



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Work-Life Balance: confronto tra Danimarca e Italia

Relatrice

Prof.ssa Sara Bonesso

Correlatore

Prof. Fabrizio Gerli

Laureanda

Elena Baraldo

860440

Anno Accademico

2020/2021

Ringraziamenti

Un sentito ringraziamento a tutte le persone che mi hanno permesso di arrivare fin qui e di portare a termine questo lavoro di tesi.

Vorrei ringraziare la mia relatrice Prof.ssa Sara Bonesso, che mi ha seguita passo dopo passo in questo percorso, sempre disponibile a darmi i giusti consigli per portare a termine questo elaborato.

Ringrazio di cuore i miei genitori Antonella e Franco che sono il pilastro della mia vita. Grazie per aver potuto fare affidamento sul vostro affetto e sul vostro supporto e soprattutto perché senza di voi non avrei potuto raggiungere questo obiettivo.

Ringrazio i miei nonni Maria, Arrigo, Andreina e Guido perché grazie a loro sono diventata la persona che sono oggi nella speranza di averli resi orgogliosi del mio percorso.

Ringrazio il mio fidanzato Tommaso che fin dal primo giorno mi ha trasmesso la sua forza e il suo coraggio sostenendomi in ogni momento.

Ringrazio la mia migliore amica Silvia che mi è stata accanto in ogni momento, soprattutto nelle lunghe ore in biblioteca! La mia forza e spensieratezza durante questo periodo di studi.

Ringrazio Chiara e Maria Chiara le amiche di sempre con cui ho condiviso gioie e ansie in tutti questi anni.

Ringrazio tutta la mia famiglia per essermi stata accanto in questo periodo intenso e per gioire, insieme a me, dei traguardi raggiunti.

Ringrazio tutti i miei amici per essere stati sempre presenti anche durante questa ultima fase del mio percorso di studi.

Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1. Letteratura sul Work-Life Balance.....	3
1.1. Introduzione.....	3
1.2. Work-Life balance: definizioni rilevanti.....	3
1.3. Modelli tradizionali che spiegano la relazione tra work e life.....	7
1.4. Boundary management.....	17
1.5. Conclusione.....	26
Capitolo 2. Sistemi di attuazione del Work-life Balance.....	27
2.1. Introduzione.....	27
2.2. Le Family-Friendly Policies.....	27
2.2.1. Flexible Work Arrangements.....	29
2.2.2. Parental leave.....	37
2.2.3. Employer-supported child care.....	43
2.3. Relazione tra work-life balance policies e produttività aziendale.....	45
2.3.1. L'importanza della cultura aziendale.....	47
2.3.2. Ostacoli nell'implementazione delle politiche di work-life balance.....	49
2.3.3. I benefici per l'organizzazione e per i dipendenti.....	52
2.4. Conclusione.....	66
Capitolo 3. Casi studio.....	67
3.1. Introduzione.....	67
3.2. Premessa metodologica.....	68
3.3. Aziende italiane.....	72
3.3.1. Webranking.....	74
3.3.2. Wide group.....	79
3.3.3. Portolano Cavallo.....	84
3.4. Aziende danesi.....	87
3.4.1. PanzerGlass.....	89
3.4.2. Siemens Gamesa.....	91
3.4.3. Bitzer.....	95
3.5. Analisi comparata.....	97
3.6. Conclusione.....	102
Conclusioni.....	105
Bibliografia.....	107

Introduzione

*“You will never feel truly satisfied by work until you are satisfied by life”
(Heather Schuck)*

Bilanciare la vita familiare con una carriera lavorativa è una sfida con cui i lavoratori devono interfacciarsi quotidianamente. L'espressione "Work-Life Balance" incorpora un'ampia gamma di sfaccettature, dalle aziende che offrono orari di lavoro flessibili ai dipendenti che sfruttano di più il loro tempo libero. Sono proprio le aziende che, attraverso l'implementazione di politiche create ad hoc per i propri collaboratori, facilitano il raggiungimento del loro equilibrio. Questo apporta vantaggio sia ai dipendenti sia alle aziende che si interfacceranno con soggetti soddisfatti del loro lavoro e quindi maggiormente motivati.

In questa tesi verranno inizialmente analizzate le teorie che spiegano le relazioni tra la sfera del lavoro e quella della vita privata per comprendere al meglio le ragioni che sottostanno a questa tendenza. Successivamente verrà esplicitata una panoramica delle principali politiche attuate dalle aziende e, infine, verranno confrontati dei casi studio in particolare tre aziende italiane e tre aziende danesi con l'obiettivo di vedere la tipologia di programmi Work-Life sviluppati, la cultura e gli effetti derivanti dalla sensibilizzazione verso questo aspetto.

Capitolo 1

Letteratura sul Work-Life Balance

1.1 Introduzione

In una società in cui i soggetti cercano di soddisfare al meglio tutte le responsabilità e gli impegni che i diversi ruoli della vita richiedono, il tema del work-life balance ha assunto un rilievo fondamentale.

Questo crescente interesse è dovuto principalmente dal fatto che la vita quotidiana richiede ai diversi soggetti di ottemperare ai diversi ruoli nonostante il tempo a disposizione sia limitato. Senza il raggiungimento di un equilibrio il tempo dedicato ad una sfera potrebbe erodere il tempo dedicato all'altra, e di conseguenza, il soggetto può non essere più motivato, essere stressato, etc. Al giorno d'oggi uomini e donne affrontano un'ampia serie di sfide che creano uno squilibrio tra la loro vita lavorativa e quella personale. La mancanza di questo equilibrio influenza le prestazioni dell'individuo sia sul posto di lavoro che nell'ambito domestico. Nell'attuale scenario economico, le organizzazioni hanno difficoltà ad aumentare la produttività ma possono affrontare meglio le sfide della recessione se i loro dipendenti risultano più impegnati e collaborativi sul lavoro. Di conseguenza, le organizzazioni hanno bisogno più che mai di dipendenti con un ottimo work-life balance.

Le sezioni seguenti cercheranno di dare una definizione più specifica di work-life balance analizzando la letteratura pre-esistente sul tema. Inoltre, verranno identificate ed analizzate le principali teorie alla base dello studio del work-life balance.

1.2 Work-life balance: definizioni rilevanti

La composizione della sfera lavorativa e quella della vita familiare sono cambiate in modo significativo nel corso del tempo. Mentre nel periodo della pre-industrializzazione l'intera famiglia era principalmente impegnata nel lavoro in casa, durante la rivoluzione industriale l'utilizzo di macchinari per la produzione di massa portò gli uomini "breadwinner" lontano dalla propria dimora e dalle proprie mogli addette ai lavori domestici e alla crescita dei figli. Durante la seconda metà del 20° secolo si è assistito ad

un cambio di rotta di questa divisione di genere grazie ai progressi tecnologici e all'informatizzazione che hanno ridotto la dipendenza dalla forza fisica nelle fabbriche facilitando così una maggiore partecipazione delle donne nella forza lavoro (Naithani, 2010). Ciò ha portato ad una costante ricerca di un equilibrio tra il lavoro e il resto della vita quotidiana.

Secondo Williams (2001) è possibile mappare le necessità quotidiane di vita e lavoro delle persone all'interno di tre aree diverse ma interconnesse. La prima area viene identificata nel tempo e nello spazio personale: di cosa le persone necessitano per la cura di sé stessi e il mantenimento del corpo, della mente e dell'anima. La seconda area viene rappresentata dal prendersi cura del tempo e dello spazio: cosa occorre agli esseri umani per prendersi cura adeguatamente degli altri. Come terza si trova il tempo e lo spazio di lavoro: di cosa si ha bisogno per guadagnare un'autosufficienza economica. L'equilibrio tra lavoro e vita quotidiana potrebbe essere raggiunto quando ciascuna di queste aree è bilanciata insieme (Williams, 2001).

Questo equilibrio viene indicato con un concetto ampio che definisce la capacità dei soggetti di creare un equilibrio tra la sfera lavorativa e la sfera privata raggiungendo la massima soddisfazione: Work-Life Balance.

Questo concetto può essere declinato sia dal punto di vista dei dipendenti che dal punto di vista dei datori di lavoro. Nel primo caso rappresenta il dilemma della gestione degli obblighi di lavoro e delle responsabilità familiari, mentre nel secondo rappresenta la continua sfida nel creare una cultura aziendale solidale che permetta ai lavoratori di raggiungere una migliore performance lavorativa (Lockwood, 2003).

Da un'analisi della letteratura su questo tema si può evincere come non esista una definizione univoca di "work life balance". Ciò potrebbe essere in gran parte dovuto all'esistenza di paradigmi secondo cui l'equilibrio riguarda porzioni di tempo, domini di lavoro, casa e vita sociale non connessi tra loro (Brough, Timms, Chan, Hawkes, & Rasmussen, 2020).

Kalliath & Brough, 2008 hanno fornito una rassegna delle definizioni più utilizzate.

- Work-life balance definito come un insieme di ruoli
"Work-family balance reflects an individual's orientation across different roles, an inter-role phenomenon" (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003, p. 511).

Questa definizione rappresenta il punto di vista secondo cui l'equilibrio tra lavoro e vita privata, ricavato dai diversi ruoli della vita di un individuo, deriva dal riconoscimento del fatto che il non lavoro e gli aspetti negativi della quotidianità possono influenzare negativamente la salute e le prestazioni lavorative dell'individuo (Kalliath & Brough, 2008). Contrariamente all'opinione prevalente secondo cui gli individui organizzano i loro ruoli secondo un principio di superiorità, Marks & MacDermid (1996) suggeriscono che gli individui possono e dovrebbero dimostrare impegni ugualmente positivi per i diversi ruoli della vita, cioè dovrebbero mantenere un orientamento equilibrato a più ruoli (Marks & MacDermid, 1996). Essi definiscono l'equilibrio tra ruoli come *“the tendency to become fully engaged in the performance of every role in one's total role system, to approach every typical role and role partner with an attitude of attentiveness and care. Put differently, it is the practice of that evenhanded alertness known sometimes as mindfulness”* (Marks & MacDermid, 1996, p. 421).

Questa definizione, però, riflette una condizione di equilibrio positiva escludendo quella negativa.

- Work-life balance definito come equità tra più ruoli

Greenhaus e colleghi, per sopperire alla mancanza dell'aspetto “negativo” di questo equilibrio tra ruoli, hanno implementato la definizione di “multiple roles” con un focus sulla parità di tempo o soddisfazione attraverso i molteplici ruoli della vita di un individuo. In questo caso l'equilibrio lavoro-vita privata viene definito come *“the extent to which an individual is engaged in – and equally satisfied with – his or her work role and family role ... We propose three components of work family–balance: time balance, involvement balance, and satisfaction balance”* (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003, p. 513).

Il termine “time balance” fa riferimento ad una equa suddivisione del tempo dedicato al lavoro e ai ruoli familiari, “involvement balance” al pari livello di coinvolgimento nelle due sfere, mentre “satisfaction balance” al pari livello di soddisfazione percepito in entrambe le sfere. Ogni componente dell'equilibrio lavoro-famiglia può essere positivo o negativo a seconda che i livelli di tempo, coinvolgimento o soddisfazione siano ugualmente alti o ugualmente bassi (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003).

- Work-life balance definito come soddisfazione tra più ruoli
Kirchmeyer (2000) ha definito questo equilibrio come *“achieving satisfying experiences in all life domains and to do so requires personal resources such as energy, time, and commitment to be well distributed across domains”* (Kirchmeyer, 2000, p. 80). Anche Clark (2000) con la border theory ha definito l'equilibrio tra lavoro e vita privata *“satisfaction and good functioning at work and at home with a minimum of role conflict”* (Clark, 2000, p. 751)
- Work-life balance definito come “role salience”
L'attenzione alla soddisfazione individuale si sovrappone anche al modo in cui gli individui percepiscono l'importanza dei molteplici ruoli. Questo punto di vista riconosce, ad esempio, che l'importanza di un ruolo non deriva da una valutazione statica ma può cambiare nel tempo (promozione, nuovo figlio etc.). Greenhaus e Allen hanno definito l'equilibrio in questione come *“the extent to which an individual's effectiveness and satisfaction in work and family roles are compatible with the individuals' life role priorities at a given point in time”* (Greenhaus & Allen, 2006, p. 10)
- Work-life balance definito come relazione tra conflitto e agevolazione
I ricercatori si sono concentrati anche sul piano psicologico dei diversi costrutti che compongono l'equilibrio tra lavoro e vita privata, in modo da evidenziare i conflitti e le agevolazioni. Pertanto, l'equilibrio tra lavoro e vita privata è stato definito come assenza di conflitti e una presenza di agevolazioni *“low levels of inter-role conflict and high levels of inter-role facilitation represent work–family balance”* (Frone, 2003, p. 145).
- Work-life balance definito come controllo percepito tra più ruoli
Anche se meno supportato, il work-life balance viene anche definito come il grado di autonomia personale di ogni individuo: *“Work–life balance is about people having a measure of control over when, where and how they work”* (Fleetwood, 2007, p. 351). Presumibilmente l'equilibrio tra lavoro e vita privata potrebbe essere un risultato dell'autonomia individuale tra i ruoli ritenuti più rilevanti per l'individuo. Quindi, ad esempio, un individuo potrebbe ridurre le ore di lavoro per dedicare maggiore tempo al nuovo bambino. Questo potrebbe essere percepito come un efficace equilibrio tra lavoro e vita privata.

M. Joseph Sirgy, Dong-Jin Lee (2018) hanno cercato di dare una definizione univoca di Work life balance coniugando in maniera integrata due dimensioni (Sirgy & Lee, 2018):

- Grado di coinvolgimento nella vita lavorativa e non lavorativa
- Grado di conflitto tra i ruoli lavorativi e i ruoli della vita privata

Diverse scuole di pensiero hanno riportato delle definizioni che possono essere attribuite a questi domini.

Per quanto riguarda il primo aspetto il work life balance viene definito come un impegno in ruoli lavorativi e non lavorativi che producono un risultato di pari quantità di soddisfazione nei domini del lavoro e in quelli della vita personale (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Secondo questo punto di vista per raggiungere l'equilibrio gli individui devono essere attivamente impegnati nei ruoli sociali sia della vita lavorativa che di quella non lavorativa. Questo coinvolgimento in differenti ruoli porta all'ottenimento di performance elevate producendo, di conseguenza, una soddisfazione che si riversa su tutti gli ambiti della vita.

Mentre, nel secondo aspetto, viene definito come *"satisfaction and good functioning at work and at home with a minimum minimum role conflict"* (Clark, 2000, p. 751).

Il conflitto di ruolo riflette il grado in cui le diverse responsabilità delle sfere della vita risultano incompatibili a causa dei diversi impegni e delle diverse necessità che rendono difficile la conciliazione dei diversi ruoli.

In conclusione, l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata implica l'interazione non solo di alti livelli di coinvolgimento di ruolo in entrambi i domini, ma anche di un conflitto minimo tra i ruoli legati al lavoro e agli altri ruoli sociali nella vita non lavorativa (Sirgy & Lee, 2018).

1.3 Modelli tradizionali che spiegano la relazione tra work e life

Il Work-Life Balance è un aspetto che coinvolge il benessere dei dipendenti che sono le risorse chiave di qualsiasi azienda (Bello & Tanko, 2020). Questo perché la qualità generale della loro vita in relazione al lavoro è di massima importanza per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. La conoscenza del WLB ha aiutato le organizzazioni nel corso degli anni a comprendere le esigenze del proprio capitale umano e a trovare soluzioni volte a fornire ambienti favorevoli che migliorino le relazioni di lavoro e di conseguenza migliorino la produttività, portando al raggiungimento degli

obiettivi prefissati (Guest, 2002). Ciò ha incoraggiato gli studiosi nel corso degli anni a condurre studi approfonditi su vari aspetti di WLB. Di conseguenza sono stati creati una serie di modelli che hanno tentato di spiegare le dinamiche di questo aspetto della gestione delle risorse umane (Rincy & Panchanatham, 2014). Tuttavia, nonostante le numerose teorie e modelli rappresentanti diversi aspetti dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, non esiste una struttura o un costrutto di base universalmente accettato (Bello & Tanko, 2020).

Zedeck e Moiser (1990) hanno identificato le cinque teorie principali che, secondo la letteratura, spiegano la relazione tra la sfera del lavoro e la sfera personale.

1. Segmentation model

Questa teoria fonda le basi sul fatto che lavoro e vita privata sono due entità separate che tendono a non influenzarsi a vicenda (Guest, 2002). Ciò fa riferimento alla completa compartimentazione o frammentazione del lavoro e dei sistemi familiari per cui i due domini sono vissuti separatamente e non hanno alcuna influenza l'uno sull'altro (Rincy & Panchanatham, 2014). Lambert (1990) nella sua prospettiva ha evidenziato che la segmentazione non è un processo naturale ma si verifica solo nel momento in cui un individuo separa il lavoro e la famiglia per far fronte allo stress correlato all'ambito lavorativo (Lambert, 1990). I soggetti tendono a segmentare i domini della propria vita al fine di evitare che l'insoddisfazione percepita in un dato dominio si estenda ad altri, ad esempio se una persona si sente insoddisfatta del proprio lavoro, può segmentare i suoi sentimenti negativi all'interno del dominio del lavoro, impedendo così a questi sentimenti di influenzare altri aspetti della sua vita personale (Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001). La vita e il lavoro sono stati intrinsecamente divisi per spazio, funzione e tempo fin dall'era della rivoluzione industriale (Gagnano, Simbula, & Miglioretti, 2020). È stato affermato che la segmentazione è un modo in cui i dipendenti trattengono pensieri, azioni e sentimenti relativi al lavoro quando sono a casa e viceversa quando sono al lavoro, creando così delle linee sottili tra i due mondi (Bello & Tanko, 2020).

La separazione nel tempo e nello spazio consente all'individuo di compartimentalizzare ordinatamente la propria vita: *"one can compartmentalize*

one's life and his or her work roles and both the roles are seen as having totally separate functions with work serving instrumental purposes within a competitive environment and non-work satisfying affective and expressive needs" (Rincy & Panchanatham, 2014, p. 4). In questo modo è possibile prevenire o ridurre la propagazione degli effetti negativi vissuti nel lavoro alla vita familiare e viceversa. In sintesi, l'effetto della segmentazione viene visto come una sorta di strategia della vita lavorativa che porta i soggetti a raggiungere un equilibrio tra sfera lavorativa e sfera privata e, di conseguenza, a mantenere una soddisfazione della vita. Questa teoria è stata utilizzata negli studi WLB per mostrare le relazioni tra i domini della vita dei dipendenti allo scopo di ridurre lo stress derivante dai diversi ruoli (Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992).

La segmentation theory postula che l'ambiente lavorativo e familiare di un individuo non si influenzano a vicenda e in tutti i casi operano separatamente, di conseguenza è l'antitesi della teoria dello spillover (Rincy & Panchanatham, 2014).

2. Spillover model

Il Work-Family spillover è definito come *"the effects of work and family on one another that generate similarities between the two domains"* (Khateeb, 2020, p. 124).

Contrariamente al segmentation model, la spillover theory sostiene che le esperienze della vita lavorativa e personale si possono influenzare reciprocamente. Si tratta di un fenomeno interindividuale che scaturisce da emozioni causate dalle esperienze vissute in un dominio della vita che influenzano anche l'altro dominio (Sirgy & Lee, 2018). La teoria dello spillover esplora le intersezioni tra lavoro retribuito e vita familiare e verifica i fattori che influenzano gli stati emotivi dei dipendenti sia al lavoro che a casa. Viene utilizzata per identificare le cause e le influenze di mediazione degli esiti emotivi positivi e negativi nel lavoro e nell'ambiente domestico (Jung Jang & Zippay, 2009). Greenhaus & Powell (2006) sostengono che il coinvolgimento in più ruoli può portare a livelli elevati di benessere soggettivo attraverso il trasferimento di esperienze positive da un dominio di vita a un altro (Greenhaus & Powell, 2006).

L'effetto dello spillover può essere sia positivo, che negativo. Nel primo caso viene definito come *“the transfer of positive affect, skills, behaviors, and values from the originating domain to the receiving domain, thus having beneficial effects on the receiving domain”* (Hanson, Hammer, & Colton, 2006, p. 251).

La soddisfazione e il successo raggiunti in un dominio influenzano anche l'altro spingendo il soggetto a realizzare i suoi obiettivi aumentando il livello di soddisfazione. Nel secondo caso, invece, rappresenta *“Work Problems spilling over from workplace into other activities of life”* (Meier, 1978). In questo caso entrano in campo le situazioni di difficoltà che possono portare a depressione e insoddisfazione e che, di conseguenza, provocano la stessa emozione anche nell'altro dominio.

Esistono due interpretazioni della teoria dello spillover (Edwards & Rothbard, 2000). La prima fa riferimento alla somiglianza tra un costrutto nel dominio del lavoro e un costrutto diverso ma correlato nel dominio della famiglia. Queste somiglianze di solito sono descritte in termini di lavoro e affetti familiari (umore e soddisfazione), valori (l'importanza attribuita al lavoro e alle attività familiari), abilità e comportamenti (Edwards & Rothbard, 2000). Questa versione può essere rappresentata dall'associazione positiva tra soddisfazione sul lavoro e valori della famiglia. Mentre la seconda fa riferimento al completo trasferimento di abilità e comportamenti tra domini (Rincy & Panchanatham, 2014). Questa versione però non rappresenta un meccanismo di collegamento, perché non implica una relazione tra un costrutto lavorativo e un costrutto familiare. Ma se si verifica un effetto, come quando l'affaticamento nel lavoro porta ad inibire l'adempimento delle richieste del ruolo familiare, si crea un collegamento tra un costrutto lavorativo e un costrutto familiare (Edwards & Rothbard, 2000). La ricerca documenta che se le interazioni lavoro-famiglia sono rigidamente strutturate nel tempo e nello spazio, l'energia e il comportamento che ne derivano sono generalmente negativi. Mentre supporta l'idea che la flessibilità consenta alle persone di integrare e sovrapporre il lavoro e le responsabilità familiari al fine di portare a ricadute positive e ciò è determinante per il raggiungimento di un lavoro sano e di un equilibrio familiare (Rincy & Panchanatham, 2014). In sintesi, l'approccio spillover all'equilibrio vita-lavoro

afferma che il Work-Life Balance si ottiene attraverso il trasferimento di abilità, valori, privilegi, status ed effetti positivi da un ruolo sociale a un altro in vari domini della vita (Sirgy & Lee, 2016). Esso si concentra sull'equilibrio tra lavoro e vita privata derivante dal role enrichment cioè il grado in cui la partecipazione a un dominio della vita permette di migliorare le prestazioni e la qualità della vita in altri domini (Greenhaus & Powell, 2006).

3. Compensation model

“Compensation refers to the balance of affect between/among the life domains” (Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001, p. 245).

Questa teoria sostiene che i dipendenti cercano di espiare l'assenza di piacere in un ambito cercando di identificare più piacere nell'altro (Bello & Tanko, 2020).

I soggetti riescono a mantenere una parvenza di equilibrio tra lavoro e vita privata compensando i domini di vita insoddisfacenti. Una tale strategia psicologica serve a mantenere un livello di adattamento della soddisfazione generale della vita (Sirgy, 2002). Questa teoria di WLB spiega gli sforzi progettati per contrastare le esperienze negative in un campo attraverso migliori sforzi per incrementare la soddisfazione in un altro campo (Bello & Tanko, 2020).

In particolare, i dipendenti che sperimentano insoddisfazione in un dominio hanno maggiori probabilità di compensare questa situazione di disagio impegnandosi nel soddisfare le esigenze di attività non lavorative (Zedeck & Mosier, 1990). Ad esempio, se una persona è altamente insoddisfatta del suo lavoro, può scegliere di dedicarsi ad attività parrocchiali traendone piacere (Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001). Questo principio postula che l'utilizzo della compensazione per superare uno stato di insoddisfazione in un particolare dominio della vita contribuisce alla soddisfazione di essa. Esistono due categorie che fanno riferimento a questo modello: le categorie reattive e supplementari (Zedeck & Mosier, 1990). La compensazione reattiva indica gli sforzi di una persona per correggere le esperienze negative in un ruolo a cui sta partecipando, conseguendo esperienze ottimistiche nell'altro ruolo, come le azioni di rilassamento alla fine del lavoro. Mentre la compensazione supplementare ha luogo quando una persona altera la propria ricerca di esperienze soddisfacenti

dal ruolo insoddisfacente a uno più soddisfacente possibile (Clark, 2000). Ad esempio, gli individui con poca autonomia sul lavoro cercano maggiore autonomia al di fuori del loro ruolo lavorativo (Rincy & Panchanatham, 2014). In generale, quando un individuo sperimenta insoddisfazione in un particolare dominio della vita tende a dedicare maggiori risorse ad altri domini per aumentare gli effetti positivi (Freund & Baltes, 2002). Infine, la teoria della compensazione può essere vista sia come un disimpegno da parte di un soggetto nel dominio che crea insoddisfazione, sia come un totale coinvolgimento in un dominio a discapito dell'altro.

4. Instrumental model

Guest (2002) descrive questa teoria come l'insieme di attività proprie di un determinato dominio, che risultano mezzi strumentali per l'ottenimento di soddisfazioni in un altro dominio (Guest, 2002). Questo modello suggerisce l'esistenza di un collegamento positivo tra le due sfere poiché le azioni svolte in una di esse aiutano a raggiungere le richieste dell'altra (Bello & Tanko, 2020). Vale a dire che lavorando, un individuo ottiene risorse da utilizzare nella vita personale (Fredriksen-Goldsen & Scharlach, 2001). Un esempio classico è quello in cui un lavoratore si sforza di massimizzare i risultati anche a prezzo di passare molte ore nel luogo di lavoro, per poter acquistare un'auto e migliorare così la vita familiare (Guest, 2002).

L'approccio strumentale mostra come le attività di una sfera facilitino il raggiungimento del successo nell'altra, di conseguenza, suggerisce una relazione positiva tra le due sfere.

5. Conflict model

Il conflitto di ruolo viene definito come "*simultaneous occurrence of two (or more) sets of pressures such that compliance with one would make more difficult compliance with the other*" (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964, p. 19). Il work family conflict è una forma di conflitto inter-ruolo in cui le esigenze lavorative e quelle familiari sono reciprocamente incompatibili tali che la soddisfazione delle richieste in un campo genera difficoltà nella soddisfazione

dell'altro (Greenhaus & Beutell, 1985). Le richieste di ruolo possono derivare dalle aspettative espresse dai mittenti del ruolo lavorativo e familiare, nonché dai valori sostenuti dalla persona in merito al proprio lavoro e al comportamento del ruolo familiare (Kahn & Quinn, 1970). Il concetto di work-family conflict è avverso in quanto le ricompense intrinseche ed estrinseche sono spesso subordinate alla soddisfazione della domanda di ruolo e quando le esigenze di lavoro e famiglia sono in conflitto, ottenere ricompense in un dominio richiede la rinuncia a ricompense nell'altro (Edwards & Rothbard, 2000). *“In such cases of interrole conflict, the role pressures associated with membership in one organization are in conflict with pressures stemming from membership in other groups. Demands from role senders on the job for overtime or take-home work may conflict with pressures from one’s wife to give attention to family affairs during evening hours. The conflict arises between the role of the focal person as a worker and his role as husband and father”* (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964, p. 20).

La teoria del conflitto tra i ruoli fa riferimento a ciò che accade quando si incontrano richieste in un dominio che rendono difficile la soddisfazione delle richieste nell'altro (Greenhaus & Beutell, 1985). Il modello analizzato propone che alti livelli di domanda in tutti gli ambiti della vita portano a fare delle scelte che inevitabilmente creano dei conflitti (Guest, 2002) ovvero che il raggiungimento della soddisfazione in una sfera comporta dei sacrifici nelle altre.

Le principali teorie che spiegano l'esistenza di questo conflitto sono (Baltes, Clark, & Chakrabarti, 2009):

- a) La teoria della scarsità: afferma che le risorse personali di tempo, energia e attenzione sono finite e quindi la devoluzione di maggiori risorse a un ruolo comporta la devoluzione di minori risorse all'altro (Marks, 1977).
- b) La teoria del conflitto: afferma che i domini del lavoro e della famiglia sono incompatibili a causa delle differenti norme e responsabilità (Greenhaus & Beutell, 1985).

La letteratura suggerisce tre principali forme di work family conflict (Greenhaus & Beutell, 1985):

- Time-based conflict: si verifica quando il tempo dedicato alla soddisfazione delle richieste di un dominio consuma il tempo necessario per soddisfare quelle dell'altro dominio (Greenhaus & Beutell, 1985) o quando la pressione del tempo associata ad un ruolo rende fisicamente impossibile soddisfare le aspettative derivanti da un altro ruolo (Bartolome & Evans, 1979). Questo concetto riflette l'idea che il tempo sia una risorsa fissa, e quindi il tempo trascorso sul posto di lavoro sottrae del tempo disponibile per attività legate alla famiglia (Steiber, 2009). Secondo Carlson (1999) il conflitto time-based si basa sulla mancanza di tempo per svolgere le attività associate al lavoro e ai ruoli familiari, ed è stato riscontrato essere correlato alla presenza del lavoro serale o notturno, al numero di ore lavorate alla settimana e all'inflessibilità dell'orario di lavoro (Carlson, 1999). Edwards & Rothbard (2000) affermano che il conflitto basato sul tempo incorpora la teoria "Resouce Drain", cioè del consumo di risorse, intesa come trasferimento di tempo o attenzione tra i domini (Edwards & Rothbard, 2000).

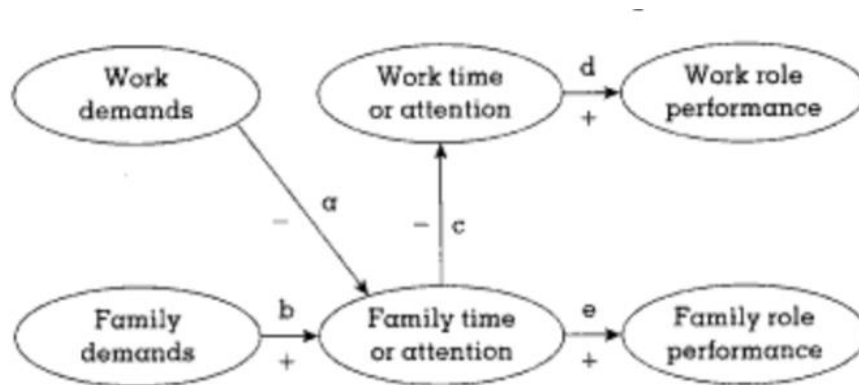
La Resorce Drain theory fa riferimento al trasferimento di risorse personali limitate, ad esempio tempo, attenzione o energia, da un dominio all'altro.

Il trasferimento delle risorse da una sfera all'altra comporta una riduzione della loro disponibilità nella sfera originaria a causa della loro natura limitata (Morris & Madsen, 2007). Ciò indica l'esistenza di un legame negativo tra le sfere del lavoro e della famiglia (Bakker, Demerouti, & Burke, 2009). Nel momento in cui le risorse rimanenti (inutilizzate) si esauriscono o risultano insufficienti, si verificano aumenti del livello di stress e affaticamento e di conseguenza si crea il burnout (Rincy & Panchanatham, 2014).

La Figura 1.1 mostra che una diminuzione del tempo o dell'attenzione dedicata alla famiglia comporta da un lato la riduzione delle prestazioni del ruolo familiare (path e), dall'altro un aumento del tempo o dell'attenzione lavorativa (path c), di conseguenza un aumento della prestazione lavorativa (path d). Inoltre, mostra anche che le richieste della sfera lavorativa competono con le richieste familiari

di tempo/ attenzione (path a & b). Lo spostamento del tempo o dell'attenzione tra i domini è il risultato di decisioni di allocazione intenzionali.

Figura 1.1 Time-based conflict from work to family



Fonte: Edwards, J.R.; Rothbard, N.P., 2000

- Strain-based conflict: le tensioni tendono a ridurre le risorse personali (energia, capacità mentale, etc.) di conseguenza, se esse si verificano in un dominio possono intaccare in maniera negativa anche l'altro (Edwards & Rothbard, 2000).

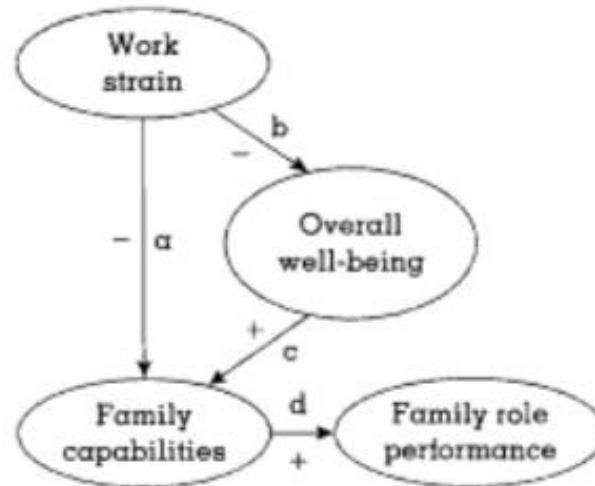
Fa riferimento all'esaurimento emotivo che si verifica quando stress, fatica o ansia percepiti in un determinato ruolo riducono l'efficacia dell'altro (Buoncuore & Russo, 2013). Il conflitto basato sulle tensioni suggerisce che l'aumento di pressioni in un dominio riduce le capacità personali necessarie per soddisfare la domanda nell'altro, inibendone le prestazioni (Edwards & Rothbard, 2000).

Il conflitto strain-based può esercitare un'influenza negativa sul Work-Life Balance attraverso meccanismi che comportano l'esaurimento delle energie (tempo e pressione del carico di lavoro, sensazione di insicurezza, etc.) (Steiber, 2009).

Come dimostrato nella Figura 1.2 l'impatto della tensione di un dominio sulle capacità necessarie dell'altro può essere diretto (path a) o indiretta (path b & c) cioè mediato dal benessere generale e della salute fisica. Questa relazione non è intenzionale, ad esempio il lavoro può causare affaticamento, tensione e frustrazione, le quali interferiscono con le prestazioni del ruolo familiare senza

sforzi intenzionali.

Figura 1.2 Strain-based conflict from work to family



Fonte: Edwards, J.R.; Rothbard, N.P., 2000

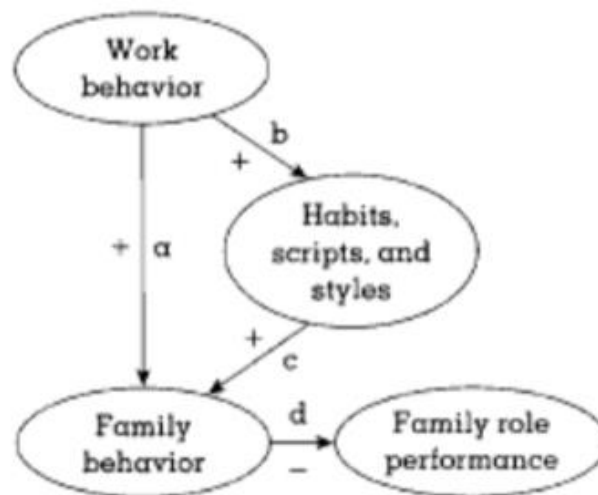
-Behavior-based conflict: i comportamenti sviluppati in un dominio sono incompatibili con le richieste di ruolo di un altro dominio, di conseguenza, i soggetti non sono in grado di gestire in proprio comportamenti nel momento in cui si spostano di dominio (Edwards & Rothbard, 2000). In altre parole, i modelli di comportamento in un ruolo (ad esempio, l'aggressività sul lavoro) possono essere incompatibili con le aspettative di comportamento in un altro ruolo (ad esempio, l'affetto a casa) (Carlson, 1999). Secondo Bruck, Allen, & Spector (2002) il conflitto basato sul comportamento è l'unica forma di conflitto correlato alla misura della soddisfazione sul lavoro, molto più preciso rispetto al Time-based e al Strain-based (Bruck, Allen, & Spector, 2002).

Rappresenta una forma di spillover comportamentale in cui il comportamento trasferito da un dominio inibisce la prestazione di ruolo in un altro dominio (path d). Questa relazione è presumibilmente non intenzionale, perché il comportamento trasferito interferisce con le prestazioni del ruolo e, quindi, riduce i premi ricevuti dalla persona.

Il conflitto basato sul comportamento non deve necessariamente comportare

richieste contrastanti, richiede semplicemente che il comportamento sviluppato in un dominio interferisca con le prestazioni del ruolo in un altro dominio (Edwards & Rothbard, 2000).

Figura 1.3. Behavior-based conflict from work to family



Fonte: Edwards, J.R.; Rothbard, N.P., 2000)

Queste teorie evidenziano che il lavoro e la famiglia si influenzano reciprocamente, di conseguenza, dipendenti, società e individui non possono ignorare una sfera a discapito dell'altra (Clark, 2000).

1.4 Boundary management

I datori di lavoro, le società e gli individui sono giunti a riconoscere che il lavoro e la vita familiare degli individui sono intrecciati e si influenzano costantemente a vicenda (Allen, Cho, & Meier, 2014).

Man mano che la flessibilità tra il lavoro e i ruoli familiari diventa sempre più comune, gli individui e le organizzazioni tendono a stabilire dei confini intorno al lavoro e alle relazioni familiari (Kossek & Lautsch, 2012).

Kossek & Lautsch (2012) hanno definito il boundary management *“as the general approach an individual uses to demarcate boundaries and regulate attending to work*

and family roles” (Kossek & Lautsch, 2012, p. 155). E’ stato definito anche come l’insieme dei principi utilizzati per organizzare e separare le richieste di ruolo e le aspettative negli ambiti specifici della casa e del lavoro (Kossek, Noe, & DeMarr, 1999). Diversi ricercatori hanno iniziato a studiare i modi in cui i soggetti gestiscono i confini della sfera del lavoro e di quella personale al fine di creare armonia ed equilibrio (Baltes, Clark, & Chakrabarti, 2009). Il boundary management può essere considerato sia da una prospettiva individuale (le tattiche o strategie che gli individui usano per gestire il lavoro e i ruoli familiari) sia da una prospettiva organizzativa (politiche e pratiche, come orari di lavoro flessibili, che le organizzazioni usano per aiutare gli individui a orientarsi nel lavoro e ruolo familiare) (Kreiner, 2006). Tre elementi principali influenzano il modo in cui gli individui mettono in atto, gestiscono e negoziano i propri ruoli all’interno di un sistema: le norme sociali, i comportamenti e le richieste poste alla persona che attua il ruolo; l’individuo che attua il ruolo; le politiche o le tecnologie organizzative che facilitano l’attraversamento dei confini (Kreiner, 2006). Gli individui costruiscono dei confini sia psicologici che comportamentali al fine di organizzare il lavoro e la vita personale. La relazione tra la sfera del lavoro e quella familiare può essere modellata attraverso la gestione dei confini, la quale prevede i passi che gli individui possono intraprendere per definire la natura del confine tra i ruoli attraverso confini psicologici, fisici o temporali (Nippert-Eng, 1996).

Il Boundary management (gestione dei confini) trova le sue radici nel concetto di “boundary work” che viene definito come l’insieme delle pratiche che concretizzano e danno significato ai quadri mentali collocando, mantenendo e sfidando categorie culturali (Nippert-Eng, 1996). Le strategie di boundary management fanno riferimento ai principi e alle pratiche utilizzate dai soggetti per organizzare e separare le domande e le aspettative dei diversi domini (Nippert-Eng, 1996). La gestione dei confini può essere vista come un continuum in cui da un lato c’è la segmentazione e dall’altro l’integrazione. I segmentors sono coloro che preferiscono mantenere lavoro e vita privata separati (Piszczek & Berg, 2014). A segmentazione completa il confine tra i ruoli è distinto senza sovrapposizioni concettuali fisiche o temporali (Nippert-Eng, 1996).

Dal lato opposto, gli integrators che preferiscono un alto grado di sovrapposizione tra i domini (Piszczek & Berg, 2014). Alla completa integrazione, non c’è distinzione tra ciò che è casa e ciò che è lavoro, l’individuo pensa e agisce allo stesso modo con tutti i

modelli sociali (Nippert-Eng, 1996).

Gli individui differiscono nelle loro preferenze generali per segmentare o integrare lavoro e famiglia e, quando possibile, agiscono in conformità con queste preferenze attraverso tattiche comportamentali (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006). In passato si è sostenuto che queste preferenze fossero parzialmente determinate da esigenze familiari come la presenza di bambini, nonché da altre differenze individuali come il genere e la personalità (Piszczek & Berg, 2014).

Tuttavia, potrebbe non essere sempre possibile per i dipendenti mettere in atto la propria strategia di gestione dei confini preferita, ciò dipende dalle opportunità e dai vincoli e/o richieste dell'ambiente.

I ricercatori hanno descritto la flessibilità e la permeabilità dei confini come le due caratteristiche distintive primarie (Piszczek & Berg, 2014). I confini permeabili consentono ad aspetti di un ruolo, come comportamenti o emozioni, di riversarsi in un altro (Kossek & Lautsch, 2012), quindi rappresenta il grado in cui un ruolo consente di essere fisicamente presente in un dominio ma psicologicamente coinvolto in un altro (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). La permeabilità si estende anche alle scelte che un individuo può fare per consentire a pensieri, sentimenti o richieste da un ruolo di essere assimilati a un altro ruolo (Kossek & Lautsch, 2012). Spesso viene identificata come "spillover" in quanto c'è l'idea che emozioni, preoccupazioni e atteggiamenti si riversino da un dominio all'altro (Cowan & Hoffman, 2007). La flessibilità rappresenta il grado in cui un ruolo è elastico e mutevole, cioè può essere svolto in diversi momenti o contesti (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). La flessibilità dei ruoli consente una maggiore facilità di transizione tra di essi (Kossek, Noe, & DeMarr, 1999). Flessibilità e permeabilità sono in parte guidate dal contesto che limita le opzioni di gestione dei confini disponibili o la capacità di flessibilità (Ezzedeen & Zikic, 2015). I confini possono variare a seconda dell'intensità, ci possono essere confini forti che permettono di mantenere chiare demarcazioni tra i ruoli, e confini deboli che consentono facili transizioni tra i domini (Bulger, Matthews, & Hoffman, 2007). Questi componenti aiutano a determinare il grado di integrazione o separazione dei domini (Cowan & Hoffman, 2007).

Una buona gestione dei confini permette di rimuovere l'ambiguità riguardo alle aspettative di ruolo e di ridurre i conflitti, portando al successo nell'adempimento dei requisiti richiesti sia nel dominio lavorativo che familiare (Cousins & Robey, 2015).

In letteratura sono stati sviluppati due modelli che affrontano il tema del boundary management da due punti di vista: Boundary theory (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Nippert-Eng, 1996) e Border theory (Clark, 2000). Entrambi i modelli analizzano il modo in cui le persone costruiscono, mantengono, negoziano e attraversano i confini tra lavoro e famiglia (Clark, 2000).

Queste teorie fondano le radici nella teoria dei ruoli, in particolare la teoria dei ruoli organizzativi. I ruoli, che consistono in attività ricorrenti all'interno del sistema sociale che producono risultati organizzativi, sono una parte essenziale delle vite dei diversi soggetti (Allen, Cho, & Meier, 2014). I confini del lavoro e della famiglia e il modo in cui gli individui li gestiscono possono essere una fonte di ordine delineando chiaramente i comportamenti attesi per ciascun ruolo e formando le basi per le interazioni con gli altri.

a) Boundary theory

La boundary theory è una teoria cognitiva generale della classificazione sociale che si concentra sui risultati, intesi come i significati che le persone assegnano a diversi domini e alla facilità e frequenza di transizione tra i ruoli (Desrochers & Sargent, 2004). Essa esamina i diversi approcci attraverso cui gli individui stabiliscono, mantengono o alterano i confini intorno a un dominio (Kossek & Lautsch, 2012). Secondo questa teoria, gli individui creano e mantengono i confini come mezzo attraverso cui semplificare e ordinare l'ambiente (Allen, Cho, & Meier, 2014). Questo processo si traduce nella creazione di sezioni di domini che acquisiscono un significato particolare per gli individui che creano e mantengono questi confini (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). I confini sono reali nel senso che l'individuo li percepisce come tali e agisce come se fossero tali. L'atto di creare e mantenere i confini, tuttavia, complica l'atto di passare da un dominio all'altro. Quando la realtà è suddivisa in domini, le differenze tra essi tendono a emergere (Ashforth & Humphrey, 1995).

Applicata alla letteratura work-life, boundary theory fa riferimento ai confini cognitivi, fisici e/o comportamentali esistenti tra il lavoro degli individui e i domini familiari che definiscono due entità distinte l'una dall'altra (Allen, Cho, & Meier, 2014). Secondo questa prospettiva, la vita sociale è divisa in due sfere

separate ma interdipendenti: lavoro e famiglia. Poiché le persone vestono ruoli diversi nell'ambiente lavorativo e nella sfera personale, spesso si trovano ad affrontare una trasformazione di ruolo, ciò significa che devono costantemente cambiare le vesti per lasciare un ruolo e svolgerne un altro. Nell'ambito del lavoro e del rapporto familiare, secondo questa teoria, ogni individuo non può avere ruoli diversi contemporaneamente (Lavassani & Movahedi, 2014). Questo perché i ruoli tendono ad essere limitati nello spazio e nel tempo, in quanto sono più rilevanti all'interno di luoghi specifici e in momenti specifici della giornata (Allen, Cho, & Meier, 2014).

La boundary theory si concentra sulle transizioni che si verificano tra i ruoli. Ashforth, Kreiner, & Fugate (2000) hanno delineato transizione di ruolo micro e macro: nel primo caso sono transizioni che si verificano frequentemente, mentre nel secondo sono poco frequenti ma che comportano cambiamenti permanenti (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). Gli individui tendono a compartimentalizzare in categorie limitate le diverse sfaccettature del mondo a causa delle difficoltà nel comprenderlo nel suo insieme. Di conseguenza, la teoria è stata applicata alle interazioni tra le sfere del lavoro e della famiglia per acquisire una maggiore comprensione dei diversi significati che i soggetti assegnano ai due domini, così come la facilità percepita e la frequenza di transizione tra i due ruoli (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000).

b) Border theory

La border theory è una teoria relativamente più recente che permette una migliore comprensione del rapporto tra lavoro e famiglia nelle società moderne. Essa riguarda i confini che separano i tempi, i luoghi e i soggetti associati al lavoro rispetto a quelli relativi a ruoli familiari (Allen, Cho, & Meier, 2014).

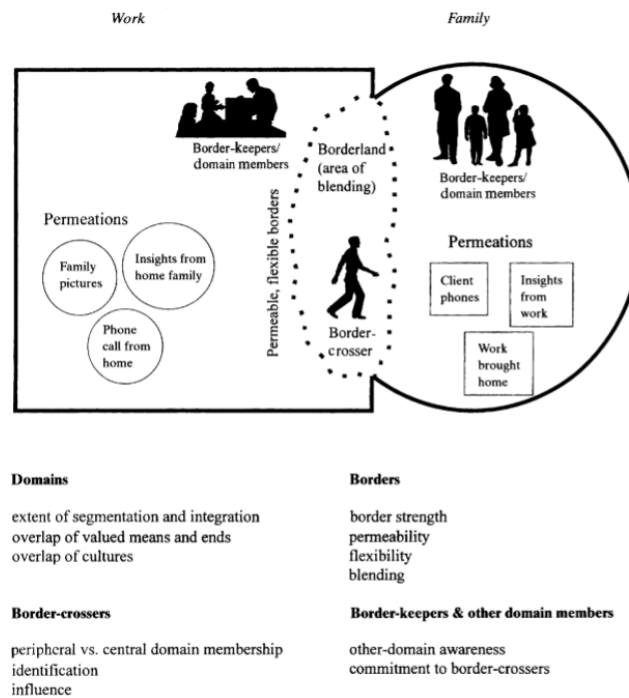
Clark (2000) afferma che la border theory è correlata al Work-Life Balance, suggerendo che l'equilibrio può essere raggiunto in diversi modi a seconda di fattori quali la somiglianza dell'ambiente lavorativo con quello familiare e la forza dei confini (Clark, 2000). Questa teoria si concentra sull'identificazione dei fattori che creano conflitti tra lavoro e famiglia, cercando di trovare le modalità per raggiungere un equilibrio tra i due ruoli (Lavassani & Movahedi, 2014). La border

theory è un approccio pratico per descrivere, prevedere e prescrivere soluzioni per raggiungere l'equilibrio famiglia-lavoro (Garvey, 2007). Al centro di questa teoria c'è l'idea che "lavoro" e "famiglia" costituiscono domini differenti di sfere che si influenzano a vicenda (Clark, 2000).

La border theory suggerisce che gli individui attraversano i confini quotidianamente, sia fisicamente che psicologicamente, mentre si spostano tra il lavoro e la casa. I confini sono le linee di demarcazione tra i domini e assumono tre forme principali: fisica, temporale e psicologica. I membri del dominio sono coinvolti nella negoziazione di ciò che costituisce un dominio e di dove si trovano i confini tra i domini. Possono avere le proprie opinioni su ciò che costituisce lavoro e famiglia e offrire diversi gradi di flessibilità che influiscono sulla facilità con cui gli individui possono attraversare i confini per far fronte a esigenze lavorative e familiari in competizione (Allen, Cho, & Meier, 2014).

Clark (2000) afferma che la border theory è un tentativo di spiegare l'interazione tra i border-crosser, il loro lavoro e la vita familiare, per prevedere quando si verificherà il conflitto e fornire una struttura per raggiungere l'equilibrio (Clark, 2000). È stata creata in risposta all'insoddisfazione che le teorie work-life, fino ad allora sviluppate, creavano. E in quanto tale, la border theory si limita all'analisi del lavoro e del dominio familiare.

Figura 1.4 Work/Family border theory: a pictorial representation and list of central concepts and their characteristics



Fonte: Clark, 2000

La Figura 1.4 rappresenta graficamente i punti cardine della border theory.

- Domini

“Work” e “home” sono due differenti domini, cioè due mondi con regole modelli di pensiero e comportamenti differenti. Secondo Zedeck (1992) essi sono classificabili in fini e mezzi. Per alcuni il lavoro, come fonte di reddito, rappresenta il primo fine per raggiungere un senso di realizzazione personale, mentre a livello familiare, la casa, permette di ottenere una felicità personale grazie alle relazioni intime che si vengono a creare. I mezzi messi in atto per raggiungere gli obiettivi prefissati dai diversi soggetti consentono di creare una cultura che incoraggia determinati comportamenti e modi di pensare.

Sebbene culture, mezzi e fini differiscano nei due mondi, spesso gli individui riescono ad integrarli.

Nonostante ciò, non è possibile definire uno stato ideale di integrazione o segmentazione, per questo, per comprendere il modo in cui operano gli individui

è necessario analizzarne i confini.

- Confini

I confini rappresentano la linea di demarcazione tra i domini, che definisce il punto in cui il comportamento rilevante per il dominio inizia o finisce. In letteratura si possono trovare 3 forme di confini:

- Fisici: definiscono il luogo fisico in cui vengono svolti i comportamenti rilevanti di un determinato dominio.

- Temporalità: permettono di scandire i tempi dedicati al lavoro e quelli alle responsabilità familiari.

- Psicologici: rappresentano modelli di pensiero e di comportamento che secondo ogni singolo individuo sono propri di un dominio e non dell'altro.

I confini fisici e temporali possono essere utilizzati dagli individui per determinare le regole che compongono i confini psicologici.

Come citato precedentemente le caratteristiche principali dei confini sono flessibilità e permeabilità. Quando si verifica un elevato grado di permeabilità e flessibilità tra due confini, avviene la fusione. Ciò significa che l'area intorno al confine non è più esclusiva di un dominio o dell'altro, ma lavoro e famiglia si fondono creando una "borderland" cioè una terra di confine.

L'unione di tutte queste caratteristiche determina la forza del confine. L'impermeabilità, l'inflessibilità e l'impossibilità di creare una fusione sono le caratteristiche che creano un confine forte.

- Border-crosser

Poiché i domini e i confini sono in parte un prodotto dell'auto-creazione, è essenziale descrivere le caratteristiche degli individui che frequentemente effettuano delle transizioni tra i due domini: i "border-crosser".

Essi possono essere classificati secondo il loro grado di partecipazione che può essere periferico o centrale in entrambi i domini.

Lave & Wegner (1991) hanno definito un partecipante centrale colui che è riuscito a interiorizzare la cultura del dominio, che ha dimostrato competenza nelle proprie responsabilità, connessione con altri che hanno un'appartenenza

centrale e un'identificazione personale con le responsabilità del dominio (Lave & Wegner, 1991).

Le caratteristiche sopra elencate possono essere ridotte a due elementi fondamentali: l'influenza, che dà il potere di negoziare e apportare modifiche ai domini e ai loro confini e l'identificazione che motiva gli individui a gestire i confini.

- Border-keepers

Poiché le attività lavorative e familiari sono generalmente svolte con altri soggetti, la creazione e la gestione dei confini e del dominio diventano un'attività intersoggettiva. Border-crosser, border-keeper e altri attori, negoziano gli elementi che costituiscono i domini e i loro i confini tra di loro.

I membri che risultano essere facilmente influenzabili nella definizione del dominio e del confine vengono indicati come "border-keepers" (nel lavoro possono essere i supervisori, a casa il coniuge). Essi giocano un ruolo importante sulla capacità dei border-crosser di gestire i domini e le frontiere.

Di seguito la Tabella 1.1 che racchiude le principali comunanze e discordanze tra Boundary Theory e Border Theory.

Tabella 1.1: Confronto tra Boundary Theory e Border Theory

	Boundary Theory	Border Theory	Boundary & Border
Ricercatori	Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000	Clark S.C., 2000	

Framework			Entrambe le teorie forniscono strutture destinate ad aumentare la comprensione dei modi in cui gli individui creano e gestiscono i confini tra lavoro e famiglia
Origine	È stata originariamente sviluppata come prospettiva sociologica cognitiva per comprendere i processi e le implicazioni sociali legate alle distinzioni quotidiane che le persone fanno nella vita.	È stata sviluppata in risposta all'insoddisfazione per le teorie work-life esistenti e, come tale, è limitata ai domini del lavoro e della famiglia	
Tema			Entrambi affrontano la separazione, l'integrazione e l'offuscamento dei confini tra i domini del lavoro e della famiglia
Concetto di confine	Limiti fisici, temporali, emotivi, cognitivi e / o relazionali che definiscono le entità l'una dall'altra	Linee di demarcazione in cui si verificano comportamenti rilevanti per il dominio delimitati da confini fisici, temporali e / o psicologici	

Le due teorie non sono distinte ma piuttosto due articolazioni ed estensioni degli stessi principi di base sottostanti in continua evoluzione (Allen, Cho, & Meier, 2014).

1.5 Conclusione

Dall'analisi delle principali teorie alla base del concetto di Work-Life Balance è emerso che la sfera lavorativa e quella personale sono interconnesse. Questo significa che inevitabilmente si influenzano positivamente o negativamente. Proprio per questo motivo a livello aziendale è emersa la necessità di sviluppare delle politiche volte a sostenere il raggiungimento dell'equilibrio tra Work e Life.

Nel capitolo successivo verranno analizzate le principali family friendly policies che facilitano il raggiungimento del Work-Life Balance per i dipendenti.

Capitolo 2

Sistemi di attuazione del Work-life balance

2.1 Introduzione

Nell'attuale contesto economico, il work-life balance è considerato una delle qualità maggiormente ricercate sul posto di lavoro. L'utilizzo di esso offre evidenti vantaggi alle organizzazioni in termini di aumento dei livelli di soddisfazione, riduzione dello stress della vita familiare e lavorativa, miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa e così via (Harish & Chakraborty, 2013). Per il raggiungimento di questo equilibrio le organizzazioni sviluppano delle pratiche di conciliazione vita-lavoro cioè creano delle iniziative introdotte volontariamente dalle aziende al fine di facilitare la conciliazione tra vita lavorativa e personale dei dipendenti (McCarthy, Darcy, & Grady, 2010). Sebbene non esista una definizione accettata di ciò che costituisce una pratica di conciliazione vita-lavoro, il termine di solito fa riferimento a uno dei seguenti concetti: supporto organizzativo per l'assistenza a carico (organizational support for dependent care), opzioni di lavoro flessibili (flexible work options) e congedo familiare o personale (family or personal leave) (Beauregard & Lesley, 2009).

In questo capitolo verranno inizialmente affrontate le diverse politiche denominate Family-Friendly policies per poi successivamente analizzare il modo in cui impattano sulle performance organizzative. Infine, verranno approfonditi gli ostacoli e i benefici nell'implementazione delle politiche di work-life balance.

2.2 Le Family-Friendly Policies

Le imprese hanno iniziato ad implementare un insieme di politiche organizzative a livello familiare, volte ad aiutare i propri dipendenti a far fronte alle esigenze di conciliare lavoro e vita privata. Queste politiche vengono denominate "family-friendly policies" le quali consentono ai dipendenti di combinare impegni familiari e lavorativi migliorando quindi le diverse identità di ruolo (Glass & Finley, 2002). L'ampia gamma di politiche che vengono comprese all'interno del concetto "family friendly" fa sì che non si possa dare una definizione precisa ed univoca del termine (Dex & Scheibl, 1999). Ci sono stati diversi tentativi volti a concettualizzare questo paradigma, Simkin e Hillage (1992) hanno

definito le politiche a favore della famiglia come *“a formal or informal set of terms and conditions which are designed to enable an employee to combine family responsibilities with employment”* (Simkin & Hillage, 1992, p. 13) . Forth et al. (1996) hanno esteso questa definizione mettendo in evidenza la possibilità di distinguere tra una forma *“focused”* e *“unfocused”*. La prima fa riferimento a un set di politiche mirate ad aiutare un determinato gruppo di utenti come, ad esempio, solo i genitori con figli piccoli. Contrariamente a questa forma, le politiche a portata generale possono soddisfare le necessità di una più ampia gamma di dipendenti con esigenze diverse (Forth, Lissenburgh, Callender, & Millward, 1996). Una visione diversa è stata offerta da Harker (1996) che ha dato una definizione di family-friendly working il cui concetto alla base prevede che le relative politiche si interfaccino con le sfere dell’equilibrio della sinergia e dell’equità. Il concetto di equilibrio permette di rafforzare la qualità distintiva di queste politiche cioè il fatto che esse rappresentino sia una manovra di flessibilità per i dipendenti, sia una possibilità di riduzione dei costi e di fidelizzazione del personale da parte dei datori di lavoro. La nozione di sinergia è stata introdotta per catturare l’idea che, se ben strutturate, le politiche possano apportare sia benefici sulla vita familiare che alle imprese. La sfera dell’equità fa riferimento all’equità di genere e quindi all’idea di adattare le politiche sia a favore delle donne che degli uomini (Harker, 1996).

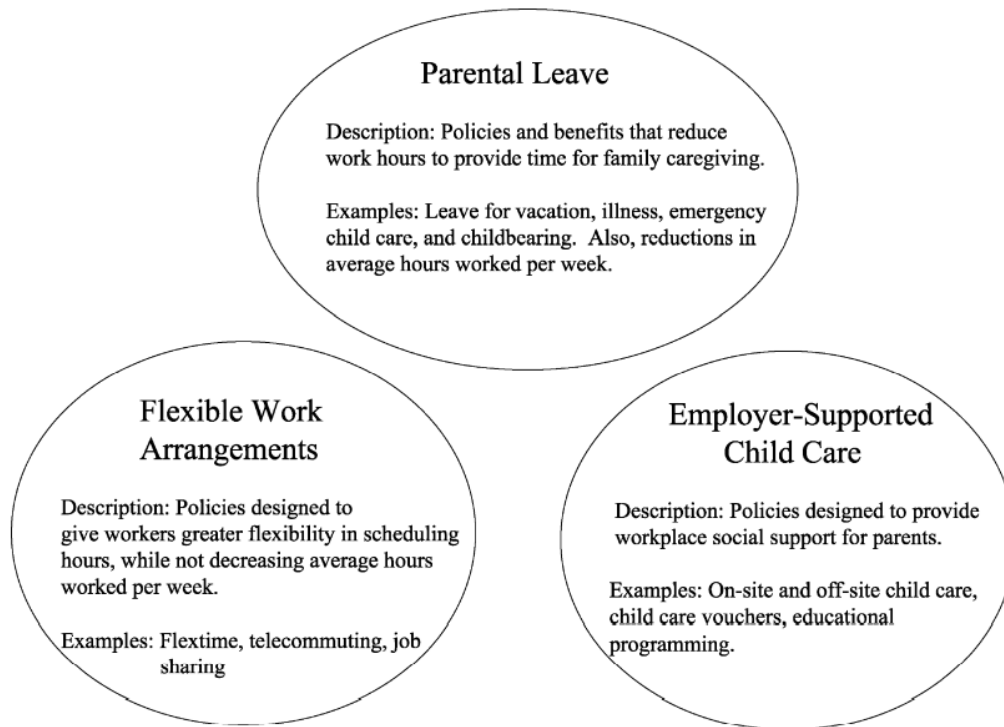
Da un punto di vista teorico, le family-friendly policies influenzano positivamente la soddisfazione della vita, riducendo il conflitto lavoro-vita privata.

Le family-friendly policies possono essere classificate in tre grandi categorie (Glass & Finley, 2002):

- 1) Flexible work arrangements: politiche progettate per dare ai lavoratori una maggiore "flessibilità" nella programmazione dell'orario di lavoro e dell'ubicazione per lo svolgimento dello stesso, senza la diminuzione dell'orario di lavoro medio (come orario flessibile, telelavoro e condivisione del lavoro);
- 2) Family support practices: politiche progettate per fornire supporto sociale sul posto di lavoro ai genitori con particolari forme di assistenza all'infanzia, in maniera tale che possano lavorare senza preoccuparsi della cura delle persone a loro carico (come assistenza in loco e fuori sede, voucher e istruzione);

- 3) Parental leave practices: politiche e vantaggi che prevedono una riduzione dell'orario di lavoro per fornire più tempo da dedicare alla famiglia attraverso l'assistenza all'infanzia.

Figura 2.1: Types of family-responsive policies, descriptions, and examples



Fonte: J.L. Glass, 2002

Queste diverse pratiche sono progettate per incrementare il work-life balance in diversi modi consentendo alle persone di fronteggiare le fluttuanti esigenze della vita domestica.

2.2.1 Flexible work arrangements

Sempre più organizzazioni offrono modalità di lavoro flessibili per aiutare i dipendenti a conciliare la vita lavorativa con i bisogni familiari, essi sono sempre più alla ricerca di flessibilità nell'orario e nel luogo di lavoro. Una delle sfide che le organizzazioni devono affrontare è quella di combinare le loro esigenze aziendali con le esigenze di flessibilità

dei dipendenti. La motivazione della sempre più crescente richiesta dell'orario di lavoro alternativo è dovuta a cambiamenti sociali, come l'incremento della figura femminile nel mondo del lavoro, famiglie con doppia carriera, etc.. Questi cambiamenti sono la causa dell'aumento delle richieste da parte dei dipendenti per avere una maggiore flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro in relazione alla vita privata (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). Gli accordi di lavoro flessibili (FWA) fanno riferimento a pratiche di lavoro che forniscono ai dipendenti strutture meno rigide per svolgere il loro lavoro quotidiano. (Masuda, Poelmans, Allen, Lapierre, & Moreno-Velasquez, 2021). Vengono definiti come "*employer provided benefits that permit employees some level of control over when and where they work outside of the standard workday*" (Lambert, Marler, & Gueutal, 2008, p. 107). Questi accordi sono termini contrattuali riguardanti il tempo e il luogo in cui viene svolto il lavoro. In alcuni paesi, una maggiore disponibilità di accordi di lavoro flessibile è stata incoraggiata dai governi. La politica dell'Unione europea sulla qualità del lavoro sostiene che, i dipendenti dovrebbero essere in grado di esercitare un certo controllo sulle loro modalità di lavoro (De Menezes & Kelliher, 2017). Diversi studi hanno analizzato le associazioni tra prestazioni organizzative e individuali, atteggiamenti dei dipendenti, salute e benessere. I risultati delle ricerche indicano principalmente che non solo gli FWA sono popolari, ma che l'implementazione degli stessi produce principalmente importanti risultati di lavoro positivi, come performance elevate (De Menezes & Kelliher, 2017) e maggiori assunzioni (Anitha, 2014). I flexible work arrangements possono essere classificati secondo modalità formali e informali (De Menezes & Kelliher, 2017): le prime fanno riferimento ad accordi formali che vengono intrapresi tramite la politica flessibile dell'organizzazione, che normalmente comporta una richiesta scritta da parte del dipendente la quale deve essere presa in considerazione dal suo manager in collaborazione con il dipartimento delle risorse umane; mentre le seconde emergono da una discussione o negoziazione tra il dipendente e il suo superiore. Questi accordi informali tendono a riguardare la flessibilità dell'orario di lavoro e/o il lavoro a distanza in quanto non richiedono modifiche al contratto ufficiale. Le pratiche flessibili si possono differenziare dalla tradizionale giornata lavorativa a tempo pieno, dal lunedì al venerdì, secondo le seguenti variabili (Christensen & Staines, 1990):

- la quantità di tempo lavorato

- il luogo in cui viene svolto il lavoro
- la programmazione delle ore lavorate

Di seguito le principali politiche di lavoro flessibile.

1) Flextime

I lavoratori sono sempre più alla ricerca di flessibilità dell'orario di lavoro e una delle sfide che le organizzazioni devono affrontare è quella di combinare le loro esigenze aziendali con le esigenze di flessibilità dei dipendenti (Conradie, W.J., & de Klerk, 2019). Esiste una tendenza tra un numero qualsiasi di organizzazioni all'interno di diversi settori ad eliminare l'orario di lavoro fisso per consentire ai dipendenti di poter creare i propri orari di lavoro (Barney & Elias, 2010).

L'orario di lavoro flessibile viene ampiamente definito come *“the ability to schedule flexible starting and quitting times, sometimes with a core-hours requirement”* (Eaton, 2003, p. 146) rappresentando la possibilità di riorganizzare i propri orari di lavoro entro determinate linee guida offerte dall'azienda. Consente ai dipendenti di determinare (o essere coinvolti nella determinazione) dell'orario di inizio e di fine della giornata lavorativa, a condizione che ci sia un certo numero di ore lavorate. Il datore di lavoro imposta una fascia oraria in cui tutti i dipendenti hanno l'obbligo di presenziare nel luogo di lavoro, solitamente dalle 10:00 alle 14:00 (Barney & Elias, 2010), ma con una discrezionalità sull'orario di inizio e fine. Ciò consente ai dipendenti di plasmare la giornata lavorativa secondo le proprie esigenze riuscendo a soddisfare impegni/emergenze familiari o personali o di ridurre il tempo di pendolarismo iniziando e terminando il lavoro prima o dopo l'ora di punta. Questa disposizione offre ai dipendenti un'ampia discrezione in merito alla gestione degli orari di lavoro pur mantenendo un numero standard di ore lavorate in un determinato periodo di tempo (Christensen & Staines, 1990).

Un programma flextime in genere è costituito da diversi componenti (Christensen & Staines, 1990):

- Ore di base durante le quali i dipendenti devono essere presenti;
- Una fascia di orari flessibili solitamente all'inizio e alla fine della giornata lavorativa, durante la quale i dipendenti variano i loro orari di inizio e fine lavoro;

- Variazione della durata dell'orario di pranzo;
- Flessibilità nel cambiare i tempi di partenza e di arresto;

2) Settimana lavorativa compressa

Settimana lavorativa compressa (CWW) *“an alternative work schedule in which a trade is made between the number of hours worked per day, and the number of days worked per week, in order to work the standard number of weekly hours in less than 5 days”* (Ronen & Primps, 1981).

Una settimana lavorativa compressa è un accordo per cui i dipendenti lavorano turni più lunghi in cambio di una riduzione del numero di giorni lavorativi nel loro ciclo di lavoro (ad esempio su base settimanale o bisettimanale) (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010). La settimana lavorativa è ridotta a meno di cinque giorni ma con più ore di effettivo lavoro ogni giorno (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). Questa alternativa consente ai lavoratori l'opzione di un programma parzialmente compresso, come un orario leggermente più lungo dal lunedì al martedì e un orario ridotto il venerdì ogni settimana o il venerdì ogni due settimane (Christensen & Staines, 1990). Oltre alla designazione del numero totale di ore lavorate a settimana e del numero di giorni in cui il dipendente dichiara di lavorare, ci possono essere molte variazioni nella programmazione. La pianificazione compressa più comune è una giornata di 10 ore, una settimana di 4 giorni (Ronen & Primps, 1981). Spesso queste politiche vengono attivate dalla volontà del dipendente, ma a volte può essere una scelta dettata dal datore di lavoro al fine di migliorare l'efficienza operativa massimizzando la produzione. Per il dipendente, il CWW offre il potenziale per un migliore utilizzo del tempo libero per gli affari personali e la famiglia. Queste politiche vengono utilizzate molto meno rispetto al flextime probabilmente a causa del fatto che molte organizzazioni richiedono ai dipendenti una presenza costante durante la normale attività lavorativa (Baltes, Clark, & Chakrabarti, 2009). La revisione della letteratura sulla settimana lavorativa compressa, ha rivelato che questi programmi vengono più comunemente usati nelle impostazioni di produzione, il che può essere dovuto a due motivi. In primo luogo, poiché i programmi settimanali compressi richiedono ai lavoratori di essere più presenti al lavoro, al tempo stesso soddisfano i requisiti di interdipendenza delle impostazioni della catena di montaggio (cioè della produzione). In secondo luogo, le organizzazioni di

produzione in genere, non offrono servizi che richiedono ai dipendenti di essere presenti a intervalli di tempo più regolari (ad esempio, lunedì sabato) per servire i clienti (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999).

3) Lavoro part-time

I metodi di lavoro flessibili hanno una grande importanza nell'influenzare la vita, gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone nei confronti del lavoro, consentendo di dedicare più tempo alle responsabilità della vita e della famiglia. I lavoratori part-time sono coloro il cui normale periodo di lavoro è inferiore rispetto ai lavoratori a tempo pieno nello stesso luogo di lavoro (Dogan AI & Anil, 2016).

Il lavoro part-time ha concettualmente tre caratteristiche fondamentali:

- La prima riguarda la durata inferiore dell'orario lavorativo rispetto a quello standard.
- La seconda è la continuità del rapporto lavorativo nonostante la riduzione prevista.
- La terza è la caratteristica che riguarda il libero arbitrio nella scelta del suddetto contratto e conseguentemente la non riduzione forzata dell'orario a posteriori.

I contratti di lavoro part-time consentono alle persone con problemi di salute, disabilità o con tempo a disposizione limitato (ad esempio studenti) di partecipare alla forza lavoro, sviluppando le proprie capacità e acquisendo esperienze lavorative permettendo inoltre di facilitare l'entrata nel mondo del lavoro coloro che hanno avuto interruzioni di carriera.

Feldman (1990) identifica cinque dimensioni secondo cui può venire organizzato il lavoro part-time (Feldman, 1990):

- Permanente/temporaneo. I lavoratori part-time a tempo indeterminato sono occupati su base continuativa, mentre i lavoratori temporanei vengono assunti per periodi di tempo limitati per far fronte a carichi di lavoro fluttuanti o carenze di personale a breve termine;
- Assunto dall'organizzazione/assunto dall'agenzia. I lavoratori part-time possono essere assunti direttamente dall'impresa, oppure possono lavorare per un'agenzia interinale che li colloca in una varietà di società provvedendo direttamente all'assunzione;

- Tutto l'anno/stagionale. Alcuni lavoratori svolgono un lavoro part-time tutto l'anno; altri lavoratori part-time mantengono un impiego solo in determinate stagioni dell'anno;
- Lavoro principale/Secondo lavoro. Alcuni lavoratori hanno come unica fonte di reddito il contratto part-time; altri svolgono lavori part-time come secondo lavoro per integrare il proprio reddito;
- Volontario/Involontario. I lavoratori volontari sono coloro che scelgono il contratto part-time per necessità personali. Mentre i lavoratori part-time involontari sono coloro che si ritrovano a doverlo accettare a causa della indisponibilità di lavori a tempo pieno o per la riduzione durante i periodi di crisi economica, etc..

Dal punto di vista del datore di lavoro, l'utilizzo di lavoratori part-time, ove possibile, può aiutare a massimizzare l'utilizzo delle risorse umane e aumentare la flessibilità operativa, fornendo ulteriori coperture durante i periodi di punta. Il part-time potrebbe essere considerato insoddisfacente per quei soggetti che preferirebbero lavorare di più per aumentare il loro reddito, garantendo così un più alto tenore di vita alle loro famiglie.

4) La condivisione del lavoro

Thakur, Bansal, & Maini (2018) definiscono la condivisione del lavoro come *“A voluntary arrangement where two or more employees share the responsibilities of one full-time role with each appointee performing the full range of duties on a part-time basis. Job sharing is a form of part-time work that might be viable when ordinary part-time work is not, such as when a job needs to be filled on a full-time basis, though not necessarily by one person. Partners may be interchangeable, with either any partner being able to continue performing the functions of the role when the other job sharing partner is not on duty”* (Thakur, Bansal, & Maini, 2018).

I termini e le condizioni di impiego flessibili sono un'aspettativa di base per un dipendente. Un'iniziativa implementata con successo dalle aziende è la condivisione del lavoro.

Gli accordi di job sharing consentono a due (o talvolta più) dipendenti di svolgere congiuntamente uno stesso lavoro a tempo pieno, con responsabilità e orario di lavoro

condiviso o diviso tra di loro (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010). La condivisione del lavoro può essere appropriata dove le opportunità per lavori part-time o altri accordi sono limitate. La compatibilità tra i partner che condividono un lavoro, le forti capacità di comunicazione, la fiducia tra i lavoratori e i manager sono qualità importanti per una buona riuscita del lavoro stesso. Ma talvolta possono essere difficili da sperimentarsi.

La condivisione del lavoro può essere dei seguenti tipi (Thakur, Bansal, & Maini, 2018):

- Partecipazione alle responsabilità: in questo metodo non c'è condivisione delle responsabilità. Sebbene ci siano più persone che interagiscono nello svolgimento di un lavoro, tutte sono ugualmente responsabili nel farlo correttamente. Questo metodo di condivisione del lavoro è utile per i lavori che richiedono un'elevata interazione e cooperazione.
- Condivisione delle responsabilità: questo metodo è correttamente utilizzato quando il lavoro può essere suddiviso in diversi progetti. Ogni partecipante è responsabile della propria parte e si concentra solo su di essa.
- Responsabilità non correlate: i partecipanti svolgono lavori completamente diversi mentre si trovano nello stesso luogo. È come se due persone facessero un lavoro part-time.

In generale, la condivisione del lavoro aumenta la motivazione delle persone e quindi la loro produttività grazie alle pari opportunità di lavoro offerte a tutti.

A parte l'evidente vantaggio di concedere ai dipendenti più tempo per altri impegni, comprese le responsabilità familiari, la condivisione del lavoro facilita anche lo sviluppo di partnership, tra coloro che condividono il lavoro in quanto è possibile imparare gli uni dagli altri fornendo mutuo supporto. Può avvantaggiare anche i datori di lavoro migliorando la fidelizzazione del personale, aumentando la produttività e combinando una più ampia gamma di competenze ed esperienze in un unico lavoro. In alcuni casi, tale accordo può anche fornire una copertura aggiuntiva durante periodi particolarmente impegnativi, garantendo una continuità lavorativa. Per aziende con un numero considerevole di servizi amministrativi, di manutenzione o di servizi rivolti al cliente, offrire condizioni di lavoro flessibile può essere problematico, in questi casi la condivisione del lavoro è la scelta più adatta.

5) Flexplace

La discrezione sul luogo in cui i dipendenti conducono il lavoro è un'altra dimensione fondamentale su cui gli FWA possono variare. Tradizionalmente, i dipendenti "vanno" al lavoro, in modo tale da lasciare la casa per svolgere il proprio lavoro in un luogo fisico alternativo (ad esempio in ufficio). Qui, i dipendenti possono accedere alle informazioni di cui hanno bisogno per svolgere il proprio lavoro e comunicare con i colleghi. Quando le organizzazioni consentono ai dipendenti di lavorare da luoghi alternativi, offrono loro più opzioni in merito a dove possono svolgere il loro lavoro. Il termine flexplace si riferisce alla misura in cui i dipendenti possono modificare i confini fisici intorno al lavoro (Thompson, Payne, & Taylor, 2015). Il concetto flexplace è spesso studiato e implementato nella pratica come telelavoro in base al quale *"employees carry out activities elsewhere that are normally carried out in a primary or central workplace, for at least part of their work schedule, using electronic media to interact with others inside and outside the organization"* (Gajendran & Harrison, 2007). Le aziende odierne che cercano di affrontare con successo la competitività globale con una maggiore considerazione per i dipendenti, hanno implementato nuove strategie come il telelavoro. Il telelavoro si concentra sulla flessibilità del luogo in cui viene svolto il lavoro. Le innovazioni tecnologiche dell'informazione come sofisticati sistemi informatici e strumenti di comunicazione elettronica rendono il lavoro sempre più mobile e il telelavoro è diventato sempre più diffuso. Kurland & Bailey (1999) hanno definito quattro tipi di telelavoro:

- Home-based telecommuting: Il telelavoro da casa si riferisce ai dipendenti che lavorano a casa regolarmente, anche se non necessariamente ogni giorno. Si può dire che una persona è un telelavoratore se il suo collegamento di telecomunicazioni con l'ufficio avviene semplicemente con un telefono; tuttavia, i telelavoratori utilizzano spesso altri mezzi di comunicazione come posta elettronica, collegamenti di personal computer ai server dell'ufficio e fax.
- Satellite office: Negli uffici satellite, i dipendenti lavorano sia fuori casa che lontano dal luogo di lavoro convenzionale in un luogo conveniente per i dipendenti e/o i clienti. Un ufficio satellite ospita solo dipendenti di una singola azienda, in un certo senso è una succursale il cui scopo è alleviare la convivenza forzata dei dipendenti. L'ufficio satellite è dotato di arredi e attrezzature per

ufficio forniti dall'azienda. Le persone che ci lavorano appartengono a diversi reparti all'interno dell'azienda, quindi nessuna unità intera è presente nel centro satellite.

- **Neighborhood work center:** Un centro di lavoro di quartiere è essenzialmente identico a un ufficio satellite con una grande differenza: il centro di lavoro di quartiere ospita dipendenti di diverse aziende. In altre parole, più società possono condividere l'affitto di un edificio pur mantenendo aree separate per uffici all'interno dell'edificio stesso per i dipendenti di ciascuna società. Gli uffici possono essere arredati dal proprietario del sito o da ciascuna società di noleggio. I centri di lavoro satellitari e di quartiere sono alternative al telelavoro da casa; il dipendente evita un lungo tragitto verso il posto di lavoro convenzionale ma rimane in un ufficio piuttosto che in casa.
- **Mobile workers:** A differenza dei telelavoratori che lavorano da una posizione designata fuori dall'ufficio principale e che comunicano con l'ufficio che utilizza la comunicazione elettronica, i lavoratori mobili sono spesso in viaggio, utilizzano la tecnologia delle comunicazioni per lavorare da casa, da un'auto, da un aereo o da un hotel, comunicando con l'ufficio, se necessario, da ogni posizione. Così sono i lavoratori mobili abituati a lavorare in un vasto assortimento di locali.
- **Remote managing:** La gestione remota si verifica quando i manager sono fisicamente separati dai loro dipendenti diretti perché uno di essi o entrambi utilizza il telelavoro pertanto i rapporti avvengono da remoto. La telegestione è caratterizzata dall'impossibilità di un manager di osservare i processi di lavoro dei propri dipendenti.
- **Virtual teams:** i team virtuali sono costituiti da membri geograficamente dispersi che si uniscono tramite la tecnologia delle telecomunicazioni (ad esempio, videoconferenza). Ciascun membro della squadra può trovarsi in un ufficio tradizionale, che non sarà mai vicino a quelli degli altri membri.

2.2.2 Parental leave

La partecipazione alla forza lavoro delle donne è aumentata notevolmente negli ultimi anni con l'aiuto alle famiglie che la maggior parte dei governi fornisce ai genitori

attraverso il congedo di maternità, parentale e con l'assistenza all'infanzia (Jaumotte, 2004). In molti paesi le donne, madri di bambini piccoli, hanno il diritto di prendere un congedo lavorativo retribuito per prendersi cura del neonato (Han, Ruhm, & Waldfogel, 2009). Il congedo parentale è stato visto come una politica sociale che riconosce il fatto che le donne non possano mantenere un modello di lavoro lineare (Fried, 1998) dovendo prendersi cura dei bambini. Di conseguenza, esso prevede delle disposizioni per le interruzioni volte a migliorare la continuità lavorativa delle madri, che in caso contrario avrebbero dovuto interrompere il contratto lavorativo (Han, Ruhm, & Waldfogel, 2009). Le donne necessitano di una maggiore flessibilità negli orari di lavoro, maggior tempo per la gravidanza, l'allattamento e la cura dei bambini. I datori di lavoro hanno sempre più preso atto di questa realtà a causa di problematiche relative al turnover dei dipendenti, all'aumento dell'assenteismo e alla riduzione della produttività. Nonostante quanto si possa pensare, il congedo parentale non è una politica riservata alle donne ma è una politica volta ad aumentare il coinvolgimento anche del padre e quindi ad equiparare le responsabilità di cura del bambino nelle famiglie con due genitori (Fried, 1998). In Italia sono presenti diversi tipi di congedi (Carta, 2019).

- Congedo di maternità: il congedo di maternità è il periodo di congedo obbligatorio più noto e consolidato riconosciuto alle madri al momento del parto. Mira principalmente a proteggere la salute delle madri e dei bambini, preservando i posti di lavoro delle donne. Tutte le madri occupate hanno diritto a un periodo di congedo di circa 5 mesi cioè all'incirca 20 settimane che può essere usufruito o due mesi prima del parto e i tre mesi successivi o un mese prima e i quattro successivi (INPS, 2016). Durante questo periodo in cui l'occupazione è protetta viene percepito un sostegno al reddito, pari a circa due terzi del reddito precedente. Attualmente, quasi tutti i paesi OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) hanno in vigore diritti di congedo di maternità retribuito, di circa 18 settimane in media. Poiché la durata e la percentuale di retribuzione pagata durante il congedo differiscono tra i molteplici paesi, per effettuare una valutazione dei diversi programmi di congedo viene utilizzato l'indicatore FRE (Full Rate Equivalent) che

rappresenta la durata del congedo retribuito in settimane nel caso in cui il congedo venisse retribuito pari al 100% della retribuzione reale.

Di seguito i dati ricavati dal Family Database dell'OECD del 2018:

Tabella 2.1: Summary of paid leave entitlements available to mothers: paid maternity in weeks, 2018

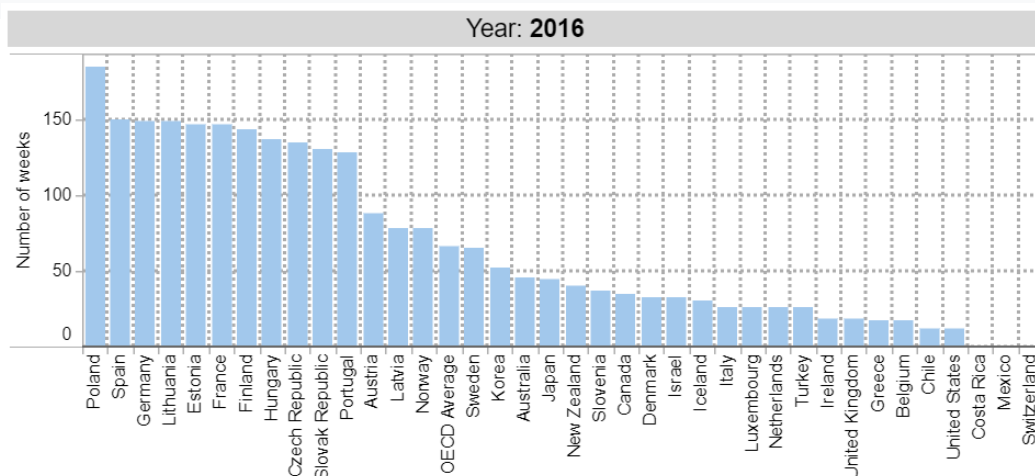
	Length (weeks)	Average payment rate (%)	Full-rate equivalent (weeks)
	(1)	(2)	(3)
Australia	18.0	42.9	7.7
Austria	16.0	100.0	16.0
Belgium	15.0	63.7	9.6
Canada	16.0	49.9	8.0
Chile	18.0	100.0	18.0
Czech Republic	28.0	61.0	17.1
Denmark	18.0	53.0	9.5
Estonia	20.0	100.0	20.0
Finland	17.5	74.4	13.0
France	16.0	90.4	14.5
Germany	14.0	100.0	14.0
Greece	43.0	49.5	21.3
Hungary	24.0	70.0	16.8
Iceland	13.0	68.2	8.9
Ireland	26.0	26.7	6.9
Israel a	15.0	100.0	15.0
Italy	21.7	80.0	17.4
Japan	14.0	67.0	9.4
Korea	12.9	80.2	10.3
Latvia	16.0	80.0	12.8
Lithuania	18.0	100.0	18.0
Luxembourg	20.0	100.0	20.0
Mexico	12.0	100.0	12.0
Netherlands	16.0	100.0	16.0
New Zealand	18.0	46.8	8.4
Norway	13.0	94.2	12.2
Poland	20.0	100.0	20.0
Portugal	6.0	100.0	6.0
Slovak Republic	34.0	75.0	25.5
Slovenia	15.0	100.0	15.0
Spain	16.0	100.0	16.0
Sweden	12.9	77.6	10.0
Switzerland	14.0	58.4	8.2
Turkey	16.0	66.7	10.7
United Kingdom	39.0	30.1	11.7
United States	0.0	0.0	0.0
OECD average	18.1	-	-
Costa Rica	17.3	100.0	17.3
Bulgaria	58.6	90.0	52.7
Croatia	30.0	100.0	30.0
Cyprus b,c	18.0	75.1	13.5
Malta	18.0	86.3	15.5
Romania	18.0	85.0	15.3
EU average	22.1	-	-

Fonte: OECD Family Database, 2019

Nel 2018 l'Italia si è posizionata ad un buon livello con un FRE pari a 17.4, con solo uno scarto di 0.7 rispetto alla media dei Paesi OECD.

- Congedo parentale: il secondo tipo di congedo, disponibile per entrambi i genitori occupati è il congedo parentale. I congedi parentali rappresentano periodi di astensione facoltativa dal lavoro che consentono ai genitori lavoratori di beneficiarne per l'assistenza e l'educazione dei figli (INPS, 2016). Il diritto al periodo di congedo parentale è spesso individuale (cioè ogni genitore ha il proprio diritto) e nella maggior parte dei programmi, al fine di incoraggiare i padri a prendere il congedo e a condividere la responsabilità delle faccende domestiche, la durata dell'assenza si prolunga quando ne usufruiscono entrambi i genitori. Il congedo parentale è generalmente retribuito inferiormente rispetto al congedo di maternità ma ha una durata maggiore. La disponibilità e il livello di retribuzione del congedo parentale retribuito variano notevolmente da paese a paese. In Italia il congedo parentale può essere fruito dai genitori fino a 26 settimane ciascuno, la somma dei due periodi non può superare un periodo complessivo non superiore a 10 mesi, elevabile ad 11 nel caso in cui il padre si assenti per almeno tre mesi, entro i 12 anni del bambino. Per tali periodi di congedo l'Inps corrisponde un'indennità pari al 30% della retribuzione (INPS, 2016).

Figura 2.2: Length of parental leave



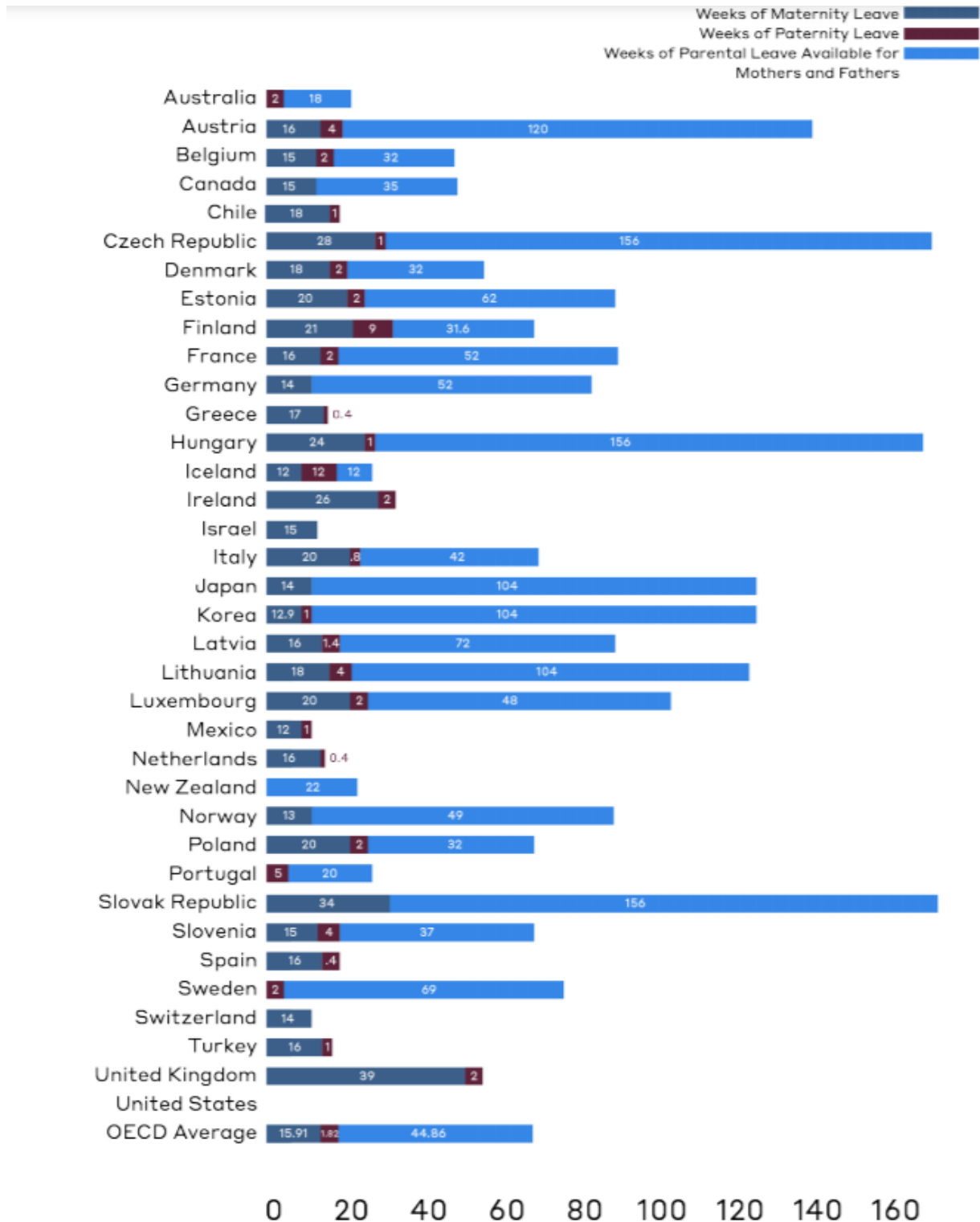
Fonte: OECD, 2016

Nel caso specifico del congedo parentale l'Italia si posiziona al venticinquesimo posto offrendo 26 settimane in confronto alla media dei Paesi OECD con 65,7.

- Congedo di paternità: il terzo e più recente tipo di congedo introdotto è il congedo di paternità, rivolto ai padri occupati nei primi mesi dopo il parto. Il congedo di paternità non è previsto da alcuna convenzione internazionale e scarsamente adottato. I periodi di congedo di paternità sono molto più brevi dei periodi di congedo di maternità e, per questo motivo, di solito sono interamente retribuiti. L'Italia ha introdotto il congedo di paternità nel 2012 su base sperimentale inizialmente per tre anni; il congedo era principalmente simbolico in quanto prevedeva un solo giorno di congedo obbligatorio e due giorni di congedo volontario da fruire entro il quinto mese del bambino. Il congedo obbligatorio è stato progressivamente aumentato nel tempo, raggiungendo i cinque giorni nel 2019, mentre quello volontario è stato ridotto a un solo giorno. Per l'anno 2021 i giorni di congedo obbligatorio sono stati aumentati a 10 lasciando invariati i giorni di congedo facoltativo (INPS, 2021).

Attualmente, 24 paesi OCSE su 36 offrono un congedo parentale retribuito per una media di 45 settimane con un tasso di sostituzione salariale del 55-100% (Grafico 6). Nei paesi in cui è disponibile sia il congedo di maternità sia quello di paternità, il congedo parentale è integrativo e segue i periodi dei congedi presenti. Sempre più paesi OCSE offrono settimane retribuite "bonus" condivise nel caso in cui entrambi i genitori prendano un congedo.

Figura 2.3: Paid Parental Leave Policies in OECD Countries



Fonte: Paid Family Leave Across OECD Countries, 2020

2.2.3 Employer-supported child care

L'aumento della partecipazione delle donne alla forza lavoro e le famiglie monoparentali hanno portato a una crescente tensione per le famiglie con bambini piccoli, poiché i genitori cercano di trovare un'assistenza all'infanzia affidabile e a prezzi accessibili durante il loro orario di lavoro (Connelly, Degraff, & Willis, 2002). Negli ultimi decenni, i datori di lavoro hanno riconosciuto sempre più l'importanza per un'assistenza all'infanzia sicura intervenendo con programmi di vita professionali progettati per migliorare sempre di più l'accesso, i risultati occupazionali e la produttività (Hipp, Morrissey, & Warner, 2017). Offrendo sostegno ai genitori che lavorano, i datori di lavoro possono trattenere dipendenti di valore e garantire che non perdano investimenti nella formazione quando i dipendenti iniziano ad avere figli.

Per child care si intende la cura e l'istruzione a tempo pieno dei bambini di età inferiore ai 6 anni, nonché l'assistenza prima e dopo la scuola per i bambini più grandi (Galinsky & Stein, 1990).

L'assistenza all'infanzia sostenuta dal datore di lavoro si riferisce alla situazione in cui *"an employer, a group of employers, or a labor union takes some initiative in meeting employees' child care needs and bears some or all of the cost"* (Auerbach, 1990, p. 385) Questa definizione comprende diversi tipi di programmi, che rientrano in quattro categorie generali (Auerbach, 1990):

- Servizi diretti: che forniscono spazi reali, come centri diurni in sede o fuori sede, centri consortili, reti di assistenza diurna familiare, programmi doposcuola e campi estivi;
- Servizi informativi: include informazioni e servizi di riferimento, programmi di assistenza ai dipendenti e formazione dei genitori;
- Assistenza finanziaria: che include voucher, vantaggi flessibili e contributi aziendali alle agenzie e ai programmi di assistenza all'infanzia;
- Alternative work scheduling: che include politiche flessibili, part-time, condivisione del lavoro e congedo parentale flessibile.

Ancora più importante, i programmi di assistenza all'infanzia sponsorizzati dal datore di lavoro sono in genere di qualità molto più elevata rispetto alla maggior parte dei centri della comunità. L'azienda sovvenziona la differenza tra il costo del servizio e la

disponibilità a pagare dei genitori. Il livello di sussidio determina se i dipendenti, a tutti i livelli di reddito, possono permettersi di utilizzare il centro (Friedman, 2001). Una caratteristica organizzativa significativa che influenza l'interesse per l'assistenza all'infanzia è se il datore di lavoro sia stato sindacalizzato o meno. In generale, l'assistenza ai bambini sostenuta dal datore di lavoro si trova nelle aziende non sindacalizzate. Questo perché questi programmi si trovano principalmente nei settori in crescita dell'economia che sono altamente femminili e tradizionalmente non altamente organizzati (Auerbach, 1990). Un'altra caratteristica organizzativa che influisce sull'interesse del datore di lavoro per l'assistenza all'infanzia è il suo programma di benefici. In particolare, l'interesse a fornire assistenza all'infanzia esiste tra molti datori di lavoro che utilizzano o stanno valutando l'adozione di pacchetti di benefici flessibili come mezzo per attrarre e trattenere i dipendenti. Un'ultima caratteristica organizzativa delle aziende che gioca un ruolo significativo nel loro atteggiamento verso la fornitura di prestazioni di assistenza all'infanzia è la loro filosofia o cultura aziendale.

Le risposte immediate dei datori di lavoro a queste problematiche sono consequenziali all'inadeguatezza dell'offerta del mercato all'assistenza all'infanzia. Non solo non c'è abbastanza offerta professionale, ma spesso è inferiore alla qualità che i genitori desiderano e non è disponibile durante le ore di lavoro non tradizionali (Friedman, 2001). Il settore per l'assistenza all'infanzia non genitoriale, che si è sviluppato in risposta alle suddette necessità, include una varietà di opzioni, che vanno dall'assistenza personalizzata a casa del bambino ai grandi asili nido istituzionalizzati (Connelly, Degraff, & Willis, 2002).

Gullekson, Griffeth, Vancouver, Kovner, & Cohen (2014) affermano che i programmi più efficaci e più comunemente implementati dalle aziende sono i programmi di assistenza in loco e i voucher. Un'opzione di assistenza all'infanzia disponibile solo per un numero limitato di genitori è l'assistenza all'infanzia in loco, ovvero un centro di assistenza situato nella sede di lavoro di uno dei genitori. La creazione di assistenza all'infanzia in loco consente ai datori di lavoro di progettare un programma conforme alle richieste del lavoratore, con orari che possono adattarsi a tutti i turni e capacità regolabile per soddisfare la domanda variabile (Friedman, 2001). La crescente disponibilità di assistenza all'infanzia in loco è spesso annunciata come un risultato desiderabile, che avrebbe effetti benefici sostanziali sulla condizione delle donne, sul livello di conflitto

lavorativo/familiare e sulla produttività più in generale (Connelly, Degraff, & Willis, 2002). Le aziende che offrono assistenza all'infanzia in loco sembrano essere di due tipi. La prima tipologia lo fa come parte di una cultura aziendale di "cura", che si riflette in molti aspetti del pacchetto di benefici dell'azienda e delle condizioni di lavoro. L'altro tipo offre assistenza all'infanzia come risposta a un particolare target di dipendenti (Connelly, Degraff, & Willis, 2002). I centri di assistenza all'infanzia in loco supportati dal datore di lavoro rappresentano la risposta al problema di cui sopra, ma sono meno utilizzati dei voucher. Questi ultimi sono maggiormente flessibili in quanto possono rispondere alle mutevoli esigenze e richieste dei dipendenti e possono essere collegati a sistemi di gestione stipendi.

La ricerca sull'assistenza all'infanzia sostenuta dal datore di lavoro ha riportato diversi risultati. L'obiettivo principale di questi studi è stata la dimostrazione degli effetti positivi sull'assenteismo e sul turnover (Glass & Finley, 2002). Oltre a questi risultano positivi anche risultati sulla produttività, sulla performance lavorativa, sul morale dei dipendenti e sull'impegno organizzativo. I datori di lavoro hanno sempre più riconosciuto i vantaggi per la produttività con un'assistenza all'infanzia affidabile e rispondendo con progetti di lavoro migliori per l'accesso dei loro dipendenti alla stessa. I programmi di assistenza all'infanzia supportati dal datore di lavoro possono migliorare la produttività sul posto di lavoro riducendo lo stress dei dipendenti, l'assenteismo e il turnover (Hipp, Morrissey, & Warner, 2017).

2.3 Relazione tra work-life balance policies e produttività aziendale

L'interferenza tra responsabilità lavorative e non lavorative ha una serie di esiti negativi che sono stati ben stabiliti in letteratura. In termini di atteggiamenti lavorativi, i dipendenti che riportano alti livelli di conflitto tra vita e lavoro tendono a mostrare livelli inferiori di soddisfazione lavorativa e, di conseguenza, mostrano un inferiore impegno organizzativo. I risultati comportamentali di questo conflitto includono riduzione dello sforzo lavorativo, delle prestazioni e aumento dell'assenteismo e del turnover. Le implicazioni per le organizzazioni sono chiare: il conflitto tra vita lavorativa e vita privata può avere ripercussioni negative sulle prestazioni dei dipendenti. I costi che ne derivano a carico delle organizzazioni possono essere evitati implementando programmi per

aiutare i dipendenti a gestire questo conflitto. L'attuazione delle work-life policies farà sì che i dipendenti riescano a bilanciare le esigenze lavorative e quelle familiari, il che a sua volta potrà portare a una maggiore produttività dei dipendenti e miglioramenti significativi del business (Beauregard & Lesley, 2009). Diversi ricercatori hanno utilizzato il concetto di Social Exchange Theory (teoria dello scambio sociale) per spiegare *"the motivational basis behind employee behaviors and the formation of positive employee attitudes"* (Lee & Hong, 2011, p. 872-873). La teoria dello scambio sociale spiega il motivo secondo cui i dipendenti sentano di dover ricambiare i benefici che ottengono dall'organizzazione (Lambert S. , 2000). Il principio di base è che *"positive, beneficial actions directed at employees by the organization and/or its representatives contribute to the establishment of high quality exchange relationship that create obligations for employees to reciprocate in positive, beneficial ways"* (Randall, Bennet, & Liden, 1996, p. 219). Più specificatamente, per quanto riguarda le FFWP, i dipendenti si sentono obbligati a contraccambiare adottando un atteggiamento più positivo nei confronti del luogo di lavoro, quando sono esposti a un ambiente di lavoro favorevole e a vantaggi desiderabili (Jaekwon, SeungUK, & Walter, 2013). Il sostegno organizzativo percepito si riferisce alle convinzioni dei dipendenti riguardo alla misura in cui l'organizzazione si preoccupa del loro benessere, ed esse si traducono nell'impegno dei dipendenti verso la loro organizzazione. La teoria dello scambio sociale sostiene che *"high levels of perceived organizational support create feelings of obligation, whereby employees not only feel that they ought to be committed to their employers, but also feel an obligation to return the employers' commitment by engaging in behaviors that support organizational goals"* (Wayne, Shore, & Liden, 1997, p. 83). Di conseguenza, l'impegno dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione può ridurre il turnover dei dipendenti e favorire i comportamenti degli stessi rispetto agli obiettivi organizzativi migliorando le prestazioni organizzative. I risultati organizzativi studiati in letteratura includono assenteismo, turnover, produttività dei dipendenti e prestazioni finanziarie (Akter, Ali, & Chang, 2021).

2.3.1 L'importanza della cultura aziendale

I cambiamenti radicali nella composizione delle famiglie e della forza lavoro, come un maggior numero di coppie con doppia carriera e madri lavoratrici con figli piccoli, hanno aumentato la probabilità che sia i dipendenti di sesso maschile che quelli di sesso femminile abbiano responsabilità familiari sostanziali oltre alle loro responsabilità lavorative (Gilbert, Hallet, & Eldridge, 1994). In risposta a questi cambiamenti, le organizzazioni hanno implementato programmi progettati per aiutare a soddisfare le esigenze della forza lavoro diversificata di oggi (Lobel & Kossek, 1996).

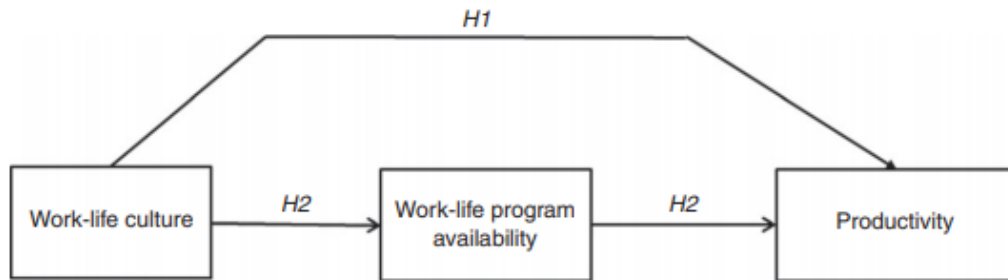
Sebbene l'implementazione di benefici per la famiglia possa aiutare i dipendenti a gestire più responsabilità lavorative e non, questo però non affronta gli aspetti fondamentali dell'organizzazione che possono impedire ai dipendenti di bilanciare con successo carriera e famiglia.

Allen (2001) sostiene che potrebbero non essere solo le FFWP a consentire ai dipendenti di lavorare in maniera efficace, ma anche un ambiente di lavoro coerente a sostegno della famiglia (Allen, 2001). Allo stesso modo, Thompson et al. (2004) hanno affermato che la semplice offerta di FFWP non significa necessariamente che i dipendenti sentano che l'organizzazione sostiene i loro bisogni di vita e lavoro, e quindi potrebbero non ricambiare con atteggiamenti e comportamenti migliorativi legati al lavoro. Inoltre, una cultura organizzativa priva di sostegno può minare gli effetti dei FFWP sugli atteggiamenti legati al lavoro (Thompson, Jahn, Kopelman, & Prottas, 2004). La cultura organizzativa viene definita come l'insieme delle credenze, dei valori e dei presupposti di base condivisi dai membri di un'organizzazione.

Molte organizzazioni hanno riconosciuto l'importanza di sviluppare una cultura che supporti i tentativi dei dipendenti di bilanciare il loro lavoro e le responsabilità familiari. La cultura work-life fa riferimento *"to the shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration or employees' work and family lives"* (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999, p. 394). Una cultura organizzativa di valore è una cultura che aggiunge un valore economico all'organizzazione. Per far sì che diventi una fonte di vantaggio competitivo duraturo, non deve solo aggiungere valore all'azienda, ma deve anche essere rara e difficile da imitare (Barney, 1986). Una cultura organizzativa positiva, rara e difficilmente imitabile

è positivamente correlata ad un vantaggio competitivo il quale porta ad un incremento della produttività aziendale (Sivatte, Gordon, Rojo, & Olmos, 2015). Una cultura work-life solidale è collegata a risultati individuali come la soddisfazione sul lavoro, l'impegno organizzativo, il turnover e i rapporti lavoro-famiglia (Sivatte, Gordon, Rojo, & Olmos, 2015). La cultura della vita lavorativa include il supporto dei manager a sostegno degli sforzi dei dipendenti di armonizzare le loro esigenze lavorative e familiari. L'influenza manageriale sulla cultura del luogo di lavoro può avere un impatto significativo sulla capacità dei lavoratori di bilanciare con successo il lavoro e gli impegni familiari (Jaekwon, SeungUK, & Walter, 2013). Un manager di supporto è colui che *“is sympathetic to employee’s desires to seek balance between work and family and who engages in efforts to help the employee accomodate his or her work and family responsibilities”* (Allen, 2001, p. 417). La mancanza di una cultura lavorativa di supporto e l'esistenza di timori da parte dei dipendenti di conseguenze negative sulla carriera seppur associate all'utilizzo delle politiche family-friendly non è sufficiente e si traduce in dipendenti insoddisfatti che percepiscono la preoccupazione dell'organizzazione nei confronti del loro benessere (Allen, 2001). In sintesi, nonostante gli sforzi delle organizzazioni per ottenere un vantaggio competitivo ad aiutare i dipendenti offrendo vantaggi a misura di famiglia, i dipendenti spesso non credono che l'ambiente dell'organizzazione cambi per facilitare questi sforzi. Lobel e Kossek (1996) hanno sostenuto che l'offerta di FFWP non affronta le preoccupazioni dei dipendenti a meno che queste pratiche non siano anche accompagnate da un cambiamento nella cultura organizzativa riguardo all'appropriata interazione tra lavoro e vita familiare (Lobel & Kossek, 1996). In altre parole, un ambiente lavorativo favorevole aumenta la probabilità che i dipendenti si sentano a proprio agio nell'usare le family-friendly policies senza preoccuparsi delle conseguenze negative sulla propria carriera. Pertanto, il supporto manageriale ha un ruolo importante nell'efficacia delle FFWP incoraggiando i dipendenti a partecipare alle FFWP e rafforzando una cultura organizzativa che promuove un sano equilibrio famiglia-lavoro per i dipendenti (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Sivatte, Gordon, Rojo, & Olmos (2015) hanno verificato se una cultura della vita lavorativa e di supporto sia realmente associata alla produttività organizzativa.

Figura 2.4: Testing the relationship between Work-life culture and Productivity



Fonte: The impact of work-life culture on organizational productivity, 2014

I risultati mostrano che la prima ipotesi (H1), che prevede un rapporto diretto tra cultura della vita lavorativa e produttività, non regge, e quindi non c'è una diretta associazione. Invece, la cultura della vita lavorativa è positivamente associata alla disponibilità del programma di Work-Life e, di conseguenza, la disponibilità del programma è positivamente correlata alla produttività (H2).

Questi risultati risultano importanti per i datori di lavoro in quanto dimostrano l'importanza della cultura organizzativa all'interno dell'organizzazione volta a supportare le preoccupazioni relative all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Una cultura della vita lavorativa favorevole permette di facilitare l'offerta dei family-friendly programs che successivamente miglioreranno la produttività delle organizzazioni.

2.3.2 Ostacoli nell'implementazione delle politiche di work-life balance

I recenti sviluppi nella gestione delle risorse umane hanno caratterizzato i tentativi di aiutare i dipendenti a bilanciare le esigenze di lavoro con altre esigenze del loro tempo creando organizzazioni "a misura di famiglia". Quando questi sforzi vengono attuati in modo efficace, i datori di lavoro e i dipendenti possono trarne vantaggi sostanziali, ma una serie di ostacoli in genere limita l'effettiva attuazione (Nord, Fox, Phoenix, & Viano, 2002). L'implementazione di pratiche di vita lavorativa per l'efficacia organizzativa può essere compromessa dalla mancanza di utilizzo di queste pratiche. I dipendenti spesso

rimangono inconsapevoli dei loro diritti vita-lavoro in seguito all'implementazione di work-life practices (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010).

McDonald et al. (2005) hanno identificato cinque distinti aspetti della cultura work-life che dovrebbero essere presi in considerazione dalle organizzazioni nel tentativo di migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata (McDonald, Bradley, & Brown, 2005).

- Come anticipato precedentemente il supporto manageriale è costantemente enfatizzato nelle discussioni e negli studi come fattore che influenza l'equilibrio tra lavoro e vita privata. I manager svolgono un ruolo importante nel successo dei programmi work-life perché sono in grado di incoraggiare o scoraggiare gli sforzi dei dipendenti per bilanciare il loro lavoro e la vita familiare. Quando i supervisor supportano con entusiasmo l'integrazione di lavoro retribuito e vita personali, i dipendenti saranno più propensi ad accettare i programmi di vita lavorativa disponibili. D'altra parte, è stato suggerito che anche nelle organizzazioni 'family-friendly', i manager possono inviare segnali negativi indicando che l'uso di benefit flessibili è un problema per loro, per i loro colleghi e per l'organizzazione nel suo complesso (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010).
- Il secondo fattore associato a un ostacolo all'implementazione di successo delle pratiche di vita lavorativa è la percezione delle conseguenze negative sulla carriera. I benefici che derivano dall'attuazione di queste politiche possono essere percepiti come vantaggi accessori e di conseguenza i dipendenti che ne usufruiscono possono temere l'esistenza del costo opportunità cioè il costo conseguente alla rinuncia di un'alternativa. L'esempio di lavoro flessibile che più rispecchia questa condizione è il lavoro part-time. Nella letteratura vengono descritte le più lampanti ripercussioni che si possono subire, l'assenza ai programmi di formazione, retribuzione più bassa, incompatibilità con la promozione e con l'accesso a determinate posizioni di livello superiore e l'impossibilità di ottenere premi organizzativi o fringe benefits. Di conseguenza, il successo a lungo termine degli accordi work-life si fonda sulla fattibilità di tali accordi a tutti i livelli della forza lavoro. La partecipazione dei manager a programmi di lavoro alternativi sfida la percezione sopra descritta soprattutto in riferimento alla progressione della carriera verso i ruoli manageriali.

- Un altro fattore che influenza l'adozione e il supporto generale delle politiche della vita lavorativa è rappresentato dalle aspettative di tempo dell'organizzazione e dal numero di ore che i dipendenti dovrebbero lavorare.

Infatti, in diversi studi le lunghe ore di lavoro sono state identificate come un segnale di impegno, produttività e motivazione per l'avanzamento di carriera. Questo concetto è particolarmente sostenuto nelle organizzazioni in cui vige una cultura di "presenzialismo" ovvero in cui i soggetti che hanno successo sono coloro che iniziano a lavorare presto e restano fino a tardi come una cosa ovvia. L'essere visibilmente presenti sul posto di lavoro, spesso per lunghe ore è visto come un segno di impegno, di lealtà, di competenza e di alto potenziale (Beauregard & Lesley, 2009), ma è anche visto come un grande ostacolo al raggiungimento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. I dipendenti che non dedicano il massimo tempo possibile all'organizzazione sono spesso definiti meno produttivi e meno impegnati, e quindi vengono sottovalutati rispetto ai dipendenti che lavorano più ore. È molto difficile implementare accordi di lavoro flessibili in organizzazioni in cui l'attenzione si concentra sulle ore piuttosto che sulla produzione e sulla presenza piuttosto che sulle prestazioni. Ciò significa che le organizzazioni che desiderano aumentare l'equilibrio tra lavoro e vita privata devono introdurre nuove misure di performance che si concentrano su obiettivi, risultati e output. È necessario anche premiare pubblicamente le persone che hanno combinato con successo domini lavorativi e non lavorativi e non promuovere coloro che lavorano per molte ore e si aspettano che gli altri facciano lo stesso (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010).

- Le percezioni legate al genere nell'utilizzo delle politiche work-life possono contribuire alla scarsa diffusione di esse in molte organizzazioni. Sebbene le politiche possano risultare apparentemente neutre in relazione al genere, nella pratica ruotano attorno all'agevolazione delle condizioni del lavoro delle donne. Questa caratteristica unitamente al valore inferiore di utilizzo da parte degli uomini potrebbe scoraggiare i dipendenti di sesso maschile e creare delle implicazioni a livello di società. Una recente revisione dell'utilizzo da parte degli uomini di disposizioni in materia di lavoro a misura di famiglia sostiene che gli ostacoli all'uso da parte degli uomini derivano da tre fonti principali. In primo

luogo, la cultura di molti luoghi di lavoro mette in dubbio la legittimità delle rivendicazioni degli uomini alle responsabilità familiari. In secondo luogo, l'ambiente imprenditoriale, che impone pressioni concorrenziali per mantenere la quota di mercato e aumentare gli utili. In terzo luogo, l'organizzazione domestica nelle case dei dipendenti spesso impedisce agli uomini di prendere le opzioni di lavoro/vita disponibili. Alcune disposizioni relative alla vita lavorativa, come il congedo di paternità, sono destinate specificamente agli uomini e mirano a favorire una maggiore condivisione delle responsabilità tra uomini e donne. Pertanto, incoraggiare un maggior numero di uomini a utilizzare le opportunità di lavoro flessibile è importante, ma chiaramente ciò richiede un ambiente di lavoro favorevole, nonché cambiamenti negli atteggiamenti e nelle aspettative nella comunità più ampia (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010).

- Supporto dei colleghi: una quantità crescente di studi mostra che i lavoratori che fanno uso di pratiche di vita lavorativa soffrono di percezioni negative da parte di colleghi e superiori. Un esperimento ha rilevato che i dipendenti che utilizzano pratiche di conciliazione vita lavorativa vengono percepiti dai colleghi come aventi livelli inferiori di impegno organizzativo, influenzando negativamente la successiva assegnazione di ricompense organizzative come, ad esempio, opportunità di avanzamento e aumenti salariali. I dipendenti che non hanno responsabilità di assistenza a carico possono interpretare il termine "family-friendly" un favoritismo. Si ritiene che tali dipendenti percepiscano che i colleghi con responsabilità di assistenza all'infanzia lavorino meno mentre le loro esigenze vengono ignorate. Questo contraccolpo contro le "family friendly" le rende più difficile per le organizzazioni che desiderano affrontare il problema (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010).

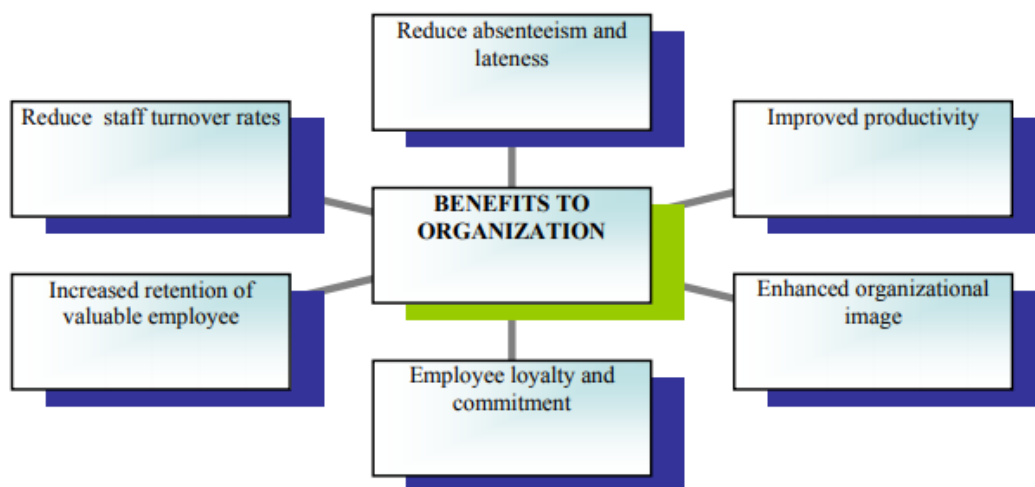
2.3.3 I benefici per l'organizzazione e per i dipendenti

Le politiche a misura di famiglia vengono formulate e attuate in quanto apportano vantaggi sia per i datori di lavoro che per i dipendenti (Lee & Hong, 2011).

I programmi di lavoro flessibili incoraggiano livelli sempre più elevati di coinvolgimento nelle attività e nei legami che costituiscono un rapporto di lavoro e, di conseguenza,

possono portare ad un miglioramento delle prestazioni lavorative. Essi si traducono in morale più alto, soddisfazione sul lavoro, impegno organizzativo, riduzione dei livelli di assenteismo, del turnover e dello stress lavorativo e infine una migliore produttività sia individuale che organizzativa (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010). Dal lato della riduzione dei costi l'inclusione di opinioni e sforzi da parte di una popolazione di dipendenti diversificata apporta un vantaggio organizzativo a livello di cooperazione tra i gruppi di lavoro. Sebbene questi programmi siano stati sviluppati inizialmente a favore delle donne per poi estendersi a tutti i dipendenti, risulta che il datore di lavoro sia il principale beneficiario della flessibilità sul posto di lavoro, in termini di reclutamento, fidelizzazione, partecipazione e una migliore immagine aziendale. Alcuni ricercatori sostengono che i family-friendly programs rendono le aziende più competitive nel mercato del lavoro, proprio grazie al miglioramento di quest'ultimo aspetto (Hall & Parker, 1993). Il fatto di essere percepiti come aziende dotate di pratiche innovative di conciliazione vita-lavoro consente di migliorare la reputazione organizzativa nel dominio pubblico. Ciò significa che si è ben posizionati per attrarre e mantenere un maggior numero di posti di lavoro da cui è possibile selezionare un pool più ampio di dipendenti qualificati (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010)

Figura 2.5: Organizational outcomes and employees' benefits of work-life balance practices





Fonte: I. Lazar, C. Osoian, P. Ratiu 2010

BENEFICI PER L'ORGANIZZAZIONE:

➤ Incremento della produttività

Le politiche di conciliazione vita-lavoro possono aumentare la produttività aziendale. Esistono diverse teorie sulla connessione tra conciliazione vita-lavoro e produttività. Alcuni sostengono che l'azione di queste politiche porta a un decremento delle ricadute negative sulle vite dei lavoratori e di conseguenza, un incremento della produttività. Esse possono anche ridurre le ore prolungate e l'affaticamento, che hanno un effetto negativo sulle performance (Yasbek, 2004).

Diversi studi hanno sostenuto che le pratiche work-life possono aiutare le organizzazioni a costruire e mantenere una forza lavoro qualificata e impegnata e, quindi, proteggere i loro investimenti in risorse umane. Inoltre, è stato dimostrato che le organizzazioni che adottano le family-friendly policies hanno un vantaggio competitivo e prestazioni organizzative più elevate (Konrad & Mangel, 2000). Il legame tra pratiche di work-life balance e outcomes organizzativi può anche essere spiegato da diverse teorie organizzative, in particolare dalla resource based theory (Kabst, 2008). In primo luogo, le pratiche work-life possono aiutare a costruire e proteggere le risorse organizzative che sono radicate nel capitale umano. Inoltre, poiché le pratiche famiglia-lavoro

possono aiutare a ridurre il turnover dei dipendenti, si può evitare una perdita di conoscenza ed esperienza (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). In secondo luogo, le pratiche WLB possono essere considerate una fonte di vantaggio competitivo e duraturo (Kabst, 2008).

Perry-Smith & Blum (2000) hanno scoperto che le organizzazioni con un programma di politiche work-life sviluppato hanno una migliore performance organizzativa, una migliore performance di mercato con un più alto grado di crescita dei profitti (Perry-Smith & Blum, 2000).

➤ Riduzione dei tassi di turnover e conseguente fidelizzazione dei dipendenti.

Supponendo che queste politiche migliorino i tassi di fidelizzazione del personale, le aziende risparmiano sui costi di assunzione, perdono meno conoscenze istituzionali e ricevono un maggiore ritorno sugli investimenti nella formazione del personale (Yasbek, 2004);

Una delle principali sfide che le aziende devono affrontare quotidianamente è gestire e trattenere i propri dipendenti chiave per sopravvivere mantenendo i propri vantaggi competitivi (Camuffo & Comacchio, 2005). Il concetto di retention rappresenta *“The entire human resource management policies for retaining the current or expected high-performing employees within organizations for long periods of time, enabling them to exercise or develop their capabilities”* (Yamamoto, 2009, p. 14-15). Diverse teorie spiegano l'importanza di trattenere i dipendenti chiave nelle organizzazioni (Cegarra-Leiva, Sanchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012). La teoria delle risorse e delle capacità si concentra sui principali fattori che possono aiutare un'azienda a stabilire la migliore strategia per assicurarsi un vantaggio competitivo. Secondo questa teoria, le capacità, o il modo in cui l'impresa coordina tutti i suoi fattori produttivi, sono il fondamento della strategia dell'impresa. I dipendenti chiave hanno livelli più elevati di conoscenza ed esperienza e le loro capacità sono più difficili da imitare per i concorrenti, quindi devono essere trattenuti dalle organizzazioni (Grant, 1996). Un'altra teoria che evidenzia l'importanza di questo aspetto è la Knowledge Theory la quale considera la conoscenza un elemento chiave per aumentare il vantaggio competitivo di un'impresa (Cegarra-Leiva,

Sanchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012). L'apprendimento organizzativo inizia a livello individuale e, successivamente, viene trasferito alla struttura cognitiva sociale dell'azienda. Poiché i dipendenti chiave hanno un bagaglio importante di conoscenze ed esperienze, l'opportunità di sfruttare il loro know how e incorporarlo nella struttura cognitiva organizzativa si perde se lasciano l'organizzazione. Di conseguenza, sulla base di questo approccio, le organizzazioni devono riconoscere e supportare le richieste dei dipendenti chiave in quanto dispongono di risorse di conoscenza importanti per l'azienda (Moshavi & Koch, 2005). Ciò può far perdere ad essa un vantaggio competitivo nel caso in cui gli individui lascino l'azienda con conseguente trasferimento delle loro conoscenze ai competitors. Sebbene un certo turnover sia considerato positivo, poiché aiuta ad aggiornare le conoscenze e le idee nell'organizzazione, alti tassi di turnover tra i dipendenti chiave possono avere gravi conseguenze per l'organizzazione (Cegarra-Leiva, Sanchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012). Il turnover tende ad esaurire i depositi di capitale umano che i dipendenti lasciano nel momento dell'uscita dall'azienda. L'aumento dei tassi di turnover comporta una riduzione delle performance organizzative (Shaw, 2011). Il tema del Work-Life Balance sta diventando gradualmente più centrale per i dipendenti e tende a influenzare la loro decisione di rimanere nell'organizzazione (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016), infatti Mita, Aarti, & Ravneeta (2014) osservano una relazione diretta tra la decisione dei dipendenti di rimanere e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata (Mita, Aarti, & Ravneeta, 2014). Loan-Clarke, Arnold, Coombs, Hartley, & Bosley (2010) hanno osservato che un lavoro che offre al dipendente la possibilità di adempiere alle proprie responsabilità familiari aumenta la sua fidelizzazione verso l'organizzazione (Loan-Clarke, Arnold, Coombs, Hartley, & Bosley, 2010). Lo studio effettuato dal Dex & Scheibl (1999) ha osservato i miglioramenti del tasso di fidelizzazione dei dipendenti a seguito dell'introduzione di family-friendly policies. L'introduzione di politiche relative a Flexible Work Arrangements e Employer Supported child-care hanno portato ad un incremento del tasso di ritorno dei dipendenti a seguito di congedi di maternità dal 40 al 97% (Dex & Scheibl, 1999).

➤ **Miglioramento dell'immagine organizzativa**

In un mercato del lavoro competitivo, i datori di lavoro possono attrarre migliori assunzioni offrendo politiche di conciliazione vita-lavoro insieme a pacchetti retributivi competitivi (Yasbek, 2004).

"Companies have to offer more than good pay to attract today's new generation of workers" (Cohen, 2002, p. 66). I dipendenti si stanno sempre più preoccupando di bilanciare il lavoro e la vita familiare e, secondo Johnson (1995), sono alla continua ricerca di organizzazioni che li aiutino a raggiungere questo equilibrio. Per questo motivo molte organizzazioni hanno implementato politiche di equilibrio tra lavoro e vita privata attraverso cui tentano di aiutare i propri dipendenti a far fronte alle molteplici esigenze. Un principio centrale delle work-life policies è che i futuri dipendenti percepiranno queste opzioni come attributi desiderabili nel momento di ricerca e selezione di una nuova occupazione (Carless & Wintle, 2007). Diversi studi hanno dimostrato che le politiche work-life influenzano l'attrazione dei soggetti verso l'organizzazione e verso le intenzioni di proseguire un lavoro (Casper & Buffardi, 2004). L'attrattività organizzativa è un atteggiamento o un effetto positivo generale che un individuo ha nei confronti di un'organizzazione (Catanzaro, Moore, & Marshall, 2010). Quando si presenta, un'organizzazione può enfatizzare i suoi programmi di vita lavorativa e, quindi, costruire un'immagine come moderna, flessibile e orientata al benessere dei dipendenti. Riuscire ad attrarre professionisti all'interno dell'azienda risulta una risorsa fondamentale per l'azienda in quanto essi apportano conoscenze tacite ed esperienze difficilmente imitabili (Konrad & Mangel, 2000). Di conseguenza, le attività che le imprese devono implementare risultano essere volte al mantenimento dei migliori dipendenti, alla gestione dei talenti e al loro coinvolgimento. Offrendo politiche di Work-life balance le aziende non solo riescono ad attrarre soggetti nell'organizzazione, ma riescono anche a migliorare gli atteggiamenti e i comportamenti al suo interno riducendo i conflitti lavoro-vita tra i dipendenti e portando a livelli più elevati il tasso di fidelizzazione (Rodriguez-Sanchez, Gonzales-Torres, Montero-Navarro, & Gallego-Losada, 2020).

➤ Riduzione dell'assenteismo

L'assenteismo è un fenomeno importante nelle organizzazioni in quanto ha un impatto negativo diretto sull'efficacia dell'organizzazione in relazione alla produttività del dipendente (Mohd, Shah, Anwar, & Mahzumi, 2016). L'assenteismo è stato definito come *“An individual's lack of physical presence at a given location and time when there is a social expectation for him or her to be there”* (Martocchio & Harrison, 1993). La soddisfazione sul lavoro, la soddisfazione della vita, la salute e l'assenteismo sono positivamente correlati tra loro (Awan & Bangwar, 2013). L'impatto dell'eccessivo assenteismo è direttamente correlato alla performance e al reddito dell'organizzazione e, di conseguenza, può portare all'inefficienza organizzativa (Nicholson & Martocchio, 1995). L'assenteismo si verifica quando i lavoratori si sentono sovra occupati in quanto l'orario di lavoro standard implementato dalle organizzazioni è superiore a quello che i lavoratori desiderano (Mohd, Shah, Anwar, & Mahzumi, 2016). Esistono elenchi quasi infiniti di possibili cause di assenteismo: problemi di trasporto, malattia, work-life balance, stress lavorativo, assistenza agli anziani o all'infanzia, etc. È dimostrato che alcuni programmi work-life permettono di aumentare l'impegno dei dipendenti verso l'organizzazione riducendo l'assenteismo (Hughes & Bozionelos, 2007).

➤ Incremento della lealtà e dell'impegno dei dipendenti

I dipendenti sono considerati il fulcro di un'organizzazione e il successo o il fallimento di essa è attribuito alle loro prestazioni, di conseguenza, è di primaria importanza il fatto che essi siano fedeli all'organizzazione e non cerchino attivamente altre opportunità alternative (Murali, Poddar, & Seema, 2017). Allen & Grisaffe (2001) hanno definito la lealtà come uno stato psicologico che può caratterizzare il rapporto di un dipendente con l'organizzazione e che influisce sulla sua decisione di rimanere con essa (Allen & Grisaffe, 2001). Inoltre, secondo Aityan & Gupta (2012) la lealtà dei dipendenti può essere definita come l'impegno degli stessi a contribuire al successo dell'organizzazione e credere che lavorare per essa sia la loro migliore opzione (Aityan & Gupta, 2012).

Il tema della lealtà dei dipendenti è stato a lungo una preoccupazione dei datori

di lavoro a causa del loro legame con comportamenti come la presenza durante l'orario lavorativo, il turnover e la cittadinanza organizzativa (Schalk & Freese, 1997).

In particolare, due recenti sviluppi hanno accresciuto il valore di una forza lavoro leale. In primo luogo, la maggiore concorrenza per il talento dei dipendenti e i maggiori investimenti nel loro sviluppo hanno reso il turnover più costoso, rendendo la fidelizzazione dei dipendenti una reale preoccupazione per l'azienda (Roehling, Roehling, & Moen, 2001). In tempi recenti, ai dipendenti vengono offerte molte opportunità di lavoro che li attraggono a cambiare spesso lavoro. Tuttavia, dal punto di vista dell'organizzazione, si può verificare una perdita poiché sono state spese risorse a favore della formazione dei dipendenti per renderli più competenti per apportare una miglioramento della performance aziendale (Murali, Poddar, & Seema, 2017).

In secondo luogo, la crescente transizione dall'organizzazione gerarchica al lavoro a un modello di empowerment, ritenuto necessario per competere con successo in molti ambienti aziendali, comporta una perdita delle strutture di controllo formale dei datori di lavoro sui propri dipendenti. Di conseguenza, la lealtà diventa un fattore centrale dal momento in cui i datori di lavoro ricercano la garanzia che i dipendenti esercitino la loro discrezione nell'interesse dell'organizzazione (Roehling, Roehling, & Moen, 2001).

Diverse ricerche indicano che uno dei motivi principali per l'adozione di work-life balance policies è l'aspettativa che esse porteranno a una maggiore lealtà dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione (Roehling, Roehling, & Moen, 2001). Lo studio effettuato da Melayansari & Bhinekawati (2019) ha dimostrato che le politiche di work-life balance hanno un impatto positivo sulla loyalty dei dipendenti.

BENEFICI PER I DIPENDENTI

- Riduzione del livello di stress e conseguente miglioramento della salute fisica e mentale.

Le politiche di conciliazione vita-lavoro minimizzano inoltre lo stress e

contribuiscono a un luogo di lavoro più sicuro e più sano combattendo la fatica, riducendo così la possibilità che si verifichino incidenti sul posto di lavoro (Yasbek, 2004).

Lo stress lavorativo può essere definito come qualcosa nell'ambiente di lavoro che viene percepito come minaccioso o che dà a un individuo un'esperienza di disagio (Stanton, Balzer, Smith, Parra, & Ironson, 2001). Può comportare effetti negativi sulla soddisfazione dei lavoratori, sulla produttività dell'organizzazione, sulla salute mentale e fisica dei dipendenti, sull'assenteismo, e infine un impatto negativo sulla famiglia (Ross & Vasantha, 2014). Precedenti studi hanno dimostrato la connessione tra il benessere dei dipendenti, la capacità di un individuo di gestire le sfere del lavoro e della vita privata e il supporto delle politiche di Work-Life Balance (Zheng, Molineux, Mirchekary, & Scarparo, 2015). Si ritiene che l'assenza di WLB sia un sintomo premonitore di una cattiva salute fisica e mentale portando ad un incremento dello stress e alla riduzione del benessere psicologico generale dei dipendenti (Rantanen, Kinnunen, Feldt, & Pulkkinen, 2008).

Di conseguenza, le organizzazioni sono costrette a implementare politiche family friendly a livello organizzativo come strumento per migliorare la salute e il benessere sul posto di lavoro (Guest, 2002).

I risultati derivanti dallo studio di Zheng, Molineux, S., & Scarparo (2015) dimostrano come la disponibilità dei programmi di WLB implementati dall'organizzazione siano strettamente correlati al miglioramento della salute percepita e del benessere dei dipendenti. Pertanto, i datori di lavoro non dovrebbero solo rendere queste politiche accessibili a tutti i dipendenti, ma dovrebbero anche incoraggiarli a farne utilizzo costruendo una cultura organizzativa legata alle esigenze dei singoli soggetti (Zheng, Molineux, Mirchekary, & Scarparo, 2015).

➤ Soddifazione lavorativa

La soddifazione sul lavoro è una delle questioni più ricercate e critiche nel campo del comportamento organizzativo. La Job satisfaction viene definita come la misura in cui ai soggetti piace (soddifazione) o non piace (insoddifazione) il

proprio lavoro (Spector, 1997). Luthans (1998) l'ha definita come una risposta emotiva a una situazione lavorativa spesso determinata dal modo in cui i risultati soddisfano o superano le aspettative (Luthans, 1998).

Un dipendente soddisfatto possiede un affetto positivo e apporta valori di lavoro desiderabili, maggiore efficienza e produttività (Kanwar, Singh, & Kodwani, 2009). La soddisfazione sul lavoro contribuisce a ridurre l'assenteismo e il turnover dei dipendenti, vi è anche l'evidenza che una maggiore soddisfazione è correlata a una maggiore produttività.

Il raggiungimento della soddisfazione sul posto di lavoro è facilitato dal work-life balance, un buon equilibrio tra famiglia e lavoro porta a una maggiore soddisfazione sul lavoro, riducendo così i costi per l'organizzazione e migliorando le prestazioni dei dipendenti (Kanwar, Singh, & Kodwani, 2009).

Molte organizzazioni sviluppano programmi di formazione e politiche family-friendly per sviluppare la fedeltà dei dipendenti. L'organizzazione riesce ad ottenere un incremento della produttività nel momento in cui i suoi dipendenti risultano soddisfatti delle politiche e delle pratiche organizzative attuate (Arif & Farooqi, 2014). La ricerca di Kanwar, Singh, & Kodwani (2009) ha dimostrato che le politiche di work-life balance sono positivamente correlate alle soddisfazioni lavorative, ciò implica che quando i dipendenti sono in grado di prestare pari attenzione sia alla vita personale che professionale, tendono a sentirsi soddisfatti.

Di seguito tabella riassuntiva delle principali ricerche sulle politiche di WLB e il loro benefici sia a livello organizzativo che personale.

Tabella 2.2: Tabella riassuntiva delle principali ricerche sugli effetti delle politiche di Work-Life Balance

Autori	Articolo	Anno di pubblicazione	Caratteristiche del campione	Politiche Work-Life Balance	Impatto Organizzazione	Impatto Dipendenti
Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman	Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis on Their Effects on Work-Related Criteria	1999	20 larger US corporations	Flextime Compressed workweek	Increase Productivity Reducing Absenteeism	Increase Job Satisfaction Increase Satisfaction with work schedule
Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman	Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance	2001	6,451 employees from IBM	Flextime Flexplace	Increase Outcomes Less control of the managers	Increase Outcomes Reduction in the stress associated with the daily commute Schedule their work hours to be more synchronized with the schedules of their school-age children Increased capacity to overlap work time effectively with unexpected child-care situations
Auerbach	Employer-Supported Child Care as a Women-	1990	99 midsize (100-1000 employees) business from Pennsylvania, Delaware and New Jersey	Child care programs	Increase Recruitment + Retention Reducing Absenteeism + Turnover Increase Productivity	

	Responsive Policy					
Morrissey, Warner	An exploratory study of the impacts of an employer-supported child care program	2011	986 employees identified through Human Resources medical insurance of Cornell University	Employer-sponsored child care voucher program		Reducing work-family stress Increase feeling toward the employer Increase intention to continue working in the organization
Lee, Hong	Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance	2011	15 cabinet agencies	Child care subsidies Telework Paid leave for family care Alternative work schedules	Turnover rate: positive impact for child care subsidies, no significant effects for other policies Performance: positive impact for child care subsidies and alternative work schedules, negative impact for telework and paid leave	
Roehling, Roehling, Moen	The Relationship Between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty: A Life	2001	Respondents were drawn from 1992 National Study of the Changing Workforce. The sample included 3,381 American employees	Child care policies Flexible-time policies	Flexible-time benefits are associated with increased loyalty for men and women Benefit from child care were related to higher level of loyalty only for mothers with children	

	Course Perspective					
Paje, Escobar, Ruaya, Sulit	The Impact of Compressed Workweek Arrangements on Job Stress, Work-Life Balance, and Productivity of Employees from Different Industries in Metro Manila	2019	350 Employees come from different industries within MetroManila. - 175 from companies practicing compressed workweek -175 from companies practicing normal working hours	Compressed workweek	Increased Productivity	Reduce job stress
Gholipour, Bod, Zehtabi, Pirannejad, Kozekanan	The Feasibility of Job Sharing as a Mechanism to Balance Work and Life of Female Entrepreneurs	2010	241 female entrepreneurs in Tehran	Job sharing	Business continuity Wide range of expertise Improve employee commitment Improve retention	Reduce job stress Better physical and mental health
Barney & Elias	Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship	2010	933 employees: 356 from Russia 383 from Canada 194 from Israel	Flexitime		Reduce job stress Increase employee motivation Increase control over work

Dogan AI & Anil	The Comparison Of The Individual Performance Levels Between Full-Time And Part-Time Employees: The Role of Job Satisfaction	2016	130 employees from Turkey: 29 part-timers 51 full-timers	Part-time	Increase employees' performance	Increase job satisfaction
Gajendran & Harrison	The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences	2007	46 studies	Telecommuting	Reduce turnover intention	Higher perceived autonomy Increase Job satisfaction Reduce job stress Not diminished career prospect
Gullekson, Griffeth, Vancouver, Kovner & Cohen	Vouching for childcare assistance with two quasi-experimental studies	2014	148 hospital's employees	Child care assistance programs (voucher and on-site)	Lower absenteeism Better employees' performance Increase retention Positive employee behaviors Increase commitment	Increase job satisfaction

2.4 Conclusione

In questo capitolo sono stati messi in luce i contributi rilevanti riguardanti le politiche di work-life balance. Inoltre, sono state esplicitate le caratteristiche delle diverse politiche comprese negli ambiti di: Flexible Work Arrangements, politiche flessibili volte a rendere l'orario di lavoro più fit rispetto alle esigenze dei dipendenti (flextime, settimana lavorativa compressa, lavoro part-time, condivisione del lavoro e flexplace); Parental Leave Policies che rappresentano congedi dal lavoro protetti per i dipendenti (Carta, 2019) (congedi di maternità, congedo di paternità e congedo parentale); Employer-Supported Child Care Policies, politiche volte a fornire un supporto alle famiglie attraverso forme di assistenza all'infanzia (Onsite childcare e voucher).

È stata sottolineata l'importanza di una cultura aziendale condivisa a tutti i livelli aziendali per il raggiungimento dell'equilibrio work-life. La sola mera attuazione delle politiche potrebbe risultare una perdita di risorse per l'azienda in quando i dipendenti potrebbero essere timorosi nell'utilizzo di queste facilitazioni.

Infine, sono stati elencati i possibili ostacoli e benefici derivanti dal raggiungimento del work-life balance attraverso le family friendly policies.

Capitolo 3

Casi studio

3.1 Introduzione

Come già analizzato nel capitolo precedente, i conflitti e le tensioni tra le esigenze lavorative e le mansioni domestiche hanno un effetto scoraggiante sui dipendenti aumentando il rischio di problemi di salute, portando ad un calo dei tassi di natalità, incrementando la discriminazione nei confronti delle donne nel mercato del lavoro e limitando il benessere della qualità della vita (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Di conseguenza, la questione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata ha attirato sempre di più l'attenzione sia a livello nazionale che internazionale. L'Europa ha definito un framework con le linee guida per l'attuazione di family friendly policies (Marginson & Sisson, 2006) e, di conseguenza, si sono creati diversi regimi in cui l'equilibrio Work-Life può variare (Abendroth & den Dulk, 2011). All'interno di questo quadro si trova la "Roadmap for equality between men and women", emanata dalla Commissione europea nel 2006 al fine di promuovere l'attuazione di family friendly policies, concepite come una componente importante del progresso economico e sociale, che promuovono tassi di occupazione più elevati, fonti di reddito sicure che aumentano ulteriormente la spesa familiare, il benessere dei bambini, l'indipendenza individuale e l'uguaglianza di genere (Pandolfini, 2012). Nonostante all'interno dell'UE il tema del Work-Life Balance sia diventato una nuova priorità politica, ci sono notevoli differenze tra le strategie nazionali sia per quanto riguarda l'occupazione femminile sia per il sostegno alle responsabilità assistenziali (Crompton & Lyonette, 2006). Afroze (2020) afferma che le differenze che si sono create tra i paesi nel mondo dipendono dal modo in cui le politiche e normative pubbliche fanno riferimento alla qualità del lavoro e della vita, e dalla misura in cui le relazioni industriali vengono influenzate dalle diverse culture e istituzioni (Afroze, 2020). Sebbene vi sia stato un aumento dell'offerta in tutta Europa, le politiche più elaborate a sostegno della vita lavorativa si possono trovare nei paesi scandinavi (Abendroth & den Dulk, 2011). Korpi (2000) ha descritto gli Stati nordici come Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia come Stati di welfare in cui vengono resi

disponibili alti livelli di supporto in virtù dei diritti di cittadinanza (Korpi, 2000). Sebbene l'equilibrio tra lavoro e vita privata sia meno problematico nei paesi continentali e nordici, sembra più difficile da raggiungere in Europa orientale e meridionale (Macchioni & Prandini, 2019).

Per questo motivo in questo capitolo verranno analizzate, attraverso delle interviste, aziende italiane e aziende danesi che sono state premiate come Best Place to Work nel 2021. Il confronto finale permetterà di verificare se effettivamente i paesi Nordici sono più sensibili e all'avanguardia rispetto all'Italia sul tema del Work-Life Balance.

3.2 Premessa metodologica

L'obiettivo di questa tesi è confrontare gli approcci e i programmi di Work-Life Balance tra aziende italiane e aziende danesi. Per fare ciò ci si è avvalsi del metodo della ricerca qualitativa cioè *“a multimethod research that uses an interpretative, naturalistic approach to its subject matter”* (Gephart, 2004, p. 454-455). Questa scelta è stata sostenuta dal fatto che la ricerca qualitativa permette la comprensione dei fenomeni che coinvolgono dinamiche temporali complesse o meccanismi casuali incorporati nelle interazioni sociali. Inoltre, consente agli intervistati di esprimersi con parole proprie permettendo, di conseguenza, ai ricercatori di catturare più nel dettaglio le esperienze e le interpretazioni dei soggetti (Graebner, Martin, & Roundy, 2012). In generale, la ricerca qualitativa fornisce descrizioni dettagliate di azioni reali in contesti di vita reale che recuperano e preservano i significati che gli attori attribuiscono a queste azioni. Infine, ha il potenziale per rumanizzare la ricerca e la teoria evidenziando le interazioni umane e i significati che sono alla base dei fenomeni e delle relazioni tra variabili (Gephart, 2004). Il vantaggio fondamentale dei dati qualitativi è la loro ricchezza che consente ai ricercatori di scomporre situazioni complesse e relativi meccanismi in modo dettagliato. I ricercatori non hanno bisogno di imporre particolari frames al campione selezionato prima della raccolta dei dati (Graebner, Martin, & Roundy, 2012). La metodologia utilizzata è quella della ricerca interpretativa che permette di comprendere l'effettiva produzione di significati e concetti utilizzati dagli attori sociali. La ricerca interpretativa descrive quindi come significati diversi posseduti da persone o gruppi diversi producono e sostengono un senso di verità di fronte a definizioni comuni della

realtà (Gephart, 2004). La ricerca interpretativa scopre, descrive e interpreta teoricamente i significati che le persone utilizzano in contesti reali. Esamina come essi diventino condivisi, dominanti e/o contestati in situazioni in cui sono presenti. In questo capitolo verranno prese in considerazione sei aziende, l'analisi di questi casi studio si concentra sulla comprensione delle dinamiche presenti all'interno dei singoli contesti (Eisenhardt, 1989).

Le aziende sono state identificate tramite le classifiche Best Workplaces Italia 2021 e Best Workplaces Danimarca 2021 stilate annualmente da Great Place to Work.

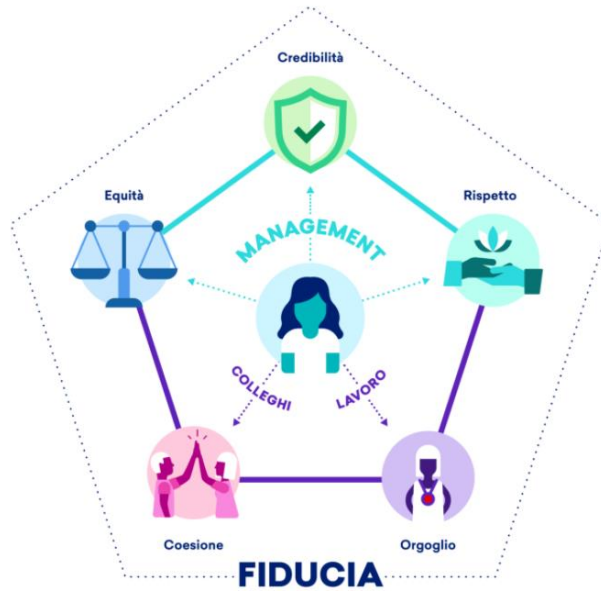
Great Place to Work è una società di consulenza organizzativa in ambito HR che, attraverso un modello di analisi del clima aziendale, certifica quali sono i best place to work cioè gli ambienti in cui i dipendenti credono nelle aziende in cui lavorano, sono orgogliosi di quello che fanno, e creano relazioni durature con i propri colleghi. L'analisi di clima organizzativo rappresenta uno strumento fondamentale per la presa di coscienza da parte del comparto HR e della direzione aziendale dello stato di salute dell'impresa, permettendo di fotografarne i punti di forza. Evidenziando i potenziali di sviluppo e definendo le aree di miglioramento della stessa. Per questo motivo durante l'analisi del clima organizzativo viene ascoltata la voce dei dipendenti e vengono analizzate le politiche di gestione delle risorse umane attraverso due strumenti:

- Trust Index Employee Survey

È il questionario di clima aziendale che rileva le opinioni dei collaboratori riguardo l'ambiente lavorativo. Si tratta di una employee survey che permette di misurare le opinioni secondo cinque dimensioni:

- Credibilità, fiducia nei confronti dei manager e della loro competenza
- Rispetto, riconoscimento del valore personale e professionale
- Equità, equa condivisione di riconoscimenti e opportunità
- Orgoglio, senso di appartenenza e orgoglio per il proprio contributo e per quello del team al successo aziendale
- Coesione, senso di amicizia e di squadra nell'ambiente di lavoro.

Figura 3.1: Trust Index



Fonte: <https://www.greatplacetowork.it/>

- Culture Audit: è il documento compilato dal management aziendale che viene utilizzato per analizzare l'azienda e le politiche di gestione HR in riferimento a nove aree.

Figura 3.2: Culture audit



Fonte: <https://www.greatplacetowork.it/>

La decisione di individuare le aziende attraverso queste classifiche è dovuta dal fatto che tramite quest'ultime è possibile identificare le aziende più sensibili e attive nel proporre misure, interventi e politiche in grado di sostenere la conciliazione Work-Life per tutti i propri dipendenti.

Per raggiungere l'obiettivo della tesi si è proceduto in tre fasi: la prima relativa alla selezione, la seconda alle interviste e la terza al confronto.

Il processo di selezione delle aziende è iniziato con l'invio di una mail conoscitiva in cui sono stati specificati l'argomento e gli obiettivi della tesi ai responsabili HR. Sono state inizialmente contattate tredici aziende italiane e venti aziende danesi, in undici hanno risposto, ottenendo un tasso di risposta pari circa al 36,67%. A causa di mancanza di dati, è stata inserita nella ricerca un'azienda danese che non fa parte delle classifiche di Best Place to Work ma che comunque ha programmi di bilanciamento Work-Life bene sviluppati.

Successivamente sono state fissate delle interviste semi strutturate, con il supporto di una interview guide, volte a comprendere l'approccio aziendale, i programmi di Work-Life Balance offerti e le prospettive future. La scelta dell'utilizzo delle interviste semi strutturate è dovuta alla maggiore flessibilità che ha l'intervistatore nella conversazione. Questa tipologia di interviste permette di ascoltare e comprendere i punti di vista degli intervistati senza i vincoli delle domande prescritte. I ricercatori possono apprendere ciò che i partecipanti ritengono interessante e importante e, di conseguenza, l'intervista può concentrarsi su queste tematiche (Tracy, 2020). Dopo una spiegazione generale dello studio, a tutti gli intervistati è stato chiesto il consenso per poter essere registrati. L'intervista è iniziata con una breve introduzione dell'azienda per poi andare nello specifico per comprendere le tematiche relative al Work-Life balance, nella Tabella 3.1 vengono esplicitati i principali temi trattati.

Tabella 3.1: Abiti di analisi delle tematiche di Work-Life Balance

AMBITO DI ANALISI	
AZIENDA	Introduzione dell'azienda, settore di appartenenza e obiettivi
WLB	Approccio alle tematiche di Work-Life Balance
POLITICHE WLB	Spiegazione delle politiche offerte, ostacoli e prospettive future
CULTURA AZIENDALE	Analisi del clima aziendale e del supporto manageriale

Successivamente verranno messe a confronto le aziende dei diversi paesi per analizzare lo sviluppo di queste modalità di lavoro nelle migliori aziende italiane e nelle migliori aziende danesi.

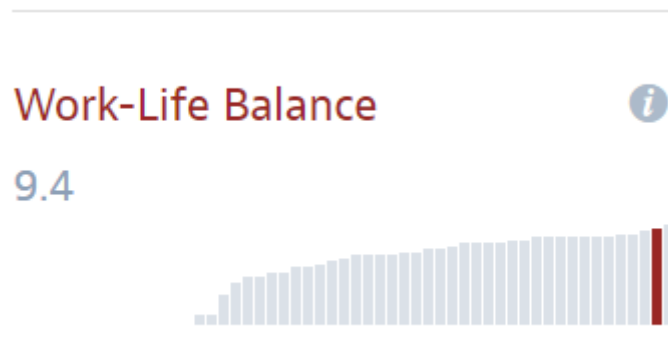
3.3 Aziende Italiane

Per comprendere il tema del Work-Life Balance in Italia è necessario descrivere brevemente il suo contesto socioeconomico (Ponzellini, 2006). Il modello di welfare state italiano è caratterizzato dal ruolo sussidiario dello Stato e da una concezione “family oriented” delle politiche Work-Life, basata sulla solidarietà a livello familiare per il sostegno assistenziale ed economico (Pandolfini, 2012). Den Dulk, Van Doorne-Huiskes, & Schippers (2001) hanno classificato l'Italia come stato sociale corporativo, con la famiglia come importante fornitore di benessere e un sostegno governativo molto scarso (den Dulk, Van Doorne-Huiskes, & Schippers, 2001). In Italia la copertura della contrattazione collettiva è alta ma i rappresentanti dei lavoratori sono deboli. Il sostegno per il dual earner model è limitato a causa dei vincoli finanziari, anche il livello di parità di genere e la flessibilità oraria lavorativa risulta basso (Wib, 2017).

In generale, le aziende italiane offrono meno flessibilità e assistenza all'infanzia e si concentrano maggiormente sulle modalità di congedo (Poelmans, Chinchilla, & Cardona, 2003).

L'indice OECD Better Life Index, che permette di confrontare il grado di benessere in diversi Paesi, posiziona l'Italia al secondo posto per quanto riguarda le tematiche di Work-Life Balance.

Figura 3.3: Work-Life Balance in Italy



Fonte: OECD Better Life Index

Un aspetto importante dell'equilibrio tra lavoro e vita privata è la quantità di tempo trascorso sul posto di lavoro. In Italia circa il 4% dei dipendenti ha orari di lavoro molto lunghi, una percentuale inferiore alla media OCSE dell'11%. Per questo motivo l'Italia si posiziona al quindicesimo posto.

Figura 3.4 Dipendenti con una giornata lavorativa molto lunga



Fonte: OECD Better Life Index

Tanto più una persona è dedita al lavoro quanto meno potrà dedicarsi ad altre attività. La quantità e la qualità del tempo libero sono importanti per il benessere generale e possono procurare ulteriori benefici per la salute fisica e mentale. In Italia, i lavoratori a tempo pieno dedicano in media il 69% della giornata (16,5 ore) alla cura personale e al tempo libero, dato superiore alla media OCSE di 15 ore.

Figura 3.5 Tempo libero e cura della propria persona



Fonte: OECD Better Life Index

Dopo aver dato una panoramica della situazione italiana relativamente al Work-Life Balance, ora vengono descritte le aziende prese in considerazione per questa tesi.

Tabella 3.2: Dati di profilazione aziende Italiane

Dati di profilazione	Aziende Italiane		
	Webranking	Wide Group	Portolano Cavallo
Nr. Dipendenti	144	137	54
Settore di appartenenza	Comunicazione digitale	Brokeraggio assicurativo	Consulenza legale
Anno di fondazione	1998	2016	2001
Ranking GPTW 2021	4	5	7
Fatturato 2020	22 milioni	11,1 milioni	39 milioni

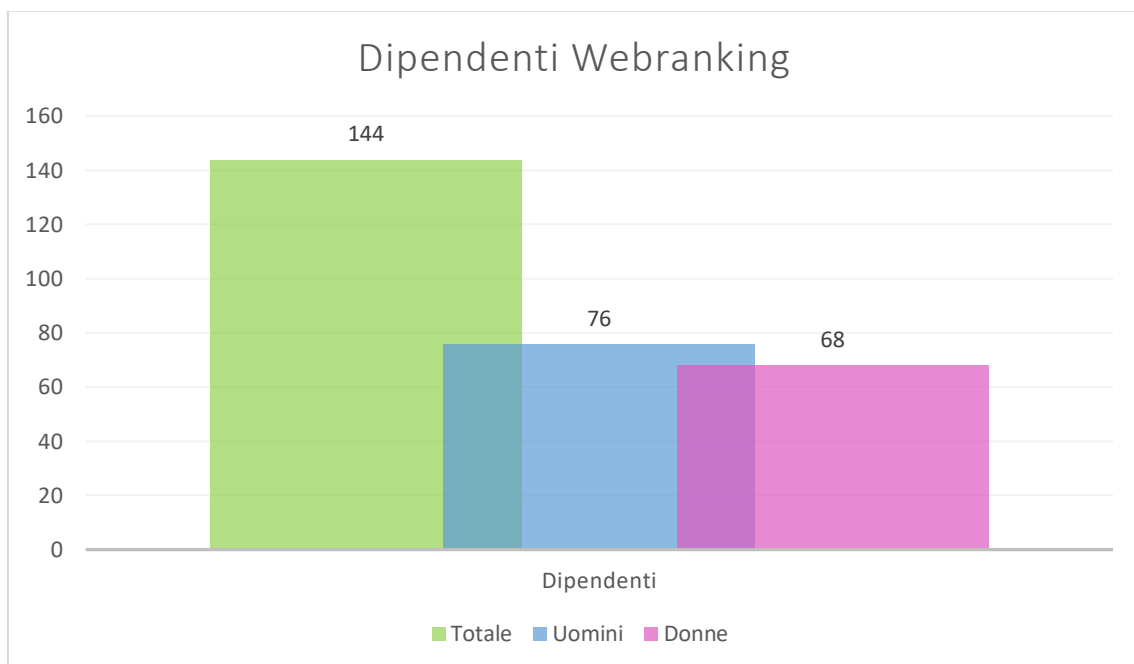
3.3.1 Webranking

Webranking è un'agenzia media digitale nata nel 1998 che ha il proprio headquarter a Correggio (RE) e altre sedi a Reggio Emilia, Milano e Cagliari. L'obiettivo principale è quello di affiancare le aziende nella progettazione e gestione di una efficace strategia di

marketing digitale portando al successo il business online. Per fare ciò sfruttano le proprie competenze di media agency (analisi delle abitudini dei consumatori, dei messaggi per il mercato target e realizzazione di una campagna pubblicitaria adatta) e quelle di consulenza cercando di offrire il meglio dei due mondi.

Ad oggi Webranking è composta da 144 dipendenti con un'età media relativamente bassa, pari a 33 anni.

Grafico 3.1 Dipendenti Webranking



Nel 2021 ho ottenuto il quarto posto come Best place to Work in Italia, Giovanni Rossi (Key Account Manager) crede che *“le persone siano la vera forza di Webranking, al di là del ruolo e delle competenze. Persone che sanno fare gioco di squadra, che sanno esultare insieme per un successo ma sanno anche stringere i denti se occorre”*. Proprio per questo orientamento verso i propri collaboratori, Webranking investe quotidianamente su di essi e sulla crescita delle loro competenze e del loro benessere organizzativo.

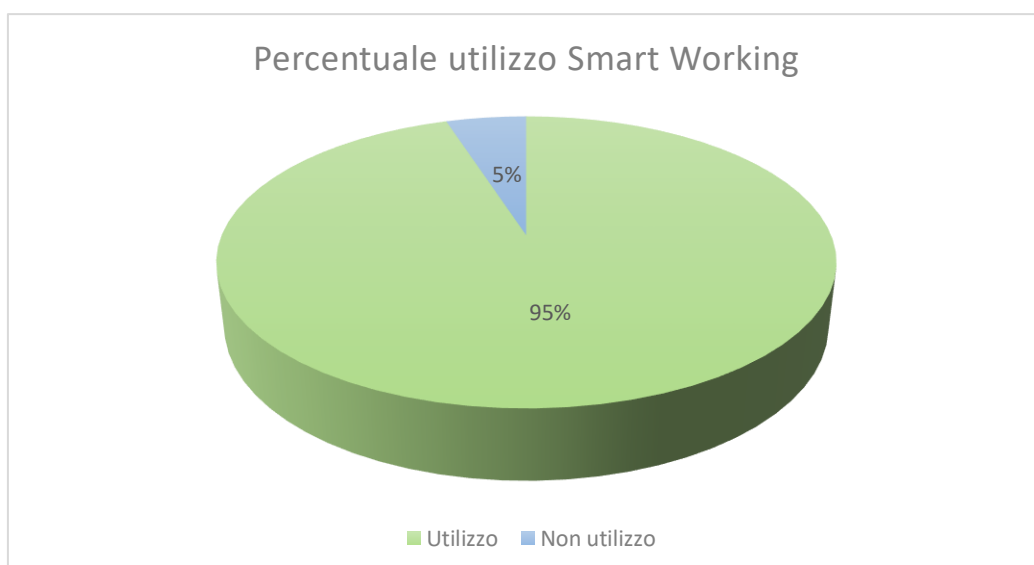
L'approccio dell'azienda ai temi di Work-Life è sempre stato molto attento in quanto i dipendenti sono considerati come il maggior punto di forza e per questo motivo il benessere lavorativo dei dipendenti è stato ed è un tema centrale.

L'introduzione dei programmi Work-Life Balance è stato uno dei punti principali su cui l'azienda ha lavorato negli ultimi anni. In particolare, nel 2018 è iniziato un progetto di introduzione di smart-working e flessibilità oraria che, dopo un pilota di sei mesi, ha portato alla messa in atto del modello. Il processo di lavoro ha coinvolto aspetti manageriali, culturali e tecnologici da parte dell'azienda che si è fatta affiancare da diverse società di consulenza esterne per verificare il grado di fattibilità. Questo progetto, dopo una prima fase decisionale in cui è stata svolta una survey rivolta a tutti i dipendenti per definire la policy, è partito a dicembre 2018. Il pilota si è concluso positivamente a giugno 2018 portando alla messa a sistema del modello ufficiale. La policy che è stata adottata prevede:

- Flessibilità oraria in ingresso e uscita di 1 ora (sia che si lavori in sede che in smart). Si è partiti da un orario standard 9:00-18:00 con 1 ora di pausa pranzo, per introdurre la possibilità di entrare dalle 08:00 alle 10:00 e di uscire dalle 17:00 alle 19:30 con 1 ora/ 1 ora e mezza di pausa pranzo
- Possibilità di lavorare al di fuori dei locali aziendali per un massimo di cinque giorni al mese.

I risultati del pilota relativo allo smart working sono stati monitorati sia attraverso KPI sia da due focus group svolti al termine del pilota stesso. In generale, per quanto riguarda la percentuale di adesione da parte dei dipendenti essa è pari al 95% con un utilizzo medio di 3 giorni al mese (Grafico 3.2).

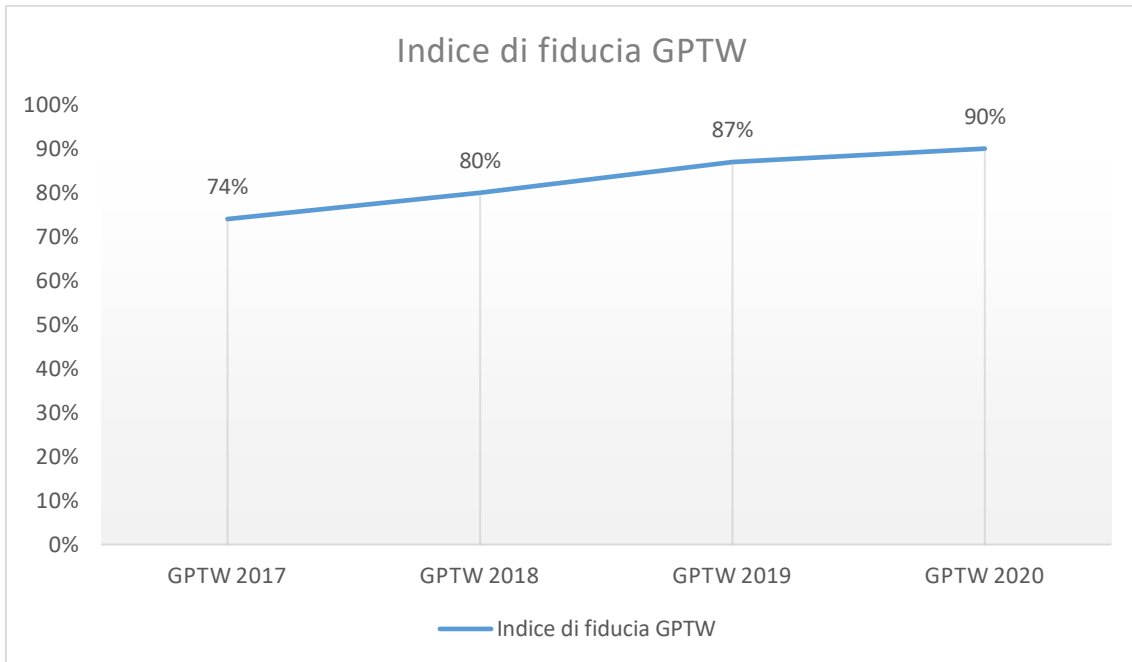
Grafico 3.2: Percentuale utilizzo SW in Webranking



I focus group hanno coinvolto due gruppi da 15 persone, uno composto da smart manager e uno da smart worker con l'obiettivo di raccogliere i feedback sia dei principali fruitori che dei manager. I feedback hanno riguardato principalmente i seguenti aspetti: Culturale (reazione al cambiamento, relazioni da remoto, fiducia, rapporto manager/collaboratori), Organizzativo (flessibilità del lavoro, pianificazione, necessità di collaborazione, aspetti IT), Regolativo (quantità e fruizione, chiarezza della policy in azienda) ed Economico (vantaggi e svantaggi, produttività). I risultati hanno confermato un miglioramento del Work-Life Balance e una migliore gestione del tempo. In generale, i collaboratori hanno mostrato un grande apprezzamento per l'investimento dell'azienda nel percorso culturale verso una modalità di lavoro smart. Quest'ultimo punto è stato supportato anche da un percorso di formazione che ha coinvolto tutte le persone sui temi culturali e organizzativi legati allo smartworking. Webranking è un'azienda di medie dimensioni diffusa sul territorio, di conseguenza non sempre le distanze casa-sede sono uguali per tutti. Per questo motivo l'introduzione di questi benefit è stata fortemente apprezzata soprattutto da parte dei dipendenti con figli in quanto la flessibilità oraria va ad agire sulla quotidianità dei singoli soggetti. Per il futuro Webranking sta valutando dal punto di vista della flessibilità di aumentare i giorni di Smart a dieci o di non mettere limiti e dal punto di vista dei congedi di introdurre congedi extra retribuiti dall'azienda per padri e madri. Quest'ultimo aspetto ad oggi non è ancora stato implementato in quanto, essendo un'azienda con un'età media molto bassa, al momento questa non è un'esigenza condivisa da tutti, neanche dalla maggior parte dei collaboratori. Webranking è un'azienda in costante crescita ed evoluzione pronta a rispondere alle esigenze dei propri collaboratori nel momento in cui esse sorgono, a prescindere dal ruolo svolto.

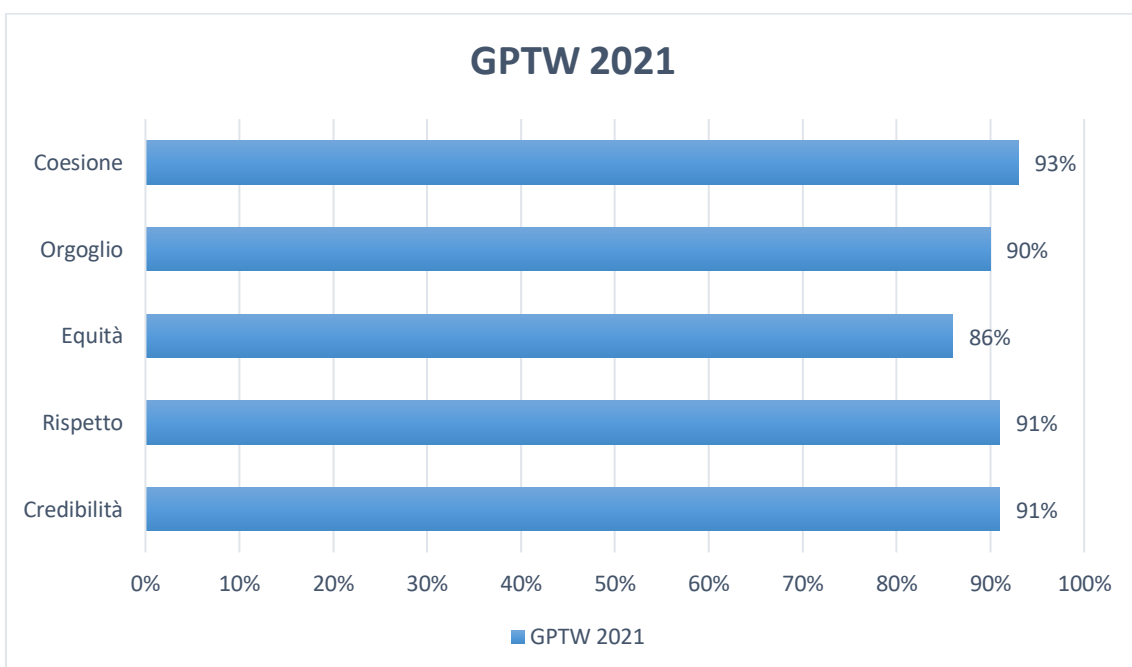
A livello di clima aziendale gli strumenti che l'azienda utilizza per ascoltare e coinvolgere le persone nelle decisioni sono le survey o i focus group. Il principale strumento sono le survey di Great Place to Work sottoposte a tutti i dipendenti da cui è emerso che l'indice di fiducia da parte di tutti i collaboratori è cresciuto costantemente nei quattro anni, come dimostra il Grafico 3.3.

Grafico 3.3: Crescita indice di fiducia 2017-2020



L'analisi di clima effettuata da Great Place to Work nel 2021 ha rilevato i seguenti risultati:

Grafico 3.4: Risultati Great Place to Work 2021



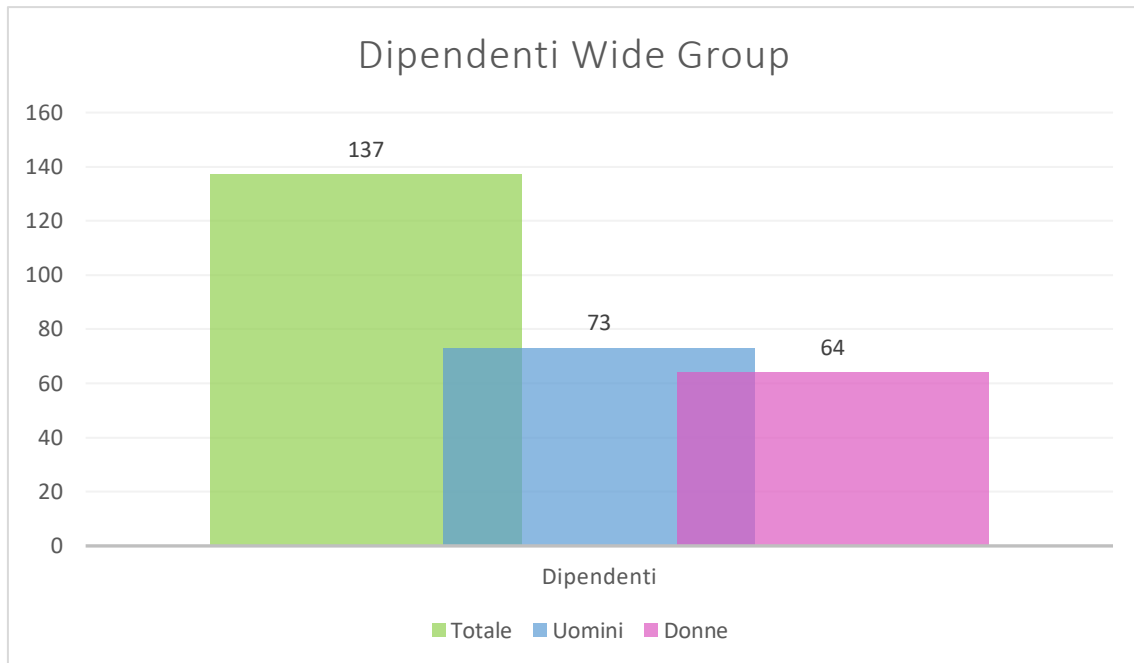
L'essere un'azienda attenta a questi aspetti viene messo in risalto a partire dall'onboarding, cioè a partire dall'avviamento delle best practices. Nel 2019 è stato svolto un incontro con HR director focalizzato su smart-working e flessibilità oraria per raccontare ai nuovi collaboratori il percorso che l'azienda ha fatto verso questa modalità di lavoro e la sua esperienza dopo quasi un anno dall'implementazione. A livello di attraction, l'azienda comunica sia attraverso i canali social che sul sito i risultati ottenuti dall'implementazione delle pratiche Work-Life nella consapevolezza che ciò è sicuramente un elemento di attrattività molto forte. Negli anni il traffico che proviene dalla sponsorizzazione di Best Place to Work è molto alto e in costante crescita nel tempo. Questo dimostra che Webranking viene identificata sulla base di un'etica che mostra verso l'esterno e più spesso i nuovi candidati sono alla ricerca di un'azienda che condivide gli stessi valori. È importante sottolineare che la cultura aziendale molto spesso ha un costo ma che allo stesso tempo l'azienda lo identifica come un investimento sulle persone. Webranking è un'azienda che si basa sulle persone e sulla loro esperienza, per questo motivo è stata fatta la scelta di investire nell'ascolto e nell'interesse dei dipendenti.

L'adozione delle politiche di WLB influisce sul turnover dell'azienda. Il turnover di Webranking è abbastanza basso in relazione alle media del settore (turnover medio due anni). Questo risultato deriva dal fatto che non ci sono delle pretese da parte dei dipendenti ma c'è un ascolto da parte dell'azienda che porta a sentirsi parte di una cultura condivisa.

3.3.2 Wide Group

Wide nasce nel 2016 dalla fusione di tre realtà più piccole di Bolzano, Bologna e Treviso. Il settore in cui opera è quello del brokeraggio assicurativo, il broker di assicurazione è un intermediario tra un cliente e tutto il mercato assicurativo, viene contattato da clienti che necessitano di una consulenza sulla tipologia di assicurazione. Ad oggi, l'organico di Wide Group conta 137 dipendenti di cui 64 donne.

Grafico 3.5 Dipendenti Wide Group



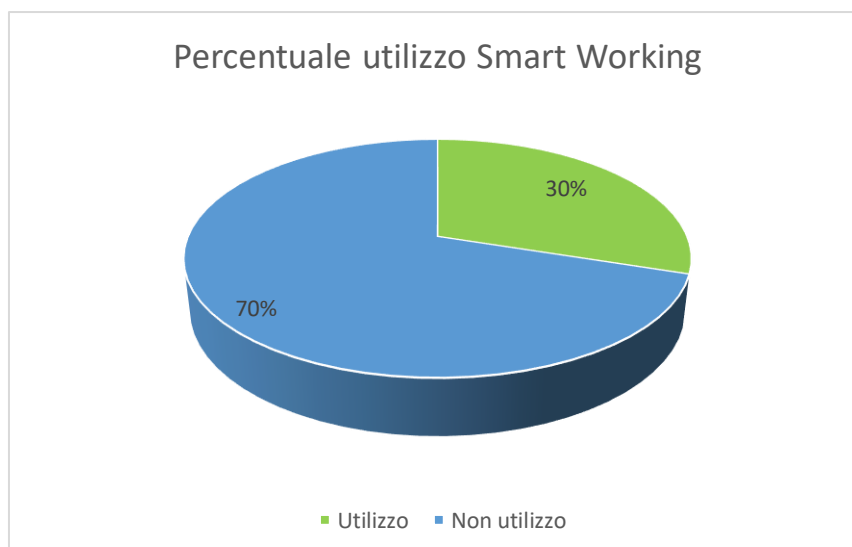
Wide nasce già con l'idea di innovazione e automazione dei processi e questo li ha portati sicuramente a ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei competitors. L'azienda è alla continua ricerca dell'eliminazione di quelle attività che risultano time-consuming. Questo viene fatto attraverso un software sviluppato internamente che permette di velocizzare tutti i processi risparmiando tempo e stress. Carmelo, HR specialist, afferma che *“La filosofia alla base di Wide è l'approccio sì all'innovazione ma soprattutto alle persone”*. L'innovazione funge da connettore tra l'azienda e le persone a condizione che venga stabilita a livello organizzativo una serie di temi volti a semplificare la vita dei soggetti all'interno dell'organizzazione. L'idea di base è che più i dipendenti si trovano bene nel loro luogo di lavoro, più stanno bene, più sono felici del lavoro che fanno, meno sono stressati e di conseguenza più renderanno nel loro lavoro. L'essere felici nel luogo di lavoro consente di avere uno stacco netto tra la vita professionale e la vita privata e, di conseguenza, le azioni svolte nella vita privata influenzano positivamente la professione a prescindere dal ruolo. Viene meno il concetto di capitale umano come costo ma viene considerato come investimento. All'interno di Wide è stato creato un gruppo denominato *“team per la conciliazione vita privata-lavoro”*. Questo team è interfunzionale nel senso che al suo interno ci sono

rappresentanze di tutte le sedi e tutti i ruoli con l'obiettivo di mappare le esigenze delle diverse categorie di dipendenti. Nel corso del tempo Wide ha sviluppato numerose iniziative che coinvolgono diverse aree di intervento del Work-Life Balance. Questi interventi vengono considerati condizioni di miglior favore cioè un trattamento migliorativo rispetto al CCNL che viene applicato dal datore di lavoro nei confronti del proprio lavoratore.

Il programma di politiche Work-Life di Wide prevede:

- Part-time garantito al rientro dalla maternità per 12-18 mesi: il part-time è garantito a livello di legge al rientro della maternità fino al dodicesimo mese, Wide lo garantisce, per chi ne vuole usufruire, fino a 18 mesi.
- Orario flessibile di entrata e di uscita: l'idea di base è che l'organizzazione è orientata verso il raggiungimento di obiettivi e non legata alla quantità di ore lavorate. Non c'è la necessità di "minacciare" i dipendenti per l'ottenimento di risultati, ma anzi, è proprio la loro libertà, la responsabilizzazione della singola persona e l'identificazione a priori di obiettivi chiari, raggiungibili e sfidanti a rendere la persona efficiente aiutandola a crescere all'interno del luogo di lavoro.
- Smart-working: circa il 30% della popolazione aziendale sta attualmente usufruendo di questa politica.

Grafico 3.6: Percentuale utilizzo SW in Wide Group



Wide già dal 2016 ha investito su questa modalità di lavoro flessibile offrendo ai propri dipendenti strumenti performanti per renderli sempre meno vincolati al posto fisso in azienda. Attualmente la politica prevede tre giorni a settimana in smart-working, l'azienda prevede di replicare questa configurazione per il futuro

- Banca ore solidale: è stata istituita la possibilità di regalare ore di ferie o permessi a colleghi in difficoltà.
- È possibile regalare due giorni in più di permessi retribuiti nel caso i dipendenti avessero l'esigenza di assistere dei familiari.
- È stato anche parificato il trattamento economico della malattia per gli apprendisti, che secondo il CCNL è previsto che guadagnino meno.
- È stata istituita la possibilità di invitare i propri figli a lavoro. Al momento non sono previsti degli asili aziendali in quanto essendo un'azienda dislocata sul territorio è difficoltoso trovare una sostenibilità economica per ogni singola sede.

Wide ha anche sviluppato delle politiche che non sono propriamente di Work-Life Balance ma che vanno a influenzare l'equilibrio tra la sfera lavorativa e privata dei dipendenti:

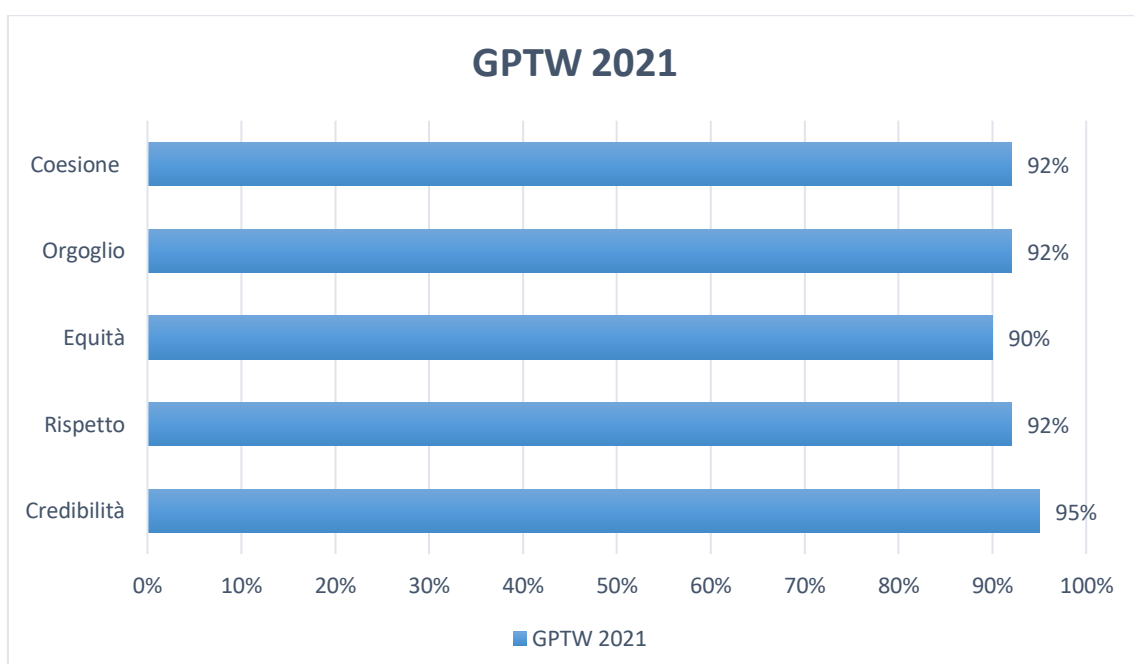
- Ogni anno una cifra derivante dal profit sharing dell'azienda viene reinvestita nel welfare. I dipendenti sono iscritti ad una piattaforma che permette di acquistare servizi, prodotti, viaggi o pagare l'asilo ai bambini. Rappresenta una sorta di voucher offerti ai dipendenti per facilitare le spese che sostengono quotidianamente.
- L'organizzazione prevede dei colloqui obbligatori tra i manager e i relativi collaboratori che permettono di confrontarsi su temi quali il raggiungimento degli obiettivi e l'andamento del collaboratore all'interno dell'azienda. Sono momenti individuali che permettono al dipendente di relazionarsi privatamente con il proprio responsabile abbattendo quei "muri" che si possono venire a creare.
- Ogni team ha la possibilità di organizzare una volta l'anno delle gite in cui si cerca di sviluppare un buon team building.

- Viene organizzato ogni anno un family e friends day cioè una giornata di svago in cui ogni dipendente può portare la propria famiglia e i propri amici nel luogo di lavoro.

Per il futuro Wide Group ha l'intenzione di continuare su questa linea offrendo sempre tre giorni alla settimana di smart-working. La scelta di non aumentare i giorni a disposizione è stata ponderata per il fatto che molti dipendenti si sono trovati in situazioni per cui hanno preferito continuare a lavorare in ufficio. L'HR specialist ha spiegato che lo smartworking non è sempre visto come una cosa positiva, lo è solo se limitato a qualche giorno alla settimana. Se diventa totale si vengono a creare delle dinamiche per cui lo stacco tra casa e lavoro non c'è più e di conseguenza il luogo di lavoro diventa la casa, e ciò è diverso del concetto di smart-working inteso come lavoro agile. L'ufficio rimane un luogo importante a livello di socialità in cui le persone creano dei rapporti.

Per valutare il clima aziendale è stata svolta un'analisi esterna che ha coinvolto tutta la popolazione e ciò ha portato l'azienda a ottenere la certificazione Best Place to Work aggiudicandosi il quinto posto nella classifica 2021. I risultati ottenuti sono indicati nel grafico seguente.

Grafico 3.7: Risultati Great Place to Work 2021



Gli ottimi risultati rilevati si ripercuotono anche a livello di turnover che, nel caso di Wide, è pari a 0.

Dal momento in cui è stata stilata questa modalità di lavoro, accettata da tutti, il tema del controllo da parte dei manager è diventato secondario in quanto l'efficienza e il modo di lavorare da parte dei dipendenti non cambia. L'aver investito su modalità di lavoro agili e quindi su strumenti operativi che consentono ai dipendenti di lavorare dovunque ha favorito Wide nel mantenimento di un buon fatturato.

A livello di attraction, Wide è pienamente consapevole delle potenzialità attrattive dell'essere un'azienda sensibile a certi temi per questo motivo dal primo contatto con i potenziali dipendenti mette in risalto la propria cultura Work-Life.

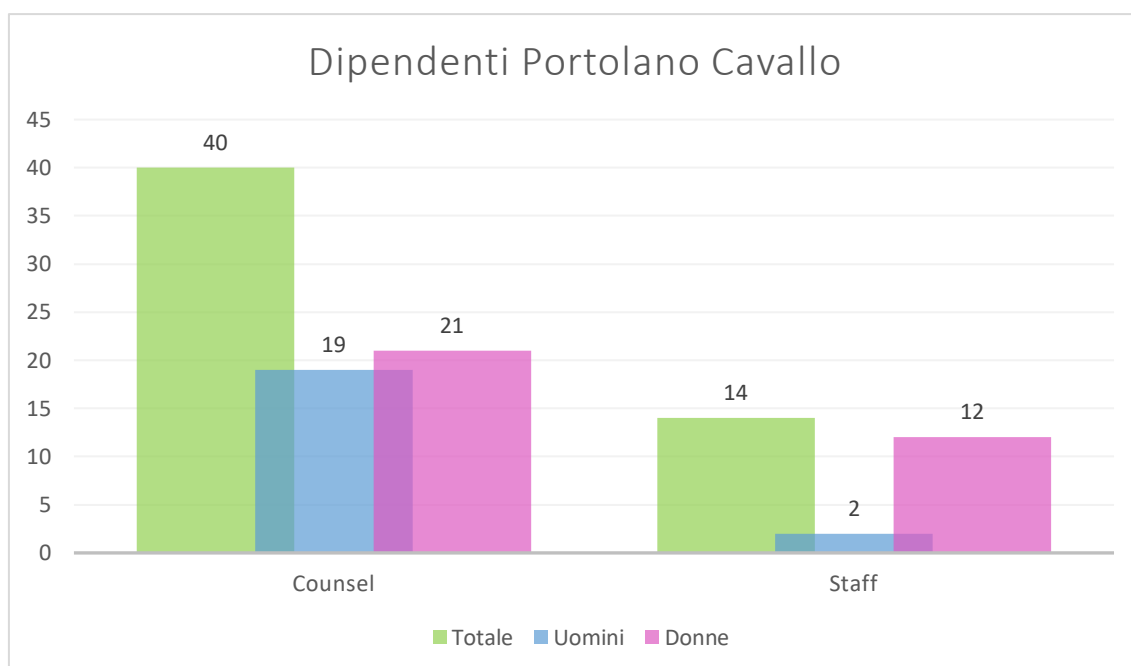
La motivazione che spinge ad investire in politiche di Work-Life Balance è direttamente collegata ad uno dei due valori fondamentali di Wide, ovvero l'orientamento alle persone. Infatti, credono fortemente che il valore dell'azienda non sia dato solo dagli indicatori economici, ma anche dal contributo delle persone che ogni giorno lavorano concretamente per raggiungere i risultati ottenuti. L'approccio a queste tematiche non è nato come conseguenza per l'evolversi di problemi ma l'azienda è nata già con la mission di rendere Wide Group un luogo in cui si lavora bene. I vantaggi acquisiti derivano anche dagli obiettivi ambiziosi che l'organizzazione si prefissa in linea con la strategia di crescita.

3.3.3 Portolano Cavallo

Portolano Cavallo è un'azienda fondata nel 2001 che fornisce consulenza legale alle aziende che operano in settori complessi e in continua evoluzione (Digital, Media e Technology e Life Sciences, Fashion & Luxury). Ad oggi conta un organico di 54 persone di cui 14 dipendenti e 40 professionisti.

Lo Studio fin dalla fondazione ha creduto nella assoluta parità tra i generi, ed in tutte le scelte quotidiane valuta le persone per il loro talento, passione e impegno. Questo è dimostrato dal fatto che il 53% dei soci sono donne e quasi il 90% dello staff è composto da donne, che ricoprono ruoli di responsabilità ed hanno esperienza nelle diverse aree di competenza.

Grafico 3.8: Dipendenti Portolano Cavallo



La conferma dell'attenzione che lo studio ha nei confronti delle lavoratrici viene messo in evidenza con il riconoscimento di Portolano Cavallo tra i Best Workplaces for Women 2018 Italia. Portolano è il primo e unico studio legale a ottenere la certificazione di Best Place to Work, raggiungendo nel 2021 la settima posizione. Francesco Portolano, socio fondatore dello studio, ha affermato che *“Essere il primo studio legale a venire annoverato come Best Workplaces Italia è per noi motivo di orgoglio. Sin dalla fondazione nel 2001 abbiamo dedicato grandi energie e risorse a costruire un ambiente di lavoro in cui le persone, sulla base del solo merito e senza differenze di genere, possono migliorarsi e realizzare le proprie passioni e vita privata”* (Bronzo, 2017).

Le tematiche di Work-Life Balance sono per Portolano Cavallo un obiettivo per tutti i professionisti e collaboratori. Infatti, essi hanno la possibilità di lavorare in modo flessibile, anche da remoto, avendo a disposizione tutti gli strumenti più avanzati, senza alcuna ripercussione sulla qualità del lavoro e sullo sviluppo della carriera. Un esempio è l'HR manager che per motivi personali lavora in smart working per sei mesi l'anno dal Brasile. I manager e i soci per essere tali devono condividere i valori e le politiche dello studio che ne conseguono, non ci sono dei corsi di formazione ad hoc ma chi ricopre questi ruoli deve essere allineato e farsi promotore di queste iniziative.

Nel 2013 Portolano Cavallo ha sottoscritto un contratto collettivo integrativo di secondo

livello, primo contratto nel settore degli studi legali in Italia. L'idea è nata dall'esigenza di formalizzare diversi elementi di novità a vantaggio dei dipendenti dello studio, ma anche processi e procedure già in azione volti a migliorare le condizioni di lavoro. Ad oggi il contratto collettivo prevede:

- Banca ore: è la possibilità di accumulare delle ore extra rispetto all'orario giornaliero, fino ad un massimo di 50 ore l'anno, in banca ore e utilizzarle come ore di permesso
- Flessibilità oraria: permette ai dipendenti di avere 15 minuti da utilizzare in ingresso o in uscita
- Smart working: introdotto già nel 2017 offre la possibilità a tutti, previo accordo e autorizzazione da parte dello studio, di lavorare da remoto customizzando la richiesta in base alle proprie esigenze
- Convenzioni con strutture sanitarie ed asili nido: Portolano Cavallo ha stipulato sia a Roma che a Milano varie convenzioni in diversi settori e servizi (palestre, hotel, strutture sanitarie, asili, etc.) anche su richiesta dei dipendenti stessi
- Copertura assicurativa per l'assistenza sanitaria integrativa per sé e per i propri familiari
- Part-time
- Permessi per visite mediche ed altri strumenti a sostegno dei dipendenti.

Il favorire una conoscenza reciproca per Portolano Cavallo è diventata la best practice per creare e mantenere un ambiente collaborativo e celebrare i successi dello studio. Per incrementare questa conoscenza, non solo dei collaboratori con cui si è a contatto quotidianamente, l'azienda organizza diverse attività:

- Thursday Portolano: un giovedì al mese si tiene un pranzo collettivo con un menu tematico per favorire la condivisione di un momento conviviale lontano dal lavoro
- Children Work: un pomeriggio di attività ludica in cui le sedi aziendali vengono aperte ai figli dei dipendenti
- Un fine settimana annuale per festeggiare la fondazione dello studio durante il quale vengono fatte delle attività di team building
- Welcome summer: un aperitivo estivo prima delle ferie

Essendo consapevoli dell'importanza di essere un'azienda sensibile a queste tematiche, Portolano cerca di dare visibilità a queste politiche attraverso il sito web e le pagine social. Dopo l'introduzione di queste facilitazioni il livello di assenteismo è pari a 0 mentre il turnover è pari al 5%

Per il futuro Portolano Cavallo sta cercando di organizzare sempre meglio il lavoro da remoto che ormai è diventata la normalità, infatti anche al termine della pandemia vogliono dare la possibilità a tutti i dipendenti di poter scegliere quanto tempo lavorare in studio e quanto da remoto, in funzione delle esigenze dei singoli. Per condividere le scelte con tutti i collaboratori, oltre che l'esistenza della newsletter interna dell'intranet, l'azienda istituisce delle riunioni plenarie. Portolano Cavallo ha iniziato a sostenere il raggiungimento del Work-Life Balance poiché, fin dalla fondazione, hanno pensato di attuare politiche interne che valorizzino e vadano sempre incontro alle esigenze dei singoli, customizzandole anche in alcuni casi in base alle richieste/necessità. L'aver internamente delle persone motivate e soddisfatte è l'obiettivo di Portolano Cavallo, infatti, mettendo al centro delle scelte i propri collaboratori, fa sì che il clima interno sia positivo e ciò comporta dei risultati diretti sulla performance di ciascuno, sui livelli di turnover e assenteismo.

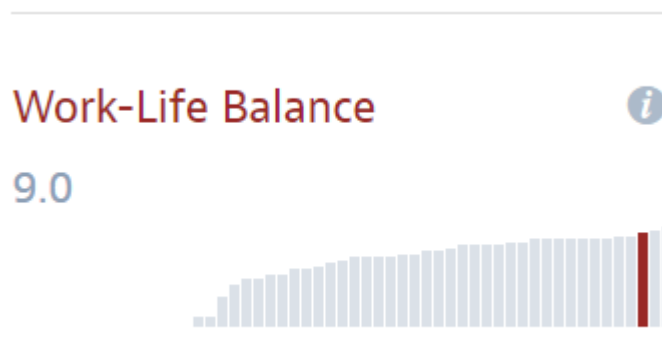
3.4 Aziende Danesi

Gallie (2003) ha dimostrato che nei Paesi Scandinavi è stata messa in atto una prospettiva sociale nei confronti del tema del Work-Life Balance. A partire dagli anni '70, sono stati sviluppati espliciti programmi per il miglioramento della vita lavorativa. I risultati ottenuti hanno dimostrato che i Paesi Scandinavi si sono distinti per quanto riguarda la qualità dei compiti di lavoro e la partecipazione decisionale all'interno dell'organizzazione (Gallie, 2003). La Danimarca fa parte del regime di welfare socialdemocratico che prevede un alto livello di sostegno al modello dual-earner, un regime solidale di equità di genere e orari di lavoro più favorevoli ai dipendenti (Wib, 2017). Lanari (2019) afferma che il popolo danese, grazie al Work-Life Balance, è uno dei più felici al mondo. Infatti, la Danimarca è uno dei Paesi con i lavoratori più soddisfatti e di conseguenza più efficienti e ciò va a influenzare positivamente la produttività del Paese. Ciò è dovuto in gran parte alla mentalità e alla cultura del lavoro danesi secondo

cui i dipendenti sperimentano un alto grado di autonomia e responsabilizzazione sul lavoro, il che si traduce in dipendenti fidati e coscienziosi con un alto livello di soddisfazione sul lavoro. Gli ambienti di lavoro danesi sono raramente basati su gerarchie e formalità e i manager sono visti più come capi squadra che come decisori chiave che delegano compiti ad altri. Di conseguenza, i dipendenti sono incoraggiati a esprimere la propria opinione liberamente e l'opinione di tutti viene presa in considerazione quando vengono prese delle decisioni.

A livello di OECD Better Life Index, la Danimarca si posiziona al terzo posto con una percentuale pari al 2% di dipendenti che svolge orari lavorativi molto lunghi (9 punti percentuali in meno rispetto alla media OCSE). Per quanto riguarda il tempo dedicato alle attività ludiche/personali, si evince che il popolo danese dedica 15,9 ore al tempo libero, un numero di ore nettamente superiore alle media OCSE pari a 15 ore.

Figura 3.6: Work-Life Balance in Denmark



Fonte: OECD Better Life Index

Tabella 3.3: Dati di profilazione aziende Danesi

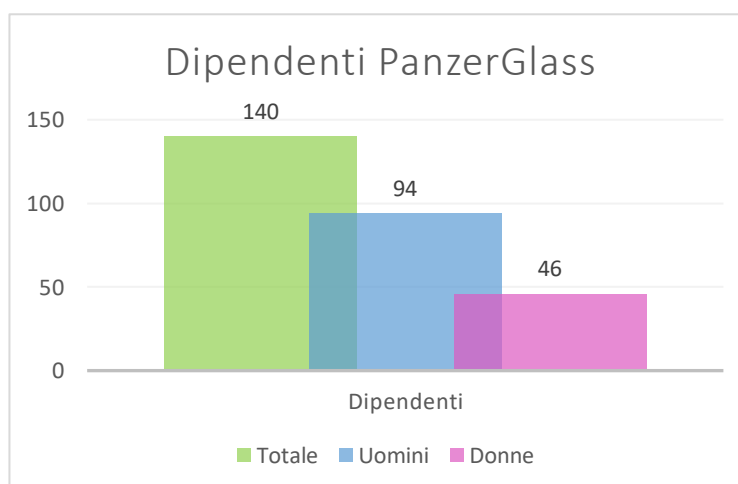
	Aziende Danesi		
Dati di profilazione	PanzerGlass	Siemens Gamesa	Bitzer Electronics
Nr. Dipendenti	140	5.000	115
Settore di appartenenza	Produzione di prodotti per la protezione degli schermi	Generatori eolici	Dispositivi di controllo elettronici nell'ambito di riscaldamento, ventilazione e refrigerazione
Anno di fondazione	2013	1980	1968
Ranking GPTW 2021	13		7
Fatturato 2020	11,8 milioni	9,4 bilioni	32,60 milioni

3.4.1 PanzerGlass

PanzerGlass è stata fondata nel gennaio 2013 dal CEO Jimmy Olsen e fa parte del Juhl Bach Holding Group, una delle più grandi holding a conduzione familiare della Danimarca. PanzerGlass è un'azienda internazionale ed è una delle aziende leader nel settore dei prodotti per la protezione dello schermo.

Ad oggi conta un organico pari a 140 dipendenti di cui 49 assunti nel 2020.

Grafico 3.9 Dipendenti PanzerGlass



PanzerGlass ha una mentalità molto aperta, si prende cura dei propri dipendenti per far sì che essi siano felici e apprezzino di lavorare per l'azienda ogni giorno. L'organizzazione e i dipendenti hanno la responsabilità di creare un sano equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata (WLB). Uno degli obiettivi di Jimmys, CEO e founder, è quello di creare il miglior posto di lavoro. Ciò significa prendersi cura dei dipendenti e del loro benessere sia a livello professionale che personale. Da questo si deduce che le tematiche di Work-Life Balance hanno da sempre fatto parte della cultura di PanzerGlass. Per ottenere questi risultati, l'azienda fornisce un ampio grado di libertà ai propri collaboratori per far sì che essi raggiungano un adeguato equilibrio Work-Life. I temi di Work-Life Balance, infatti, sono parte integrante di PanzerGlass e, per questo, sono supportate a tutti i livelli dell'organizzazione dal presidente, al CEO ai dipendenti. Questi ultimi possono pianificare autonomamente i loro progetti e le proprie attività con la guida manager diretto che offre un alto grado di flessibilità in termini di gestione del tempo. Tutti i dipendenti hanno la libertà e la responsabilità di pianificare la propria giornata lavorativa mantenendo gli obiettivi prefissati. La flessibilità sia da parte del datore di lavoro, che dei lavoratori è vitale per far sì che questi ultimi diano il meglio di sé. Le politiche a favore dell'equilibrio vita-lavoro dei dipendenti offerte da PanzerGlass riguardano:

- Smart working: PanzerGlass accetta smart working al 100% nel caso in cui sia necessario completare dei progetti lavorativi e contemporaneamente assistere familiari
- Part-time
- Voucher volti a sovvenzionare le spese legate ai figli dei propri dipendenti
- Abbonamento in palestra e assicurazione sanitaria
- Feste aziendali e celebrazione di traguardi
- Tutti i dipendenti hanno la libertà di rifiutare gli inviti alle riunioni se ritengono di non avere nulla con cui contribuire o se hanno una scadenza che richiede la loro completa attenzione
- La maggior parte delle posizioni in PanzerGlass richiedono lunghi viaggi, il che significa inevitabilmente del tempo lontano dalla famiglia. Alla luce di questo fatto, i dipendenti hanno la libertà di pianificare il proprio orario di lavoro in base ai numerosi giorni di viaggio. Il raggiungimento del Work-Life Balance, in questo

caso, sarà principalmente incentrato sul ricostruire la routine quotidiana dei soggetti che devono affrontare dei cambiamenti a livello privato per poter svolgere le proprie mansioni lavorative.

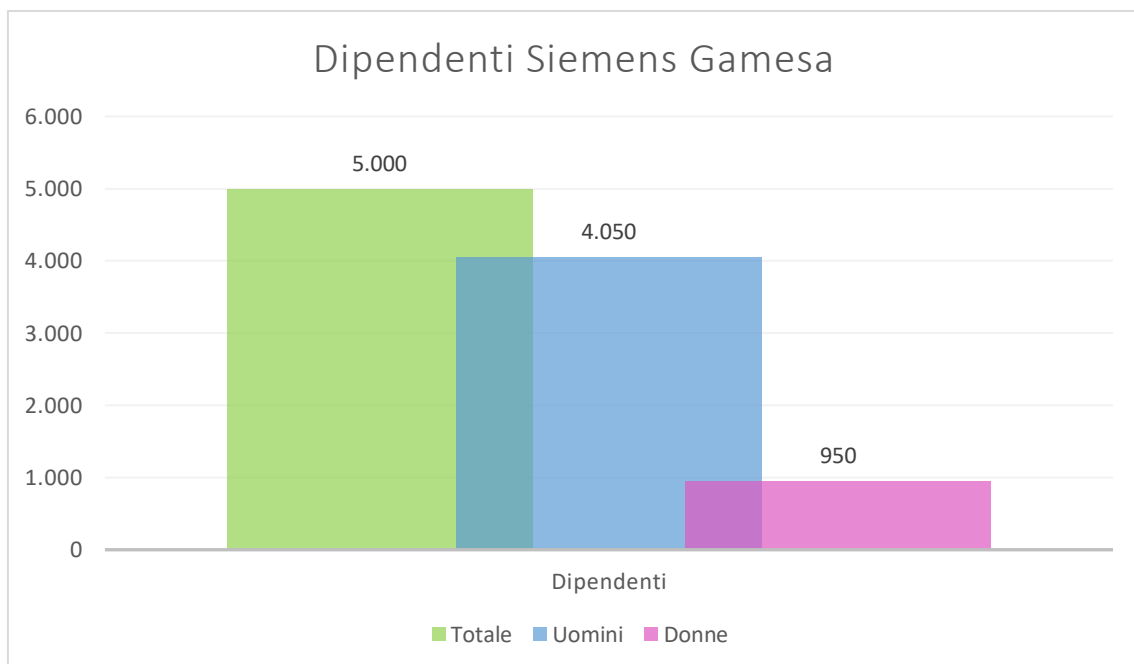
A livello di analisi del clima aziendale, fa affidamento all'indagine di Great Place to Work, che nel 2021 ha premiato l'azienda al tredicesimo posto come miglior posto in cui lavorare in Danimarca.

PanzerGlass si impegna a mantenere un sano WLB e garantendo ai dipendenti prospettive lavorative e di carriera interessanti godendo, allo stesso tempo, di una vita familiare sana. Il principale vantaggio che è stato rilevato è proprio a livello di attraction in quanto i dipendenti sentendosi felici all'interno dell'azienda ne parlano bene e, di conseguenza, ciò rende l'azienda molto attrattiva per i potenziali candidati.

3.4.2 Siemens Gamesa

Siemens Gamesa è l'azienda che ha fatto da pioniere nel settore dei generatori eolici. È stata costituita sotto il nome di gruppo Auxiliar Metalurgico, che si occupa di gestione di progetti industriali e tecnologia per le imprese emergenti. Con l'acquisizione di Bonus Energy, Siemens entra nel settore dell'energia eolica con sede in Danimarca. Ad oggi conta più di 20.000 dipendenti in tutto il mondo, di cui 5.000 in Danimarca.

Grafico 3.10: Dipendenti Siemens Gamesa



L'età media dei collaboratori è relativamente bassa, il 40% della forza lavoro ha meno di 35 anni, il restante 60% tra i 35 e i 45 anni.

Siemens Gamesa sostiene che se i propri dipendenti hanno successo, allora anche l'azienda ha successo. Lo sviluppo sociale e professionale, quindi, è visto come una componente fondamentale del successo futuro. L'azienda mira ad essere un "datore di lavoro" di prima scelta perseguendo miglioramenti nella qualità della vita delle persone, responsabilizzando e motivando tutti i dipendenti. Il modello di lavoro si basa sul rispetto e sulla conformità degli standard universali dei diritti umani e la legislazione del lavoro. Un buon esempio di ciò può essere trovato nelle misure di Work-Life Balance progettate ed implementate da Siemens.

L'approccio che l'azienda ha adottato e adotta nei confronti delle tematiche Work-Life è proattivo nel senso che non subisce passivamente le problematiche derivanti dallo squilibrio dei dipendenti ma ha in risposta ha introdotto una politica di lavoro Smart che descrive le opzioni per lavorare da casa/da remoto.

In generale le politiche di Work-Life Balance che Siemens offre ai propri dipendenti riguardano:

- Programmi di orario flessibile: L'orario di lavoro in Siemens può essere personalizzato in base alle esigenze dei singoli individui. L'azienda sostiene la disconnessione digitale al di fuori dell'orario lavorativo evitando di organizzare riunioni e di inviare qualsiasi comunicazione lavorativa durante i fine settimana.

Grafico 3.11: Giorni lavorativi Siemens Gamesa

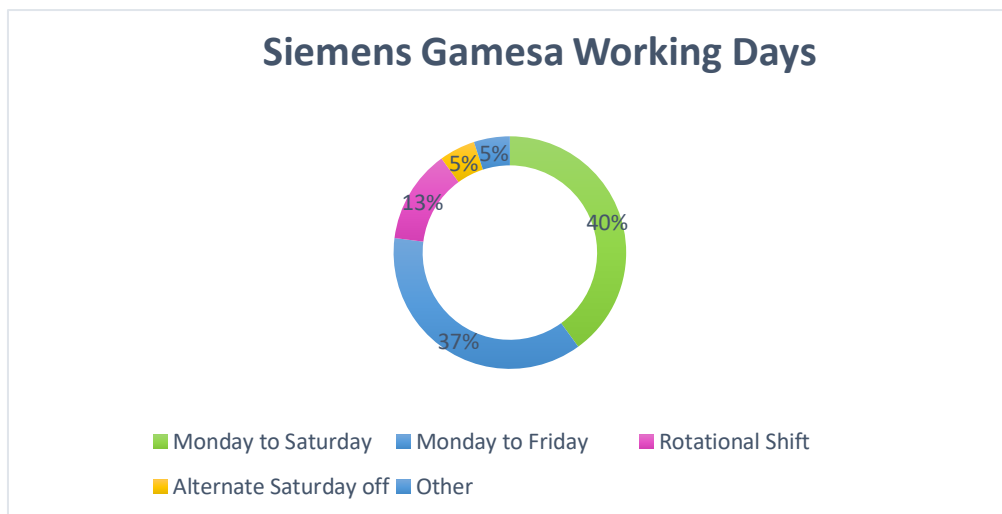
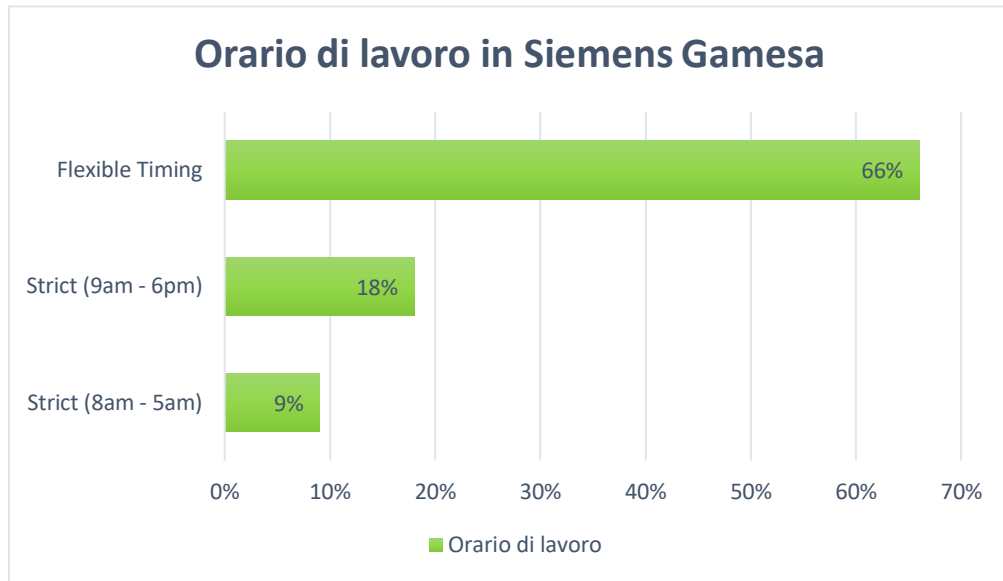


Grafico 3.12: Orario di lavoro in Siemens Gamesa



- Luoghi di lavoro flessibili: i dipendenti sono autorizzati a lavorare da un luogo diverso dalla residenza, rispettando le linee guida riguardanti le condizioni di sicurezza.
- Part-time
- Congedo parentale: Siemens Gamesa cerca di liberare i propri dipendenti dalle attività lavorative superflue per far sì che dedichino parte del proprio tempo all'assistenza dei propri cari. Per questo motivo, offre sei settimane di retribuzione al 100% per consentire ai dipendenti di prendersi cura dei figli.
- Congedi speciali: i dipendenti con figli con disabilità o con età compresa tra i 0 e i 3 anni possono richiedere congedi speciali non retribuiti, ferie o accordi di lavoro part-time
- Settimane lavorative compresse
- Smart working: lo smart working è stato aggiornato lo scorso anno ed è stato un apprendimento diretto dal lavoro da casa durante la pandemia
- Conti spese flessibili: permettono di risparmiare denaro consentendo di accantonare soldi al lordo delle imposte della busta paga per sostenere delle spese come assistenza sanitaria o spese di trasporto.

- Assicurazione: Vengono offerti diversi piani per la protezione e sicurezza finanziaria. Siemens offre un'assicurazione di invalidità, la copertura per invalidità prevede un'integrazione del reddito nel caso in cui una disabilità fisica o mentale impedisca di lavorare.
- Organizzazione mensa e take away
- Pacchetti vacanza

L'implementazione di queste politiche è avvenuta per una volontà aziendale in risposta alle esperienze e apprendimenti vissuti. Esse vengono offerte principalmente agli impiegati che svolgono le loro mansioni a distanza, infatti grazie a questa implementazione, molti dipendenti non si sono mai recati presso il sito aziendale. La risposta che ne è derivata è che il lavoro da remoto si adatta perfettamente e funziona in maniera molto efficace anche nelle aziende globalizzate. Per condividere questo orientamento Work-Life i manager non hanno seguito un percorso di formazione ma è stata offerta loro una formazione volta a comprendere gli scopi reali delle politiche di Work Life Balance. Ad esempio, nel caso dello smart working è stata offerta un po' di formazione sulla gestione da remoto e formazione per utilizzare gli strumenti a disposizione in modo più efficiente. In Danimarca i manager possono ricevere una consulenza da uno psicologo esterno sull'individuazione dei sintomi di stress dei dipendenti a distanza o sulla creazione di un buon ambiente di lavoro. A livello di clima aziendale Siemens svolge un sondaggio annualmente per comprendere la situazione ma ad oggi i risultati non sono così positivi come desiderato, sia confrontati con il benchmark di settore, sia con gli anni passati. Per questo motivo, l'obiettivo dell'azienda è quello di migliorare questo aspetto cercando di investire sempre di più sul capitale umano.

L'essere un'azienda che investe nelle tematiche Work-Life viene messo in risalto sia internamente attraverso i comuni, i feed di notizie, l'intranet, le e-mail e tramite i manager, sia esternamente nell'employer branding.

L'obiettivo di Siemens è quello di creare un ambiente di lavoro volto ad attrarre e trattenere i migliori talenti promuovendo misure di Work-Life balance e migliorando la flessibilità della forza lavoro. Per questo, cerca di offrire pacchetti retributivi e benefici equi e competitivi per attrarre e trattenere la propria forza lavoro in modo che possa

plasmare il settore delle energie rinnovabili attraverso il proprio impegno nelle tematiche relative alla diversità, inclusione e benessere dei dipendenti. Ad oggi, non sono state effettuate delle survey per valutare attraction e retention a seguito dell'implementazione delle politiche Work-Life ma sono state introdotte nel nuovo modello HR digitalizzato. Per quanto riguarda invece il tema dell'assenteismo è stata rilevata una riduzione dei periodi di assenza di 1-3 giorni.

I vantaggi che Siemens ha individuato a seguito dell'introduzione di queste politiche riguardano una forza lavoro maggiormente coinvolta, una comunità digitalizzata e globale, aspetti finanziari, di efficienza e flessibilità.

3.4.3 Bitzer

Bitzer Electronic (BE) è una società danese di proprietà della società tedesca Bitzer. Produce internamente dispositivi di controllo elettronico nell'ambito del riscaldamento, ventilazione, condizionamento dell'aria e refrigerazione.

Attualmente conta un organico pari a 115 dipendenti di cui la maggioranza ingegneri. Dal 2010 l'azienda è stata votata come uno dei migliori posti di lavoro in Danimarca, ad oggi detiene il settimo posto nella classifica di Best Place to Work in Denmark 2021. Uno degli obiettivi principali è la creazione di condizioni professionali creative, efficienti e inclusive per ogni dipendente. L'equilibrio tra lavoro (obiettivi e ambizioni di carriera) e vita privata (famiglia, amici, hobby e altre attività), è una delle principali aree di interesse di Bitzer Electronics dal momento in cui si tratta di essere considerato un ottimo posto di lavoro. L'approccio di BE alle tematiche di Work-Life Balance si fonda su accordi individuali che si adattano direttamente alle esigenze personali. Bitzer è consapevole del fatto che i confini tra la vita professionale e quella lavorativa sono sempre più labili e, di conseguenza, i dipendenti hanno bisogno di un posto di lavoro in grado di adattarsi alle mutevoli esigenze della vita quotidiana. Bitzer comprende che un sano Work-Life Balance è la chiave per la continua soddisfazione sul lavoro e per il continuo successo dell'azienda. Per questo motivo ha messo a disposizione una serie di strumenti per agevolare il bilanciamento tra lavoro e vita privata. Le politiche di WLB sono state introdotte nel 2010 e da allora hanno costantemente investito su questi temi. L'introduzione di queste politiche è stata una tendenza nella società e un desiderio della

direzione di essere un luogo di lavoro attraente.

Bitzer attualmente offre le seguenti politiche:

- Flessibilità: Bitzer offre diversi modelli di orario di lavoro adattabili alle singole esigenze all'interno della struttura
- Part-time
- Settimane lavorative compresse: Bitzer offre la possibilità di ridurre la settimana lavorativa a quattro giorni aumentando le ore nei giorni lavorativi
- Congedi parentali
- Prestazioni mediche facoltative: rimborso per spese mediche per tutta la famiglia
- Maggiori vacanze

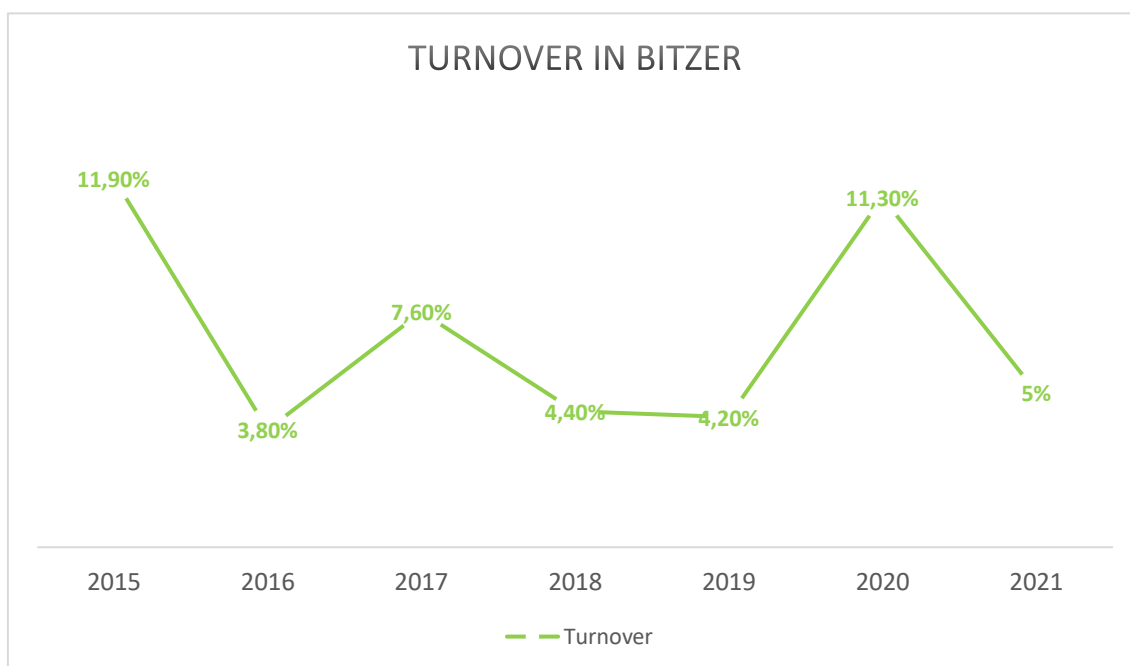
Al momento non sono intenzionati a sviluppare ulteriori politiche.

Per creare una cultura organizzativa forte è necessario avere dei valori in comune. Essi collegano le persone all'organizzazione e permettono di porre le basi per la crescita personale e del business. Per promuovere una cultura orientata alle tematiche Work-Life, i manager frequentano seminari di leadership interni per essere introdotti a questi valori. Per valutare il livello di clima aziendale ogni anno viene sottoposto un questionario ai dipendenti che valuta la percezione del WLB, attualmente è pari a 95 su una scala da 1 a 100.

Al fine di essere un'azienda attrattiva Bitzer mette in risalto le proprie politiche di WLB su Internet, in Intranet, nel manuale del personale. Ci sono anche casi in cui i dipendenti comunicano direttamente attraverso i social le politiche adottate.

A seguito dell'introduzione delle politiche di WLB sono stati effettuati sondaggi sull'attrazione e sulla fidelizzazione, Bitzer chiede aggiornamenti continui, sia ai nuovi dipendenti che ai dipendenti attuali sullo stato del loro WLB in quanto è una proposta di valore del datore di lavoro.

Grafico 3.13: Variazione turnover in Bitzer



3.5 Analisi comparata

Dopo aver descritto precedentemente le aziende prese in considerazione ora si procede con la comparazione di esse secondo diversi aspetti.

Tutte le aziende selezionate, ad eccezione di Siemens Gamesa, sono di medie dimensioni e nel 2021 sono state premiate come Best Place to Work. Siemens, è un'azienda di grandi dimensioni che porta l'esempio di come queste politiche vengano sostenute in realtà con più di 250 dipendenti. I settori di appartenenza sono tutti completamente diversi e questo dà la possibilità di comprendere come diverse realtà si avvicinano e implementano le politiche di Work-Life Balance. Il primo aspetto preso in considerazione è la tipologia di family friendly policies che vengono offerte, di seguito Tabella 3.2 che riassume le principali politiche.

Come si evince dalla tabella le aziende italiane si concentrano principalmente sulle politiche di flessibilità, soprattutto sull'offerta di smart working e sulla flessibilità oraria. Ad eccezione di Wide Group, che offre un part-time aggiuntivo al ritorno dalla maternità, Webranking e Portolano prevedono dei classici contratti Part-time non su specifica richiesta dei dipendenti ma su necessità aziendali. Per quanto riguarda gli aspetti

assistenziali, Portolano prevede delle convenzioni con asili nido per rendere meno gravoso il costo a carico dei propri dipendenti. Anche le aziende danesi offrono principalmente vantaggi riguardi la flessibilità sul luogo di lavoro, ma a differenza delle aziende italiane, i dipendenti hanno una maggiore autonomia nel modificare secondo le proprie esigenze gli orari e i luoghi di lavoro. Inoltre, offrono la possibilità di ridurre la settimana lavorativa a quattro giorni (lunedì-giovedì) aumentando l'orario di lavoro quotidiano. In generale si può affermare che le sia le aziende italiane che quelle danesi cercano di offrire politiche volte a incrementare la flessibilità sia oraria che del luogo di lavoro per favorire il raggiungimento dell'equilibrio dei propri dipendenti.

Tabella 3.4: Riassunto politiche offerte dalle aziende

	Aziende Italiane			Aziende Danesi		
	Webranking	Wide Group	Portolano Cavallo	PanzerGlass	Siemens Gamesa	Bitzer Electronics
Flexible Work Arrangements						
Flessibilità oraria	1 ora in ingresso e in uscita	Orario flessibile in entrata e in uscita	15 min in ingresso e in uscita	Possibilità di organizzazione del tempo soprattutto per i soggetti che passano lungo tempo distanti da casa per questioni lavorative	Possibilità di modificare gli orari della giornata lavorativa secondo le proprie necessità	Previsti diversi modelli di orario di lavoro flessibili adattabili alle esigenze
Flessibilità luogo di lavoro	Smartworking per max 5 giorni al mese	Smartworking per 3 giorni a settimana	Possibilità di usufruire di Smartworking in base alle proprie esigenze	Possibilità di usufruire di Smartworking anche fino al 100%	Possibilità di lavorare al di fuori dell'ufficio in base alle proprie esigenze	
Part-time	Previsti contratti	Garantito al rientro dalla maternità fino a 18 mesi	Previsti contratti	Previsti contratti	Previsti contratti	Previsti contratti

Settimana lavorativa compressa					Possibilità di ridurre i giorni di lavoro a 4 aumentando le ore lavorate	Possibilità di ridurre i giorni di lavoro a 4 aumentando le ore lavorate
Condivisione del lavoro						
Employer supported child care						
On site child care						
Vouchers			Convenzioni con asili nido e copertura sanitaria per sé e per i propri familiari	Previsti voucher volti a coprire le spese per i figli		
Parental leave						
Child care					6 settimane di retribuzione al 100% per prendersi cura dei figli	

L'approccio che le aziende hanno e hanno attuato nei confronti delle tematiche del Work-Life Balance, si può definire proattivo sia nel caso italiano sia nel caso danese. In generale c'è stata una trasformazione nel modo di concepire i dipendenti, non vengono più considerati come un costo che l'azienda deve sostenere ma come un investimento nel capitale umano che può portare l'azienda al successo. Infatti, ogni azienda intervistata ha specificato che la volontà di introdurre queste politiche diventando, di conseguenza, un'azienda sensibile agli equilibri dei propri dipendenti è derivata direttamente dai vertici dall'azienda stessa. Sia Webranking che Wide, hanno specificato che le politiche offerte a favore dei collaboratori rispecchiano esattamente quella che è la varietà della popolazione aziendale. Questo significa che l'introduzione di nuove politiche avverrà solo nel momento in cui ci saranno dipendenti che ne avranno la necessità, ciò dimostra che non hanno un piano strutturato di politiche predeterminate ma che esse si sviluppano e crescono insieme all'azienda. La tipologia di approccio nei confronti del Work-Life Balance influisce sicuramente sul clima organizzativo che si viene a creare. Le aziende italiane per ottenere un'analisi di clima oggettiva si sono affidati a Great Place to Work in quanto, come spiegato nella premessa metodologica, consiste nel sottoporre i dipendenti un questionario relativo al clima aziendale percepito. Per Webranking e Wide Group i risultati sono a disposizione nei grafici rispettivamente 3.4 e 3.7, mentre per Portolano Cavallo non ci sono dati disponibili. Per quanto riguarda le aziende danesi, Bitzer sottopone ai dipendenti un questionario che valuta la percezione del Work-Life Balance all'interno dell'azienda. Per analizzare l'impatto dell'introduzione delle politiche family friendly sulle aziende, vengono considerati i livelli di retention, turnover e i risultati dell'analisi del clima aziendale.

Tabella 3.4: Impatto introduzione politiche Work-Life Balance

	Aziende Italiane			Aziende Danesi		
	Webranking	Wide Group	Portolano Cavallo	PanzerGlass	Siemens Gamesa	Bitzer Electronics
Turnover	Inferiore alla media di settore	0	5%	Non hanno dati inerenti all'analisi	Non hanno dati inerenti all'analisi	5%

Assenteismo	Non hanno dati inerenti all'analisi	Non hanno dati inerenti all'analisi	0	Non hanno dati inerenti all'analisi	1-3 giorni	Non hanno dati inerenti all'analisi
Clima aziendale	90,20%	92,20%	Non hanno dati inerenti all'analisi	Non hanno dati inerenti all'analisi	Non hanno dati inerenti all'analisi	95%

Molti dati sono stati difficili da reperire in quanto le aziende intervistate, essendo dati sensibili, hanno preferito non divulgarli. Da quanto si evince dalla Tabella 3.4 l'introduzione delle politiche ha comportato, sia nel caso italiano che nel caso danese, una netta riduzione del turnover arrivando, nel caso di Wide, anche a 0; una riduzione anche dell'assenteismo soprattutto grazie all'introduzione di programmi flessibili che permettono ai dipendenti di giostrarsi la giornata lavorativa secondo le proprie esigenze; ed un incremento positivo della percezione del clima aziendale.

3.6 Conclusione

L'obiettivo di questa tesi è stato quello di confrontare le aziende italiane e quelle danesi a livello di Work- Life Balance. Come anticipato precedentemente i Paesi nordici sono sicuramente stati dapprima molto più sensibili al tema dell'equilibrio lavoro-vita privata dei propri dipendenti, per questo motivo hanno una cultura e una mentalità lavorativa molto diversa da quella italiana. Ma, dall'analisi delle aziende prese in considerazione, si evince che all'interno delle aziende italiane sta avvenendo un cambiamento nel modo di considerare i dipendenti, non più come un mero costo ma come un investimento. Questa maggiore sensibilità nei confronti delle tematiche a favore dei dipendenti porta le aziende italiane sullo stesso livello di quelle danesi. Infatti, sia dal punto di vista delle family friendly policies offerte, sia dall'impatto della loro introduzione sull'azienda i dati raccolti si equiparano.

In generale, però, rispetto alla Danimarca l'Italia ha mantenuto dei caratteri di unicità rintracciabili in un mancato investimento in politiche sociali rivolte a sostenere le famiglie in un'ottica di condivisione dei ruoli genitoriali e di coppia (Campanella & De Vita, 2017). Nonostante il tema del Work-Life Balance sia entrato a far parte dell'interesse comune, non ha ricevuto adeguati investimenti finanziari. L'idea che sta alla base del pensiero corrente in Italia è che la conciliazione Work-Life è volta a favorire

le donne sul lavoro invece di rispondere alle trasformazioni del mercato e alle condizioni dei lavoratori. La Strategia europea per l'Occupazione ha dato delle indicazioni per flessibilizzare il mercato attraverso strumenti di conciliazione Work-Life, non specificando però le azioni concrete da perseguire. Per questo motivo l'Italia ha "marginalizzato" la necessità di assistenza alle famiglie. Ma a questa scarsa incisività dell'azione pubblica, si contrappone un attivismo da parte delle aziende che cercano di offrire una risposta flessibile ai bisogni emergenti dei lavoratori.

Nei confronti internazionali sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, la Danimarca si distingue in generale come un paese con un basso livello di squilibrio. Guardando alle politiche sviluppate per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata per i soggetti che lavorano, si può sostenere che l'offerta di sostegni da parte dello Stato danese è ampia. Il governo danese ha avviato una serie di azioni volte a favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata, questi accordi hanno lasciato ampi margini alle aziende per gli adeguamenti secondo le singole necessità.

In conclusione, si può affermare che le differenze riscontrabili tra l'attuazione delle politiche in Italia e in Danimarca deriva dagli sperequati sostegni derivanti dai rispettivi Stati.

Di conseguenza, questo approccio, nel caso italiano, non crea una cultura a sostegno dell'equilibrio Work-Life ma anzi un atteggiamento di superficialità che sostiene il tipico modello di lavoro fordista. Nonostante ciò, a livello territoriale si è creata una rete di attori che ampliano politiche per favorire lo sviluppo di family friendly policies a sostegno delle nuove richieste dei soggetti.

Il popolo danese, al contrario, essendo fortemente supportato dallo Stato in tema di Work-Life Balance ha sviluppato una cultura comune a tutti riguardante le nuove modalità di lavoro.

Conclusioni

Le tematiche di Work-Life Balance stanno sempre di più prendendo corpo all'interno delle vite quotidiane di ogni soggetto. La sensibilizzazione a questi temi ha mostrato essere di enorme vantaggio sia per le aziende sia per i dipendenti stessi. L'implementazione di politiche legate alla flessibilità, ai congedi parentali e al supporto per i genitori con figli ha dimostrato essere un elemento vincente a livello aziendale sia per quanto riguarda le relazioni che si vengono a creare nei luoghi di lavoro sia per quanto riguarda la performance dei singoli dipendenti e, di conseguenza, dell'azienda in generale. La decisione di investire in aspetti intangibili come il capitale umano deriva dalla maggiore consapevolezza e sensibilità su temi come quello del Work-Life Balance. Come dimostrato nel capitolo terzo, le aziende intervistate hanno un orientamento a sostegno dei dipendenti nel senso che hanno compreso e messo in atto una serie di concetti e pratiche utili a sostenere il benessere dei dipendenti. Il punto focale è che esse non hanno intrapreso questo percorso per una motivazione meramente economica ma in quanto c'è una cultura alla base delle aziende che va oltre il denaro. Dall'analisi dei casi aziendali si evince che molte aziende stanno iniziando a perseguire questa strada dati i notevoli benefici fisici ed economici che le family friendly policies possono apportare. Anche se i risultati ottenuti dall'analisi dei casi mostrano che Italia e Danimarca a livello numerico si equiparano, la differenza rilevata riguarda la cultura non solo a livello di popolo organizzativo ma anche a livello di intervento statale. In Italia il sostegno deriva direttamente dalle aziende, di conseguenza, non c'è una vera e propria direttiva che porti ad un cambiamento della cultura. In Danimarca queste tematiche sono insite nelle persone che non vogliono "lavorare per vivere" ma "vivere per lavorare". Ciò dimostra che per raggiungere i risultati desiderati le imprese italiane dovrebbero costruire una cultura e un clima aziendale adeguato evitando la formazione di discriminazioni di qualsiasi genere. Questo certamente dovrebbe essere maggiormente sostenuto anche dallo Stato con una maggiore sensibilizzazione che allontana i lavoratori dall'idea che l'unico modello di lavoro è quello fordista. Per fare ciò tutti i dipendenti dovrebbero avere la possibilità di attingere a delle politiche, anche create su misura, che permettano loro di mantenere un livello lavorativo adeguato dedicandosi contemporaneamente ad altre esigenze personali.

In conclusione, si può affermare che il mondo del lavoro ha subito un netto cambiamento. Mentre una volta il lavoratore veniva considerato come elemento avente la sola funzione di produrre valore economico, ora le aziende hanno compreso quanto il benessere del singolo renda l'azienda più performante, di conseguenza, l'elemento importante su cui investire è proprio il capitale umano. L'applicazione delle politiche di Work-Life Balance risulta essere una risposta vincente, dipendenti soddisfatti e quindi più produttivi ed aziende con performance più elevate.

Bibliografica e Sitografia

- Abendroth, A.-K., & den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*, 234-256.
- Afroze, R. (2020). Exploring Work-Life Balance Practices in the United Kingdom and Italy. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 13-30.
- Aityan, S., & Gupta, T. (2012). Challenges of employee loyalty in corporate America. *Business and Economics Journal*, 1-13.
- Akter, K., Ali, M., & Chang, A. (2021). A review of work-life programs and organizational outcomes. *Personnel Review*.
- Allen, N., & Grisaffe, D. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 209-236.
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 414-435.
- Allen, T., Cho, E., & Meier, L. (2014). Work-Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 99-121.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 278-308.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 308-323.
- Arif, B., & Farooqi, Y. (2014). Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among University Teachers: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 24-29.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Labeling processes in the organization: Constructing the individual. In L. Cummings, & B. Staw, *Research in organizational behavior* (p. 413-461). Greenwich: JAI Press.
- Ashforth, B., Kreiner, G., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 472-491.
- Auerbach, J. (1990). Employer-supported child care as a women-responsive policy. *Journal of Family Issues*, 384-400.
- Awan, N., & Bangwar, M. (2013). Absenteeism due to Stress and Work life Balance in Public & Private Sector Organizations at rawlpindi/Islamabad. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 749-759.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23-33.

- Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J., & Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 496-513.
- Baltes, B., Clark, M., & Chakrabarti, M. (2009). Work-life balance: the roles of work-family conflict and work family facilitation. In A. Lingley, S. Harrington, & N. Page, *Handbook of Positive Psychology and Work* (p. 491-521). New York: Oxford University Press.
- Baltes, B., Clark, M., & Chakrabarti, M. (2009). Work-life balance: the roles of work-family conflict and work family facilitation. In A. Lingley, S. Harrington, & N. Page, *Handbook of Positive Psychology and Work* (p. 491-521). New York: Oxford University Press.
- Barney, C., & Elias, S. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship. *Personnel Review*, 487-502.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 656-665.
- Bartolome, F., & Evans, P. (1979). Must success cost so much? *Harvard Business Review*, 137-148.
- Beauregard, A., & Lesley, C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 9-22.
- Bello, Z., & Tanko, G. (2020). Review of Work-Life Balance Theories. *GATR Global Journal of Business and Social Science Review*, 217-227.
- Bronzo, E. (2017, marzo 06). *Portolano Cavallo primo studio legale premiato come Best workplace in Italia*. Tratto da il Sole 24 ore:
<https://www.ilsole24ore.com/art/portolano-cavallo-primo-studio-legale-premiato-come-best-workplace-italia--AEohKki>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Worklife balance: Definitions, causes, and consequences. In T. Theorell, *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health: From Macro-level to Micro-level Evidence* (p. 1-15). Switzerland: Springer.
- Bruck, C., Allen, T., & Spector, P. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: a finer-grained analysis'. *Journal of Vocational Behavior*, 336-353.
- Bulger, C., Matthews, R., & Hoffman, M. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strenght, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 365-375.
- Buoncuore, F., & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 91-108.
- Campanella, G., & De Vita, L. (2017). Work Life Balance tra limiti istituzionali e pratiche innovative. *Scientific Journal on Digital Cultures*, 35-48.
- Camuffo, A., & Comacchio, A. (2005). Linking Intellectual Capital and Competitiva Advantage: A Cross-Firm Competence Model for North-East Italian SMEs in the Manufacturing Industry. *Human Resource Development International*, 361-377.

- Carless, S., & Wintle, J. (2007). Applicant Attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 394-404.
- Carlson, D. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 236-253.
- Carta, F. (2019). Female labour supply in Italy: the role of parental leave and child care policies. *Questioni di economia e finanza*, 5-21.
- Casper, W., & Buffardi, L. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 391-410.
- Catanzaro, D., Moore, H., & Marshall, T. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of business and psychology*, 649-662.
- Cegarra-Leiva, D., Sanchez-Vidal, E., & Cegarra-Navarro, J. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The international Journal of Human resource Management*, 91-108.
- Christensen, K., & Staines, G. (1990). Flextime: A Viable Solution to Work/Family Conflict? *Journal of Family Issues*, 455-476.
- Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 747-770.
- Cohen, J. (2002). I/Os in the know offer insights on Generation X workers. *Monitor on Psychology*, 66-7.
- Connelly, R., Degraff, D., & Willis, R. (2002). If you build it, they will come: parental use of on-site child care centers. *Population Research and Policy Review*, 241-273.
- Conradie, W.J., & de Klerk, J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, 1-12.
- Cousins, K., & Robey, D. (2015). Managing work-life boundaries with mobile technologies. *Technology & People*, 34-71.
- Cowan, R., & Hoffman, M. (2007). The flexible organization: How contemporary employees construct the Work/Life Border. *Qualitative Research Reports in Communication*, 37-44.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life "Balance" in Europe. *Acta Sociologica*, 379-393.
- De Menezes, L., & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 1051-1070.
- den Dulk, L., Van Doorne-Huiskes, A., & Schippers, J. (2001). *Work-Family Arrangements in Europe*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Desrochers, S., & Sargent, L. (2004). Boundary/Border Theory and Work-Family Integration. *Organization Management Journal*, 40-48.

- Dex, S., & Scheibl, F. (1999). Business performance and family friendly policies. *Journal of General Management*, 22-37.
- Dogan Al, A., & Anil, I. (2016). The Comparison of the individual performance levels between full-time and part-time employees: The Role of job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 382-391.
- Eaton, S. (2003). If you can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations A Journal of Economy and Society*, 145-167.
- Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 178-199.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- Ezzedeen, S., & Zikic, J. (2015). Finding Balance Amid Boundarylessness: An interpretative study of Entrepreneurial Work-Life Balance and Boundary Management. *Journal of Family Issues*, 1546-1576.
- Feldman, D. (1990). Reconceptualizing the Nature and Consequences of Part-Time Work. *Academy of Management Review*, 103-112.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 387-400.
- Forth, J., Lissenburgh, S., Callender, C., & Millward, N. (1996). *Family-friendly Work Arrangements in Britain*. London: Department for Education and Employment .
- Fredriksen-Goldsen, K., & Scharlach, A. (2001). *Families and work: New directions in the 21st century*. New York: Oxford University Press.
- Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2002). Life-management strategies of selection, optimization and compensation: measurement by self-report and construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 642-662.
- Fried, M. (1998). *Taking Time: Parental Leave Policy and Corporate Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Friedman, D. (2001). Employer Supports for Parents with Young Children. *The Future of Children*, 62-77.
- Frone, M. (2003). Work-family balance. In J. Quick, & T. LE, *Handbook of Occupational Health Psychology* (p. 143-162). Washington DC: American Psychological Association.
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 1524-1541.
- Galinsky, E., & Stein, P. (1990). The Impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life. *Journal of Family Issues*, 368-383.

- Gallie, D. (2003). The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*, 61-79.
- Garvey, G. (2007). Drawing a line in the sand: Norder/boundary theories and games. In ACM, *Sandbox'07: Proceedings of the 2007 ACM SIGGRAPH Symposium on Video Games* (p. 47-54). New York: ACM New York.
- Gephart, R. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 454-462.
- Gilbert, L., Hallet, M., & Eldridge, N. (1994). Gender and dual-career families: Implications and applications for the career counseling of women. In W. Walsh, & S. Osipow, *Career counseling for women* (p. 135-164). Hillsdale: Erlbaum Associates.
- Glass, J., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 313-337.
- Graebner, M., Martin, J., & Roundy, P. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 276-284.
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. *International journal of environmental research and public health*, 1-20.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management review*, 72-92.
- Greenhaus, J., & Allen, T. (2006). *Work-family balance: Exploration of a concept*.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 76-88.
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 510-531.
- Guest, D. (2002). Perspectives in the study of work-life balance. *Social Science Information*, 255-279.
- Guest, D. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 255-279.
- Hall, D., & Parker, V. (1993). The role of workplace flexibility in managing diversity. *Organizational Dynamics*, 5-18.
- Han, W., Ruhm, C., & Waldfogel, J. (2009). Parental Leave Policies and Parents' Employment and Leave-Taking. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29-54.
- Hanson, G., Hammer, L., & Colton, C. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 249-265.
- Harish, K., & Chakraborty, S. (2013). Work Life Balance (WLB): A Key to Organizational Efficacy. *Aweshkar Research Journal*, 62-70.

- Harker, L. (1996). The family-friendly employer in Europe. In S. Lewis, & J. Lewis, *The work-family Challenge: Rethinking Employment*. London: Sage Publications.
- Hipp, L., Morrissey, T., & Warner, M. (2017). Who participates and Who Benefits From Employer-Provided Child-Care Assistance? *Journal of Marriage and Family*, 614-635.
- Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life Balance as Source of Job Dissatisfaction and Withdrawal Attitudes. An Exploratory Study on the Views of Male workers. *Personnel Review*, 145-154.
- INPS. (2016, Agosto 10). *Congedi parentali e riposi per allattamento*. Tratto da INPS: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=46130#:~:text=Il%20congedo%20parentale%20compete%2C%20in,continuativo%20o%20frazionato%20non%20inferiore>
- INPS. (2016, Marzo 31). *Maternità e Paternità*. Tratto da INPS: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=46122>
- INPS. (2021, Febbraio 16). *Congedo papà (nascita, adozione o affidamento bambino)*. Tratto da INPS: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=50584>
- Jaekwon, K., SeungUK, H., & Walter, A. (2013). Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance: Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management. *Public Personnel Management*, 545-565.
- Jaumotte, F. (2004). Labour force participation of women: Empirical evidence on the role of policy and other determinants in OECD countries. *OECD Economic Studies*, 51-108.
- Jung Jang, S., & Zippay, A. (2009). The Juggling Act: Managing Work-Life Conflict and Work-Life Balance. *Family in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 84-90.
- Kabst, R. (2008). Effects of Work-Family Human Resource Practices: A Longitudinal Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Kahn, R., & Quinn, R. (1970). Role stress: A framework for analysis. In A. McLean, *Occupational mental health* (p. 50-115). New York: Rand McNally.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 323-327.
- Kanwar, Y., Singh, A., & Kodwani, A. (2009). Work-Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in the IT-Ites Industry. *The Journal of Business Perspective*, 1-12.
- Khateeb, F. (2020). Review of fieldwork of major theories based on Work Life Balance. *Cross-Cultural Management Journal*, 124-143.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time. In C. Cooper, & D. Rousseau, *Trends in Organisational Behavior* (p. 79-93). Chichester: John Wiley & Sons.
- Konrad, A., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 1225-1237.

- Korpi, W. (2000). Faces of Inequality: Gender, Class and Patterns of Inequalities in Different Types of Welfare States'. *Social Politics*, 127-191.
- Kossek, E., & Lautsch, B. (2012). Work-family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 152-171.
- Kossek, E., Noe, R., & DeMarr, B. (1999). Work-family role synthesis: Individual, family and organizational determinants. *International Journal of Conflict Resolution*, 102-129.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 261-268.
- Kreiner, G. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 485-507.
- Kreiner, G., Hollensbe, E., & Sheep, M. (2006). Where Is the "Me" Among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance. *The Academy of Management Journal*, 1031-1057.
- Lambert, A., Marler, J., & Gueutal, H. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 107-117.
- Lambert, S. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 239-257.
- Lambert, S. (2000). The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 801-815.
- Lavassani, K., & Movahedi, B. (2014). Developments in theories and measures of work-family relationships: from conflict to balance. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 6-19.
- Lave, J., & Wegner, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 201-213.
- Lee, S.-Y., & Hong, J. (2011). Does Family Friendly Policy Matter? Testing its impact on Turnover Performance. *Public Administration Review*, 870-879.
- Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R., & Bosley, S. (2010). Retention, Turnover and Return - A Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, 391-406.
- Lobel, S., & Kossek, E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the "family friendly" organization. In E. Kossek, & S. Lobel, *Managing diversity: Human Resource strategies for transforming the workplace* (p. 221-243). Cambridge: Blackwell.
- Lockwood, N. (2003). *Work/life balance: challenges and solutions*. Society for Human Resource Management.
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

- Macchioni, E., & Prandini, R. (2019). Work-Life Balance Measures of Working Carers and Well-Being Satisfaction within Couple Relationships: The Results of an Italian Policy Looking through the Gender Lens. *Social Sciences*, 1-15.
- Marginson, P., & Sisson, K. (2006). Working time patterns: Confirming the significance of the sector. In P. Marginson, & K. Sisson, *European Integration and Industrial Relations* (p. 271-288). London: Palgrave Macmillan.
- Marks, S., & MacDermid, S. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417-432.
- Martocchio, J., & Harrison, D. (1993). To be There or not to be there? Questions, theories, and methods in absence research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 259-329.
- Masuda, A., Poelmans, S., Allen, T. S., Lapierre, L. C., & Moreno-Velasquez, I. (2021). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction and turnover intentions. *Applied Psychology: An International Review*, 1-29.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 158-167.
- McDonald, P., Bradley, L., & Brown, K. (2005). Explanations for the provision utilization gap in work-family policy. *Women in Management Review*, 37-55.
- Meier, G. (1978). *Job sharing: A new pattern for quality of work and life*. Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Mita, M., Aarti, K., & Ravneeta, D. (2014). Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Science*, 154-164.
- Mohd, I., Shah, M., Anwar, N., & Mahzumi, N. (2016). Work-life Balance: The effect on Absenteeism among Employees in a Malaysian Utility Company. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 154-157.
- Morris, M., & Madsen, S. (2007). Advancing work-life integration in individuals, organizations, and communities. *Advances in developing human resources*, 439-454.
- Moshavi, D., & Koch, M. (2005). The adoption of family-friendly practices in family-owned firms. *Community, Work and Family*, 237-249.
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (2017). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation - A Critical Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 62-74.
- Naithani, P. (2010). Overview of Work-Life Balance Discourse and its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science*, 148-155.
- Nicholson, N., & Martocchio, J. (1995). The management of absence: What do we know? What can we do? In G. Ferris, *Handbook of human resource management* (p. 567-614). Oxford: Oxford University Press.

- Nippert-Eng, E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nord, R., Fox, S., Phoenix, A., & Viano, K. (2002). Real-World Reactions to Work-Life Balance Programs: Lessons for Effective Implementation. *Organizational Dynamics* , 223-238.
- Pandolfini, V. (2012). Work-life balance in a capability perspective: an Italian case study of "flexible couples". *European Review of Labour and Research*, 45-54.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J., & Granrose, C. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational behavior*, 339-356.
- Perry-Smith, J., & Blum, T. (2000). Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal* , 1107-1117.
- Piszczek, M., & Berg, P. (2014). Expanding the boundaries of boundary theory: Regulative institutions and work-family role management . *Human Relations*, 1-76.
- Poelmans, S., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies. *International Journal of Manpower*, 128-147.
- Ponzellini, A. (2006). Work-Life Balance and Industrial Relations in Italy. *European Societies*, 273-294.
- Randall, S., Bennet, N., & Liden, R. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 219-227.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Feldt, T., & Pulkkinen, L. (2008). Work-family conflict and psychological well-being: stability and cross-lagged relations within one- and six- year follow-ups. *Journal of Vocational Behavior*, 37-51.
- Rincy, V., & Panchanatham, N. (2014). Work life balance: a short review of the theoretical and contemporary concepts. *Cotinenta J. Social Sciences*, 1-24.
- Rodriguez-Sanchez, J., Gonzales-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-14.
- Roehling, P., Roehling, M., & Moen, P. (2001). The Relationship Between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty: A Life Course Perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 141-170.
- Ronen, S., & Primps, S. (1981). The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes. *Academy of Management Review*, 61-74.
- Ross, D. S., & Vasantha, S. (2014). A Conceptual Study on Impact of Stress on Work-Life Balance. *Sai Im Journal of Commerce & Management*, 61-65.
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the Dutch experience. *Journal of Organizational Behavior*, 107-123.
- Shaw, J. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 187-213.

- Simkin, C., & Hillage, J. (1992). *Family-friendly Working: New Hope or Old Hype?* Brighton: Institute for Manpower Studies.
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research Quality Life*, 229-254.
- Sirgy, M., & Lee, D.-J. (2016). Work-Life Balance: A Quality-of-Life Model. *Applied Research Quality Life*, 1059-1082.
- Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 241-302.
- Sivatte, I., Gordon, J., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). The impact of work-life culture on organizational productivity. *Personnel Review*, 883-905.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Stanton, J., Balzer, W., Smith, P., Parra, L., & Ironson, G. (2001). A general measure of work stress: The stress in General Scale. *Education and Psychological Measurement*, 866-888.
- Steiber, N. (2009). Reported Levels of Time-based and Strain-based Conflict Between Work and Family Roles in Europe: A Multilevel Approach. *Social Indicators Research*, 469-488.
- Thakur, M., Bansal, A., & Maini, R. (2018). Job sharing as a tool for housewives in the Indian labor market. *Gender in Management: An International Journal*, 350-366.
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). When work-life benefits are not enough: the influence of work-life culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-life conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 392-415.
- Thompson, C., Jahn, E., Kopelman, R., & Prottas, D. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issue*, 545-565.
- Thompson, R., Payne, S., & Taylor, A. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 726-749.
- Tracy, S. (2020). Interview planning and design: structuring, wording, and questioning. In S. Tracy, *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (p. 156-180). Wiley & Sons.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 82-111.
- Wib, T. (2017). Paths towards Family-friendly Working Time Arrangements: COmparing Workplaces in Different Countries and Industries. *Social Policy & Administration*, 1406-1430.
- Williams, F. (2001). In and beyond New Labour: Towards a new political ethics of care. *Critical Social Policy*, 467-493.

- Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 301-326.
- Yamamoto, H. (2009). *Retention Management of Talent: A study on Retention in Organizations*. Tokyo: Chuokeizai-sha.
- Yasbek, P. (2004). *The business case for firm-level work-life balance policies: A review of the literature*. Wellington, New Zealand: Department of Labour.
- Zedeck, & Mosier. (1990). Work in the Family and Employing Organization. *American Psychologist*, 240-251.
- Zheng, C., Molineux, L., Mirchekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee relations*, 354-379.

