



Newsletter di primavera 2013

Barometro svizzero delle risorse umane

Sommario

| | |
|--|---|
| Editoriale | 1 |
| Insicurezza lavorativa <i>Insicurezza lavorativa e soddisfazione professionale: una questione di cultura?</i> | 2 |
| Monotonia del lavoro <i>La monotonia delle mansioni lavorative favorisce dei comportamenti scorretti?</i> | 3 |
| Orientamento di carriera <i>In che modo l'orientamento di carriera influisce sul rapporto tra soddisfazione professionale e intenzione di dimettersi?</i> | 5 |
| Attualità | 7 |

Sito web:

www.hr-barometer.uzh.ch
www.hr-barometer.ethz.ch

Il Barometro svizzero HR è finanziato dal Fondo nazionale svizzero:



FONDS NATIONAL SUISSE
SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS
FONDO NAZIONALE SVIZZERO
SWISS NATIONAL SCIENCE FOUNDATION

Editoriale

Siamo lieti di presentare il primo numero della newsletter sul Barometro svizzero delle risorse umane (Barometro HR). Da quest'anno il nostro sondaggio rappresentativo, condotto periodicamente sulla situazione occupazionale in Svizzera, si avvale del sostegno del Fondo nazionale svizzero come progetto infrastrutturale. Il patrocinio FNS comporterà alcuni cambiamenti: l'indagine di mercato avrà una cadenza biennale, i rapporti verranno messi a disposizione in formato elettronico su una pagina web appositamente predisposta e i dati rilevati saranno accessibili pubblicamente via FORS per scopi di ricerca. Inoltre, a intervalli regolari sarà inviata una newsletter che vi informa sulle nostre attività nell'ambito del Barometro HR illustrando gli approfondimenti minuziosi eseguiti sulle risposte raccolte e presentando le pubblicazioni e gli eventi in programma.

Questo primo numero della newsletter contiene i rapporti sintetici su tre analisi che sono state condotte sui dati del Barometro HR. Lo scopo delle valutazioni è quello di chiarire nel dettaglio alcuni dei nessi ormai noti da tempo nell'Human Resource Management (HRM) tra diversi parametri e quindi di dimostrare lo specifico potenziale del rilevamento dati del Barometro HR per acquisire un vasto bagaglio di conoscenze nell'HRM. Il primo articolo è stato redatto sulla scorta del sondaggio 2012 e concerne gli influssi culturali (nella Svizzera tedesca e francese) sul rapporto tra insicurezza lavorativa e soddisfazione professionale.

Il secondo articolo considera l'impatto di aspettative più o meno marcate per quanto riguarda contenuti interessanti delle proprie mansioni sul rapporto tra mono-

tonia vissuta personalmente al posto di lavoro e comportamenti scorretti. Alla base dell'analisi vi è un sottocampione estratto per il sondaggio del 2010 e ripreso nel 2012. L'ultimo articolo si riferisce a un sottocampione del periodo di rilevamento 2007 - 2009 che, al pari di quello precedente, consente un'ampia visione longitudinale in quanto le stesse persone sono state intervistate per tre volte consecutive. Al suo interno viene esaminato da una nuova angolazione il rapporto di fondo esistente tra la soddisfazione professionale e la spinta a licenziarsi. Viene messo in rilievo inoltre l'importanza di un'osservazione dinamica delle interconnessioni per cogliere l'influenza sui diversi orientamenti di carriera.

Ci auguriamo che questa newsletter vi faccia conoscere il Barometro HR più da vicino. Accoglieremo con piacere feedback e riscontri di qualunque tipo. Vi ricordiamo che sul nostro sito web è possibile abbonarsi alla newsletter.

Gudela Grote & Bruno Staffelbach, editori

Insicurezza lavorativa e soddisfazione professionale: una questione di cultura?

Per la maggior parte delle persone che esercitano un'attività lavorativa la precarietà dell'impiego è un'esperienza traumatica che ha molteplici ripercussioni negative. I collaboratori che si preoccupano per il loro posto trovano minore gratificazione nello svolgimento delle proprie mansioni, sentono un legame meno forte con il datore di lavoro e, in taluni casi, accusano problemi psichici e fisici¹. È evidente quindi che l'insicurezza lavorativa ha pesanti conseguenze sia sul personale che sull'azienda nel suo complesso.

Il fenomeno può assumere diverse forme. In questo ambito, la paura di perdere il lavoro viene definita *insicurezza quantitativa*². Spesso, in occasione di riassetto organizzativi, il mantenimento del posto mette i collaboratori di fronte a una serie di penalizzazioni: riduzioni retributive, limitazioni della libertà decisionale o restrizioni delle possibilità di sviluppo. Se la paura, invece, si concentra sulla perdita di contenuti lavorativi fondamentali come l'autonomia, la partecipazione o le prospettive di avanzamento nella scala gerarchica si parla di *insicurezza qualitativa*.

In un'economia globalizzata ci si chiede se la dislocazione geografica e la componente culturale incidano

sulla percezione dell'insicurezza lavorativa. Le preoccupazioni di perdere il posto variano a seconda della cultura e del Paese? I lavoratori che vivono sulla propria pelle l'insicurezza *quantitativa* o *qualitativa* evidenziano un minore grado di soddisfazione nei confronti della loro attività professionale? In questo contesto, le differenze culturali assumono un peso specifico? In particolare per le aziende che operano a livello internazionale tali differenze possono avere un'importanza centrale nella pianificazione e nell'attuazione di tagli del personale o di ristrutturazioni.

I quesiti che si pongono al riguardo possono trovare una risposta attraverso i dati del Barometro HR 2012 raccolti da soggetti che esercitano un'attività lavorativa, per la precisione 334 nella Svizzera francese e 1035 nella Svizzera tedesca. L'esistenza effettiva di diversità a livello culturale tra le due regioni linguistiche è una realtà di fatto testimoniata nello studio GLOBE³. Nell'area germanofona l'orientamento alla performance e la rimozione delle incertezze sono molto più accentuate che in quella francofona.

I lavoratori che si muovono nelle culture caratterizzate da un'eliminazione pressoché totale delle incertezze cercano strutture e regole chiare all'interno dell'azienda e sono poco propensi ad accettare situazioni di instabilità. L'implicazione culturale della rimozione delle incertezze diventa così un fattore determinante nell'analisi delle conseguenze dell'insicurezza *quantitativa*, cioè del timore di perdere il posto di lavoro in quanto tale. Si può presumere che, a causa della tendenza a evitare le incertezze, la reazione alla perdita del posto di lavoro delle persone occupate nella Svizzera tedesca sia molto più acuta e che la loro soddisfazione professionale risulti di conseguenza inferiore a quella dei colleghi della Svizzera francese.

Le società meritocratiche, in cui viene premiato chi rende, assegnano un forte valore alla formazione, alle prospettive di carriera e alle prestazioni individuali e apprezzano gli incentivi materiali. La connotazione culturale dell'orientamento alla performance diventa quindi una discriminante ai fini della valutazione delle ricadute dell'insicurezza *qualitativa* causata da eventuali peggioramenti delle condizioni lavorative in termini di contenuti, promozioni e trattamento economico. Se ne può dedurre che la spiccata tendenza alla performance farà reagire gli occupati nella Svizzera tedesca con maggiore intensità all'insicurezza *qualitativa* del posto di lavoro collocando di riflesso la loro soddisfazione professionale al di sotto di quella degli omologhi romandi.

L'analisi dei dati evidenzia un'influenza negativa dell'insicurezza *quantitativa* e dell'insicurezza *qualitativa* sulla soddisfazione professionale dei dipendenti di ent-

rambe le regioni linguistiche svizzere. Il dato interessante che emerge riguarda il ruolo significativo che la cultura sembra ricoprire nell'insicurezza lavorativa.

Nella Svizzera tedesca, dove l'orientamento alla performance professionale ha una notevole rilevanza, i lavoratori reagiscono in modo più accentuato all'insicurezza *qualitativa* e presentano un grado di soddisfazione inferiore in confronto ai lavoratori della Svizzera francese di fronte a una stessa minaccia che mette a rischio il proprio posto di lavoro (vedi figura 1). Non è stato constatato un effetto simile nell'ambito dell'insicurezza *quantitativa*: nelle due regioni linguistiche la soddisfazione professionale si riduce in misura analoga se si verifica un aumento dell'insicurezza *quantitativa* (vedi figura 2).

Figura 1. Soddisfazione professionale einsicurezza lavorativa qualitativa

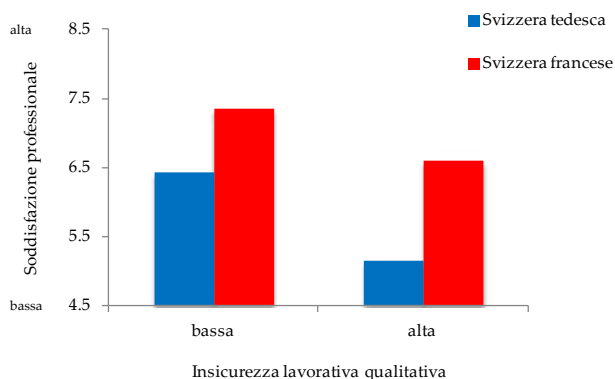
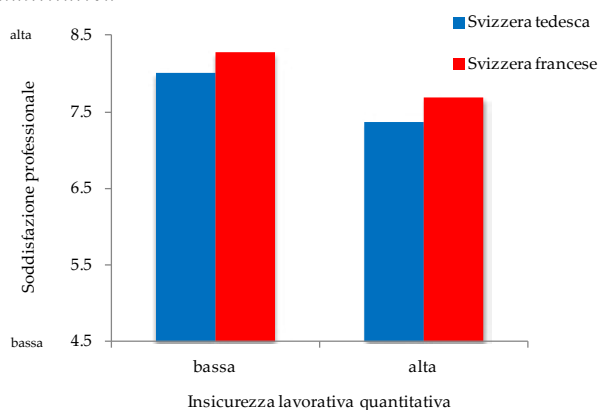


Figura 2. Soddisfazione professionale einsicurezza lavorativa quantitativa



In conclusione, i risultati indicano in entrambe le regioni linguistiche una soddisfazione a livelli minimi in uno stato diinsicurezza lavorativa sia *qualitativa* che *quantitativa*. Contro ogni previsione, le persone che esercitano un'attività lavorativa nella Svizzera tedesca e francese denotano reazioni altrettanto forti all'insicurezza lavorativa *quantitativa*. Il dato è spiegabile con la differenza meno vistosa tra la Svizzera tedesca e quella francese del fattore «rimozione dell'insicurezza» rispetto al fattore «orientamento alla performance».

Gli analisti sono riusciti a dimostrare peraltro che le diversità culturali relative all'orientamento alla performance nelle due aree possono influenzare notevolmente le reazioni dei lavoratori all'insicurezza lavorativa *qualitativa*. Alla luce di queste risultanze, è opportuno che, al momento di procedere a ristrutturazioni, i Paesi in cui prevale un approccio fortemente incentrato sulle prestazioni – come Cina, Olanda, Albania, Sudafrica, Corea del Sud e USA⁴ – cerchino di creare alcuni presupposti propizi, ad esempio attraverso una comunicazione aperta e trasparente, per conservare inalterata la soddisfazione dei collaboratori.

Anna Sender & Alexandra Arnold

Riferimenti bibliografici:

- Cheng, G., & Chan, D. (2007). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta Analytic Review. *Applied Psychology*, 57 (2), 272-303.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 3, 438-448.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Liu, Y., & Perrewé, P. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15 (4), 263-280.

La monotonia delle mansioni lavorative causa comportamenti scorretti?*

Quando un lavoratore svolge compiti ripetitivi acquisisce una sempre maggiore padronanza e rapidità in quanto il suo lavoro diventa una routine. In linea generale, la routine è un valore positivo da perseguire perché finisce per differenziare l'esperto dal profano¹. La standardizzazione dei processi lavorativi e l'eccessiva ripetitività delle mansioni può però portare a lungo andare a una percezione negativa del proprio lavoro, vissuto come poco vario e, quindi, monotono². La sensazione di monotonia induce il lavoratore a dedicare una minore attenzione a quanto sta facendo³ e a cercare di rompere il ritmo monocorde elaborando forme non sempre produttive. È quanto attestano numerose ricerche che mettono in evidenza rapporti di causa-effetto tra la monotonia e la navigazione in Internet per usi privati durante l'orario di lavoro, il mobbing nei confronti di colleghi,

* Lo studio è stato condotto grazie al generoso sostegno della Fondazione Ecoscienza

l'assenteismo, l'abuso di alcool e di sostanze stupefacenti⁴.

Questi atteggiamenti non conformi al codice etico dell'azienda si possono raggruppare sotto il termine di *comportamenti scorretti*, con una distinzione tra *comportamenti scorretti sul piano organizzativo* e *comportamenti scorretti sul piano interpersonale*. Il primo è rivolto verso il datore di lavoro e si manifesta, ad esempio, nel prolungamento indebito delle pause o nel sabotaggio della produzione. Il secondo, al contrario, è diretto verso gli individui all'interno dell'organizzazione e si estrinseca, ad esempio, con rimproveri offensivi a colleghi⁵.

I lavoratori hanno esigenze diverse nei confronti del proprio datore di lavoro per quanto concerne contenuti stimolanti e interessanti del lavoro⁶. In che modo, dunque, l'aumento della monotonia spinge il lavoratore ad adottare comportamenti scorretti? Quale ruolo giocano le aspettative individuali? I dati longitudinali del Barometro HR degli anni 2010 e 2012 consentono di esplorare queste dimensioni. Il secondo sondaggio sulle medesime persone dà la misura delle variazioni della monotonia percepita nel tempo. Complessivamente sono stati raccolti i dati di 346 lavoratori nella Svizzera tedesca e francese che nel periodo 2010-2012 non hanno né cambiato datore di lavoro né assunto una funzione completamente nuova.

I risultati dimostrano che i dipendenti le cui mansioni si sono fatte, secondo il proprio giudizio, più monotone nel 2012 rispetto al 2010 hanno assunto con maggiore frequenza comportamenti scorretti sul posto di lavoro. Il fenomeno si riscontra sia sul piano *organizzativo* che *interpersonale*. Inoltre dall'analisi dei dati emerge che un aumento della monotonia provoca un maggior numero di *comportamenti scorretti sul piano organizzativo* da parte dei dipendenti che aspirano a contenuti interessanti del proprio lavoro rispetto a quelli con aspettative più modeste (vedi figura 1). Non si è notato un effetto analogo per quanto riguarda il *comportamento scorretto sul piano interpersonale*. Gli occupati denotano un leggero incremento dei *comportamenti scorretti sul piano interpersonale* nei casi in cui cresce la monotonia del lavoro, indipendentemente dalle corrispondenti aspettative a questo proposito (vedi figura 2). Tuttavia, qualora il livello di monotonia diminuisca in tempi successivi, i lavoratori che non hanno attese particolari in termini di contenuti interessanti manifestano nell'insieme una maggiore frequenza di *comportamenti scorretti sul piano interpersonale* e una frequenza più o meno uguale di *comportamenti scorretti sul piano organizzativo* rispetto ai lavoratori esigenti.

Figura 1. Rapporto tra variazioni della monotonia e comportamento scorretto sul piano organizzativo

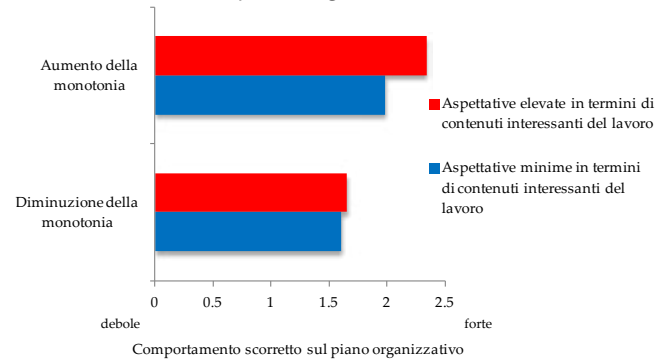
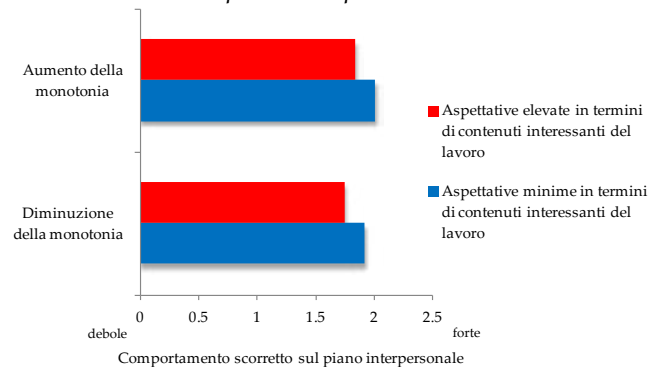


Figura 2. Rapporto tra variazioni della monotonia e comportamento scorretto sul piano interpersonale



Per concludere si può affermare che un aumento della monotonia causa un aumento di *comportamenti scorretti sul piano organizzativo* e di *comportamenti scorretti sul piano interpersonale* sul posto di lavoro. A ciò si aggiunge il fatto che, in relazione al *comportamento scorretto sul piano organizzativo*, le aspettative sembrano avere un'importanza cruciale nel determinare in che misura il soggetto reagisce alla variazione del livello di monotonia. In questo contesto la gestione delle aspettative assume un ruolo preminente nella prevenzione dei comportamenti scorretti. Per ridurre al minimo in modo duraturo il verificarsi di atteggiamenti non confacenti è inoltre indispensabile trovare un buon equilibrio tra attività di routine e nuove attività, ad esempio mediante l'attribuzione ai collaboratori di nuovi compiti.

Manuela Morf & Anja Feierabend

Riferimenti bibliografici:

- ¹ Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of organizational behavior*, 27, 257-279.
- ² Loukidou, L., Loan-Clarke, J. & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11, 381-405.
- ³ Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J. & Green, M. S. (1995). Objective and Subjective Work Monotony: Effects on Job Satisfaction, Psy-

chological Distress, and Absenteeism in Blue-Collar Workers. *Journal of Applied Psychology*, 80, 29-42.

⁴ Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, 36, 701-721.

⁵ Bennet, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.

⁶ Grote, G. & Staffelbach, B. (Hg.) (2012). *Schweizer HR-Barometer 2012: Fehlverhalten und Courage*. Zürich: Universität Zürich und ETH Zürich. Disponibile in Internet: <http://www.hr-barometer.uzh.ch> o <http://www.hr-barometer.ethz.ch> (consultato in data 08.03.2013).

In che modo l'orientamento della carriera influisce sul rapporto tra soddisfazione professionale e intenzione di lasciare il posto di lavoro?

Le partenze non volute di collaboratori hanno un alto prezzo per l'azienda, in quanto comportano da un lato la possibile perdita di know-how e dall'altro costi enormi per rioccupare i posti vacanti¹. Per questi motivi occorre impedire che i collaboratori lascino l'azienda. Nella ricerca vengono vagliati minuziosamente non solo le effettive dimissioni da parte di collaboratori, ma anche l'intenzione di lasciare il proprio posto di lavoro (turnover intention). Quest'ultimo, considerato il predittore più forte del reale comportamento di dimissione², cela il pericolo di un commiato interiore, cioè di una disaffezione al lavoro che si traduce in una scarsa motivazione e in un limitato impegno professionale che, a sua volta, danneggia gravemente la produttività aziendale³.

Numerosi sono i fattori che concorrono all'intenzione di lasciare il proprio posto. Il fattore principale resta comunque l'insoddisfazione professionale⁴. I lavoratori che non trovano (più) gratificazioni sufficienti nelle mansioni loro assegnate cominciano a vagliare l'eventualità di cercarsi un nuovo impiego. Questo nesso, spesso oggetto di analisi approfondite, risulta ancora più stringente quanto più profondo è il valore che il collaboratore attribuisce al lavoro e quanto più forte è la sua volontà di decidere in piena autonomia il proprio percorso professionale, poiché in questi casi la soddisfazione professionale acquista una valenza di rilievo⁵. Oltre all'osservazione dei rapporti tra soddisfazione professionale e intenzione di lasciare il posto di lavoro è interessante anche esplorare la scala di valori assegnata ai cambiamenti. Come si riflette sull'intenzione di lasciare il posto di lavoro un mutamento che interviene nella

soddisfazione professionale? Si delineano delle differenze individuali per ciò che concerne l'orientamento di carriera?

Le analisi si basano sui dati relativi a 255 lavoratori che, nel quadro del rilevamento per il Barometro svizzero HR, sono stati intervistati telefonicamente per tre volte consecutive (2007-2009) sul loro grado di soddisfazione professionale, sulla loro intenzione di lasciare il posto di lavoro e sull'orientamento di carriera. I risultati mostrano che a un aumento della soddisfazione professionale corrisponde un calo dell'intenzione di lasciare il proprio posto, indipendentemente dal livello a cui si collocava inizialmente il grado di soddisfazione. Questo significa che una maggiore gratificazione sul lavoro è in grado di attenuare il proposito di cercare un altro impiego, anche se in termini assoluti tale gratificazione è ancora minima o molto bassa. E viceversa, una minore gratificazione – da molto elevata a elevata – accentua il proposito di licenziarsi.

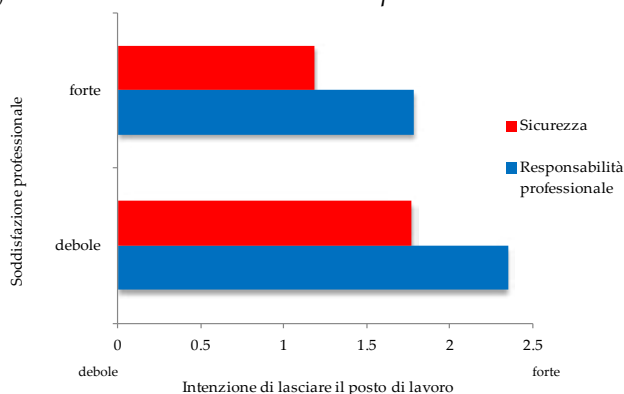
Particolarmente emblematica nell'ambito della correlazione tra soddisfazione professionale e intenzione di lasciare il posto di lavoro appare l'analisi delle differenze individuali che si rilevano nelle singole ambizioni e nelle singole motivazioni di carriera. Ambizioni e motivazioni che confluiscono nell'orientamento di carriera di un lavoratore. In linea generale si distinguono quattro diversi tipologie di orientamento di carriera⁶, su una scala in cui quello improntato alla responsabilità personale e quello improntato alla sicurezza rappresentano gli estremi opposti. Mentre i lavoratori che privilegiano la responsabilità personale attribuiscono un alto valore ai contenuti delle mansioni da svolgere e al percorso professionale, i lavoratori che privilegiano la sicurezza pongono al primo posto la stabilità e la certezza del posto di lavoro (vedi figura 1).

Se però si osserva esclusivamente il rapporto tra la soddisfazione professionale e l'intenzione di lasciare il proprio posto in un determinato momento, senza porre l'accento sul cambiamento, non si colgono differenze tra i lavoratori delle due categorie (vedi figura 2). In entrambi gli orientamenti la soddisfazione professionale incide in misura limitata sull'intenzione di lasciare il posto di lavoro. Tuttavia coloro che danno la priorità alla responsabilità personale nutrono intenzioni più concrete di dimettersi.

Figura 1. Orientamento di carriera

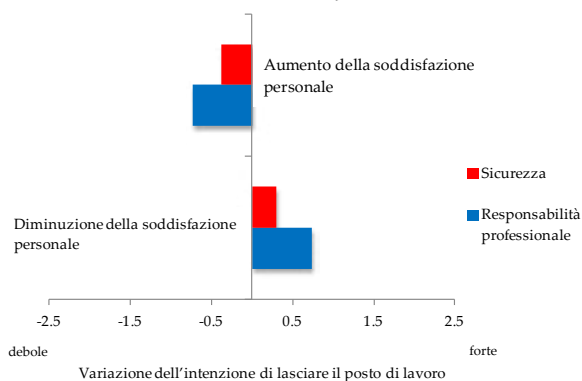
| | |
|--|---|
| I collaboratori che antepongono la responsabilità personale... | <ul style="list-style-type: none"> • gestiscono il loro percorso professionale in prima persona e • mostrano un forte commitment nei confronti del datore di lavoro |
| I collaboratori che antepongono la sicurezza... | <ul style="list-style-type: none"> • mirano alla massima stabilità del posto di lavoro e • mostrano un forte commitment nei confronti del datore di lavoro |

Figura 2. Rapporto tra i valori assoluti di soddisfazione professionale e intenzione di lasciare il posto di lavoro



Se l'analisi si concentra sul nesso esistente tra le variazioni della soddisfazione professionale e l'intenzione di lasciare il posto di lavoro di questi due orientamenti di carriera, si riscontrano delle nette differenze. Mentre i lavoratori che privilegiano la responsabilità personale reagiscono a un calo della loro soddisfazione professionale con un forte aumento dell'intenzione di lasciare il proprio impiego, quelli che privilegiano la sicurezza mostrano nella stessa situazione una soddisfazione più stabile (vedi figura 3). Ciò significa che, anche se la gratificazione nel lavoro peggiora, chi antepone la sicurezza pensa con minore intensità a licenziarsi rispetto a chi dà la priorità alla responsabilità personale e cerca di resistere appunto perché tiene in modo particolare a conservare il proprio posto.

Figura 3. Rapporto tra le variazioni della soddisfazione professionale e dell'intenzione di lasciare il posto di lavoro



Questi risultati rispecchiano le propensioni dei lavoratori in funzione del loro orientamento di carriera. Coloro che preferiscono assumersi delle responsabilità personali puntano a un percorso professionale vario e articolato e nutrono in generale propositi più concreti di licenziarsi, pronti tuttavia a rivedere le proprie intenzioni e ad adeguarsi nel caso in cui la situazione lavorativa evolva in senso positivo. Coloro che preferiscono un posto sicuro, invece, evitano qualunque tipo di incertezza che potrebbe mettere a repentaglio il proprio impiego e restano tenacemente attaccati alla propria azienda, anche se la loro soddisfazione professionale diminuisce.

I risultati emersi presentano importanti risvolti nella realtà pratica da tenere ben presente. In primo luogo, per trarre conclusioni sull'evoluzione del proposito di lasciare il posto di lavoro è necessario considerare – accanto al grado assoluto di soddisfazione professionale – anche quello relativo, cioè le variazioni che possono intervenire nella gratificazione nel lavoro. In secondo luogo, il forte senso di lealtà dei lavoratori che privilegiano la sicurezza può rivestire un ruolo rilevante in particolare nei processi di cambiamento, in quanto l'azienda può sempre contare su questi dipendenti anche se, per un determinato periodo, le condizioni di lavoro subiscono un deterioramento.

Cécile Tschopp & Gudela Grote

Maggiori informazioni in: Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (in press). How career orientation shapes the job satisfaction- turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.1857.

Riferimenti bibliografici:

- Hinkin, T., & Tracey, B. (2000). The cost of turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14, 14-21.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A metaanalysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Brinkmann, R., & Stapf, K. (2005). *Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird*. München: C.H.Beck Verlag.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2, 231-274
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientations: A latent class approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3), 303-318.

Attualità

- I dati del Barometro HR 2012 sono disponibili su FORS. Sempre su FORS sono consultabili le informazioni sulle condizioni di ottenimento e di uso dei dati.
Link: <http://www2.unil.ch/fors/>
- Nell'Annuario HRM 2013 è stato pubblicato il seguente articolo:
Tschopp, C. (2013). Braucht es altersspezifische Anpassungen der Arbeitsgestaltung? In U. Pekruhl, R. Spaar & M. Zölch (Eds.), *Human Resource Management - Jahrbuch 2013* (pp. 51-67). Zürich: WEKA Verlag.
Link: http://wekaservices.ch/HRM_Jahrbuch2013/
- Nella rivista scientifica «Journal of Organizational Behavior» è stato pubblicato il seguente articolo:
Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2013). How career orientation shapes the job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, n/a/n/a. doi: 10.1002/job.1857.
Link: <http://onlinelibrary.wiley.com>
- In maggio 2013, nel quadro della conferenza dell'European Association of Work and Organizational Psychology si terrà una relazione dal titolo «Age effects in the relationship between motivational work design characteristics and job satisfaction» basata sui dati del Barometro HR 2012.
Link: <http://www.eawop2013.org/>
- Nel numero di aprile della rivista specialistica è stato pubblicato un articolo sulla tematica centrale 2012:
Arnold, A. & Feierabend, A. (2013). Wer vertraut, ist ehrlicher. *HR Today*, 3, 7-9.
Link: <http://www.hr-barometer.uzh.ch/ergebnisse/zeitungsartikel.html>
- Nell'ambito della manifestazione HRM Research i partecipanti al master della facoltà di scienze economiche dell'università di Zurigo hanno avuto modo di conoscere il lavoro scientifico sulla scorta dei dati del Barometro svizzero HR. I risultati sono stati illustrati in occasione di una presentazione poster aperta al pubblico. Quattro studi sono stati inoltre accettati alla conferenza dell'Eurasia Business and Economics Society a Istanbul.
Link: <http://www.business.uzh.ch/professorships/hrm/studium.html>

Impressum

Nel 2013 la newsletter del Barometro svizzero delle risorse umane sarà pubblicata semestralmente. Al suo interno sono riportate informazioni sui progetti di ricerca in corso basati sui dati del Barometro HR. Potete abbonarvi gratuitamente alla newsletter o scaricarla dal sito web www.hr-barometer.uzh.ch/ / www.hr-barometer.ethz.ch.

Redazione: Anja Feierabend, cattedra di Human Resource Management, università di Zurigo

Grafica e Layout: Sara Ribeiro

Testo originale: tedesco

Traduzione: in francese e italiano a cura di CSL Communication