

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

595

ANNO LIII – N. 12
DICEMBRE 2017

ISPER

L'impatto del progresso tecnologico sul mercato e sul diritto del lavoro

Maria Luisa Giancaspro - Amelia Manuti - Michele Turchiano
“Il valore che crea valore”: la centralità del capitale umano per lo sviluppo di un piano di welfare aziendale

Alice Daneo - Monica Molino - Claudio G. Cortese
Soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita: reciproche influenze

Luca Mori
Filosofia in azienda per l'equipaggiamento del personale, ovvero: come allenarsi ad estendere i confini del “pensabile” organizzativo

RISORSE UMANE FOCUS

A proposito di impatto del progresso tecnologico...e soddisfazione

Centro Studi ISPER
Personale Internazionale: Il Disagio a Tokyo - Giappone

ISPER

CORSO DANTE 124/A – 10126 TORINO



COMITATO DI DIREZIONE

Ing. Giancarlo BIANCHI
Presidente AIAS
Associazione professionale Italiana Ambiente e Sicurezza

Dr. Massimo BOTTELLI
Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano
ASSOLOMBARDA

Dr.ssa Marella CARAMAZZA
Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione

Dr. Fabio CERCHIAI
Presidente ANIA
Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI
Presidente Nazionale AIDP

Dr. Giuseppe DE RITA
Presidente CENSIS
Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali

Dr. Giancarlo DURANTE
Presidente FBA Fondo Banche Assicurazioni

Prof. Franco FONTANA
Direttore LUISS Business School

Dr. Giovanni GODINO
Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Relazioni Industriali GTT Gruppo Torinese Trasporti S.p.A.

Prof. Pietro ICHINO
Professore Ordinario di Diritto del Lavoro Università Statale di Milano

Prof. Michele LA ROSA
Sociologo del Lavoro
Direttore della Rivista "Sociologia del Lavoro" Co-responsabile CIDoSPeL - Centro internazionale di documentazione e studi sociologici sui problemi del lavoro



Dr. Franco PORRARI
Membro del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPDAP

Dr. Giuseppe ROMA
Segretario Generale e fondatore dell'Associazione per le città italiane RUR Rete Urbana delle Rappresentanze

Sen. Dr. Maurizio SACCONI
Senato della Repubblica

Prof. Tiziano TREU
Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università Cattolica - Milano - Roma
Presidente CNEL

Direzione e Redazione: ISPER -  Corso Dante 124/A - 10126 Torino -  Tel. 011.66.47.803

 Internet: www.isper.org -  E-mail: isper@isper.org

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

Protezione dei dati personali

Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarLa sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 124/A - 10126 Torino - E-mail: isper@isper.org. I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.



Fine anno

Un punto di passaggio rituale più che reale.

Funzionale tuttavia ad una sorta di *prima/dopo*: qualche non necessario - ma gradito - completamento ed a qualche gradito - e *necessario* - ampliamento”.

Nel primo caso, due articoli che, in qualche modo, “chiudono” altrettante iniziative ISPER:

- “*L’impatto del progresso tecnologico sul mercato e sul diritto del lavoro*”, un resoconto redazionale - approvato dall’interessato - dell’intervento di apertura del Professor *Ichino* alla Focus Conference di Milano presso UniCredit del 9 ottobre promossa dalla Fondazione ISPER - Carlo Actis Grosso sullo stesso tema;
- “*La centralità del capitale umano per lo sviluppo di un piano di welfare aziendale*”, una ricerca congiunta Università-Azienda che è anche un ulteriore contributo ai progetti ISPER al riguardo: la Focus Conference presso Assolombarda del 6 giugno ed il conseguente numero speciale di novembre di questa rivista.

Nel secondo, due altri articoli che “aprono” a prospettive non frequenti:

- “*La relazione fra soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita*”, una ricerca sul campo da parte del Dipartimento di Psicologia dell’Università di Torino;

o per nulla consuete:

- “*Filosofia in azienda per l’equipaggiamento del personale*” una novità, per di più “verificata” mediante un’esperienza aziendale sul “come allenarsi ad estendere i confini del ‘pensabile’ organizzativo”.

Un *prima/dopo a modo nostro*: approfondire l’oggi dove è possibile, esplorare il domani dove è plausibile. E attenzione costante alle fattibilità.

In questo numero

ISPER

L’impatto del progresso tecnologico sul mercato e sul diritto del lavoro

Maria Luisa Giancaspro - Amelia Manuti - Michele Turchiano

“Il valore che crea valore”: la centralità del capitale umano per lo sviluppo di un piano di welfare aziendale

Alice Daneo - Monica Molino - Claudio G. Cortese

Soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita: reciproche influenze

Luca Mori

Filosofia in azienda per l’equipaggiamento del personale, ovvero: come allenarsi ad estendere i confini del “pensabile” organizzativo

FOCUS

A proposito di impatto del progresso tecnologico... e soddisfazione

Centro Studi ISPER

Personale Internazionale: Il Disagio a Tokyo - Giappone

Soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita: reciproche influenze

L'articolo è estratto dalla tesi di laurea in Psicologia del Lavoro e del Benessere nelle Organizzazioni di Alice Daneo; tesi dal titolo "La relazione tra soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita: una ricerca sul campo". È stata discussa presso la Facoltà di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino. Relatore Prof. Claudio G. Cortese. È una delle tre tesi scelte per i Premi 2016-2017 "Giuseppe Capo" della Fondazione ISPER. Tesi pubblicata nei Quaderni della Fondazione ISPER Carlo Actis Grosso.

**Alice Daneo -
Monica Molino -
Claudio G. Cortese**

Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino.

Introduzione

Nonostante diversi autori si siano occupati di studiare e analizzare l'eventuale esistenza di una relazione tra soddisfazione di vita e soddisfazione lavorativa, così come l'influenza che possono esercitare nell'ambiente di lavoro, le ricerche condotte in questa direzione hanno spesso mostrato risultati contrastanti. Se alcuni studi hanno infatti messo in evidenza la presenza di correlazioni positive tra i due costrutti, altri hanno segnalato, invece, come queste variabili siano inversamente correlate tra di loro; altre ricerche, infine, hanno concluso che non vi è alcuna relazione tra soddisfazione di vita e lavorativa.

La Soddisfazione di vita

Linley, Maltby, Wood, Osborne e Hurling (2009) ritengono che la soddisfazione di vita sia un importante indicatore del benessere soggettivo considerato come il risultato della soddisfazione media della persona in ciascun ambito significativo della propria esistenza. Per quanto riguarda la soddisfazione lavorativa, in letteratura è possibile riscontrare un accordo rispetto al fatto che non sia semplice fornirne una definizione esaustiva e individuarne i molteplici aspetti. Tale costrutto è stato, infatti, interpretato come: "Il modo in cui le persone si sentono riguardo il loro lavoro e i suoi diversi aspetti. È la misura in cui alle persone piace (soddisfazione) o non piace (insoddisfazione) il loro lavoro" (Spector, 1997, p.2) e come: "Uno stato emotivo positivo o piacevole risultante dalla valutazione del proprio lavoro" (Locke, 1997, p. 1300), ma non vi sono rassegne o meta-analisi che forniscano un elenco dei differenti fattori in cui essa si articola.

La Soddisfazione lavorativa

La relazione tra soddisfazione di vita e soddisfazione lavorativa

Tre ipotesi sulla relazione tra soddisfazione di vita e soddisfazione lavorativa

In letteratura è possibile individuare principalmente tre differenti ipotesi utilizzate per spiegare la relazione tra soddisfazione di vita e soddisfazione lavorativa (Steiner e Truxillo, 1987; Iverson e Maguire, 2000).

1) Ipotesi del "travaso": Postula l'esistenza di una relazione positiva tra soddisfazione di vita e lavorativa sostenendo che la soddisfazione in un particolare dominio della vita si estenda anche alle altre aree.

Le teorie Bottom-up

2) Ipotesi della compensazione: Presuppone, in opposizione alla prima ipotesi, l'esistenza di una relazione negativa tra i due costrutti, considerando che una persona insoddisfatta rispetto al proprio lavoro sarà più predisposta a compensare questo inappagamento impegnandosi in attività al di fuori dell'ambito lavorativo.

3) Ipotesi della segmentazione: Sostiene la mancanza di qualsiasi tipo di relazione tra soddisfazione di vita e lavorativa.

In aggiunta alle tre ipotesi discusse, Near, Rice e Hunt (1980) hanno proposto l'ipotesi della disgregazione, che considera la relazione tra soddisfazione di vita e soddisfazione lavorativa variabile e quindi dipendente dall'importanza che una persona attribuisce al proprio lavoro.

Erdogan, Bauer, Truxillo e Mansfield (2012) sostengono che l'analisi delle teorie bottom-up secondo le quali le persone sviluppano un generale senso di benessere soggettivo attraverso la somma del benessere provato in diversi domini della vita quali il matrimonio, il lavoro, la famiglia, permetta di evidenziare il legame tra lavoro e soddisfazione di vita. Tali teorie sono state raggruppate da Diener, Oishi e Lucas (2002) e successivamente da Erdogan e colleghi (2012) in tre macro categorie.

1) Teorie basate sul bisogno: sono fondate sull'idea che la soddisfazione di vita di un lavoratore sia il risultato della soddisfazione dei suoi molteplici bisogni e comprendono, quindi, la teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow (1970), la teoria delle discrepanze multiple di Michalos (1985), il *self-concordance model* di Sheldon e Elliot (1999);

2) Teorie basate sull'attività: La più nota è la *flow theory* (teoria del flusso; cfr. Csíkszentmihályi, 1975), che descrive la condizione *flow* come: "uno stato mentale in cui una persona è totalmente immersa in un compito con un conseguente rafforzamento della motivazione". Si tratta, in tal senso, di uno stato di completa gratificazione che consegue dal sentirsi immersi totalmente nelle attività che si stanno svolgendo tanto da perdere quasi consapevolezza di sé, del tempo e della fatica (Argentero e Cortese, 2016). In accordo con questa prospettiva, l'impegno in attività significative e stimolanti con scopi chiari e feedback risulta nell'esperienza di flusso che porta ad un maggior benessere.

3) Tensione correlata al lavoro: Questa categoria di antecedenti che predicano la soddisfazione è stata aggiunta da Erdogan e colleghi (2012). Le tematiche maggiormente prese in considerazione relativamente alla tensione correlata al lavoro sono state, in generale, il conflitto lavoro-famiglia, i problemi di bilanciamento vita-lavoro e il contesto e la natura del lavoro svolto da un individuo come possibili fonti di stress che, di conseguenza, influenzano la soddisfazione di vita.

La ricerca

A seguito di un'approfondita analisi della letteratura è stata condotta una ricerca sul campo con l'obiettivo generale di comprendere se e quale impatto diverse caratteristiche lavorative possano esercitare sul benessere dei lavoratori. A tal fine è stato somministrato, a un campione di 52 soggetti di cui 36 donne e 16 uomini con un'età media di 43 anni, il diario "Io e il mio lavoro", costituito da 11 domande per un totale di 82

Metodologia, strumento utilizzato e procedura

La cornice teorica di riferimento

item con la richiesta di compilarlo per cinque volte nell'arco di due mesi, ovvero a due settimane di distanza tra una compilazione e l'altra. Nel giorno previsto per la compilazione, il venerdì, ai soggetti veniva inviata una mail di recall dal team di ricercatori. In tal modo è stato possibile rilevare le fluttuazioni, durante l'arco dei due mesi, delle variabili oggetto d'analisi, e le loro influenze reciproche. La cornice teorica di riferimento è il *Job demands-resources model* (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001), noto con l'abbreviazione *JD-R model*, e l'attenzione è stata posta, in particolare, su due aspetti, che rappresentano gli assunti centrali del modello:

1) l'influenza negativa e positiva che le *Job demands* (ovvero quegli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi del lavoro che richiedono un costante sforzo cognitivo ed emotivo) e le *Job resources* (ovvero quegli aspetti del lavoro che permettono a una persona di raggiungere gli obiettivi lavorativi, ridurre le richieste di lavoro e stimolare la crescita personale, l'apprendimento e lo sviluppo) possono esercitare sulla soddisfazione lavorativa;

2) l'eventuale impatto che domande e risorse lavorative possono avere sull'esaurimento mentale, definito come "la sensazione di essere sovraesposto e sfinito dalle domande emotive del proprio lavoro" (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli e Schreurs, 2003) e sul *work engagement*, uno stato mentale, legato al lavoro, positivo e caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento nelle proprie attività (Schaufeli, Bakker e Salanova, 2006).

Più precisamente, le *Job demands* prese in considerazione nella ricerca sono state:

- carico di lavoro
- richieste cognitive

mentre, in riferimento alle *Job resources*, sono state individuate

- opportunità di sviluppo professionale;
- supporto organizzativo percepito.

Le risposte fornite dai soggetti al questionario sono state raccolte in una matrice dati e successivamente analizzate utilizzando il pacchetto statistico SPSS 19. Allo scopo di verificare l'affidabilità delle scale relative a ciascuna variabile oggetto di interesse è stato calcolato il coefficiente alfa di Cronbach considerando, quale indice di affidabilità, un livello pari a $\alpha = .70$. Le scale utilizzate nella ricerca hanno mostrato, rispetto a tale coefficiente, valori adeguati e superiori alla soglia di riferimento.

Sulla base degli obiettivi di ricerca sono state condotte:

- analisi descrittive, tramite la standardizzazione delle medie su scala da 1 a 10, che hanno permesso la costruzione di una serie di indicatori grafici finalizzati all'osservazione dell'andamento congiunto delle variabili analizzate e delle loro fluttuazioni nell'arco delle somministrazioni;
- analisi di correlazione attraverso il calcolo del coefficiente di correlazione di Pearson, (r), con un livello di significatività pari a

$p < .05$ e $p < .01$.

Prendendo in considerazione quanto sostenuto nel *JD-R model*, ovvero che vi sia un legame profondo tra le caratteristiche del lavoro svolto da un individuo e il suo livello di benessere/malessere, è stata condotta l'analisi di correlazione relativa alle seguenti variabili:

- Soddisfazione lavorativa
- Soddisfazione di vita
- Intenzione di lasciare il lavoro
- Esaurimento mentale
- Work engagement
- Carico di lavoro
- Richieste cognitive
- Supporto organizzativo percepito;
- Opportunità di sviluppo professionale.

***I risultati della
ricerca: analisi di
correlazione e
fluttuazione
congiunta delle
variabili***

I risultati delle analisi condotte hanno messo in evidenza, in generale, l'esistenza di correlazioni statisticamente significative tra le variabili considerate, ad eccezione della soddisfazione di vita, la quale sembra correlare positivamente e in maniera significativa esclusivamente con la variabile supporto organizzativo percepito ($r = .28$; $p < .01$). Per quanto riguarda l'andamento della soddisfazione lavorativa in relazione alla fluttuazione delle richieste lavorative (obiettivo 1) i dati ottenuti dall'analisi delle correlazioni hanno messo in evidenza l'esistenza di una correlazione negativa statisticamente significativa tra soddisfazione lavorativa e carico di lavoro ($r = -.40$; $p < .01$), confermata dall'osservazione, nei grafici, dell'andamento congiunto tra le variabili che si presenta inverso mentre, non sono stati evidenziati risultati significativi in riferimento alle richieste cognitive.

I risultati delle analisi dimostrano, quindi, che le richieste di lavoro e, in particolare, il carico di lavoro, inteso come quantità di lavoro da svolgere sotto pressione temporale, ha un impatto negativo sulla soddisfazione lavorativa poiché è associato a diversi costi psicologici e/o fisiologici (Bakker et al., 2003).

Sempre in relazione al primo obiettivo di ricerca, è stata evidenziata una correlazione positiva statisticamente significativa tra la soddisfazione lavorativa ed entrambe le risorse di lavoro considerate ovvero, supporto organizzativo percepito ($r = .72$; $p < .01$) e opportunità di sviluppo professionale ($r = .63$; $p < .01$). Anche in questo caso i risultati sono stati confermati dall'osservazione dell'andamento congiunto delle variabili. In particolare la variabile opportunità di sviluppo professionale presenta, nel corso dell'arco temporale di somministrazione, un andamento sostanzialmente simile a quello della soddisfazione lavorativa tanto da raggiungere valori sovrapponibili nella quarta somministrazione.

Partendo dai due diversi processi psicologici messi in evidenza nel *JD-R model*, ovvero l'impatto che le richieste di lavoro esercitano sullo sviluppo dell'esaurimento mentale dei soggetti e il legame tra risorse lavorative e alti livelli di work engagement, sono stati costruiti il secondo ed il terzo obiettivo della ricerca ovvero l'osservazione dell'andamento della variabile esaurimento in relazione alla fluttuazione delle richieste e

delle risorse lavorative (obiettivo 2) e l'osservazione dell'andamento della variabile work engagement in relazione alla fluttuazione di richieste e delle risorse lavorative (obiettivo 3).

Rispetto all'obiettivo 2, i risultati dello studio hanno confermato l'esistenza di una correlazione positiva statisticamente significativa tra esaurimento mentale e carico di lavoro ($r=.36$; $p<.01$) che mostrano, inoltre, un andamento piuttosto simile nel corso del periodo di somministrazione, e negativa tra esaurimento mentale e supporto organizzativo percepito ($r=-.29$; $p<.05$); non sono stati invece evidenziati valori rilevanti in relazione alle richieste cognitive e le opportunità di sviluppo professionale. Tali risultati confermano, in parte, quanto sostenuto nel modello di riferimento ovvero, che le richieste lavorative abbiano un ruolo nello sviluppo dell'esaurimento mentale del soggetto inteso come la sensazione di essere sovraccaricato, emotivamente svuotato ed esausto a causa delle richieste poste dal proprio lavoro.

In relazione all'obiettivo 3, è stata messa in evidenza l'esistenza di correlazioni positive statisticamente significative tra la variabile work engagement ed entrambe le risorse di lavoro considerate, supporto organizzativo percepito ($r=.60$; $p<.01$) e opportunità di sviluppo professionale ($r=.65$; $p<.01$), anche se queste variabili sembrano seguire la medesima tendenza solo in alcuni specifici momenti del periodo di somministrazione.

Sulla base dei dati ottenuti e, in particolare, dei risultati delle analisi di correlazione, sembra che sia possibile parlare effettivamente dell'esistenza di un legame tra le risorse lavorative e i livelli di work engagement mostrati dal soggetto.

Anche in questo caso, quindi, i risultati delle analisi condotte supportano quanto sostenuto nel modello di riferimento, mostrando come le risorse di lavoro abbiano un ruolo importante nella soddisfazione di un soggetto poiché, non si limitano a mediare gli effetti negativi delle richieste di lavoro, ma hanno un potenziale motivazionale in se stesse.

Prendendo in considerazione il fatto che diverse ricerche hanno messo in evidenza l'esistenza di una relazione tra la soddisfazione di un soggetto e l'intenzione di lasciare il lavoro si è proceduto ad osservare l'andamento congiunto delle variabili nel tempo (obiettivo 4), che in base alla letteratura risulta essere inverso. Tale tendenza è stata confermata anche dalle analisi di correlazione che hanno messo in evidenza l'esistenza di una correlazione negativa statisticamente significativa tra intenzione di lasciare il lavoro e soddisfazione lavorativa ($r=-.36$; $p<.01$). A partire dai risultati ottenuti dallo studio condotto, sembra si possa inferire l'esistenza di un legame inverso tra soddisfazione lavorativa e intenzione di lasciare il lavoro, confermando la tesi secondo la quale tali variabili costituiscono domini tra di loro interconnessi.

Infine, avendo posto attenzione sulla possibile influenza reciproca tra soddisfazione di vita e soddisfazione lavorativa, è stato delineato l'ultimo obiettivo della ricerca al fine di osservare l'andamento congiunto di tali variabili nel tempo (obiettivo 5). Contrariamente a quanto atteso, l'analisi di correlazione non ha messo in evidenza l'esistenza di una correlazione statisticamente significativa tra le due variabili e l'osservazione del loro andamento congiunto ha mostrato come queste presentino, per la

maggior parte dell'arco temporale di somministrazione, un andamento inverso. Tali risultati non permettono, di conseguenza, di fare alcuna considerazione rispetto all'eventuale legame tra soddisfazione di vita e lavorativa e il loro andamento congiunto nel tempo.

Limiti della ricerca

Nonostante lo studio condotto abbia portato a risultati che hanno permesso, almeno in parte, di verificare quanto supposto negli obiettivi di ricerca, sono presenti alcuni limiti.

Il primo limite è legato alla numerosità del campione: la ricerca è stata condotta coinvolgendo 52 partecipanti, in maggioranza donne e, anche se Scherbaum e Ferreter (2009) sostengono che la numerosità minima del campione in un *diary study* è pari a 30 partecipanti, si tratta in ogni caso di un numero di persone ancora troppo esiguo per condurre analisi statistiche più approfondite ed effettuare generalizzazioni dei risultati ottenuti. In considerazione di quanto detto, ci si è quindi limitati a effettuare le analisi di correlazione e osservare l'andamento delle variabili nel tempo attraverso la costruzione di indicatori grafici.

Il secondo limite è legato allo strumento di ricerca: nonostante il *diary study* permetta di raccogliere dati longitudinali sull'esperienza dei soggetti (cosa che non è possibile attraverso gli strumenti di ricerca tradizionali), presenta comunque alcune controindicazioni. Innanzitutto il fatto che il diario richiede un maggior livello di impegno e coinvolgimento a causa della richiesta ripetuta di compilazione, e dunque può contenere solo un certo numero di domande. Inoltre, la stessa compilazione del diario può esercitare sui partecipanti un cambiamento nell'esperienza e nel comportamento di lavoro, oppure lo sviluppo di uno stile di risposta abituale che può portare a tralasciare alcune parti del questionario o alcune domande. Infine, nello studio presentato sono state utilizzate unicamente modalità di valutazione *self-report*, in cui al soggetto viene chiesto di comunicare un proprio stato interno esprimendo il suo grado di accordo rispetto a una serie di affermazioni, e non sono stati raccolti dati oggettivi.

Bibliografia

- Argentero, P., Cortese, C. G. e Piccardo, C. (a cura di) (2008). *Psicologia del lavoro*. Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W. Schaufeli, W. B. e Schreurs, P.J. (2003). *A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations*. *International Journal of Stress Management*, 10(1): 16-38.
- Cortese, C.G. (2005). *Motivare*. Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Csikszentmihályi, M. *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, Jossey-Bass, 1975.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. e Schaufeli, W. B. (2001). *The Job Demands - Resources Model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Diener, E., Oishi, S. e Lucas, R. (2002). *Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction*. In Snyder C.R., e Lopez, S.J. *The handbook of positive psychology*. New York. Oxford University Press.

- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M. e Mansfield, L. R. (2012). *Whistle while you work: A review of life satisfaction literature*. Journal of Management, 38 (4): 1038-1083.
- Iverson, R. D. e Maguire, C. *The Relationship between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community*. SAGE Journals, 53 (6): 807-839.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A.M., Osborne, G. e Hurling, R. (2009). *Measuring of happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures*. Elsevier, 47(8): 878-884.
- Locke, E. A. (1997). *The motivation to work: What we know*. *Advances in Motivation and Achievement*, 10: 375– 412.
- Michalos, A. C. (1985). *Multiple Discrepancies Theory (MDT)*. Social Indicators Research, 16 (4), 347-413.
- Near, J.P., Rice, R.W. e Hunt, R.G. (1987). *Job Satisfaction and Life Satisfaction: A profile analysis*. Social Indicators Research, 19: 383-401.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. e Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire*. Educational and Psychological Measurement, 66(4):701-716.
- Scherbaum, C. A. e Ferreter, J. M. (2009). *Estimating statistical power and required sample sizes for organizational research using multilevel modeling*. Organizational Research Methods, 12: 347-367.
- Sheldon, K. M. e Elliot A. J. (1999). *Goal Striving, Need Satisfaction, and Longitudinal Well-Being: The Self-Concordance Model*. Journal of Personality and Social Psychology, 76(3): 482-497.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Steiner, D. A. e Truxillo, D. M. (1987). *Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship: A test of the disaggregation hypothesis*. Journal of Organizational Behaviour, 8: 71-77.

Parole chiave

- Motivazione
- Psicologia del Lavoro
- Ricerche sul Personale

