

Dalla valutazione dello stress lavoro-correlato alla promozione del benessere organizzativo: il caso di una azienda farmaceutica italiana

FEDERICA EMANUEL, MONICA MOLINO, CHIARA GHISLIERI, RICCARDO GHINI*,
ALBERTO TORTONE*, CLAUDIO G. CORTESE

Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Torino

* Sanofi s.p.a., Stabilimento di Gressio (CN)

KEY WORDS

Work-related stress; job demands-resources model; job satisfaction; emotional exhaustion

PAROLE CHIAVE

Stress lavoro-correlato; modello richieste-risorse lavorative; soddisfazione lavorativa; esaurimento emotivo

SUMMARY

«*From work-related stress evaluation to organizational wellbeing promotion: the case of an Italian pharmaceutical company*». **Background:** *Work-related stress evaluation is a legal requirement for companies that, in some cases, might be seen as an opportunity to examine wellbeing at work and the dimensions related to it, through the involvement of employees. To that end, this study considers the job demands-resources model as a theoretical framework.*

Objectives: *The study has a twofold objective: a) to describe the process of subjective evaluation carried out in the Italian plant of a pharmaceutical company; and b) to show and discuss results of the analyses performed on variables, examining in detail the relationship between two outcomes (job satisfaction and emotional exhaustion) and some job demands (workload and job effort), job resources (safety climate, clarity of roles, clarity and applicability of procedures, supervisor relational justice and colleague support), and personal resources (internal locus of control and job-related self-efficacy).* **Methods:** *The research was conducted through focus groups and a self-report questionnaire that involved all plant employees. Final respondents were 143 (85.1% of employees).* **Results:** *The regression model, with job satisfaction as a dependent variable, showed a positive relationship with some organizational resources: clarity of roles, clarity and applicability of procedures, supervisor relational justice and colleague support. The regression model, with emotional exhaustion as a dependent variable, showed a positive relationship with two job demands, workload and job effort, and a negative relationship with job-related self-efficacy.* **Conclusions:** *The study confirmed how important it is to consider wellbeing at work, in its cognitive and emotional dimensions, and its relationship with job demands and resources, within subjective evaluation of work-related stress. Starting from the study results, the research identified a plan of interventions designed for specific areas of improvement.*

RIASSUNTO

Introduzione: *La valutazione dello stress lavoro-correlato rappresenta per le aziende un obbligo di legge, che in alcuni casi può essere interpretato anche come l'opportunità di approfondire la rilevazione del benessere al lavoro e*

Pervenuto il 29.2.2016 - Revisione pervenuta il 20.6.2016 - Accettato il 11.7.2016

Corrispondenza: Monica Molino, Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Torino, Via Verdi 10, 10124 Torino
Tel. 011/6702050 - Fax 011/6702061 - E-mail: monica.molino@unito.it

delle dimensioni ad esso associate, attraverso il diretto coinvolgimento dei lavoratori. A tal fine, come cornice teorica di riferimento, in questa ricerca viene utilizzato il modello richieste-risorse lavorative. **Obiettivi:** Lo studio si pone un duplice obiettivo: descrivere il processo di valutazione soggettiva realizzato nello stabilimento italiano di una azienda farmaceutica; presentare e discutere i risultati delle analisi condotte sulle variabili, indagando nello specifico la relazione tra due outcomes (soddisfazione lavorativa ed esaurimento emotivo) e alcune richieste lavorative (carico e sforzi lavorativi), risorse lavorative (clima di sicurezza, chiarezza dei ruoli, chiarezza e applicabilità delle procedure, giustizia relazionale dei supervisor, supporto dei colleghi) e risorse personali (locus of control interno e autoefficacia lavorativa). **Metodi:** La ricerca è stata condotta attraverso la realizzazione di focus group e la somministrazione di un questionario self-report a tutta la popolazione aziendale; i rispondenti finali sono stati 143 (85,1% della popolazione). **Risultati:** Il modello di regressione, con la soddisfazione lavorativa come variabile dipendente, ha evidenziato una relazione positiva con alcune risorse organizzative: chiarezza dei ruoli, chiarezza e applicabilità delle procedure, giustizia relazionale dei supervisor e supporto dei colleghi. Il modello di regressione con l'esaurimento emotivo come variabile dipendente ha mostrato una relazione positiva con le due richieste lavorative, il carico e gli sforzi lavorativi, e una relazione negativa con l'autoefficacia lavorativa. **Conclusioni:** Lo studio ha confermato l'importanza di considerare, all'interno dei processi di valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato, dimensioni di benessere e malessere legate al lavoro, di tipo sia emotivo, sia cognitivo, da mettere in relazione con variabili lavorative classificabili come richieste e risorse. A partire dai risultati è stato possibile mettere a punto un piano di interventi rivolti alle specifiche aree di miglioramento emerse.

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi decenni il mercato del lavoro è stato caratterizzato da numerosi cambiamenti nelle mansioni, nei ruoli e negli impieghi, e da una maggiore flessibilità dell'occupazione e della produzione. Tale riassetto, unitamente ai cambiamenti legati alle nuove tecnologie dell'informazione e alla globalizzazione, pone nuove sfide alle imprese e ai singoli lavoratori (7, 26). Il benessere organizzativo, la salute e la qualità della vita negli ambienti di lavoro sono diventati oggetto di grande interesse alla luce di questi profondi cambiamenti che hanno interessato il mercato del lavoro, influenzando il quadro normativo internazionale, comunitario e nazionale (2, 7, 26, 41).

Il Testo Unico sulla salute e la sicurezza sul lavoro, D.Lgs. 81/08 e s.m.i., ha introdotto anche nel nostro paese l'obbligo per tutte le aziende di condurre un'analisi dei rischi di natura psicosociale, gestionale e organizzativa (34, 41) a tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori. Dall'entrata in vigore del D.Lgs. 81/08, attorno al tema della valutazione dei rischi connessi allo stress lavoro-correlato si è creato un ampio dibattito metodologico ed epistemologico. La valutazione è definita in due fasi (34): una

valutazione oggettiva, condotta attraverso metodi di osservazione diretta e check-list, e una soggettiva, realizzata attraverso questionari strutturati, focus group o interviste. In particolare, la valutazione soggettiva indaga la percezione individuale del rischio stress lavoro-correlato, attraverso strumenti di valutazione delle principali dimensioni lavorative e dei possibili outcomes quali ad esempio soddisfazione lavorativa, malessere psicofisico al lavoro, esaurimento emotivo, burnout (13, 25).

La valutazione dello stress può diventare quindi occasione per approfondire il tema più ampio del benessere al lavoro, inteso non solo come stato di salute e assenza di malattia (33) ma anche come processo di piena espressione del potenziale individuale (49). Il benessere è oggi sempre più considerato come integrazione ed equilibrio tra benessere fisico, mentale e spirituale (1, 33). Il benessere psicologico è quindi un costrutto multidimensionale che ne giustifica una scomposizione in benessere complessivo (fisico e psicologico, trasversale ai diversi contesti di vita), benessere relativo a un dominio specifico, ed effetti di *spillover* tra le diverse sfere (29). In proposito, Diener e colleghi (21) portano l'attenzione sul benessere soggettivo (SWB – *subjective well-being*) inteso come “un'ampia categoria di fenomeni

che includono le risposte emotive degli individui, la soddisfazione per i diversi domini di vita e i giudizi complessivi sulla soddisfazione di vita” (p. 277). Sono dunque identificabili componenti emotive e cognitive del benessere (20).

Secondo il *Job Demands-Resources Model* (JD-R model, modello richieste-risorse lavorative; 3, 4, 18), cornice teorica di riferimento in questo studio, ogni occupazione è caratterizzata da specifici fattori di rischio e di protezione che si distinguono tra richieste e risorse (5, 6) e che portano all’attivazione di due processi differenti ma al tempo stesso collegati: un processo energetico e un processo motivazionale (3, 4, 18). Le *job demands* sono gli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi del lavoro che richiedono sforzi o abilità fisici e/o psicologici intensi (cognitivi ed emotivi) e che pertanto sono associati a costi fisiologici e/o psicologici (3, 4). Le *job resources* si riferiscono invece a quegli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi del lavoro che: sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi di lavoro, riducono le richieste lavorative e i costi psicologici e fisiologici associati, e stimolano la crescita, l’apprendimento e lo sviluppo personale (3, 4).

In questo articolo si propone l’esperienza di valutazione soggettiva dello stress lavorativo messa a punto in una azienda farmaceutica italiana. In questa azienda si è cercato di integrare la valutazione soggettiva con l’analisi degli aspetti del lavoro (richieste e risorse) che possono avere una relazione con la percezione di benessere e malessere al lavoro.

In particolare, nello studio sono stati esaminati, come *outcomes* del modello richieste-risorse, la soddisfazione lavorativa e l’esaurimento emotivo, considerati entrambi come dimensioni del benessere psicologico. La *soddisfazione lavorativa* è definita in letteratura come “uno stato emotivo, positivo o piacevole, risultante dalla percezione della propria attività lavorativa” (38, p. 1304). Alcuni studiosi hanno indicato la soddisfazione come un indicatore di benessere psicologico cognitivo al lavoro (20), ed è stata dimostrata la sua relazione con diverse caratteristiche dell’organizzazione e dell’attività lavorativa, tra cui la chiarezza dei ruoli, il carico di lavoro e la relazione con i superiori e con i colleghi (37, 54, 58). *L’esaurimento emotivo* fa invece riferimento a una delle componenti del burnout (43), sindrome

me associata ad uno stato di sofferenza psicologica. Nello specifico, l’esaurimento viene definito come conseguenza a lungo-termine dello stress e delle eccessive richieste lavorative (19), che può influenzare le energie della persona e le prestazioni sul lavoro (31). In questo studio viene considerato l’esaurimento emotivo come indicatore di assenza di benessere psicologico emotivo al lavoro.

Le risorse lavorative considerate nello studio sono il clima di sicurezza, la chiarezza dei ruoli, la chiarezza e applicabilità delle procedure di lavoro, la giustizia relazionale dei supervisori e il supporto dei colleghi. Il *clima di sicurezza* si riferisce alle percezioni condivise riguardo alle politiche, alle procedure e alle pratiche di sicurezza (45, 61); ricerche recenti hanno approfondito la capacità predittiva del clima di sicurezza rispetto alla performance di sicurezza e alla diminuzione degli incidenti sul lavoro (11, 30, 53, 60). La *chiarezza dei ruoli* si riferisce alla definizione e alla conoscenza del proprio ruolo, dei propri compiti e delle responsabilità; numerose ricerche e strumenti specifici per la valutazione dello stress lavoro-correlato (17, 39, 42) hanno sottolineato come la scarsa chiarezza del proprio ruolo e i conflitti di ruolo possono avere una relazione negativa con il benessere al lavoro. La *chiarezza e applicabilità delle procedure di lavoro* si riferisce alla conoscenza delle procedure organizzative e alla loro applicabilità all’interno dell’attività lavorativa quotidiana: nel contesto organizzativo in cui è stata realizzata questa ricerca, data la tipologia di attività produttiva, le procedure di lavoro e di sicurezza sono molteplici e fondamentali per garantire elevati standard di qualità e di sicurezza. La *giustizia relazionale dei supervisori* si riferisce alla percezione di ricevere un trattamento sincero e corretto da parte dei superiori; le ricerche sul tema (22, 23) mostrano che un basso livello di giustizia organizzativa si associa alla comparsa di reazioni fisiologiche e comportamentali allo stress, tra cui ad esempio disturbi del sonno e aumento del tasso di assenteismo lavorativo. Il *supporto dei colleghi* all’interno del contesto organizzativo è considerato una risorsa importante per contenere gli effetti negativi derivati dalle richieste lavorative (8, 9, 15); tale supporto può essere definito come la percezione che i colleghi siano disponibili a offrire aiuto professionale e sostegno nell’attività quotidiana e in presenza di specifiche difficoltà.

Le risorse personali considerate in questo studio sono il locus of control interno e l'autoefficacia lavorativa. Il *locus of control interno* rappresenta la credenza individuale che i risultati raggiunti siano sotto il controllo della persona stessa e del suo comportamento (48, 50); alcuni studi hanno osservato che il locus of control interno è associato a comportamenti proattivi di fronteggiamento dello stress, alla soddisfazione lavorativa e al benessere al lavoro (35, 55). L'*autoefficacia lavorativa* fa riferimento alla convinzione di poter affrontare efficacemente determinate prove e di essere in grado di affrontare specifici compiti, in questo caso riferiti alla attività lavorativa (51) ed è associata a comportamenti proattivi di fronteggiamento dello stress (35).

Le richieste lavorative considerate nello studio, infine, sono il *carico lavorativo* e gli *sforzi lavorativi*, richieste a carattere generale considerate come centrali per gli studi in tema di stress e di benessere (36, 52) che fanno riferimento alla quantità di lavoro da svolgere e all'impegno richiesto nello svolgere l'attività lavorativa.

Nello specifico, gli obiettivi dello studio sono: 1) presentare il processo di ricerca e di valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato condotto all'interno di una azienda farmaceutica; 2) analizzare la relazione tra richieste lavorative, risorse lavorative e risorse personali ed esiti di soddisfazione lavorativa ed esaurimento emotivo nei partecipanti alla fase quantitativa della ricerca.

METODI

Procedura

La ricerca è stata realizzata nello stabilimento produttivo di Garessio della azienda farmaceutica multinazionale Sanofi s.p.a., situato nel Nord-Ovest d'Italia. Il progetto si è articolato in diverse fasi, avvalendosi di un approccio qualitativo e quantitativo (16) che ha previsto la realizzazione di focus group, la somministrazione di un questionario, oltre che la presenza di un Gruppo di Progetto (GdP), formato dai ricercatori del Dipartimento di Psicologia e dalla Direzione aziendale, che ha collaborato al monitoraggio di tutto il progetto.

L'intervento in azienda si è articolato in otto fasi:

1. *Incontro tra il gruppo di ricerca e la Direzione aziendale.* In questa fase sono stati visionati i risultati della valutazione oggettiva, realizzata l'analisi dei bisogni, definito l'impianto della ricerca e costituito il GdP, con l'obiettivo di un suo coinvolgimento nelle principali fasi di progettazione, comunicazione, lettura dei risultati e restituzione. Inoltre, è stato avviato il processo di comunicazione interna, trasversale all'intero processo, finalizzato a garantire chiarezza e trasparenza su modi, tempi e finalità della ricerca.

2. *Fase qualitativa.* Sono stati realizzati dai ricercatori otto focus group, che hanno coinvolto gruppi omogenei di dipendenti, definiti sulla base della mansione. I partecipanti alla fase qualitativa sono stati selezionati casualmente all'interno di ciascun gruppo omogeneo; la partecipazione era facoltativa. Obiettivo era la raccolta di informazioni, sullo stabilimento e sulle caratteristiche del lavoro, preliminare alla costruzione del questionario. I dati qualitativi raccolti sono stati analizzati, restituiti in forma anonima e aggregata e discussi con il GdP.

3. *Costruzione del questionario.* A partire dagli obiettivi della ricerca e dalle specificità emerse durante la fase qualitativa, è stato costruito dai ricercatori il questionario, successivamente revisionato e approvato dal GdP.

4. *Somministrazione pilota.* A un gruppo ristretto di lavoratori (10 partecipanti di diversi gruppi omogenei) è stato chiesto di compilare la prima versione del questionario, e sono stati raccolti feedback utili a verificarne la chiarezza e comprensibilità e suggerimenti di miglioramento. A valle di questa fase si è giunti alla versione definitiva del questionario.

5. *Somministrazione a tutta la popolazione aziendale.* In questa fase tutti i dipendenti dello stabilimento sono stati invitati a compilare il questionario, con partecipazione volontaria e facoltativa (non erano previsti incentivi economici per la partecipazione all'indagine). Durante ciascuna sessione di somministrazione un ricercatore ha consegnato il questionario in forma cartacea e presentato le istruzioni e modalità di compilazione, rimanendo a disposizione per eventuali domande. Al termine, i ricercatori hanno ritirato i questionari garantendo l'anonimato e la riservatezza nel trattamento delle informazioni fornite.

6. *Analisi e restituzione.* L'analisi dei dati è stata realizzata dal gruppo di ricercatori e ha portato all'elaborazione di diversi report di sintesi (uno complessivo e uno per ciascun gruppo omogeneo) che sono stati presentati e discussi con il GdP.

7. *Restituzione ai dipendenti.* Sono stati realizzati 12 incontri di *training*, della durata di 2 ore ciascuno, con il coinvolgimento complessivo di 100 lavoratori, suddivisi in base ai gruppi omogenei di appartenenza. Durante gli incontri, gestiti dai ricercatori, sono stati restituiti i risultati relativi allo stabilimento e al proprio gruppo omogeneo e raccolte proposte per il miglioramento delle aree emerse dalla ricerca maggiormente critiche.

8. *Piano di intervento.* La Direzione, a partire dai risultati della ricerca e dalle proposte avanzate dai gruppi di lavoratori, ha elaborato un piano di intervento condiviso durante due incontri in plenaria con tutta la popolazione aziendale.

Partecipanti

I focus group hanno coinvolto complessivamente 43 lavoratori, suddivisi per gruppi omogenei [comprensivi di RLS/RSU (Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza/Rappresentanze Sindacali)]: 21 operatori di produzione, magazzino e manutenzione (49%), 5 impiegati tecnici e amministrativi (12%), 6 analisti di laboratorio (14%), 11 supervisori e responsabili (25%). Il 77% dei partecipanti ai focus group sono maschi (33) e il restante 23% femmine (10). L'età media è pari a 43.65 anni ($DS=7.44$; $min=27$; $max=58$). L'anzianità lavorativa in azienda media è pari a 15.16 anni ($DS=9.44$; $min=1$; $max=36$).

I partecipanti alla fase quantitativa sono 157 lavoratori dell'azienda farmaceutica (90.2% della popolazione aziendale). In seguito all'analisi dei questionari cartacei e alla pulizia dei dati si è deciso di eliminare 9 questionari in quanto compilati erroneamente o con un elevato numero di risposte mancanti. I questionari considerati in fase di analisi sono stati quindi 148 (85.1% dei potenziali partecipanti). I rispondenti sono il 82.3% maschi e il 17.7% femmine. L'età, rilevata in classi, è così distribuita: 10.7% fino a 29 anni, 28.6% da 30 a 39 anni, 31.4% da 40 a 49 anni, 27.9% da 50 a 59 anni, 1.4% 60 anni e oltre. I rispondenti svolgono differenti atti-

vità lavorative all'interno dell'azienda farmaceutica: il 26.8% sono impiegati tecnici e amministrativi, il 10.2% analisti di laboratorio, il 47.2% operatori e il 15.7% supervisori e responsabili. La maggior parte dei rispondenti, 86.1%, ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, il 9.5% a tempo determinato e il 4.4% interinale o somministrato. Il 57.2% dei lavoratori non svolge lavoro a turni, il 18.8% svolge lavoro su tre turni, il 23.9% lavoro a ciclo continuo. L'anzianità aziendale, rilevata in classi, è così distribuita: il 32.6% dei partecipanti ha un'anzianità tra 0 e 10 anni, il 34.1% tra 11 e 20 anni, il 22.7% tra 21 e 30 anni e il 10.6% tra 31 e 42 anni.

Strumenti

La fase qualitativa ha avuto principalmente la finalità di raccogliere informazioni utili alla successiva costruzione del questionario. In particolare, l'obiettivo è stato: comprendere le caratteristiche lavorative dei diversi gruppi omogenei, far emergere le principali dimensioni di benessere e malessere relative allo specifico contesto, raccogliere indicazioni sulla terminologia e sul linguaggio in uso. Per la conduzione dei focus group è stata utilizzata una traccia semi-strutturata (10), con focus principalmente sui seguenti temi: ambiente e attrezzature di lavoro; organizzazione del lavoro; orario di lavoro; chiarezza e gestione dei ruoli; salute e sicurezza sul lavoro; rischio e prevenzione; cultura organizzativa; rapporti interpersonali; relazione tra lavoro e resto della vita.

La fase quantitativa ha previsto la somministrazione di un questionario *self-report* composto da misure adattate dalla letteratura scientifica di riferimento, anche sulla base delle indicazioni tratte dai risultati della precedente fase qualitativa. Per quanto riguarda le variabili considerate in questo studio, di seguito sono riportati i risultati dell'analisi fattoriale esplorativa e il coefficiente di affidabilità (*alpha* di Cronbach).

Lesaurimento emotivo è stato rilevato attraverso 8 item tratti dal lavoro di Demerouti, Moster e Bakker (19) su scala di risposta a 6 punti (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo). Un esempio di item è "Dopo il lavoro, rispetto al passato, tendo ad avere bisogno di più tempo per rilessarmi e sentirmi meglio". L'analisi fattoriale esplorativa ha individua-

to una soluzione monofattoriale, calcolo della massima verosimiglianza - *maximum likelihood* - (ML), 31.61% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .78.

La *soddisfazione lavorativa* è stata rilevata attraverso 9 item tratti dal lavoro di Cooper, Sloan e Williams (14) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla soddisfatto, 6=completamente soddisfatto). Un esempio di item è "Indica la tua soddisfazione rispetto ai seguenti aspetti...il tipo di lavoro". L'analisi fattoriale esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 46.78% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .88.

Il *clima di sicurezza* è stato rilevato attraverso 8 item tratti dal lavoro di Neal e Griffin (45) su scala di risposta a 6 punti (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo). Un esempio di item è "La sicurezza è una priorità importante per l'Azienda". L'analisi fattoriale esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 58.12% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .92.

La *chiarezza dei ruoli* è stata rilevata attraverso 4 item tratti dall'*HSE Management Standards Work-Related Stress Indicator Tool*, adattamento italiano di Marcatto, D'Errico, Di Blas e Ferrante (42), su scala di risposta a 6 punti (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo). Un esempio di item è "Mi sono chiari scopi e obiettivi del mio reparto/ufficio". L'analisi fattoriale esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 40.28% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .71.

La *chiarezza e applicabilità delle procedure di lavoro* è stata rilevata attraverso 5 item costruiti *ad hoc* a partire dalla precedente fase qualitativa e dallo strumento proposto da Ostrom, Wilhelmsen e Kaplan (46), su scala di risposta a 6 punti (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo). Un esempio di item è "Conosco le procedure organizzative". L'analisi fattoriale esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 40.95% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .73.

La *giustizia relazionale dei supervisori* è stata rilevata attraverso 4 item tratti dal lavoro di Elovainio, Kivimaki e Vahtera (23) su scala di risposta a 6 punti (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo). Un esempio di item è "I miei superiori considerano il mio punto di vista". L'analisi fattoriale

esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 74.30% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .92.

Il *supporto dei colleghi* è stato rilevato attraverso 3 item adattati dal lavoro di Caplan, Cobb, French, Harrison e Pinneau (9) su scala di risposta a 6 punti (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo). Un esempio di item è "I colleghi mi sostengono in caso di difficoltà professionali". L'analisi fattoriale esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 85.06% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .84.

Il *carico lavorativo* è stato rilevato attraverso 5 item tratti dal lavoro di Karasek e colleghi (36) su scala di risposta a 6 punti (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo). Un esempio di item è "Ho troppo lavoro da svolgere". L'analisi fattoriale esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 43.60% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .78.

Gli *sforzi lavorativi* sono stati rilevati attraverso 6 item tratti dall'*Effort-Reward Imbalance* di Siegrist (52) su scala di risposta a 4 punti (1=totalmente in disaccordo, 4=totalmente d'accordo). Un esempio di item è "Nel corso degli ultimi anni, il mio lavoro è diventato sempre più impegnativo". L'analisi fattoriale esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 41.97% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .72.

Il *locus of control interno* è stato rilevato attraverso 3 item tratti dal lavoro di Pombeni e Guglielmi (48) su scala di risposta a 6 punti (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo). Un esempio di item è "La possibilità di avere buoni risultati nel lavoro è dovuta soprattutto...alle mie competenze". L'analisi fattoriale esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 51.45% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .75.

L'*autoefficacia lavorativa* è stata rilevata attraverso 3 item tratti dal lavoro di Schwarzer e Jerusalem (51) su scala di risposta a 6 punti (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo). Un esempio di item è "Quando lavoro sento di poter affrontare efficacemente eventi inaspettati". L'analisi fattoriale esplorativa ha individuato una soluzione monofattoriale, estrazione ML, 45.32% varianza cumulata; α di Cronbach in questo studio .70.

Sono state inoltre inserite all'interno del questionario alcune variabili socio-demografiche utili a descrivere i partecipanti, es. genere, età, attività lavorativa.

Analisi dei dati

Per quanto riguarda la fase qualitativa, il materiale raccolto durante i focus group è stato fedelmente trascritto. I protocolli sono stati quindi sottoposti ad un'analisi del contenuto, attraverso il metodo carta e matita, guidata dalle categorie oggetto di indagine.

L'analisi dei dati quantitativi è stata condotta attraverso l'utilizzo del software IBM Spss Statistics 22 e ha previsto: analisi fattoriale esplorativa (metodo della massima verosimiglianza, ML) e valutazione della fattorializzabilità delle scale (test di adeguatezza campionaria o test di Kaiser-Meyer-Olkin e test di sfericità di Bartlett che hanno restituito risultati positivi); statistiche descrittive per ciascuna scala (media e deviazione standard); calcolo dell'*alpha* di Cronbach come misura di attendibilità e consistenza interna delle scale; analisi della varianza (ANOVA a una via e *t*-test per campioni indipendenti) per individuare le differenze statisticamente significative rispetto alle medie di esaurimento emotivo e soddisfazione lavorativa; correlazione (*r* di Pearson) per osservare le relazioni bi-direzionali tra le variabili; regressione multipla *stepwise*, ponendo come variabili dipendenti la soddisfazione lavorativa e l'esaurimento emotivo e come variabili indipendenti le richieste lavorative (carico lavorativo e sforzi lavorativi), le risorse lavorative (clima di sicurezza, chiarezza dei ruoli, chiarezza e applicabilità delle procedure, giustizia relazionale dei supervisori) e le risorse personali (autoefficacia lavorativa e locus of control interno).

RISULTATI

I principali risultati della fase qualitativa

L'analisi qualitativa dei dati raccolti durante i focus group ha permesso di individuare le principali dimensioni, legate al lavoro e alla sua relazione con altre sfere della vita, che sembrano influenzare il benessere e malessere dei lavoratori.

In particolare, sono emerse con maggior evidenza le seguenti categorie:

- *Comunicazione interna*: le persone richiedono maggior chiarezza, trasparenza e tempestività nelle comunicazioni di vario genere (ad esempio su piani e scelte strategiche, rapporti tra funzioni, orario di lavoro, rinnovi contrattuali, etc.).

- *Relazioni professionali*: emerge la richiesta di maggior rispetto, attenzione e considerazione dei singoli lavoratori, in particolar modo da parte dei vertici organizzativi che tendono a far sentire i dipendenti come "numeri" o "pedine da spostare" e dimostrano poca disponibilità all'ascolto. Per quanto riguarda le relazioni tra capi e collaboratori si rileva, in particolar modo, il desiderio di un maggior riconoscimento di fiducia nelle capacità dei lavoratori, oltre che di maggior meritocrazia ed equità nelle decisioni e nelle valutazioni.

- *Carichi di lavoro*: viene in particolar modo segnalata una distribuzione non del tutto equa e proporzionata tra persone, così come la presenza, in alcuni casi, di richieste elevate non accompagnate da sufficiente sostegno e preparazione. Inoltre, viene evidenziata un'incoerente gestione delle urgenze e priorità, con impatti sul lavoro di ciascuno difficili da gestire.

- *Flessibilità oraria*: l'orario di lavoro è descritto come rigido, la possibilità di una maggior flessibilità (ad esempio prevedendo delle fasce orarie di entrata e uscita) favorirebbe, in particolar modo, la possibilità di conciliare il lavoro con gli impegni privati e familiari.

- *Sicurezza e procedure*: il lavoro viene descritto da molti come caratterizzato da pericoli e rischi per la sicurezza, l'azienda mette quindi a disposizione adeguati *training* e dispositivi di protezione individuale. Viene tuttavia segnalata l'esigenza di migliorare e snellire, rendendole maggiormente applicabili, le procedure di lavoro, relative alla sicurezza ma non solo, in quanto spesso vengono percepite come un intralcio allo svolgimento delle attività, con conseguente rischio di errata applicazione.

I principali risultati della fase quantitativa

Nella tabella 1 sono presentate le statistiche descrittive, i valori di *alpha* di Cronbach e le correla-

Tabella 1 - Medie, deviazioni standard, affidabilità e correlazioni tra le variabili**Table 1** - Means, standard deviations, reliability and correlations among variables

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Genere 1=M	-											
2. Soddisfazione lavorativa	-.07	-										
3. Esaurimento emotivo	.02	-.35**	-									
4. Clima di sicurezza	.12	.57**	-.11	-								
5. Chiarezza dei ruoli	.13	.55**	-.12	.53**	-							
6. Chiarezza e applicabilità procedure	.04	.56**	-.23**	.57**	.40**	-						
7. Giustizia relazionale supervisori	.09	.71**	-.29**	.59**	.46**	.49**	-					
8. Supporto dei colleghi	.01	.40**	-.30**	.20**	.19*	.17*	.38**	-				
9. Carico lavorativo	-.15	.01	.31**	.07	.13	.01	.04	-.01	-			
10. Sforzi lavorativi	-.05	-.13	.38**	-.07	.03	-.14	-.11	-.12	.56**	-		
11. Locus of control interno	-.14	.37**	-.13	.28**	.31**	.19*	.13**	.34**	.27**	.14	-	
12. Autoefficacia lavorativa	.07	.28**	-.25**	.23**	.40**	.17*	.16	.18*	.01	-.04	.28**	-
<i>M</i>	-	3.65	3.33	4.83	4.62	1.85	3.29	4.16	4.14	2.57	4.70	4.55
<i>DS</i>	-	.95	.91	.95	.88	.75	1.27	1.32	.99	.52	.98	.81
<i>Alpha</i>	-	.88	.78	.92	.71	.73	.92	.84	.78	.72	.75	.70

* $p < .05$; ** $p < .001$

zioni tra le misure. I valori di *alpha* sono accettabili, compresi tra .70 e .92.

L'analisi della varianza (Anova a una via e *t*-test per campioni indipendenti) ha evidenziato differenze statisticamente significative nella percezione di esaurimento emotivo e soddisfazione lavorativa rispetto ad alcune caratteristiche anagrafiche e lavorative dei partecipanti. La percezione di esaurimento emotivo è minore nei lavoratori fino a 29 anni di età ($M=2.62$, $DS=1.03$) rispetto ai lavoratori delle fasce di età da 30 a 39 anni ($M=3.44$, $DS=.92$), da 40 a 49 anni ($M=3.22$, $DS=.90$) e da 50 a 59 anni ($M=3.49$, $DS=.81$) [$F(4,139)=3.39$, $p<.05$]. Inoltre, l'esaurimento emotivo è percepito in misura minore dai lavoratori con anzianità aziendale da 0 a 10 anni ($M=2.93$, $DS=.85$) rispetto ai lavoratori con anzianità aziendale da 11 a 20 anni ($M=3.54$, $DS=.86$) [$F(3,131)=3.73$, $p<.05$]; non ci sono differenze con le altre classi di anzianità aziendale. La soddisfazione lavorativa percepita è maggiore nei lavoratori

che non svolgono lavoro a turni ($M=3.85$, $DS=.92$) rispetto a coloro che lavorano a turni ($M=3.50$, $DS=.90$) [$t(136)=2.24$, $p<.05$]. Rispetto alle due variabili di esito considerate non emergono differenze statisticamente significative tra gruppi sulla base del genere, del gruppo omogeneo di appartenenza e della tipologia di contratto.

La soddisfazione lavorativa presenta una correlazione negativa significativa con l'esaurimento emotivo ($r=-.35$). La correlazione della soddisfazione con le risorse organizzative è positiva e significativa con il clima di sicurezza ($r=.57$), la chiarezza dei ruoli ($r=.55$), la chiarezza e applicabilità delle procedure di lavoro ($r=.56$), la giustizia relazionale dei supervisori ($r=.71$) e il supporto dei colleghi ($r=.40$). La correlazione tra la soddisfazione lavorativa e le richieste lavorative non è significativa, né con il carico lavorativo né con gli sforzi lavorativi. La correlazione tra la soddisfazione lavorativa e le risorse personali è positiva e significativa, in particolare con

il locus of control interno ($r=.37$) e con l'autoefficacia lavorativa ($r=.28$).

L'esaurimento emotivo presenta una correlazione negativa significativa con alcune risorse organizzative, in particolare con la chiarezza e applicabilità delle procedure di lavoro ($r=-.23$), la giustizia relazionale dei supervisori ($r=-.29$) e il supporto dei colleghi ($r=-.30$). La correlazione tra esaurimento emotivo e richieste lavorative è significativa, sia con il carico lavorativo ($r=.31$) sia con gli sforzi lavorativi ($r=.38$). La correlazione tra l'esaurimento emotivo e le risorse personali è negativa e significativa solo con l'autoefficacia lavorativa ($r=-.25$).

La tabella 2 presenta i risultati della regressione multipla *stepwise* sulla soddisfazione lavorativa. La soddisfazione lavorativa è posta come variabile dipendente, al primo *step* è inserita come variabile di controllo il genere (1=M), al secondo *step* sono poste come variabili indipendenti le risorse organizzative (clima di sicurezza, chiarezza dei ruoli, chiarezza e applicabilità delle procedure, giustizia relazionale

dei supervisori, supporto dei colleghi) e al terzo *step* le risorse personali (autoefficacia lavorativa e locus of control interno). Non sono state inserite nel modello di regressione le richieste lavorative, data la correlazione non significativa con la variabile dipendente. Il modello spiega, al terzo *step*, il 60% della varianza. Tra le risorse organizzative la chiarezza dei ruoli ($\beta=.21$), la chiarezza e applicabilità delle procedure ($\beta=.21$), la giustizia relazionale dei supervisori ($\beta=.43$) e il supporto dei colleghi ($\beta=.14$) presentano una relazione significativa con la soddisfazione lavorativa, mentre il clima di sicurezza non ha una relazione significativa. Tra le risorse personali sia il locus of control interno sia l'autoefficacia lavorativa non hanno una relazione significativa con la soddisfazione lavorativa.

La tabella 3 presenta i risultati della regressione multipla *stepwise* sull'esaurimento emotivo. L'esaurimento emotivo è posto come variabile dipendente, al primo *step* è inserita come variabile di controllo il genere (1=M), al secondo *step* sono poste come

Tabella 2 - Regressione *stepwise*, variabile dipendente=soddisfazione lavorativa

Table 2 - *Stepwise regression, dependent variable=job satisfaction*

	Variabile dipendente Soddisfazione lavorativa	Coefficienti standardizzati <i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ² - ΔR^2
<i>Step 1</i>	(Costante)		19.44	.000	
	Genere (1=M)	.01	.08	.940	$R^2 = .01$
<i>Step 2</i>	(Costante)		1.63	.110	
	Genere (1=M)	-.06	-1.11	.273	
	Clima di sicurezza	.05	.63	.528	$R^2 = .60$
	Chiarezza dei ruoli	.21	3.25	.001	$\Delta R^2 = .60$
	Chiarezza e applicabilità procedure	.21	3.05	.003	
	Giustizia relazionale supervisori	.43	5.71	.000	
	Supporto dei colleghi	.14	2.28	.024	
<i>Step 3</i>	(Costante)		1.24	.219	
	Genere (1=M)	-.06	-1.10	.272	
	Clima di sicurezza	.05	.63	.530	
	Chiarezza dei ruoli	.21	2.92	.004	$R^2 = .60$
	Chiarezza e applicabilità procedure	.21	3.01	.003	$\Delta R^2 = .00$
	Giustizia relazionale supervisori	.43	5.47	.000	
	Supporto dei colleghi	.14	2.23	.028	
	Locus of control interno	-.01	-.13	.896	
Autoefficacia lavorativa	.02	.30	.762		

Tabella 3 - Regressione *stepwise*, variabile dipendente=esaurimento emotivo**Table 3** - *Stepwise regression, dependent variable=emotional exhaustion*

	Variabile dipendente Esaurimento emotivo	Coefficienti standardizzati <i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ² - ΔR^2
<i>Step 1</i>	(Costante)		18.51	.000	
	Genere (1=M)	-.06	-.71	.478	<i>R</i> ² = .01
<i>Step 2</i>	(Costante)		3.36	.001	
	Genere (1=M)	-.02	-.26	.797	<i>R</i> ² = .16
	Carico lavorativo	.12	1.24	.217	ΔR^2 = .16
	Sforzi lavorativi	.32	3.31	.001	
<i>Step 3</i>	(Costante)		5.23	.000	
	Genere (1=M)	.01	.11	.914	
	Carico lavorativo	.19	2.06	.041	<i>R</i> ² = .27
	Sforzi lavorativi	.23	2.48	.014	ΔR^2 = .11
	Chiarezza e applicabilità procedure	-.03	-1.09	.278	
	Giustizia relazionale supervisori	-.18	-1.92	.056	
	Supporto dei colleghi	-.17	-2.04	.044	
<i>Step 4</i>	(Costante)		5.48	.000	
	Genere (1=M)	.02	.21	.834	
	Carico lavorativo	.20	2.14	.034	
	Sforzi lavorativi	.23	2.47	.015	<i>R</i> ² = .29
	Chiarezza e applicabilità procedure	-.08	-.92	.362	ΔR^2 = .02
	Giustizia relazionale supervisori	-.17	-1.90	.060	
	Supporto dei colleghi	-.15	-1.88	.063	
	Autoefficacia lavorativa	-.15	-1.99	.048	

variabili indipendenti le richieste lavorative (carico lavorativo e sforzi lavorativi), al terzo *step* le risorse organizzative (chiarezza e applicabilità delle procedure, giustizia relazionale dei supervisori, supporto dei colleghi) e al quarto *step* le risorse personali (autoefficacia lavorativa). Non sono state inserite nel modello di regressione le variabili che presentano una correlazione non significativa con la variabile dipendente (clima di sicurezza, chiarezza dei ruoli, locus of control interno). Il modello spiega, al quarto *step*, il 29% della varianza. Tra le richieste organizzative il carico lavorativo ($\beta=.20$) e gli sforzi lavorativi ($\beta=.23$) presentano una relazione significativa con l'esaurimento emotivo. Tra le risorse organizzative nessuna presenta una relazione significativa con l'esaurimento emotivo. Una risorsa personale, l'autoefficacia lavorativa, presenta una relazione significativa con l'esaurimento emotivo ($\beta=-.15$).

DISCUSSIONE

La ricerca presentata si colloca all'interno di un ampio progetto di valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato realizzato nello stabilimento italiano di una azienda multinazionale farmaceutica. Il progetto, nel suo insieme, ha permesso di: a) aderire a un adempimento di legge nel rispetto di metodi e procedure indicati dalla legge e dalla disciplina scientifica (34); b) cogliere l'opportunità di garantire ai lavoratori un momento di ascolto e riflessione collettiva su temi importanti legati alla sicurezza e più in generale al loro benessere (7, 26, 40); c) progettare un piano di interventi capace di rispondere alle principali aree di miglioramento emerse dalla ricerca e dai suggerimenti dei lavoratori.

Per quanto riguarda lo studio realizzato attraverso un'analisi quali-quantitativa dei dati raccolti,

finalizzato a esplorare la relazione tra richieste, risorse e dimensioni di benessere e malessere (3, 4), è possibile fare alcune considerazioni a partire dai risultati.

In primo luogo, lo studio ha messo in evidenza una relazione positiva tra le risorse lavorative e la soddisfazione lavorativa. All'interno della cornice del modello richieste-risorse lavorative, solo queste ultime hanno dimostrato, in questo studio, un ruolo significativo rispetto alla percezione di soddisfazione dei lavoratori, dando importanti indicazioni sugli investimenti da fare in questa direzione al fine di stimolare la motivazione e il benessere, attraverso la soddisfazione. Pochi studi, a oggi, hanno approfondito la soddisfazione lavorativa nel modello richieste-risorse (56, 57); i risultati di questa ricerca sembrano indicare che il processo motivazionale descritto dal modello possa applicarsi anche alla soddisfazione, riconosciuta come componente cognitiva del benessere (20).

Le linee di intervento, in questo contesto, dovranno quindi focalizzarsi in particolare sulle relazioni professionali con i supervisori, favorendo soprattutto una cultura maggiormente orientata alla giustizia ed equità, e con i colleghi, al fine di consolidare e rafforzare la collaborazione e il supporto. Inoltre, gli interventi potranno essere orientati a garantire una maggior chiarezza nei ruoli e una effettiva applicabilità delle procedure di lavoro.

Per quanto riguarda l'esaurimento emotivo, i risultati hanno confermato il ruolo delle richieste lavorative (28, 44). Una lettura di questo dato potrebbe indicare quanto una non corretta ed "equa" (come segnalato nei focus group) gestione delle attività possa incidere sulla percezione di carico e sforzi richiesti, con conseguenti ricadute su vissuti di malessere lavorativo. Considerando le risorse, mostrano una relazione negativa con l'esaurimento emotivo, tra quelle personali solo l'autoefficacia lavorativa, tra quelle lavorative solo il supporto dei colleghi, al secondo ma non al terzo *step* del modello di regressione. Viene quindi confermata l'importanza di investire sulle risorse, in quanto dimensioni potenzialmente capaci di diminuire il malessere e di moderare gli effetti delle richieste, come descritto nel modello (3, 4).

Limiti

Tra i limiti dello studio si segnala l'impiego di un disegno di ricerca di tipo *cross-sectional*, a partire dal quale non è possibile operare inferenze causali sulle relazioni tra le variabili, ma solo fare ipotesi sulle direzioni. Inoltre, l'uso esclusivo di misure *self-report* potrebbe aver inflazionato le correlazioni tra le variabili a causa del *common method bias* (47). Per quanto riguarda il campione, la numerosità non è particolarmente elevata ma rappresenta la quasi totalità della popolazione di lavoratori dello stabilimento, elemento a sostegno delle conclusioni che ne possono derivare in termini di implicazioni pratiche per il contesto specifico oggetto di analisi. Un limite dello studio è stato di essersi occupato di un'unica realtà aziendale, pertanto i risultati non sono generalizzabili; ricerche future potranno approfondire le relazioni indagate in altri contesti aziendali e professionali.

CONCLUSIONI

A partire dal lavoro presentato e discusso è possibile avviare due ordini di riflessioni conclusive, riguardanti alcune indicazioni sulla realizzazione di ricerche finalizzate alla valutazione soggettiva da un lato, e le possibili implicazioni per la pratica che emergono dai risultati dello studio dall'altro.

Recenti pubblicazioni internazionali (24) hanno sottolineato il collegamento tra situazioni lavorative stressanti e condizioni di salute delle persone. Realizzare efficaci e attendibili valutazioni dello stress lavorativo rappresenta, quindi, un'importante sfida per chi si occupa di salute negli ambienti di lavoro. A partire dai progetti di valutazione è infatti possibile attuare interventi sugli ambienti e sui sistemi organizzativi finalizzati a promuovere prevenzione e benessere dei lavoratori, ma anche a monitorare e sostenere la performance economica delle realtà in cui queste lavorano (41) come già sottolineato dall'Accordo Interconfederale del 2008 (12).

Tra le linee guida che hanno caratterizzato il progetto, e che possono rappresentare utili indicazioni per l'applicazione anche in altre realtà, emergono in particolare: la partecipazione della committenza

nelle diverse fasi del processo, al fine anche di promuovere nello stabilimento una cultura maggiormente orientata alla sicurezza e salute sul lavoro; il coinvolgimento dei lavoratori nei momenti di restituzione dei risultati e definizione degli interventi di miglioramento, oltre che durante la raccolta dei dati; l'utilizzo di un approccio quali-quantitativo, che ha permesso di realizzare un intervento al contempo calato sulla specifica realtà aziendale e in linea con gli standard metodologici previsti dalla normativa (34).

Per quanto riguarda il piano di interventi, la Direzione aziendale ha individuato alcune aree prioritarie d'azione fra quelle emerse dalla ricerca come maggiormente collegate ai vissuti di benessere e malessere dei lavoratori. Si è quindi deciso, ad esempio, di avviare un tavolo di lavoro multifunzionale con la finalità di fare interventi di semplificazione e adeguamento delle procedure. Per quanto riguarda le relazioni con i superiori, è stato programmato un piano di interventi formativi per sviluppare una maggior capacità di gestione dei collaboratori, valutazione delle prestazioni e gestione dei feedback (32, 59). Sempre attraverso un lavoro di allineamento tra responsabili, inoltre, si è riconosciuta la possibilità di migliorare la capacità di gestire e distribuire i carichi di lavoro e di definire e rispettare ruoli e responsabilità.

Come elemento conclusivo, infine, è importante segnalare che nell'ottica di un'effettiva promozione del benessere e della salute al lavoro, le ultime fasi del processo di valutazione soggettiva non devono effettivamente rappresentare una conclusione, ma l'inizio di un processo di monitoraggio longitudinale volto a verificare l'attuazione del piano di interventi programmato e i suoi effetti nel contesto lavorativo (27).

NON È STATO DICHIARATO ALCUN POTENZIALE CONFLITTO DI INTERESSE IN RELAZIONE ALLE MATERIE TRATTATE NELL'ARTICOLO.

BIBLIOGRAFIA

1. Adams T, Bezner J, Steinhardt M: The conceptualization and measurement of perceived wellness: Integrating balance across and within dimensions. *Am J Health Promot* 1997; 11: 208-218
2. Ardito C, d'Errico A, Leombruni R: Exposure to psychosocial factors at work and mental well-being in Europe. *Med Lav* 2014; 105: 85-99
3. Bakker AB, Demerouti E: The Job Demands-Resources model: State of the art. *J Manag Psychol* 2007; 22: 309-328
4. Bakker AB, Demerouti E: Job demands-resources theory. In Chen PY, Cooper CL (eds.): *Work and Wellbeing: A complete reference guide*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2014: 37-64
5. Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB: Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *Eur J Work Organ Psychol* 2003; 12: 393-417
6. Bakker AB, Hakanen JJ, Demerouti E, Xanthopoulou D: Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *J Educ Psychol* 2007; 99: 274-284
7. Balducci C: *Gestire lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino, 2015
8. Biggio G, Cortese CG: Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *Int J Qual Stud Health Well-being* 2013; 8: 1-13
9. Caplan RD, Cobb S, French JRPJr, et al: *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Washington: US Department of Health, Education, and Welfare, 1975
10. Cardano M: *Tecniche di ricerca qualitativa*. Torino: Libreria Stampatori, 2002
11. Christian MS, Bradley JC, Wallace JC, Burke MJ: Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *J Appl Psychol* 2009; 94: 1103-1127
12. Confindustria, Confapi, Confartigianato, et al: *Accordo Interconfederale per il recepimento dell'Accordo Quadro Europeo sullo stress lavoro correlato concluso l'8 ottobre 2004 tra UNICE/UAPME, CEEP e CES*, 2008
13. Conway PM: Gli strumenti per la valutazione soggettiva del rischio stress lavoro-correlato. *G Ital Med Lav Ergon* 2009; 31: 197-199
14. Cooper CL, Sloan SJ, Williams S: *Occupational Stress Indicator Management Guide*. Windsor: NFER-Wilson, 1988
15. Cortese CG: Job satisfaction of Italian nurses: An exploratory study. *J Nurs Manag* 2007; 15: 303-312
16. Cortese CG, Gerbaudo L, Manconi MP, Violante B: L'identificazione dei fattori di rischio stress lavoro-correlato in un'Azienda Sanitaria Ospedaliera: un approccio quali-quantitativo. *Med Lav* 2013; 104: 141-157
17. Cousins R, Mackay CK, Clarke SD, et al: 'Management Standards' and work-related stress in the UK: Practical development. *Work Stress* 2004; 18: 113-136

18. Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB: The job demands-resources model of burnout. *J Appl Psychol* 2001; *86*: 499-512
19. Demerouti E, Mostert K, Bakker AB: Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *J Occup Health Psychol* 2010; *15*: 209-222
20. Diener E: Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for national index. *Am Psychol* 2000; *55*: 34-43
21. Diener E, Suh M, Lucas E, Smith H: Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychol Bull* 1999; *125*: 276-302
22. Elovainio M, Heponiemi T, Sinervo T, Magnavita N: Organizational justice and health; review of evidence. *G Ital Med Lav Ergon* 2010; *32*: B5-B9
23. Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J: Organizational Justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *Am J Public Health* 2002; *92*: 105-108
24. Eurofound, EU-OSHA: Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2014, disponibile all'indirizzo: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention> (ultimo accesso il 29-02-2016)
25. Falco A, Girardi D, Sarto F, et al: Una nuova scala di misura degli effetti psico-fisici dello stress lavoro-correlato in una prospettiva d'integrazione di metodi. *Med Lav* 2012; *103*: 288-308
26. Fraccaroli F, Balducci C: Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni, Bologna: Il Mulino, 2011
27. Frascheri C: Punti fondamentali alla base dell'analisi dello stress lavoro-correlato. *G Ital Med Lav Erg* 2009; *31*: 270-276
28. Giunchi M, Emanuel F, Chambel MJ, Ghislieri C: Job insecurity, workload and job exhaustion in temporary agency workers (TAWs): Gender differences. *Career Dev Int* 2016; *21*: 3-18
29. Grebner S, Semmer NK, Elfering A: Working conditions and three types of well-being: A longitudinal study with self-report and rating data. *J Occup Health Psychol* 2005; *10*: 31-43
30. Griffin MA, Neal A: Perceptions of Safety at Work: A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge, and Motivation. *J Occup Health Psychol* 2000; *3*: 347-358
31. Halbesleben JRB, Bowler WM: Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *J Appl Psychol* 2007; *91*: 93-106
32. Hantula DA: Job Satisfaction: the management tool and leadership responsibility. *J Organ Behav Manage* 2015; *35*: 81-94
33. Harari MJ, Waehler CA, Rogers JR: An Empirical Investigation of a Theoretically Based Measure of Perceived Wellness. *J Counsel Psychol* 2005; *52*: 93-103
34. INAIL: Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D. Lgs 81/2008 e s.m.i., Roma, 2011
35. Judge TA, Bono JE: Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 2001; *86*: 80-92
36. Karasek R, Brisson C, Kawakami N, et al: The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *J Occup Health Psychol* 1998; *3*: 322-355
37. Kojima TAM, Jansen PGW, Dikkers JSE, de Lange AH: The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *J Organ Behav* 2010; *31*: 1111-1136
38. Locke EA: The nature and cause of job satisfaction. In Dunnette MD (eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, ILL: Rand McNally 1976: 1293-1349
39. Mackay CJ, Cousins R, Kelly PJ, et al: Management Standards and work related stress in the UK: policy background and science. *Work Stress* 2004; *18*: 91-112
40. Magnani M, Majer V: *Rischio stress lavoro-correlato*. Milano: Raffaello Cortina, 2011
41. Magrini A, Pelagalli MF, Pietroiusti A, et al: La valutazione approfondita dello stress lavoro correlato in una grande azienda in cambiamento. *Med Lav* 2015; *106*: 250-260
42. Marcato F, D'Errico G, Di Blas L, Ferrante D: La valutazione dello stress lavoro correlato: adattamento italiano dell'HSE Management Standards Work-Related Stress Indicator Tool. *G Ital Med Lav Erg* 2011; *33*: 403-408
43. Maslach C: Understanding burnout: definitional issues in analysing a complex phenomenon. In *Job Stress and Burnout* (W.S. Paine ed). Beverly Hills, CA: Sage Publications 1982: 29-40
44. Molino M, Bakker AB, Ghislieri C: The role of workaholicism in the job demands-resources model. *Anxiety Stress Coping* 2016; *29*: 400-414
45. Neal A, Griffin MA: A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *J Appl Psychol* 2006; *91*: 946-953
46. Ostrom L, Wilhelmsen C, Kaplan B: Assessing safety culture. *Nuclear Safety* 1993; *34*: 163-173
47. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, Podsakoff NP: Common method biases in behavioral research: A criti-

- cal review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol* 2003; *88*: 879-903
48. Pombeni ML, Guglielmi D: *Profilo Orientativo Individuale-POI*. Cesena: Ce.Trans, 1998
49. Quaglino GP, Ghislieri C, Colombo L, et al: Il benessere nei call center: un approccio multidisciplinare di ricerca e valutazione. *Med Lav* 2010; *101*: 169-188
50. Rotter JB: Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychol Monogr* 1966; *80*: 1-28
51. Schwarzer R, Jerusalem M: Generalized Self-Efficacy scale. In Weinman J, Wright S, Johnston M: *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*. Windsor, UK: NFER-NELSON, 1995: 35-37
52. Siegrist J: Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *J Occup Health Psychol* 1996; *1*: 27-41
53. Smith GS, Huang YH, Ho M, Chen PY: The relationship between safety climate and injury rates across industries: the need to adjust for injury hazards. *Acc Anal Prev* 2006; *38*: 556-562
54. Spector PE: *Job Satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997
55. Spector P, Cooper C, Sanchez J, et al: Locus of control and well-being at work: How generalizable are Western findings? *Acad Manag J* 2002; *45*: 453-466
56. Tims M, Bakker AB, Derks D: The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *J Occup Health Psychol* 2013; *18*: 230-240
57. Wong CS, Hui C, Law KS: A longitudinal study of the job perception-job satisfaction relationship: A test of the three alternative specifications. *J Occup Health Psychol* 1998; *71*: 127-146
58. Yaacob M, Long CS: Role of Occupational Stress on Job Satisfaction. *Mediterr J Soc Sci* 2015; *6*: 81-87
59. Yee RWY, Lee PKC, Yeung ACL, Cheng TCE: The relationship among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: an empirical study. *Int J Prod Econ* 2001; *141*: 452-464
60. Zohar D: A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on micro-accidents in manufacturing jobs. *J Appl Psychol* 2000; *85*: 587-596
61. Zohar D: *Safety climate: conceptual and measurement issues*. Washington, DC: American Psychological Association, 2003