumono una maggiore discrezionalità nel decidere quando e come svolgere le proprie mansioni in base agli obiettivi prefissati. Studi e modelli teorici hanno ampiamente dimostrato che il controllo sull'attività lavorativa è positivamente correlato al benessere dei lavoratori (Karasek, 1979; Bakker & Demerouti, 2017). Tuttavia, l'aumento di autonomia comporta anche una

maggior responsabilità individuale e la necessità di competenze avanzate di autogestione e organizzazione, che non tutti i lavoratori possiedono in modo innato. Il possesso di risorse psicologiche adeguate e capacità di gestione delle proprie attività sono fondamentali per il benessere e le performance lavorative. Gestire in modo efficace e salutare le attività richiede un'elevata produttività e la capacità di regolare autonomamente i periodi di lavoro e di pausa, al fine di garantire il recupero delle energie mentali necessarie. Tale approccio non solo promuove un'efficace esecuzione delle mansioni, ma contribuisce altresì a mantenere elevati livelli di salute mentale e fisica nel lungo periodo.

- Confini tra ambiti di vita: Le capacità di gestione sopracitate non si limitano esclusivamente alle attività lavorative, quali la definizione delle priorità e la progettazione delle modalità di esecuzione dei compiti, ma comprendono anche il delicato equilibrio tra il lavoro e la sfera privata, inclusi gli ambiti familiari e del tempo libero. Sebbene l'autonomia maggiore possa permettere alle persone di gestire con più flessibilità la propria vita personale e familiare, è innegabile che, talvolta, a causa anche dell'ubiquità tecnologica, i compiti professionali possano infiltrarsi in modo profondo e invasivo nella sfera privata, impedendo un distacco psicologico completo dall'attività lavorativa (Sonnetag & Fritz, 2015).

Il distacco psicologico dal lavoro può assumere varie forme, primariamente quella di non pensare ai compiti professionali e di non essere mentalmente preoccupati per essi durante le ore non lavorative. In contesti in cui il luogo di lavoro coincide con l'ambiente domestico, il distacco psicologico dalle responsabilità lavorative risulta particolarmente arduo in quanto manca il tradizionale spostamento fisico che, di solito, funge da separazione temporale e spaziale tra la sede lavorativa e la propria abitazione.

- Senso d'appartenenza: Nel contesto del lavoro remoto, l'interazione tra colleghi e il legame tra i lavoratori e le loro organizzazioni possono risultare compromessi, evidenziando così l'importanza cruciale degli aspetti psicosociali. In particolare, il concetto di senso d'appartenenza emerge come fondamentale. Studi hanno dimostrato che l'isolamento fisico è negativamente correlato al senso d'appartenenza organizzativa (Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2012). Tuttavia, il lavoro da remoto è associato a un maggiore coinvolgimento emotivo verso l'organizzazione, soprattutto tra i lavoratori più giovani (Martin & MacDonnell, 2012). Rafforzare il senso d'appartenenza dei lavoratori remoti diventa pertanto cruciale per affrontare le

sfide del benessere lavorativo e dell'efficacia organizzativa. Un senso d'appartenenza robusto non solo aumenta il supporto percepito e riduce il distress psicologico, ma promuove anche una maggiore coesione di squadra, migliorando il coordinamento e la cooperazione verso obiettivi comuni.

- **Collaborazione ed empatia:** Si è dibattuto intensamente sugli impatti dell'isolamento durante la pandemia e sulle sue connessioni con la salute mentale individuale. Simultaneamente, l'ambito lavorativo rappresenta un contesto cruciale per la formazione di relazioni fondamentali per il benessere professionale. Il lavoro agile, pur facilitando la flessibilità, riduce le opportunità di interazione tra colleghi, compromettendo il supporto sociale, ovvero la percezione di poter contare su aiuto e sostegno emotivo e pratico da parte di colleghi e superiori. La tecnologia, sebbene possa agevolare le relazioni professionali, richiede risorse psicologiche e un adattamento comportamentale dei lavoratori per sfruttare appieno il supporto sociale tramite strumenti informatici. Numerose ricerche nel contesto lavorativo hanno evidenziato come la percezione di un forte supporto sociale possa migliorare il benessere e mitigare gli effetti negativi delle richieste lavorative. Inoltre, il beneficio delle relazioni interpersonali dirette si estende alla produttività e alla capacità di sviluppare nuove strategie per migliorare le prestazioni (Fisher et al., 1999; Haranti et al., 2017). Di conseguenza, il lavoro a distanza può influenzare negativamente la performance e l'innovazione se non sono implementate soluzioni organizzative che favoriscano lo scambio di esperienze e l'interazione diretta tra i membri del team. Uno degli aspetti più critici del lavoro remoto sembra quindi essere la qualità delle relazioni tra pari, influenzata negativamente dalla distanza e dalla riduzione dei contatti informali. È importante riconoscere, tuttavia, che le relazioni sul luogo di lavoro possono talvolta essere fonte di conflitti e frustrazioni, di conseguenza, una diminuzione dei contatti potrebbe paradossalmente ridurre tali situazioni. Tuttavia, gestite adeguatamente, queste dinamiche possono rappresentare opportunità di crescita personale e professionale, contribuendo al lavoro di squadra e alla capacità di affrontare insieme compiti e sfide lavorative (Malaguti, 2018). Altro fattore critico è il rischio di solitudine sociale e professionale dello *smart worker*. Il tema della solitudine nel contesto lavorativo è stato scarsamente investigato fino a circa a 15 anni fa (Golden, Veiga & Dino, 2008). Ad oggi, le evidenze empiriche e le riflessioni teoriche accumulate nel corso degli anni mostrano una diversità di prospettive. Alcuni studi indicano un'associazione tra il rischio di *burnout* e il lavoro

solitario (Ericson-Lidman & Strandberg, 2007). Diversamente, Leonardi et al., in uno studio condotto nel 2010 suggeriscono che l'utilizzo delle nuove tecnologie possa mitigare la perdita di relazioni di lavoro per coloro che operano al di fuori della sede principale, consentendo di mantenere rapporti stretti e continui con i colleghi.

Tuttavia, secondo altre fonti, i legami virtuali con i colleghi potrebbero non compensare adeguatamente l'assenza di interazioni faccia a faccia (Kurland & Cooper, 2002), con possibili conseguenze negative sul tessuto sociale lavorativo e sulla produttività sia del singolo lavoratore che del gruppo (Sparrowe et al., 2001).

Diversi sono quindi i fattori che possono spiegare la variazione dei dati osservati: le caratteristiche di personalità dei lavoratori, tra cui il bisogno individuale di affiliazione; la natura del lavoro, distinguendo tra ruoli ad alta e bassa professionalità, con i professionisti più specializzati che tendono a trarre maggiori vantaggi dal lavoro a distanza; l'età dei lavoratori, con i più anziani che sembrano essere più vulnerabili al tecnostress; il numero di ore dedicate al lavoro remoto settimanalmente, dato che un eccesso può influire negativamente sul senso di isolamento sociale e sulla coesione organizzativa; infine, la percezione di essere trattati come lavoratori di "serie B" rispetto ai colleghi che lavorano in presenza, in termini di opportunità di carriera e di trattamento. In considerazione di questo scenario complesso e multidimensionale, emerge chiaramente l'importanza cruciale del ruolo dei gestori nei processi organizzativi e nel definire le modalità di lavoro remoto. È fondamentale implementare adeguate iniziative formative per il personale sulle tecnologie e sull'autonomia, adattando le procedure di definizione degli obiettivi e di valutazione delle performance e preparando i responsabili a una gestione più flessibile dei processi di valutazione dei collaboratori.

## 1.4 Employer branding e ambiente fisico di lavoro

L'*employer branding*, un concetto accademico di recente introduzione con origini risalenti alla metà e alla fine degli anni '90 (Rosethorn, 2010), impiega un approccio affine a quello utilizzato nel marketing e nel posizionamento dei prodotti e servizi di un'organizzazione. Nel contesto del marketing, il termine "*brand*" è, come qualsiasi reputazione, collegato a ciò che un individuo crede riguardo a un prodotto o servizio specifico di un'azienda. Un *brand* rappresenta essenzialmente una promessa di impegno e performance da parte di un'organizzazione (Campbell, 2002). Si tratta della creazione di un'impressione e/o immagine attraverso un processo di modifica e rafforzamento delle percezioni e delle

convinzioni delle persone. Applicando questi stessi principi di branding, le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane possono contribuire alla creazione di un *brand* del luogo di lavoro. L'*employer branding* è stato definito come "una strategia mirata e a lungo termine per gestire la consapevolezza e le percezioni dei dipendenti, dei potenziali dipendenti e delle parti interessate correlate riguardo a una particolare organizzazione" (Backhaus & Tikoo, 2004). In sostanza, esso consente all'organizzazione di distinguersi dalla concorrenza e di sviluppare un'identità riconoscibile attraverso pratiche percepite come desiderabili dai dipendenti e dal pubblico. I *brand* di successo sono quelli che mantengono costantemente le loro promesse (Campbell, 2002) e che sono supportati e rafforzati dal *team* di alta dirigenza dell'organizzazione. Questo contribuisce a trasmettere il significato del lavoro all'interno di quella particolare organizzazione e ciò che essa rappresenta, offrendo così una proposta di valore distintiva per i dipendenti, sia attuali che futuri. (Caplan, 2004). Nel corso degli anni, l'*employer branding* ha acquisito una crescente importanza per i manager, poiché è ritenuto capace di generare risultati organizzativi positivi. Le organizzazioni hanno scoperto che un *branding* efficace genera un vantaggio competitivo, aiuta i dipendenti a interiorizzare i valori organizzativi e contribuisce all'attrazione e alla fidelizzazione dei dipendenti (Conference Board, 2001). Tuttavia, l'*employer branding* ha attirato maggiore attenzione nella comunità dei professionisti rispetto a quella accademica, dove la ricerca è ancora embrionale. Un fattore che contribuisce alla scarsità di ricerche accademiche in questo campo è il fatto che le basi teoriche dell'*employer branding* non siano ancora pienamente sviluppate (Love et al., 2011).

L'*employer branding*, è strettamente legato allo spazio fisico di lavoro, un connubio che può influenzare notevolmente la percezione che i dipendenti attuali e potenziali hanno dell'azienda. Uno spazio fisico ben progettato si rivela infatti un potente strumento di *employer branding*: uffici moderni, ergonomici e accoglienti, oltre che mense aziendali, sale relax, sale di svago, non solo trasmettono un'immagine di cura e attenzione verso il benessere dei dipendenti, ma riflettono anche la cultura aziendale in modo tangibile. A dimostrazione di questo è presente una ricerca condotta dal centro studi di Fòrema, una tra le maggiori società di formazione del sistema confindustriale italiano, del 2022, che ha coinvolto 160 testimonianze aziendali da *HR manager*, imprenditori e figure apicali, ai quali è stato richiesto di valutare l'importanza, nei loro processi di *recruiting* e *retention*, di cinque categorie di leve (o moltiplicatori): vantaggi contrattuali differenziali rispetto al settore o al territorio e incentivi economici aggiuntivi; piacevolezza e comfort degli ambienti di lavoro;

modello organizzativo e cultura aziendale; apertura dell'azienda e interconnessione con gli altri attori del territorio; modalità di progettazione e gestione dei sistemi di *welfare* aziendale. Dall'analisi dei risultati ottenuti dalla ricerca emerge come gli spazi fisici in cui operano i collaboratori, sia in produzione che negli uffici, svolgono un ruolo cruciale nell'aumentare o limitare l'attrattiva di un'organizzazione. Oltre alla piacevolezza e al comfort ambientale, anche l'accessibilità dei luoghi e le tecnologie presenti contribuiscono al *mix* di offerta di valore. Tutti questi aspetti nella ricerca hanno ricevuto una valutazione positiva, posizionando questa categoria di moltiplicatori al primo posto tra le leve che le aziende generalmente impiegano durante la fase di reclutamento. È importante sottolineare come per un imprenditore l'investimento sull'ambiente fisico di lavoro produca un duplice vantaggio. Da un lato, rende la propria organizzazione più attrattiva e funzionale, infatti un ambiente di lavoro ben curato e progettato favorisce la produttività dei dipendenti, migliora il loro benessere e può attrarre talenti di alto livello, contribuendo a creare un clima aziendale positivo e dinamico, oltre che a migliorare l'immagine aziendale agli occhi dei clienti e dei partner commerciali. Dall'altro lato, un investimento nell'ambiente di lavoro spesso aumenta il valore economico dell'immobile stesso. Miglioramenti come l'installazione di impianti di risparmio energetico, la creazione di spazi flessibili e moderni, e l'adozione di soluzioni sostenibili possono incrementare significativamente il valore di mercato dell'edificio. Questo non solo rappresenta un *asset* per l'imprenditore in caso di vendita o locazione dell'immobile, ma può anche fornire vantaggi fiscali e incentivi legati alle normative sull'efficienza energetica e sulla sostenibilità ambientale.

Diversi studi hanno chiaramente evidenziato che l'ambiente fisico di lavoro rappresenta un determinante significativo nella promozione della soddisfazione lavorativa, dell'*engagement* e nella riduzione del *turnover* (American Society of Interior Design, 1999; Tabassum et al., 2021; Chaudhry et al., 2017). Questa constatazione rivela che tale aspetto svolge un ruolo strategico nell'attrazione e nel mantenimento dei lavoratori. È fondamentale riconoscere che l'ambiente di lavoro, benché cruciale, non costituisce l'unico criterio decisionale per i professionisti nella scelta del loro impiego. In un contesto di mercato del lavoro competitivo, è imperativo per le organizzazioni evitare di perdere talenti a causa di un ambiente fisico di lavoro non soddisfacente, tuttavia, la creazione di un ambiente di lavoro positivo presenta sfide significative a causa delle molteplici variabili coinvolte, rendendo il compito spesso intimidatorio e frustrante. Inizialmente, isolare l'effetto specifico di modifiche ambientali risulta complesso, data la continua evoluzione delle dinamiche lavorative, oltre che, ciò che

può essere efficace per un'organizzazione potrebbe non esserlo per un'altra, a causa delle specificità del contesto in cui si operano tali cambiamenti. Pertanto, l'adattamento dell'ambiente di lavoro deve essere integrato nella filosofia organizzativa, sostenuto da pratiche di rinforzo e da un *management* che offra adeguato supporto e supervisione (Earle, 2003).

## 1.5 L'Ambiente di Lavoro e i Modelli Psicologici e Relazionali

Fino a questo momento si è parlato principalmente di ambiente di lavoro con riferimento allo spazio fisico, ma la ricerca in ambito psicologico ha contribuito ad ampliare la definizione e il concetto di ambiente di lavoro integrando una varietà di fattori. Di seguito verranno presentati alcuni dei modelli più accreditati presenti in letteratura, i quali tengono in considerazione elementi psicosociali fondamentali per una spiegazione e una comprensione approfondita del fenomeno nella sua interezza.

Nella teorizzazione di Spector (1997), l'ambiente di lavoro consiste nella salute dei lavoratori, nella sicurezza del lavoro, nelle relazioni con i colleghi, nel riconoscimento delle performance ottimali, nella motivazione a svolgere un lavoro accurato e preciso e nella partecipazione al processo di *decision making*. È evidente che, in questo caso, la componente fisica è assente, quindi, quest'ultima definizione è esposta per completezza bibliografica, ma non risulta esaustiva ai fini della presente ricerca. Mentre un modello più completo viene teorizzato da Agbozo et al. (2017), in cui l'ambiente di lavoro viene definito secondo tre categorie fondamentali:

1. L'ambiente fisico di lavoro: fattore già ampiamente discusso nel corso del capitolo. In questa categoria rientrano anche tutti gli elementi che hanno a che vedere con la salute e la sicurezza fisica dei lavoratori, che possono avere effetti anche sul benessere psicologico.
2. L'ambiente psicologico di lavoro: si riferisce a tutto ciò che, sul lavoro, influenza lo stato d'animo e le emozioni esperite dai lavoratori, le loro cognizioni e comportamenti. Ne sono esempi la cooperazione, il *mobbing*, le richieste lavorative, la mobilità, la chiarezza dei ruoli e delle informazioni.
3. L'ambiente sociale di lavoro: si riferisce alle relazioni all'interno del contesto lavorativo. Ha a che vedere, ad esempio, con le relazioni con i superiori e con i colleghi, con gli stili di comunicazione e di *leadership*, la disponibilità dei colleghi a fornire supporto e il *teamwork*.



Un altro contributo ci arriva da Massaoudi e Hamdi, nel loro articolo pubblicato nel 2017, dove definiscono l'ambiente di lavoro ciò che fa parte dell'interazione degli impiegati con il lavoro stesso. Sulla base di questa considerazione hanno individuato e descritto le principali componenti comportamentali che caratterizzano l'ambiente di lavoro:

- **Comunicazione aperta e trasparente:** La comunicazione aperta e trasparente in ambito lavorativo si riferisce a un processo in cui le informazioni sono condivise liberamente tra tutti i membri di un'organizzazione o di un team. Questo tipo di comunicazione promuove la condivisione di idee, opinioni e *feedback* in modo chiaro e diretto, senza filtri o barriere. L'obiettivo è favorire un ambiente in cui tutti si sentano liberi di esprimersi e di contribuire attivamente, migliorando la collaborazione e la comprensione reciproca tra i colleghi.
- **Work-life balance:** Il concetto di *work-life balance* implica la ricerca di un equilibrio soddisfacente tra le esigenze e le responsabilità del lavoro e quelle della vita personale. In pratica, significa essere in grado di dedicare tempo e energia sia al lavoro che agli aspetti non lavorativi della propria vita, come la famiglia, gli hobby, la salute e il benessere personale. Un buon *work-life balance* non implica necessariamente una suddivisione paritaria di tempo tra lavoro e vita personale, ma piuttosto la capacità di gestire efficacemente entrambi gli aspetti in modo da minimizzare lo stress e massimizzare il benessere complessivo. Questo equilibrio può variare da persona a persona e può essere influenzato da vari fattori come le esigenze personali, le aspettative del lavoro, le responsabilità familiari e le circostanze personali. Un *work-life balance* efficace è importante non solo per il benessere individuale ma anche per la produttività sul lavoro. Gli individui che riescono a bilanciare lavoro e vita personale tendono spesso a essere più motivati, concentrati e soddisfatti, il che può contribuire a migliorare l'ambiente lavorativo e promuovere un maggiore senso di realizzazione personale.
- **Opportunità di training e di sviluppo:** Le opportunità di *training* e sviluppo in ambito lavorativo si riferiscono alle occasioni fornite dai datori di lavoro per migliorare le competenze, acquisire conoscenze aggiornate e sviluppare capacità specifiche. Questi programmi possono includere corsi formali, *workshop*, *mentoring*, *coaching* e altre attività progettate per promuovere la crescita professionale e personale dei dipendenti.
- **Il riconoscimento dell'impegno:** Il riconoscimento dell'impegno in ambito lavorativo si riferisce alla pratica di valorizzare e premiare gli sforzi e le realizzazioni di un individuo

o di un team all'interno dell'organizzazione. Questo può avvenire attraverso *feedback* positivi, elogi pubblici, premi, opportunità di avanzamento di carriera o altri incentivi che riconoscono il contributo significativo di un dipendente al successo dell'azienda.

- Un forte spirito di squadra: Un forte spirito di squadra in ambito lavorativo indica un ambiente in cui i membri del team collaborano attivamente, supportandosi reciprocamente per raggiungere obiettivi comuni. Quando il team affronta insieme le sfide e i problemi che si presentano, emerge un senso di unità che va oltre l'individuo, gli individui non si sentono più semplicemente lavorare per sé stessi, ma si impegnano per qualcosa di più grande e ci si sente supportati nel farlo.
- La produttività dei lavoratori: La produttività dei lavoratori si riferisce alla misura dell'efficienza con cui i dipendenti completano le loro attività e generano risultati nel periodo di tempo specificato. Tipicamente, la produttività di un lavoratore viene valutata in relazione a una media di dipendenti che svolgono un lavoro simile.

Per completare l'elenco degli elementi psicosociali che caratterizzano l'ambiente di lavoro, è opportuno includere un ulteriore fattore di rilevante importanza, vale a dire la *privacy* percepita, la quale può essere definita come la sensazione di controllo individuale sulle informazioni personali e sull'accessibilità agli spazi privati. La *privacy* percepita riveste un ruolo significativo nell'influenzare tanto la soddisfazione lavorativa quanto la risposta allo stress, poiché un adeguato livello di *privacy* consente ai dipendenti di sentirsi più a loro agio e protetti all'interno del contesto lavorativo. Inoltre, studi indicano che la *privacy* ha un impatto considerevole anche sulla qualità della comunicazione all'interno dell'ambiente di lavoro (Sundstrom et al., 1982), poiché essa promuoverebbe interazioni più aperte e rispettose tra i membri del *team*. Pertanto, è fondamentale considerare anche tale elemento nella progettazione degli spazi lavorativi, dato che essa contribuisce al benessere individuale e promuove un ambiente di lavoro più collaborativo ed efficiente.

## 1.6 Relazioni tra ambiente di lavoro e fattori psicologici

Nel contesto dell'analisi delle dinamiche aziendali, è fondamentale esaminare le variabili psicosociali correlate con l'ambiente di lavoro. Dopo quindi aver definito le caratteristiche dell'ambiente fisico di lavoro, la sua evoluzione nel tempo, il ruolo strategico che esso ricopre all'interno delle organizzazioni e le principali componenti comportamentali che compongono l'ambiente di lavoro dal punto di vista psicosociale, questo paragrafo si propone di esplorare in dettaglio alcune tra i correlati più indagati attraverso un'indagine

approfondita, nella quale si cercherà di comprendere come queste variabili interagiscono tra loro e con altri fattori organizzativi, fornendo così una panoramica essenziale per comprendere le dinamiche psicosociali all'interno delle organizzazioni moderne.

### 1.6.1 Soddisfazione lavorativa e ambiente di lavoro

Secondo Vroom (1964), la soddisfazione lavorativa è caratterizzata da un orientamento emotivo dei dipendenti verso il ruolo che ricoprono nel luogo di lavoro. Tale soddisfazione è fondamentale per motivare i dipendenti e promuovere una migliore performance. Nel corso degli anni, diversi studiosi hanno definito la soddisfazione lavorativa in vari modi. Ad esempio, Hoppok e Spielgler (1938) la descrivono come l'insieme integrato di condizioni psicologiche, fisiologiche e ambientali che fanno sì che i dipendenti si sentano soddisfatti o felici del loro lavoro, ponendo anche l'accento sul ruolo dei dipendenti nel contesto lavorativo, considerando l'influenza di vari fattori all'interno dell'organizzazione. Clark (1997) argomenta che, se i dipendenti non sono soddisfatti delle mansioni a loro assegnate, possono sorgere incertezze riguardo a questioni come i loro diritti, condizioni di lavoro non sicure, mancanza di cooperazione tra colleghi, assenza di rispetto da parte dei supervisori e esclusione dai processi decisionali. Questi fattori possono portare i dipendenti a sentirsi disconnessi dall'organizzazione. Inoltre, Clark sottolinea che, nell'attuale contesto economico, le aziende non possono permettersi dipendenti insoddisfatti, poiché questi non raggiungerebbero gli standard o le aspettative dei loro supervisori, portando a licenziamenti e costi aggiuntivi per il reclutamento di nuovo personale. Pertanto, è vantaggioso per le aziende creare un ambiente di lavoro flessibile in cui i dipendenti si sentano valorizzati e parte dell'organizzazione.

La soddisfazione dei lavoratori per l'ambiente in cui operano è da sempre un aspetto cruciale nell'ambito della valutazione ambientale, come evidenziato da vari studi (Craik, 1966; Little, 2006). Questo concetto non si limita alla percezione visiva dell'ambiente fisico, ma comprende anche le percezioni e gli atteggiamenti delle persone nel contesto in cui lavorano. Recentemente, è emerso che la soddisfazione lavorativa di molti dipendenti dipende significativamente dall'ambiente fisico di lavoro, con il 62% attribuibile al contesto fisico e il 22% alle relazioni sociali sul posto di lavoro (Agbozo et al., 2017). Numerosi studi hanno identificato specifici elementi che influenzano la soddisfazione nel luogo di lavoro, tra cui la qualità della luce, la ventilazione, la presenza di luce naturale, l'efficienza degli strumenti di lavoro e la possibilità di prendere decisioni. Quest'ultima caratteristica è in linea

con il modello di Karasek e Theorell del 1992, che sottolinea come la discrezionalità nel compiere compiti e raggiungere obiettivi possa moderare lo stress correlato al lavoro e mantenere alta la soddisfazione per il proprio lavoro. Quando si considera l'ambiente di lavoro, è essenziale distinguere tra comfort fisico, che si riferisce ai bisogni umani di base come sicurezza, igiene e accessibilità, e comfort funzionale, che supporta l'esecuzione delle attività lavorative. Elementi come mobili ergonomici, schermi per computer che salvaguardano la vista, sedie confortevoli e sale riunioni separate sono esempi di fattori che contribuiscono al comfort funzionale. La chiave per definire il comfort funzionale è la capacità pratica di raggiungere gli obiettivi prestabiliti all'interno di uno spazio determinato. Pertanto, è fondamentale che l'ambiente sia modificabile e che i lavoratori possano interagire con esso per gestire lo stress e soddisfare le richieste aziendali. La possibilità per i dipendenti di influenzare il proprio ambiente di lavoro rappresenta un'importante fonte di *empowerment*, consentendo loro di sentirsi protagonisti della propria carriera e di gestire l'ambiente circostante in modo soddisfacente. In conclusione, gli studi indicano chiaramente che sia l'ambiente fisico che quello psicosociale giocano ruoli cruciali nella soddisfazione dei lavoratori (Taheri et al., 2020), l'ottimizzazione di entrambi gli aspetti non solo migliora il benessere complessivo dei dipendenti, ma può anche favorire un aumento della produttività e dell'efficienza organizzativa. Ascoltare e rispondere alle esigenze dei lavoratori riguardo a questi ambiti rappresenta pertanto un'importante strategia per promuovere un ambiente lavorativo più sano e soddisfacente.

## 1.6.2 Work Engagement e ambiente di lavoro

L'*engagement* lavorativo è definito come uno stato motivazionale positivo e gratificante di benessere legato al lavoro (Blanch & Aluja, 2009). I dipendenti coinvolti si identificano attraverso il loro lavoro e, di conseguenza, manifestano alti livelli di vigore, dedizione e un profondo senso di immersione nelle loro attività lavorative (Gignac et al., 1996; Klitzman et al., 1990; Timms et al., 2015). La dimensione dell'assorbimento nell'*engagement* lavorativo si riferisce alla piena concentrazione e immersione nel lavoro, spesso caratterizzata dalla percezione che il tempo passi rapidamente e dalla difficoltà a distaccarsi dal proprio lavoro (Mauno et al., 2007; Schaufeli, Martinez, et al., 2002). Recentemente, alcuni studiosi hanno equiparato l'esperienza di assorbimento a quella del flusso (González-Roma et al., 2006), che rappresenta uno stato mentale in cui gli individui sono talmente assorbiti in un'attività da far sì che nulla altro sembri avere rilevanza, dando origine a un'esperienza così gratificante da essere perseguita unicamente per il piacere intrinseco ad essa. (Mauno et

al., 2007). Il vigore è caratterizzato da alti livelli di energia, dalla disponibilità a investire sforzi nel lavoro e dalla perseveranza di fronte alle difficoltà (Tims et al., 2012). Da una prospettiva organizzativa, i dipendenti vigorosi perseverano nelle difficoltà e trovano il loro lavoro energizzante (Bakker & Schaufeli, 2008; Timms et al., 2015). La componente finale dell'*engagement* lavorativo, la dedizione, è contraddistinta da un forte coinvolgimento psicologico nel proprio lavoro, unito a un senso di entusiasmo e alla percezione di essere sfidati dal proprio ruolo (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). L'*engagement* lavorativo è stato inizialmente concepito come l'antitesi del *burnout* psicologico, che si manifesta a causa della mancanza di equilibrio tra lavoro e vita privata (Maslach et al., 2001), tuttavia, altri studiosi hanno sostenuto che l'*engagement* lavorativo e il *burnout* psicologico condividono antecedenti simili, sebbene producano effetti opposti (Bakker & Demerouti, 2007; Leiter & Maslach, 2004; Timms et al., 2015). I lavoratori tendono a sentirsi maggiormente coinvolti nel loro lavoro quando si sentono riconosciuti e valorizzati, quando instaurano relazioni positive con i colleghi e i *manager* e quando vengono trattati come individui e non come semplici numeri. Lo studio di Anitha (2014) conferma questa affermazione, identificando una correlazione positiva tra l'ambiente di lavoro e il *work engagement*. Un ambiente di lavoro positivo e ben strutturato non solo favorisce il coinvolgimento dei dipendenti, ma attira anche nuovi candidati per le posizioni vacanti all'interno dell'organizzazione. La ricerca di Gerards et al. (2018) sottolinea ulteriormente l'importanza di un'organizzazione appropriata e funzionale dell'ambiente fisico e delle modalità di lavoro, evidenziando come questi fattori possano incrementare sia il *work engagement* che la performance. Un altro dato che emerge secondo uno studio di Popli e Rizvi (2016), è che un ambiente di lavoro sano, supportivo e significativo per il lavoratore rappresenta un elemento cruciale per il *work engagement*. Questi studi convergono nell'indicare che il benessere e il riconoscimento del lavoratore sono fondamentali non solo per il coinvolgimento lavorativo, ma anche per il successo complessivo dell'organizzazione.

### 1.6.3 Stress e ambiente di lavoro

Il concetto di stress legato al lavoro è trattato nel libro di Kahn et al. (1964), che per primi ne ha esaminato le caratteristiche. Lo stress legato al lavoro può essere considerato come il risultato dell'interazione dinamica tra l'individuo e il contesto sociale e organizzativo in cui opera. Questo emerge da un disequilibrio tra le richieste imposte dal ruolo e le capacità dell'individuo di gestirle efficacemente. Tra i fattori ambientali che influenzano i livelli di stress correlato al lavoro, gli studi individuano diverse componenti significative: la mancanza

di supporto da parte dei colleghi, una gestione inadeguata delle pressioni e delle scadenze che compromette il bilanciamento tra vita e lavoro, la mancanza di comunicazione tra i membri del *team*, i conflitti interpersonali e l'incertezza lavorativa (Costa, 2009; Cox, 2000; Karasek e Theorell, 1992; Siegrist et al., 1997; Giorgi et al., 2014). È stato inoltre dimostrato che anche gli elementi fisici strutturali dell'ambiente di lavoro, come l'illuminazione naturale, la vista, la disposizione degli spazi, la temperatura, l'ergonomia e il livello di rumore, influenzano significativamente i livelli di stress dei lavoratori (Rolo et al., 2010; Burnard et al., 2020; Shin et al., 2007; Banbury & Berry, 1998; Dreyer et al., 2018). Partendo da queste considerazioni, infatti, i *designers* stanno sempre più spesso suggerendo di fornire dispositivi mobili e regolabili nei nuovi spazi di lavoro, permettendo ai lavoratori di controllare l'ambiente circostante. Esempi di questo approccio includono la regolazione della temperatura e la circolazione dell'aria. Questa partecipazione attiva degli individui nell'adattare l'ambiente di lavoro riflette un cambiamento importante: non essere più passivi rispetto all'ambiente, ma influenzarlo attivamente. Quando i lavoratori sono costretti a subire un ambiente senza possibilità di modifiche, possono sperimentare uno sforzo maggiore nel compiere le proprie mansioni, con conseguente calo di motivazione e aumento dello stress lavoro-correlato. Questi fattori sono associati all'assenteismo, al *turnover* e alla malattia lavorativa, evidenziando l'importanza di ridurre il *workspace* stress per preservare la salute psico-fisica dei dipendenti (Vischer, 2007).

Un altro fenomeno in crescita negli ultimi anni è il *tecnostress*. Il fenomeno del *tecnostress* sta diventando sempre più diffuso nella società moderna, a causa della crescente ubiquità degli strumenti tecnologici utilizzati per il lavoro. È essenziale prendere consapevolezza di questo problema e gestirlo attentamente, poiché può avere impatti significativi sulla produttività, sulla salute dei lavoratori e, di conseguenza, sul tasso di *turnover* aziendale. Secondo la definizione proposta da Tarafdar e colleghi (2010), il *tecnostress* può essere definito come l'insieme di stress che gli utenti sperimentano a causa del *multitasking* delle applicazioni, della costante connettività, del sovraccarico di informazioni, degli aggiornamenti frequenti dei sistemi, dell'apprendimento continuo e delle insicurezze che derivano dal lavoro e dai problemi tecnici legati all'utilizzo organizzativo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Tarafdar et al., 2010). Numerosi studi sul *tecnostress* (Tarafdar et al., 2007; Ragu-Nathan et al., 2008; Bharadwaj et al., 2013; Molino et al., 2020) hanno evidenziato che i tecnostressori possono generare una serie di conseguenze prolungate per i soggetti esposti, tra cui disturbi psicologici come ansia, tensione comportamentale e tecnofobia, sintomi cognitivi quali affaticamento mentale,

disturbi della memoria e difficoltà di concentrazione (Arnetz & Wiholm, 1997; Çoklar & Sahin, 2011), e, a livello organizzativo, generalmente minori livelli di produttività (Tarafdar et al., 2007) e di soddisfazione sul lavoro. Il fenomeno del *tecnostress* rappresenta una sfida significativa per le moderne organizzazioni e al fine di mitigare gli effetti del *tecnostress*, le organizzazioni dovrebbero adottare politiche e pratiche che promuovano un uso equilibrato e consapevole delle tecnologie digitali.

Secondo Sonnentag e Frese (2003), nei moderni sistemi industriali lo stress legato al lavoro costituisce una fonte di problematiche significative sia per la salute dei lavoratori che per le organizzazioni, a causa dei costi correlati. Studi condotti in Europa e negli Stati Uniti hanno evidenziato un aumento dei costi sanitari tra coloro che presentano elevati livelli di stress, oltre che una percentuale allarmante di giorni lavorativi persi è attribuibile allo stress professionale, che comporta costi elevati sia per la società che per le imprese, stimati in centinaia di miliardi di dollari annuali su scala globale, diventando così un elemento di interesse non solamente per le organizzazioni, ma per l'intero sistema sociale (Béjean e Sultan-Taïeb, 2005; Culpepper, 2010; Eurofound, 2010; Goetzl et al., 1998; Sultan-Taïeb et al., 2013).

## 1.6.4 Produttività e ambiente di lavoro

La produttività, per definizione, si riferisce alla capacità di generare risultati desiderati, come output o servizi, in relazione alle risorse impiegate. Possiamo identificare almeno tre forme di produttività, ognuna delle quali è influenzata in modo diverso dall'ambiente circostante:

1. Produttività individuale: valutata nello spazio microscopico del lavoro, come uffici o postazioni, e influenzata da elementi come luminosità, rumore, variazioni di temperatura e umidità. Una produttività individuale positiva si traduce in una *performance* più rapida e accurata, mentre una produttività negativa si associa a ritardi, un elevato numero di errori e possibili problemi di salute fisica e mentale (Vischer et al., 2007).
2. Produttività di gruppo: valutata in termini di qualità e quantità dei processi, misurata attraverso tempi di lavoro, successi e innovazioni che migliorano i processi di lavoro. Sono rilevanti le aree di lavoro condivise e le risorse disponibili per il *team*.
3. Produttività dell'organizzazione: si riferisce al macroambiente e all'intera struttura organizzativa. Elementi come la centralizzazione, la facilità di accesso alle strutture, le distanze tra diverse aree, la velocità degli ascensori, le aree mensa accoglienti e

la disponibilità di parcheggio esterno giocano un ruolo cruciale (Vischer, 2007). Ricerche indicano che sia le performance individuali che il successo dell'organizzazione sono inferiori quando l'ambiente di lavoro non supporta efficacemente, ma anzi interferisce con le attività (McCoy & Evans, 2005).

Passando ad analizzare gli studi scientifici in materia è stato dimostrato che l'ambiente lavorativo esercita un'influenza significativa sui dipendenti in termini di precisione nel lavoro, livello di innovazione, collaborazione con colleghi, presenza e longevità nell'impiego (Al-Anzi, 2009). Numerosi fattori correlati concorrono a determinare l'impatto dell'ambiente lavorativo sulle *performance* dei dipendenti, come: l'interesse e il grado di soddisfazione derivati dalle mansioni, le opportunità per lo sviluppo delle competenze specialistiche e il pieno sfruttamento delle capacità; la completezza delle informazioni e dell'autorità fornite; la qualità dell'assistenza e delle attrezzature utilizzate; la disponibilità di colleghi cortesi e disposti ad assistere; la possibilità di monitorare il lavoro svolto; la presenza di supervisione competente e la chiarezza delle responsabilità assegnate (Chandrasekar, 2011). Anche l'assetto fisico del luogo di lavoro, comprendente arredi, livelli di rumore, illuminazione, temperatura, comfort generale, sicurezza fisica, qualità dell'aria, aree formali e informali di incontro, disponibilità di spazi tranquilli, riservatezza, spazi di archiviazione privati e aree di lavoro, incide sulle performance dei dipendenti. Un ambiente lavorativo adeguato e confortevole, quindi, solitamente incrementa le performance dei dipendenti, mentre un ambiente non idoneo può comprometterle. Migliorare l'ambiente lavorativo può inoltre ridurre le lamentele e le assenze, incrementando simultaneamente le *performance* dei dipendenti. Inoltre, Leblebici (2012) sottolinea che i fattori comportamentali dell'ambiente lavorativo possono incidere sulle *performance* dei dipendenti, includendo l'*engagement*, la produttività, il morale e il livello di comfort. Lavorare in un contesto armonioso, caratterizzato da cordialità, collaborazione e interazione tra i dipendenti, e dove i datori di lavoro supportano e trattano tutti equamente, può migliorare le *performance* individuali e, di conseguenza, quelle dell'intera organizzazione (Mariam & Ramli, 2017). Secondo Haynes (2007) questo punto di vista è ampiamente riconosciuto, sottolineando l'importanza di fattori sia fisici che comportamentali sulle performance dei dipendenti.

## 1.7 Prospettive per la ricerca futura

Attualmente, la ricerca sull'ambiente di lavoro si concentra principalmente sui lavoratori d'ufficio, trascurando coloro che operano in contesti industriali e di produzione. Questa



lacuna rappresenta un'area critica da esplorare, poiché gli ambienti di lavoro degli operai e dei tecnici di produzione presentano caratteristiche e sfide uniche che possono influenzare significativamente il loro benessere e la loro produttività. Pertanto, è essenziale ampliare gli studi per includere questi settori, analizzando l'impatto dell'ergonomia, del rumore, delle condizioni di sicurezza e di altri fattori ambientali specifici degli ambienti di produzione, oltre che esaminare strategie per migliorare le condizioni di lavoro e promuovere un ambiente più sicuro e salutare per questi lavoratori. Un'altra area che necessita di approfondimenti è quella relativa agli effetti a lungo termine dello *smart working* e del lavoro da remoto. Non sono ancora diffusi studi longitudinali che analizzino come queste modalità lavorative influenzino la soddisfazione lavorativa, le opportunità di sviluppo professionale, l'equilibrio tra vita privata e lavorativa, e la solitudine relazionale. Dovranno essere svolti studi esplorativi al fine di comprendere la relazione tra l'ambiente di lavoro e la produttività e l'engagement dei dipendenti, per identificare eventuali mediatori o moderatori in grado di influenzare la relazione tra i costrutti. È fondamentale comprendere meglio come lo *smart working* incida su questi aspetti per sviluppare politiche aziendali e pratiche di gestione che possano supportare efficacemente i lavoratori in remoto, garantendo al contempo produttività e benessere. Inoltre, è necessario approfondire la relazione tra le caratteristiche di personalità dei lavoratori e l'ambiente fisico di lavoro. Studi futuri dovrebbero indagare se esistono correlazioni significative tra determinate caratteristiche di personalità e la preferenza o la soddisfazione per specifiche modalità di lavoro. Comprendere queste relazioni potrebbe aiutare a personalizzare gli ambienti di lavoro in base alle esigenze individuali dei lavoratori, potenziando così la loro produttività e il loro benessere. Infine, le prospettive future dovranno focalizzarsi con maggiore attenzione sull'impatto dell'ambiente fisico di lavoro su aspetti psicologici strettamente connessi con le attività professionali, come l'adattabilità e la sostenibilità della carriera, relazioni che infatti verranno approfondite nel corso di questo elaborato.

## CAPITOLO 2 L'autenticità nei contesti di lavoro

### 2.1 Autenticità nei contesti di lavoro: modelli e teorie

L'idea di autenticità esiste da secoli. Definita a livello individuale come l'esperienza soggettiva di congruenza tra il proprio senso interiore di sé e le espressioni esterne di sé (Caza et al., 2017), è stata esaltata, esplorata e dibattuta sia da filosofi e drammaturghi nel corso della storia, mentre solo più recentemente, psicologi come Rogers e Maslow hanno contribuito alla sua elaborazione teorica (Harter, 2002; Novicevic et al., 2006). L'autenticità è oggetto di dibattito nella letteratura psicologica: da una parte, viene considerata un concetto simile a un tratto stabile che non cambia significativamente nel tempo o nelle diverse situazioni (ad es., Kernis & Goldman, 2006; Wood, Linley, Maltby, Baliousis, & Joseph, 2008), dall'altra, concettualizzazioni più accreditate, basate sullo stato dell'autenticità sostengono che l'autenticità risulti dalla congruenza tra la persona e l'ambiente specifico in cui opera (Barrett-Lennard, 1998; Van den Bosch & Taris, 2014). Coerentemente con la teorizzazione Barrett-Lennard, che individua tre coerenze interiori della personalità di un individuo (l'esperienza soggettiva primaria, la consapevolezza simbolizzata e il comportamento esteriore e la comunicazione), Wood et al. (2008) hanno fondato la definizione della struttura tripartita dell'autenticità sull'approccio centrato sulla persona di Rogers (1961). Secondo questo modello, il benessere soggettivo e psicologico di una persona dipende fortemente dall'equilibrio di tre dimensioni: autoalienazione, vita autentica e influenza sociale. L'autoalienazione si riferisce alla discrepanza tra il vero sé e la consapevolezza cosciente, in cui l'esperienza soggettiva di non essere consapevoli di sé stessi o di sentirsi disconnessi dal sé reale costituisce un indicatore di questa frattura tra l'identità autentica e la percezione che l'individuo ha di essa (Van Den Bosch e Taris, 2014). La seconda dimensione dell'autenticità è la vita autentica, che rappresenta l'espressione delle emozioni e dei comportamenti in modo coerente con la consapevolezza cosciente degli stati fisiologici, delle emozioni, delle credenze e delle cognizioni di un individuo. La vita autentica si manifesta attraverso comportamenti e esperienze espressi in virtù della consapevolezza cosciente degli stati fisiologici, delle emozioni, delle credenze e delle cognizioni di una persona. Rogers sostiene che una corrispondenza perfetta tra gli stati fisiologici effettivi di una persona, le emozioni, le cognizioni profonde e l'ambiente percepito coscientemente è quasi impossibile da raggiungere, ma una buona corrispondenza è legata al benessere. La terza dimensione è l'influenza sociale, che riguarda l'influenza

dell'ambiente esterno sul comportamento di un individuo. Gli esseri umani sono fondamentalmente esseri sociali e sono influenzati dall'ambiente sociale, pertanto, l'interazione tra l'ambiente sociale e le cognizioni profonde di un individuo è un determinante essenziale dell'autenticità (Schmid, 2005). In altre parole, le influenze esterne possono interferire con il vero sé e lo stato di coscienza di una persona, influenzando potenzialmente il suo comportamento o le sue emozioni. Di conseguenza, il grado in cui l'influenza dell'ambiente sociale viene accettata o resistita assume un ruolo centrale nel determinare sia l'autoalienazione che la vita autentica (Wood et al., 2008). Secondo Schmid (2005), il livello di autoalienazione e di vita autentica sperimentati può essere fortemente influenzato dall'ambiente sociale, portando a cambiamenti nell'autenticità soggettiva vissuta. Ad esempio, Sheldon et al. (1997) hanno riportato variazioni nei livelli di autenticità vissuta dagli individui in diversi ruoli, dimostrando che il livello di autenticità di una persona non è solo una caratteristica della personalità o un tratto, ma può anche essere concettualizzato come uno stato che facilita l'adattamento di un individuo ai propri ruoli e funzioni.

Per completezza della letteratura, viene riportata anche la concettualizzazione dell'autenticità proposta da Goldman e Kernis. Questa concezione è strettamente legata alle teorie dell'autodeterminazione e alla crescita personale. Infatti, Goldman e Kernis (2002) definiscono l'autenticità come il funzionamento non ostacolato del proprio vero Sé o nucleo interiore nelle attività quotidiane. Secondo il modello proposto, l'autenticità è composta da dimensioni cognitive e comportamentali, dove le prime riguardano la consapevolezza e l'elaborazione imparziale, mentre le seconde si riferiscono all'azione e all'orientamento relazionale. Gli aspetti cognitivi dell'autenticità sono strettamente legati alla comprensione e alla valutazione del sé, e queste dimensioni possono essere integrate nella visione dell'autenticità proposta da Deci e Ryan (2000), i quali la definiscono come quegli aspetti della personalità pienamente approvati da sé, attuati volontariamente e considerati personalmente significativi per l'individuo. Al contrario, le dimensioni comportamentali si concentrano sull'agire in conformità con il proprio vero sé, dimostrando genuinità nelle proprie interazioni e relazioni, come evidenziato dal lavoro di Goldman e Kernis (2002).

Negli anni, il concetto di autenticità ha ricevuto crescente attenzione, dimostrandosi rilevante in vari contesti, tra cui quello lavorativo (Emmerich & Rigotti, 2017; Reis, Trullen & Story, 2016). Considerando che la maggior parte delle persone dedica gran parte del proprio tempo al lavoro, è cruciale comprendere l'impatto di vivere autenticamente in questo contesto. Questo interesse per l'autenticità si è diffuso nell'ambito imprenditoriale,

divenendo un ideale ampiamente accolto nella cultura occidentale (Liedtka, 2008; Roberts et al., 2009). L'autenticità sul lavoro può essere intesa come un fenomeno soggettivamente vissuto che emerge quando c'è una forte congruenza o adattamento tra una persona, le sue convinzioni personali, i valori, le aspettative e l'ambiente di lavoro in cui opera, questo significa che la persona si sente libera di esprimere se stessa senza compromettere la propria identità o conformarsi a ruoli o comportamenti che non rispecchiano chi realmente è (Van den Bosch & Taris, 2014). Sempre più organizzazioni si impegnano a promuovere e comunicare una maggiore autenticità, incoraggiando i dipendenti a essere sé stessi, poiché diversi studi hanno evidenziato che vivere autenticamente sul lavoro potrebbe contribuire a generare numerosi effetti positivi, migliorando il benessere fisico, mentale ed emotivo dei dipendenti (Dhanpat, 2016; Metin et al., 2016; Cable & Kay, 2012; Ménard & Brunet, 2011; Brotheridge & Grandey, 2002; Santos et al., 2015; Schaubroeck & Jones, 2000). In un contesto competitivo come quello attuale, le organizzazioni che promuovono un clima di autenticità rispondono alle esigenze di un ambiente lavorativo in continua evoluzione e aumentano la loro capacità di attrarre e trattenere talenti di alto livello. Pertanto, investire nell'incoraggiare l'autenticità tra i dipendenti rappresenta un'opportunità strategica e un imperativo per le organizzazioni moderne che desiderano eccellere in un panorama competitivo globale sempre più sfidante.

## 2.2 Fit tra persone e organizzazioni

La letteratura specialistica ci offre preziosi spunti di riflessione sull'evoluzione delle organizzazioni e sui mutati bisogni dei dipendenti, i quali non si limitano più alla mera retribuzione ma cercano soddisfazioni anche da altri aspetti lavorativi. Nell'odierno contesto lavorativo, il *fit* tra persona e lavoro, così come tra persona e organizzazione, assume una rilevanza cruciale, specialmente in un'ottica di *employer branding*. La crescente complessità nel reclutamento di lavoratori e la conseguente "guerra per i talenti" hanno portato le aziende a doversi distinguere in modo originale per attrarre e mantenere i migliori candidati all'interno dell'organizzazione. Questo richiede alle imprese di essere autentiche, inclusive, trasparenti e coerenti nei loro valori e azioni. Le persone cercano sempre più un lavoro che sia significativo e in cui possano essere se stesse, preferendo un ambiente che rispecchi i loro criteri e preferenze personali (Judge & Bretz, 1992; Kahn, 1990).

Un vasto corpo di letteratura attesta l'importanza della teoria del *Person-Environment (P-E) fit* per la psicologia organizzativa (Edwards, 2008; Kristof-Brown & Guay, 2011), definita come il grado di compatibilità tra una persona e l'ambiente in cui si trova. La letteratura sul

P-E *fit* distingue tra diversi tipi di corrispondenza, tra cui il *fit* persona-lavoro (P-J) e il *fit* persona-organizzazione (P-O) (Kristof-Brown et al., 2005). Muchinsky e Monahan (1987) hanno ulteriormente classificato il *fit* persona-ambiente in due categorie: *fit* supplementare e *fit* complementare. Il *fit* supplementare si verifica quando un individuo è simile alle altre persone nel suo ambiente, mentre il *fit* complementare si riferisce alla corrispondenza tra i talenti di un individuo e i bisogni corrispondenti dell'ambiente. Il *fit* complementare è caratterizzato dal valore aggiunto che la persona apporta in risposta alle necessità dell'ambiente, ovvero le qualità dell'individuo forniscono un valore sostanziale e soddisfano le esigenze dell'ambiente. I risultati delle meta-analisi hanno dimostrato che i lavoratori che riportano livelli più alti di P-E *fit* manifestano atteggiamenti lavorativi più positivi e ottengono prestazioni migliori rispetto agli altri (cfr. Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005). Tali risultati sono applicabili sia al *fit* complementare che a quello supplementare. Tuttavia, Piasentin e Chapman (2007) hanno valutato contemporaneamente il *fit* supplementare e quello complementare, rilevando che i loro effetti su esiti come la soddisfazione lavorativa e l'impegno organizzativo differivano. Analogamente, Guan, Deng, Risavy, Bond e Li (2011) hanno dimostrato che gli effetti del *fit* supplementare e complementare su esiti quali l'impegno e il comportamento di cittadinanza organizzativa variavano. Di conseguenza, sembra che il tipo di *fit* sperimentato dai dipendenti influenzi la forza delle sue associazioni con i risultati lavorativi, pertanto, è opportuno distinguere tra il *fit* complementare P-O e il *fit* supplementare P-O e P-J. Sulla base di questo, le aziende devono esprimere chiaramente chi sono e cosa rappresentano, promuovendo un clima che valorizzi l'autenticità e le differenze individuali dei dipendenti, diventa quindi fondamentale accogliere e gestire le diversità all'interno dell'organizzazione, riconoscendo che un ambiente inclusivo e rispettoso delle differenze può incrementare la creatività, la soddisfazione e la produttività dei lavoratori. Un forte allineamento tra i valori personali e quelli organizzativi, insieme alla gestione efficace delle diversità, non è solo un vantaggio competitivo, ma una necessità per costruire una reputazione solida e attrattiva come datore di lavoro.

## 2.3 I Correlati dell'autenticità

### 2.3.1 Benessere

Nel corso dell'ultimo ventennio, il tema del benessere sul luogo di lavoro ha progressivamente acquisito rilevanza sia a livello nazionale che internazionale, emergendo come una strategia aziendale per le organizzazioni anziché limitarsi a un semplice programma di *welfare* (Holland et al., 2018). Gli studi hanno affermato che le organizzazioni

con dipendenti soddisfatti superano il mercato e ottengono un vantaggio competitivo rispetto ai loro concorrenti (Day, 1994). Di conseguenza, il benessere dei dipendenti ha guadagnato riconoscimento significativo sul luogo di lavoro e molte organizzazioni hanno iniziato a considerare attentamente il suo ruolo predominante nel migliorare la produttività, le prestazioni, la soddisfazione lavorativa e l'impegno dei dipendenti (Nanda & Randhawa, 2019; Jain et al., 2009; Wright & Bonett, 2007). Sebbene i ricercatori abbiano identificato diverse concezioni del benessere dei dipendenti, compresi aspetti come il benessere emotivo, fisico, mentale, spirituale, soggettivo, psicologico (Jafari et al., 2014; Bredle, 2011; Grant et al., 2007; Alexander & Klein, 2001), in ciascuna di queste prospettive la natura del lavoro e il grado di compatibilità del lavoratore con il proprio ambiente hanno assunto un ruolo di rilievo nel determinare il suo impatto sul benessere dei dipendenti (Kluczyk, 2013; Miller & Hendrickse, 2016; Schaufeli et al., 2004; Sparks et al., 2010). Nel corso degli anni, quindi, numerosi sono stati gli studi condotti con l'obiettivo di esplorare la correlazione tra autenticità e benessere. In tale direzione, Sheldon et al. (1997) hanno riscontrato una stretta correlazione tra diversi indicatori di benessere dei dipendenti e l'autenticità sul luogo di lavoro, mettendo in luce come maggiormente una persona si sente autentica in ambito lavorativo, tanto maggiore è il miglioramento del suo benessere, sia in termini di soddisfazione professionale che di benessere fisico ed emotivo. I risultati hanno inoltre evidenziato che i dipendenti che non riescono a esprimere le proprie emozioni interne manifestano insoddisfazione sul posto di lavoro, con livelli di *burnout* particolarmente elevati. I risultati sono stati replicati anche da studi più recenti, diversi autori hanno esaminato esclusivamente il benessere soggettivo in relazione all'autenticità (Kifer et al., 2013; Wood et al., 2008; Goldman & Kernis, 2002), confermando che i dipendenti autentici presentano un migliore stato di salute e un livello di benessere superiore rispetto a coloro che non lo sono. Inoltre, Lopez e Rice (2006) hanno individuato nel loro studio una correlazione tra l'accettazione dell'influenza esterna da parte dei dipendenti e alti livelli di depressione, ansia, nonché bassa autostima e scarsa soddisfazione nella vita. Analogamente, uno studio condotto nel settore sanitario australiano ha rivelato la presenza di livelli di stress inferiori tra i lavoratori autentici rispetto a quelli non autentici (Grandey et al., 2012), confermando l'esistenza degli effetti positivi sul livello di benessere esperito associati alla propria percezione di buoni livelli di autenticità.

## 2.3.2 Work engagement

In un articolo fondamentale, Kahn (1990) definì l'engagement come l'impiego e l'espressione simultanei del sé preferito' di una persona nei comportamenti legati ai compiti durante la performance del ruolo lavorativo. Tale definizione di *engagement* incorpora elementi di autenticità e di benessere eudemonico, ovvero aver identificato il senso di significato nel lavoro, basandosi sull'assunto che i dipendenti possano utilizzare vari gradi del proprio sé nei ruoli lavorativi e siano attivi nel mantenere confini tra la propria identità e il ruolo che occupano. Kahn suggerisce che l'*engagement* richieda condizioni psicologiche di significatività, sicurezza psicologica e disponibilità di risorse personali, legando quindi il concetto di *work engagement* a quello di autenticità. La teoria dell'*engagement* di Kahn postula che quanto più una persona può essere autentica sul lavoro, cioè quanto più può esprimere il proprio sé completo, tanto maggiore sarà il suo coinvolgimento (Glavas, 2016). Andando poi ad analizzare la relazione tra le due variabili tra la letteratura presente in materia, Van den Bosch e Taris (2014) suggeriscono che l'autenticità possa essere un antecedente dell'*engagement* lavorativo, mentre Reis et al. (2016) sostengono che i dipendenti autentici siano più propensi a lavorare in ruoli che si adattano ai loro valori fondamentali, o almeno a svolgere il proprio lavoro in modi che risultano più congruenti, il che probabilmente porta a un maggiore engagement.

## 2.3.3 Soddisfazione

Come precedentemente definito, l'autenticità rappresenta il grado in cui i valori, le convinzioni e le caratteristiche di un individuo, in altre parole il suo vero sé, si adattano al suo ambiente. Questo senso di autenticità non è spesso immediatamente evidente, nemmeno agli stessi individui, piuttosto, richiede un processo di valutazione cognitiva, in cui viene esaminato il grado di adattamento tra il vero sé e l'ambiente lavorativo. In questo contesto, l'autenticità è quindi concepita come un fenomeno cognitivo-affettivo (Lenton et al., 2013). Considerando che le persone trascorrono una parte significativa della loro vita al lavoro, appare ragionevole supporre che un lavoro che si adatti al vero sé di un individuo possa essere benefico sia per il dipendente che per l'organizzazione (Ménard e Brunet, 2011; Van Beek et al., 2012). Questa idea si allinea con i risultati di numerosi studi che evidenziano una correlazione positiva tra autenticità e soddisfazione lavorativa (Van den Bosch & Taris 2014; Metin et al., 2016). Sebbene i processi sottostanti a questa associazione non siano completamente chiari, si può ipotizzare che l'autenticità, in quanto fenomeno positivo e cognitivo-affettivo, sia associata a un'elevata soddisfazione lavorativa

e a risultati lavorativi positivi (Wood et al., 2008). Infatti, quando i valori e le convinzioni personali di un individuo sono in sintonia con quelli dell'ambiente lavorativo, il lavoro diventa più significativo e gratificante, facilitando un senso di integrità e coerenza essenziali per la soddisfazione lavorativa. Inoltre, essere autentici consente ai lavoratori di evitare la necessità di fingere o adottare maschere per adattarsi al contesto lavorativo, riducendo così lo stress e il conflitto interiore e portando a un maggiore benessere emotivo. Un ambiente che promuove l'autenticità favorisce anche relazioni basate sulla fiducia e la trasparenza, migliorando il clima lavorativo e incrementando la soddisfazione attraverso un supporto reciproco e relazioni interpersonali genuine con colleghi e superiori. Infine, l'autenticità può aumentare la motivazione intrinseca dei lavoratori, poiché sentirsi veri e coerenti con sé stessi nel proprio ruolo lavorativo alimenta un maggiore impegno e dedizione, contribuendo così a una soddisfazione lavorativa più profonda e duratura.

### 2.3.4 Burnout

Il *job burnout* viene definito come una risposta prolungata agli stress cronici emotivi e interpersonali sul posto di lavoro, composto da quattro dimensioni: esaurimento, depersonalizzazione, cinismo e senso di inefficacia. La sua diffusione come problema sociale in molte professioni, soprattutto a contatto con il pubblico, ha incrementato gli sforzi di ricerca nella relazione con la gestione delle emozioni e delle relazioni interpersonali. Numerosi studi hanno identificato due approcci distinti nella gestione delle emozioni e delle relazioni interpersonali in ambito lavorativo: il *surface acting* e il *deep acting*. Nel *surface acting*, i professionisti esibiscono manifestazioni emotive esterne non necessariamente congruenti con le loro reali esperienze interiori, conformandosi così ai requisiti aziendali senza una reale modifica delle emozioni personali (Karatepe & Aleshinloye, 2009; Strazdins, 2000; Hochschild, 1983). Ad esempio, simulare entusiasmo anche quando si è stanchi. Al contrario, nel *deep acting* si verifica un'autentica e profonda trasformazione delle proprie emozioni per allinearle ai valori e alle norme aziendali (Spencer & Rupp, 2009; Hochschild, 1983). Entrambi i metodi, pur differenziandosi nella loro espressione, sono associati a un senso di inautenticità sul luogo di lavoro, contribuendo a livelli inferiori di benessere tra cui ansia, depressione, e aumentando i livelli di *burnout*, soprattutto relativamente alle dimensioni dell'esaurimento emotivo e della depersonalizzazione (Maxwell & Riley, 2017; Ashforth & Humphrey, 1993; Goodman & Schorling, 2012). Inoltre, sia il *surface acting* che il *deep acting* mostrano correlazioni negative con la soddisfazione lavorativa e



*l'engagement*, aumentando così i tassi di assenteismo e *turnover* (Abraham, 1998; Hochschild 1983).

Gli studi sottolineano l'importanza cruciale dell'autenticità nel contesto lavorativo, poiché comportamenti inautentici sono correlati a conseguenze negative come il *burnout*. Agire in disaccordo con i propri valori per adattarsi all'ambiente esterno richiede un notevole sforzo cognitivo, potenzialmente portando all'esaurimento mentale oltre che generare una sensazione di distacco dal proprio io autentico. Questi fattori sono centrali nella comprensione e nella prevenzione del *burnout* professionale, pertanto, è essenziale promuovere un ambiente aziendale che favorisca l'autenticità, rispetti la diversità di opinioni e trovi un equilibrio tra l'espressione individuale e le necessità organizzative, al fine di garantire un luogo di lavoro sano e sostenibile nel tempo.

### 2.3.5 Job performance

Koopmans et al. (2011) hanno evidenziato che le prestazioni lavorative rappresentano un risultato di primaria importanza, poiché spesso correlate a livelli più elevati di produttività. Essi sostengono che le prestazioni lavorative siano facilitate dalla presenza di risorse lavorative quali la comunicazione, il *feedback*, la cortesia e la collaborazione. Tali fattori, se presenti, sono anche in grado di promuovere l'autenticità all'interno dell'organizzazione. Ricerche precedenti sull'ipotesi del cosiddetto "lavoratore felice e produttivo" hanno dimostrato che i lavoratori "felici", ovvero soddisfatti e con basso livello di stress, tendono ad essere più produttivi rispetto agli altri (Taris e Schreurs, 2009). Un lavoro che sia in linea con i valori, le credenze e gli interessi di un individuo può motivare quest'ultimo a investire maggior energia nel proprio lavoro, migliorando così le proprie prestazioni (Gagné e Deci, 2005). Partendo da questa considerazione, Metin et al. (2016) hanno condotto uno studio sperimentale attraverso una *survey* online coinvolgendo 2023 impiegati olandesi operanti nel settore bancario e finanziario progettato per esaminare come la percezione di autenticità da parte dei dipendenti influisca sulla loro performance professionale. Lo studio ha rivelato una significativa associazione positiva tra l'autenticità esperita nel contesto lavorativo e il livello delle prestazioni lavorative dimostrando che i dipendenti che sentono di poter essere autentici sul lavoro tendono a mostrare livelli più elevati di efficacia, produttività e impegno lavorativo.

## 2.3.6 Organizational Citizenship Behaviors

Gli *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) rappresentano un argomento di notevole interesse nella ricerca da diversi decenni, motivato dalla convinzione che tali comportamenti extra-ruolo possano significativamente migliorare l'efficacia organizzativa (Podsakoff & MacKenzie, 2014). Gli OCB comprendono una gamma di comportamenti non strettamente prescritti, tra cui altruismo, sportività, virtù civica e coscienziosità, che contribuiscono al funzionamento ottimale dell'organizzazione. Pertanto, la comunità accademica ha dedicato ampie risorse alla comprensione dei fattori che motivano i dipendenti a impegnarsi in tali comportamenti, incluso gli effetti della personalità (Ball et al., 1994; Bettencourt et al., 2001), dei compiti (Bateman & Organ, 1983), dei tratti organizzativi (Guzman & Espejo, 2015) e della *leadership* (Babcock-Roberson & Strickland, 2010). Nonostante l'abbondanza di studi su questo tema, persistono interrogativi significativi riguardo alle motivazioni sottese al coinvolgimento dei dipendenti in tali comportamenti discrezionali.

Recenti indagini si sono concentrate su una prospettiva interna dell'adesione agli OCB (Trougakos et al., 2015), ma ulteriori ricerche sono necessarie per spiegare le differenze individuali nell'adesione a tali comportamenti. A tale scopo, alcuni studi hanno esplorato il ruolo delle qualità delle relazioni, come la fiducia e l'autenticità, nel contesto degli OCB (Asgari et al., 2008; Deluga, 1994; Rubin et al., 2010; Wat & Shaffer, 2005). Lo studio sperimentale condotto da Ostermeier et al. (2022) ha confermato che l'autenticità esperita sul posto di lavoro contribuisce nel determinare i comportamenti discrezionali. Fondato sulla teoria del senso di appartenenza (Baumeister & Leary, 1995), è stato verificato che l'autenticità delle relazioni sul lavoro possa spingere gli individui a impegnarsi in comportamenti che supportano il benessere organizzativo, anche in assenza di ricompense esterne. Questo perché le relazioni autentiche motivano gli individui a sostenere un ambiente in cui le interazioni personali prosperano, soddisfacendo così un bisogno umano fondamentale, facendo emergere che gli individui sono più inclini a mostrare altruismo e ad adottare comportamenti collaborativi verso colleghi con cui condividono relazioni autentiche e positive.

## 2.3.7 Outcome di carriera

Il sé autentico viene considerato come l'essenza distillata dell'identità di una persona (Rivera et al., 2019). La comprensione della propria identità basata sull'esplorazione del sé è stata trovata benefica per la *career decision self-efficacy* (CDSE), ovvero il grado di fiducia

che una persona ha nella propria capacità di gestire con successo il processo decisionale di carriera, spesso anche associato a migliori *outcome* per la soddisfazione nei confronti del proprio percorso lavorativo (Nauta & Kahn, 2007). Ciò potrebbe derivare dal fatto che l'autenticità favorisce l'apprendimento sociale (Rivera et al., 2019), il quale, secondo la teoria sociale cognitiva della carriera (Lent & Brown, 2013; Lent et al., 1994), è essenziale per acquisire autoefficacia nel processo decisionale di carriera. Inoltre, poiché gli individui autentici agiscono in conformità con il loro vero sé e scelgono ambienti compatibili con il loro vero sé (Schmader & Sedikides, 2018), sarà più probabile che sperimentino una motivazione intrinseca nel processo decisionale di carriera (Rivera et al., 2019). La motivazione intrinseca costituisce un componente centrale della competenza e dell'efficacia, secondo la teoria dell'autodeterminazione (Ryan & Deci, 2000). Estendendo tale concetto al processo decisionale di carriera, l'autenticità potrebbe determinare una maggiore autoefficacia nella gestione del processo decisionale di carriera. In altri termini, è possibile che gli individui sperimentino alti livelli di CDSE quando conoscono bene se stessi e agiscono in linea con il proprio vero sé. Al contrario, coloro che sono inclini ad agire in modo da soddisfare i desideri altrui potrebbero non avere fiducia nella propria capacità di prendere decisioni di carriera soddisfacenti (Zhang et al., 2021).

## 2.4 Leadership Autentica

L'autenticità nella *leadership* è un tema di grande ricerca intensiva negli ultimi vent'anni (George, 2007; Walumbwa et al., 2010). Questo concetto descrive leader che possiedono una notevole capacità di elaborare informazioni personali riguardanti i loro valori, credenze, obiettivi e sentimenti, mantenendo identità personali chiare e adattando il loro comportamento di leadership in linea con queste identità, oltre a saper armonizzare le proprie preferenze con le esigenze della società (Chan et al., 2005). Walumbwa et al. (2008) identificano quattro dimensioni della leadership autentica, che verranno approfondite di seguito: l'autoconsapevolezza, l'elaborazione bilanciata, la prospettiva morale interiorizzata e la trasparenza relazionale.

- L'autoconsapevolezza implica la riflessione su se stessi e l'apprendimento personale. Attraverso l'introspezione, i *leader* autentici osservano e analizzano i loro pensieri, sentimenti e aspirazioni, accettando i propri valori fondamentali, sentimenti, identità e motivazioni o obiettivi, che costituiscono i quattro componenti dell'autoconsapevolezza secondo Avolio e Gardner (2005). Questo collegamento

interno al proprio vero sé si ottiene approfondendo la propria personalità attraverso il ricordo degli eventi significativi della propria vita e delle emozioni vissute (Ladkin & Taylor, 2010).

- L'elaborazione bilanciata comporta l'analisi obiettiva e imparziale di tutte le informazioni rilevanti prima di prendere decisioni. Include l'autoregolamentazione, ovvero il controllo del proprio comportamento in accordo con la propria personalità, mantenendo relazioni aperte e trasparenti con seguaci e collaboratori. Si tratta di processi interiorizzati di gestione, elaborazione bilanciata delle informazioni, relazioni trasparenti e comportamento autentico (Gardner et al., 2005). Questo tipo di elaborazione include una percezione accurata ed equilibrata, indipendente dai meccanismi di difesa egoistici, e la valutazione di se stessi (Gardner et al., 2009).
- La prospettiva morale interiorizzata significa che i *leader* agiscono in base a standard e valori morali interni, piuttosto che a pressioni esterne. Tuttavia, l'autenticità riflette l'abilità di armonizzare la responsabilità verso se stessi, i seguaci e il pubblico, per favorire la collaborazione dentro e fuori l'organizzazione (Novicevic et al., 2006), pertanto, i valori dei *leader* dovrebbero essere coerenti con quelli generalmente accettati nella loro comunità. Un aspetto cruciale dell'autoregolamentazione è l'aderenza alle norme etiche generalmente accettate (Sparrowe, 2005), gli individui con alti livelli di autoregolamentazione allineano il proprio comportamento agli standard morali (Begley, 2006; May et al., 2003; Novicevic et al., 2006). La *leadership* è considerata morale solo se i valori interiorizzati del *leader* sono morali (George, 2007) o percepiti come tali dagli altri (Sparrowe, 2005), questo comporta l'armonia tra il comportamento del leader e i propri valori, nonché l'allineamento con le norme etiche della società. Per ottenere il rispetto dei seguaci e influenzare le loro azioni, un leader deve dimostrare non solo autenticità ma anche integrità, mantenendo valori personali in linea con il codice etico (Duignan & Bhindi, 1997). Pertanto, un *leader* autentico non può essere tale in un senso negativo (Fields, 2007) e deve costantemente riflettere integrità per essere percepito come autentico (Cooper et al., 2005).
- La trasparenza relazionale implica relazioni aperte e autentiche con i collaboratori, mostrando il vero sé piuttosto che un comportamento artificioso. I *leader* dimostrano il loro vero io attraverso apertura, auto-rivelazione e costruzione di fiducia nelle relazioni strette con i seguaci (Gardner et al., 2005). Questo comportamento

promuove la fiducia nel rapporto *leader-seguace*, permettendo la condivisione di informazioni e l'espressione genuina di pensieri e sentimenti (Kernis, 2003).

Oltre a queste quattro dimensioni, Luthans e Avolio (2003) individuano anche il capitale psicologico positivo e lo sviluppo personale come elementi della *leadership* autentica. Le capacità psicologiche positive sono fondamentali per lo sviluppo di individui, *team*, organizzazioni che apprendono e comunità, con l'obiettivo di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003). Le emozioni positive sono componenti essenziali nel processo di sviluppo della *leadership* autentica, in particolare nel modellamento positivo (Gardner et al., 2005). Tuttavia, Endrissat, Müller, e Kaudela-Baum (2007) e Shamir ed Eilam (2005) esprimono dubbi sull'associazione inseparabile tra *leadership* autentica e risorse psicologiche positive. La questione dell'inclusione delle capacità psicologiche positive e del modellamento positivo nei modelli di ricerca rimane dibattuta, e finora i ricercatori che hanno condotto studi empirici (ad esempio, Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010) hanno scelto di non includerli (Penger & Černe, 2014).

Numerosi studi condotti evidenziano gli effetti positivi di uno stile di *leadership* autentico. Avolio et al. (2004) suggeriscono che i leader autentici possiedono la capacità di migliorare la motivazione, il coinvolgimento, la soddisfazione lavorativa, l'impegno e il coinvolgimento dei dipendenti, con l'obiettivo di potenziare i risultati prestazionali mediante l'instaurazione di un'identificazione personale con i subordinati e un'identificazione sociale con l'azienda (Kark e Shamir, 2002). La fiducia nella *leadership* autentica è considerata un elemento significativo dell'efficacia dirigenziale (Bass & Stogdill, 1990). Lo studio condotto da Dirks e Ferrin (2002) ha evidenziato che la fiducia nella *leadership* è correlata a vari esiti organizzativi, tra cui impegno, soddisfazione, comportamento di cittadinanza organizzativa e probabilità di rimanere nell'organizzazione attuale. Tuttavia, la conclusione della loro ricerca indica la necessità di indagare ulteriormente sui segnali comportamentali che i subordinati utilizzano per valutare il carattere dei propri leader e sulle modalità attraverso cui la *leadership* può instillare fiducia nei seguaci. La *leadership* autentica è inoltre positivamente correlata all'identificazione personale, alla fiducia nella *leadership* all'entusiasmo per il lavoro dei dipendenti, alle prestazioni lavorative dei subordinati e al benessere dei dipendenti, nonché associata negativamente ai livelli di stress rilevati nei dipendenti (Chan et al., 2005; Weiss et al., 2018). I risultati delle ricerche quantitative supportano le previsioni e lo sviluppo della teoria della *leadership* autentica. Lo studio di

40

Walumbwa et al. (2008) ha riscontrato una relazione positiva tra *leadership* autentica e coinvolgimento dei dipendenti nel contesto lavorativo. Gardner et al. (2005) hanno suggerito che i subordinati sono inclini ad accogliere i *leader* che manifestano integrità, franchezza e un focus sullo sviluppo personale al fine di favorire una carriera produttiva e duratura. I *leader* autentici, caratterizzati da un elevato senso morale e rigorosi standard di integrità, sono spesso associati all'instaurazione di un forte impegno tra i subordinati (Walumbwa et al., 2008), promuovendo contemporaneamente un elevato livello di consapevolezza di sé nei seguaci. Il concetto di *leadership* autentica è strettamente connesso a quello di autenticità, fondandosi sull'idea che i *leader* debbano essere veri, onesti e trasparenti sia con se stessi che con gli altri. L'autenticità implica una profonda consapevolezza di chi si è, includendo i propri valori, convinzioni ed emozioni, e un *leader* autentico è colui che comprende e accetta pienamente se stesso, con tutte le sue forze e debolezze, agendo in modo coerente con questa comprensione. Tale approccio implica che i *leader* autentici non cerchino di mascherare o nascondere le proprie imperfezioni, ma piuttosto le abbraccino, impegnandosi costantemente nel miglioramento personale. Inoltre, l'autenticità in un contesto di *leadership* si manifesta attraverso la trasparenza e l'onestà nelle interazioni con gli altri, con i *leader* autentici che comunicano apertamente, condividendo le proprie esperienze e decisioni in maniera chiara e sincera, creando così un ambiente di fiducia e rispetto reciproco. Questi *leader* sono profondamente impegnati nei confronti dei propri valori e principi, prendendo decisioni che riflettano tali convinzioni, anche quando ciò risulti difficile o impopolare. Questo elevato livello di integrità e coerenza contribuisce a costruire credibilità e fiducia tra i collaboratori. Oltre a ciò, la *leadership* autentica promuove una cultura organizzativa in cui gli individui si sentono liberi di essere se stessi, di esprimere le proprie idee e di partecipare attivamente, con i *leader* autentici che ispirano gli altri non solo attraverso le proprie parole, ma anche mediante le proprie azioni, fungendo da modelli di comportamento e incoraggiando l'autenticità in tutta l'organizzazione. In sintesi, la *leadership* autentica rappresenta una manifestazione concreta dell'autenticità personale, traducendosi in una guida genuina, etica e ispiratrice.

## 2.5 Spunti per la ricerca futura

Nonostante i numerosi studi presenti in materia, persistono numerose domande riguardanti la dinamica e il ruolo dell'autenticità nel contesto organizzativo, che richiedono ulteriori indagini future, tra cui:

- La ricerca si è finora focalizzata prevalentemente sulle componenti personali che influenzano i livelli di autenticità, considerando le differenze individuali come fattori causali principali. Tuttavia, rimane da esplorare il ruolo dell'ambiente in queste dinamiche. In particolare, oltre all'influenza dell'ambiente sociale, è possibile che anche l'ambiente fisico giochi un ruolo significativo?
- Rimane da esplorare cosa possano fare i leader organizzativi per favorire un senso di autenticità tra gli individui con una bassa integrazione dell'identità sul posto di lavoro, come quelli con un'identità stigmatizzata.
- Dal punto di vista organizzativo e di squadra, resta da stabilire quale sia il giusto equilibrio tra autenticità e conformità. Le organizzazioni devono esplorare le modalità per garantire che tutti i dipendenti possano esprimere la propria autenticità sul posto di lavoro, promuovendo al contempo una cultura di rispetto e professionalità.
- Un ulteriore aspetto da considerare riguarda i fattori socio-culturali rilevanti per i presupposti e la desiderabilità dell'autenticità sul lavoro. È essenziale capire come l'autenticità venga vissuta durante le diverse fasi della vita e le transizioni professionali.
- È importante anche comprendere ed analizzare i possibili rischi e effetti negativi esistenti associati all'autenticità.
- Occorre indagare, inoltre, se le persone percepite come autentiche siano meglio posizionate per esercitare influenza e se possano beneficiare di un margine di manovra maggiore in caso di trasgressioni etiche.
- L'autenticità nei contesti lavorativi, specialmente in relazione al crescente impiego delle nuove tecnologie, costituisce anch'essa un tema complesso e multidimensionale, che richiede un'analisi approfondita. Le ricerche future dovrebbero indagare come elementi come l'intelligenza artificiale, il lavoro da remoto, l'automazione, la gestione della *privacy* e il trattamento dei dati, insieme all'uso dei *social media*, influenzino l'autenticità. Sia dal punto di vista dell'autenticità nelle relazioni, sia per quanto riguarda la percezione e la comunicazione del *self-branding*, è essenziale esplorare come i lavoratori e le organizzazioni utilizzano questi strumenti per promuovere e veicolare l'autenticità e i propri valori aziendali sostenuti.

# CAPITOLO 3 La Career adaptability

## 3.1 Definizioni, modelli e letteratura

Alla luce dei cambiamenti economici, sociali e tecnologici, la capacità di adattarsi, adeguarsi o dimostrare adattabilità è diventata una qualità molto ricercata. Concetti di carriera come le carriere senza confini sottolineano l'importanza della gestione attiva della carriera a livello individuale, suggerendo che l'adattabilità è fondamentale per raggiungere il successo (Sullivan & Baruch, 2009). Negli ultimi anni, il concetto di adattabilità di carriera è stato spesso riconosciuto come una risorsa cruciale per uno sviluppo professionale efficace, per rispondere positivamente a una varietà di sfide nel mondo del lavoro e per migliorare il benessere (Chan & Mai, 2015; Johnston et al., 2016; Zacher, 2015). Ma cosa si intende esattamente per adattabilità di carriera e da dove proviene questo concetto? Nel 1981, Super e Knasel definirono l'adattabilità di carriera come la "prontezza ad affrontare i cambiamenti lavorativi e delle condizioni di lavoro" di un adulto. Sebbene maggiormente rilevante per adolescenti e adulti, anche i bambini immaginano il loro futuro professionale (Hartung et al., 2008). Super continuò a sviluppare la sua teoria dello sviluppo di carriera durante tutta la sua attività di ricerca, mentre Savickas, nel 1997, ne tracciò l'evoluzione teorica fino alla definizione di adattabilità di carriera. Egli propose l'adattabilità di carriera come un sostituto del concetto di maturità di carriera e un modo per integrare i quattro aspetti della teoria della durata di vita e dello spazio di vita di Super: le prospettive individuali, dello sviluppo, dell'identità e contestuale. Nel 2005, come parte della sua teoria della costruzione di carriera (CCT), Savickas definì l'adattabilità di carriera come Un costrutto psicosociale che riflette la prontezza e le risorse disponibili di un individuo per fronteggiare i compiti di sviluppo professionale presenti e futuri, le transizioni lavorative e i possibili traumi personali. Nello stesso capitolo, Savickas affinò ulteriormente la struttura teorica introducendo quattro fattori di cui si compone il concetto di adattabilità: preoccupazione, controllo, curiosità e fiducia. La preoccupazione riguarda la capacità di guardare al futuro e pianificarlo, il controllo riflette la responsabilità personale di plasmare il futuro, la curiosità implica l'esplorazione di possibili sé e ruoli diversi, e la fiducia è la convinzione di poter realizzare le proprie scelte e raggiungere i propri obiettivi (Savickas & Porfeli, 2012). Gli studiosi di adattabilità di carriera posizionano spesso le loro ricerche nel contesto della CCT, definendo e localizzando l'adattabilità di carriera all'interno di questo quadro teorico, riferendosi a vari



enunciati di Savickas (1997, 2002) per giustificare le loro ipotesi e studi. Solitamente, fanno riferimento all'adattabilità di carriera come:

- una risorsa che sostiene esiti positivi e che genera specifiche risposte, attivata dalle transizioni di carriera e quindi utile durante i cambiamenti di carriera previsti e imprevisi o compiti di sviluppo,
- capacità di autoregolazione e di natura psicosociale, che supportano l'adattabilità di carriera come mediatore,
- una caratteristica che varia tra individui, suggerendo l'adattabilità di carriera come moderatore.

La concettualizzazione di Savickas, viene successivamente ampliata descrivendo la sequenza di adattamento che percorre un individuo che inizia con la prontezza adattiva, prosegue con le risorse di adattabilità, passa alle risposte adattative e culmina nei risultati di adattamento (Savickas, 2002). In questo contesto, "le persone sono più o meno preparate al cambiamento, differiscono nelle loro risorse per gestirlo, mostrano più o meno cambiamenti quando necessario e, di conseguenza, diventano più o meno integrate nei ruoli di vita nel tempo". La prontezza adattiva è definita come il tratto di personalità della flessibilità e della disponibilità a cambiare. Le risorse di adattabilità, come preoccupazione, controllo, curiosità e fiducia, possono essere utilizzate per aiutare gli individui a far fronte ai cambiamenti presenti o futuri e rappresentano capacità di autoregolazione. Le risposte adattative sono comportamenti concreti che aiutano le persone a fronteggiare le condizioni di cambiamento, e i risultati di adattamento sono gli esiti positivi derivanti dall'adattamento (Savickas & Porfeli, 2012). Questa continuità suggerisce che prontezza, risorse, risposte e risultati dovrebbero essere empiricamente distinti tra loro, come confermato da alcuni studi (Hirschi et al., 2015; Hirschi & Valero, 2015; Tolentino et al., 2013; Tolentino et al., 2014).

Dopo aver presentato il modello più accreditato, per completezza verranno descritte di seguito altre due concettualizzazioni presenti in letteratura sull'adattabilità di carriera. Ployhart (2006) definisce l'adattabilità come un costrutto intraindividuale che influenza il modo in cui le persone interpretano e rispondono alle diverse situazioni. Questa definizione esalta la componente individualistica e interpretativa, evidenziando come ciascuno di noi interpreti la realtà in maniera differente, basandosi sulle proprie convinzioni e sugli strumenti a disposizione. L'adattabilità è spesso misurata attraverso autovalutazioni, in cui ai partecipanti viene chiesto di indicare il loro livello di accordo con vari *item*, i loro punti di

forza e capacità, o il loro livello di interesse, esperienza ed efficienza rispetto a gruppi di *item* sull'adattabilità (O'Connell et al., 2008; Pouyaud et al., 2012; Savickas & Porfeli, 2012; Pulakos et al., 2012). Può anche essere valutata tramite eterovalutazioni da parte di superiori o professionisti esperti (Pulakos et al., 2002). I due autori descrivono l'adattabilità individuale come un costrutto di secondo ordine composto da otto dimensioni: crisi, culturale, stress lavorativo, interpersonale, apprendimento, fisico, creatività e incertezza. Mentre, secondo la concettualizzazione di Hirschi (2009), la *career adaptability* si articola in quattro dimensioni: *career decision making*, *career planning*, *career exploration* e *career self-confidence*. Queste dimensioni riguardano rispettivamente la capacità di prendere decisioni ponderate sulla propria carriera lavorativa, pianificare i vari step della carriera chiarendo gli obiettivi, esplorare le possibilità e alternative disponibili lungo il percorso lavorativo, e avere fiducia nelle proprie capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati.

### 3.2 Career adaptability negli adolescenti e nei giovani adulti

Il concetto di adattabilità di carriera è particolarmente significativo per gli adolescenti, poiché questo periodo della vita è caratterizzato da rapidi e profondi cambiamenti sia a livello personale che sociale. In questa fase, la capacità di adattamento assume un'importanza cruciale, dato che i giovani sono impegnati nell'esplorazione e nella definizione della propria identità, inclusa quella professionale. Questa fase di sviluppo identitario è strettamente connessa con l'adattabilità di carriera, poiché richiede la capacità di esplorare diverse opzioni, valutare le proprie competenze e interessi, e prendere decisioni che influenzeranno il loro percorso professionale. L'adattabilità di carriera aiuta gli adolescenti a navigare attraverso queste scelte, promuovendo una mentalità flessibile e aperta a nuove opportunità. Prepararsi in modo adeguato per una carriera è un compito di sviluppo fondamentale quindi durante l'adolescenza (Savickas, 2002; Super et al., 1996) ed è un argomento di studio rilevante anche per gli studenti universitari. La focalizzazione su questi gruppi, in una fase iniziale della carriera, è particolarmente importante poiché gli individui dedicano sempre più tempo alla formazione, posticipando così l'ingresso nel mondo del lavoro (Ni Bhrolchain & Beaujouan, 2013). Una preparazione professionale adeguata è essenziale perché le esperienze di carriera iniziale influenzano quelle future, come delineato nella prospettiva del corso di vita sullo sviluppo della carriera (Super et al., 1996), al contrario una preparazione insufficiente può causare problemi vocazionali (Skorikov, 2007). I primi studi in questo ambito miravano principalmente a identificare i fattori che contribuiscono alla

maturità vocazionale o professionale di un individuo (Super, 1955) e alla prontezza (Phillips & Blustein, 1994) di prendere decisioni di carriera ben fondate. Negli ultimi anni, la ricerca ha ampliato questo focus introducendo costrutti come l'adattabilità di carriera (Savickas, 1997), la preparazione (Skorikov, 2007) e la prontezza (Lent, 2013), che incorporano una serie di aspetti necessari per la preparazione professionale (Marciniak et al., 2022).

L'adattabilità di carriera è quindi un concetto centrale per la preparazione e lo sviluppo di carriera. Una serie di studi longitudinali evidenzia che adolescenti con buoni livelli di adattabilità di carriera affrontano con successo le future transizioni lavorative e di vita (Creed et al., 2003; Neuenaschwander & Garrett; 2008). Una disposizione emotiva positiva, la capacità di definire i propri obiettivi, le convinzioni riguardo la propria competenza e la sostenibilità del contesto sociale emergono come quattro variabili che predicano significativamente lo sviluppo e i buoni risultati futuri di adattabilità di carriera (Hirschi, 2009). È emerso inoltre che la percezione di essere inseriti in un ambiente sociale positivo e supportivo facilita lo sviluppo di buoni livelli di adattabilità di carriera negli adolescenti (Rogers et al., 2008), probabilmente perché sentirsi parte di una rete sociale fornisce un senso di supporto che rende meno spaventosi i cambiamenti, affrontati con l'appoggio delle persone vicine. Gli "altri significativi" costituiscono una risorsa interpersonale di grande rilievo durante i periodi di transizione, fungendo da rete di sostegno che mitiga la percezione di disorientamento e isolamento nei periodi di difficoltà. Dalla ricerca di Hirschi del 2009 emerge che gli adolescenti immigrati tendono ad avere livelli inferiori di adattabilità di carriera e una minore probabilità di svilupparli nel tempo, mentre non vi è alcuna influenza dal livello di educazione dei genitori. Inoltre, non sembra esserci alcun effetto del genere e dell'età. Un altro aspetto interessante emerso dalla ricerca è che la scelta di una scuola che prepara all'università, rispetto a una scuola più orientata verso una formazione specifica (come gli istituti tecnici e professionali), sembra essere un fattore deterrente per l'adattabilità di carriera. Sembra quindi che iniziare a definire il proprio percorso professionale in giovane età, proiettandosi nella propria futura vita lavorativa, determini un miglior esito in termini di adattabilità di carriera. Come previsto dagli autori, l'adattabilità di carriera sviluppata precocemente è un significativo predittore della percezione di potere e della soddisfazione per la vita, questo ha rilevanza pratica, suggerendo che lo sviluppo della carriera e l'adattabilità di carriera devono essere considerati tra i molteplici elementi di sviluppo, non meno importanti di quelli morali o affettivi. L'aspetto ancora più importante emerso dallo studio di Hirschi è che alti livelli di adattabilità di carriera in età adolescenziale non si

associano solo a transizioni lavorative più serene e di successo, ma anche a un maggiore senso di benessere e soddisfazione per la vita (Skorikov, 2007). Una possibilità è quindi quella di inserire programmi di adattabilità di carriera e momenti di riflessione sulla propria carriera nei programmi scolastici fin dai primi anni di istruzione, con esempi e discussioni di gruppo.

### 3.3 Career adaptability negli old workers

A causa del rapido invecchiamento della popolazione e del basso tasso di natalità, in molti paesi come la Corea del Sud e l'Italia, si prevede una diminuzione della forza lavoro potenziale, con conseguente carenza di giovani lavoratori e un aumento della domanda di partecipazione al mercato del lavoro da parte dei lavoratori anziani. L'aumento dell'intenzione dei lavoratori più anziani di rimanere nel mercato del lavoro può essere spiegato dalla teoria della continuità (Atchley, 1989), secondo la quale, anche se le persone affrontano molti cambiamenti durante l'invecchiamento, la loro vita rimane fondamentalmente la stessa. Questo significa che, anche quando gli anziani si ritirano dal lavoro, i loro interessi professionali, le preferenze e gli schemi di vita non cambiano drasticamente (Gobeski & Beehr, 2009). Pertanto, i lavoratori anziani tendono a rimanere legati al loro lavoro anche quando raggiungono l'età pensionabile (Topa et al., 2009). Questo legame con l'organizzazione è associato all'atteggiamento e ai comportamenti organizzativi positivi dei lavoratori anziani. Studi hanno dimostrato che i lavoratori anziani tendono ad avere un atteggiamento lavorativo più positivo e descrivono il loro lavoro e le loro organizzazioni in termini più favorevoli rispetto ai colleghi più giovani (Kim e Kang, 2017). Inoltre, i lavoratori anziani cercano di trovare un significato più profondo e soddisfazione nel loro lavoro (Carstensen et al., 2003). È quindi importante per i dipendenti avere un alto livello di adattabilità di carriera, e molte ricerche sono state condotte per determinare quale fascia di popolazione possiede mediamente livelli più elevati. Caratteristiche demografiche come genere, età, *background* personale e livello di istruzione sono state trovate correlate ai livelli di adattabilità (Coetzee & Harry, 2015; Zacher, 2014). Riguardo alla relazione con l'età, studi hanno mostrato che giovani e anziani hanno diversi livelli di adattabilità di carriera (Rostami et al., 2012), come già menzionato sopra, i lavoratori anziani possiedono generalmente un'attitudine più positiva al lavoro e non considerano più il pensionamento anticipato e desiderano prolungare il loro periodo lavorativo. I lavoratori anziani hanno accumulato conoscenze, competenze ed esperienze sia nel lavoro che nella famiglia, di

conseguenza, possono affrontare richieste stressanti inaspettate utilizzando le risorse di coping apprese nel corso della loro vita. Inoltre, con la forte intenzione di prolungare la loro carriera lavorativa, sono disposti ad accettare nuove informazioni, competenze e risorse per adattarsi al nuovo contesto lavorativo. Questo è ben spiegato dalla teoria della conservazione delle risorse, che può essere utilizzata per comprendere come i lavoratori anziani affrontano un ambiente di lavoro stressante, gestiscono nuove competenze e ambienti di lavoro sconosciuti e accettano nuove informazioni. Secondo la teoria, le persone cercano di ottenere e proteggere le proprie risorse quando queste sono minacciate o quando non riescono a ottenere nuove risorse dopo aver investito quelle attuali (Hobfoll, 1989). Risorse come le competenze e le conoscenze accumulate sono fondamentali per far sentire i lavoratori anziani sicuri nell'estendere il loro tempo di lavoro; pertanto essi generalmente cercano continuamente di creare circostanze che li aiutino a costruire e mantenere risorse (Hobfoll, 1989) per adattarsi alle nuove condizioni lavorative sfidanti che gli vengono proposte.

La crescente necessità di integrare i lavoratori anziani nel mercato del lavoro, fenomeno che trova la sua motivazione nel rapido invecchiamento della popolazione e nel basso tasso di natalità, si configura come una situazione che presenta però sia significative opportunità che notevoli sfide. Infatti, mentre la teoria della continuità suggerisce che i lavoratori più anziani tendono a mantenere un forte attaccamento ai loro ruoli professionali e a cercare un significato profondo nel lavoro che svolgono, è altresì fondamentale non sottovalutare i pericoli e le difficoltà intrinseche a tale contesto. Tra le sfide più rilevanti vi è senza dubbio la discriminazione demografica, che si traduce in un insieme di pregiudizi legati all'età, i quali possono influire negativamente sulla reputazione professionale dei lavoratori anziani e sulle loro opportunità di impiego. Le aziende, spingendosi verso la ricerca di personale giovane e dinamico, possono talvolta sottovalutare l'esperienza e le competenze accumulate dai lavoratori più anziani, relegandoli a ruoli marginali o, in casi estremi, escludendoli completamente dai processi di selezione. Tale fenomeno non solo si rivela profondamente ingiusto, ma limita anche in modo significativo il potenziale delle organizzazioni di avvalersi della saggezza e delle competenze che i lavoratori anziani sono in grado di offrire. Inoltre, nonostante il loro atteggiamento generalmente positivo e la determinazione a rimanere attivi nel contesto lavorativo, i lavoratori anziani si trovano ad affrontare la crescente pressione di adattarsi a un ambiente di lavoro in continua evoluzione, caratterizzato dall'introduzione di nuove tecnologie e strumenti digitali, che possono

costituire una barriera significativa, poiché non tutti possiedono la medesima familiarità o la capacità di apprendere rapidamente le nuove competenze richieste. In tale scenario, si rivela di fondamentale importanza che le organizzazioni sviluppino politiche e programmi di supporto volti ad assistere i lavoratori anziani nell'affrontare queste sfide. È quindi essenziale che la formazione continua, il *mentoring* e le opportunità di apprendimento vengano integrati nel contesto lavorativo, affinché questi dipendenti possano non solo prosperare, ma anche contribuire in modo significativo al successo dell'organizzazione. Solo attraverso questo approccio sarà possibile trasformare le difficoltà legate all'età in vantaggi competitivi per le aziende, riconoscendo e valorizzando l'esperienza e le competenze uniche che i lavoratori anziani portano con sé. In definitiva, pur essendo evidente che i lavoratori anziani possono offrire un contributo prezioso nel contesto attuale, è cruciale prestare un'adeguata attenzione alle difficoltà che si trovano ad affrontare. La chiave per il successo risiede nella creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, capace di promuovere l'adattabilità e il benessere dei dipendenti, consentendo così a questi professionisti di continuare a svilupparsi e a contribuire attivamente alla forza lavoro, garantendo un futuro sostenibile per tutti.

### 3.4 Predittori

Alcuni studiosi hanno indagato se caratteristiche individuali specifiche o fattori contestuali possano fungere da predittori delle risorse di adattabilità alla carriera. La ricerca trasversale evidenzia che alti livelli di intelligenza emotiva (Coetzee & Harry, 2014), senso di controllo (Duffy, 2010), visione futura del proprio sé lavorativo (Guan et al., 2014), proattività, autovalutazioni centrali (Hirschi et al., 2015), speranza e ottimismo (Wilkins et al., 2014), e un elevato senso di controllo resiliente e bassa tolleranza per l'imprevedibilità (Coetzee & Harry, 2015) sembrano essere indicatori delle risorse di adattabilità alla carriera. Anche la personalità proattiva è rilevante, ma il suo effetto positivo sull'adattabilità alla carriera sembra essere mediato dall'autoefficacia decisionale nella carriera (Hou, Wu, & Liu, 2014) o l'allerta imprenditoriale alle opportunità (Uy, 2014). Altre caratteristiche individuali, come un elevato bisogno di conformarsi alle norme sociali e un alto bisogno di accettazione, potrebbero invece ostacolare l'adattabilità alla carriera (Stoltz et al., 2013). Anche alcuni fattori contestuali possono essere predittori positivi delle risorse di adattabilità alla carriera, tra questi vi sono i comportamenti genitoriali specifici per la carriera (Guan et al., 2015) e relazioni positive con i genitori (Soresi et al., 2014), il supporto sociale (Duffy, 2010; Tian & Fan, 2014) e la disoccupazione (Duarte et al., 2012; Johnston et al., 2016; Maggiori et al.,

2013). Anche le esperienze educative e formative contribuiscono a plasmare le risorse di adattabilità alla carriera: un ambiente di apprendimento personalizzato e l'esperienza come *leader* studentesco sono elementi che favoriscono lo sviluppo di tali risorse (Tian & Fan, 2014). Numerosi studi longitudinali confermano che alcune caratteristiche individuali sono predittori delle risorse di adattabilità alla carriera, un orientamento agli obiettivi di apprendimento, l'ottimismo per la carriera (Tolentino et al., 2014), un'elevata autostima (Cai et al., 2015), una vocazione professionale (Praskova et al., 2014) e l'impegno vocazionale con la conseguente identificazione con tale impegno (Negru-Subtirica et al., 2015) sono tutti predittori positivi delle risorse di adattabilità alla carriera. Al contrario, il dubbio su di sé rappresenta un predittore negativo (Negru-Subtirica et al., 2015). Zacher (2014), in uno studio sull'influenza dei tratti di personalità, ha rilevato che, nell'arco di sei mesi, l'età e l'orientamento temporale verso il futuro erano predittori di miglioramenti nell'adattabilità complessiva alla carriera. Al contrario, l'istruzione, l'estroversione, l'apertura all'esperienza e le autovalutazioni centrali predicevano miglioramenti solo in specifiche dimensioni dell'adattabilità, mentre il nevroticismo si associava a cambiamenti negativi in alcune di queste dimensioni. Inoltre, Stringer et al. (2011) hanno osservato che la pianificazione e la presa di decisioni riguardo la carriera precedono lo sviluppo della fiducia professionale quando esaminate congiuntamente all'andamento di queste variabili.

### 3.5 Outcome

I ricercatori hanno identificato vari esiti derivanti dalle risorse di adattabilità professionale, suddivisi in benessere, esiti di carriera individuali e organizzativi, e risultati occupazionali. In primo luogo, le dimensioni dell'adattabilità professionale mostrano correlazioni trasversali con il benessere: il controllo è positivamente associato alla soddisfazione di vita e agli affetti positivi, mentre è negativamente correlato agli affetti negativi. La fiducia, invece, risulta positivamente associata sia alla soddisfazione di vita sia agli affetti positivi (Konstam et al., 2015). L'adattabilità complessiva è correlata alla soddisfazione di vita (Maggiori et al., 2013) e tale relazione è parzialmente mediata dalla speranza (Santilli et al., 2014). Le risorse di adattabilità professionale risultano rilevanti per la qualità della vita (Soresi et al., 2012) e per la riduzione dello stress lavorativo (Maggiori et al., 2013).

Pochi studi longitudinali hanno esaminato la relazione tra le risorse di adattabilità professionale e il benessere generale e professionale. Johnston e colleghi (2016), attraverso uno studio longitudinale della durata di un anno, hanno scoperto che l'adattabilità

professionale è positivamente associata alla soddisfazione di vita e alla salute auto-valutata. In un campione di lavoratori anziani, Zacher e Griffin (2015) hanno osservato che le risorse di adattabilità professionale erano positivamente correlate alla soddisfazione lavorativa su un periodo di quattro anni, con una relazione più forte nei lavoratori relativamente più giovani. Nel corso di un periodo di tre anni, l'adattabilità professionale, misurata nel primo anno, ha predetto un incremento degli affetti positivi e una diminuzione degli affetti negativi nel secondo anno, risultando in un conseguente aumento della soddisfazione lavorativa e in una riduzione dello stress lavorativo nel terzo anno (Fiori et al., 2015). Le risorse di adattabilità professionale sono anche associate a una vasta gamma di benefici sia a livello individuale che organizzativo, come evidenziato da diversi studi trasversali. In primo luogo, è importante sottolineare che le risorse di adattabilità mostrano una correlazione positiva con vari esiti di soddisfazione, tra cui la soddisfazione professionale (Chan & Mai, 2015) e il salario, evidenziando una relazione che si mantiene anche oltre gli effetti delle caratteristiche demografiche e delle politiche di gestione delle carriere organizzative (Guan et al., 2015b). Inoltre, le risorse di adattabilità sono associate alla soddisfazione riguardo ai fattori di *retention* organizzativa, come le opportunità di carriera, il bilanciamento tra vita privata e lavorativa, le opportunità di formazione e sviluppo, nonché le caratteristiche del lavoro offerto dall'azienda (Coetzee & Stoltz, 2015). Allo stesso modo, la soddisfazione accademica degli studenti è positivamente influenzata da queste risorse (Duffy et al., 2015). In secondo luogo, è emerso che la *performance* auto-valutata migliora con l'aumento delle risorse di adattabilità professionale, così come le valutazioni delle *performance* lavorative di dipendenti fittizi (Zacher, 2014a), sebbene l'effetto di tali risorse risulti inferiore a quello della coscienziosità e delle abilità mentali (Ohme & Zacher, 2015). Inoltre, le risorse di adattabilità professionale contribuiscono a un aumento dell'esplorazione vocazionale, dell'impegno verso la carriera e dell'identificazione con l'impegno vocazionale nel tempo (Negru-Subtirica et al., 2015), influenzando anche decisioni importanti legate alla carriera (Gunkel et al., 2010) e alle intenzioni imprenditoriali (Tolentino, Sedoglavich et al., 2014). È interessante notare che le risorse di adattabilità predicono risposte adattive, come la pianificazione della carriera e la difficoltà nelle decisioni professionali, sei mesi dopo la valutazione iniziale (Hirschi et al., 2015). Inoltre, gli studenti con profili differenti di risorse di adattabilità mostrano vari livelli di risposte adattive (Hirschi & Valero, 2015). A un livello più specifico, in relazione agli esiti di *performance* e soddisfazione, alcune dimensioni dell'adattabilità professionale si rivelano particolarmente significative per diversi risultati. In particolare, la preoccupazione e la fiducia mostrano relazioni trasversali specifiche con la soddisfazione



professionale e la performance auto-valutata, anche dopo aver controllato per i tratti di personalità dei *Big Five* e per le auto-valutazioni fondamentali (Zacher, 2014a). Inoltre, la relazione tra il controllo e la soddisfazione accademica è mediata dalla volizione lavorativa, mentre l'auto-efficacia decisionale di carriera media le interazioni tra preoccupazione, controllo, fiducia e soddisfazione accademica (Duffy et al., 2015). In uno studio condotto su base giornaliera, Zacher (2015) ha dimostrato che l'adattabilità professionale quotidiana predice positivamente non solo la *performance* quotidiana dei compiti e della carriera, ma anche la soddisfazione lavorativa e professionale quotidiana, rivelando ulteriori effetti specifici legati alle dimensioni dell'adattabilità. In terzo luogo, è fondamentale considerare come l'adattabilità professionale si correla con fattori associati alle intenzioni di lasciare o rimanere all'interno di un'organizzazione. Infatti, tutte e quattro le dimensioni dell'adattabilità professionale risultano negativamente correlate alle intenzioni di *turnover*, con analisi di regressione che evidenziano effetti specifici per il controllo e la fiducia (Omar & Noordin, 2013). È emerso, inoltre, che la soddisfazione professionale media la relazione negativa tra adattabilità professionale e intenzioni di *turnover* (Chan & Mai, 2015; Guan, Zhou et al., 2015). Da questi risultati, si evince che l'adattabilità professionale possa essere associata a una maggiore percezione di adeguatezza nel contesto lavorativo e organizzativo (Ferreira & Coetzee, 2013; Ferreira et al., 2013). Tali risultati suggeriscono che un elevato livello di adattabilità professionale contribuisce ad accrescere l'impegno verso l'organizzazione e il desiderio di rimanervi, probabilmente a causa della relazione positiva tra adattabilità professionale e i vari esiti di soddisfazione precedentemente illustrati. Tuttavia, è interessante notare che emergono anche risultati contrastanti. Ad esempio, Zacher, Ambiel e Noronha (2015) hanno dimostrato, attraverso uno studio trasversale, che le risorse di adattabilità professionale sono negativamente correlate all'incapsulamento professionale complessivo, definito come la percezione di incapacità e/o mancanza di volontà di esplorare altre opzioni lavorative. Questo suggerisce che una maggiore adattabilità professionale, in particolare la curiosità, potrebbe rendere gli individui più propensi a considerare altre opportunità professionali. Inoltre, coloro che possiedono elevate capacità di adattabilità professionale potrebbero percepirsi come meno insicuri, in quanto avvertono di possedere un alto livello di commerciabilità nel mercato del lavoro (Spurk et al., 2016). Le discrepanze nei risultati possono essere spiegate dall'utilizzo di misure diverse, ma è fondamentale prestare attenzione anche ai possibili mediatori.

Teoricamente, poiché l'adattabilità professionale è innescata da transizioni legate a compiti professionali sia attesi che inattesi, essa dovrebbe essere considerata una risorsa rilevante per coloro che sono alla ricerca di un impiego, contribuendo così a esiti positivi non solo in termini di inserimento nel mercato del lavoro, ma anche riguardo alla qualità dell'occupazione ottenuta, suggerendo che tali risorse possono rivelarsi particolarmente importanti per le persone disoccupate (Duarte et al., 2012; Johnston et al., 2016; Maggiori et al., 2013). Infine, per quanto concerne gli studenti universitari che si preparano a entrare nel mercato del lavoro, l'adattabilità professionale, valutata nella fase iniziale dell'analisi, e in particolare le dimensioni relative alla preoccupazione e al controllo, dimostrano di predire positivamente l'auto-efficacia nella ricerca di lavoro nella fase successiva, la quale, a sua volta, è correlata positivamente con lo stato occupazionale (Guan et al., 2013). Inoltre, il sé orientato al futuro, misurato nella fase iniziale, si configura come un predittore significativo di questo percorso, in quanto è in grado di prevedere l'auto-efficacia nella ricerca di lavoro e l'adattabilità professionale, entrambe le quali mostrano una relazione positiva con lo stato occupazionale (Guan et al., 2014).

### 3.6 Affrontare la Career adptability nell'era digitale

Nonostante le significative trasformazioni che hanno caratterizzato il mondo del lavoro, con un crescente utilizzo delle tecnologie, si riscontra ancora una scarsa quantità di ricerche in merito all'impatto della digitalizzazione sugli individui (Liboni et al., 2019). È pertanto particolarmente rilevante, nell'ambito della psicologia della carriera e della psicologia positiva, condurre studi volti ad esplorare nuovi orientamenti cognitivi, metacapacità professionali e risorse personali necessarie affinché i dipendenti possano sviluppare una mentalità agile, affrontare le sfide emergenti e prosperare in un contesto economico e sociale sempre più digitalizzato (Hirschi, 2018).

Per adattarsi all'era digitale, è fondamentale che i dipendenti si impegnino proattivamente a potenziare le proprie risorse personali al fine di gestire i cambiamenti e le sfide imposti dalla nuova realtà industriale. Potgieter (2019) ha sottolineato l'importanza cruciale delle organizzazioni nel sostenere il benessere dei dipendenti e nel fornire loro gli strumenti necessari per affrontare e gestire le nuove pressioni e le richieste del contesto lavorativo contemporaneo. Per garantire la loro sopravvivenza e crescita nell'era digitale, le aziende devono investire nel capitale umano, mentre gli individui sono chiamati a prendere in carico la pianificazione e la gestione della propria carriera. Considerando l'importante ruolo del

lavoro nella vita di ciascun individuo, è fondamentale che gli stessi investano in risorse personali in grado di prepararli ad affrontare le sfide presenti nel proprio ambiente lavorativo. A seguito delle trasformazioni apportate dalla digitalizzazione e ulteriormente accelerate dalla pandemia di Covid-19 e dalle relative restrizioni, risulta essenziale che le aziende adottino pratiche di supporto digitale, quali sessioni informative online sulla carriera e consulenze video. Le organizzazioni devono impegnarsi a migliorare e potenziare le capacità di *coping* positive dei loro dipendenti; ciò include l'assistenza nel passaggio verso un approccio mentale positivo, che favorisca lo sviluppo di risorse comportamentali per un coping efficace. Bolier et al. (2013) hanno suggerito che le organizzazioni dovrebbero integrare interventi di psicologia positiva per incrementare le capacità di *coping* dei dipendenti. Le aziende dovrebbero inoltre dotare i propri dipendenti di competenze e meccanismi di auto-regolazione della carriera per affrontare le situazioni in continua evoluzione. Wilkins, Roach, Tracey e Yel (2018) hanno osservato che insegnare ai dipendenti come prepararsi per affrontare cambiamenti imprevisti migliora la loro adattabilità. Sebbene l'adattabilità nella carriera possa essere sviluppata dai dipendenti stessi, Johnston (2018) suggerisce che le organizzazioni potrebbero considerare l'utilizzo di valutazioni dell'adattabilità come strumenti di selezione per nuovi assunti. I candidati che dimostrano risorse di adattabilità professionale potrebbero possedere le qualità e le risorse personali necessarie per affrontare le sfide e i cambiamenti all'interno dell'azienda. D'altro canto, gli individui sono chiamati a farsi carico dell'acquisizione delle competenze necessarie per prosperare nell'era digitale. Con l'aumento della digitalizzazione, è consigliabile considerare l'iscrizione ai corsi in ambito tecnologico disponibili, i quali possono aiutare a comprendere meglio le tecnologie e a lavorare con maggiore sicurezza sulle piattaforme digitali, riducendo così lo stress e migliorando le capacità di coping. Inoltre, è opportuno che i dipendenti partecipino agli eventi sociali organizzati dai propri datori di lavoro, sfruttando le opportunità di lavoro di squadra e impegnandosi attivamente nel dare e ricevere supporto dai colleghi, con l'obiettivo di rafforzare e approfondire i legami sociali all'interno dell'ambiente lavorativo. È altrettanto importante che gli individui adottino un atteggiamento proattivo, cercando di cogliere le opportunità offerte dai cambiamenti e dalle sfide, anziché focalizzarsi esclusivamente sugli ostacoli, le incertezze e le difficoltà che questi possono comportare. Pertanto, è necessario che le organizzazioni riconoscano e comprendano la complessità del processo di adattamento alle nuove esigenze e sfide poste dalla quarta rivoluzione industriale. È essenziale che esse sostengano i propri dipendenti nell'individuare le loro risorse psicologiche positive e i punti di forza personali necessari per

affrontare i cambiamenti del contesto lavorativo (Coetzee & Harry, 2014a). Le evidenze empiriche presentate in questo capitolo dimostrano chiaramente che i dipendenti devono sviluppare risorse personali adeguate per gestire le sfide e i cambiamenti introdotti dalla digitalizzazione. Sebbene gli individui debbano assumersi la responsabilità del proprio sviluppo in termini di competenze e risorse, le organizzazioni possono giocare un ruolo cruciale nel creare un ambiente di lavoro che favorisca l'adozione di comportamenti di coping positivi, investendo nella costruzione di relazioni professionali e promuovendo l'adattabilità alla carriera. Comprendere le strette connessioni tra comportamenti di coping positivi, amicizie sul posto di lavoro e adattabilità professionale può fornire a psicologi delle organizzazioni e manager delle risorse umane strumenti utili per sviluppare strategie e interventi mirati a supportare i dipendenti nel miglioramento delle proprie risorse personali e nell'affrontare efficacemente le sfide legate alla quarta rivoluzione industriale (Potgieter, 2021).

### 3.7 Spunti per la ricerca futura

Studi futuri sull'adattabilità di carriera potrebbero esplorare diverse aree di ricerca, ampliando la nostra comprensione di come le persone possono sviluppare e utilizzare queste competenze in un mondo del lavoro in continua evoluzione.

- Un'area di interesse riguarda l'impatto delle nuove tecnologie e dell'automazione sul mercato del lavoro e, di conseguenza, sulla necessità di adattabilità nella carriera. La rapida evoluzione tecnologica sta cambiando le dinamiche lavorative, rendendo obsoleti alcuni ruoli e creando nuove opportunità. Studi futuri potrebbero analizzare come le persone sviluppano competenze di adattabilità di carriera per affrontare queste transizioni, nonché il ruolo delle istituzioni educative e delle politiche governative nel supportare questa transizione.
- Un altro aspetto importante è l'influenza delle differenze culturali sull'adattabilità di carriera. La globalizzazione ha portato a una forza lavoro sempre più diversificata e mobile, con persone che spesso lavorano in contesti culturali diversi dai loro. La ricerca potrebbe esaminare come le diverse culture influenzano lo sviluppo delle competenze di adattabilità e come le organizzazioni multinazionali possono supportare i loro dipendenti in questo processo. Inoltre, è rilevante indagare il ruolo della adattabilità di carriera nel promuovere l'inclusione e la diversità all'interno delle organizzazioni.

- La formazione e lo sviluppo delle competenze di adattabilità di carriera rappresentano un campo di studio cruciale. Gli studi potrebbero esaminare i metodi più efficaci per insegnare queste competenze nelle scuole, nelle università e nei contesti di formazione professionale. Potrebbe essere utile sviluppare e testare programmi di formazione specifici, nonché valutare l'efficacia delle diverse strategie educative nel lungo termine. Inoltre, l'apprendimento continuo e l'aggiornamento delle competenze sono essenziali in un mercato del lavoro dinamico, pertanto, i futuri studi potrebbero concentrarsi sull'importanza dell'educazione permanente e su come incentivare gli individui a impegnarsi in attività di sviluppo professionale continuo.
- Infine, l'uso delle nuove tecnologie nella valutazione e nel miglioramento dell'adattabilità di carriera è un campo promettente. L'intelligenza artificiale e i *big data* potrebbero offrire strumenti avanzati per valutare le competenze di adattabilità e fornire *feedback* personalizzati. La ricerca potrebbe esplorare come utilizzare queste tecnologie per sviluppare strumenti di valutazione innovativi e programmi di sviluppo personalizzati che aiutino gli individui a migliorare la loro adattabilità in modo mirato ed efficace.

# CAPITOLO 4 Career sustainability

## 4.1 Career sustainability: definizioni e modelli

La sostenibilità, o lo sviluppo sostenibile, è un concetto complesso comunemente attribuito al Rapporto Brundtland del 1987, che lo definisce come lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni. Questa definizione sottolinea la responsabilità di utilizzare le risorse in modo tale da non pregiudicare le opportunità di utilizzo futuro. In termini semplici, la sostenibilità implica agire nel presente con un occhio al futuro. La parola "sostenibile" indica sia la capacità di "durare nel tempo" sia quella di "causare pochi o nessun danno all'ambiente". Nel contesto organizzativo, la sostenibilità si riferisce alla conservazione delle risorse utilizzate (ad esempio, economiche, ecologiche, umane, sociali) e al supporto per la loro crescita e sviluppo (Kira & Van Eijnatten, 2008). Come la sostenibilità fisica si occupa delle conseguenze delle attività organizzative sull'uso dei materiali, la sostenibilità umana (o sociale) considera come tali attività influenzino la salute fisica e mentale delle persone e il loro benessere (Pfeiffer, 2010). Secondo Ans de Vos et al. (2020), la sostenibilità di carriera può essere vista come una forma specifica di sostenibilità umana. Gli studiosi hanno iniziato solo di recente a concettualizzare le carriere dal punto di vista della sostenibilità. Queste concettualizzazioni spesso riflettono i temi di ricerca di interesse degli studiosi nel campo, ad esempio, Newman (2011) ha esaminato questioni legate agli aspetti demografici della forza lavoro, come l'invecchiamento dei dipendenti e le differenze generazionali. Secondo Newman (2011), una carriera sostenibile include "preservare e migliorare il capitale umano" e "ripristinare e mantenere l'equilibrio". Per essere sostenibili nel corso della vita, le carriere devono includere rinnovabilità, flessibilità, adattabilità e integrità. La rinnovabilità implica che un individuo abbia regolari opportunità di ringiovanimento, mentre flessibilità e adattabilità si riferiscono all'apprendimento continuo in risposta al cambiamento e in previsione del cambiamento. L'integrità implica la completezza e la coerenza tra valori e azioni, dando un senso di significato. Greenhaus e Kossek (2014) hanno definito le carriere sostenibili in termini di:

- sicurezza economica;
- coerenza con i propri valori fondamentali di carriera e vita;
- flessibilità e capacità di evolversi per soddisfare bisogni e interessi mutevoli;

- rinnovabilità, con regolari opportunità di ringiovanimento.

Similmente a Newman, Greenhaus e Kossek (2014) enfatizzano l'importanza della coerenza, flessibilità e rinnovabilità dei valori di carriera e vita. Tuttavia, la loro prospettiva è influenzata dai cambiamenti attuali nelle condizioni di lavoro, come l'intensificazione del lavoro, l'insicurezza lavorativa, le disuguaglianze tra i lavoratori e la mancanza di equilibrio tra lavoro e vita privata. In questo contesto, le carriere sostenibili possono essere promosse attraverso strategie organizzative che favoriscono il benessere e l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti. Inoltre, la sostenibilità nelle carriere implica avere esperienze di carriera positive nel corso della vita in modo da promuovere l'efficacia organizzativa e individuale (Kossek et al., 2014). Secondo Van der Heijden e De Vos (2015), le carriere sostenibili sono sequenze di esperienze di carriera riflesse attraverso una varietà di modelli di continuità nel tempo, attraversando diversi spazi sociali caratterizzati dall'azione individuale, fornendo così significato all'individuo. La continuità nel tempo implica esperienze di carriera sostenibili nel lungo periodo, soddisfacendo i bisogni presenti senza compromettere quelli futuri. Questo significa che le decisioni e gli eventi legati alla carriera devono essere valutati con una prospettiva a lungo termine, poiché ciò che appare sostenibile in un dato momento potrebbe non esserlo nel lungo periodo (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020; McDonald & Hite, 2018; De Vos et al., 2016). Il contesto sociale in cui si sviluppano le carriere è un'altra caratteristica fondamentale delle carriere sostenibili. È chiaro che le carriere non si sviluppano nel vuoto (McDonald e Hite, 2018) e sono fortemente influenzate dai diversi contesti, come la vita personale, le organizzazioni e le istituzioni coinvolte nella carriera di una persona (De Vos e Van der Heijden, 2017). Di conseguenza, per comprendere meglio la sostenibilità della carriera, è necessario adottare una prospettiva che coinvolga più *stakeholder* (Colakoglu, Lepak & Hong, 2006; De Vos et al. 2020).

Andando ad approfondire il modello proposto da De vos e Van der Heijden nel 2015, le carriere sostenibili possono essere analizzate attraverso quattro elementi fondamentali: tempo, contesto, *agency* e significato. Di seguito, queste quattro dimensioni vengono discusse in dettaglio.

*Dimensione temporale:* La dimensione temporale riveste un ruolo fondamentale nella comprensione delle carriere sostenibili, poiché con l'invecchiamento della forza lavoro, l'allungamento delle carriere e la riduzione degli episodi di carriera individuali, la percezione delle carriere ha subito notevoli trasformazioni. In questo contesto, la sostenibilità implica

una continuità nel tempo, ottenuta attraverso la conservazione e il rinnovamento delle risorse, nonché la soddisfazione dei bisogni attuali senza compromettere quelli futuri. A livello individuale, ciò comporta la necessità di considerare le decisioni di carriera nel lungo termine, tenendo conto che decisioni che, pur sembrando sostenibili in un dato momento, possono avere implicazioni differenti nel tempo, come ad esempio il mancato aggiornamento delle proprie competenze che può compromettere l'occupabilità futura (De Vos et al., 2020). Le carriere tradizionali, caratterizzate da una progressione lineare e basata sull'età, consideravano il tempo come un fattore determinante per la crescita all'interno delle organizzazioni (De Vos et al., 2016). Tuttavia, nel contesto lavorativo odierno, le carriere sono divenute meno prevedibili e più frammentate, con episodi di carriera più brevi e frequenti cambiamenti di organizzazione, lavoro e professione. Questa nuova realtà richiede agli individui una gestione attiva della propria carriera, focalizzandosi sull'apprendimento continuo e sull'acquisizione di nuove competenze (Mirvis e Hall, 1994). Nonostante la pressione di mantenere una proattività costante, tale situazione offre una maggiore libertà nella costruzione di una carriera significativa, svincolata dalle tradizionali norme basate sull'età. Le organizzazioni e i dipartimenti delle risorse umane possono svolgere un ruolo cruciale nel sostenere il benessere e lo sviluppo dei dipendenti, specialmente in una forza lavoro dove l'età media è in aumento e un numero sempre maggiore di lavoratori anziani rimane attivo (Truxillo e Fraccaroli, 2013). Le aspettative e le motivazioni dei dipendenti variano con l'età, influenzando il loro approccio al lavoro e le loro necessità (Newman, 2011). Pratiche organizzative sostenibili, come il tutoraggio reciproco, possono rispondere alle esigenze dei dipendenti di diverse età, promuovendo esperienze di carriera positive e contribuendo alla sostenibilità organizzativa.

*Dimensione del contesto:* La carriera contemporanea si presenta come un sistema dinamico, influenzato da un insieme complesso di contesti interconnessi, tra cui lavoro, famiglia, comunità e mercato del lavoro (Pryor e Bright, 2014). Questa complessità incide profondamente sulle traiettorie professionali, richiedendo agli individui di trovare un equilibrio tra orari lavorativi, responsabilità familiari e sviluppo delle competenze (McDonald e Hite, 2018). Le decisioni che riguardano la carriera non possono essere comprese in isolamento, poiché sono influenzate da una varietà di fattori. Tra questi, vi sono le politiche aziendali e le condizioni del mercato del lavoro, così come aspetti personali legati alla vita privata (Greenhaus e Kossek, 2014). In questo contesto, le carriere non si sviluppano in modo autonomo, ma interagiscono con altri sistemi, che possono facilitare o ostacolare la loro sostenibilità (De Vos et al., 2016). La teoria dell'ecosistema proposta da Baruch (2015)



offre una prospettiva utile per comprendere la sostenibilità delle carriere, evidenziando come individui, organizzazioni e nazioni siano attori interconnessi che contribuiscono all'efficacia del sistema nel suo complesso. Questa interconnessione solleva interrogativi importanti riguardo a come i vari *stakeholder* possano supportare le carriere nel corso della vita (De Vos e Van der Heijden, 2017). In un contesto caratterizzato da cambiamenti demografici e sociali, come l'aumento della partecipazione femminile e la diffusione di famiglie con doppio reddito, diventa fondamentale trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata. Le organizzazioni sono chiamate a implementare pratiche di lavoro flessibili, che non solo facilitino questo equilibrio, ma contribuiscano anche a ridurre il *turnover* e a migliorare l'impegno dei dipendenti (Valcour, Bailyn & Quijada, 2007). Anche i decisori politici hanno un ruolo cruciale nel promuovere lo sviluppo sostenibile delle carriere. Ciò può avvenire attraverso l'analisi delle tendenze del mercato del lavoro e il finanziamento di iniziative legate all'apprendimento permanente, per garantire che i lavoratori siano adeguatamente preparati ad affrontare le sfide di un mercato del lavoro in continua evoluzione (De Vos et al., 2016).

*Dimensione dell'agency:* Nella carriera contemporanea, l'individuo si trova a ricoprire il ruolo principale e attivo nella gestione del proprio percorso professionale, una responsabilità che richiede un costante bilanciamento tra le esigenze personali e quelle organizzative, al fine di ottenere benefici reciproci e favorire un contesto di vita più ampio e integrato (De Vos et al., 2016; De Vos e Van der Heijden, 2017). In questo scenario, la gestione autonoma della carriera, il *problem-solving* e il processo decisionale si sono rivelati elementi sempre più cruciali, poiché sono fondamentali per il raggiungimento dei risultati desiderati e per una carriera soddisfacente (Greenhaus e Kossek, 2014). Questo implica, infatti, un approccio proattivo alla costruzione della carriera, in cui l'individuo deve essere costantemente impegnato nell'apprendimento e nello sviluppo delle proprie competenze. Il nuovo contratto psicologico, che si fonda sull'occupabilità (Clarke & Patrickson, 2008), sottolinea la necessità di un continuo investimento nello sviluppo delle competenze, che si rivela essenziale per garantire sia la sicurezza che la continuità professionale nel tempo. L'occupabilità, definita come la capacità di ottenere e mantenere un'occupazione sia all'interno delle organizzazioni che al di fuori di esse (Finn, 2000), si configura come un elemento centrale per la sostenibilità della carriera. Questo concetto ha acquisito sempre più centralità nella ricerca sulle carriere, rappresentando uno degli esiti più significativi delle carriere moderne (Clarke & Patrickson, 2008; Akkermans & Kubasch, 2017). Affinché gli individui possano mantenere e migliorare la propria occupabilità, è fondamentale adottare un approccio proattivo nella gestione della carriera, ponendo un forte accento

60

sull'apprendimento continuo e sullo sviluppo di nuove competenze. Tale impegno non solo rende gli individui più attraenti e preziosi per i datori di lavoro, ma contribuisce anche a costruire una carriera soddisfacente e appagante. In effetti, l'occupabilità non rappresenta solamente la capacità di garantire la continuità della carriera attraverso investimenti nello sviluppo delle competenze, ma implica anche un rinnovo costante delle risorse legate alla carriera, caratteristica chiave delle carriere sostenibili. Pur essendo l'individuo il principale responsabile della propria carriera, è importante riconoscere che vari *stakeholder*, come le organizzazioni e i decisori politici, hanno la possibilità di sostenere la continuità delle carriere, offrendo opportunità di apprendimento e sviluppo professionale. Per mantenere la sostenibilità della carriera, è necessario che gli individui facciano ricorso a diverse risorse e il concetto di capitale di carriera si presenta come un insieme di risorse fondamentali, comprendenti risorse psicologiche, identità, adattabilità, capitale sociale, capitale umano e risorse per l'auto-presentazione (Paradnikė, Endriulaitienė & Bandzevičienė, 2016). Pertanto, è essenziale che gli individui si impegnino continuamente nell'aggiornamento e nello sviluppo di queste risorse, per poter costruire una carriera di successo e significativa nel panorama professionale attuale.

*Dimensione del significato:* Nell'era contemporanea, contrassegnata da un crescente individualismo e da un contratto psicologico incentrato sull'occupabilità, il concetto di carriera ha assunto un'importanza preminente. Le carriere senza confini offrono agli individui l'opportunità di costruire percorsi professionali personalizzati, che riflettono i propri interessi, abilità, talenti e valori, liberandoli dai vincoli imposti da un'occupazione o da un'organizzazione specifica. Di conseguenza, il successo professionale non è più valutato esclusivamente in base a criteri oggettivi, quali promozioni e aumenti di stipendio, ma anche attraverso misure soggettive che includono la soddisfazione personale e la crescita individuale (De Vos et al., 2016). Il significato attribuito alla carriera costituisce un elemento fondamentale per ciascun individuo, fungendo da guida per le sue azioni e obiettivi. Come evidenziato da Briscoe (2006), tale significato funge da elemento coesivo in grado di conferire coerenza e senso al percorso professionale, in particolare in un contesto caratterizzato dall'assenza di confini ben definiti. I valori personali, relativamente stabili nel tempo, costituiscono la base del significato della carriera e influenzano in modo significativo le credenze, le azioni e gli obiettivi di ciascun individuo (Schwartz, 2006). Pertanto, è imprescindibile che gli individui sviluppino una consapevolezza critica riguardo ai propri valori e li allineino nella costruzione del proprio percorso professionale. Quando gli individui percepiscono la loro carriera come significativa, sperimentano un incremento della felicità,

del coinvolgimento, della motivazione e della soddisfazione complessiva nella vita (Hu e Hirsh, 2017). In conformità con la teoria della costruzione della carriera proposta da Savickas (2013), ciascun individuo è chiamato a creare una carriera soggettiva che conferisca significato e direzione al proprio comportamento vocazionale, indipendentemente dal supporto di un'organizzazione specifica. In un contesto caratterizzato da frequenti mutamenti di nazioni, organizzazioni, lavori e professioni, il senso del significato diviene una risorsa fondamentale di stabilità e orientamento nella vita lavorativa, consentendo agli individui di affrontare le sfide con maggiore resilienza e chiarezza.

È essenziale ricordare che, pur concentrandosi sull'individuo, la componente aziendale e la soddisfazione degli interessi organizzativi rimangono fondamentali. Infatti, la sostenibilità non può esistere senza una base economica solida e una produttività adeguata. La continuità di cui si parla, quindi, deve essere intesa in un contesto più ampio rispetto al singolo lavoratore. De Vos et al. (2020) hanno proposto un modello concettuale della sostenibilità della carriera che identifica tre elementi chiave, rilevanti per l'individuo, l'organizzazione e il contesto più ampio:

*Salute*: Questo elemento include il benessere fisico e psicologico e il *fit* tra le competenze della persona e il suo lavoro. È cruciale adottare una visione a lungo termine, poiché attività che non sembrano influire sulla salute immediatamente possono avere impatti futuri. Il *burnout*, ad esempio, si sviluppa nel tempo e può riguardare anche lavori che inizialmente appassionano l'individuo.

*Felicità*: Si riferisce all'adeguatezza tra il lavoro e i valori personali, gli obiettivi di carriera e i bisogni dell'individuo, considerando il bilanciamento tra vita lavorativa e personale, nonché le necessità economiche e di crescita personale. La felicità nel lavoro è collegata alla sensazione di successo e soddisfazione nella propria carriera, e questi bisogni possono variare nel corso del tempo e tra diverse persone.

*Produttività*: Riguarda la performance ottimale, alti livelli di occupabilità e il potenziale di carriera. Non si deve perdere di vista il risultato finale del lavoro, ovvero il prodotto o servizio offerto. Lavorare serenamente ma senza essere produttivi può avere un impatto negativo sia sull'azienda sia sull'individuo, che potrebbe percepire il proprio lavoro come inutile e privo di significato.

## 4.2 Management e organizzazioni sostenibili

Fleisher et al. (2015) mettono in evidenza il ruolo chiave del *management* nella promozione di carriere sostenibili. Questo implica creare condizioni favorevoli per lo sviluppo di nuove competenze, incoraggiando i lavoratori a riflettere sulle loro abilità e su come possano essere utilizzate efficacemente nel loro attuale ruolo e in future esperienze lavorative. Il *management* deve quindi facilitare un ambiente che promuova l'apprendimento continuo e l'applicazione pratica delle competenze acquisite. Il concetto di *career sustainability* è diventato sempre più rilevante, soprattutto in un contesto economico altamente competitivo. I giovani spesso faticano a trovare la loro prima occupazione, mentre i lavoratori più anziani sono costretti a lasciare il lavoro prima del previsto a causa della mancanza di formazione continua e opportunità di aggiornamento. Le organizzazioni non possono permettersi di avere lavoratori che non aggiornano le loro competenze, poiché ciò potrebbe compromettere il successo e la sopravvivenza dell'azienda nel mercato. Inoltre, i lavoratori che devono conciliare responsabilità familiari, come prendersi cura dei figli o dei genitori anziani, trovano difficoltà nel bilanciare le richieste lavorative e familiari. Zaniboni et al. (2015) propongono una definizione di *career sustainability* che considera anche questi aspetti, descrivendola come un percorso che soddisfa contemporaneamente i bisogni e le aspirazioni della persona con gli obiettivi aziendali. Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente attenzione verso il benessere dei lavoratori, il caso specifico dei lavoratori più anziani assume un'importanza fondamentale, poiché implica la necessità di garantire loro la possibilità di rimanere attivi nel mercato del lavoro in condizioni che favoriscano la soddisfazione personale, la salute fisica e mentale, la produttività e un alto livello di coinvolgimento. In questo ambito, Spangenberg e Omann (2006) delineano una serie di criteri fondamentali per la sostenibilità sociale all'interno del contesto lavorativo, che comprendono, tra l'altro, l'autodeterminazione, la possibilità di un lavoro misto, la soddisfazione dei bisogni di base, la sicurezza e l'affidabilità, la democrazia, l'equità, la partecipazione attiva, la giustizia intergenerazionale, la diversità culturale, la solidarietà e la tolleranza, oltre alla percezione di equità nelle opportunità e all'innovazione sociale. Tali criteri sottolineano chiaramente che la questione della sostenibilità coinvolge in modo diretto e significativo tutti i livelli della società, evidenziando l'interconnessione tra benessere individuale e salute collettiva. In questa ottica, Docherty et al. sintetizzano le caratteristiche di un sistema di lavoro sostenibile, delineandone i principi fondanti, i quali possono essere riassunti nei seguenti punti essenziali:

- Un sistema di lavoro sostenibile mira alla rigenerazione continua delle risorse umane, naturali, sociali e materiali,
- Lo sviluppo di una tipologia di risorsa non compromette altre risorse o attori del sistema (es. la produttività materiale non deve compromettere la crescita spirituale dei lavoratori),
- Un sistema di lavoro sostenibile equilibra l'efficacia statica (produzione e qualità del prodotto) con l'efficacia dinamica (crescita, apprendimento, sviluppo, soddisfazione).
- È responsabile verso l'ambiente, non limitandosi a sfruttarlo, ma contribuendo attivamente ad esso,
- Ha una visione a lungo termine, non focalizzandosi solo sul breve periodo.

L'analisi della letteratura condotta da Docherty et al. mette in luce come le dimensioni economica, ambientale e sociale della sostenibilità siano profondamente interconnesse, suggerendo che lo sviluppo personale e professionale debba essere considerato un diritto fondamentale. In questo contesto, equità e giustizia sociale rappresentano le basi su cui si fonda la sostenibilità economica, e la sostenibilità umana e sociale nel mondo del lavoro è cruciale per lo sviluppo sociale e la sostenibilità globale. Solo in un ambiente lavorativo in cui si promuove una cultura della sostenibilità è possibile sviluppare una vera sensibilità nei confronti delle questioni ambientali, riconoscendo che la sostenibilità delle risorse umane e sociali è imprescindibile per garantire quella ambientale. In questo senso, Gladwin et al. (1995) definiscono lo sviluppo sostenibile come un processo inclusivo, equo, prudente e sicuro, in grado di connettere lo sviluppo economico, ecologico e sociale, assicurando al contempo equità e giustizia sociale. L'inclusività si riferisce all'importanza di considerare lo sviluppo umano attraverso una prospettiva che trascende le barriere temporali e spaziali, cercando di garantire opportunità accessibili a tutti, indipendentemente dalle proprie circostanze. La connessione, d'altro canto, sottolinea il legame indissolubile tra le dimensioni economiche, ecologiche e sociali dello sviluppo, evidenziando come ciascuna di queste aree influisca sulle altre. L'equità, invece, pone l'accento sulla necessità di assicurare pari opportunità di crescita e sviluppo per ogni individuo, senza discriminazioni di alcun tipo. La prudenza implica l'importanza di adottare pratiche tecnologiche, politiche e scientifiche che siano responsabili e sostenibili, affinché si evitino conseguenze negative a lungo termine. Infine, la sicurezza concerne la protezione della salute e il benessere di tutti gli individui coinvolti nel sistema lavorativo, mirandone a garantire la prevenzione di qualsiasi danno fisico o psicologico.

Diverse definizioni di sostenibilità rimarcano come essa non possa essere considerata un concetto oggettivo e univoco, ma debba piuttosto essere interpretata attraverso una pluralità di valori e prospettive. Pertanto, la creazione di un ambiente di lavoro sostenibile richiede un'analisi critica e una messa in discussione delle strutture e delle convinzioni esistenti, che porti a una rivalutazione delle pratiche consolidate. Questo processo si rivela complesso e impegnativo, poiché gli esseri umani tendono a mantenere lo status quo, spesso in modo irrazionale e dannoso. È quindi compito del *management* definire in modo chiaro e condiviso i valori e le convinzioni che guideranno le azioni e le strategie dell'organizzazione, affinché si possa realmente promuovere un ambiente lavorativo che sia sostenibile e inclusivo.

### 4.3 Spunti per la ricerca futura

Di seguito sono delineati alcuni ambiti di ricerca che sarebbe opportuno esplorare per arricchire e completare la nostra conoscenza riguardante il fenomeno della sostenibilità della carriera:

- È essenziale adottare metodi misti che combinino approcci qualitativi e quantitativi, poiché tali metodologie possono rafforzare significativamente la solidità degli studi esplorativi (Johnson et al., 2007). Inoltre, considerata l'influenza significativa delle differenze di genere sulle opportunità di carriera in contesti asiatici (Kim et al., 2019), risulta particolarmente interessante esplorare analisi comparative transculturali. Questo permetterebbe di approfondire l'impatto interattivo di genere e cultura sulla sostenibilità della carriera, offrendo una visione più completa e sfumata del fenomeno.
- La transizione da una mentalità di dipendenza dalla carriera a una di resilienza è particolarmente rilevante per i lavoratori odierni, che affrontano minacce di perdita del lavoro (Chin et al., 2016; Chin e Rowley, 2018; Chin, Rowley, Redding, e Wang, 2018). In un ambiente di lavoro incerto e in rapida evoluzione, la sostenibilità della carriera potrebbe non essere sempre incentrata sui tradizionali concetti di successo professionale. Pertanto, è importante che la ricerca futura si concentri sulle transizioni di carriera di successo, esplorando come i lavoratori possano adattare e riorientare i loro obiettivi professionali durante cambiamenti improvvisi o significativi.
- È cruciale investigare quali fattori a livello di gruppo (come cultura, coesione e fiducia del team) e a livello individuale (come caratteristiche cognitive, emotive e demografiche) influenzano la sostenibilità della carriera. Inoltre, sarebbe interessante

esplorare se alcuni lavoratori, in modo proattivo, adottino comportamenti di *crafting* per adattare il loro lavoro ai propri interessi, esigenze e punti di forza (Akkermans e Tim, 2017; Jawahar et al., 2012).

- Studi futuri dovrebbero includere una riflessione fondamentale che integri le prospettive dell'apprendimento organizzativo e della gestione della conoscenza. Questo approccio potrebbe illuminare i legami complessi tra i desideri degli individui per carriere sostenibili e le strategie aziendali per gestire le carriere dei dipendenti. Tale analisi è particolarmente utile per valutare l'adattamento strategico e chiarire i meccanismi causali tra le competenze di carriera dei dipendenti e le capacità dinamiche delle aziende (Jiao et al., 2019).

# CAPITOLO 5 La ricerca

## 5.1 Obiettivi e ipotesi

Questa ricerca si inserisce nel contesto della Psicologia del lavoro, con l'intento di approfondire come sia possibile rendere il lavoro all'interno delle organizzazioni più sostenibile e, attraverso tale sostenibilità, favorire un incremento del *work engagement*, contribuendo al contempo a ridurre i livelli di stress e a migliorare la soddisfazione dei lavoratori. L'obiettivo principale è comprendere se e come le relazioni tra le variabili oggetto di studio, ampiamente approfondite nel corso dell'elaborato, possano contribuire alla creazione di contesti lavorativi più supportivi, che valorizzino l'autenticità, la diversità e lo sviluppo professionale delle persone. A livello applicativo, la ricerca si propone di esplorare le modalità per progettare ambienti di lavoro che, attraverso l'uso efficace delle risorse materiali e immateriali, incoraggino la libera espressione, promuovano un alto livello di engagement e portino a risultati positivi sia per l'organizzazione che per i dipendenti. Inoltre, si intende esaminare come tali ambienti possano sostenere il benessere complessivo dei lavoratori, contribuendo alla costruzione di carriere gratificanti e alla soddisfazione personale. I costrutti che quindi verranno presi in esame sono: l'ambiente di lavoro (con un focus per l'ambiente fisico), la *career adaptability*, la *career sustainability*, l'autenticità nei contesti lavorativi, il *work engagement*, la soddisfazione personale e lo stress. Sulla base dei risultati raccolti nella presente ricerca si propone inoltre di fornire un contributo significativo alla validazione di un nuovo strumento, denominato *Digital Career Adapt-Abilities*, sviluppato da Ferrari nel 2024. Tale strumento rappresenta un'evoluzione della *Career Adaptability – short form* di Savickas, Maggiori e Rossier (2017), opportunamente modificata per misurare i livelli di adattabilità digitale di carriera auto-percepiti.

In questo lavoro di tesi avremo quindi due studi, il primo dedicato alla validazione di questo nuovo strumento e il secondo dedicato all'esplorazione delle relazioni tra i vari costrutti indagati. Nello specifico, sulla base della letteratura scientifica esistente in materia, sono state formulate le ipotesi di seguito riportate.

### Studio 1.

**H1.** Con il primo studio ci si propone di verificare validità, affidabilità, nonché la struttura fattoriale del nuovo strumento *Digital Career Adapt-Abilities*, modificato ad hoc da Ferrari nel 2024, auspicando di ritrovare la struttura a quattro fattori proposta dalla scala originale.



## Studio 2.

**H2.** Nel secondo studio, in linea con la letteratura esistente, ci si attende che emergano correlazioni significative tra l'ambiente fisico di lavoro e i tre *outcome* individuati dal modello: *work engagement*, stress e soddisfazione (Taheri et al., 2020; Anitha et al., 2014; Giorgi et al., 2014; Burnard et al., 2020). Si ipotizza, inoltre, che, in conformità con quanto suggerito dalla letteratura esistente, questi *outcome* siano significativamente correlati anche con l'adattabilità di carriera (Maggiori et al., 2013; Fiori et al., 2015; Negru-Subtirica et al., 2015). In particolare, si prevede che sia l'adattabilità di carriera che l'ambiente fisico di lavoro presentino correlazioni positive significative con la soddisfazione e il *work engagement*, mentre si anticipano correlazioni negative significative con lo stress. La letteratura attuale ha prevalentemente analizzato le relazioni tra l'ambiente psicosociale di lavoro e variabili quali adattabilità, autenticità e sostenibilità di carriera, lasciando relativamente inesplorato il ruolo dell'ambiente fisico (De Vos et al., 2016). Pertanto, questo studio si propone di ampliare il campo di indagine esaminando anche l'influenza dell'ambiente fisico di lavoro, ipotizzando la presenza di correlazioni lineari positive significative tra l'ambiente fisico e i costrutti menzionati, come adattabilità, autenticità e sostenibilità di carriera. In aggiunta, le relazioni tra l'adattabilità di carriera e i costrutti di autenticità e sostenibilità di carriera sono state finora esplorate in maniera marginale nella letteratura scientifica. Di conseguenza, la presente ricerca mira a colmare questa lacuna, proponendo di analizzare in modo approfondito tali relazioni e ipotizzando l'esistenza di correlazioni lineari positive tra l'adattabilità di carriera e i costrutti di autenticità e sostenibilità di carriera.

**H3.** Sulla base dell'analisi del contesto e della letteratura disponibile, si ipotizza che le donne potrebbero ottenere punteggi significativamente più bassi rispetto agli uomini nelle misurazioni della sostenibilità e dell'adattabilità della carriera. Questa ipotesi trova supporto in studi precedenti che evidenziano disparità di genere nel contesto professionale. In particolare, i dati del *Global Gender Gap Report 2023*, pubblicato dal *World Economic Forum*, mostrano che, nonostante alcuni miglioramenti, le donne continuano a registrare livelli significativamente più bassi di retribuzione, opportunità di formazione professionale e equilibrio vita-lavoro rispetto agli uomini. Pertanto, è ragionevole aspettarsi che, in questa ricerca, le donne ottengano punteggi inferiori rispetto agli uomini nelle scale di adattabilità e sostenibilità della carriera. Inoltre, si prevede che esistano differenze significative legate all'orario di lavoro riguardo ai livelli di adattabilità e sostenibilità della carriera. Questa ipotesi si basa sulla considerazione che i lavoratori con un impiego a tempo pieno generalmente

hanno maggiori opportunità di crescita e sviluppo professionale attraverso corsi di formazione, mentoring e avanzamenti di carriera, contribuendo così a una migliore percezione della sostenibilità della carriera. Inoltre, il lavoro a tempo pieno può facilitare il *networking* e la costruzione di relazioni professionali più solide, grazie a una maggiore visibilità e opportunità di collaborazione. Pertanto, si ipotizza che i lavoratori a tempo pieno possano ottenere punteggi più elevati in termini di sostenibilità e adattabilità della carriera rispetto a coloro con impegni orari differenti, come il lavoro *part-time* o flessibile. Analogamente, si ipotizza che l'analisi delle differenze legate ai livelli professionali riveli variazioni significative nei punteggi di sostenibilità e adattabilità della carriera. Questa ipotesi trova supporto nella letteratura esistente, che suggerisce che livelli più elevati di adattabilità della carriera siano generalmente associati a maggiori opportunità di avanzamento, formazione e sviluppo, nonché a un migliore equilibrio tra vita lavorativa e vita privata (Coetzee & Stoltz, 2015). In particolare, si prevede che i livelli professionali superiori siano correlati a punteggi più alti in queste scale, indicando una maggiore stabilità e opportunità di crescita professionale nei ruoli di carriera più elevati.

**H4.** Inoltre, per esaminare in dettaglio le relazioni tra i costrutti identificati nel protocollo di ricerca si è pensato ad un primo modello in cui l'ambiente fisico di lavoro è posto come variabile predittiva, con autenticità e sostenibilità della carriera come mediatori, e stress, soddisfazione e *work engagement* come *outcome*. Il secondo modello mantiene gli stessi mediatori e *outcome*, ma utilizza l'adattabilità della carriera come variabile predittiva. Queste analisi sono state eseguite sulla base dell'ipotesi che, sebbene l'ambiente fisico di lavoro possa mostrare correlazioni significative con i tre *outcome* considerati, non eserciti un effetto diretto. Si presume invece che le relazioni siano più complesse e diventino significative attraverso i mediatori di autenticità e sostenibilità della carriera. Analogamente, si ipotizza che, sebbene l'adattabilità della carriera emerga dalla letteratura come correlata in modo significativo ai tre *outcome*, non agisca direttamente su di essi. Si prevede piuttosto che il suo effetto sia mediato in modo sostanziale dai costrutti di autenticità e sostenibilità della carriera.

# CAPITOLO 6 STUDIO 1: la Digital Career Adapt-Abilities

## 6.1 Metodo

Come anticipato nella formulazione della prima ipotesi, il primo dei due studi condotti in questa ricerca è finalizzato a esaminare la validità e l'affidabilità della *Digital Career Adapt-Abilities*, nonché per valutarne la struttura fattoriale. L'indagine è stata condotta attraverso l'esecuzione di due analisi fattoriali confermative, realizzate con il software statistico RStudio (RStudio Team, 2020). In primo luogo, sono state esaminate le statistiche descrittive dei singoli *item*, con particolare attenzione ai valori di asimmetria e curtosi, per garantire che ciascun *item* contribuisse in modo valido alla misurazione del costrutto teorico di interesse. L'analisi dell'asimmetria è stata utilizzata per verificare se le risposte agli *item* fossero distribuite in modo bilanciato lungo la scala di risposta, mentre l'analisi della curtosi ha permesso di valutare il grado di concentrazione delle risposte attorno alla media o, al contrario, la loro dispersione. Successivamente, nel contesto dell'analisi fattoriale confermativa, sono stati impiegati diversi metodi per valutare l'adeguatezza del modello rispetto ai dati, tra cui il modello della massima verosimiglianza, il *Comparative Fit Index* (CFI), il *Tucker-Lewis Index* (TLI), il *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e lo *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Considerato il numero relativamente ridotto di *item*, si è ritenuto sufficiente condurre un'analisi confermativa per contribuire in modo significativo alla validazione dello strumento. Infine, è stata condotta un'analisi approfondita delle correlazioni tra gli *item* e i quattro fattori ipotizzati, al fine di validare la struttura teorica del nuovo strumento.

## 6.2 Procedura

Il campione di dati è stato ottenuto integrando la scala di valutazione all'interno del protocollo, descritto in dettaglio nella sezione successiva dello studio. Le risposte sono state raccolte esclusivamente a fini di ricerca, con il pieno rispetto della riservatezza e in conformità con la normativa vigente in materia di protezione dei dati personali, come specificato nel consenso informato incluso nel protocollo. Il trattamento dei dati è iniziato solo dopo che i partecipanti avevano sottoscritto il consenso informato. La partecipazione è stata interamente volontaria e ha coinvolto esclusivamente individui maggiorenni e lavoratori, senza alcuna distinzione di genere. Il protocollo di ricerca è stato distribuito dagli autori attraverso la metodologia *snowball*, facilitata da piattaforme social come *WhatsApp*,

*Instagram* e *LinkedIn*, oltre che tramite contatti diretti via email con referenti aziendali, invitandoli a partecipare al progetto. Per agevolare la diffusione e l'accesso, il questionario è stato realizzato e somministrato tramite la piattaforma *Google Moduli*, associata all'account istituzionale degli autori, rendendo possibile la partecipazione attraverso un *link* o la scansione di un codice QR. Sono stati considerati validi solo i questionari compilati integralmente, accompagnati dal consenso informato. I partecipanti sono stati informati della possibilità di ritirarsi in qualsiasi momento, senza obbligo di fornire spiegazioni e senza incorrere in penalizzazioni. In caso di ritiro, i dati raccolti non sarebbero stati utilizzati, in conformità al Codice in materia di protezione dei dati personali (D.Lgs. 196/2003). Grazie a questa procedura, sono state raccolte 132 risposte valide alla scala di valutazione, le quali sono state integrate con un campione di 103 rispondenti precedentemente raccolto dalla Professoressa Ferrari, portando il totale a 235 questionari compilati, al fine di rafforzare ulteriormente la verifica dello strumento.

## 6.3 Partecipanti

Come precedentemente accennato, il campione totale della ricerca è composto da 235 partecipanti, ai quali sono state poste domande di carattere socio-demografico per ottenere una comprensione più approfondita della composizione del campione. In particolare, sono state raccolte informazioni su genere, età, tipologia di professione e tipologia di impegno orario lavorativo. Dall'analisi descrittiva delle frequenze, emerge che il campione è costituito da 101 uomini (43,6%) e 133 donne (56,6%), con un partecipante che ha preferito non rispondere alla domanda sul genere. L'età dei partecipanti varia tra 19 e 70 anni, con una media di 35,3 anni e una deviazione standard di 13,07. Questo indica che, nonostante l'ampiezza del *range*, la distribuzione dell'età è leggermente asimmetrica, concentrata nelle fasce più giovani. Per quanto riguarda l'impegno orario lavorativo, i partecipanti sono stati suddivisi in due categorie: coloro che lavorano *full-time* e coloro che hanno un altro tipo di impegno orario. Anche in questo caso, la distribuzione delle frequenze risulta sbilanciata, con la stragrande maggioranza dei partecipanti (172, pari al 73,2%) che ha dichiarato di avere un impiego *full-time*, rispetto ai 63 partecipanti (26,8%) con altre tipologie di coinvolgimento orario. Infine, in relazione alla tipologia di professione svolta, i ricercatori hanno suddiviso arbitrariamente il livello professionale dei partecipanti in tre categorie: basso, medio e alto. Il campione risulta composto da 47 partecipanti (20%) appartenenti a un livello professionale basso, 166 partecipanti (70,6%) con un livello professionale medio, e 22 partecipanti (9,4%) con un livello professionale alto.

## 6.4 Strumento

Lo strumento in questione sviluppato dall'autrice, come detto precedentemente è in fase di validazione e uno degli obiettivi della ricerca è proprio quello di fornire un contributo significativo alla validazione di tale strumento. La scala è stata sviluppata con l'intento di misurare il costrutto dell'adattabilità digitale di carriera. Il modello di riferimento è la teoria dell'adattabilità di carriera formulata da Savickas. In particolare, lo strumento si basa sulla *Career Adapt-Abilities Scale – short form* di Savickas et al. (2017), tuttavia, gli *item* sono stati rivisti e adattati per meglio riflettere e misurare il costrutto specifico di adattabilità digitale. Analogamente alla scala di Savickas e colleghi, la nostra scala è composta da 12 *item* suddivisi in quattro dimensioni (*Digital Concern, Digital Control, Digital Curiosity e Digital Confidence*) ai quali i partecipanti rispondono utilizzando una scala Likert a 5 punti, dove 1 indica "Posseggo molto poco questa capacità" e 5 indica "Posseggo moltissimo questa capacità". Di seguito sono forniti alcuni esempi di *item* relativi a ciascuna dimensione: "Riflettere su come sarà il mio futuro dal punto di vista digitale"; "Prendere autonomamente decisioni per fronteggiare la digital transition"; "Cercare nuove opportunità digitali che mi aiutino a crescere come persona"; "Lavorare per migliorare le proprie abilità digitali".

## 6.5 H1: Analisi dei risultati

Come primo passo, sono state analizzate le statistiche descrittive dei singoli *item*, con particolare attenzione a asimmetria e curtosi, per garantire la validità della loro misurazione. L'asimmetria ha verificato il bilanciamento delle risposte lungo la scala, mentre la curtosi ha valutato la distribuzione delle risposte attorno alla media. I valori ottenuti, compresi tra -1 e +1, hanno confermato che gli *item* sono ben formulati e adeguati, contribuendo a una misurazione affidabile e valida del costrutto teorico.

Nel contesto dell'analisi confermativa, sono stati utilizzati diversi metodi per valutare l'adattamento del modello ai dati. I risultati ottenuti tramite il metodo della Massima Verosimiglianza (ML) evidenziano un *p-value* di 0.00, il che indica una significativa discrepanza tra il modello e i dati, suggerendo che il modello non soddisfi completamente i criteri di adattamento. Tuttavia, il metodo SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) riporta un valore di  $\chi^2$  pari a 0.059, mentre il *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) è calcolato a 0.037. Entrambi questi valori sono inferiori alla soglia di significatività 0.08 stabilita, confermando un buon adattamento del modello. Ulteriori indici di adattamento supportano la qualità del modello: il *Comparative Fit Index* (CFI) ha raggiunto un valore di

0.97, mentre il *Tucker-Lewis Index* (TLI) è pari a 0.96. Entrambi questi valori superano la soglia di 0.95 raccomandata, suggerendo un adeguato adattamento del modello. Nonostante il *p-value* molto basso del test chi-quadro indichi una discrepanza significativa, i valori di RMSEA, SRMR, CFI e TLI dimostrano che il modello si adatta complessivamente bene ai dati. È possibile che la discrepanza rilevata dal test chi-quadro sia influenzata dalla dimensione del campione o dalla complessità del modello stesso. Pertanto, è cruciale considerare questi risultati nel contesto della dimensione del campione e delle specificità del modello analizzato.

Modello di analisi	Valore numerico
Comparative Fit Index (CFI)	0.97
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.96
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.059
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.037

Tabella 1: valori delle analisi fattoriali confermativa struttura multifattoriale

Successivamente, è stata condotta un'analisi approfondita delle correlazioni tra gli *item* e i quattro fattori ipotizzati. Come illustrato nel grafico sottostante, le correlazioni tra gli *item* e i fattori sono tutte superiori a 0.7, indicando un forte legame tra gli *item* e i fattori previsti e confermando, dunque, l'esistenza di una relazione significativa tra gli *item* e i rispettivi fattori. Tuttavia, è emersa una criticità significativa nell'analisi dei risultati: i fattori risultano altamente correlati tra loro, suggerendo la possibilità di una struttura monofattoriale. Questa elevata intercorrelazione tra i fattori potrebbe indicare che i quattro fattori ipotizzati non sono del tutto distinti e potrebbero, in effetti, rappresentare manifestazioni di una singola dimensione sottostante.

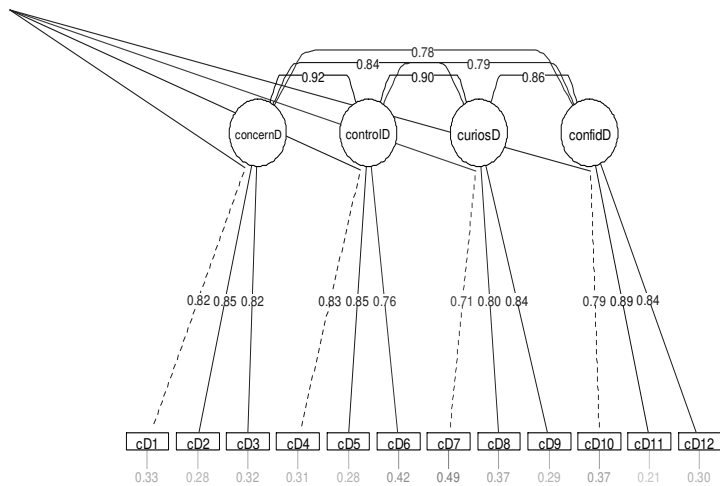


Grafico 1: Analisi CFA modello multifattoriale

Pertanto, è stato deciso di estendere le analisi confermativa precedentemente condotte per la struttura multifattoriale anche alla valutazione di una struttura monofattoriale. Questa scelta è stata motivata dalla necessità di confrontare l'efficacia del modello monofattoriale con quella del modello a quattro fattori. Come riportato nella Tabella 3 sottostante, i risultati ottenuti per il modello monofattoriale sono inferiori rispetto a quelli del modello a quattro fattori. Questi risultati evidenziano chiaramente che, sebbene la struttura monofattoriale possa sembrare una soluzione teoricamente valida, essa non riesce a spiegare adeguatamente la complessità e la variabilità dei dati rispetto al modello a quattro fattori. Di conseguenza, è stato confermato che, nell'ambito delle analisi effettuate, il modello a quattro fattori è più efficace nel fornire una rappresentazione più precisa e robusta del costrutto analizzato, confermando l'ipotesi formulata.

Modello di analisi	Valore numerico
Comparative Fit Index (CFI)	0.92
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.90
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.097
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.053

Tabella 2: valori delle analisi fattoriali confermativa struttura mono-fattoriale

# CAPITOLO 7 STUDIO 2: Analisi del Modello su Ambiente di Lavoro e Adattabilità di Carriera

## 7.1 Metodo

Per testare le ipotesi formulate, una volta raccolti i dati, sono state condotte diverse analisi utilizzando il software statistico SPSS. In primo luogo, è stata esaminata l'affidabilità delle scale utilizzate, incluse le relative sottoscale, attraverso il calcolo dell' $\alpha$  di Cronbach. Successivamente, sono state eseguite analisi delle correlazioni tra i punteggi totali delle varie scale, nonché tra i punteggi delle sottoscale e quelli complessivi, al fine di individuare eventuali relazioni significative tra i costrutti. Le differenze tra i punteggi delle scale in relazione alle variabili socio-demografiche, come genere, età e tipologia lavorativa, sono state poi esaminate attraverso T-test e ANOVA. Queste analisi hanno permesso di rilevare eventuali differenze statisticamente significative nei punteggi attribuiti alle scale in funzione delle caratteristiche dei partecipanti. Parallelamente, è stata condotta un'analisi esplorativa delle risposte qualitative fornite dai partecipanti, sottoponendole a un'analisi tematica seguendo le procedure di Braun e Clarke (2006). In primo luogo, è stato individuato il tema centrale, relativo all'ambiente di lavoro, che è stato esaminato principalmente in termini strutturali. Successivamente, sono state identificate le categorie associate a questo tema, ovvero i temi di secondo livello a cui i partecipanti hanno fatto riferimento nella descrizione dell'ambiente di lavoro. L'analisi delle frequenze ha fornito ulteriori spunti, consentendo di esplorare le co-occorrenze tra le categorie tematiche, con particolare attenzione alle variabili socio-demografiche, come genere ed età, al fine di individuare eventuali differenze significative. Infine, sono state condotte due *path analysis*, mediante il software RStudio (RStudio Team, 2020), per stimare l'intensità degli effetti delle variabili considerate all'interno dei modelli ipotizzati, al fine di comprendere meglio le relazioni tra i vari costrutti e fornire ulteriori evidenze a sostegno delle ipotesi formulate.

## 7.2 Procedura

La raccolta dei dati per la presente ricerca è stata condotta tramite la creazione di un protocollo specifico autosomministrato, la cui compilazione richiedeva circa 15 minuti. Il protocollo comprendeva una sezione quantitativa, una domanda qualitativa e una breve parte dedicata all'esplorazione di alcune dimensioni sociodemografiche dei partecipanti. Nello specifico, la sezione quantitativa prevedeva l'uso di 8 scale di valutazione, che



verranno analizzate in dettaglio in seguito, per un totale di 124 *item*. Inoltre, il protocollo includeva 7 brevi domande sociodemografiche e una domanda aperta di natura qualitativa, volta a invitare i partecipanti a descrivere dettagliatamente il proprio ambiente di lavoro, sia dal punto di vista fisico che strutturale. I dati raccolti sono stati utilizzati esclusivamente per finalità di ricerca, garantendo la massima riservatezza e conformità alle normative vigenti, come indicato nel consenso informato incluso nel protocollo. Il trattamento dei dati è iniziato solo dopo che i partecipanti avevano firmato il consenso. I partecipanti sono stati informati della possibilità di ritirarsi in qualsiasi momento, senza dover giustificare la propria scelta e senza subire alcuna conseguenza. In caso di ritiro, i dati raccolti non sarebbero stati utilizzati, in conformità con il Codice in materia di protezione dei dati personali (D.Lgs. 196/2003). La partecipazione è stata completamente volontaria, riservata a persone maggiorenni e lavoratori, senza alcuna distinzione di genere. Il protocollo di ricerca è stato diffuso utilizzando la metodologia *snowball*, con l'ausilio di piattaforme social come *WhatsApp*, *Instagram* e *LinkedIn*, oltre a contatti diretti via email con referenti aziendali, invitandoli a partecipare al progetto. Per agevolare la partecipazione, il questionario è stato creato e distribuito tramite *Google Moduli*, associato all'account istituzionale degli autori, consentendo l'accesso tramite *link* o *QR code*. Sono state considerate valide solo le risposte complete, accompagnate dal consenso informato.

### 7.3 I partecipanti

Il campione totale quindi è formato da 132 partecipanti di età compresa tra i 21 e i 70 anni, con una media di 36,36 anni e una deviazione standard di 12,93. La distribuzione delle frequenze di età non è uniforme, infatti l'87,1% dei rispondenti si colloca nel *range* di età compreso tra i 22 e i 50 anni. In termini di genere, 56 partecipanti (42,4%) si identificano nel genere maschile e 76 (57,6%) nel genere femminile. È stato inoltre chiesto di indicare il tipo di contratto posseduto dai partecipanti, per facilitare poi l'analisi dei dati e delle correlazioni, è stato deciso di classificare le tipologie di contratti in due categorie: tempo indeterminato e "altro". La categoria "altro" include ad esempio coloro che hanno un contratto a tempo determinato, piuttosto che a chiamata o da libero professionista. Dall'analisi della distribuzione emerge che il 65,9% dei rispondenti, ovvero 87 partecipanti, posseggono un contratto a tempo indeterminato, contro il 34,1% che possiede invece altri tipi di contratti. I lavoratori sono stati ulteriormente classificati in base al loro orario di lavoro, suddivisi in due categorie: coloro che lavorano a tempo pieno (*full-time*) e coloro che hanno altre tipologie di impegno orario, come i liberi professionisti o coloro che svolgono un lavoro *part-time*. Le

percentuali risultano asimmetriche: il 69,7% del campione (92 partecipanti) dichiara di essere impiegato a tempo pieno, mentre il 30,3% (40 partecipanti) lavora con modalità orarie diverse. Infine, è stata indagata la tipologia di lavoro svolto, classificandola dagli autori della ricerca in tre categorie crescenti in base al livello di professionalità e responsabilità richiesto. Un solo partecipante ha preferito non rispondere, portando il campione a 131 dati per questa misura. I risultati mostrano che il 25,8% dei partecipanti (34 persone) svolge un lavoro di bassa professionalità e responsabilità, il 62,9% (83 persone) ha un impiego di livello medio, e solo il 10,6% (14 persone) ricopre una posizione di alto rango. Questo dato evidenzia un limite del campione, in cui l'89,3% dei rispondenti si concentra in lavori di professionalità e responsabilità medio-bassa.

## 7.4 Il Protocollo

Dopo la lettura del consenso informato, è stato illustrato il protocollo di ricerca. Il questionario, incluse le scale, è stato presentato nella sua versione italiana. Per favorire l'inclusione e la partecipazione di coloro che non avessero familiarità con la lingua italiana, l'intero protocollo è stato reso disponibile anche in lingua inglese, con la possibilità di compilarlo tramite un apposito *link*. Le scale sono state somministrate nell'ordine con cui vengono di seguito presentate:

### **Authenticity at work (Van den Bosch & Taris, 2014)**

Il presente strumento è stato validato per misurare i livelli di autenticità esperita specificamente nel contesto lavorativo. La sua costruzione si basa sulla struttura tripartita della scala di autenticità di Wood et al. (2008), con gli item opportunamente adattati per riflettere il costrutto all'interno del contesto professionale. La scala, proposta nella sua versione tradotta in italiano, è composta da dodici *item*, valutati tramite una scala Likert a 5 punti (dove 1 corrisponde a "Mai" e 5 a "Sempre"), e si articola nelle seguenti tre sottodimensioni: autoalienazione, vivere in modo autentico e accettazione di influenze esterne. Di seguito sono riportati alcuni esempi di *item* rappresentativi delle tre sottodimensioni: *“Sul posto di lavoro mi comporto in accordo con i miei valori e le mie credenze”*; *“Nel mio ambiente di lavoro mi sento come se fossi stato separato/a da ciò che sono realmente”*; *“Al lavoro, sono molto influenzato dalle opinioni degli altri”*.

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

Il presente strumento, sviluppato dagli autori, è concepito per misurare i livelli di *work engagement* nella pratica professionale. Originariamente progettato per valutare tre fattori distintivi del *work engagement*, ovvero il vigore, l'assorbimento e la dedizione, le analisi successive hanno rivelato una struttura monodimensionale. Nel protocollo attuale è impiegata una versione ridotta dello strumento, costituita da nove *item*, i quali sono valutati attraverso una scala Likert a 7 punti (dove 0 corrisponde a "Mai" e 6 a "Sempre"). Di seguito sono forniti alcuni esempi di *item*: *“Mi lascio trasportare completamente quando lavoro”*; *“Sono entusiasta del mio lavoro”*; *“Nel mio lavoro mi sento forte e vigoroso”*.

### **Workplace Environment Scale (Bangwal & Timari, 2019)**

Gli autori hanno sviluppato questo strumento con l'obiettivo di misurare la percezione dei lavoratori riguardo al loro ambiente di lavoro, in relazione alla soddisfazione lavorativa e all'intenzione di permanenza all'interno dell'organizzazione. Il questionario si compone di 20 *item*, ai quali i partecipanti sono invitati a rispondere utilizzando una scala Likert a 5 punti (dove 1=Per niente d'accordo e 5=Completamente d'accordo). Lo strumento è articolato in quattro sottoscale: *Workspace*, *Departmental Space*, *Intention to Stay* e *Job Satisfaction*. Esempi di *item* per ciascuna sottodimensione includono rispettivamente: *“Nel mio posto di lavoro, posso godere della vista dell'ambiente esterno”*; *“Nel mio posto di lavoro, ho facile accesso all'attrezzatura e al materiale necessario”*; *“Ho intenzione di lavorare a lungo in questa organizzazione”*; *“Mi sento soddisfatto della progettazione del posto di lavoro dell'azienda”*.

### **Satisfaction With Life Scale (Diener et al., 1985)**

Lo strumento è progettato per valutare il livello di soddisfazione personale dei rispondenti riguardo alla loro vita. La scala, di natura monodimensionale, è costituita da 5 *item* a cui i partecipanti sono chiamati a rispondere utilizzando una scala Likert a 7 punti, dove 1 corrisponde a "Completamente in disaccordo" e 7 a "Completamente d'accordo". Esempi di *item* inclusi nella scala sono: *“Per la maggior parte la mia vita si avvicina al mio ideale”*; *“Se potessi vivere la mia vita di nuovo, non cambierei quasi nulla”*.

### **Career Adapt-Abilities Scale (Savickas, 2009)**

Lo strumento sviluppato dall'autore è progettato per esaminare i livelli di adattabilità di carriera, in linea con il modello teorico del costruito da lui stesso teorizzato. Questo

modello è articolato in quattro dimensioni principali, corrispondenti alle quattro sottoscale dello strumento: *Concern*, *Control*, *Curiosity* e *Confidence*. Il questionario comprende un totale di 24 *item*, ai quali i partecipanti rispondono utilizzando una scala Likert a 5 punti, dove 1 corrisponde a "Posseggo molto poco questa capacità" e 5 a "Posseggo moltissimo questa capacità". Di seguito sono riportati alcuni esempi di *item* rappresentativi delle quattro sottodimensioni: *"Riflettere su come sarà il mio futuro"*; *"Assumermi la responsabilità delle mie azioni"*; *"Cercare opportunità che mi aiutino a crescere come persona"*; *"Essere competente nelle attività che devo fare"*.

### **Career Sustainability Scale (Chin et al., 2022)**

Questo strumento validato è concepito per misurare i livelli di sostenibilità percepita del lavoro, con un'enfasi particolare sull'aspetto sociale. La scala si articola in dodici *item* suddivisi in quattro sottoscale, ciascuna delle quali valuta aspetti specifici: la disponibilità di risorse, la flessibilità, le opportunità di aggiornamento e rinnovamento e l'integrabilità, intesa come la capacità di connettere e combinare diverse conoscenze per ottenere una visione complessiva e raggiungere obiettivi lavorativi e personali. Le risposte vengono fornite utilizzando una scala Likert a 6 punti, che va da 1=Per niente d'accordo a 6=Completamente d'accordo. Di seguito, alcuni esempi di *item* per ciascuna sottodimensione: *"Il mio lavoro mi fa sentire felice perché sento di sfruttare le mie risorse"*; *"Il mio lavoro mi consente molta flessibilità"*; *"Il mio lavoro mi consente di reinventarmi, riposizionarmi, rinnovarmi"*; *"Nel mio lavoro sono in grado di valutare in modo critico le informazioni che ricevo dalle diverse fonti"*

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

Lo strumento sviluppato dall'autrice, attualmente in fase di validazione, mira a offrire un contributo significativo al processo di validazione stessa. La scala è stata creata con l'obiettivo di misurare il costrutto dell'adattabilità digitale di carriera, basandosi sulla teoria dell'adattabilità di carriera proposta da Savickas. In particolare, essa si ispira alla *Career Adapt-Abilities Scale – Short Form* di Savickas et al. (2017), ma gli *item* sono stati rivisti e adattati per meglio rispecchiare e misurare l'adattabilità digitale. Analogamente alla scala di Savickas, la nostra versione include 12 *item*, suddivisi in quattro dimensioni: *Digital Concern*, *Digital Control*, *Digital Curiosity* e *Digital Confidence*. I partecipanti rispondono utilizzando una scala Likert a 5 punti, dove 1 indica "Posseggo molto poco questa capacità" e 5 "Posseggo moltissimo questa capacità". Di seguito vengono forniti alcuni esempi di *item* relativi a ciascuna dimensione.: *"Riflettere su come sarà il mio futuro dal punto di vista*

*digitale*”; *“Prendere autonomamente decisioni per fronteggiare la digital transition”*; *“Cercare nuove opportunità digitali che mi aiutino a crescere come persona”*; *“Lavorare per migliorare le proprie abilità digitali”*.

### **Perceived Stress Questionnaire (Fliege et al., 2009)**

Lo strumento elaborato dagli autori è progettato per misurare il livello di stress percepito dai partecipanti nell’arco degli ultimi due anni. Questa scala comprende 30 *item*, e le risposte sono raccolte utilizzando una scala Likert a 4 punti, con valori che vanno da 1 a 4, dove 1 corrisponde a "quasi mai" e 4 a "abituamente". Per garantire una corretta interpretazione dei risultati, è necessario ribaltare i punteggi dei seguenti *item*: 1, 7, 10, 13, 17, 21, 25 e 29. Nella presente ricerca, è stato considerato esclusivamente il punteggio totale della scala, senza analizzare le sottodimensioni specifiche. Di seguito sono forniti alcuni esempi di item presenti nello strumento: *“Sente che ci si aspetta troppo da lei”*; *“Sente che i suoi problemi si ammucchiano”*; *“Ha abbastanza tempo per sé stesso(a)”*.

Nella sezione conclusiva del questionario, sono state inserite domande di natura socio-demografica al fine di ottenere una rappresentazione più dettagliata del campione di dati raccolto. In particolare, è stato richiesto ai partecipanti di indicare il proprio genere, età, nazionalità, comune di residenza, tipologia di lavoro svolto, orario di lavoro e tipologia di contratto. A completamento, è stata proposta un’ultima domanda aperta di carattere qualitativo, volta a far descrivere ai partecipanti il proprio ambiente di lavoro, sia dal punto di vista fisico che strutturale, con l’ausilio di un esempio per facilitare la compilazione. L’*item* specifico era il seguente: *Per favore descriva brevemente il suo luogo di lavoro, precisando gli aspetti strutturali ed ambientali (es. Un bar di un piccolo paese, che può ospitare 40 persone con una decina di tavoli. Ha un piccolo spazio esterno con altri 4 tavoli. Si affaccia sulla strada principale, ha due grandi finestre, delle luci alle pareti e sopra il bancone. Il deposito è sul retro. Alcuni frigoriferi sono nel retro ed è un po' scomodo).*

## **7.5 Attendibilità delle scale**

L’attendibilità delle misure è stata valutata utilizzando il coefficiente  $\alpha$  di Cronbach. Poiché tutti i valori ottenuti superano la soglia di .60, considerata dalla tradizione psicometrica come il minimo accettabile, gli strumenti impiegati risultano adeguati per scopi di ricerca. I valori di  $\alpha$  sono soddisfacenti sia per le singole sottoscale sia per l’intera scala. Nella Tabella 3 sono riportati i coefficienti di affidabilità calcolati. Le analisi successive saranno quindi interpretate alla luce di questi coefficienti.

<b>Strumento e Dimensioni</b>	<b>Coefficienti Alpha di Cronbach</b>
Authenticity at work	$\alpha = .81$
- authentic living	$\alpha = .64$
- self alienation	$\alpha = .75$
- external influence	$\alpha = .74$
Utrecht Work Engagement Scale	$\alpha = .93$
Work Environment Scale	$\alpha = .87$
- workspace	$\alpha = .75$
- departmental space	$\alpha = .78$
- intention to stay	$\alpha = .62$
- job satisfatcion	$\alpha = .73$
Satisfaction with Life Scale	$\alpha = .85$
Career Adapt-Abilities Scale	$\alpha = .92$
- concern	$\alpha = .85$
- control	$\alpha = .77$
- curiosity	$\alpha = .83$
- confidence	$\alpha = .84$
Career Sustainability Scale	$\alpha = .92$
- resourceful	$\alpha = .83$
- flexible	$\alpha = .61$
- renewable	$\alpha = .85$
- integrability	$\alpha = .89$
Digital Career Adapt.Abilities Scale	$\alpha = .94$
- digital concern	$\alpha = .87$
- digital control	$\alpha = .86$
- digital curiosity	$\alpha = .83$
- digital confidence	$\alpha = .87$
Perceived Stress Questionnaire	$\alpha = .92$

Tabella 3: attendibilità delle misure

Inoltre, per valutare l'affidabilità complessiva degli strumenti impiegati, abbiamo calcolato l'affidabilità escludendo, di volta in volta, un singolo *item* (*reliability if an item is dropped*). I risultati ottenuti hanno confermato la solidità e la coerenza interna delle scale utilizzate in questa ricerca.

## 7.6 H2: Analisi delle correlazioni tra le scale

Al fine di verificare la seconda ipotesi formulata nell'elaborato (H2), sono state condotte analisi di correlazione utilizzando l'indice di correlazione R di Pearson all'interno del nostro

campione. In particolare, è stata esaminata la correlazione tra la dimensione dell'ambiente fisico di lavoro e il costrutto dell'autenticità. Si è supposto, infatti, che non solo l'ambiente socio-psicologico di lavoro potesse essere legato all'autenticità percepita, ma anche al contesto fisico di lavoro. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, nello specifico, ci si aspettava che valutazioni più positive della percezione del proprio ambiente fisico di lavoro fossero correlate positivamente con la percezione dell'autenticità vissuta. I risultati mostrano che, i due costrutti presentano una correlazione positiva, la quale, pur non essendo particolarmente alta, risulta significativa ( $r=.25$ ). Analizzando anche le correlazioni tra le sottoscale dei due costrutti in questione, emerge che la dimensione dell'autenticità relativa all'influenza degli altri non mostra correlazioni significative con nessuna delle dimensioni dell'ambiente di lavoro, né con il totale. Al contrario, la dimensione più pura del costrutto dell'autenticità, ossia quella del vivere in maniera autentica, presenta correlazioni positive significative con tutte le quattro dimensioni della scala dell'ambiente fisico di lavoro e con il totale. In dettaglio: con la dimensione del *workspace* ( $r=.18$ ); con il *departmental space* ( $r=.26$ ); con l'*intention to stay* ( $r = .40$ ); con la *job satisfaction* ( $r= .25$ ); e con il totale ( $r=.34$ ). Infine, la dimensione dell'autenticità riferita all'alienazione del sé mostra una correlazione negativa debolmente significativa con il totale ( $r=-.18$ ), mentre la correlazione negativa con la dimensione dell'*intention to stay* è decisamente più significativa ( $r=-.25$ ). Nella letteratura esistente, la relazione tra il costrutto dell'ambiente di lavoro e la sostenibilità di carriera è stata per lo più analizzata da una prospettiva socio-psicologica. La presente ricerca, tuttavia, si propone di esaminare questa relazione dal punto di vista dell'ambiente fisico di lavoro. Si ipotizza una correlazione positiva tra i due costrutti, suggerendo che un ambiente fisico di lavoro favorevole possa avere un impatto positivo sulla sostenibilità di carriera. Dai risultati emerge una correlazione positiva significativa tra i punteggi totali delle due scale considerate ( $r=.52$ ). Inoltre, i punteggi complessivi della scala che valuta l'ambiente di lavoro mostrano una correlazione positiva significativa con tutte le dimensioni del costrutto della sostenibilità di carriera, nello specifico: con la dimensione *resourceful* ( $r=.48$ ), *flexible* ( $r=.47$ ), *renewable* ( $r=.49$ ) e *integrative* ( $r=.37$ ). La dimensione della scala di valutazione dell'ambiente di lavoro *intention to stay* presenta le correlazioni più elevate con le dimensioni della sostenibilità di carriera e con il punteggio totale, con una correlazione positiva superiore a  $r=.50$  per tutte le dimensioni. Anche la dimensione relativa alla *job satisfaction* e al *departmental space* mostra una correlazione positiva significativa con tutte le sottoscale della sostenibilità. Tuttavia, la sottoscala del *workspace* presenta correlazioni positive debolmente significative, limitandosi a quelle con la sottoscala *resourceful* e con il punteggio

totale, con coefficienti di  $r=.20$  e  $r=.19$ , rispettivamente. Successivamente, è stata verificata la coerenza dei risultati ottenuti con le evidenze presenti in letteratura, che indicano una correlazione tra l'ambiente fisico di lavoro e i tre *outcome* previsti dal modello di ricerca: soddisfazione, *work engagement* e stress. In particolare, sulla base della letteratura esaminata, si ipotizzava che il costrutto dell'ambiente fisico di lavoro fosse positivamente correlato al *work engagement* e alla soddisfazione, e negativamente correlato ai livelli di stress percepito, suggerendo che una migliore valutazione dell'ambiente fisico di lavoro fosse associata a livelli inferiori di stress percepito. I risultati delle analisi delle correlazioni hanno confermato queste ipotesi, evidenziando una forte correlazione positiva tra l'ambiente di lavoro e i livelli di *work engagement* ( $r=.52$ ). Le analisi hanno rilevato una correlazione positiva significativa tra l'ambiente di lavoro e la soddisfazione ( $r=.38$ ) e una correlazione negativa significativa tra l'ambiente di lavoro e lo stress ( $r=-.26$ ). Inoltre, tutte le sottoscale dell'ambiente fisico di lavoro evidenziano correlazioni positive con la scala del *work engagement* e della soddisfazione. Tuttavia, l'unica dimensione che presenta una correlazione positiva debolmente significativa con il *work engagement* è il *workspace*, con un coefficiente di  $r=.17$ . La relazione tra lo stress e l'ambiente di lavoro si rivela più complessa, poiché solo due sottoscale, *intention to stay* e *departmental space*, mostrano una correlazione negativa significativa con il costrutto dello stress. Inoltre, è stata analizzata la correlazione tra l'ambiente fisico di lavoro e l'adattabilità di carriera, con l'ipotesi che tale correlazione possa essere significativamente positiva e lineare. Dall'analisi delle correlazioni è emerso che esiste una correlazione positiva tra l'ambiente di lavoro e l'adattabilità di carriera ( $r=.38$ ). Poiché entrambe le scale sono multifattoriali, per comprendere meglio la relazione tra questi due costrutti, sono state esaminate anche le correlazioni tra le rispettive dimensioni. I punteggi complessivi della scala dell'ambiente di lavoro mostrano una correlazione positiva con tutte le dimensioni dell'adattabilità di carriera, nello specifico: con il *concern* ( $r=.28$ ), con il *control* ( $r=.29$ ), con la *curiosity* ( $r=.32$ ) e con la *confidence* ( $r=.37$ ). La dimensione *departmental space* evidenzia correlazioni positive superiori a  $r=.21$  con tutte le dimensioni dell'adattabilità di carriera, oltre a una correlazione positiva significativa con il punteggio totale ( $r=.33$ ). Diversamente, i risultati relativi alla dimensione *workspace* non sono altrettanto incoraggianti, poiché essa non mostra alcuna correlazione significativa con le dimensioni dell'adattabilità di carriera. Al contrario, le dimensioni *intention to stay* e *job satisfaction* presentano correlazioni positive significative con tutti gli elementi dell'adattabilità di carriera, oltre che con i punteggi totali. È stata inoltre indagata la correlazione tra i punteggi della scala dell'adattabilità di carriera e quelli dell'autenticità. L'analisi dei risultati



fa emergere una correlazione positiva significativa tra i punteggi complessivi delle due scale ( $r=.28$ ). Esaminando le sottoscale, si rileva che il *concern* presenta una correlazione positiva, seppur debolmente significativa, solo con la dimensione del vivere in maniera autentica ( $r=.21$ ). Le dimensioni *control*, *curiosity* e *confidence* mostrano correlazioni positive con i punteggi complessivi dell'autenticità (rispettivamente  $r=.37$ ,  $r=.23$ ,  $r=.32$ ) e correlazioni significative con la dimensione vivere in maniera autentica, con coefficienti di correlazione superiori a  $.30$ . La dimensione dell'autenticità relativa all'influenza degli altri evidenzia una sola correlazione significativa, sebbene irregolare, con la dimensione del *control* ( $r=.30$ ), mentre l'alienazione del sé mostra un'unica correlazione significativa, negativa, con la dimensione della *confidence* ( $r=-.23$ ). Ci si aspettava inoltre, una significativa correlazione positiva tra l'adattabilità di carriera e la sostenibilità della carriera. In altri termini, si prevedeva che una maggiore capacità di adattarsi alle sfide e ai cambiamenti del contesto lavorativo favorisse una maggiore sostenibilità della carriera. L'analisi delle correlazioni ha confermato una forte correlazione positiva tra i due costrutti ( $r=.52$ ). Tutte le dimensioni della sostenibilità di carriera mostrano una correlazione significativa con i punteggi complessivi dell'adattabilità di carriera, con valori superiori a  $r=.39$ . Analogamente, tutte le dimensioni dell'adattabilità di carriera presentano correlazioni altamente significative con le dimensioni della sostenibilità di carriera. Tra queste, il *concern* risulta leggermente meno correlato, pur mantenendo la significatività nelle correlazioni, con valori che non superano  $r=.28$ , ad eccezione della correlazione con il *resourceful* che raggiunge  $r=.31$ . Inoltre, tutte le dimensioni dell'adattabilità di carriera mostrano una significativa correlazione positiva con i punteggi complessivi della sostenibilità di carriera, nello specifico: con il *concern* ( $r=.31$ ), con il *control* ( $r=.43$ ), con la *curiosity* ( $r=.48$ ) e con la *confidence* ( $r=.52$ ). Infine, con la seguente analisi delle correlazioni si intende dunque arricchire ulteriormente la base di conoscenze esistente, confermando l'ipotesi che elevati livelli di *career adaptability* siano correlati con minori livelli di stress e di maggiori livelli di *work engagement* e soddisfazione nella vita. I dati raccolti dal campione evidenziano correlazioni consistenti che corroborano le evidenze già presenti in letteratura. In particolare, l'adattabilità di carriera mostra forti correlazioni positive con i costrutti di *work engagement* e soddisfazione lavorativa, con coefficienti di  $r=.46$  e  $r=.31$ , rispettivamente, mentre è confermata una correlazione negativa significativa con lo stress ( $r=-.31$ ). Tutte le dimensioni del costrutto di adattabilità di carriera mostrano correlazioni significative con gli *outcome* considerati, ad eccezione del *concern*, che non presenta correlazioni significative con i livelli di stress e solo una correlazione debolmente significativa con i livelli di soddisfazione

( $r=.18$ ). Pertanto, come illustrato nel grafico sottostante, che rappresenta le correlazioni tra i punteggi totali delle scale analizzate, i risultati confermano la seconda ipotesi dell'elaborato (H2), ovvero la prima del secondo studio, supportando così le aspettative teoriche e i modelli proposti nella ricerca.

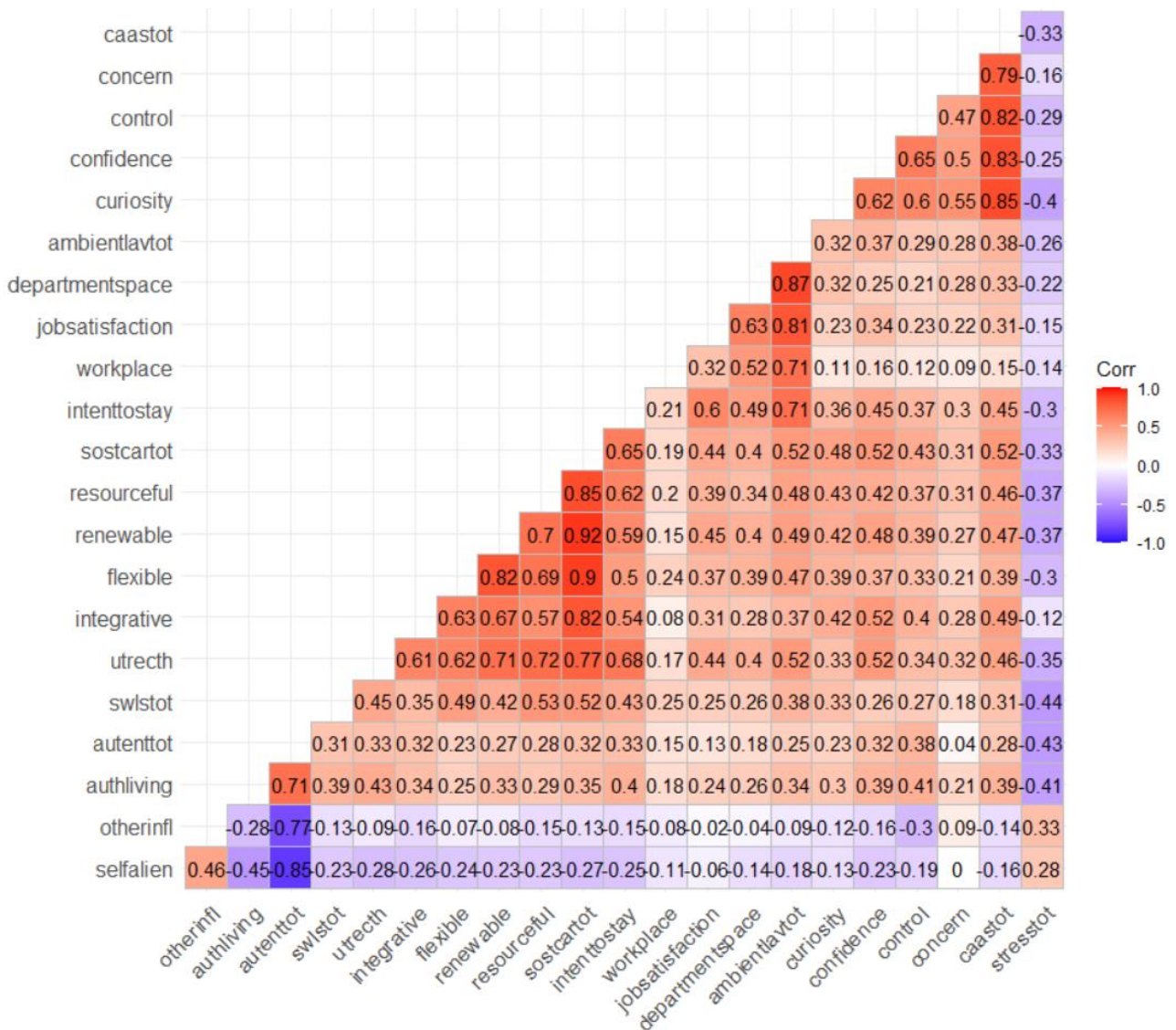


Grafico 2: Correlazioni tra le scale e sottoscale con l'indice R di Pearson. *ambientlavtot* = punteggi totali WES; *autenttot* = punteggi totali AaW; *caastot* = punteggi totali CAAS; *sostcartot* = punteggi totali CSS; *utrecht* = punteggi totali UWES; *swlstot* = punteggi totali SWLS; *stresstot* = punteggi totali PSQ; *selfalien* = punteggi sottoscala self alienation; *otherinfl* = punteggi sottoscala external influence; *authliving* = punteggi sottoscala authentic living; *integrative* = punteggi sottoscala integrability; *flexible* = punteggi sottoscala flexible; *resourceful* = punteggi sottoscala resourceful; *renewable* = punteggi sottoscala renewable workplace = punteggi sottoscala workspace; *departmentspace* = punteggi sottoscala departmental space; *intenttostay* = punteggi sottoscala intention to stay. *jobsatisfaction* = punteggi sottoscala job satisfaction; *concern* = punteggi sottoscala concern; *control* = punteggi sottoscala control; *curiosity* = punteggi sottoscala curiosity; *confidence* = punteggi sottoscala confidence.

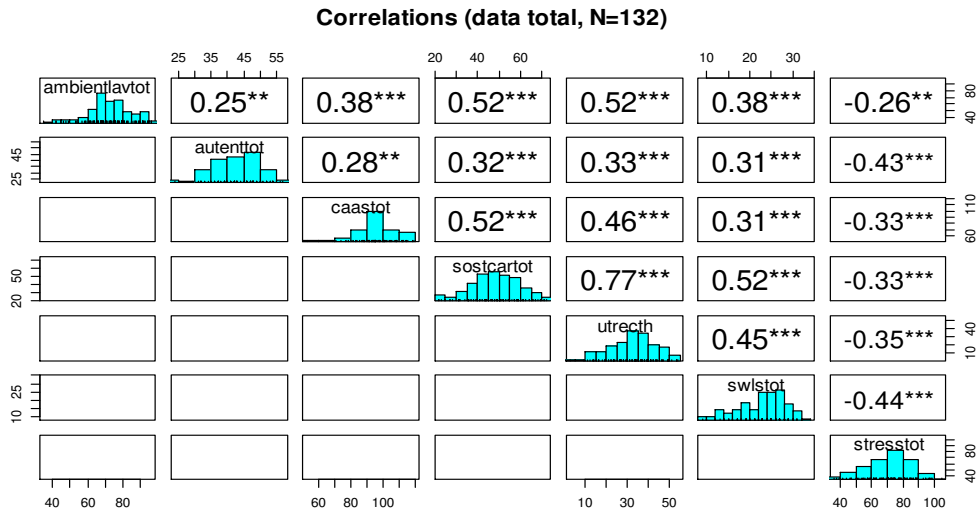


Grafico 3: Correlazione tra le scale con l'indice  $r$  di Pearson. *ambientlavtot* = punteggi totali WES; *autenttot* = punteggi totali AaW; *caastot* = punteggi totali CAAS; *sostcartot* = punteggi totali CSS; *utrecht* = punteggi totali UWES; *swlstot* = punteggi totali SWLS; *stresstot* = punteggi totali PSQ.

## 7.7 H3: Confronto delle medie di variabili socio-demografiche

Sono state condotte ulteriori analisi per verificare la terza ipotesi formulata nell'elaborato. A tal fine, è stata impiegata la metodologia del confronto tra le medie per identificare eventuali differenze significative all'interno dei diversi gruppi delle variabili socio-demografiche. In particolare, il T-test è stato utilizzato per analizzare le differenze tra le medie relative al genere, alla tipologia di contratto e all'orario di lavoro, mentre l'ANOVA è stata impiegata per esaminare le variabili età e rango professionale, poiché composte da più di due gruppi distinti. Nel caso dell'età, il campione è stato suddiviso in quattro categorie: 21-25 anni, 26-30 anni, 31-40 anni e dai 41 anni in su. Per fornire un quadro completo, verranno esaminate le eventuali differenze significative nelle medie dei gruppi anche relativamente alle risposte alla scala Digital Career Adapt-Abilities Scale – short form. Di seguito verranno riportati esclusivamente i risultati statisticamente significativi per ciascuna variabile indipendente.

### 7.7.1 Genere

Il genere ha mostrato differenze significative tra le medie nelle seguenti scale:

- *Utrecht Work Engagement Scale*. Le persone di genere femminile hanno espresso più elevati livelli medi di questo costrutto rispetto alle persone di genere maschile.  $M(\text{uomini}) = 30.91$ ;  $M(\text{donne}) = 34.80$ ;  $t = -2.085$ ;  $df = 130$ ;  $p\text{-value} = 0.039$ ;

- *Career Sustainability Scale*. Le persone di genere femminile hanno espresso più elevati livelli medi di questo costrutto rispetto alle persone di genere maschile. M(uomini)= 46.16; M(donne)= 50.60; t= -2.205; df= ; p-value= 0.029.

	UOMINI		DONNE		t-Test	
	Media	DS	Media	DS	t	p-value
AaW	42,55	6,43	43,46	6,92	-.766	.445
UWES	30,91	11,61	34,80	9,78	-2.085	.039*
SWLS	22,85	5,83	23,31	5,83	-.470	.639
WES	70,82	11,99	74,78	11,92	-1.885	.062
CSS	46,16	11,79	50,60	10,94	-2.205	.029*
CAAS	94,64	12,26	97,05	12,04	-1.127	.262
D-CAAS	40,53	11,98	38,57	10,68	-.987	.325
PSQ	70,87	13,84	71,90	15,01	-.404	.687

Tabella 4: Tabella differenze tra medie per il genere, sig p-value<0.05. *AaW* = *Authenticity at Work*; *UWES* = *Utrecht Work Engagement Scale*; *SWLS* = *Satisfaction With Life Scale*; *WES* = *Work Environment Scale*; *CSS* = *Career Sustainability Scale*; *CAAS* = *Career Adapt-Abilities Scale*; *D-CAAS* = *Digital Career Adapt-Abilities Scale* *PSQ* = *Perceived Stress Questionnaire*.

Nell'ipotesi formulata riguardo alle differenze di genere, si prevedeva che gli uomini ottenessero punteggi medi significativamente più alti rispetto alle donne nelle dimensioni di percezione dell'adattabilità e della sostenibilità di carriera. Tuttavia, i risultati dello studio offrono un quadro diverso, smentendo l'ipotesi iniziale. Infatti, mentre nella scala relativa all'adattabilità di carriera non emergono differenze significative nei punteggi medi tra uomini e donne, è nella scala di percezione della sostenibilità di carriera che si osserva un dato interessante: le donne riportano punteggi medi più elevati rispetto agli uomini, contraddicendo quanto rilevato dalla letteratura pregressa in questo ambito. Inoltre, un'ulteriore differenza significativa emersa riguarda il *work engagement*: le donne del campione, infatti, mostrano mediamente livelli di *engagement* superiori a quelli degli uomini. Questo dato non è pienamente supportato dalla letteratura scientifica, che presenta risultati contrastanti in merito (Cenkci & Özçelik, 2015; Konrad et al., 2000; Lee & Eissenstat, 2018). Questi risultati ci suggeriscono la necessità di effettuare ulteriori approfondimenti per comprendere meglio le dinamiche alla base delle differenze di genere in relazione con le variabili considerate.

## 7.7.2 Orario di lavoro

Dall'analisi delle differenze tra le medie relative all'orario di lavoro dei partecipanti e alle loro caratteristiche socio-demografiche sono emerse le seguenti differenze statisticamente significative:

- *Authenticity at Work*. Le persone con altri tipi di coinvolgimento orario hanno ottenuto, in media, punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un orario di lavoro a tempo pieno (42.15 vs 45.20;  $t = -2.444$ ;  $df = 130$ ;  $p\text{-value} = 0.016$ ).
- *Utrecht Work Engagement Scale*. Le persone con orario di lavoro a tempo pieno hanno ottenuto, in media, punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un altro tipo di coinvolgimento orario (34.68 vs 29.63;  $t = 2.645$ ;  $df = 130$ ;  $p\text{-value} = 0.010$ ).
- *Career Sustainability Scale*. Le persone con orario di lavoro a tempo pieno hanno ottenuto, in media, punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un altro tipo di coinvolgimento orario (50.91 vs 43.67;  $t = 3.465$ ;  $df = 130$ ;  $p\text{-value} < 0.001$ ).
- *Digital Career Adapt-Abilities Scale*. Le persone con orario di lavoro a tempo pieno hanno ottenuto, in media, punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un altro tipo di coinvolgimento orario (41.34 vs 34.95;  $t = 3.099$ ;  $df = 130$ ;  $p\text{-value} = 0.002$ ).

	FULL-TIME		ALTRO		t-Test	
	Media	DS	Media	DS	t	p-value
AaW	42,15	6,96	45,20	5,60	-2,444	.016*
UWES	34,68	10,82	29,62	9,76	2,645	.010*
SWLS	23,66	5,35	21,87	5,78	1,72	.088
WES	73,54	12,16	72,10	11,94	.630	.530
CSS	50,91	10,71	43,67	11,73	3.465	<.001*
CAAS	97,20	11,65	93,32	12,97	1,698	.092
D-CAAS	41,34	10,61	34,95	11,54	3,099	.002*
PSQ	71,47	14,61	71,45	14,35	-.010	.992

Tabella 5: Tabella differenza tra medie per l'orario lavorativo orario, sig  $p\text{-value} < 0.05$ . *AaW* = *Authenticity at Work*; *UWES* = *Utrecht Work Engagement Scale*; *SWLS* = *Satisfaction With Life Scale*; *WES* = *Work Environment Scale*; *CSS* = *Career Sustainability Scale*; *CAAS* = *Career Adapt-Abilities Scale*; *D-CAAS* = *Digital Career Adapt-Abilities Scale* *PSQ* = *Perceived Stress Questionnaire*.

Per quanto riguarda le ipotesi avanzate in relazione al ruolo del coinvolgimento orario, i risultati hanno confermato solo parzialmente le aspettative iniziali. In linea con l'ipotesi, i lavoratori con un impiego *full-time* riportano punteggi più elevati nella percezione della propria carriera come più sostenibile rispetto ai lavoratori con altre forme di coinvolgimento orario. Tuttavia, l'altra ipotesi, secondo la quale i lavoratori *full-time* avrebbero punteggi più alti in termini di adattabilità di carriera, non è stata confermata in maniera significativa: sebbene i punteggi siano effettivamente superiori, non raggiungono la soglia di significatività statistica. Pertanto, le ipotesi avanzate sono state confermate solo parzialmente. Altri risultati degni di nota emergono dall'analisi e richiedono ulteriori approfondimenti. In particolare, i lavoratori full-time registrano punteggi medi significativamente più alti sia nella scala del work engagement che nell'adattabilità digitale di carriera. Questo suggerisce un maggiore coinvolgimento lavorativo rispetto ai colleghi con contratti diversi, come part-time o a tempo determinato, probabilmente grazie alla stabilità e continuità offerta dal lavoro a tempo pieno, che può facilitare una maggiore motivazione e capacità di adattamento ai cambiamenti digitali. Un dato più controintuitivo, invece, è che i lavoratori con forme di coinvolgimento orario diverse dal full-time riportano punteggi medi significativamente più elevati nella scala dell'autenticità percepita a lavoro, aprendo così nuovi spunti di riflessione sulle dinamiche che influenzano la percezione dell'autenticità in contesti lavorativi flessibili.

### 7.7.3 Contratto di lavoro

	INDETERMINATO		ALTRO		t-Test	
	Media	DS	Media	DS	t	p-value
AaW	43,82	6,54	41,62	6,84	1,80	.073
UWES	33,47	10,42	32,53	11,40	.474	.636
SWLS	23,05	5,44	23,24	5,74	-.183	.855
WES	73,32	12,05	72,68	12,22	.285	.776
CSS	48,78	10,87	48,60	12,71	.086	.932
CAAS	97,21	12,43	93,73	11,36	1.570	.119
D-CAAS	40,06	11,07	38,13	11,61	.936	.175
PSQ	72,82	14,42	68,84	14,39	1,505	.135

Tabella 6: Tabella differenza tra medie per la tipologia di contratto, sig p-value<0.05. *AaW* = *Authenticity at Work*; *UWES* = *Utrecht Work Engagement Scale*; *SWLS* = *Satisfaction With Life Scale*; *WES* = *Work Environment Scale*; *CSS* = *Career Sustainability Scale*; *CAAS* = *Career Adapt-Abilities Scale*; *D-CAAS* = *Digital Career Adapt-Abilities Scale* *PSQ* = *Perceived Stress Questionnaire*.

Il tipo di contratto dei partecipanti allo studio, come indicato nella tabella 6, non ha evidenziato differenze significative tra le medie nelle varie scale esaminate. Questo risultato suggerisce che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, le medie ottenute sui diversi strumenti di misura utilizzati rimangono sostanzialmente uniformi, senza variazioni rilevanti tra i gruppi.

## 7.7.4 Età

La variabile età dei partecipanti allo studio, come indicato nella tabella sottostante, non ha evidenziato differenze significative tra le medie nelle diverse scale considerate. Tuttavia, si osservano differenze prossime alla significatività per i punteggi nella scala delle Digital Career Adapt-Abilities ( $F=2.278$ ;  $p\text{-value}=0.083$ ), con le persone appartenenti alla fascia d'età più elevata che tendono a riportare punteggi inferiori. Questo dato indica che le medie rilevate attraverso i vari strumenti di misura restano sostanzialmente invariate tra i gruppi, indipendentemente dall'età dei soggetti coinvolti.

	21-25 ANNI		26-30 ANNI		31-40 ANNI		41+ ANNI		ANOVA	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS	F	p-value
AaW	42,32	6,89	43,29	6,57	43,70	6,25	44,35	7,21	.547	.651
UWES	33,24	10,54	31,83	11,35	33,23	8,65	34,52	14,16	.212	.888
SWLS	23,49	5,14	22,33	6,39	22,80	5,97	23,47	5,07	.305	.882
WES	72,63	11,37	69,95	14,54	73,46	9,20	78,58	14,19	1.784	.153
CSS	49,00	12,14	47,95	12,42	48,70	9,18	48,82	12,26	.047	.987
CAAS	95,36	11,37	96,50	11,96	96,43	12,30	97,05	15,50	.123	.947
D-CAAS	41,01	11,28	41,00	10,76	38,16	10,60	33,58	11,65	2.278	.083
PSQ	69,29	13,46	76,00	16,68	72,46	14,17	71,11	14,93	1.301	.277

Tabella 7: Tabella differenza tra medie per età, sig  $p\text{-value}<0.05$ . *AaW = Authenticity at Work; UWES = Utrecht Work Engagement Scale; SWLS = Satisfaction With Life Scale; WES = Work Environment Scale; CSS = Career Sustainability Scale; CAAS = Career Adapt-Abilities Scale; D-CAAS = Digital Career Adapt-Abilities Scale PSQ = Perceived Stress Questionnaire.*

## 7.7.5 Livello professionale

Il livello professionale ha evidenziato significative differenze tra i punteggi medi dei gruppi nelle diverse scale considerate dal protocollo di studio. Nella tabella sottostante sono illustrati i confronti tra le medie dei gruppi, evidenziando le differenze significative con un  $p\text{-value} < 0.05$ . Dai risultati emergono le seguenti tendenze. La prima si riscontra sia nella *Career Adapt-Abilities Scale* ( $F=6.124$ ;  $p\text{-value}=0.003$ ) che nella *Work Environment Scale* ( $F=3.560$ ;  $p\text{-value}=0.031$ ). In queste dimensioni, i partecipanti con livelli professionali bassi

ottengono punteggi superiori rispetto a quelli con livelli medi, mentre i punteggi più alti si registrano tra coloro con livelli professionali elevati. La seconda riguarda i punteggi totali della scala di *Career Sustainability*, dove si osserva un aumento progressivo: all'aumentare del livello professionale, i punteggi sulla sostenibilità della carriera crescono proporzionalmente ( $F=5.510$ ;  $p\text{-value}=0.005$ ). Questo indica una maggiore percezione di sostenibilità della carriera tra i professionisti con livelli professionali più alti. In contrasto, la scala relativa allo stress presenta un comportamento diverso. Si rileva una significativa differenza tra i punteggi dei rispondenti con livelli professionali bassi e quelli con livelli medio-alti ( $F=5.572$ ;  $p\text{-value}=0.005$ ). In particolare, i rispondenti con livelli professionali medio-alti riportano livelli di stress percepito significativamente superiori rispetto ai lavoratori con livelli professionali più bassi.

	BASSO		MEDIO		ALTO		ANOVA	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	F	p-value
AaW	42,55	6,81	43,20	6,55	43,64	7,75	.163	.850
UWES	31,32	10,85	32,77	10,90	39,07	7,45	2.742	.068
SWLS	22,32	5,81	23,38	5,61	23,50	4,60	.474	.624
WES	73,55	13,60	71,75	11,16	80,85	11,09	3.560	.031*
CSS	45,11	12,99	48,84	10,96	56,85	6,02	5.510	.005*
CAAS	97,41	11,51	93,86	11,93	105,42	11,13	6.124	.003*
D-CAAS	37,26	11,49	39,63	11,64	43,50	7,37	1.562	.214
PSQ	64,44	14,52	73,75	14,12	73,28	10,54	5.572	.005*

Tabella 8: Tabella differenza tra medie per il livello professionale, sig  $p\text{-value}<0.05$ . *AaW* = *Authenticity at Work*; *UWES* = *Utrecht Work Engagement Scale*; *SWLS* = *Satisfaction With Life Scale*; *WES* = *Work Environment Scale*; *CSS* = *Career Sustainability Scale*; *CAAS* = *Career Adapt-Abilities Scale*; *D-CAAS* = *Digital Career Adapt-Abilities Scale* *PSQ* = *Perceived Stress Questionnaire*.

I risultati ottenuti confermano le ipotesi iniziali. In particolare, i professionisti con livelli professionali più elevati manifestano una percezione maggiore di adattabilità e sostenibilità della carriera, coerentemente con quanto riportato nella letteratura scientifica. Non sorprende, inoltre, che i livelli di stress siano più elevati in corrispondenza di posizioni professionali più alte, poiché tali ruoli comportano inevitabilmente una maggiore responsabilità e pressione lavorativa. Un risultato meno intuitivo, ma altrettanto rilevante, riguarda le valutazioni del contesto fisico di lavoro. Anche in questo caso, i professionisti di alto livello tendono a esprimere giudizi più favorevoli sul proprio ambiente lavorativo. È plausibile che ciò sia dovuto alla loro maggiore opportunità di influenzare e personalizzare il contesto lavorativo in base al proprio ruolo e alle proprie esigenze. Questo aspetto,



tuttavia, merita ulteriori approfondimenti per comprendere appieno le dinamiche che lo sottendono, e il grado di controllo percepito che i professionisti più alti in gerarchia riescono a esercitare sull'ambiente di lavoro.

In sintesi, l'ipotesi H3 è stata confermata solo parzialmente, con le ipotesi relative al livello professionale che hanno trovato riscontro, mentre quelle riguardanti il coinvolgimento orario sono state validate solo in parte, e quelle sulle differenze di genere sono state smentite. I limiti dello studio, che verranno discussi più avanti, potrebbero aver compromesso in qualche misura le attese, tuttavia, sono emerse considerazioni interessanti che meritano di essere approfondite attraverso ulteriori studi.

## 7.8 Analisi qualitativa

Come illustrato in precedenza, dopo aver chiesto di compilare una serie di domande di natura socio-demografica, è stato inserito un item sotto forma di domanda aperta, in cui si chiedeva ai partecipanti di descrivere accuratamente il proprio ambiente fisico e strutturale di lavoro. Le risposte fornite sono state successivamente sottoposte a un'analisi tematica, condotta secondo le procedure descritte da Braun e Clark (2006). In primo luogo, è stato identificato il tema centrale, rappresentato dall'ambiente di lavoro, analizzato sempre in termini strutturali. Successivamente, sono state individuate le categorie associate a questo tema, ovvero i temi di secondo livello a cui i rispondenti hanno fatto maggiormente riferimento nella descrizione dell'ambiente di lavoro. Le categorie emerse dall'analisi possono essere descritte attraverso le seguenti etichette: illuminazione, temperatura e areazione, rumore, presenza del verde, vista esterna, spazi comuni, ergonomia, postazione personale, elementi strutturali, postazioni condivise, accessibilità, pulizia. Per ciascuna risposta fornita, è stata esaminata la presenza delle categorie menzionate e il tono con cui venivano trattate, ovvero se in termini positivi (se esprime un'opinione favorevole o soddisfacente riguardo alla categoria in questione), negativi (se esprime una critica o un'inquietudine riguardo alla categoria) o neutrali (se fornisce un'osservazione oggettiva o un'informazione senza esprimere un giudizio di valore positivo o negativo). L'analisi delle frequenze si è rivelata utile per condurre ulteriori indagini sulle co-occorrenze, tenendo conto delle variabili di genere e età per esplorare eventuali differenze significative. In particolare, il gruppo dei partecipanti è stato suddiviso in due fasce di età: i partecipanti con meno di 30 anni (n=85, 64%) e quelli di 31 anni e oltre (n=47, 35,6%). I risultati riportati nelle tabelle

sottostanti saranno successivamente approfonditi nella descrizione dettagliata degli elementi.

	Uomini		Donne		Totale		Chi-quadrato	p-value	Test esatto di Fisher
	F	%	F	%	F	%			
Illuminazione	16	12,1	30	22,7	46	34,8	1.688	.194	
Temperatura	6	4,5	18	13,6	24	18,2	3.646	.056	
Rumore	4	3,0	8	6,1	12	9,1	0.447	.504	.557
Presenza del verde	3	2,3	10	7,6	13	9,8	2.210	.137	.236
Vista esterna	12	9,1	27	20,5	39	29,5	3.078	.079	
Spazi comuni	7	5,3	17	12,9	24	18,2	2.111	.146	
Ergonomia	4	3,0	4	3,0	8	6,1	0.200	.655	.722
Postazione personale	13	9,8	22	16,7	35	26,5	0.544	.461	
Elementi strutturali	27	20,5	43	32,6	70	53	0.906	.341	
Postazioni condivise	12	9,1	27	20,5	39	29,5	3.078	.079	
Accessibilità	6	4,5	5	3,8	11	8,3	0.722	.396	.527
Pulizie	1	0,8	3	2,3	4	3,0	0.513	.474	.637

Tabella 9: co-occorrenze genere; % sul totale del campione \*\* Il test esatto di Fisher viene condotto per quelle modalità dove la frequenza è inferiore a 5

	<30		>30		Totale		Chi-quadrato	p-value	Test esatto di Fisher
	F	%	F	%	F	%			
Illuminazione	32	24,2	14	10,6	46	34,8	0.823	.364	
Temperatura	16	12,1	8	6,1	24	18,2	0.066	.797	
Rumore	10	7,6	2	1,5	12	9,1	2.065	.151	.211
Presenza del verde	12	9,1	1	0,8	13	9,8	4.900	.027*	.032*
Vista esterna	29	22,0	10	7,6	39	29,5	2.397	.122	
Spazi comuni	20	15,2	4	3,0	24	18,2	4.589	.032*	.035*
Ergonomia	8	6,1	0	0,0	8	6,1	4.709	.030*	.050*
Postazione personale	27	20,5	8	6,1	35	26,5	3.376	.066	
Elementi strutturali	48	36,4	22	16,7	70	53	1.134	.287	
Postazioni condivise	26	19,7	13	9,8	39	29,5	0.125	.724	
Accessibilità	10	7,6	1	0,8	11	8,3	3.680	.055	.096
Pulizie	2	1,5	2	1,5	4	3,0	0.373	.542	.616

Tabella 10: co-occorrenze età; % sul totale del campione \*\* Il test esatto di Fisher viene condotto per quelle modalità dove la frequenza è inferiore a 5

## 7.8.1 Illuminazione

Gli aspetti relativi all'illuminazione sono stati citati da 46 partecipanti, ovvero il 34,8% del campione totale. La maggioranza di essi, pari a 34 persone (il 73,9% delle risposte), ha espresso un giudizio positivo, mentre 9 hanno manifestato un'opinione negativa (19,5%) e solo 3 hanno fornito un riscontro neutro (6,6%). Le osservazioni riguardano sia l'illuminazione artificiale che quella naturale. Di seguito vengono riportati alcuni esempi di tali menzioni: *“Ha un lato in cui c'è luce naturale e un altro in cui la luce è artificiale perché i vetri delle finestre sono oscurati”*; *“La luce che entra dalle poche finestre crea un ambiente*

*buio all'interno de quale guardare uno schermo illuminato crea un fastidio non indifferente agli occhi*"; *"Home office con spazio limitato a disposizione ma ben illuminato"*.

## 7.8.2 Temperatura e areazione

Gli aspetti relativi alla temperatura e all'aerazione sono stati menzionati con minor frequenza, emergendo in sole 24 risposte, corrispondente al 18,2% del campione. È interessante notare che nessuno ha espresso un'opinione neutra su questi elementi, ma tutti i partecipanti si sono pronunciati in modo deciso, con 11 risposte che hanno evidenziato valutazioni positive (45,8% delle risposte) e 13 risposte che hanno espresso giudizi negativi (54,2%). Di seguito, vengono riportati alcuni esempi di risposte che includono tali considerazioni: *"La climatizzazione non adatta ci fa soffrire il freddo d'inverno e il caldo d'estate"*; *"Non ci sono finestre sebbene le vetrate dell'ufficio danno anche sulla strada, ma c'è comunque sempre ricambio d'aria"*. Dalla tabella 9 relativa alle co-occorrenze emerge che gli elementi riguardanti la temperatura e l'aerazione vengono menzionati in misura differente tra uomini e donne, con valori che si avvicinano, ma non raggiungono, la significatività statistica. Analogamente a quanto osservato per l'illuminazione, anche nella regolazione della temperatura e dell'aerazione vengono citati sia elementi naturali che artificiali. Questi aspetti comprendono non solo le soluzioni tecnologiche implementate per il controllo del clima interno, ma anche l'influenza di fattori ambientali esterni, quali la presenza di finestre e la ventilazione naturale, che contribuiscono a garantire un ambiente di lavoro confortevole.

## 7.8.3 Rumore

Gli elementi relativi al rumore sono stati menzionati in 12 risposte (il 9,1% del campione), con una distribuzione equilibrata tra giudizi positivi e negativi. In particolare, il rumore è stato citato in maniera equamente distribuita tra le modalità: in maniera positiva in 6 risposte (50%) e in maniera negativa in altre 6 (50%). Alcuni esempi di risposta sono stati: *"In generale c'è abbastanza silenzio, a parte quando è presente qualche collega rumoroso nell'ufficio accanto."*; *"C'è spazio ma se ci sono dei lavori stradali o cantieri nelle vicinanze può essere fastidioso, a volte sono costretto ad usare le cuffie"*. Come già precedentemente analizzato, il rumore può rappresentare una significativa fonte di stress per i lavoratori. Le tipologie di rumore menzionate nelle risposte del campione comprendono sia fattori interni all'ufficio, come colleghi rumorosi, sia fattori esterni, quali la vicinanza a zone cittadine

caotiche o a numerosi lavori stradali, che possono mettere in luce una carenza nell'adeguatezza dell'isolamento acustico del proprio posto di lavoro.

#### 7.8.4 Presenza del verde

Per la codifica di questo elemento, è stato deciso di includere tutte le risposte che facevano riferimento alla presenza o assenza di elementi verdi nel proprio ambiente di lavoro o nelle aree circostanti. Sono state identificate 13 (9,8% del campione) risposte in cui venivano menzionati aspetti legati al verde: 7 in modo positivo (il 53,8% delle risposte), 3 in modo negativo (23,1%) e 3 in modo neutro (23,1%). Un aspetto particolarmente interessante, emerso dalla tabella 10, è che tali elementi sono stati menzionati con una frequenza significativamente superiore dagli under 30 rispetto agli over 30, sembra quindi che per i più giovani la presenza di spazi verdi nel proprio luogo di lavoro sia un elemento più saliente. Di seguito vengono riportati alcuni esempi di risposte che contengono questi riferimenti: *“In ogni ambiente è presente vegetazione, sia uffici che aree comuni”*; *“All'interno della struttura manca un po' di verde, nelle vicinanze c'è un bel parco”*; *“Il giardino invece è bello e valorizzato”*.

#### 7.8.5 Vista esterna

Per la categoria vista esterna, sono state codificate le risposte che facevano riferimento alla possibilità e alla qualità della vista su elementi esterni dalla propria postazione di lavoro. Questo aspetto è stato menzionato in 39 risposte (29,5% del campione), di cui 25 esprimevano giudizi neutri (il 64,1% delle risposte), 9 positivi (23,1%) e 5 negativi (12,8%). Di seguito vengono riportati alcuni esempi di tali risposte: *“Negozio che si affaccia su strada di passaggio di una città”*; *“Ufficio in stanza da sola con due grandi finestre che danno su un bel giardino alberato”*; *“Sono luoghi posti all'interno quindi lontani dalla luce naturale e che non permettono alcun tipo di vista su spazi verdi e/o spazi esterni”*. Le principali criticità degli ambienti di lavoro emerse dal campione considerato riguardano principalmente l'impossibilità di fruire di una vista esterna o, quando questa è possibile, la presenza di una vista poco gradevole, come quella di strade trafficate o cantieri.

#### 7.8.6 Spazi comuni

Gli elementi riguardanti gli spazi comuni sono stati menzionati in 25 risposte (18,2% del campione), di cui 20 con una descrizione neutra (l'80% delle risposte) e 5 in modo positivo (il 20%). Per spazi comuni si intendono tutte quelle aree dell'ambiente di lavoro che non

sono dedicate esclusivamente all'attività lavorativa, ma sono utilizzate dai dipendenti per socializzare. L'analisi delle co-occorrenze rivela che tali elementi sono richiamati con differenze significative tra i due gruppi di età considerati, come visibile nella tabella 10. In particolare, sembra che per i lavoratori sotto i 30 anni gli spazi comuni siano elementi più rilevanti nel loro ambiente di lavoro rispetto ai lavoratori over 30. Questo conferma la tendenza, già emersa in letteratura, delle nuove generazioni a considerare il proprio ambiente di lavoro non solo come uno spazio dove svolgere la propria attività professionale, ma anche come un luogo di socializzazione (Lassleben & Hofmann, 2023). Di seguito sono riportati alcuni esempi di risposte contenenti riferimenti agli spazi comuni nel campione considerato: *“Le aree comuni includono una zona relax con caffè e snack, oltre a spazi per il lavoro collaborativo”*; *“La mensa è grande e l'angolo pausa caffè accogliente”*.

### 7.8.7 Ergonomia

Per l'identificazione degli elementi relativi all'ergonomia, sono state analizzate tutte le risposte che facevano riferimento ad aspetti specifici della propria postazione, ovvero al comfort e alla funzionalità degli spazi e degli arredi di lavoro. In totale, sono state raccolte 8 risposte contenenti riferimenti all'ergonomia (ovvero il 6,1% del campione), di cui 6 con valutazioni positive (75%) e 2 con valutazioni negative (25%). La tabella 10 delle co-occorrenze evidenzia differenze significative tra le due fasce di età considerate: tutte e 8 le risposte provengono da partecipanti con meno di 30 anni, evidenziando che i lavoratori più giovani sono maggiormente sensibili agli aspetti ergonomici del loro ambiente di lavoro. Di seguito sono riportati alcuni esempi di risposte, rispettivamente con valutazioni positive e negative: *“L'ambiente è moderno e funzionale, con open space dotati di scrivanie ergonomiche e sedie confortevoli”*; *“Le postazioni non adatte causano inoltre un gran mal di schiena”*

### 7.8.8 Postazione personale

In questa categoria sono incluse tutte le risposte che descrivono gli elementi relativi alla propria postazione di lavoro, comprensiva dell'attrezzatura utilizzata. La maggior parte delle risposte identificate fornisce dettagli sulla disposizione della postazione, come il numero di scrivanie e sedie, o il tipo di attrezzatura disponibile per lo svolgimento delle proprie mansioni. Sono state registrate 35 risposte relative alla postazione personale (26,5% del campione totale), di cui 22 con valutazioni neutre (62,8%), 9 con valutazioni positive (25,7%) e 4 con valutazioni negative (11,5%). Di seguito sono riportati alcuni esempi di risposte: *“Un*

*ufficio con 3 scrivanie, con 3 pc nuovi e 3 telefoni”; “Palestrina molto piccola e povera di materiale per la rieducazione fisica, non abbiamo divise per noi fisioterapisti, prendiamo quelle delle altre figure professionali”; “con spazio riservato all’azienda con tutti gli attrezzi utili al lavoro”.* Le principali criticità emerse negli ambienti di lavoro del campione esaminato riguardano la mancanza di strumentazione adeguata in alcune postazioni, il che compromette l’efficacia delle attività professionali, influisce negativamente sulla qualità dei servizi offerti e può ridurre la soddisfazione dei lavoratori.

### 7.8.9 Elementi strutturali

Nella categoria degli elementi strutturali, sono state inserite tutte le risposte che facevano riferimento a vari aspetti legati alla composizione e alla struttura degli edifici. Complessivamente, sono state individuate 70 risposte che richiamavano tali tematiche (53% del campione), di queste, 57 presentavano una descrizione neutrale (81,4% delle risposte), 8 esprimevano giudizi positivi (11,4%), mentre 5 evidenziavano aspetti negativi (7,2%). Alcuni esempi di risposte che rientrano in questa categoria includono: *“Pavimenti in parte in resina grigi ed in parte effetto legno caldo e chiaro, colori aziendali sulle pareti, che rendono l’ambiente elegante e vivace.”; “Uffici posti al quarto piano di uno stabile di sei piani, con ascensore, grandi vetrate e finestre”; “Una classe grande ma degradata”.*

### 7.8.10 Postazioni condivise

Nella categoria postazioni condivise, sono state considerate tutte quelle risposte che facevano riferimento alla configurazione degli spazi comuni destinati allo svolgimento dell’attività professionale. Dalle risposte raccolte, sono emerse alcune criticità principali, tra cui la difficoltà, in certi casi, di trovare una postazione libera, la limitata disponibilità di spazi e la conseguente mancanza di *privacy*. Sebbene la condivisione degli spazi possa risultare funzionale per specifici tipi di lavoro o mansioni, essa si rivela meno adatta per altri contesti. Inoltre, la mancanza di uno spazio personale riduce la possibilità di intervenire sull’ambiente lavorativo, limitando le opportunità di personalizzazione in base alle proprie esigenze, sia per quanto riguarda lo svolgimento delle mansioni, sia per altri aspetti legati all’autenticità, che come visto durante l’elaborato è correlato ad *outcome* importanti. Sono state identificate 39 risposte che facevano riferimento alle postazioni condivise (29,5% del campione), delle quali 31 esprimevano una valutazione neutra degli spazi (79,4% di esse), 2 una valutazione positiva (5,1%), e 6 una valutazione negativa (15,4%). Di seguito vengono riportati alcuni esempi: *“Non ho una mia postazione personale in ufficio: di solito riesco a trovare una vuota*

*su cui posizionarmi, ma è un po' scomodo” “Ufficio condiviso con 2 colleghi, dimensioni adeguate al lavoro che svolgiamo”; “Ufficio condiviso con un collega”.*

### 7.8.11 Accessibilità

Nella categoria accessibilità sono state codificate tutte le risposte che facevano riferimento sia all'accessibilità interna degli edifici, come la mobilità nei corridoi e nelle aree comuni, sia agli aspetti relativi all'accessibilità esterna, ossia la facilità di raggiungere l'edificio, anche grazie alla presenza di servizi di trasporto pubblico nella zona. Dall'analisi delle tabelle delle co-occorrenze, emerge una differenza nelle menzioni legate all'accessibilità in relazione alla variabile dell'età, una differenza che si avvicina alla significatività statistica. In particolare, dall'analisi delle risposte emerge che gli under 30 tendono a evidenziare con maggiore frequenza aspetti legati all'accessibilità esterna del proprio luogo di lavoro, una tendenza, documentata anche in letteratura, che potrebbe essere attribuita alla crescente attenzione delle nuove generazioni di lavoratori verso l'equilibrio tra vita privata e professionale (Kirchmayer & Fratričová, 2020). In questo contesto, la possibilità di raggiungere il luogo di lavoro in modo rapido e agevole, anche tramite un sistema di trasporti pubblici efficiente, potrebbe rappresentare un elemento strategico di grande rilevanza per i giovani professionisti, riflettendo una tendenza emergente tra le nuove leve del mondo del lavoro. Sono state identificate 11 risposte (8,3% del campione), delle quali 6 esprimono giudizi positivi (54,5% di esse) e 5 presentano valutazioni negative (44,5%). Di seguito vengono riportati alcuni esempi delle risposte raccolte: *“E' collocato in un luogo molto trafficato della città ma facilmente raggiungibile sia con i mezzi pubblici che privati”*; *“L'unica scomodità è costituita dai parcheggi fuori dal centro e lontani”.*

### 7.8.12 Pulizia

La pulizia, sebbene sia un aspetto fondamentale degli ambienti lavorativi e possa avere un impatto diretto sulla salute e sul benessere dei dipendenti, è risultata essere l'elemento meno menzionato nella lista delle risposte. Sono state infatti individuate solo 4 risposte che facevano riferimento a questo aspetto (3% del campione totale), di cui 3 esprimevano giudizi negativi (75% delle risposte) e 1 giudizio positivo (25% di esse). Di seguito sono riportati alcuni esempi delle risposte raccolte: *“Gli ambienti interni sono puliti”*; *“In generale, gli spazi necessiterebbero di maggior pulizia”.*

## 7.9 H4: Path analysis del modello

I modelli ipotizzati sono stati verificati mediante il software RStudio (RStudio Team, 2020), con il quale sono state eseguite le *path analysis* per stimare l'intensità degli effetti delle variabili considerate all'interno del modello. L'obiettivo principale era testare l'ipotesi H4 formulata precedentemente, secondo la quale, sebbene l'ambiente fisico di lavoro mostri correlazioni significative con i tre *outcome* esaminati, non sembra esercitare un effetto diretto su di essi. Si ipotizza invece che le relazioni siano complesse e si manifestino attraverso i mediatori di autenticità e sostenibilità della carriera. Allo stesso modo, si ritiene che l'adattabilità della carriera, pur essendo correlata agli *outcome* secondo la letteratura, non agisca direttamente, ma che il suo effetto sia mediato in modo rilevante dagli stessi costrutti di autenticità e sostenibilità.

L'analisi dei modelli ha rivelato risultati significativi (Grafico 4). In particolare, l'ambiente di lavoro fisico, come mostrato in precedenza mostra significativi livelli di correlazione significativa con i mediatori individuati, con un'intensità di predizione pari a .52 con la sostenibilità di carriera e .25 con l'autenticità. Tuttavia, nonostante le correlazioni significative rilevate con il *work engagement*, lo stress e la soddisfazione, l'ambiente fisico di lavoro non emerge come un predittore efficace di questi costrutti tramite un effetto diretto. L'unica eccezione si riscontra nel *work engagement*, con cui mantiene un'intensità debolmente significativa (.16), mentre l'effetto diretto su stress e soddisfazione non risulta significativo (-.07 e .13 rispettivamente). D'altro canto, la sostenibilità di carriera si associa in modo consistente con il *work engagement* (.66), lo stress (-.19) e la soddisfazione (.40), sottolineando il suo ruolo di mediazione tra l'ambiente fisico di lavoro e i tre *outcome* identificati. Lo stesso vale per l'autenticità, la quale è significativamente associata alla soddisfazione (.15) e allo stress (-.36), ma non in modo significativo al *work engagement* (.09). Pertanto, l'ipotesi relativa al primo modello risulta parzialmente confermata. La sostenibilità della carriera si dimostra infatti un mediatore nelle relazioni tra l'ambiente di lavoro fisico e tutti gli *outcome* considerati. In particolare, media completamente le relazioni tra l'ambiente di lavoro e lo stress, nonché tra l'ambiente di lavoro e la soddisfazione lavorativa; tuttavia, la mediazione è solo parziale nella relazione tra l'ambiente di lavoro fisico e il *work engagement*. Per quanto riguarda l'autenticità, essa esercita un effetto di mediazione nelle relazioni tra l'ambiente fisico di lavoro e lo stress, così come tra l'ambiente di lavoro e la soddisfazione, ma non ha alcun effetto significativo di mediazione nella relazione tra l'ambiente fisico e il *work engagement*. Questo suggerisce che, mentre la



sostenibilità della carriera svolge un ruolo chiave nel mediare l'impatto complessivo dell'ambiente di lavoro, l'autenticità ha un'influenza più circoscritta e non estende il suo effetto a tutti gli *outcome*, in particolare al *work engagement*.

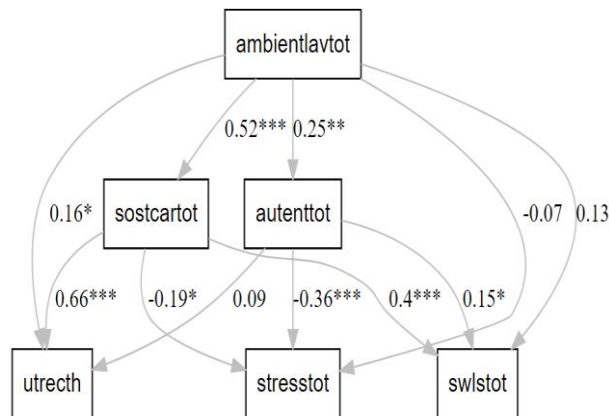


Grafico 4: Path analysis modello 1

Il secondo modello analizzato considera invece l'adattabilità di carriera come predittore (Grafico 5). L'adattabilità di carriera mostra correlazione significative positive con i due predittori individuati nel modello, in particolare di .52 con la sostenibilità di carriera e di .28 con l'autenticità. Tuttavia, quando si esamina l'effetto diretto dell'adattabilità di carriera sui tre *outcome* individuati nel modello questo non risulta significativo, con associazioni di bassa intensità: .06 per il *work engagement*, -.16 per lo stress e .03 per la soddisfazione. Questi risultati suggeriscono che l'adattabilità di carriera da sola non è un forte predittore diretto di questi *outcome*, ma piuttosto agisce attraverso meccanismi mediatori. Infatti, il modello evidenzia l'importante ruolo mediatorio della sostenibilità di carriera e dell'autenticità. La sostenibilità di carriera mostra effetti mediatori significativi con il *work engagement* (.71) e con la soddisfazione (.45), mentre non si osserva un'associazione significativa con lo stress (-.14). D'altra parte, l'autenticità presenta un effetto debolmente significativo sulla soddisfazione (.16), un effetto fortemente significativo sullo stress (-.34) e nessun effetto significativo sul *work engagement* (.14). L'analisi dei risultati evidenzia la complessità delle dinamiche in gioco, dimostrando come le relazioni tra i vari costrutti possano essere articolate e non immediatamente evidenti. Pertanto, condurre questa analisi si è rivelato fondamentale per arricchire la comprensione dei fenomeni studiati, portando alla luce interazioni che altrimenti sarebbero rimaste nascoste e offrendo una visione più completa e sfumata delle dinamiche in questione.

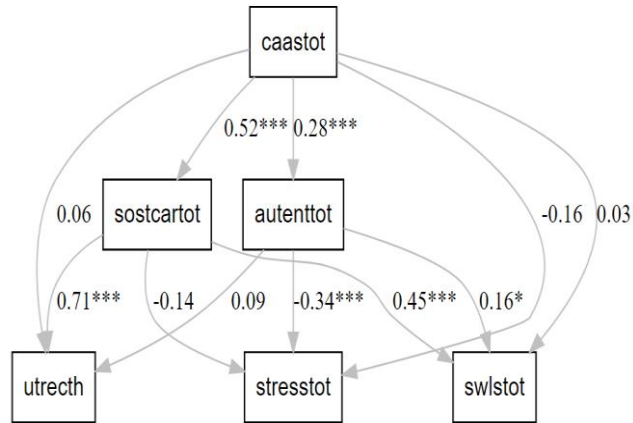


Immagine 5: Path analysis modello 2

Anche per quanto riguarda il secondo modello, le ipotesi risultano parzialmente confermate. L'adattabilità di carriera, infatti, non mostra effetti diretti su nessuno dei tre *outcome* considerati. In particolare, la relazione tra adattabilità e soddisfazione lavorativa è mediata completamente da entrambi i predittori, autenticità e sostenibilità di carriera. Per quanto riguarda la relazione tra adattabilità di carriera e stress, essa è mediata in modo completo solo dall'autenticità. Infine, la relazione tra adattabilità di carriera e *work engagement* risulta essere completamente mediata esclusivamente dalla sostenibilità di carriera. Questi risultati indicano che l'adattabilità agisce sugli *outcome* indirettamente, attraverso i mediatori individuati, evidenziando la complessità delle dinamiche in gioco e confermando il ruolo centrale di autenticità e sostenibilità nel modulare l'effetto dell'adattabilità di carriera su stress, soddisfazione e *work engagement*.

# CAPITOLO 8 Conclusioni e spunti per la ricerca futura

## 8.1 Conclusioni

Un primo obiettivo del presente elaborato è stato quello di contribuire alla validazione di un nuovo strumento nonché di confermarne la struttura fattoriale ipotizzata, sviluppato da Ferrari nel 2024, volto a misurare l'adattabilità digitale di carriera, intesa come la capacità di un individuo di gestire e affrontare con successo i cambiamenti e le sfide connesse all'evoluzione tecnologica nel contesto lavorativo. Un ulteriore obiettivo del presente elaborato è stato quello di approfondire le relazioni tra i costrutti esaminati nel modello presentato nel capitolo precedente, ovvero: adattabilità di carriera, sostenibilità di carriera, ambiente fisico di lavoro, autenticità, *work engagement*, soddisfazione e stress. Questi costrutti sono stati analizzati mediante un protocollo di ricerca che ha previsto la somministrazione di scale di valutazione validate, finalizzate alla misurazione di ciascun costrutto. Inoltre, sono state incluse domande di carattere socio-demografico, con l'obiettivo di individuare eventuali differenze tra i gruppi e una domanda di carattere qualitativo, volta principalmente a condurre un'analisi esplorativa per identificare gli elementi ricorrenti dell'ambiente fisico di lavoro maggiormente citati dal campione di rispondenti. Di seguito saranno esaminati e discussi i principali risultati emersi dall'indagine.

Il primo studio è stato condotto con l'obiettivo di fornire un contributo significativo alla validazione di un nuovo strumento, la Digital Career Adapt-Abilities, e di confermare la struttura a quattro fattori ipotizzata dall'autrice. I risultati ottenuti sono incoraggianti: l'analisi della scala, effettuata sul campione considerato, mostra livelli adeguati di validità e affidabilità, confermando altresì la validità della struttura a quattro fattori proposta. Per verificare questa ipotesi, è stata condotta un'analisi fattoriale confermativa a priori basata sulla struttura ipotizzata. Sebbene i risultati fossero promettenti, è emersa una correlazione elevata tra i fattori, motivo per cui si è deciso di procedere con una seconda analisi confermativa, ipotizzando una struttura monofattoriale. Tuttavia, i valori ottenuti da quest'ultimo modello risultano inferiori rispetto alla struttura a quattro fattori, confermando l'ipotesi che quest'ultima sia più adatta a catturare la complessità del costrutto misurato dalla scala. Nonostante i risultati siano promettenti, per una validazione completa e definitiva dello strumento sarà necessario un ulteriore approfondimento, basato su campioni di dati più ampi, che permettano di testare ad esempio l'invarianza fattoriale. In ogni caso, i risultati

ottenuti rappresentano un'ottima base per lo sviluppo di uno strumento capace di indagare la percezione individuale delle capacità di affrontare la trasformazione digitale in atto, facilitando così i processi di valutazione e identificando le aree in cui è necessario intervenire per migliorare l'adattamento.

Il secondo studio, invece, è stato realizzato con l'obiettivo di approfondire le relazioni esistenti tra i costrutti individuati e l'influenza esercitata su di essi da specifiche variabili socio-demografiche. In particolare, a seguito di un'accurata analisi della letteratura esistente sull'argomento, è stata formulata l'ipotesi che l'ambiente fisico di lavoro e l'adattabilità di carriera mostrassero correlazioni significative con tutti gli altri costrutti del modello. Procedendo con l'analisi delle singole correlazioni, è emerso che l'ambiente fisico di lavoro correla significativamente con i livelli di autenticità percepiti dai dipendenti. La letteratura esaminata aveva già evidenziato l'influenza dell'ambiente socio-relazionale sul grado di autenticità esperito (De Vos et al., 2016); tuttavia, il presente studio fornisce un contributo scientifico ulteriore, confermando che anche l'ambiente fisico gioca un ruolo determinante. La relazione tra questi due fattori è complessa, ma una progettazione attenta degli spazi lavorativi può incentivare l'individuo a esprimere al meglio sé stesso. Una delle motivazioni possibili potrebbe riguardare il fatto che concedere ai collaboratori la possibilità di personalizzare il proprio spazio di lavoro possa favorire l'espressione autentica di sé, migliorando anche le relazioni interpersonali tra colleghi, che a loro volta, come dimostrato in letteratura, sono correlate ad una più autentica espressione del sé (King, 2017). Inoltre, un ambiente ben progettato può facilitare lo scambio di idee e informazioni con i colleghi, aumentando così l'autenticità percepita e riducendo l'impatto delle pressioni esterne. Al contrario, uno spazio di lavoro poco personalizzabile e che non promuove la comunicazione tra dipendenti potrebbe avere l'effetto opposto. È essenziale però rispettare e valorizzare le diversità individuali, poiché alcuni potrebbero preferire postazioni private che garantiscano maggiore *privacy*, mentre altri potrebbero prediligere *open space* che favoriscono la collaborazione. Pertanto, sarebbe ideale progettare l'ambiente di lavoro tenendo conto delle differenze individuali, offrendo sia postazioni più riservate che aree aperte, anche considerando il tipo di attività da svolgere. Allo stesso tempo, è importante considerare la composizione dei gruppi di lavoro affinché ciascuno possa operare in armonia, con la possibilità di esprimere il proprio sé autentico. Risultati incoraggianti hanno confermato anche che l'ambiente fisico di lavoro correla positivamente in maniera significativa con la sostenibilità della carriera. Se da un lato la correlazione tra l'ambiente sociale di lavoro e la sostenibilità della carriera è stata ampiamente dimostrata dalla ricerca, dall'altro il ruolo

dell'ambiente fisico è stato storicamente meno esplorato. Tuttavia, l'ambiente fisico di lavoro potrebbe essere significativamente correlato alla sostenibilità di carriera, poiché la libertà personale e l'attenzione dell'organizzazione nella progettazione degli spazi lavorativi possono insegnare ai dipendenti competenze utili per il loro sviluppo professionale. Inoltre, come già discusso, la progettazione degli spazi influenza anche le opportunità di socializzazione tra i colleghi, i quali, in alcuni casi, possono rappresentare una risorsa per la crescita professionale dell'individuo, contribuendo così alla sostenibilità della carriera. Un altro aspetto cruciale per comprendere meglio la dinamica tra questi due fattori riguarda il fatto che una buona progettazione degli spazi di lavoro, unita a condizioni ergonomiche adeguate, aumenta il benessere dei dipendenti, liberando risorse cognitive che possono essere impiegate nello svolgimento delle proprie mansioni, questo, a sua volta, permette ai dipendenti di perfezionarsi, accrescendo le proprie competenze e la propria spendibilità professionale. La letteratura ha già evidenziato come, al giorno d'oggi, lo stipendio e l'attività lavorativa in sé non siano più sufficienti per garantire la soddisfazione dell'individuo (Mahmoud et al. 2021): affinché il lavoro possa essere considerato sostenibile, è necessario che sia significativo e che vi sia un equilibrio tra vita privata e lavoro. Anche in questo contesto, l'ambiente fisico gioca un ruolo rilevante, poiché la cura e l'attenzione dedicate alla progettazione degli spazi di lavoro possono riflettere l'impegno dell'organizzazione per il benessere dei dipendenti, incrementando così il senso di identificazione e il significato attribuito al proprio lavoro, elementi fondamentali per aumentare il senso di sostenibilità di carriera percepito dai collaboratori. Infine, riguardo all'equilibrio tra vita privata e lavoro, è emerso dalle risposte alla domanda qualitativa inclusa nel protocollo che, soprattutto per i più giovani, l'accessibilità al luogo di lavoro è un fattore determinante. La riduzione degli spostamenti o la facilità di raggiungere la sede lavorativa contribuiscono infatti a migliorare la flessibilità percepita dai collaboratori, favorendo una percezione di maggiore sostenibilità del lavoro e della propria carriera. Successivamente sono state analizzate anche le correlazioni tra l'ambiente di lavoro fisico e i tre *outcome* identificati nel modello: *work engagement*, stress e soddisfazione. I risultati ottenuti confermano e ampliano quanto già ampiamente discusso in letteratura (Taheri et al., 2020; Anitha et al., 2014; Giorgi et al., 2014; Burnard et al., 2020). In particolare, si è riscontrata una correlazione lineare positiva statisticamente significativa tra l'ambiente fisico di lavoro e il *work engagement*, così come con la soddisfazione, mentre è emersa una correlazione lineare negativa significativa con lo stress. Non sorprende, infatti, che un ambiente fisico di lavoro ergonomico e ben progettato possa influenzare positivamente il benessere e la soddisfazione individuale, oltre

a incrementare il livello di coinvolgimento del lavoratore. L'accesso a strumentazioni adeguate e postazioni ottimali consente al dipendente di svolgere al meglio il proprio lavoro, evidenziando al contempo l'attenzione dell'organizzazione verso il benessere dei collaboratori e che si sentirebbe maggiormente incentivato a ricambiare tale attenzione con una maggiore dedizione e coinvolgimento nelle attività lavorative. Al contrario, un ambiente di lavoro mal progettato, con strumentazioni inadeguate e scarsa attenzione all'ergonomia, può portare a gravi conseguenze per il benessere individuale, aumentando i livelli di stress nel tentativo di affrontare tali condizioni sfavorevoli (Vischer, 2007). Particolarmente rilevanti sono i risultati emersi dalla prima *path analysis* condotta, nella quale l'ambiente fisico di lavoro è stato considerato come predittore, mentre l'autenticità e la sostenibilità di carriera come mediatori degli *outcome* sopra menzionati. L'analisi ha rivelato considerazioni interessanti, evidenziando la complessità della relazione tra l'ambiente fisico di lavoro e gli *outcome*. Nonostante le correlazioni significative rilevate, la *path analysis* mostra che, a eccezione di un lieve effetto diretto tra l'ambiente fisico di lavoro e il *work engagement*, le relazioni con gli altri due *outcome* sono interamente mediate dall'autenticità e dalla sostenibilità di carriera. Questo sottolinea ulteriormente la complessità degli *outcome* considerati, i quali risultano influenzati da una molteplicità di fattori interconnessi tra loro. È stata esaminata anche la relazione tra l'ambiente fisico di lavoro e il costrutto dell'adattabilità di carriera. Sebbene la relazione tra l'ambiente sociale di lavoro e l'adattabilità di carriera sia già stata ampiamente discussa in letteratura (Chen, et al., 2020), il possibile ruolo dell'ambiente fisico nel plasmare questo costrutto è stato finora sottovalutato. L'analisi delle correlazioni conferma l'ipotesi iniziale: valutazioni più positive dell'ambiente fisico di lavoro sono associate a livelli più elevati di adattabilità di carriera. Le motivazioni alla base di questa relazione possono essere diverse e, in parte, sovrapponibili a quelle che legano l'ambiente fisico di lavoro alla sostenibilità di carriera. Ad esempio, la possibilità di progettare e personalizzare i propri spazi può permettere all'individuo di acquisire competenze utili per la sua evoluzione personale. Inoltre, uno spazio ben progettato che favorisca la condivisione e il confronto può facilitare processi di apprendimento interni, utili non solo per lo sviluppo professionale dei dipendenti, ma anche per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Un aspetto applicativo interessante, meritevole di ulteriori approfondimenti, riguarda l'ipotesi che le organizzazioni che incentivano la capacità dei dipendenti di progettare i propri spazi possano indurre in loro maggiori livelli di controllo, una delle sottodimensioni dell'adattabilità di carriera. Questo potrebbe avvenire perché tali pratiche offrono ai dipendenti l'opportunità di affrontare sfide che consentono loro di

sperimentare e sviluppare un maggiore senso di controllo. Analizzando poi le correlazioni tra le sottodimensioni della scala dell'ambiente fisico di lavoro, emerge chiaramente che la dimensione *departmental space*, che riguarda la progettazione degli spazi e la disponibilità di strumenti, è significativamente più correlata con tutte le sottodimensioni dell'adattabilità di carriera rispetto alla dimensione *workplace*, che si riferisce più agli elementi strutturali dell'ambiente di lavoro. Il che potrebbe indicare che, al fine di aumentare i livelli di adattabilità di carriera, è più significativa la progettazione degli spazi di lavoro piuttosto che gli aspetti strutturali, confermando in parte quindi quanto ipotizzato sopra. Successivamente, è stata esaminata anche la relazione tra l'adattabilità di carriera e l'autenticità sul luogo di lavoro, ipotizzando una correlazione positiva significativa tra i due fattori. In particolare, si è supposto che livelli più elevati di adattabilità di carriera fossero correlati a maggiori livelli di autenticità percepita. Lo studio condotto conferma questa ipotesi. Il ragionamento alla base di tale ipotesi si fonda sulla riflessione che un maggiore controllo e fiducia nelle proprie capacità, due dimensioni fondamentali dell'adattabilità di carriera, possano consentire all'individuo di esprimere il proprio sé autentico e di essere resiliente rispetto all'influenza esterna, grazie alla consapevolezza del proprio valore, della propria essenza e delle proprie attitudini. Questa considerazione viene ulteriormente corroborata dall'analisi delle correlazioni tra le sottodimensioni, che evidenzia come il controllo e la fiducia siano le due sottoscale maggiormente correlate all'autenticità. Anche la dimensione della curiosità potrebbe avere un ruolo determinante nell'espressione del sé autentico. Infatti, livelli più alti di curiosità sono associati a comportamenti di esplorazione del sé e del proprio ambiente, portando così a un maggiore contatto con la propria identità e alla percezione di poterla esprimere nel contesto lavorativo, poiché l'individuo diventa consapevole di chi è e cerca l'ambiente migliore per esprimere se stesso al massimo. Tuttavia, sono necessari ulteriori approfondimenti, poiché la relazione con l'autenticità percepita nei contesti lavorativi non è del tutto chiara. Potrebbe infatti essere l'autenticità stessa a condizionare i livelli di adattabilità di carriera, essendo correlata con diversi esiti positivi, il senso di benessere e soddisfazione derivante dall'autenticità potrebbe influenzare i livelli di adattabilità di carriera sperimentati dagli individui (Hewlin, 2020). In particolare, è possibile che un individuo che riesce a esprimere il proprio sé in modo autentico si senta più competente, e quindi più capace di risolvere problemi e adattarsi a diversi contesti organizzativi. Un'altra possibile spiegazione potrebbe essere che sperimentare alti livelli di autenticità conduca a valutazioni generali positive di tutti gli aspetti del sé, inclusa l'adattabilità di carriera. Pertanto, saranno necessarie ulteriori analisi per approfondire le

dinamiche sottostanti tale relazione. È stata approfondita inoltre la relazione tra adattabilità e sostenibilità di carriera, partendo dall'ipotesi che esse presentino una correlazione positiva significativa. I risultati ottenuti confermano tale ipotesi, offrendo spunti per riflessioni più approfondite sul legame tra questi due costrutti. In particolare, emerge che i lavoratori maggiormente orientati al loro futuro, che sperimentano livelli più elevati di fiducia in sé stessi e di controllo sulle proprie azioni, e che cercano attivamente le migliori opportunità per lo svolgimento delle loro attività professionali, tendono a sperimentare livelli più elevati di soddisfazione e sostenibilità nel loro lavoro. Sebbene correlati, i due costrutti sembrano operare su piani differenti: mentre l'adattabilità di carriera appare strettamente legata all'individuo e alla percezione della propria autodeterminazione, la sostenibilità di carriera sembra essere influenzata principalmente dalle caratteristiche contestuali del lavoro stesso. In questa interpretazione, l'adattabilità di carriera agirebbe primariamente a livello personale, predicendo i livelli di sostenibilità, i quali dipenderebbero dunque dalla percezione di autodeterminazione dell'individuo combinata con i fattori contestuali del suo ambiente socio-lavorativo, confermando anche ciò che sosteneva Savickas, secondo cui appunto l'adattabilità di carriera agisce come un *link* tra persona e ambiente (Savickas, 1997). Considerando quanto esposto, non sorprende che l'analisi delle correlazioni tra le sottoscale dei due costrutti riveli che la dimensione maggiormente correlata alla sostenibilità di carriera sia proprio quella della *confidence*, ovvero della fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità. Infine, si è voluto approfondire ulteriormente la presenza di correlazioni lineari significative tra l'adattabilità di carriera e i tre *outcome* identificati dal modello. L'analisi delle correlazioni ha evidenziato l'esistenza di una relazione positiva significativa sia con il *work engagement* che con la soddisfazione, mentre è stata rilevata una correlazione negativa, statisticamente significativa, con lo stress. A seguito dell'esame delle ultime correlazioni significative, si può concludere, quindi, che l'ipotesi 2 è stata confermata. In particolare, l'adattabilità di carriera può essere che sia significativamente correlata al *work engagement*, poiché la percezione di competenza, curiosità e capacità di gestire e affrontare diverse situazioni potrebbe incrementare il coinvolgimento e la dedizione nell'esecuzione dei propri compiti. Inoltre, considerando che il lavoro rappresenta un aspetto fondamentale della vita e che l'adattabilità di carriera è strettamente legata all'identità personale e all'autodeterminazione, livelli elevati di adattabilità potrebbero influenzare positivamente la soddisfazione percepita nella vita lavorativa. Al contrario, livelli bassi di adattabilità possono generare una percezione di incapacità di reagire e una bassa autodeterminazione, conducendo così a un aumento dei livelli di stress (Maggiori et al., 2013). Nonostante lo



studio abbia rilevato correlazioni significative, la *path analysis* ha evidenziato che l'adattabilità di carriera non esercita effetti diretti su nessuno dei tre *outcome* identificati, tali effetti risultano invece mediati dai costrutti di sostenibilità e autenticità. Questi risultati sono particolarmente interessanti, poiché sottolineano la complessità di tali costrutti e dimostrano l'impossibilità di spiegarli esclusivamente attraverso fattori legati alla sfera personale o al contesto lavorativo. È quindi necessario integrare questi elementi, comprendendo le possibili interazioni tra i due ambiti. Sarebbe inoltre opportuno approfondire ulteriormente l'efficacia di interventi mirati a migliorare gli *outcome* partendo dai predittori individuati. Ad esempio, si potrebbero sviluppare piani d'azione volti a potenziare l'adattabilità di carriera degli individui, fornendo così risorse che consentano sia ai lavoratori che alle organizzazioni di ottenere risultati positivi.

Nel secondo studio sono state condotte analisi comparative delle medie tra i diversi gruppi, suddivisi in base alle caratteristiche socio-demografiche, con l'obiettivo di verificare la terza ipotesi formulata sulla base della letteratura esaminata. Tale ipotesi suggeriva che gli uomini riportassero livelli più elevati di adattabilità e sostenibilità di carriera rispetto alle donne; lo stesso è stato ipotizzato per i lavoratori con un contratto a tempo indeterminato rispetto ad altre forme contrattuali dichiarate, nonché per coloro che ricoprono ruoli di maggiore professionalità e responsabilità rispetto a quelli con livelli professionali inferiori. Nel campione analizzato, le donne hanno ottenuto punteggi significativamente più elevati sia nella sostenibilità di carriera che nel *work engagement*, mentre non sono emerse differenze significative tra uomini e donne riguardo all'adattabilità di carriera. Questi risultati sorprendono e disconfermano le ipotesi formulate, al netto della letteratura presente in materia e il contesto socio-culturale attuale in cui temi come la discriminazione di genere, il *gender pay gap* e l'accesso diseguale alle opportunità professionali sono di grande rilevanza e al centro del dibattito pubblico (Global Gender Gap Report, 2023). Tali risultati potrebbero riflettere alcuni limiti dello studio, come la ridotta numerosità campionaria, oppure essere influenzati da fattori cruciali non considerati. Ad esempio, è possibile che la maggiore dedizione al lavoro dichiarata dalle donne sia condizionata da un contesto socio-culturale in cui, a fronte di minori opportunità rispetto agli uomini, esse si sentano spinte a dimostrare un impegno professionale superiore. Questo comportamento potrebbe derivare da un bisogno di compensare le disuguaglianze strutturali o di rafforzare la propria auto-percezione come risposta ai numerosi ostacoli che incontrano nel mondo del lavoro. In ogni caso, la discrepanza rispetto alle aspettative iniziali è significativa e solleva interrogativi che meritano un ulteriore approfondimento al fine di offrire nuove prospettive sulle differenze di

108

genere in ambito lavorativo. Per quanto concerne l'impegno orario, sono state osservate differenze significative nella distribuzione dei punteggi tra le diverse scale. In particolare, i lavoratori a tempo pieno hanno ottenuto punteggi significativamente più elevati nelle dimensioni del *work engagement*, della sostenibilità di carriera e dell'adattabilità digitale di carriera, mentre non si sono registrate differenze rilevanti nell'adattabilità di carriera, confermando solo parzialmente le ipotesi formulate. Per quanto riguarda le differenze significative nei punteggi di *work engagement* e sostenibilità di carriera, i risultati confermano quanto ipotizzato, poiché il lavoro a tempo pieno offre maggiori opportunità di formazione e socializzazione, nonché la possibilità di acquisire e sviluppare competenze, contribuendo così a una percezione più elevata della sostenibilità della carriera. Inoltre, è probabile che le organizzazioni investano maggiormente nei lavoratori a tempo pieno, riservando loro un trattamento differenziato che può essere percepito come un impegno dell'organizzazione verso il loro benessere e soddisfazione. Questo, a sua volta, potrebbe essere ricambiato con un maggiore coinvolgimento lavorativo e dedizione rispetto a coloro che hanno altri tipi di impegno orario. Un aspetto interessante è il punteggio complessivo dell'autenticità, che risulta significativamente più alto tra coloro che hanno altri tipi di impegno orario. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che, trascorrendo meno ore all'interno dell'organizzazione rispetto ai lavoratori a tempo pieno, queste persone si sentano più libere di esprimere il proprio sé autentico, senza dover affrontare ostacoli relazionali. Gli ultimi risultati significativi derivanti dall'analisi delle differenze delle medie all'interno dei gruppi identificati emergono dall'esame dei diversi livelli professionali. Le principali differenze sostanziali emergono nelle dimensioni dell'adattabilità di carriera e nella scala della sostenibilità di carriera. Queste dimensioni si comportano in modo differente per i livelli professionali medi e bassi, mentre in entrambi i casi i punteggi più elevati nelle rispettive dimensioni siano ottenuti da coloro che occupano livelli professionali più alti, confermando quindi le ipotesi formulate a riguardo. Tuttavia, per quanto riguarda l'adattabilità di carriera e le sue sottodimensioni, i lavoratori ai livelli professionali più bassi ottengono punteggi superiori rispetto a quelli della classe media. Questo fenomeno potrebbe derivare dal fatto che molti partecipanti al campione, situati a livelli professionali iniziali e impegnati in attività di tirocinio, percepiscono la loro adattabilità di carriera come particolarmente positiva. Al contrario, chi si trova a livelli intermedi potrebbe affrontare limitate opportunità di promozione e di formazione, risultando quindi meno fiducioso in sé stesso e percependo livelli più bassi di adattabilità di carriera. Un andamento più consueto si riscontra nella scala della sostenibilità di carriera, in cui la carriera viene percepita come

maggiormente sostenibile con l'aumento del livello professionale. Questo risultato è atteso, poiché a livelli professionali superiori sono generalmente associati salari più elevati, maggiore autonomia, opportunità di formazione specializzata e possibilità di applicare competenze acquisite, con conseguente percezione di una carriera più sostenibile (Coetzee & Stoltz, 2015). Un possibile rischio però associato ai livelli professionali più elevati potrebbe riguardare l'aumento del livello di responsabilità percepito, che potrebbe compromettere il benessere dell'individuo e il work-life balance, con potenziali implicazioni socio-psicologiche negative sia per l'individuo che per l'organizzazione. È fondamentale quindi che le organizzazioni prestino attenzione anche a questo tipo di dinamiche per predisporre piani di controllo e supporto specializzato per le coloro che ricoprono posizioni più apicali. Pertanto, considerando i risultati emersi la terza ipotesi avanzata è stata solo parzialmente confermata, evidenziando la necessità di condurre ulteriori studi in materia al fine di chiarire i risultati emersi dal confronto tra le medie.

Anche l'analisi qualitativa ha fornito risultati significativi. È importante notare che la domanda aveva un intento principalmente esplorativo, volto a identificare gli aspetti più rilevanti dell'ambiente fisico di lavoro percepiti dal campione. Come previsto, gli elementi più frequentemente citati riguardano l'illuminazione, il rumore, la temperatura e gli aspetti strutturali degli spazi, sottolineando l'importanza universale di questi fattori per il benessere dei dipendenti (Rolo et al., 2010; Burnard et al., 2020; Shin et al., 2007; Banbury & Berry, 1998). Tuttavia, i risultati più interessanti emergono dall'analisi delle co-occorrenze tra l'età e gli elementi riportati. In particolare, i giovani sotto i 30 anni hanno segnalato in misura significativamente maggiore aspetti legati al verde, agli spazi comuni, all'ergonomia e all'accessibilità. La crescente attenzione verso gli elementi naturali potrebbe indicare una maggiore importanza attribuita dai giovani alla sostenibilità e a una consapevolezza più profonda del valore degli ambienti naturali nel promuovere il benessere. (Credit Suisse Research Institute, 2022). Questa preferenza potrebbe anche essere collegata al fatto che, essendo frequentemente iperconnessi attraverso dispositivi digitali, i giovani potrebbero trovare negli elementi naturali un modo per ristabilire un contatto con l'ambiente naturale e ridurre i livelli di stress. La crescente citazione degli spazi comuni riflette una tendenza emergente, documentata in letteratura, tra i giovani a considerare il luogo di lavoro non solo come un ambiente per esprimere le proprie competenze, ma anche come uno spazio dedicato alla socializzazione (Lassleben & Hofmann, 2023). Anche l'ergonomia è stata citata più frequentemente dai giovani, probabilmente perché, già durante i periodi di formazione sono stati abituati a passare molte ore seduti, e quindi svolgendo quindi attività professionali

in ufficio e passando tanto tempo in maniera sedentaria all'interno della propria postazione ritengono saliente il fatto che essa sia comoda per evitare problematiche connesse con la salute fisica. Infine, anche l'accessibilità è stata segnalata in misura maggiore dai più giovani. Questa preferenza potrebbe essere ricondotta alla crescente esigenza, documentata in letteratura, dei giovani di lavorare in organizzazioni che consentano un equilibrato bilanciamento tra vita privata e professionale (Kirchmayer & Fratričová, 2020), ritenendo, dunque, essenziale che il luogo di lavoro sia facilmente e rapidamente accessibile al fine di ridurre il tempo dedicato agli spostamenti. È dunque fondamentale che le organizzazioni conoscano a fondo la popolazione di lavoratori a cui si rivolgono, al fine di progettare spazi di lavoro che, oltre a essere funzionali, rispettino e soddisfino le esigenze dei propri collaboratori, in quanto, come evidenziato nel presente elaborato, l'attenzione dedicata agli ambienti fisici di lavoro è strettamente legata a numerosi esiti positivi sia per i dipendenti che per l'organizzazione stessa.

Infine, la quarta ipotesi formulata nell'elaborato, relativa al secondo studio, è stata verificata mediante l'esecuzione di due *path analysis*. Si è ipotizzato che, sebbene l'adattabilità di carriera e l'ambiente fisico di lavoro mostrassero correlazioni significative con gli *outcome* individuati, non agissero come predittori diretti. Al contrario, si è postulato che tali relazioni fossero mediate dall'autenticità e dalla sostenibilità di carriera. I risultati confermano parzialmente queste ipotesi, fornendo una visione più articolata delle dinamiche tra l'ambiente fisico di lavoro, l'adattabilità di carriera e i tre *outcome* esaminati: *work engagement*, stress e soddisfazione lavorativa. L'analisi condotta con RStudio ha mostrato che, pur essendo l'ambiente fisico di lavoro significativamente correlato con i mediatori di autenticità e sostenibilità di carriera, esso non esercita un effetto diretto rilevante sugli *outcome*, fatta eccezione per il *work engagement*, dove l'effetto diretto, seppur debole, è risultato significativo. La sostenibilità di carriera emerge come un mediatore fondamentale, influenzando in modo sostanziale il *work engagement*, lo stress e la soddisfazione lavorativa. Al contrario, l'autenticità si dimostra un mediatore significativo solo in relazione a stress e soddisfazione, senza impattare significativamente il *work engagement*. Nel secondo modello, l'adattabilità di carriera non ha mostrato effetti diretti rilevanti sui tre *outcome*, confermando che il suo impatto è interamente mediato dai costrutti di autenticità e sostenibilità. In particolare, la sostenibilità di carriera svolge un ruolo predominante nella mediazione tra adattabilità e *work engagement*, così come nella soddisfazione lavorativa, mentre l'autenticità risulta più rilevante nella mediazione tra adattabilità e stress. Questi risultati mettono in luce la complessità delle relazioni tra le variabili, evidenziando

l'importanza di considerare i meccanismi di mediazione per comprendere appieno gli effetti delle variabili indipendenti sugli *outcome* desiderati. La ricerca offre una comprensione più profonda delle dinamiche lavorative, sottolineando il ruolo cruciale di autenticità e sostenibilità di carriera nel modulare l'effetto dell'ambiente fisico di lavoro e dell'adattabilità di carriera su *work engagement*, stress e soddisfazione. Questi risultati forniscono indicazioni preziose per future ricerche, suggerendo che studi ulteriori potrebbero indagare più a fondo come i mediatori influenzino le relazioni tra variabili ambientali e personali. Inoltre, sottolineano l'importanza di integrare i costrutti di autenticità e sostenibilità nella progettazione di interventi e strategie di gestione del lavoro. Le organizzazioni dovrebbero adottare un approccio olistico che tenga conto non solo delle caratteristiche fisiche dell'ambiente lavorativo e delle qualità personali come l'adattabilità, ma anche di come questi fattori interagiscano attraverso i mediatori per influenzare il benessere e l'engagement dei dipendenti. Le strategie di sviluppo professionale e di supporto dovrebbero pertanto mirare a potenziare le dimensioni di autenticità e sostenibilità, contribuendo non solo a migliorare il benessere e l'engagement, ma anche a generare un impatto positivo sulla performance e sulla soddisfazione lavorativa nel lungo termine.

In sintesi, l'elaborato ha rivelato numerosi risultati significativi che necessitano senza dubbio di ulteriori approfondimenti. Tuttavia, è emerso chiaramente che le organizzazioni devono assumere un ruolo attivo per mantenere la propria competitività in risposta alle nuove esigenze del mercato del lavoro e del personale. L'obiettivo primario delle organizzazioni è aumentare la produttività, e per raggiungere questo obiettivo è essenziale che i dipendenti siano coinvolti, soddisfatti e godano di un buon benessere psico-fisico. Poiché gli individui trascorrono una quantità considerevole di tempo al lavoro, l'organizzazione deve assumersi la responsabilità di intervenire concretamente per migliorare le condizioni lavorative. La ricerca si sta quindi concentrando su quali aspetti psicologici, sociali e strutturali possano essere migliorati per ottenere gli esiti desiderati. Questo elaborato ha messo in evidenza alcuni elementi chiave che possono contribuire a migliorare i risultati. In particolare, risulta evidente che una progettazione adeguata degli ambienti di lavoro e delle relative condizioni strutturali favorisce risultati positivi, inizialmente per gli individui e, successivamente, per l'organizzazione nel suo complesso. Tale effetto positivo potrebbe non essere diretto, ma derivare dall'influenza di altri costrutti psicologici, ma per questo sono necessari ulteriori studi. È emerso, inoltre, che la percezione dell'adattabilità professionale dei dipendenti è correlata a numerosi esiti favorevoli sia per gli individui che per le organizzazioni, pertanto, un ulteriore intervento strategico e concreto che le organizzazioni potrebbero adottare è

l'implementazione di programmi di formazione finalizzati alla rilevazione e al miglioramento di tali livelli di adattabilità tra i propri dipendenti. Dedicare particolare attenzione alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane è dunque essenziale, poiché le organizzazioni non possono più permettersi di avere dipendenti demotivati o stressati a causa di una gestione inadeguata delle problematiche organizzative, compromettendo così il benessere individuale e, conseguentemente, la performance complessiva dell'azienda.

## 8.2 Limiti dello studio e spunti futuri per la ricerca

I principali limiti dello studio in questione riguardano la composizione del campione di dati analizzato, che presenta alcune criticità rilevanti. In primo luogo, il campione risulta scarsamente eterogeneo, poiché la stragrande maggioranza dei rispondenti lavora in Veneto, limitando così la possibilità di estendere i risultati ad altre regioni o contesti geografici. Inoltre, un ulteriore elemento di criticità è rappresentato dalla composizione anagrafica dei partecipanti: il campione è infatti significativamente sbilanciato verso le fasce di età più giovani, con una presenza limitata di lavoratori più anziani, il che potrebbe influire sulla rappresentatività dei risultati rispetto a tutte le generazioni lavorative. Un altro aspetto da considerare è la distribuzione contrattuale all'interno del campione, che evidenzia una notevole sproporzione tra coloro che possiedono un contratto a tempo indeterminato e chi invece è impiegato con altre tipologie contrattuali. Parallelamente, si osserva una predominanza di lavoratori con un impegno a tempo pieno rispetto a quelli con altre forme di coinvolgimento lavorativo, elemento che potrebbe alterare la comprensione delle dinamiche lavorative in diversi contesti contrattuali. Un ulteriore limite riguarda il livello professionale dei partecipanti. Infatti, il campione mostra una scarsa presenza di professionisti di alto livello, con circa il 90% dei rispondenti appartenenti a categorie professionali di livello medio-basso, il che limita la possibilità di trarre conclusioni che siano applicabili a tutti i livelli della gerarchia professionale. Inoltre, un altro possibile limite si riscontra nella natura delle professioni svolte dai partecipanti, i quali, per la maggior parte, risultano impegnati in lavori d'ufficio, trascurando così una parte significativa della popolazione lavorativa, in particolare quella impegnata in attività manuali o fisiche, che potrebbe avere esigenze e prospettive differenti. Sebbene la ricerca abbia prodotto risultati interessanti e significativi, è necessario riconoscere le difficoltà nel generalizzare tali esiti, data la scarsa rappresentatività del campione rispetto alla popolazione lavorativa complessiva. Tuttavia, nonostante queste limitazioni, lo studio può comunque essere considerato un valido punto di partenza, offrendo spunti di riflessione utili e contribuendo a

orientare le future ricerche in maniera più approfondita e inclusiva. Un limite significativo del protocollo adottato invece, risiede nell'impiego esclusivo di scale di autovalutazione, scelte principalmente per semplificare la raccolta dei dati e agevolare la diffusione del questionario. Pur essendo una scelta metodologica vantaggiosa dal punto di vista pratico, essa introduce criticità rilevanti legate alla desiderabilità sociale e alla protezione dell'immagine di sé da parte dei partecipanti. Infatti, è noto che le persone tendono a fornire valutazioni di sé stessi leggermente distorte, influenzate dal desiderio di mantenere e trasmettere un'immagine positiva agli altri. Questo meccanismo psicologico, pur essendo naturale, comporta il rischio di alterare l'accuratezza delle risposte, compromettendo in ultima analisi l'affidabilità dei risultati ottenuti attraverso il questionario.

Alla luce dell'analisi della letteratura precedentemente esposta e dei risultati emersi dal presente studio, sono stati individuati possibili spunti per orientare le future ricerche, i quali verranno presentati di seguito.

- Dalla ricerca è emerso, diversamente da quanto ritrovato in letteratura, che le donne hanno registrato punteggi di *work engagement* e sostenibilità di carriera più elevati rispetto ai loro colleghi maschi. Questo risultato, in apparente contrasto con le aspettative, suggerisce la necessità di approfondire ulteriormente la relazione tra genere e questi aspetti lavorativi, al fine di comprendere le ragioni per cui le donne tendano a ottenere punteggi più alti. Un'analisi più dettagliata potrebbe rivelare dinamiche e fattori specifici che influenzano positivamente l'*engagement* e la sostenibilità della carriera tra le donne, utile per poi poter sviluppare eventuali programmi pratici per migliorare le pratiche lavorative quotidiane e lo sviluppo di carriera dei collaboratori.
- Un altro aspetto che meriterebbe un approfondimento riguarda l'analisi delle condizioni lavorative di coloro che non hanno un impiego a tempo pieno. Questi individui hanno registrato punteggi complessivi di autenticità più alti rispetto a quelli con un coinvolgimento orario a tempo pieno. Sarebbe pertanto interessante indagare le possibili motivazioni alla base di tale differenza, esplorando in che modo le condizioni di lavoro *part-time* possano influenzare il senso di autenticità personale e professionale.
- Inoltre, dal campione di dati analizzato, non è emerso un effetto diretto significativo tra l'adattabilità di carriera e gli *outcome* individuati, con la relazione che appare mediata esclusivamente dall'autenticità e dalla sostenibilità di carriera. Questo

risultato solleva l'esigenza di approfondire ulteriormente il rapporto tra questi costrutti, eventualmente attraverso l'impiego di strumenti di misurazione alternativi, al fine di comprendere la natura esatta delle relazioni esistenti. Un'attenzione particolare dovrebbe essere rivolta anche all'analisi dell'influenza dell'ambiente fisico di lavoro su questi stessi *outcome*, in quanto anche esso, nel presente studio, non ha registrato effetti significativi diretti con gli *outcome*, se non debolmente con il *work engagement*.

- Ulteriori studi dovranno necessariamente concentrarsi sulla validazione dell'interessante strumento proposto da Ferrari, la *Digital Career Adaptabilities Scale – short form*. Sebbene lo strumento abbia dimostrato una buona coerenza interna e una struttura quadripartita come atteso, sono necessari ulteriori studi per confermarne ulteriormente la struttura. Questi studi dovrebbero includere anche analisi esplorative più approfondite, che possano verificare l'efficacia e l'applicabilità dello strumento.
- Un'altra area di indagine promettente riguarda lo studio delle esigenze dei lavoratori in relazione all'ambiente fisico di lavoro, con particolare attenzione alle differenze tra gruppi di età e caratteristiche di personalità. Approfondire questa tematica consentirebbe di identificare strategie di progettazione ambientale che possano valorizzare i collaboratori, creando spazi lavorativi che favoriscano il benessere e l'efficacia professionale.
- Infine, nel contesto dello studio condotto, la maggior parte delle variabili correlate ai punteggi complessivi della scala relativa all'ambiente fisico di lavoro evidenziano correlazioni più forti con la sottoscala del *departmental space* rispetto a quella del *workplace*, suggerendo una maggiore rilevanza e un impatto più significativo del *departmental space* su aspetti quali autenticità, sostenibilità, stress, soddisfazione, adattabilità e coinvolgimento lavorativo. Questo risultato, infatti, potrebbe indicare che la progettazione degli spazi di lavoro riveste un ruolo più centrale e determinante rispetto agli elementi strutturali, mettendo in luce come l'importanza degli aspetti relazionali e della condivisione delle informazioni prevalga sulle componenti puramente fisiche dell'ambiente di lavoro. Una possibile spiegazione di questo fenomeno potrebbe risiedere nel fatto che, una volta garantiti gli aspetti essenziali di base, come un'illuminazione adeguata, una temperatura confortevole e un livello di rumore accettabile, tutti gli ambienti fisici di lavoro descritti, apparendo dignitosi, portano a rendere meno rilevanti le caratteristiche strutturali, che invece



risulterebbero più salienti se tali condizioni di base non fossero soddisfatte. Questo meccanismo richiama, in parte, la teoria motivazionale di Herzberg (1959), secondo la quale elementi come la pulizia degli spazi non fungono da motivatori se presenti, ma la loro assenza può generare demotivazione. Applicando lo stesso principio agli elementi strutturali dell'ambiente di lavoro, si può ipotizzare che tali aspetti, se adeguati, non siano sufficienti a motivare, ma che, se carenti, possano effettivamente compromettere il benessere e la soddisfazione lavorativa. Pertanto, emerge chiaramente la necessità di condurre ulteriori studi per approfondire le dinamiche osservate in questa analisi e comprendere meglio l'interazione tra progettazione degli spazi, elementi strutturali e le altre variabili descritte nello studio, al fine di elaborare strategie più efficaci per migliorare l'ambiente di lavoro nel suo complesso.

# Bibliografia

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 124(2), 229.
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of human resource management*, 5(1), 12-18.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168-195.
- Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586-627.
- Al-Anzi, N. M. (2009). Workplace environment and its impact on employee performance. *Project Management Department (PMD)*. Retrieved August, 8, 2011.
- Alexander, D. A., & Klein, S. (2001). Ambulance personnel and critical incidents: impact of accident and emergency work on mental health and emotional well-being. *The British Journal of Psychiatry*, 178(1), 76-81.
- American Society of Interior Designers (1999) *Recruiting and Retaining Qualified Employees—By Design*. Washington, L. C. Williams, 8–10.
- An, M., Colarelli, S. M., O'Brien, K., & Boyajian, M. E. (2016). Why we need more nature at work: Effects of natural elements and sunlight on employee mental health and work attitudes. *PloS one*, 11(5), e0155614.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
- Aries, M. B., Veitch, J. A., & Newsham, G. R. (2010). Windows, view, and office characteristics predict physical and psychological discomfort. *Journal of environmental psychology*, 30(4), 533-541.
- Aristizabal, S., Byun, K., Porter, P., Clements, N., Campanella, C., Li, L., ... & Bauer, B. (2021). Biophilic office design: Exploring the impact of a multisensory approach on human well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 77, 101682.
- Arnetz, B. B., & Wiholm, C. (1997). Technological stress: Psychophysiological symptoms in modern offices. *Journal of psychosomatic research*, 43(1), 35-42.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The gerontologist*, 29(2), 183-190.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims Jr, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management journal*, 37(2), 299-322.
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2019). Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 268-284.
- Barrett-Lennard, G. T. (1998). Carl Rogers' helping system: Journey & substance.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757.
- Baruch, Y. (2015). Organizational and labor markets as career ecosystem. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 364-380). Edward Elgar Publishing.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. *The Free Press google schola*, 2, 173-184.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589.
- Béjean, S., & Sultan-Taïeb, H. (2005). Modeling the economic burden of diseases imputable to stress at work. *The European journal of health economics*, 6, 16-23.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Blanch, A., & Aluja, A. (2009). Work, family and personality: A study of work–family conflict. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 520-524.
- Bolier, L., Haverman, M., Westerhof, G. J., Riper, H., Smit, F., & Bohlmeijer, E. (2013). Positive psychology interventions: a meta-analysis of randomized controlled studies. *BMC public health*, 13, 1-20.
- Bredle, J. M., Salsman, J. M., Debb, S. M., Arnold, B. J., & Cella, D. (2011). Spiritual well-being as a component of health-related quality of life: the functional assessment of chronic illness therapy—spiritual well-being scale (FACIT-Sp). *Religions*, 2(1), 77-94.
- Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and behavior*, 34(3), 279-299.
- Bringslimark, T., Hartig, T., & Patil, G. G. (2007). Psychological benefits of indoor plants in workplaces: Putting experimental results into context. *HortScience*, 42(3), 581-587.
- Briscoe, J.P. (2016). Meaning in the Sustainable Career. In Akkermans, J. De Vos, A., Van der Heijden, B., Arthur M.B., Mayrhofer W. *Going the Distance: Contextualizing and Examining the Sustainable Career*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings.

- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17-39.
- Burnard, M. D., & Kutnar, A. (2020). Human stress responses in office-like environments with wood furniture. *Building Research & Information*, 48(3), 316-330.
- Cable, D. M., & Kay, V. S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360-380.
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., ... & Hua, H. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational behavior*, 86, 86-94.
- Campbell, M. C. (2002). Building Brand Equity: (A Presentation given at the Medical Marketing Association Annual Conference). *Journal of Medical Marketing*, 2(3), 208-218.
- Caplan, J. (2004). Building a winning employer brand. *China Staff*, 10, 1-5.
- Carstensen, L. L., Fung, H. H., & Charles, S. T. (2003). Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life. *Motivation and emotion*, 27, 103-123.
- Caza, B. B., Moss, S., & Vough, H. (2018). From synchronizing to harmonizing: The process of authenticating multiple work identities. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 703-745.
- Cenkci, A. T., & Özçelik, G. (2015). Leadership styles and subordinate work engagement: The moderating impact of leader gender. *Global Business & Management Research*, 7(4).
- Chan, A. Y. L. H., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 3-41.
- Chan, S. H. J., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130-139.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.
- Chaudhry, N. I., Jariko, M. A., Mushtaque, T., Mahesar, H. A., & Ghani, Z. (2017). Impact of working environment and training & development on organization performance through mediating role of employee engagement and job satisfaction. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2), 33-48.
- Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., & Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in web of science. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5986.
- Chin, T., Li, G., Jiao, H., Addo, F., & Jawahar, I. M. (2019). Career sustainability during manufacturing innovation: a review, a conceptual framework and future research agenda. *Career Development International*, 24(6), 509-528.
- Chin, T., Jawahar, I. M., & Li, G. (2022). Development and validation of a career sustainability scale. *Journal of Career Development*, 49(4), 769-787.
- Chin, T., Liu, R. H., & Yang, X. (2016). 'Reverse internationalization' in Chinese firms: a study of how global startup OEMs seek to compete domestically. *Asia Pacific Business Review*, 22(2), 201-219.
- Chin, T., Rowley, C., Redding, G., & Wang, S. (2018). Chinese strategic thinking on competitive conflict: insights from Yin-Yang harmony cognition. *International Journal of Conflict Management*, 29(5), 683-704.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee relations*, 30(2), 121-141.

- Coetzee, M., & Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90-97.
- Coetzee, M., & Harry, N. (2015). Gender and hardiness as predictors of career adaptability: an exploratory study among Black call centre agents. *South African journal of psychology*, 45(1), 81-92.
- Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 83-91.
- Çoklar, A. N., & Sahin, Y. L. (2011). Technostress levels of social network users based on ICTs in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 23(2), 171-182.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human resource management review*, 16(2), 209-218.
- Conference Board (2001). *Engaging employees through your brand*. The Conference Board, New York, NY.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly*, 16(3), 475-493.
- Costa, G. (2009). Framework of work stress for the evaluation and management of risk. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 31(2), 188-190.
- Cox, T. (2000). Research on work-related stress. *Office for Official Publications of the European Communities*.
- Craik, K. J. (1966). *The nature of psychology*. Cambridge University Press.
- Creed, P. A., & Patton, W. (2003). Predicting two components of career maturity in school based adolescents. *Journal of career Development*, 29, 277-290.
- Culpepper, L. (2010). The social and economic burden of shift-work disorder. *The Journal of Family Practice*, 59(1), 3-11.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- De Vos, A., Dujardin, J. M., Gielens, T., & Meyers, C. (2016). Developing sustainable careers across the lifespan. *Cham, Switzerland: Springer*.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (Eds.). (2015). *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of vocational behavior*, 117, 103196.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, 41-50.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dhanpat, N. (2016). Emotional labor in academe. Challenges faced. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 575-582.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.

- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). Organizational development for social sustainability in work systems. *Research in organizational change and development*, 77-144.
- Duarte, M. E., Soares, M. C., Fraga, S., Rafael, M., Lima, M. R., Paredes, I., ... & Djaló, A. (2012). Career adapt-abilities scale–Portugal form: Psychometric properties and relationships to employment status. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 725-729.
- Duffy, R. D. (2010). Sense of control and career adaptability among undergraduate students. *Journal of Career Assessment*, 18(4), 420-430.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., & Autin, K. L. (2015). Career adaptability and academic satisfaction: Examining work volition and self efficacy as mediators. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 46-54.
- Duignan, P. A., & Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership: An emerging perspective. *Journal of educational administration*, 35(3), 195-209.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of facilities management*, 2(3), 244-257.
- Edwards, J. R. (2008). 4 person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The academy of management annals*, 2(1), 167-230.
- Emmerich, A. I., & Rigotti, T. (2017). Reciprocal relations between work-related authenticity and intrinsic motivation, work ability and depressivity: A two-wave study. *Frontiers in psychology*, 8, 307.
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207-220.
- Ericson-Lidman, E., & Strandberg, G. (2007). Burnout: co-workers' perceptions of signs preceding workmates' burnout. *Journal of Advanced Nursing*, 60(2), 199-208.
- Ferreira, N., & Coetzee, M. (2013). Psychological career meta-competencies in relation to job embeddedness among human resource employees. *African Journal of Business Management*, 7(15), 1369.
- Ferreira, N., Coetzee, M., & Masenge, A. (2013). Psychological career resources, career adaptability and hardiness in relation to job embeddedness and organizational commitment. *Journal of Psychology in Africa*, 23(1), 31-40.
- Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195-206.
- Finn, D. (2000). From full employment to employability: a new deal for Britain's unemployed?. *International journal of manpower*, 21(5), 384-399.
- Fiori, M., Bollmann, G., & Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 113-121.
- Fleisher, C., Khapova, S. N., & Schipper, M. M. (2015). Career capital acquisition through corporate volunteering. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 83-98). Edward Elgar Publishing.
- Frontczak, M., Schiavon, S., Goins, J., Arens, E., Zhang, H., & Wargocki, P. (2012). Quantitative relationships between occupant satisfaction and satisfaction aspects of indoor environmental quality and building design. *Indoor air*, 22(2), 119-131.
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022). The great resignation didn't start with the pandemic. *Harvard Business Review*, 23, 389-403.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.

- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Genjo, K., Matsumoto, H., Ogata, N., & Nakano, T. (2019). Feasibility study on mental health-care effects of plant installations in office spaces. *Japan Architectural Review*, 2(3), 376-388.
- George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24, 16–17.
- Gignac, M. A., Kelloway, E. K., & Gottlieb, B. H. (1996). The impact of caregiving on employment: A mediational model of work-family conflict. *Canadian Journal on Aging/La Revue Canadienne du Vieillessement*, 15(4), 525-542.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in psychology*, 7, 796.
- Gobeski, K. T., & Beehr, T. A. (2009). How retirees work: Predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(3), 401-425.
- Goetzel, R. Z., Anderson, D. R., Whitmer, R. W., Ozminkowski, R. J., Dunn, R. L., Wasserman, J., & Health Enhancement Research Organization (HERO) Research Committee. (1998). The relationship between modifiable health risks and health care expenditures: an analysis of the multi-employer HERO health risk and cost database. *Journal of occupational and environmental medicine*, 40(10), 843-854.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.
- Goodman, M. J., & Schorling, J. B. (2012). A mindfulness course decreases burnout and improves well-being among healthcare providers. *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, 43(2), 119-128.
- Grandey, A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: a climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 1.
- Grant, A. M., & Campbell, E. M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(4), 665-691.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 361-388.
- Guan, Y., Deng, H., Risavy, S. D., Bond, M. H., & Li, F. (2011). Supplementary fit, complementary fit, and work-related outcomes: The role of self-construal. *Applied Psychology*, 60(2), 286-310.
- Guan, Y., Deng, H., Sun, J., Wang, Y., Cai, Z., Ye, L., ... & Li, Y. (2013). Career adaptability, job search self-efficacy and outcomes: A three-wave investigation among Chinese university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 561-570.
- Guan, Y., Guo, Y., Bond, M. H., Cai, Z., Zhou, X., Xu, J., ... & Ye, L. (2014). New job market entrants' future work self, career adaptability and job search outcomes: Examining mediating and moderating models. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 136-145.

- Guan, Y., Wang, F., Liu, H., Ji, Y., Jia, X., Fang, Z., ... & Li, C. (2015). Career-specific parental behaviors, career exploration and career adaptability: A three-wave investigation among Chinese undergraduates. *Journal of Vocational Behavior*, *86*, 95-103.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, *88*, 230-237.
- Gunkel, M., Schlaegel, C., Langella, I. M., & Peluchette, J. V. (2010). Personality and career decisiveness: An international empirical comparison of business students' career planning. *Personnel Review*, *39*(4), 503-524.
- Guzman, F. A., & Espejo, A. (2015). Dispositional and situational differences in motives to engage in citizenship behavior. *Journal of Business Research*, *68*(2), 208-215.
- Fliege, H., Rose, M., Arck, P., Levenstein, S., & Klapp, B. F. (2009). PSQ. Perceived Stress Questionnaire [Verfahrensdokumentation, PSQ20-Skalenberechnung, PSQ20-Fragebogen Englisch, Deutsch, Deutsch (letzte 2 Jahre), PSQ30-Skalenberechnung, PSQ30-Fragebogen Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch]. *Open Test Archive. ZPID*. [http://dx. doi. org/10.23668/psycharchives](http://dx.doi.org/10.23668/psycharchives), 5138.
- Harter, S. (2002). Authenticity. *Handbook of Positive Psychology/Oxford University Press*.
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *The career development quarterly*, *57*(1), 63-74.
- Haynes, B. P. (2007). The impact of the behavioural environment on office productivity. *Journal of facilities management*, *5*(3), 158-171.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Heschong, L. (2002). Daylighting and human performance. *ASHRAE journal*, *44*(6), 65-67.
- Hewlin, P. F., Karellaia, N., Kouchaki, M., & Sedikides, C. (2020). Authenticity at work: Its shapes, triggers, and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *158*, 80-82.
- Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of vocational behavior*, *74*(2), 145-155.
- Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The career development quarterly*, *66*(3), 192-204.
- Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of vocational behavior*, *87*, 1-10.
- Hirschi, A., & Valero, D. (2015). Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting. *Journal of vocational behavior*, *88*, 220-229.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, *44*(3), 513.
- Hochschild, A., Irwin, N., & Ptashne, M. (1983). Repressor structure and the mechanism of positive control. *Cell*, *32*(2), 319-325.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of vocational behavior*, *68*(3), 389-399.
- Holland, P. J., Tham, T. L., & Gill, F. J. (2018). What nurses and midwives want: Findings from the national survey on workplace climate and well-being. *International journal of nursing practice*, *24*(3), e12630.
- Hongisto, V., Haapakangas, A., Varjo, J., Helenius, R., & Koskela, H. (2016). Refurbishment of an open-plan office-environmental and job satisfaction. *Journal of environmental psychology*, *45*, 176-191.
- Hoppok, R. Spielgler.(1938). Job Satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, *16*(7), 636-643.



- Hou, C., Wu, L., & Liu, Z. (2014). Effect of proactive personality and decision-making self-efficacy on career adaptability among Chinese graduates. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(6), 903-912.
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in psychology*, 8, 1649.
- Humphreys, M. A., & Nicol, J. F. (2007). Self-assessed productivity and the office environment: monthly surveys in five European countries. *ASHRAE transactions*, 113, 606.
- Hygge, S., & Knez, I. (2001). Effects of noise, heat and indoor lighting on cognitive performance and self-reported affect. *Journal of environmental psychology*, 21(3), 291-299.
- Jafari, N., Farajzadegan, Z., Loghmani, A., Majlesi, M., & Jafari, N. (2014). Spiritual well-being and quality of life of Iranian adults with type 2 diabetes. *Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine*, 2014(1), 619028.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 256-273.
- Jawahar, I. M., Kisamore, J. L., Stone, T. H., & Rahn, D. L. (2012). Differential effect of inter-role conflict on proactive individual's experience of burnout. *Journal of Business and Psychology*, 27, 243-254.
- Jiao, H., Yang, J., Zhou, J., & Li, J. (2019). Commercial partnerships and collaborative innovation in China: the moderating effect of technological uncertainty and dynamic capabilities. *Journal of knowledge management*, 23(7), 1429-1454.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 3-30.
- Johnston, C. S., Maggiori, C., & Rossier, J. (2016). Professional trajectories, individual characteristics, and staying satisfied and healthy. *Journal of Career Development*, 43(1), 81-98.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3), 261.
- Kahn, R. L. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *Jhon Wiley*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R., Theorell, T. (1992). Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. Basic Books.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON FOLLOWERS'RELATIONAL VERSUS COLLECTIVE SELF-CONCEPT. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Kifer, Y., Heller, D., Perunovic, W. Q. E., & Galinsky, A. D. (2013). The good life of the powerful: The experience of power and authenticity enhances subjective well-being. *Psychological science*, 24(3), 280-288.
- Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2022). Older workers' career adaptability and career success. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 192-205.

- Kim, J., & De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Kim, N., & Kang, S. W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731-746.
- Kim, N., Jang, S. Y., & Baek, P. (2019). Career chance experience of Korean women workers. *Career Development International*, 24(1), 74-90.
- King, K. G. (2017). Measuring teamwork and team performance in collaborative work environments. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 5, No. 2, pp. 196-205). Emerald Publishing Limited.
- Kira, M., & Van Eijnatten, F. M. (2008). Sustained by work: Individual and social sustainability in work organizations. In *Creating sustainable work systems* (pp. 259-272). Routledge.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019, 6030.
- Klitzman, S., House, J. S., Israel, B. A., & Mero, R. P. (1990). Work stress, nonwork stress, and health. *Journal of behavioral medicine*, 13(3), 221-243.
- Klitzman, S., & Stelman, J. M. (1989). The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers. *Social Science & Medicine*, 29(6), 733-742.
- Kluczyk, M. (2013). *The impact of work-life balance on the wellbeing of employees in the private sector in Ireland* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Konrad, A. M., Ritchie Jr, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 126(4), 593.
- Konstam, V., Celen-Demirtas, S., Tomek, S., & Sweeney, K. (2015). Career adaptability and subjective well-being in unemployed emerging adults: A promising and cautionary tale. *Journal of Career Development*, 42(6), 463-477.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 3, 295-319.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 64-74.
- Lamb, S., & Kwok, K. C. (2016). A longitudinal investigation of work environment stressors on the performance and wellbeing of office workers. *Applied ergonomics*, 52, 104-111.
- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?. *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545-560.
- Leather, P., Pyrgas, M., Beale, D., & Lawrence, C. (1998). Windows in the workplace: Sunlight, view, and occupational stress. *Environment and behavior*, 30(6), 739-762.

- Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 1(1), 38-49.
- Lee, Y., & Eissenstat, S. J. (2018). An application of work engagement in the job demands–resources model to career development: Assessing gender differences. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 143-161.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.
- Lent, R. W. (2013). Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *The career development quarterly*, 61(1), 2-14.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of counseling psychology*, 60(4), 557.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of vocational behavior*, 45(1), 79-122.
- Lenton, A. P., Slabu, L., Sedikides, C., & Power, K. (2013). I feel good, therefore I am real: Testing the causal influence of mood on state authenticity. *Cognition & emotion*, 27(7), 1202-1224.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W., & Jackson, M. H. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85-105.
- Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Jabbour, C. J. C., Oliveira, B. G., & Stefanelli, N. O. (2019). Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(1), 124-146.
- Liedtka, J. (2008). Strategy making and the search for authenticity. *Journal of Business Ethics*, 80, 237-248.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Lopez, F. G., & Rice, K. G. (2006). Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 362.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26, 175-181.
- Lusa, S., Käpykangas, S. M., Ansio, H., Houni, P., & Uitti, J. (2019). Employee satisfaction with working space and its association with well-being—a cross-sectional study in a multi-space office. *Frontiers in Public Health*, 7, 358.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Maggiori, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., & Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437-449.
- Maggiori, C., Rossier, J., & Savickas, M. L. (2017). Career adapt-abilities scale–short form (CAAS-SF) construction and validation. *Journal of career assessment*, 25(2), 312-325.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
- Malaguti, D. (2018). Fare squadra: psicologia dei gruppi di lavoro.
- Marciniak, J., Johnston, C. S., Steiner, R. S., & Hirschi, A. (2022). Career preparedness among adolescents: A review of key components and directions for future research. *Journal of Career Development*, 49(1), 18-40.

- Mariam, S., & Ramli, A. H. (2017). Determinan kinerja perusahaan pada distributor unggas di Provinsi DKI Jakarta. In *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan* (pp. 413-417).
- Martin, H. B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Massoudi, A. H., & Hamdi, S. S. A. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 35-42.
- Maxwell, A., & Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 484-502.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*.
- McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2005). Physical work environment. *Handbook of work stress*, 219-245.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, 17(4), 349-372.
- Ménard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. *Journal of managerial psychology*, 26(4), 331-346.
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C., van Beek, I., & Van den Bosch, R. (2016). Authenticity at work—a job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 483-499.
- Miller, N., & Hendrickse, R. (2016). Differences in call centre agents' perception of their job characteristics, physical work environment and wellbeing. *Problems and perspectives in management*, (14, Iss. 1), 51-63.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 365-380.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.
- Nanda, M., & Randhawa, G. (2019). Emotional intelligence, well-being, and employee behavior: A proposed model. *Journal of Management Research*, 19(3), 157-172.
- Nauta, M. M., & Kahn, J. H. (2007). Identity status, consistency and differentiation of interests, and career decision self-efficacy. *Journal of Career assessment*, 15(1), 55-65.
- Negru-Subtirica, O., Pop, E. I., & Crocetti, E. (2015). Developmental trajectories and reciprocal associations between career adaptability and vocational identity: A three-wave longitudinal study with adolescents. *Journal of vocational behavior*, 88, 131-142.
- Neuenschwander, M. P., & Garrett, J. L. (2008). Causes and consequences of unexpected educational transitions in Switzerland. *Journal of Social Issues*, 64(1), 41-58.
- Newman, K. L. (2011). Sustainable careers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136.
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M., & Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study. *Building Research & Information*, 37(2), 129-147.

- Ni Bhrolchain, M., & Beaujouan, E. (2013). Longer time spent in education means starting families later in life.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.
- Ohme, M., & Zacher, H. (2015). Job performance ratings: The relative importance of mental ability, conscientiousness, and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 161-170.
- Omar, S., & Noordin, F. (2013). Career adaptability and intention to leave among ICT professionals: an exploratory study. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 12(4), 11-18.
- Ostermeier, K., Medina-Craven, M. N., Camp, K. M., & Davis, S. E. (2022). Can I be me with you at work? Examining relational authenticity and discretionary behaviors in the workplace. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 316-345.
- Paradnike, K., Endriulaitiene, A., & Bandzeviciene, R. (2016). Career self-management resources in contemporary career frameworks: a literature review. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (76), 91.
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomiska istraživanja*, 27(1), 508-526.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.
- Phillips, S. D., & Blustein, D. L. (1994). Readiness for career choices: Planning, exploring, and deciding. *The Career Development Quarterly*, 43(1), 63-73.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 341-354.
- Ployhart, R. E. (2006). Individual Adaptability (I-adapt) Theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments/Elsevier JAI*.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2014). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*, 133-151.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global business review*, 17(4), 965-979.
- Potgieter, I. (2019). Workplace friendship and career wellbeing: The influencing role of mood, health and biographical variables. *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing: Becoming Fit for the Future*, 237-258.
- Potgieter, I. L. (2021). Surviving the digital era: the link between positive coping, workplace friendships and career adaptability. In *Agile coping in the digital workplace: Emerging issues for research and practice* (pp. 57-78). Cham: Springer International Publishing.
- Pouyaud, J., Vignoli, E., Dosnon, O., & Lallemand, N. (2012). Career adapt-abilities scale-France form: Psychometric properties and relationships to anxiety and motivation. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 692-697.
- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 125-135.
- Pryor, R. G., & Bright, J. E. (2014). The chaos theory of careers (CTC): Ten years on and only just begun. *Australian Journal of Career Development*, 23(1), 4-12.

- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., & Nelson, J. (2012). Adaptive performance and trainability as criteria in selection research.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information systems research*, 19(4), 417-433.
- Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel review*, 46(8), 1962-1976.
- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091-1105.
- Rivera, G. N., Christy, A. G., Kim, J., Vess, M., Hicks, J. A., & Schlegel, R. J. (2019). Understanding the relationship between perceived authenticity and well-being. *Review of General Psychology*, 23(1), 113-126.
- Roberts, L. M., Cha, S. E., Hewlin, P. F., & Settles, I. H. (2009). Bringing the inside out: Enhancing authenticity and positive identity in organizations. In *Exploring positive identities and organizations* (pp. 149-169). Psychology Press.
- Rogers, C.R. (1961), *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Constable.
- Rogers, M. E., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2008). The role of personality in adolescent career planning and exploration: A social cognitive perspective. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 132-142.
- Rolo, G., Hernández-Fernaud, E., & Díaz-Cabrera, D. (2010). Impact of perceived physical and environmental conditions on mental workload: An exploratory study in office workers. *Psychology*, 1(3), 393-401.
- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Gower Publishing, Ltd.
- Rostami, Z., Abedi, M. R., Bagnhan, I., & Savickas, M. L. (2012). Toward career salvation's model, a primary study: case study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research*, 4(2), 1133-1139.
- Rubin, R. S., Bommer, W. H., & Bachrach, D. G. (2010). Operant leadership and employee citizenship: A question of trust?. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 400-408.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Santilli, S., Nota, L., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2014). Career adaptability, hope and life satisfaction in workers with intellectual disability. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 67-74.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction. *Career choice and development*, 149(205), 14-38.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673.
- Savickas, M. L. (2012). *Constructing Careers: Actors, Agents, and*
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 163-183.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Bauer, G. F., & Hämmig, O. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 43-68.
- Schmader, T., & Sedikides, C. (2018). State authenticity as fit to environment: The implications of social identity for fit, authenticity, and self-segregation. *Personality and Social Psychology Review*, 22(3), 228-259.
- Schmid, P. F. (2005). Authenticity and alienation: Towards an understanding of the person beyond the categories of order and disorder. *Person-centred psychopathology*, 75-90.
- Schwartz, S. H. (2006). Basic human values: An overview. In *Basic human values: Theory, methods, and applications: Introduction to the values theory*. The Hebrew University of Jerusalem.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of personality and social psychology*, 73(6), 1380.
- Shin, W.S. (2007). The influence of forest view through a window on job satisfaction and job stress. *Scandinavian journal of forest research*, 22(3), 248-253.
- Siegrist, J., Klein, D., & Voigt, K. H. (1997). Linking sociological with physiological data: the model of effort-reward imbalance at work. *Acta physiologica scandinavica. Supplementum*, 640, 112-116.
- Skorikov, V. (2007). Continuity in adolescent career preparation and its effects on adjustment. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 8-24.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 453-491). Wiley.
- Soresi, S., Nota, L., & Ferrari, L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Italian Form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life, and perceived barriers. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 705-711.
- Soresi, S., Nota, L., Ferrari, L., & Ginevra, M. C. (2014). Parental influences on youth's career construction. *Handbook of career development: International perspectives*, 149-172.
- Spangenberg, J. H., & Omann, I. (2006). Assessing social sustainability: social sustainability and its multicriteria assessment in a sustainability scenario for Germany. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1(4), 318-348.
- Sparks, B. A., & Browning, V. (2010). Complaining in cyberspace: The motives and forms of hotel guests' complaints online. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 797-818.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419-439.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of management journal*, 44(2), 316-325.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

- Spurk, D., Kauffeld, S., Meinecke, A. L., & Ebner, K. (2016). Why do adaptable people feel less insecure? Indirect effects of career adaptability on job and career insecurity via two types of perceived marketability. *Journal of Career Assessment, 24*(2), 289-306.
- Stoltz, K. B., Wolff, L. A., Monroe, A. E., Farris, H. R., & Mazahreh, L. G. (2013). Adlerian lifestyle, stress coping, and career adaptability: Relationships and dimensions. *The Career Development Quarterly, 61*(3), 194-209.
- Strazdins, L. M. (2000). Integrating emotions: Multiple role measurement of emotional work. *Australian Journal of Psychology, 52*(1), 41-50.
- Stringer, K., Kerpelman, J., & Skorikov, V. (2011). Career preparation: A longitudinal, process-oriented examination. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 158-169.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management, 35*(6), 1542-1571.
- Sultan-Taïeb, H., Chastang, J. F., Mansouri, M., & Niedhammer, I. (2013). The annual costs of cardiovascular diseases and mental disorders attributable to job strain in France. *BMC public health, 13*, 1-11.
- Sundstrom, E., Herbert, R. K., & Brown, D. W. (1982). Privacy and communication in an open-plan office: A case study. *Environment and Behavior, 14*(3), 379-392.
- Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and behavior, 26*(2), 195-222.
- Super, D. E. (1955). Dimensions and measurement of vocational maturity. *Teachers college record*.
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British journal of guidance and counselling, 9*(2), 194-201.
- Savickas, M. L., Super, C. M., & Super, D. E. (1996). The life span, life space approach to careers. *D. Brown & L. Brooks, Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*, 121-178.
- Tabassum, S., Siddiqui, I. H., & Shabbir, M. H. (2021). Impact of physical workspace environment factors on employee performance and turnover intention. *International Journal of Management (IJM), 12*(1).
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research, 5*(6).
- Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, A. T. (2010). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of management information systems, 27*(3), 303-334.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of management information systems, 24*(1), 301-328.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress, 23*(2), 120-136.
- Thatcher, A., Adamson, K., Bloch, L., & Kalantzis, A. (2020). Do indoor plants improve performance and well-being in offices? Divergent results from laboratory and field studies. *Journal of Environmental Psychology, 71*, 101487.
- Tian, Y., & Fan, X. (2014). Adversity quotients, environmental variables and career adaptability in student nurses. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 251-257.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Positive pathways to engaging workers: Work-family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 53*(4), 490-510.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior, 80*(1), 173-186.



- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Plewa, C. (2014). Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of vocational behavior*, *84*(1), 39-48.
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2013). Validation of the Career Adapt-Abilities Scale and an examination of a model of career adaptation in the Philippine context. *Journal of Vocational Behavior*, *83*(3), 410-418.
- Tolentino, L. R., Sedoglavich, V., Lu, V. N., Garcia, P. R. J. M., & Restubog, S. L. D. (2014). The role of career adaptability in predicting entrepreneurial intentions: A moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(3), 403-412.
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C. M., & Morales, J. F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, *75*(1), 38-55.
- Toyoda, M., Yokota, Y., Barnes, M., & Kaneko, M. (2020). Potential of a small indoor plant on the desk for reducing office workers' stress. *HortTechnology*, *30*(1), 55-63.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: a resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *100*(1), 227.
- Uy, M. A., Chan, K. Y., Sam, Y. L., Ho, M. H. R., & Chernyshenko, O. S. (2015). Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness. *Journal of vocational behavior*, *86*, 115-123.
- Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. *Handbook of research on sustainable careers*, 20-34.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work?. *Applied psychology*, *61*(1), 30-55.
- Van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Happiness Studies*, *15*, 1-18.
- Van den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., & Reijseger, G. (2019). Authenticity at work: a matter of fit?. *The Journal of psychology*, *153*(2), 247-266.
- Veitch, J. A., Charles, K. E., Farley, K. M., & Newsham, G. R. (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, *27*(3), 177-189.
- Veitch, J. A., Newsham, G. R., Boyce, P. R., & Jones, C. C. (2008). Lighting appraisal, well-being and performance in open-plan offices: A linked mechanisms approach. *Lighting Research & Technology*, *40*(2), 133-151.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, *23*(3), 175-184.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, *54*(2), 314-334.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and sons. Inc., New York.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, *34*(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*, 901-914.

- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel review*, 34(4), 406-422.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309-321.
- Wilkins-Yel, K. G., Roach, C. M., Tracey, T. J., & Yel, N. (2018). The effects of career adaptability on intended academic persistence: The mediating role of academic satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 67-77.
- Wilkins, K. G., Santilli, S., Ferrari, L., Nota, L., Tracey, T. J., & Soresi, S. (2014). The relationship among positive emotional dispositions, career adaptability, and satisfaction in Italian high school students. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 329-338.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of counseling psychology*, 55(3), 385.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
- Yang, W., Guan, Y., Lai, X., She, Z., & Lockwood, A. J. (2015). Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 154-162.
- Zacher, H. (2014). Individual difference predictors of change in career adaptability over time. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 188-198.
- Zacher, H. (2014a). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of vocational behavior*, 84(1), 21-30.
- Zacher, H., Ambiel, R. A., & Noronha, A. P. P. (2015). Career adaptability and career entrenchment. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 164-173.
- Zacher, H., & Griffin, B. (2015). Older workers' age as a moderator of the relationship between career adaptability and job satisfaction. *Work, Aging and Retirement*, 1(2), 227-236.
- Zaniboni, S., Fraccaroli, F., & Truxillo, D. M. (2015). Older workers and sustainable late careers: job characteristic effects. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 272-286). Edward Elgar Publishing.
- Zhang, C., Zhou, J., Dik, B. J., & You, X. (2021). Reciprocal relation between authenticity and career decision self-efficacy: A longitudinal study. *Journal of Career Development*, 48(5), 607-618.
- Zhang, X., Du, J., & Chow, D. (2023). Association between perceived indoor environmental characteristics and occupants' mental well-being, cognitive performance, productivity, satisfaction in workplaces: A systematic review. *Building and Environment*, 110985.

# Sitografia

Calabrese. (2024). *Lavoro agile: Italia tra le ultime in classifica nei paesi UE per smart working riconosciuto ai lavoratori*. <https://www.infodata.ilssole24ore.com/2024/05/30/lavoro-agile-italia-tra-le-ultime-in-classifica-nei-paesi-ue-per-smart-working-riconosciuto-ai-lavoratori/>

Centro studi Fòrema. (2022). *Employer Branding e strategie di ingaggio delle competenze: Indagine sulle buone prassi aziendali*. [https://forema.it/uploads/70da1379f55238bdf580881dfc83efd6-Survey%20Employer%20Branding%202022%20-%20Risultati%20\\_compressed.pdf](https://forema.it/uploads/70da1379f55238bdf580881dfc83efd6-Survey%20Employer%20Branding%202022%20-%20Risultati%20_compressed.pdf)

Credit Suisse Research Institute. (2022). *I giovani consumatori e la strada verso la sostenibilità*. <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/it/articles/media-releases/the-2022-path-to-sustainability-report--75--of-young-consumers-w-202107.html>

Eurofound. (2010). *European working conditions survey 2010*. <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>

INAIL. (2021). *Conoscere il rischio: Ergonomia*. <https://www.inail.it/portale/prevenzione-e-sicurezza/it/come-fare-per/conoscere-il-rischio/ergonomia.html>

INAIL. (2022). *Conoscere il rischio: Stress termico*. <https://www.inail.it/portale/prevenzione-e-sicurezza/it/come-fare-per/conoscere-il-rischio/agenti-fisici/stress-termico.html>

INAIL. (2022b). *Conoscere il rischio: I videoterminali*. <https://www.inail.it/content/dam/inail-hub-site/documenti/2015/11/LavAdd,1.pdf>

N.I.L. (2021). *L'evoluzione della progettazione degli spazi interni nei luoghi di lavoro*. <https://www.nil.it/evoluzione-della-progettazione-degli-spazi-interni-nei-luoghi-di-lavoro/>

Osservatorio Smart Working, School of Management del Politecnico di Milano. (2023). *Smart working in Italia: Numeri e trend*. <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

Tizi, P., & Pazzaglia. (2019). *L'ambiente fisico del luogo di lavoro, l'analisi della Psicologia Ambientale*. [https://dpg.unipd.it/sites/dpg.unipd.it/files/P%26C\\_138\\_Speciale\\_ambiente\\_di\\_lavoro.pdf](https://dpg.unipd.it/sites/dpg.unipd.it/files/P%26C_138_Speciale_ambiente_di_lavoro.pdf)

Volpi, R., & Ricci. (2013). *Alle origini dell'open space: Il Larkin Building*. <https://cosahoimparatooggi.com/2013/10/06/alle-origini-dellopen-space-il-larkin-building/>

World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)