

# La valutazione del benessere organizzativo: una integrazione del questionario ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione)

FEDERICA EMANUEL<sup>1</sup>, LARA BERTOLA<sup>2</sup>, LARA COLOMBO<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Torino

<sup>2</sup>ESCP Europe Business School, Paris

**KEY WORDS:** Job demands-resources theory; work-related stress; organizational well-being; emotional exhaustion; job satisfaction

**PAROLE CHIAVE:** Teoria delle richieste-risorse lavorative; stress lavoro-correlato; benessere organizzativo; esaurimento emotivo; soddisfazione lavorativa

## SUMMARY

«*The evaluation of organizational well-being in the public sector: an integration of the ANAC questionnaire*». **Background:** In Italy, the work-related stress and organizational well-being evaluation is subject to specific norms and regulations. The Italian National Anti-Corruption Authority (Autorità Nazionale Anticorruzione - ANAC) has developed a questionnaire to assess the organizational well-being of the employees in Public Administration Institutions. **Objectives:** The study aims to analyse, according to the Job Demands-Resources Theory, the relationship between some job demands (workload, discrimination) and job resources (supervisors and colleagues support, job autonomy, fairness, career opportunities, membership), and some outcomes (work-related stress, emotional exhaustion, job satisfaction). **Methods:** The research involved a public administration and was conducted through a self-report questionnaire (N=414, 60% of the employees). The ANAC questionnaire was integrated with measures from national and international literature on the topic of well-being and stress at work. **Results:** Multiple regression analyses highlighted the relationship between outcomes, job demands and resources. Work-related stress showed a positive relation with demands (work load  $\beta$  coefficient=0.22; perceived discrimination  $\beta$ =0.14) and a negative one with some resources (supervisors' support  $\beta$ =-0.21 and membership  $\beta$ =-0.11). Emotional exhaustion had a negative relationship with some job resources, specifically career opportunities ( $\beta$ =-0.14), autonomy ( $\beta$ =-0.21) and membership ( $\beta$ =-0.25). Job satisfaction showed a positive relationship with all job resources considered. **Conclusions:** The study seeks to integrate the assessment of well-being and work-related stress thus highlighting the importance of linking the different outcomes with job demands and resources. The results identify possible practices to promote well-being in the organization.

## RIASSUNTO

**Introduzione:** La valutazione dello stress lavoro-correlato e del benessere organizzativo è definita da specifiche indicazioni normative. L'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha proposto alle Pubbliche Amministrazioni un questionario per la rilevazione del benessere organizzativo. **Obiettivi:** Lo studio, in accordo con la Job Demands-Resources Theory, si pone l'obiettivo di analizzare la relazione tra richieste (carico lavorativo, discriminazioni percepite) e risorse lavorative (supporto di superiori e colleghi, autonomia, equità, possibilità di carriera, senso di ap-

partecipazione) ed esiti di malessere e benessere (stress lavoro-correlato, esaurimento emotivo, soddisfazione lavorativa).

**Metodi:** La ricerca ha coinvolto un ente pubblico e ha previsto la somministrazione di un questionario self-report ( $N=414$ , 60% della popolazione). Il questionario ANAC è stato integrato con domande tratte dalla letteratura nazionale e internazionale sul tema del benessere e malessere al lavoro. **Risultati:** Le regressioni multiple evidenziano la relazione tra outcome e richieste e risorse lavorative. Lo stress lavoro-correlato mostra una relazione positiva con le richieste (carico lavorativo, coefficiente di regressione  $\beta=0.22$ ; discriminazione percepita  $\beta=0.14$ ) e negativa con alcune risorse (supporto dei superiori  $\beta=-0.21$  e senso di appartenenza  $\beta=-0.11$ ). L'esaurimento emotivo presenta una relazione negativa con alcune risorse lavorative, possibilità di carriera ( $\beta=-0.14$ ), autonomia ( $\beta=-0.21$ ) e senso di appartenenza ( $\beta=-0.25$ ). La soddisfazione lavorativa mostra una relazione positiva con tutte le risorse lavorative considerate. **Conclusioni:** Lo studio ha cercato di integrare la valutazione del benessere e dello stress lavoro-correlato, sottolineando l'importanza di mettere in relazione i diversi outcome con variabili lavorative classificabili come richieste e risorse. I risultati permettono di individuare indicazioni per la pratica e per la promozione del benessere in organizzazione.

## INTRODUZIONE

Le evidenze teoriche e di ricerca sugli effetti negativi dello stress da lavoro per la salute e il benessere dei lavoratori e per la produttività e il dinamismo delle organizzazioni lavorative sono oggi molteplici (3, 7, 23). Il quadro normativo internazionale, comunitario e nazionale negli ultimi anni ha sottolineato l'importanza del tema del benessere organizzativo, della salute e della qualità della vita negli ambienti di lavoro. Il decreto legislativo 81/2008 (Testo unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro) sancisce infatti per tutte le organizzazioni italiane sia pubbliche sia private l'obbligo di valutare e gestire il rischio da stress lavoro-correlato. La valutazione dello stress può diventare occasione per le organizzazioni di approfondire il tema più ampio del benessere e della qualità di vita al lavoro, come mostrano studi e ricerche sul tema (14, 20, 31, 38).

In questo articolo viene presentata l'esperienza di valutazione soggettiva dello stress e del benessere organizzativo messa a punto in un ente pubblico. Nello specifico, l'azienda ha deciso di unificare i momenti di valutazione dello stress lavoro-correlato e del benessere organizzativo, secondo le indicazioni del D.lgs. 81/2008 e del D.lgs. 150/2009. Quest'ultimo decreto legislativo stabilisce che all'interno delle Pubbliche Amministrazioni siano svolte indagini rivolte a tutti i lavoratori con l'obiettivo di rilevare: il benessere organizzativo definito come "lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico,

psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati" (2, p. 3-4); il grado di condivisione del sistema di valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento; la valutazione del superiore gerarchico. Secondo le indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni pubbliche - ANAC (2) la prospettiva delle indagini è quella di fornire alle amministrazioni informazioni e dati in forma strutturata utili per attivare azioni di miglioramento e ottimizzare la performance dell'organizzazione. L'ANAC ha individuato e proposto alle Pubbliche Amministrazioni un questionario da utilizzare in queste indagini; lo strumento può, secondo le indicazioni legislative, essere integrato secondo alcune specificità di ogni ente pubblico. Il modello proposto prevede la rilevazione della percezione dei lavoratori rispetto a differenti ambiti di indagine, nel dettaglio:

- *Questionario sul Benessere organizzativo:*
  - A) Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato (9 item),
  - B) Le discriminazioni (9 item),
  - C) L'equità nella mia amministrazione (5 item),
  - D) Carriera e sviluppo professionale (5 item),
  - E) Il mio lavoro (5 item),
  - F) I miei colleghi/Il responsabile della mia attività (5 item),
  - G) Il contesto del mio lavoro (5 item),
  - H) Il senso di appartenenza (5 item),

- I) L'immagine della mia amministrazione (3 item);
- *Grado di condivisione del sistema di valutazione:*
  - L) La mia organizzazione (4 item),
  - M) Le mie performance (4 item)
  - N) Il funzionamento del sistema (5 item);
- *Valutazione del superiore gerarchico:*
  - O) Il mio capo e la mia crescita (5 item),
  - P) Il mio capo e l'equità (4 item).

Le indicazioni di ANAC prevedono la possibilità di definire domande integrative in considerazione di alcune peculiarità o interessi dell'organizzazione. In linea con queste indicazioni il gruppo di ricerca in accordo con l'azienda ha deciso di integrare lo strumento con una batteria di carico lavorativo e due ulteriori *outcome*: l'esaurimento emotivo e la soddisfazione lavorativa, considerati rispettivamente esiti di malessere e benessere lavorativo.

Obiettivo dello studio qui presentato è stato di analizzare la relazione tra alcuni aspetti del lavoro ed esiti di malessere e benessere lavorativo, quali lo stress lavoro-correlato, l'esaurimento emotivo e la soddisfazione lavorativa. Cornice teorica dello studio è la *Job Demands-Resources Theory* (4, 5), secondo cui ogni occupazione è caratterizzata da specifici fattori di rischio e di protezione che si distinguono tra richieste e risorse e che portano all'attivazione di due processi differenti ma al tempo stesso collegati: un processo energetico e un processo motivazionale (4, 5). 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 (4, 5, 39). Le *job resources* si riferiscono invece a quegli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi del lavoro: 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 (4, 5, 39).

Per quanto riguarda gli esiti, in questo studio sono considerati lo stress lavoro-correlato, l'esaurimento emotivo e la soddisfazione lavorativa.

Lo *stress lavoro-correlato* è una reazione psicofisica che si verifica quando le richieste del lavoro superano le capacità o le risorse dell'individuo di farvi fronte o si scontrano con i suoi bisogni (7). Questa

reazione è la risultante di un ambiente di lavoro le cui sollecitazioni attivano frequentemente la risposta da stress, logorando le risorse individuali, aumentando la percezione soggettiva di difficoltà nella gestione della situazione lavorativa e originando possibili sintomi a livello psicologico, fisiologico e comportamentale (7, 23). Lo stress da lavoro è legato in modo significativo all'aumento delle assenze e del turnover e a una diminuzione della qualità della prestazione individuale e della produttività (7, 23).

L'*esaurimento emotivo* è una delle componenti del burnout (32) e si riferisce ad uno stato di sofferenza psicologica ed esaurimento delle risorse, che è conseguenza a lungo-termine delle eccessive richieste lavorative (16); numerosi studi mostrano che l'esaurimento emotivo può avere relazioni negative con il livello di energie della persona e le prestazioni sul lavoro (36).

La *soddisfazione lavorativa* è definita in letteratura come "uno stato emotivo, positivo o piacevole, risultante dalla percezione della propria attività lavorativa" (30, p. 1304). Alcuni studiosi hanno indicato la soddisfazione come un indicatore di benessere psicologico cognitivo al lavoro (17), 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, la relazione con i superiori e con i colleghi e la motivazione al ruolo (11, 13, 30, 41).

Come sottolineato precedentemente, obiettivo dello studio è stato di analizzare la relazione degli esiti di malessere e benessere lavorativo con alcune risorse e richieste lavorative, identificate sulla base sia della cornice teorica di riferimento sia dei risultati descrittivi alle varie domande del questionario. Le risorse lavorative individuate all'interno del questionario ANAC e considerate in questo studio sono il supporto sociale di superiori e colleghi, l'autonomia, la percezione di equità, le possibilità di carriera e sviluppo professionale e il senso di appartenenza. Il *supporto sociale* all'interno del contesto organizzativo è considerato una risorsa importante per contenere gli effetti negativi derivati dalle richieste lavorative (10); tale supporto può essere definito come la percezione che i colleghi o i superiori siano disponibili a offrire aiuto professionale e sostegno nell'attività quotidiana e in presenza di specifiche difficoltà.

L'*autonomia* lavorativa (41) indica il grado di discrezionalità che gli individui hanno a disposizione per quanto riguarda le procedure che utilizzano nel loro lavoro, oltre al grado di controllo sulla sequenza delle attività da compiere e sui criteri utilizzati per valutare le prestazioni. La percezione di *equità* organizzativa si riferisce alla presenza di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione ad esempio rispetto alla distribuzione delle risorse, nei processi decisionali e nella condivisione delle informazioni (12). La possibilità di *carriera* e sviluppo professionale fa riferimento a quanto l'organizzazione chiarisca e renda disponibili criteri e possibilità di crescita all'interno dell'organizzazione; numerose ricerche sottolineano il ruolo di questa risorsa in relazione a esiti di benessere e malessere lavorativo (44). Il *senso di appartenenza* indica il livello di *membership* e il sentimento di coesione che caratterizza il soggetto in relazione al gruppo di lavoro e all'organizzazione (34, 42).

Le richieste lavorative individuate all'interno del questionario e considerate in questo studio sono il carico lavorativo e la percezione di discriminazioni all'interno del luogo di lavoro. Il *carico* è una richiesta a carattere generale considerata come centrale per gli studi in tema di stress e di benessere (29) che fa riferimento alla quantità di lavoro da svolgere e all'impegno richiesto nello svolgere l'attività lavorativa. Le *discriminazioni* percepite rimandano invece a possibili discriminazioni messe in atto all'interno dell'organizzazione e legate ad esempio a genere, religione, appartenenza politica o religiosa e che possono avere un ruolo importante nell'origine di sintomi psico-fisici da stress e malessere al lavoro (15).

## METODI

### Procedura

La ricerca è stata realizzata all'interno di un ente pubblico con competenze tecniche del Nord-Ovest d'Italia. Dopo una prima fase di progettazione e conoscenza dell'organizzazione è stato costituito il gruppo di progetto, formato dalle ricercatrici del Dipartimento di Psicologia, dalla Direzione Aziendale e dal "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (C.U.G). In se-

guito è stato costruito lo strumento della ricerca a partire dal Questionario ANAC che è stato integrato con domande tratte dalla letteratura nazionale e internazionale sul tema, per esigenze di approfondimento dell'Azienda e per osservare la relazione tra richieste e risorse ed esiti sia di benessere sia di malessere organizzativo. Tutti i lavoratori dell'ente pubblico sono stati invitati a compilare il questionario, con partecipazione volontaria (non erano previsti incentivi economici per la partecipazione all'indagine). Il questionario *self-report* è stato somministrato online sulla piattaforma Uniquet (applicativo Limesurvey), all'accesso erano esplicitati gli obiettivi della ricerca e le istruzioni per la compilazione del questionario. Lo strumento, la procedura di somministrazione, il trattamento e le modalità di riservatezza dei dati sono stati approvati dal Comitato Bioetico dell'Ateneo di Torino.

### Partecipanti

I partecipanti sono 414 lavoratori dell'ente pubblico (60.0% della popolazione aziendale). I rispondenti sono il 52.4% femmine e il 47.6% maschi. L'età, rilevata in classi, è così distribuita: 12.6% fino a 40 anni, 56.0% da 41 a 50 anni, 31.4% oltre i 50 anni. I rispondenti svolgono differenti mansioni lavorative all'interno dell'azienda: il 24.2% lavora nell'area amministrativa, il 31.0% nell'area tecnica, il 19.0% nell'area tecnica-tutela e vigilanza, il 14.4% nell'area tecnica-produzione, il 11.4% nell'area tecnica-laboratorio. La maggior parte dei rispondenti ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato (96.6%), il restante 3.4% a tempo determinato; il 94.4% dei partecipanti ha la qualifica di non-dirigente, il restante 5.6% la qualifica di dirigente. L'anzianità aziendale, rilevata in classi, è così distribuita: l'1% ha meno di 5 anni di anzianità, il 9.2% tra 5 e 10 anni, il 60.6% tra 11 e 20 anni e il 29.2% oltre i 20 anni.

### Strumenti

La ricerca ha previsto la somministrazione di un questionario *self-report*. Lo strumento utilizzato è il questionario proposto da ANAC (2) che è stato integrato con alcune misure tratte dalla letteratura scientifica di riferimento, due esiti (soddisfazione

lavorativa ed esaurimento emotivo) e una richiesta lavorativa (carico lavorativo), identificate sulla base sia della cornice teorica di riferimento sia dei risultati descrittivi alle varie domande del questionario.

Per quanto riguarda le variabili considerate in questo studio, di seguito sono riportati i risultati della analisi fattoriale esplorativa (AFE) e il coefficiente di affidabilità ( $\alpha$  di Cronbach). In base ai risultati dell'AFE alcuni item sono stati eliminati nel calcolo dei punteggi.

Lo *stress lavoro-correlato* è stato rilevato attraverso 6 item tratti dal Questionario ANAC (ambito di indagine A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla d'accordo, 6=del tutto d'accordo). Un esempio di item è "Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano"; soluzione monofattoriale, 35.2% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.75.

L'*esaurimento emotivo* è stato rilevato attraverso 8 item tratti dal lavoro di Demerouti, Moster e Bakker (16) 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 rilassarmi e sentirmi meglio"; soluzione monofattoriale, 46.3% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.87.

La *soddisfazione lavorativa* è stata rilevata attraverso 5 item tratti dal lavoro di Pejtersen e colleghi (35) su scala di risposta a 6 punti (1=molto insoddisfatto, 6=molto soddisfatto). Un esempio di item è "Indica la tua soddisfazione rispetto ai seguenti aspetti... le sue prospettive di lavoro"; soluzione monofattoriale, 53.7% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.84.

Il *supporto dei superiori* è stato rilevato attraverso 6 item tratti dal Questionario ANAC (ambito di indagine O – Il mio capo e la mia crescita) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla d'accordo, 6=del tutto d'accordo). Un esempio di item è "Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro"; soluzione monofattoriale, 73.7% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.94.

Il *supporto dei colleghi* è stato rilevato attraverso 7 item tratti dal Questionario ANAC (ambito di indagine F – I miei colleghi) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla d'accordo, 6=del tutto d'accor-

do). Un esempio di item è "Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi"; soluzione monofattoriale, 53.9% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.88.

L'*autonomia lavorativa* è stata rilevata attraverso 5 item tratti dal Questionario ANAC (ambito di indagine E – Il mio lavoro) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla d'accordo, 6=del tutto d'accordo). Un esempio di item è "Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro"; soluzione monofattoriale, 38.1% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.75.

L'*equità percepita nella propria amministrazione* è stata rilevata attraverso 5 item tratti dal Questionario ANAC (ambito di indagine C – L'equità nella mia amministrazione) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla d'accordo, 6=del tutto d'accordo). Un esempio di item è "Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro"; soluzione monofattoriale, 52.3% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.84.

Le possibilità di *carriera e sviluppo professionale* percepite sono state rilevate attraverso 6 item tratti dal Questionario ANAC (ambito di indagine D – Carriera e sviluppo professionale) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla d'accordo, 6=del tutto d'accordo). Un esempio di item è "Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro"; soluzione monofattoriale, 45.5% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.78.

Il *senso di appartenenza* è stato rilevato attraverso 5 item tratti dal Questionario ANAC (ambito di indagine H – Il senso di appartenenza) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla d'accordo, 6=del tutto d'accordo). Un esempio di item è "Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente"; soluzione monofattoriale, 50.2% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.82.

Il *carico lavorativo* è stato rilevato attraverso 5 item tratti dal Questionario-strumento indicatore proposto da Inail (28) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla d'accordo, 6=del tutto d'accordo). Un esempio di item è "Ci sono frequenti variazioni imprevedibili del carico di lavoro"; soluzione monofattoriale, 36.3% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.67.

La presenza di *discriminazioni percepite* è stata rilevata attraverso 8 item tratti dal Questionario ANAC (ambito di indagine B – Le discriminazioni) su scala di risposta a 6 punti (1=per nulla d'accordo, 6=del tutto d'accordo). Un esempio di item è “La mia età costituisce un ostacolo alla realizzazione sul lavoro”; soluzione monofattoriale, 46.5% varianza spiegata;  $\alpha$  di Cronbach in questo studio 0.72.

Il questionario prevedeva inoltre una scheda anagrafica che ha raccolto le seguenti informazioni di tipo anagrafico e lavorativo: genere, età, mansione, tipologia di contratto, qualifica e anzianità aziendale.

### Analisi dei dati

L'analisi dei dati è stata condotta attraverso l'utilizzo del software IBM Spss Statistics 24 e ha previsto: analisi fattoriale esplorativa (estrazione 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 sta-

tisticamente significative sulla base delle variabili socio-anagrafiche e professionali; correlazione ( $r$  di Pearson) per osservare le relazioni bi-direzionali tra le variabili; regressione lineare multipla, ponendo come variabili dipendenti lo stress lavoro-correlato, l'esaurimento emotivo e la soddisfazione lavorativa e come variabili indipendenti le risorse lavorative (supporto dei superiori, supporto dei colleghi, autonomia lavorativa, equità, carriera, senso di appartenenza) e le richieste lavorative (carico lavorativo, discriminazioni percepite).

### RISULTATI

Nella tabella 1 sono presentate le statistiche descrittive, i valori di  $\alpha$  di Cronbach e le correlazioni tra le misure. I valori di  $\alpha$  sono accettabili, compresi tra 0.67 e 0.94.

Lo stress lavoro-correlato presenta una correlazione significativa positiva con l'esaurimento emotivo ( $r=0.53$ ) e negativa con la soddisfazione lavorativa ( $r=-0.39$ ). La correlazione dello stress con le risorse lavorative è negativa e significativa con il supporto dei superiori ( $r=-0.36$ ), l'equità ( $r=-0.31$ ), l'autonomia ( $r=0-.31$ ), il senso di appartenenza ( $r=-0.30$ ), il supporto dei colleghi ( $r=-0.30$ ) e la carriera ( $r=-0.27$ ). La correlazione tra lo stress lavoro-corre-

**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.
1. Stress lavoro-correlato	1										
2. Soddisfazione lavorativa	-0.39**	1									
3. Esaurimento emotivo	0.53**	-0.50**	1								
4. Equità	-0.31**	0.56**	-0.36**	1							
5. Carriera	-0.27**	0.65**	-0.45**	0.61**	1						
6. Autonomia	-0.31**	0.58**	-0.47**	0.42**	0.56**	1					
7. Supporto dei colleghi	-0.30**	0.60**	-0.34**	0.41**	0.46**	0.49**	1				
8. Supporto dei superiori	-0.36**	0.53**	-0.36**	0.52**	0.52**	0.48**	0.41**	1			
9. Senso di appartenenza	-0.30**	0.57**	-0.49**	0.40**	0.54**	0.53**	0.48**	0.40**	1		
10. Carico lavorativo	0.40**	-0.17**	0.14**	-0.39**	-0.14**	-0.18**	-0.16**	-0.10*	-0.14**	1	
11. Discriminazioni percepite	0.32**	-0.31**	0.24**	-0.32**	-0.28**	-0.29**	-0.25**	-0.31**	-0.24**	0.23**	1
<i>Media</i>	2.99	3.48	3.55	2.74	2.72	4.27	4.02	3.43	4.00	3.37	1.95
<i>Deviazione standard</i>	1.03	1.01	1.14	1.13	0.98	0.93	1.07	1.44	1.11	0.89	0.83
<i>Alpha di Cronbach</i>	0.75	0.84	0.87	0.84	0.78	0.75	0.88	0.94	0.82	0.67	0.72

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.001$

lato e le richieste lavorative è positiva e significativa con le discriminazioni percepite ( $r=0.32$ ) e il carico lavorativo ( $r=0.30$ ).

La soddisfazione lavorativa presenta una correlazione significativa negativa con l'esaurimento emotivo ( $r=-0.50$ ) e lo stress lavoro-correlato ( $r=-0.39$ ). La correlazione tra la soddisfazione e le risorse lavorative è positiva e significativa con la carriera ( $r=0.65$ ), il supporto dei colleghi ( $r=0.60$ ), l'autonomia ( $r=0.58$ ), il senso di appartenenza ( $r=0.57$ ), l'equità ( $r=0.56$ ) e il supporto dei superiori ( $r=0.53$ ). La correlazione tra la soddisfazione lavorativa e le richieste lavorative è negativa e significativa con le discriminazioni percepite ( $r=-0.31$ ) e il carico lavorativo ( $r=-0.17$ ).

L'esaurimento emotivo presenta una correlazione significativa negativa con la soddisfazione lavorativa ( $r=-0.50$ ) e positiva con lo stress lavoro-correlato ( $r=0.53$ ). La correlazione tra l'esaurimento emotivo e le risorse lavorative è negativa e significativa con il senso di appartenenza ( $r=-0.49$ ), l'autonomia ( $r=-0.47$ ), la carriera ( $r=-0.45$ ), l'equità ( $r=-0.36$ ), il supporto dei superiori ( $r=-0.36$ ) e il supporto dei colleghi ( $r=-0.34$ ). La correlazione tra l'esaurimento emotivo e le richieste lavorative è positiva e significativa con le discriminazioni percepite ( $r=0.24$ ) e il carico lavorativo ( $r=0.14$ ).

La tabella 2 presenta i risultati della analisi della varianza. Emergono differenze statisticamente

**Tabella 2** - Medie (M) e deviazioni standard (DS) delle dimensioni studiate in funzione di selezionate caratteristiche socio-anagrafiche e lavorative

**Table 2** - Means (M) and standard deviations (DS) of the dimensions analysed by selected socio-anagraphic and work characteristics

Dimensione	Caratteristiche socio-anagrafiche e lavorative	Valore $p$ (ANOVA)*
Stress lavoro-correlato	Mansione	$p < 0.01$
	- Amministrativa [ $M=2.87, DS=0.98$ ]	
	- Tecnica - laboratorio [ $M=3.25, DS=1.09$ ]	
	- Tecnica - produzione [ $M=2.57, DS=0.74$ ]	
- Tecnica - tutela e vigilanza [ $M=3.27, DS=1.03$ ]		
Esaurimento	Età	$p < 0.01$
	- fino a 40 anni [ $M=3.16, DS=1.07$ ]	
	- dai 41 ai 50 anni [ $M= .51, DS=1.09$ ]	
- oltre i 50 anni [ $M=3.75, DS=1.23$ ]		
Equità	Contratto	$p < 0.05$
	- tempo determinato [ $M=3.40, DS=1.07$ ]	
	- tempo indeterminato [ $M=2.73, DS=1.12$ ]	
	Qualifica	$p < 0.01$
- dirigente [ $M=3.43, DS=1.28$ ]		
- non dirigente [ $M=2.71, DS=1.02$ ]		
Carriera	Qualifica	$p < 0.05$
	- dirigente [ $M=3.25, DS=1.08$ ]	
- non dirigente [ $M=2.71, DS=0.97$ ]		
Supporto dei superiori	Genere	$p < 0.05$
	- femmine [ $M=3.56, DS=1.39$ ]	
- maschi [ $M=3.28, DS=1.47$ ]		
Senso di appartenenza	Età	$p < 0.05$
	- fino a 40 anni [ $M=4.41, DS=0.92$ ]	
	- dai 41 ai 50 anni [ $M=3.98, DS=1.11$ ]	
- oltre i 50 anni [ $M=3.88, DS=1.16$ ]		

\* Analisi della varianza/Analysis of variance

significative in funzione di alcune variabili socio-demografiche, quali genere, età (rilevata in classi), mansione, tipologia di contratto e qualifica.

La tabella 3 presenta i risultati delle regressioni lineari multiple. Lo stress lavoro-correlato, l'esaurimento emotivo e la soddisfazione lavorativa sono poste come variabili dipendenti, le risorse e le richieste lavorative sono poste come variabili indipendenti.

Il modello con lo stress lavoro-correlato come variabile dipendente spiega il 25% della varianza. Tra le risorse lavorative il supporto dei superiori ( $\beta=-0.21$ ), il senso di appartenenza ( $\beta=-0.11$ ) presentano una relazione significativa negativa con lo stress lavoro-correlato; tra le richieste lavorative il carico lavorativo ( $\beta=0.22$ ) e le discriminazioni percepite ( $\beta=0.14$ ) presentano una relazione significativa positiva con lo stress lavoro-correlato.

Il modello con l'esaurimento emotivo come variabile dipendente spiega il 33% della varianza. Tra le risorse organizzative il senso di appartenenza ( $\beta=-0.25$ ), l'autonomia ( $\beta=-0.21$ ) e la carriera ( $\beta=-0.14$ ) presentano una relazione significativa negativa con l'esaurimento emotivo; le richieste lavorative non presentano una relazione significativa con l'esaurimento emotivo.

Il modello con la soddisfazione lavorativa come variabile dipendente spiega il 60% della varianza. Tutte le risorse lavorative considerate presentano

una relazione positiva e significativa con la soddisfazione lavorativa, in particolare la carriera ( $\beta=0.26$ ), il supporto dei colleghi ( $\beta=0.25$ ), il senso di appartenenza ( $\beta=0.14$ ), l'equità ( $\beta=0.14$ ), l'autonomia ( $\beta=0.13$ ) e il supporto dei superiori ( $\beta=0.09$ ). Le richieste lavorative invece non presentano una relazione significativa con la soddisfazione lavorativa.

## DISCUSSIONE

Questo studio si colloca all'interno di un progetto di valutazione dello stress e del benessere lavorativo, all'interno di un ente pubblico, alla luce delle indicazioni legislative su questi temi (D.lgs. 81/2008 e D.lgs. 150/2009). La ricerca si è proposta di integrare la valutazione del benessere organizzativo e dello stress lavorativo a partire dal questionario ANAC e dalla letteratura sul tema. Inoltre, lo studio qui presentato ha analizzato la relazione tra alcune dimensioni del questionario ANAC e variabili tratte dalla letteratura scientifica di riferimento. Ulteriori elementi di novità della ricerca e dello studio qui presentato riguardano l'inserimento di esiti non previsti dal questionario ANAC (in questi caso esaurimento lavorativo e soddisfazione lavorativa) e che possono essere invece necessari per una valutazione completa del benessere e del malessere organizzativo. Lo strumento proposto da ANAC è ampiamente utilizzato da molte Pubbliche Amministrazioni, non sono

**Tabella 3** - Regressioni multiple, variabili dipendenti: stress lavoro-correlato, esaurimento emotivo, soddisfazione lavorativa  
*Table 3* - Multiple regressions, dependent variable: work-related stress, emotional exhaustion, job satisfaction

	Variabile dipendente Stress lavoro-correlato		Variabile dipendente Esaurimento emotivo		Variabile dipendente Soddisfazione lavorativa	
	Beta	p	Beta	p	Beta	p
Equità	-0.01	0.87	0.01	0.99	<b>0.14</b>	0.00
Carriera	0.06	0.32	<b>-0.14</b>	0.02	<b>0.26</b>	0.00
Autonomia	-0.08	0.19	<b>-0.21</b>	0.00	<b>0.13</b>	0.00
Supporto dei colleghi	-0.08	0.15	-0.02	0.77	<b>0.25</b>	0.00
Supporto dei superiori	<b>-0.21</b>	0.00	-0.06	0.27	<b>0.09</b>	0.03
Senso di appartenenza	<b>-0.11</b>	0.05	<b>-0.25</b>	0.00	<b>0.14</b>	0.00
Carico lavorativo	<b>0.22</b>	0.00	0.03	0.52	-0.02	0.59
Discriminazioni percepite	<b>0.14</b>	0.00	0.06	0.17	-0.04	0.30
<i>R-quadrato</i>	0.25		0.33		0.60	

però individuabili e reperibili studi e ricerche che approfondiscono la cornice teorica di riferimento e risultati di queste azioni di valutazione e monitoraggio del benessere organizzativo. Questo studio si è proposto di contribuire ad arricchire e ampliare questo indirizzo di ricerca utilizzando la *Job Demands-Resources Theory* (4, 5).

I risultati hanno messo in evidenza la relazione tra le richieste e le risorse lavorative considerate e le dimensioni di benessere e malessere indagate, in linea con la *Job Demands-Resources Theory* (4, 5, 39). I risultati delle correlazioni e delle regressioni multiple mostrano che gli esiti negativi considerati, stress lavoro-correlato ed esaurimento emotivo, presentano relazioni negative con alcune delle risorse lavorative e positiva con alcune delle richieste lavorative; la soddisfazione lavorativa presenta invece una relazione positiva con alcune delle risorse lavorative e negativa con alcune delle richieste lavorative.

Osservando i risultati emergono differenze tra le determinanti dei diversi *outcome* considerati. In particolare, lo stress lavoro-correlato mostra una relazione significativa negativa con il supporto dei superiori e il senso di appartenenza e una relazione positiva con il carico lavorativo e le discriminazioni percepite. L'esaurimento emotivo ha una relazione significativa negativa con il senso di appartenenza, l'autonomia e la carriera. La soddisfazione lavorativa mostra una relazione significativa positiva con la carriera, il supporto dei colleghi, e in misura minore con il senso di appartenenza, l'equità, l'autonomia e il supporto dei superiori.

Lo stress lavoro-correlato è l'unico tra gli esiti considerati che all'interno del modello di regressione mostra una relazione significativa sia con le risorse sia con le richieste; emerge inoltre il ruolo importante del senso di appartenenza, risorsa che nei diversi modelli di regressione mostra una relazione significativa con tutti gli esiti considerati. Questo risultato suggerisce innanzitutto una possibile diversa relazione tra le variabili considerate e sottolinea l'importanza di indagare esiti sia positivi sia negativi; inoltre fornisce importanti indicazioni sulle possibili pratiche organizzative utili a promuovere il benessere organizzativo. Emerge l'importanza di monitorare e garantire la disponibilità delle risorse in quanto dimensioni potenzialmente capaci di di-

minuire il malessere e di moderare gli effetti delle richieste (4, 5, 20, 39, 44).

I risultati sottolineano, seppur in misura minore, il ruolo delle richieste lavorative. In linea con la letteratura sul tema appare fondamentale prestare attenzione alle richieste monitorando ad esempio la distribuzione dei carichi di lavoro e la percezione di discriminazioni presenti sul luogo di lavoro, in modo da garantire un bilanciamento con le risorse e sufficienti fattori di protezione per l'insorgenza di stress lavorativo ed esaurimento (6, 7).

L'analisi della varianza individua alcune differenze significative nella percezione di stress lavoro-correlato, esaurimento, risorse e richieste lavorative sulla base di alcune caratteristiche socio-anagrafiche e professionali. Le principali differenze emergono rispetto alla mansione e alla qualifica, suggerendo possibili differenze tra gruppi di lavoratori che svolgono differenti compiti lavorativi e che hanno livelli di responsabilità differente. Sarebbe importante approfondire maggiormente quali possono essere richieste e risorse che nei diversi gruppi possono determinare vissuti di stress lavoro-correlato e benessere organizzativo, con l'obiettivo di individuare strategie di miglioramento mirate. Le differenze emergono anche sulla base dell'età, suggerendo l'importanza di monitorare in futuro aspetti legati all'invecchiamento e alla *work ability* (27), alla luce anche della età e della anzianità organizzativa del personale dell'ente.

## 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* (37).

La ricerca è stata condotta in un unico contesto organizzativo, sarebbe importante testare le medesime relazioni in altri contesti lavorativi appartenenti ai settori pubblico e privato.

Inoltre in futuro sarebbe importante l'utilizzo di strumenti di ricerca sia qualitativi sia quantitativi che tengano conto dei rischi psicosociali definiti

“emergenti” (22, 43) che numerose ricerche hanno già analizzato in relazione ad esiti di benessere e malessere lavorativo, quali ad esempio il clima di sicurezza (19), l'insicurezza lavorativa (25), le richieste di tipo emotivo (33) e la conciliazione tra lavoro e resto della vita e l'uso delle nuove tecnologie (18, 24).

Un ulteriore limite è legato allo strumento della ricerca, il questionario ANAC per la valutazione del benessere organizzativo, di cui non sono presenti indicazioni rispetto alle caratteristiche psicometriche e di affidabilità. Sono infatti disponibili esclusivamente i valori medi di ciascun ambito pubblicati nel giugno del 2014 nel primo rapporto ANAC di monitoraggio dei risultati delle indagini sul personale delle pubbliche amministrazioni. Le analisi condotte su questo gruppo di partecipanti hanno mostrato risultati buoni, sarebbe tuttavia necessario approfondire le caratteristiche psicometriche dello strumento consigliato da ANAC per la valutazione del benessere lavorativo. Ricerche future potrebbero approfondire questi aspetti andando a valutare l'affidabilità dello strumento anche in altri contesti lavorativi e settori professionali.

## CONCLUSIONI

A partire dal lavoro presentato e discusso è possibile individuare alcune riflessioni e indicazioni rispetto alla valutazione del benessere e dello stress lavorativo. I dati dello studio individuano inoltre alcune possibili implicazioni per la pratica.

Innanzitutto, i risultati e l'esperienza all'interno del contesto sottolineano l'importanza di occuparsi dei temi della valutazione del benessere e dello stress lavorativo, cercando di individuare modalità e soluzioni di ricerca che permettano di integrare le indicazioni normative e l'affidabilità del processo di ricerca.

I risultati sottolineano come in questo caso sia stato possibile unire le due distinte valutazioni (stress lavoro-correlato e benessere organizzativo) in un unico processo di ricerca e raccolta dati, andando a integrare lo strumento proposto da ANAC con altri esiti di malessere e benessere lavorativo adatti al contesto di riferimento. Realizzare efficaci e attendibili valutazioni dello stress e del benessere lavorativo

rappresenta una sfida importante per chi si occupa di salute e qualità di vita 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 (31).

Rispetto alle implicazioni per la pratica, i risultati dello studio suggeriscono di prestare attenzione al ruolo delle risorse e delle richieste lavorative rispetto a esiti di benessere e malessere lavorativo. In particolare le organizzazioni dovrebbero monitorare e rendere disponibili le risorse utili per sostenere il processo motivazionale che, come mostrano numerosi studi, può attivare esiti positivi in termini di benessere e soddisfazione (6, 21, 26). I risultati dello studio sottolineano l'importanza di garantire un adeguato supporto sociale, sia da parte dei colleghi sia dei superiori (10, 45), un adeguato livello di autonomia lavorativa (8, 41) e sostenere il senso di appartenenza che mostra una relazione significativa con tutti e tre gli esiti considerati (34, 42).

Infine, in questo contesto emerge la necessità di realizzare un piano di intervento che sia in grado di agire sulle richieste e sulle risorse che sono state individuate in questo contesto come fattori stressanti e protettivi. Ad esempio potrebbe essere sostenuta e monitorata, attraverso specifiche iniziative, la qualità dei sistemi di gestione del personale legati alla percezione di equità e alle possibilità di carriera e sviluppo professionale. Rispetto alle possibilità di carriera e sviluppo professionale, la chiarezza e la condivisione delle informazioni rappresentano un importante elemento protettivo nei confronti dello stress e possono agire come fattori di compensazione del potenziale effetto negativo di altri fattori di rischio, ad esempio il carico lavorativo (40). Le organizzazioni potrebbero da una parte monitorare il passaggio di informazioni e la condivisione delle informazioni, dall'altra offrire percorsi di sostegno alla carriera e allo sviluppo professionale.

Infine, appare importante sottolineare il ruolo fondamentale della formazione che a tutti i livelli e per tutti i gruppi di lavoratori potrebbe soprattutto essere funzionale in relazione al tema del *diversity management* (9). A questo proposito, in riferimento

anche al tema delle discriminazioni, le organizzazioni potrebbero attivare specifiche *policy* aziendali, a integrazione del codice etico, in modo da creare ambienti di lavoro attenti al benessere e all'inclusione di tutti i lavoratori (1, 15).

GLI AUTORI NON HANNO DICHIARATO ALCUN POTENZIALE CONFLITTO DI INTERESSE IN RELAZIONE ALLE MATERIE TRATTATE NELL'ARTICOLO

## BIBLIOGRAFIA

- Alhejji H, Garavan T, Carbery R, et al: Diversity training programme outcomes: A systematic review. *Human Resource Devel Quart* 2016; 27: 95-149
- ANAC, Autorità Nazionale Anticorruzione (2013): Modelli per la realizzazione di indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico. disponibile online all'indirizzo: [http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/home/\\_RisultatoRicerca?i d=ed0d622e0a77804266c291bc669a1d05&search=benessere](http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/home/_RisultatoRicerca?i d=ed0d622e0a77804266c291bc669a1d05&search=benessere) (ultimo accesso 01-08-2017)
- 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
- Bakker AB, Demerouti E: The Job Demands-Resources model: State of the art. *J Manag Psychol* 2007; 22: 309-328
- Bakker AB, Demerouti E: Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *J Occup Health Psych* 2017; 22: 273-285
- 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
- Balducci C: Gestire lo stress nelle organizzazioni. Bologna: Il Mulino, 2015
- Bambra C, Egan M, Thomas S, et al: The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *J Epidemiol Community Health* 2007; 61: 1028-1037
- Barak MEM: Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 2016
- 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
- Cantarelli P, Belardinelli P, Belle N: A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Rev Public Pers Admin* 2016; 36: 115-144
- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, et al: Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *J Appl Psychol* 2001; 86: 425-445
- Cortese CG: Predittori dell'intenzione di abbandonare la professione infermieristica in due ospedali italiani. *Assist Inferm Ric* 2013; 32: 20-27
- 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
- Darity WA: Employment discrimination, segregation, and health. *Am J Public Health* 2003; 93: 226-231
- Demerouti E, Mostert K, Bakker AB: Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independence of both constructs. *J Occup Health Psychol* 2010; 15: 209-222
- Diener E: Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for national index. *Am Psychol* 2000; 55: 34-43
- Emanuel F, Colombo L, Ghislieri C: Benessere e malessere emotivo al lavoro nel contesto del call center. *G Ital Med Lav Erg* 2014; 36: 95-101
- Emanuel F, Colombo L, Cortese CG, Ghislieri C: Il ruolo della percezione del clima di sicurezza e la relazione con la soddisfazione lavorativa: uno studio esplorativo in tre differenti contesti occupazionali *G Ital Med Lav Erg* 2017; 39: 263-270
- Emanuel F, Molino M, Ghislieri C, et al: Dalla valutazione dello stress lavoro-correlato alla promozione del benessere organizzativo: il caso di una azienda farmaceutica italiana. *Med Lav* 2016; 107: 364-377
- Emanuel F, Zito M, Colombo L: Flow at work in Italian journalists: differences between permanent and freelance journalists. *Psicol Salute* 2016; 3: 26-46
- 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 25-07-2017)
- Fraccaroli F, Balducci C: Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni, Bologna: Il Mulino, 2011
- Ghislieri C, Emanuel F, Molino M, et al: New Technologies Smart, or Harm Work-Family Boundaries Management? Gender Differences in Conflict and Enrichment Using the JD-R Theory. *Front Psychol* 2017; 8: 1070
- 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
- Hantula DA: Job Satisfaction: the management tool and

- leadership responsibility. *J Organ Behav Manage* 2015; 35: 81-94
27. Ilmarinen J: Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scand J Work Environ Health* 2009; 35: 1-5
  28. INAIL, Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro: 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
  29. 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
  30. 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
  31. 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
  32. 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
  33. Molino M, Emanuel F, Zito M, et al: Inbound Call Centers and Emotional Dissonance in the Job Demands-Resources Model. *Front Psychol* 2016; 7: 1133
  34. Mowday RT, Porter LW, Steers R: Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982
  35. Pejtersen J H, Kristensen TS, Borg V, Bjorner JB: The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scand J Public Health* 2010; 38: 8-24
  36. Pindek S, Spector PE: Organizational constraints: a meta-analysis of a major stressor. *Work Stress* 2016; 30: 7-25
  37. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, Podsakoff NP: Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol* 2003; 88: 879-903
  38. 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
  39. Schaufeli WB, Taris TW: A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In Bauer G, Hämming O (eds): *Bridging occupational, organizational and public health*. Dordrecht: Springer, 2014, 43-68
  40. Siegrist J: Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *J Occup Health Psychol* 1996; 1: 27-41
  41. Spector PE: *Job Satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997
  42. van Knippenberg D, Sleebos E: Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *J Organ Behav* 2006; 27: 571-584
  43. WHO, World Health Organization (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: An overview. disponibile online all'indirizzo: [http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241500272\\_eng.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241500272_eng.pdf) (ultimo accesso 01-08-2017)
  44. Xanthopoulou D, Bakker AB, Dollard MF, et al: When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *J Manag Psychol* 2007; 22: 766-785
  45. Yarker J, Lewis R, Donaldson-Fielder E, Flaxman PE: *Management competencies for preventing and reducing stress at work identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards (No. RR-553)*. London: HSE Books, 2007