



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

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

**Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro**

**Tesi di laurea triennale**

**Il Work-Life Balance: strumenti e metodi che un'Organizzazione  
dovrebbe adottare per garantire la conciliazione vita-lavoro ai  
dipendenti**

**Work Life Balance: tools and methods that an organization should adopt to guarantee  
work-life balance for employees**

***Relatore***

Prof. Natale Canale

***Laureanda:* Martina Tognazzo**

**Matricola: 2021516**

**Anno Accademico 2022-2023**



*Ai miei genitori, senza i quali nulla di tutto questo sarebbe stato possibile*

*A mio fratello, un amico scoperto lungo il percorso*

*Ai miei nonni, a quelli presenti in questo giorno speciale e a quelli che assistono da una  
vista migliore*

*Al mio fidanzato, Giacomo, che mi ha presa per mano fin dal primo momento e mi ha  
accompagnata in questa avventura senza lasciarmi mai, gioendo per le mie vittorie e dandomi la  
forza di continuare quando avrei voluto mollare*

*Infine, alla me di tre anni fa, che non pensava che ciò sarebbe stato possibile: ce l'hai fatta!*



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPITOLO I</b>	
<b>IL WORK LIFE BALANCE: UNO SGUARDO D'INSIEME</b> .....	<b>9</b>
1.1 ORIGINE E DEFINIZIONI .....	9
1.2 CONTESTO EUROPEO E CONTESTO NAZIONALE.....	10
1.3 FATTORI CHE DETERMINANO L'EQUILIBRIO VITA – LAVORO.....	12
1.4 SQUILIBRIO E CONFLITTO VITA-LAVORO .....	13
1.5 STRUMENTI ORGANIZZATIVI PER LA CONCILIAZIONE .....	14
1.6 TEORIE SUL RAPPORTO TRA SFERA FAMILIARE E LAVORATIVA.....	15
<b>CAPITOLO II</b>	
<b>CONFLITTO E BENESSERE</b> .....	<b>17</b>
2.1 WORK LIFE CONFLICT VS WORK LIFE BALANCE .....	17
2.2 L'EFFETTO DEL CONFLITTO LAVORO-FAMIGLIA SULLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI .....	18
2.2.1 <i>Assunti teorici</i> .....	18
2.2.2 <i>Partecipanti e metodo</i> .....	19
2.2.3 <i>Risultati e discussione dei risultati</i> .....	20
2.3 IL RUOLO DEL BENESSERE PSICOLOGICO E DELLA SODDISFAZIONE NEI CONFRONTI DEI COLLEGHI.....	21
2.3.1 <i>Ipotesi e teorie</i> .....	21
2.3.2 <i>Partecipanti e metodo</i> .....	22
2.3.3 <i>Risultati e conclusioni</i> .....	23
2.3.4 <i>Ricerca futura</i> .....	23
<b>CAPITOLO III</b>	
<b>IL WORK LIFE BALANCE E LA REALTÀ ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>25</b>
3.1 L'IMPORTANZA DEL WORK LIFE BALANCE SUL POSTO DI LAVORO .....	25
3.1.1 <i>Dalla teoria alla pratica</i> .....	26
3.2 UN CASO APPLICATIVO: LEROY MERLIN ITALIA.....	27
3.3 CONCLUSIONI.....	29
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>31</b>



## INTRODUZIONE

Il seguente elaborato di tesi si pone l'obiettivo di analizzare il fenomeno del *work life balance*, con focus sul punto di vista organizzativo.

Vita privata e lavoro: due aspetti fondamentali e centrali nella vita di ogni individuo, due facce della stessa medaglia che influenzano ogni aspetto della nostra esistenza. Ricercare un equilibrio tra questi due ambiti implica la loro *conciliazione*: etimologicamente il termine deriva dal latino *conciliare*, ossia “riunire insieme”, “combinare”, “far coesistere” (Treccani).

Scopo di tale elaborato è proprio quello di esaminare le modalità con cui il dominio lavorativo e quello privato possono coesistere, quali vantaggi traggono gli individui e le Organizzazioni da questa conciliazione e cosa emerge da alcuni studi a riguardo.

In una situazione post pandemica come quella in cui ci troviamo, è essenziale ristabilire e ridefinire l'equilibrio perso, ricollocare al proprio posto gli aspetti che riguardano la vita e quelli che riguardano il lavoro, facendoli coesistere ma senza mischiarli come invece è accaduto durante la pandemia da Covid-19. Infatti, l'equilibrio non riguarda solo e necessariamente una suddivisione equa del tempo e del coinvolgimento all'interno del dominio privato e di quello lavorativo, bensì implica anche che l'individuo si senta soddisfatto e contento di entrambi questi aspetti che caratterizzano la sua vita.

Nel primo capitolo si definiranno gli aspetti generali del fenomeno: come, dove e perché è nato il *work life balance*, le principali teorie che lo delineano e come viene trattato a livello nazionale ed europeo. Inoltre, verranno esaminati i fattori che ne determinano l'esistenza e le conseguenze derivanti dall'assenza di equilibrio.

Il secondo capitolo verterà su due studi condotti rispettivamente da Muzakar e Nur (2023) e Halder e colleghi. (2018).

Il primo studio, effettuato in Indonesia, propone un'analisi degli effetti del conflitto vita-lavoro sulle prestazioni degli individui e il ruolo che la conciliazione svolge nel mediare le conseguenze derivanti

dallo squilibrio. La ricerca utilizza come riferimento la teoria di Clark (2000) secondo cui di base c'è un'influenza reciproca tra la sfera privata e lavorativa.

Il secondo studio, svolto in Pakistan, si occupa di stabilire un modello di mediazione moderata tra equilibrio vita-lavoro e prestazioni lavorative dei dipendenti, considerando il benessere psicologico e il rapporto con i colleghi. In questo caso, ci sarà la teoria del benessere psicologico (Ryff, 1989) a fare da sfondo: instaurare relazioni positive con gli altri aiuta ad aumentare il proprio benessere psicologico.

Il terzo capitolo è centrato sull'importanza di garantire all'interno di un'organizzazione la conciliazione vita-lavoro ai propri dipendenti e in che modo poterlo fare. Dopo alcune nozioni teoriche, si passerà a denominare le iniziative che possono essere messe in atto per raggiungere l'obiettivo sopracitato.

In quest'ultimo capitolo sarà poi presentato un caso applicativo, ossia un esempio pratico di gestione del work life balance all'interno di una nota azienda di fama mondiale.



## CAPITOLO I

### IL WORK LIFE BALANCE: UNO SGUARDO D'INSIEME

#### 1.1 ORIGINE E DEFINIZIONI

L'origine del concetto *work life balance* può essere fatta risalire agli inizi degli anni '60, quando grandi organizzazioni internazionali iniziarono a parlare di bilanciamento tra tempi lavorativi e vita privata. In particolare, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) focalizzò l'attenzione sulla possibilità di aiutare le donne lavoratrici a trovare un giusto equilibrio tra i loro impegni personali e lavorativi.

Allo stesso modo, negli anni '70, il tema iniziò a svilupparsi fra gli Stati e, più nello specifico, a rompere il ghiaccio fu il Nord America, in cui si presentò come politica aziendale volta alla gestione delle risorse presenti in azienda. Iniziò ad essere utilizzato come strumento capace di rispondere alle esigenze dei lavoratori che chiedevano di ottenere delle condizioni lavorative che permettessero di equilibrare i diversi domini della loro vita.

Alla base della costante evoluzione e diffusione della tematica ci fu il significativo aumento delle donne e madri lavoratrici, le quali non potevano ignorare la necessità di conciliare i bisogni derivanti dal ruolo di madre e da quello di lavoratrici. Inoltre, anche i media stavano cominciando a mostrare interesse verso il tema, sottolineandone la particolare rilevanza.

Ma cosa si intende con l'espressione *work life balance*? Si può affermare che al momento non esiste ancora una definizione univoca, bensì esistono prospettive diverse riguardo questo concetto.

Greenhaus (1985) sostiene la necessità di un minimo grado di conflitto tra ambito privato e lavorativo per raggiungere l'equilibrio. Secondo l'autore, infatti, gli esseri umani lavorano meglio in uno stato di armonia: una vita privata tormentata avrà conseguenze evidenti nella vita lavorativa e viceversa.

Altri, come Aycan et al. (2007), hanno adottato una prospettiva più ampia e completa, includendo il ruolo della famiglia. Secondo la loro visione, il *work life balance* si raggiunge attraverso il soddisfacimento delle esigenze richieste dai tre domini fondamentali della vita: lavoro, famiglia e vita privata. Ore di lavoro eccessive sottraggono tempo alla casa, producendo affaticamento ed ansia che

si riversano nella vita familiare e personale. Le richieste della vita extra-lavorative includono argomenti quali i ruoli e le responsabilità assunti dalle persone al di fuori del lavoro: è per questo motivo che, in letteratura, si evidenzia come l'equilibrio vita – lavoro sia un fenomeno soggettivo che cambia da persona a persona.

Questo approccio consente, dunque, all'individuo di raggiungere il benessere personale attraverso una distribuzione ponderata delle risorse che ha a disposizione: ciò si ripercuoterà positivamente sulle performance lavorative e sulla vita personale/familiare.

Affinché questo strumento funzioni è dunque necessario che non solo gli individui ne prendano atto ma anche le istituzioni e le aziende.

Inoltre, in uno studio condotto da Bailyn et. al. (2001), l'equilibrio tra lavoro e vita privata è stato definito come integrazione armoniosa di lavoro e non lavoro, in modo tale che le persone possano raggiungere le loro potenzialità mediante gli ambiti in cui svolgono i loro ruoli di vita.

## **1.2 CONTESTO EUROPEO E CONTESTO NAZIONALE**

L'esempio americano fu ben presto seguito anche dalla Gran Bretagna, in cui le filiali delle aziende americane iniziarono ad offrire diversi servizi, come palestre, asili, bar, per supportare i lavoratori.

L'approccio inglese si dimostrò più attento e consapevole, rispetto a quello americano, alla responsabilità sociale delle imprese: sorsero degli enti specializzati che aiutavano il personale nelle attività quotidiane, dando la possibilità di abbonarsi mensilmente. Questo servizio venne messo a disposizione anche all'interno delle aziende con lo scopo di gratificazione per le proprie risorse.

Da qui in poi, l'attenzione alla conciliazione vita – lavoro cominciò a diffondersi in tutta Europa; ciò portò all'attivazione di misure volte a favorire azioni positive a tale riguardo da parte degli Stati membri.

Nel 1989, a Strasburgo, viene firmata la *Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori* in cui si fa riferimento, nell'art. 16, all'adozione di misure che permettano agli uomini e alle donne di conciliare al meglio i loro obblighi familiari e professionali.

In una risoluzione del 29 giugno 2000, gli Stati Membri furono invitati a far corrispondere orari scolastici e lavorativi e ad incoraggiare le imprese nell'introduzione di pratiche gestionali che tenessero in considerazione la vita familiare dei propri dipendenti.

La questione del bilanciamento vita privata-lavorativa diventa ancor più rilevante nella Tabella di marcia 2006-2010 per la parità tra uomini e donne<sup>1</sup>: “favorire l'equilibrio tra attività professionale e vita familiare” è la linea strategica individuata. Per poter concretizzare questo obiettivo sono stati promossi orari di lavoro flessibili per uomini e donne, così da contribuire al miglioramento della vita e allo stesso tempo creare un'economia flessibile; sono stati aumentati i servizi di cura, attraverso strutture volte a rispondere alle esigenze di cura dei figli e/o dei familiari anziani, non autosufficienti o disabili; infine, sono state promosse migliori pratiche di conciliazione vita-lavoro per ambo i sessi con lo scopo di favorire un'equa spartizione dei compiti familiari.

Più recentemente il Parlamento europeo e il Consiglio hanno introdotto un nuovo decreto (n. 2019/1158 del 20 giugno 2019) che prevede direttive atte a migliorare la conciliazione tra vita privata e lavorativa per i genitori e i prestatori di assistenza.

A fronte di questo, spostandoci all'interno del nostro territorio nazionale, l'Italia ha introdotto il decreto legislativo n. 105/2022, cosiddetto *decreto conciliazione vita lavoro*, mediante il quale sono state introdotte importanti novità. Tra queste il decreto cita il congedo di paternità obbligatorio e le priorità di accesso allo smart working, qualora l'azienda lo preveda, per lavoratrici e lavoratori con figli fino ai 12 anni o senza alcun limite d'età nell'eventualità di figli con grave disabilità.

Il decreto ha lo scopo di accrescere il bilanciamento vita – lavoro e di agevolare la suddivisione equilibrata della responsabilità di cura.

Il rapporto sul benessere equo e sostenibile (BES), inoltre, nella pubblicazione relativa al 2021, ha evidenziato come un risvolto positivo della situazione pandemica affrontata sia quello dello sviluppo

---

<sup>1</sup> COM (2006) 92, pag. 6-7

ed incremento dello smart working. Il lavoro da remoto, infatti, inizialmente imposto per necessità, sta diventando sempre più una scelta da parte di lavoratori ed aziende, poiché porta con sé numerosi benefici. Tra questi sono presenti un migliore equilibrio tra vita privata e lavorativa e una più elevata autonomia e flessibilità; senza contare che è stato riscontrato che questa modalità di lavoro incide sui livelli di soddisfazione dell'attività svolta.

### **1.3 FATTORI CHE DETERMINANO L'EQUILIBRIO VITA – LAVORO**

Il raggiungimento di una situazione di bilanciamento tra sfera privata e lavorativa, centrali nella vita di ognuno di noi, necessita la considerazione di alcuni elementi che inevitabilmente incidono sull'equilibrio tra le due.

Il primo elemento da considerare, nonché il più importante, è l'individuo. Una maggior competitività e un maggior orientamento al lavoro, in un individuo che instancabilmente pensa al lavoro anche fuori dall'orario lavorativo, possono portare al manifestarsi di fenomeni come il workaholism. Si tratta di una vera e propria ossessione/dipendenza per il lavoro che porta con sé conseguenze negative a livello familiare, relazionale, di responsabilità sociali e può procurare gravi danni alla salute, sfavorendo quindi il conseguimento dell'equilibrio.

La famiglia è un altro elemento fondamentale: in essa giocano un ruolo fondamentale il carico di lavoro e tempo, le aspettative di ruolo e il supporto da fornire al proprio partner. Inoltre, qualunque variazione si possa verificare nella vita degli individui, come ad esempio la nascita di un figlio e/o l'assistenza ad un parente anziano o malato, ha una ripercussione all'interno della famiglia e, di conseguenza, nell'equilibrio.

Anche l'ambiente sociale, il lavoro e l'organizzazione contribuiscono a determinare l'equilibrio vita-lavoro. L'ambiente sociale è decisivo specialmente nei Paesi che si caratterizzano per una cultura collettivistica, in cui gli individui hanno anche delle responsabilità a livello di gruppi sociali a cui appartengono.

L'ambiente lavorativo, invece, richiede tempo, sforzi e capacità mentali che possono andare ad influire sulla vita privata del lavoratore portando squilibrio nei due ambiti.

Una disarmonia all'interno di uno o più di questi elementi può provocare conseguenze in una delle due sfere coinvolte, ripercuotendosi anche nell'altra, e determinando una situazione di conflitto vita-lavoro.

#### **1.4 SQUILIBRIO E CONFLITTO VITA-LAVORO**

Quando uno dei ruoli che coinvolgono l'individuo causa stress si verifica uno squilibrio e ciò si ripercuote negativamente negli altri ambiti di vita, generando conflitto.

A livello lavorativo, possibili fonti di stress sono lunghe ore di lavoro, straordinari comunicati con breve preavviso, la pressione di superiori e colleghi e le molteplici responsabilità.

Per evitare che ciò accada, l'organizzazione può e deve avere determinati accorgimenti con lo scopo di ridurre al minimo il rischio di tensioni. Tra questi accorgimenti, i più importanti risultano essere: orari di lavoro flessibili, smart working per allontanarsi qualche giorno a settimana dal tradizionale ambiente lavorativo, programmi di assistenza all'infanzia e agli anziani.

Diversi studi hanno evidenziato come queste attenzioni portino ad una maggior soddisfazione e produttività da parte dei lavoratori, i quali si sentiranno sostenuti e motivati.

Se da una parte possono essere le richieste dell'ambiente lavorativo a provocare disarmonia, dall'altra ci sono le esigenze familiari.

L'organizzazione si aspetta che l'individuo dedichi più tempo al proprio lavoro; parallelamente la famiglia gli chiede di assumersi le responsabilità derivanti dal ruolo che ricopre in essa.

Non sempre è possibile far fronte a tutte queste pretese; la dissonanza all'interno di uno dei due ambiti (o in entrambi) può capitare nel corso della propria esistenza e può spingere ad apportare dei cambiamenti per ristabilire l'equilibrio.

## 1.5 STRUMENTI ORGANIZZATIVI PER LA CONCILIAZIONE

Volendo porre il focus sulla sfera lavorativa, risulta interessante chiedersi quali siano gli strumenti che le organizzazioni possono adottare per accrescere il benessere dei propri dipendenti.

In letteratura solitamente si identificano quattro macro aree: strumenti temporali, strumenti spaziali, servizi per la famiglia e servizi per i lavoratori.

Gli strumenti temporali permettono un'organizzazione flessibile delle tempistiche di lavoro. Il *part-time* è la formula maggiormente utilizzata: si fa riferimento ad un orario lavorativo parziale rispetto a quello normale (full time). Può essere orizzontale (il dipendente lavora tutti i giorni ma per meno ore), verticale (il dipendente lavora solamente qualche giorno a settimana ma con un orario completo) e misto (unisce le precedenti configurazioni).

Gli strumenti spaziali consentono di organizzare diversamente gli spazi lavorativi con lo scopo di ridurre i vincoli spaziali e temporali e di favorire soluzioni di lavoro flessibili. Il telelavoro rientra in questa categoria e fa riferimento a giornate d'attività svolte fuori dal tipico ambiente lavorativo, in un luogo remoto rispetto a quello in cui si trova la sede del datore di lavoro. Questa modalità lavorativa può essere svolta presso il proprio domicilio (in modo totale o parziale) o presso uffici satellite collocati lontani dalla sede centrale ma vicino alla residenza dei collaboratori.

All'interno dei servizi per la famiglia e per i lavoratori, invece, si trovano tutte le iniziative che le organizzazioni attuano per rispondere alle esigenze familiari e non dei collaboratori (ad esempio asili nido aziendali). Fanno riferimento anche a contributi in termini economici forniti per sostenere le cure e/o gli studi dei figli, a servizi di consulenza, assistenza e convenzioni con soggetti terzi per assicurare il benessere dei dipendenti ed aiutarli a sbrigare attività che altrimenti dovrebbero svolgere nel tempo libero.

## 1.6 TEORIE SUL RAPPORTO TRA SFERA FAMILIARE E LAVORATIVA

Sono state proposte diverse posizioni circa la visione del rapporto che intercorre tra il dominio familiare e quello lavorativo. Tali posizioni sono puramente descrittive, non sono volte a fornire una soluzione per il raggiungimento dell'equilibrio tra vita e lavoro.

Zedeck e Mosier (1990) hanno identificato cinque modelli fondamentali per spiegare la relazione che sussiste fra le due sfere in questione.

Il primo modello fa riferimento alla *segmentation theory*, secondo la quale il segmento lavorativo e quello extra-lavorativo sono ben distinti, coesistono nella vita dell'individuo ma non si influenzano reciprocamente. La persona può dunque avere successo in uno dei due contesti senza influire sull'altro. A questa si contrappone la *spillover theory*, che suggerisce l'influenza positiva o negativa dell'uno o dell'altro dominio. In caso di spillover positivo significa che le soddisfazioni e i successi raggiunti in un dominio portano conseguenze positive anche nell'altro. Nel caso, invece, di spillover negativo le difficoltà e le tensioni riscontrate in un ambito si ripercuotono anche nell'altro.

La terza teoria è la *compensation theory*, secondo cui gli individui cercano di compensare ciò che manca in un dominio trovando soddisfazione nell'altro. Sono state individuate due forme di compensazione: la persona diminuisce il coinvolgimento nel dominio insoddisfacente aumentando la partecipazione in quello soddisfacente (Lambert, 1990); oppure, la persona può rispondere all'insoddisfazione di un ambito inseguendo ricompense nell'altro (Champoux, 1978).

L'*instrumental theory* sostiene che le attività svolte nella sfera lavorativa sono considerate un semplice strumento per ottenere risultati nella vita familiare. Ad esempio, un lavoratore può accettare un lavoro monotono per poter far fronte all'istruzione dei figli.

La *conflict theory*, infine, ipotizza l'incompatibilità delle due sfere. I due ambiti di vita prevedono esigenze distinte e, quando le richieste sono elevate in entrambi, l'individuo deve affrontare scelte difficili che potrebbero sfociare in un conflitto.

Clark (2000) individua una nuova teoria, definita *border theory*, con lo scopo di definire come gli individui cerchino di perseguire l'equilibrio. Secondo tale teoria, ciascun ruolo della persona si

esaurisce all'interno di uno specifico ambito della vita; ogni ambito è delimitato da confini di tipo fisico, temporale o psicologico. I confini della sfera privata e lavorativa vengono continuamente oltrepassati per poter ridefinire i presupposti secondo cui stare nell'una o nell'altra sfera così da ottenere una situazione di equilibrio. Lo stesso Clark (2000), infatti, definisce l'equilibrio come "soddisfazione e buon funzionamento al lavoro e a casa, con una dose minima di conflitto".



## **CAPITOLO II**

### **CONFLITTO E BENESSERE**

#### **2.1 WORK LIFE CONFLICT VS WORK LIFE BALANCE**

Il lavoro e la famiglia sono aspetti importanti nella vita di ognuno di noi ed inevitabilmente l'uno influenza l'altro.

Il primo studio preso in considerazione in questo capitolo mira ad esaminare l'effetto del conflitto lavoro-famiglia sull'equilibrio tra i due ambiti e sulle prestazioni dei dipendenti all'interno di un'Organizzazione; ha poi lo scopo di considerare anche l'effetto della conciliazione vita-lavoro sulle prestazioni, così da definire come l'organizzazione possa creare un ambiente confortevole e di supporto al fine di ridurre al minimo i rischi di conflitto nella vita dei propri dipendenti.

Il conflitto famiglia-vita privata/lavoro costituisce una fonte di stress, determinata da un mancato allineamento tra le richieste provenienti dal ruolo lavorativo e quelle della vita extra-lavorativa (Breyer & Bluemke, 2016).

Questa situazione impatta notevolmente sul benessere e sulle prestazioni dei dipendenti e dunque, di conseguenza, influenza le prestazioni organizzative; per questo motivo è importante che le aziende siano pienamente consapevoli delle esigenze dei propri collaboratori.

Il secondo studio, preso in esame in questo capitolo, sottolinea l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata ai fini di una maggiore produttività, creatività e prestazione (Kruse, 2017). Questa ricerca si focalizza sull'analisi di come il bilanciamento tra dominio lavorativo e dominio familiare/privato influisca sulle prestazioni lavorative e quale ruolo giochi la soddisfazione nei confronti dei colleghi nel miglioramento del benessere psicologico dei dipendenti.

## **2.2 L'EFFETTO DEL CONFLITTO LAVORO-FAMIGLIA SULLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI**

### **2.2.1 Assunti teorici**

Lo scopo della ricerca è quello di esaminare l'effetto del conflitto lavoro-famiglia sulle prestazioni dei dipendenti utilizzando l'equilibrio vita-lavoro come variabile interveniente.

Per l'analisi di questo studio è innanzitutto necessario esplicitare cosa si intende per prestazioni, conflitto ed equilibrio.

La prestazione è il risultato della qualità e quantità del lavoro svolto da un individuo in un periodo di tempo specifico, secondo le responsabilità che gli sono state assegnate (Sapada, 2017 & Sarini et. al., 2020). Può essere dunque considerata come un comportamento mostrato dal dipendente e valutato dall'Organizzazione secondo il ruolo e le responsabilità attribuitegli.

Samwel (2018) afferma che la performance è il livello con cui si raggiungono e soddisfano i requisiti di lavoro, mentre la sua valutazione consiste in un processo attraverso cui l'azienda valuta il contributo fornito dal dipendente.

Secondo Maryani, Entang e Tukiran (2021), le prestazioni si valutano considerando diversi aspetti: la qualità e l'accuratezza dell'operato, la quantità di lavoro completato nel tempo stabilito, la responsabilità, l'iniziativa del dipendente, la cooperazione con gli altri colleghi e con i superiori, la conformità alle regole e la capacità di seguire le istruzioni.

Tali aspetti vengono a loro volta giudicati sulla base di quattro indicatori: quantità e qualità del lavoro prodotto, puntualità (completamento di un'attività dall'inizio alla fine e ottimizzazione dei tempi) ed efficacia (uso consapevole del tempo e delle risorse disponibili per massimizzare i profitti e minimizzare le perdite).

Il conflitto famiglia-vita/lavoro fa riferimento a domini che non trovano corrispondenza in termini di esigenze, doveri e impegni nella vita di un individuo. Nasce dalla mancanza di risorse fisiche e psicologiche utili a far fronte a questo disallineamento (Chang et. al., 2017).

Amran et. al (2021) delineano tre forme di conflitto lavoro-famiglia:

1. Conflitto basato sul tempo. Il tempo non viene equamente diviso tra i domini.
2. Conflitto basato sulla tensione. La tensione vissuta dall'individuo all'interno di un dominio si riversa nell'altro.
3. Conflitto basato sul comportamento. Si verificano delle differenze comportamentali all'interno dei domini a causa del ruolo distinto ricoperto in ciascuno di essi.

Esistono due ragioni per le quali queste tre tipologie di conflitto sorgono (Chang et. al., 2017): perché il lavoro disturba la famiglia (*work interferences with family*, WIF) oppure perché la famiglia interferisce con il lavoro (*family interferences with work*, FIW). A partire da questi motivi e dalle precedenti forme di conflitto, si possono ricavare sei dimensioni del conflitto lavoro-famiglia: WIF basato sul tempo, sulla tensione o sul comportamento e FIW basato sul tempo, sulla tensione o sul comportamento.

Affinché non vi siano conflitti, è opportuno che vita lavorativa e vita privata si completino senza sovrapporsi, mantenendo un certo equilibrio.

Byrne (2005) sostiene che coloro i quali raggiungono l'equilibrio vita-lavoro raramente sperimentano conflitti; al contrario, troveranno soddisfazione nei vari domini, il che porterà anche ad una maggior produttività lavorativa.

### **2.2.2 Partecipanti e metodo**

Lo studio oggetto d'indagine è una ricerca di tipo quantitativo, basata sulla raccolta ed esame di dati primari e con lo scopo di estendere i risultati ad una popolazione più ampia.

Il campione analizzato è composto da 254 partecipanti, uomini e donne, impegnati nella pubblica amministrazione e provenienti da Surakarta (Indonesia).

I dati sono stati raccolti somministrando un questionario ai partecipanti e utilizzando il metodo di analisi dei minimi quadrati parziali, ossia una combinazione tra analisi fattoriale confermativa, analisi di regressione e analisi del percorso.

L'87,80% dei partecipanti risultava sposato e, di questi, l'85,83% aveva figli. Inoltre, il partner del 52,36% dei soggetti intervistati era disoccupato.

### 2.2.3 Risultati e discussione dei risultati

Dai risultati emergono le seguenti questioni:

1. Il conflitto vita-lavoro ha avuto un effetto significativamente *negativo* sull'equilibrio;
2. Il conflitto vita-lavoro ha avuto un effetto significativamente *negativo* sulle prestazioni dei dipendenti;
3. L'equilibrio vita-lavoro ha avuto un effetto significativamente *positivo* sulle prestazioni dei dipendenti;
4. Il conflitto vita-lavoro ha avuto un effetto *negativo* sulle prestazioni dei dipendenti mediante l'equilibrio vita-lavoro. Ossia, un minor equilibrio causato da un elevato livello di conflitto si ripercuote negativamente sulle prestazioni del dipendente; mentre un maggior equilibrio a fronte di un ridotto livello di conflitto fa sì che il dipendente migliori le sue prestazioni.

I risultati sono in linea con la teoria proposta da Clark (2000), secondo cui gli eventi che si verificano in un dominio sono correlati agli eventi dell'altro dominio.

Le persone ricoprono molteplici ruoli (genitori, figli, dipendenti, datori di lavoro, coniugi, ecc.) e può capitare che questi siano tra di loro in conflitto: trovare un equilibrio significa ricercare un modo per bilanciare le tensioni e le richieste derivanti dai differenti ruoli (Yuile et.al., 2011). Anche il coinvolgimento deve essere equamente distribuito tra i vari domini.

L'equilibrio è un aspetto fondamentale sia nella vita degli individui sia nella realtà organizzativa: un individuo soddisfatto e motivato aumenterà la propria produttività, aumentando di conseguenza la produttività generale dell'azienda. È per questo motivo che l'organizzazione deve preoccuparsi di questo aspetto e fornire ai dipendenti i giusti mezzi per il raggiungimento di tale obiettivo.

Inoltre, dallo studio emerge che è necessario che i dipendenti mantengano un buon rapporto con colleghi e superiori, lavorando in squadra, al fine di ottenere un clima positivo.

## **2.3 IL RUOLO DEL BENESSERE PSICOLOGICO E DELLA SODDISFAZIONE NEI CONFRONTI DEI COLLEGHI**

### **2.3.1 Ipotesi e teorie**

Questo studio ha due obiettivi principali: in primo luogo, vuole indagare la relazione tra la percezione che i partecipanti hanno dell'equilibrio vita-lavoro e le loro prestazioni lavorative, considerando il ruolo del benessere psicologico. In secondo luogo, i ricercatori si concentrano su come il benessere psicologico (derivante dall'equilibrio) risulti migliorato quando si lavora serenamente con i colleghi. A fronte di tali obiettivi, le ipotesi di partenza sono due. La prima suppone che la relazione tra equilibrio vita-lavoro e prestazione dei lavoratori sia mediata dal benessere psicologico; il che implicitamente comporta che ci sia una relazione tra equilibrio e prestazioni, una relazione tra equilibrio e benessere psicologico ed una relazione tra benessere psicologico e prestazioni. Queste tre relazioni sono già state oggetto di studio in passato (Kim, 2014; Peng, Ilies & Dimotakis, 2011).

È importante lavorare in un ambiente sereno e favorevole in modo tale da migliorare il proprio rendimento e accrescere così il benessere psicologico dell'individuo.

Questa ipotesi poggia sulla teoria degli eventi affettivi (Weiss & Cropanzano, 1996), secondo la quale le emozioni esperite dalle persone portano conseguenze sia sul piano personale che lavorativo; una delle emozioni positive che l'uomo può provare è proprio quella del work life balance, il cui risultato è il benessere psicologico. Pertanto, un maggior equilibrio andrà ad aumentare le emozioni positive, queste a loro volta miglioreranno le prestazioni del dipendente, consolidando il suo benessere interiore.

Si fa riferimento anche al ruolo che svolge il trovarsi bene con i colleghi e i superiori nel migliorare le prestazioni. Inoltre, la soddisfazione che si trae dall'aver buoni rapporti nell'ambiente lavorativo rafforza ancor di più l'effetto del work life balance sul benessere psicologico.

Secondo Robbins e Judge (2013), la soddisfazione nei confronti dei colleghi è definibile come un sentimento positivo derivante dalla valutazione delle caratteristiche di chi lavora con noi.

Questa ipotesi, inoltre, prende in considerazione la teoria del benessere psicologico di Ryff (1989): è importante per il benessere psicologico avere relazioni positive con le altre persone.

L'adattamento della persona rispetto all'ambiente lavorativo e ai colleghi è ciò che viene definito adattamento della persona al gruppo da Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005): l'adattamento genera benessere mentre il disadattamento (in questo caso, l'insoddisfazione lavorativa) porta con sé situazioni di stress. Dunque, qualora ci fosse un contesto di insoddisfazione nei confronti dei colleghi, si influenzerebbe negativamente il benessere psicologico.

### **2.3.2 Partecipanti e metodo**

La ricerca vede protagonisti i dipendenti di alcune banche commerciali nel distretto di Vehari (Pakistan): in queste realtà si può incontrare un ambiente basato sulla relazione tra superiore e subordinato e sul lavoro di squadra.

L'indagine è stata divisa in due momenti distinti e a distanza di tempo. In un primo istante sono state raccolte le autovalutazioni dei lavoratori circa il loro equilibrio vita-lavoro e le valutazioni dei supervisor relativamente alle prestazioni lavorative di tali dipendenti. In questa fase sono state ottenute 311 risposte, nonostante i dipendenti selezionati (casualmente) fossero inizialmente 400.

Dopo quindici giorni, i partecipanti (diventati 305 a causa di licenziamenti e congedi) hanno risposto ad un questionario relativo al loro benessere psicologico e alla soddisfazione provata nei confronti dei colleghi. Il questionario ha ottenuto 296 risposte ma di queste solo 284 erano valide.

Di questi 284 dipendenti partecipanti, il 79% erano uomini e il 21% erano donne. Mentre i supervisor che hanno preso parte alla prima fase dello studio erano 20 (di cui 17 uomini).

I questionari utilizzavano una scala Likert a cinque punti e i dati ricavati sono stati analizzati attraverso il metodo dei minimi quadrati parziali.

### **2.3.3 Risultati e conclusioni**

I risultati dell'indagine hanno mostrato che la relazione tra equilibrio vita-lavoro e prestazioni è mediata dal benessere psicologico, il quale a sua volta è controllato dalla soddisfazione nei confronti dei colleghi. Ciò significa che il benessere psicologico è alimentato dall'equilibrio e che quest'ultimo migliora anche le prestazioni dei dipendenti; il tutto viene rafforzato dalla presenza di alti livelli di soddisfazione proveniente da un buon rapporto con i colleghi.

Considerando la prima ipotesi, dallo studio emerge che sono i processi di mediazione a spiegare il rapporto che sussiste tra work life balance e prestazioni, non una relazione diretta. Questo è in linea con quanto emerso da studi precedentemente condotti.

I risultati, relativamente alla seconda ipotesi, rivelano che le prestazioni sono migliori nel caso di soddisfazione nei confronti dei colleghi poiché quest'ultima influenza in modo positivo il benessere psicologico, spingendo i dipendenti ad impegnarsi di più nel proprio lavoro.

Nonostante ciò, l'interazione tra il benessere psicologico e la soddisfazione del rapporto con i colleghi non ha avuto un effetto significativo sulle prestazioni dei lavoratori. Ciò suggerisce che gli elementi che accrescono il benessere psicologico devono essere accompagnati da altri interventi (come ad esempio migliorare il senso di responsabilità del dipendente) affinché possa essere rafforzato l'effetto sulle prestazioni.

Ancora una volta, si sottolinea la necessità di costruire ambienti di lavoro favorevoli, in cui i leader investono per realizzare il miglior adattamento persona-organizzazione possibile.

### **2.3.4 Ricerca futura**

Lo studio ha contribuito alla creazione di un modello di mediazione moderata consentendo di comprendere come la soddisfazione nei confronti dei colleghi migliori il benessere psicologico dei dipendenti, come tale soddisfazione dipenda dall'equilibrio che si possiede e l'influenza che esso esercita sulle prestazioni lavorative.

Tuttavia, nelle future ricerche si consiglia di analizzare più dettagliatamente gli antecedenti e le relazioni causa-effetto delle prestazioni lavorative e del benessere psicologico.



## CAPITOLO III

### IL WORK LIFE BALANCE E LA REALTÀ ORGANIZZATIVA

#### 3.1 L'IMPORTANZA DEL WORK LIFE BALANCE SUL POSTO DI LAVORO

Come già detto, il work life balance è un aspetto fondamentale sia per gli individui ma anche per le organizzazioni. Tale aspetto richiede tempo, sforzi e risorse, non si ottiene in una giornata bensì è un processo costante e continuo frutto della cooperazione tra individuo ed Organizzazione.

Addirittura, alcuni esperti definiscono l'equilibrio vita-lavoro come una responsabilità dell'azienda: Swami (2007) afferma che la conciliazione proviene dalla possibilità che l'Organizzazione dà ai propri dipendenti di conciliare le attività lavorative con quelle extra-lavorative.

Perché è così importante per le Organizzazioni? Molti studi hanno dimostrato che un dipendente soddisfatto e con un buon work life balance contribuisce più efficacemente alla crescita dell'azienda.

Inoltre, sarà pieno di risorse e mostrerà più motivazione al lavoro e questo ridurrà il rischio di assenteismo e turn over (Eaton, 2003; Marta Mas-Machuca, 2016).

Taşdelen Karçkay, nel 2017, ha condotto uno studio che ha evidenziato una correlazione tra le pratiche di conciliazione vita-lavoro all'interno del posto di lavoro, l'aumento della produttività e la riduzione dell'assenteismo.

Le conseguenze di un'insoddisfazione lavorativa non sarebbero evidenti soltanto per l'Organizzazione, bensì anche per la salute dell'individuo: ciò comporterebbe malessere fisico, mentale ed emotivo, comporterebbe alti livelli di stress, esaurimento emotivo e, nei casi peggiori, condurrebbe al *burnout* (Abuker, 2016). Quest'ultimo è un fenomeno correlato al lavoro che si traduce in esaurimento di risorse mentali e fisiche; ciò si ripercuoterebbe anche nel dominio familiare portando a sperimentare una situazione di forte squilibrio e conflitto.

Al contrario, gli individui, la cui azienda presta attenzione alle politiche di conciliazione vita-lavoro, mostrano migliori prestazioni sia a lavoro che in famiglia, con un minore conflitto di ruolo (Clark, 2000).

### **3.1.1 Dalla teoria alla pratica**

Una volta compreso quanto citato sopra, ci si chiede a questo punto cosa un'Organizzazione possa concretamente fare per garantire un equilibrio ai propri dipendenti.

Per raggiungere tale obiettivo, è necessario implementare alcune iniziative, ossia politiche e/o programmi che permettano di conciliare al meglio le esigenze lavorative e non. Fare questo, porterebbe a numerosi vantaggi e benefici all'Organizzazione (attrarre nuovi dipendenti, migliorare la soddisfazione ed il morale, diminuire lo stress ed il burnout, aumentare la produttività, ecc.) e agli individui (disconnettersi dal lavoro, avere un lavoro flessibile, usufruire di congedi parentali o familiari, possibilità di avere strutture per il fitness in loco, ecc.).

Tali iniziative possono essere inserite come programmi di promozione della salute e richiedono un grande impegno e responsabilità da parte di dipendenti e Organizzazione affinché funzionino nel migliore dei modi. Per questo motivo, sarebbe necessario che i programmi prevedessero anche ripetute consultazioni con i lavoratori così da monitorare l'andamento della strategia.

È possibile, inoltre, fare riferimento a sette prospettive di bilanciamento vita-lavoro che una realtà aziendale dovrebbe considerare:

1. Diversità ed inclusione. Valorizzare i dipendenti e trovare il modo di sfruttare il potenziale di tutte le risorse umane.
2. Benessere e salute. Preservare la salute dei lavoratori mediante visite mediche in azienda, palestre, ecc.
3. Gestione dei talenti. Fare in modo di mantenere i talenti all'interno dell'azienda attraverso corsi di formazione e/o permettendo lo sviluppo della carriera.
4. Relazioni con i lavoratori. Offrire un supporto alle esigenze lavorative e personali dei dipendenti.
5. Cittadinanza d'impresa. Ossia, politiche di responsabilità sociale (ad esempio azioni di volontariato o servizi alla comunità).

6. Riconoscimenti. Una ricompensa ai lavoratori in termini, per esempio, di flessibilità oraria o premio economico.
7. Cambiamento culturale. L'organizzazione sta al passo con le esigenze del mercato del lavoro, il quale è in continuo mutamento: per questo si impegna a migliorare costantemente i processi e le strategie, adattando la gestione dei dipendenti alle nuove richieste.

### **3.2 UN CASO APPLICATIVO: LEROY MERLIN ITALIA**

Partendo dalle sette prospettive sopra elencate, analizzerò l'attenzione rivolta al tema del work life balance da parte di una grande multinazionale come Leroy Merlin (ente presso cui ho svolto l'attività di tirocinio e di cui ho conosciuto la realtà aziendale).

Leroy Merlin è un'azienda francese che si occupa di grandi distribuzioni ed ha avviato la sua attività per la prima volta nel 1923. Nel 2011-2012 è diventata leader in Europa; ad oggi, soltanto nel territorio italiano, conta 51 negozi distribuiti nelle maggiori città.

L'individuo è un elemento costitutivo fondamentale all'interno di questa realtà organizzativa: si valorizzano le persone e le diversità, cercando di creare un luogo di lavoro soddisfacente che permetta di lavorare in serenità. L'ambiente di lavoro a cui Leroy Merlin ambisce ogni giorno, è un ambiente collaborativo, stimolante, sicuro e fondato sul rispetto e la valorizzazione dei diritti.

Ma quali sono le azioni che Leroy Merlin mette in atto nel concreto? Riprendendo le prospettive di bilanciamento vita-lavoro:

1. Diversità ed inclusione. Le persone sono il vero motore dell'azienda, per questo in Leroy Merlin tutto ciò che è unico e diverso è un valore aggiunto. L'azienda, infatti, dal 2020, collabora con un ente alla promozione del progetto *FormidAbili*, finalizzato all'inserimento in azienda di persone con disabilità intellettive (autismo, sindrome di down oppure sindrome di Asperger).

2. Benessere e salute. L'azienda offre ai collaboratori diverse convenzioni: con cinema, terme, parchi divertimento. Offre poi la possibilità di effettuare visite in loco e/o degli esami specifici per incentivare e promuovere il controllo medico annuale della persona.

Durante la pandemia, inoltre, ha preso vita un progetto che ancora oggi viene portato avanti: *Stimulus*, ossia un servizio gratuito a disposizione di chiunque abbia bisogno di un supporto psicologico, dando l'opportunità di chiamare anche in anonimato.

3. Gestione dei talenti. Essendo le persone il cuore pulsante del modello di sviluppo di Leroy Merlin, è posta grande attenzione alla formazione. La formazione dei collaboratori inizia dal giorno zero, attraverso un percorso di onboarding, e prosegue con costanti aggiornamenti in base al ruolo e al bisogno. Nel corso del 2022, ad esempio, sono state erogate 137.000 ore di formazione.

I talenti vengono frequentemente monitorati attraverso momenti dedicati, in cui i capi settore forniscono feedback relativamente alle persone che compongono la loro squadra.

4. Relazione con i lavoratori. I dipendenti Leroy Merlin seguono un codice etico che sancisce le regole morali e sociali da seguire in azienda per garantire una corretta convivenza.

Inoltre, viene messa a disposizione una piattaforma in cui i dipendenti hanno la possibilità di segnalare eventuali violazioni del codice etico e/o situazioni conflittuali in anonimo.

5. Cittadinanza d'impresa. L'organizzazione sposa il principio della generatività, ovvero un modo di pensare ed agire orientato alla società, in grado di generare valore per le persone e per la comunità.

Dal 2014, in Italia, Leroy Merlin si impegna in un progetto, chiamato *bricolage del cuore*, che coinvolge l'azienda, la comunità e le persone in difficoltà ed ha lo scopo di contrastare la povertà abitativa. Si tratta di volontariato d'impresa: ogni collaboratore può mettere a disposizione, su base volontaria, una giornata lavorativa all'anno per dedicarsi a progetti socialmente utili.

Per quanto riguarda i punti 6 e 7 (rispettivamente, riconoscimenti e cambiamento culturale), Leroy Merlin adotta una struttura organizzativa che risponde alle esigenze della persona; infatti, c'è molta disponibilità al lavoro flessibile, all'andare incontro alle esigenze personali del dipendente quando si programmano i turni o di cambiarli qualora fosse necessario.

Leroy Merlin facendo delle persone il suo valore fondamentale, è diventata la prima azienda in Europa nel mercato internazionale del fai-da-te e del bricolage e la terza nel mondo.

A sostegno di quanto detto in questo capitolo, ed in generale in questo elaborato, Leroy Merlin mettendo al centro le esigenze e la soddisfazione dei loro primi clienti, ovvero i collaboratori, è riuscita ad ottenere maggiore produttività ed espansione, traendone così numerosi vantaggi a livello organizzativo.

Grazie a questa strategia, i dipendenti possono godere di un buon equilibrio all'interno della sfera lavorativa, in cui si sentono messi al centro e valorizzati, portando emozioni positive anche all'interno del dominio familiare.

Il modello organizzativo di Leroy Merlin si rivela essere un ottimo esempio di ciò che un'organizzazione dovrebbe fare per garantire il work life balance nella vita del proprio cuore pulsante: le persone.

### **3.3 CONCLUSIONI**

Riprendendo la definizione di Greenhaus (1985), è importante sia presente il minor conflitto possibile tra il dominio lavorativo e quello privato affinché si raggiunga l'equilibrio; ciò porterebbe numerosi benefici in entrambe le sfere e l'individuo si troverebbe a vivere in uno stato di armonia, permettendogli di essere soddisfatto.

Vivere con un buon work life balance, a livello individuale, significa ridurre il rischio di danneggiare il proprio benessere fisico e mentale. Mentre a livello organizzativo, garantire l'equilibrio ai propri dipendenti, permette all'azienda di avere successo, di diminuire i turn over ed aumentare la produttività.

La letteratura sul tema è molto vasta e varia e, come è emerso, non si è arrivati ad un accordo comune circa la definizione, le teorie che lo spiegano e gli elementi che lo costituiscono; ciò che però viene sicuramente condiviso da tutti è che l'equilibrio vita-lavoro è un qualcosa a cui tendere e che non si ottiene in un giorno, bensì si tratta di un processo in cui intervengono numerosi fattori.

Gli studi citati in quest'opera provano la rilevanza della conciliazione vita – lavoro per aspetti legati alla realtà lavorativa. È emerso che un luogo di lavoro conflittuale porterebbe con sé conseguenze negative anche all'organizzazione stessa; è compito di quest'ultima, infatti, assicurare un ambiente confortevole per incentivare la motivazione e l'impegno nei propri dipendenti.

Le persone, nel corso della propria vita, assumono ruoli distinti e, alcune volte, in contrasto fra loro: ciò può inevitabilmente essere causa di conflitto tra la sfera privata e quella lavorativa. È responsabilità dell'individuo cercare di ri-conciliare le due sfere, anche se questo significa apportare dei cambiamenti nella propria vita.

Dalle considerazioni avanzate in questo elaborato, emerge come il work life balance sia un aspetto essenziale per il benessere degli individui: condurre una vita equilibrata è ciò a cui tutti tendiamo.

## **BIBLIOGRAFIA**

Delecta, P. (2011, April). Work life balance. *International Journal of Current Research, Vol. 3, Issue, 4, pp. 186-189*. <http://www.journalcra.com/>

AlHazemi, A. A. & Ali, W. (2016). The notion of work life balance, determining factors, antecedents and consequences: a comprehensive literature survey. *International Journal of Academic Research and Reflection, 4 (8), 74-85*. [Journals | Progressive Academic Publishing \(idpublications.org\)](http://www.idpublications.org)

\*Bailyn, L., Drago, R., & Kochan, T. A. (2001). *Integrating work and family life: A holistic approach*. A Report of the Sloan Work –Family Policy Network. MIT Sloan School of Management, Boston M.A.

\*Champoux, J.E. (1978). Perceptions of work and non work: A reexamination of the compensatory and spillover models. *Sociology of Work and Occupations, 5, 402-422*.

\*Clark, S. C, (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53(6), 747-770*.

\*Greenhaus, J. H., Allen, T. D. (2006). Work–family balance: Exploration of a concept. *Paper presented at the Families and Work Conference, Provo, UT*.

\*Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations, 43(3), 239-257*.

\*Swami (2007). Work-life Balance: Organizational strategies for sustainable growth. *HRM Review, 33-37*.

Bottani, L., et al., 2011. People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane, pp. 4-8/12-13/17-21/55-57. Report [online]. [11484icsr\\_03\\_2011.pdf \(bollettinoadapt.it\)](http://www.bollettinoadapt.it)

\*Organizzazione Internazionale del Lavoro, Women with Family Responsibilities, Recommendation. 1965 N. 123.

\*Ris. 29 giugno 2000, Risoluzione del Consiglio e dei ministri incaricati dell'occupazione e della politica sociale, riuniti in sede di Consiglio concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare.

\*Commissione europea, Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, una tabella di marcia per la parità tra donne e uomini. COM (2006) 92.

Isa, M., & Indrayati, N. (2023). The role of work–life balance as mediation of the effect of work–family conflict on employee performance. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 21(0), a1910. [The role of work–life balance as mediation of the effect of work–family conflict on employee performance | Isa | SA Journal of Human Resource Management \(sajhrm.co.za\)](#)

\*Amran, A., Lestari, T., Komalasari, Y., Putriyandar, R., Rahayu Y.S., & Drajat, D.Y. (2021). The phenomenon of work-family conflict and work stress and their effect on employee performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 4(2), 98–108.

\*Breyer, B., & Bluemke, M. (2016). *Work-Family Conflict Scale (ISSP)*. Mannheim: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.

\*Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all? *Business Information Review*, 22(1), 53–59. <https://doi.org/10.1177/0266382105052268>

\*Chang, X., Zhou, Y., Wang, C. & Heredero, C.D.P. (2017). How do work-family balance practices affect work-family conflict? The differential roles of work stress. *Frontiers of Business Research in China*, 11(8), 1–22. <https://doi.org/10.1186/s11782-017-0008-4>

\*Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The relationship between work motivation, work discipline and employee performance at the regional secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 1–16. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i2.14>



- \*Samwel, J.O. (2018). An assessment of the impact of performance management on employee and organization performance – Evidence from selected private organizations in Tanzania. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 199–217. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13415>
- \*Sapada, A.F.A., Modding, H.B., Gani, A., & Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. *The International Journal of Engineering and Science*, 6(12), 28–36. <https://doi.org/10.9790/1813-0612042836>
- \*Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A., & Sawang, S. (2011). The role of life friendly policies on employees' work–life balance. *Journal of Management & Organization*, 18(1), 53–63. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.1.53>
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 29-37. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a4>
- \*Kruse, K. (2017, January 23). *Work-Life Balance: Tips From 24 Entrepreneurs Boiled Down To 1*.
- \*Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research*, 6, 37-51.
- \*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, 281-342.
- \*Peng, A. C., Ilies, R., & Dimotakis, N. (2011). Work-family balance, role integration and employee well-being. In S. Kaiser, M. J. Ringlsetter, D. R. Eikhof, & M. P. E. Cunha (Eds.), *Creating Balance?* (pp. 121-140). Berlin/ Heidelberg, Germany: Springer Verlag.
- \*Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*, 15/E. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- \*Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.

\*Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-74), Greenwich, CT: JAI Press.

Ratchanee Uparang, Piyatida Panya, Arun Suikraduang (2021) The Development of Supervisory Model Reading Aloud Learning Management Consonants, Vowels, and English Spelling. *Elementary Education Online*, 20 (5), 5073-5077. [doi:10.17051/ilkonline.2021.05.568](https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.568)

\*Taşdelen Karçkay, A. a. (2017). The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3-13.

Chandrani, S., & Himangini, R. A. (2018, January). Work-Life Balance: An Overview. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, Volume 7, No.8. <https://www.irjournals.org>

\*Abubaker, M. a. (2016). Work life balance and the needs of the female employee in the telecommunications industry in a developing country: a critical realist approach to the issues in the industrial and organizational social psychology. *Comprehensive psychology*, 5, 1-12.

\*Marta Mas-Machuca, J. B.-M. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602.

\*Zedeck, S., & Mosier, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45, 240-51.

Canadian Centre for Occupational Health and Safety, (2022). Work-Life Balance. [https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/worklife\\_balance.html](https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html)

D. Lgs. N. 105/2022

Lorenzo Vaiani (2022). Rapporto BES 2021: come va il lavoro in Italia? Il work-life balance degli italiani. *Il Punto di vista indipendente sul mondo welfare* <https://www.itinerariprevidenziali.it/site/home/ilpunto/lavoro/rapporto-bes-2021-come-va-il-lavoro-in-italia-il-work-life-balance-degli-italiani.html>

\* = opere non direttamente consultate