



## Indice

1. L'indagine.....	p. 4
1.1 La filosofia dell'indagine sul benessere e sul clima organizzativo.....	p. 4
1.2 Metodologia di ricerca di tipo quali-quantitativo.....	p. 4
2. Le interviste individuali .....	p. 5
2.1 Le interviste con la Direzione.....	p. 5
2.2 Le interviste con il personale.....	p. 6
2.3 I focus group.....	p. 7
2.4 Fattori di interesse/rilevanza emersi nella fase qualitativa.....	p. 8
3. Fase quantitativa.....	p. 9
3.1 Il campione.....	p. 9
3.2 Le variabili anagrafiche.....	p. 10
3.2.1 Genere.....	p. 10
3.2.2 Et�.....	p.10
3.2.3 Ruolo professionale.....	p. 11
3.2.4 Rapporto di lavoro.....	p. 11
3.2.5 Anzianit� lavorativa.....	p. 12
3.2.6 Area di lavoro.....	p. 13
3.2.7 Reperibilit� e turni.....	p. 13
3.2.8 Ore di lavoro.....	p. 14
3.2.9 Spostamenti.....	p. 14
3.2.10 Distanza casa - lavoro.....	p. 14
3.2.11 Mezzo di trasporto usato per recarsi al lavoro.....	p. 15
3.2.12 Compiti di cura.....	p. 15
3.3 Confronto campione-popolazione.....	p. 16
3.3.1 Confronto sulla base del genere.....	p. 17
3.3.2 Confronto sulla base dell'et�.....	p. 18
3.3.3 Confronto sulla base del ruolo.....	p. 19
4. Le variabili.....	p. 21
4.1 Richieste degli utenti.....	p. 21
4.2 Richieste cognitive.....	p. 22
4.3 Carico di lavoro.....	p. 23
4.4 Off-work hours Technology Assisted Job Demand.....	p. 24
4.5 Lavoro emotivo.....	p. 25

4.6 Micromanagement.....	p. 26
4.7 Autonomia lavorativa.....	p. 27
4.8 Leader-member exchange.....	p. 28
4.9 Opportunità di formazione e informazione.....	p. 29
4.10 Qualità dell’ambiente di lavoro.....	p. 30
4.11 Chiarezza di ruolo.....	p. 31
4.12 Alfabetizzazione digitale.....	p. 32
4.13 Inclusione nel processo decisionale.....	p. 33
4.14 Coesione di gruppo.....	p. 34
4.15 Recupero dal lavoro.....	p. 35
4.16 Fonti di supporto.....	p. 36
4.17 Engagement.....	p. 38
4.18 Soddisfazione lavorativa.....	p. 39
4.19 Performance.....	p. 40
4.20 Conflitto lavoro-famiglia.....	p. 41
4.21 Intenzione di turnover.....	p. 42
4.22 Ambiti di intervento.....	p. 43
4.23 Variabili a confronto.....	p. 44
5. Correlazioni.....	p. 48
6. Regressioni.....	p. 49
7. Conclusioni.....	p. 52
Bibliografia.....	p. 53

## 1. L'indagine

### 1.1. La filosofia dell'indagine sul benessere e sul clima organizzativo

- ❖ Contestualizzazione dell'intervento
- ❖ Per rilevare il benessere organizzativo si è progettato un percorso con un alto livello di vicinanza e aderenza alla cultura e ai processi organizzativi specifici dell'azienda USL Valle d'Aosta.
- ❖ Progettazione congiunta e condivisa
- ❖ Per un piano di rilevazione "su misura" è stata fondamentale una "cabina di regia" formata da committenza e consulenza capace di governare sul piano tecnico e scientifico tutte le fasi del progetto in dialogo con i diversi interlocutori.
- ❖ Costruzione *ad hoc* dello strumento di ricerca
- ❖ A fronte delle molteplici esperienze di ricerca e intervento sul tema del benessere organizzativo, c'è ampia convergenza circa il fatto che non esiste uno strumento adatto a priori a rilevare con precisione le specificità dei contesti di lavoro.
- ❖ Attenzione al processo
- ❖ Infine, si è ritenuto importante stimolare la partecipazione attiva degli attori cui è indirizzato il progetto attraverso azioni di comunicazione chiare e costanti. Altresì rilevante è collocare i dati raccolti in un quadro più articolato di interventi che guardino alla valutazione/follow up così come alla formazione del personale.

### 1.2 Metodologia di ricerca di tipo quali-quantitativo



## 2. Le interviste individuali

### 2.1 Le interviste con la Direzione

Di seguito si riportano gli obiettivi affidati alle interviste con la Direzione:

- ❖ tracciare lo scenario di riferimento entro cui collocare l'indagine sul benessere e il clima organizzativo, a partire dai punti di forza e dalle criticità aziendali cui prestare particolare attenzione in questo periodo;
- ❖ esplorare le attese rispetto al progetto di ricerca e condividere i criteri per l'individuazione di un gruppo di opinion leader da coinvolgere nella prima fase di ascolto;
- ❖ circoscrivere le principali dimensioni di interesse e i bisogni conoscitivi da presidiare.

Di seguito si riporta la traccia di intervista dedicata alla Direzione.

1. Quale rilievo strategico assume una ricerca sul benessere organizzativo all'interno dell'Azienda USL, in questo momento storico?
2. Quali azioni saranno messe in campo per favorire la partecipazione del personale?
3. Quali temi organizzativi e gestionali sono prioritari oggi? Quali evidenze in termini di benessere/malessere sono da approfondire?
4. Il personale dell'Azienda cosa si aspetta da questa ricerca? E cosa potrà chiedere?
5. Per contribuire alla promozione della salute organizzativa e al miglioramento del clima aziendale quali sono i tre obiettivi fondamentali da perseguire?
6. Quali sono i principali temi di dibattito che vengono sottoposti alla direzione? Su quali di questi è possibile agire? E perché?
7. Quali sono le caratteristiche della leadership che viene esercitata dalla direzione?
8. Quali sono i criteri da tenere in considerazione nell'individuazione di opinion leader da coinvolgere nella fase qualitativa di questa ricerca?
9. Ad oggi, quali azioni vengono implementate dall'azienda per migliorare il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici?

L'identità e il ruolo dei partecipanti alle interviste con la direzione sono riportati nella seguente tabella.

1	Direttore Generale	Massimo Uberti
2	Direttore Sanitario	Guido Giardini
3	Direttore Amministrativo	Marco Ottonello

## 2.2. Le interviste con il personale

Di seguito si riportano gli obiettivi affidati alle interviste con il personale:

- ❖ circoscrivere le principali dimensioni di interesse per meglio definire lo strumento di ricerca;
- ❖ evidenziare obiettivi e interventi prioritari in tema di benessere organizzativo, secondo i rispettivi punti di osservazione delle persone intervistate.

Di seguito si riporta la traccia di intervista dedicata al personale.

1. Potrebbe descrivere a grandi tappe la sua storia professionale all'interno della azienda USL? Ruolo, anzianità, area di lavoro, ecc.
2. Considerando l'arco temporale che va dal suo ingresso in azienda a oggi, quali grandi cambiamenti organizzativi si sono succeduti? E in questi ultimi tre anni?
3. In particolare, dall'inizio della pandemia a oggi, quali sono state le azioni messe in campo dall'organizzazione per far fronte alle difficoltà e alle fatiche quotidiane del personale?
4. Dal suo osservatorio come descriverebbe il clima che si respira oggi nella USL Valle d'Aosta? Riconosce delle differenze rispetto a prima della pandemia?
5. Per contribuire alla promozione della salute organizzativa e al benessere delle persone quali nuove azioni si potrebbero implementare a livello aziendale? In particolare, nella sua area di lavoro cosa chiedono le persone di nuovo e di diverso rispetto a qualche anno fa sul piano del benessere organizzativo?
6. In generale, il personale dell'Azienda cosa si aspetta da questa ricerca? E cosa potrà chiedere? In sintesi, quali sono gli obiettivi da perseguire e quali temi organizzativi e gestionali sono prioritari oggi?
7. Legga questo elenco di contenuti e provi a metterli in ordine di rilevanza/interesse ai fini di questa ricerca:

Conflitto con colleghi/e e superiori

Carico di lavoro

Insicurezza lavorativa (reparti che rischiano di chiudere per insufficienza di personale)

Confusione di ruoli

Uso delle nuove tecnologie e digitalizzazione

Senso di appartenenza

Cittadinanza organizzativa

Conciliazione vita-lavoro

Competenza e professionalità

Esercizio della leadership

Clima inclusivo (gli elementi di diversità - etnia, genere, disabilità, ecc. - vengono valorizzati?)

L'identità e il ruolo dei partecipanti alle interviste con il personale sono riportati nella seguente tabella.

1	Dirigente SITRA	Laura Plati
2	Coordinatore RSU	Salvatore Presta

3	Area Ospedaliera: Infermieri Pronto Soccorso	Ornella Gasparella
4	Area Ospedaliera: Medici rianimazione	Massimo Gianni
5	Area Prevenzione: Veterinari	Sandra Ganio
6	Area Prevenzione: Tecnici Prevenzione	Andrea Berno
7	Area Territoriale: Medici Psichiatri	Daniela Greggi
8	Area Territoriale: Coordinatori Professioni	Antonella Lacroix
9	Area Amministrativa	Cristina Grimod
10	CUG	Anna Castiglion

### 2.3. I focus group

Di seguito si riportano gli obiettivi affidati ai focus group:

- ❖ evidenziare i principali punti di forza e le aree di miglioramento aziendali in materia di benessere organizzativo;
- ❖ confrontarsi e condividere le domande di ricerca da approfondire attraverso la rilevazione massiva sul campo.

Di seguito si riporta la traccia dei focus group.

1. Per contribuire alla promozione della salute organizzativa e al benessere delle persone su quali aspetti l'Azienda sta già investendo e su quali occorre investire ancora?
2. Che cosa è cambiato a livello aziendale in questi ultimi tre anni, dalla pandemia a oggi?
3. Come descrivereste, in poche parole, il clima attuale nell'azienda?
4. Nell'ambito di questa ricerca sul clima e il benessere organizzativo quali temi sono da approfondire?
5. Considerando questo elenco di fattori che incidono sulla qualità della vita lavorativa in quale ordine di interesse/rilevanza li mettereste?

Carico di lavoro

Confusione di ruoli

Senso di appartenenza

Partecipazione alle decisioni

Conciliazione vita-lavoro

Competenza e professionalità

Esercizio della leadership

Le date e i ruoli dei partecipanti ai focus group sono riportati nei seguenti box.

FOCUS GROUP 27/09/2023

ORE 09.30

1. Amministrativa, Bilancio
2. Amministrativa, Sistemi Informativi
3. Logopedista, Area Territoriale
4. Assistente Sanitario, Territorio D2
5. Assistente Sanitario, Prevenzione
6. Oss, Ostetricia Ginecologia
7. Infermiera Pediatrica, Pediatria
8. Infermiera, Serd
9. Tsm, Tecnico Di Radiologia
10. Infermiera, Oncologia
11. Medico, Oncologia
12. Medico - Medicina Legale
13. Direttrice Dei Distretti 1-2, Area Territoriale
14. Psicologa, Area Territoriale
15. Medico Chirurgo, Chirurgia D'urgenza E Rianimazione
16. Medico Di 1° Livello % Dea
17. Infermiera, Medicina D'urgenza

FOCUS GROUP 27/09/2023

ORE 14.30

1. Amministrativa, Provveditorato
2. Oss, Geriatria
3. Infermiere, Direzione Sanitaria
4. Educatrice, Serd
5. Oss, Cardiologia
6. Fisioterapista
7. Ausiliaria
8. Tecnico Di Laboratorio, Tslb Analisi Cliniche
9. Biologa, Dirigente
10. Farmacista, Territorio
11. Veterinario Dirigente
12. Medico, Direttore Struttura Complessa Neurologia E Stroke Unit
13. Dirigente Amministrativo
14. Infermiera D3-4

*2.4 Fattori di interesse/rilevanza emersi nella fase qualitativa*

Risorse lavorative e personali (confermate dai dati quantitativi)

- ❖ Competenza e professionalità (autoefficacia lavorativa)
- ❖ Confusione di ruoli (chiarezza di ruolo)

Aree di intervento (confermate dai dati quantitativi)

- ❖ Conciliazione vita-lavoro
- ❖ Esercizio della leadership

Fattori di attenzione (confermati dai dati quantitativi)

- ❖ Senso di appartenenza (inclusione nel processo decisionale)
- ❖ Carico di lavoro

### 3. Fase quantitativa

Il questionario messo a punto per la fase quantitativa dell'indagine ha tenuto conto delle specificità organizzative e di lavoro evidenziate nella fase qualitativa di raccolta dati.

La somministrazione del questionario è avvenuta online, in forma anonima, per mezzo di una piattaforma esterna (Limesurvey: un'applicazione open source che consente di creare e gestire indagini online).

La raccolta dati ha avuto inizio il 27/11/2023 ed è terminata il 15/01/2024.

#### 3.1. Il campione

L'indagine è stata avviata per mezzo dell'invio di una e-mail, che ha raggiunto **2922 persone** appartenenti alla popolazione aziendale.

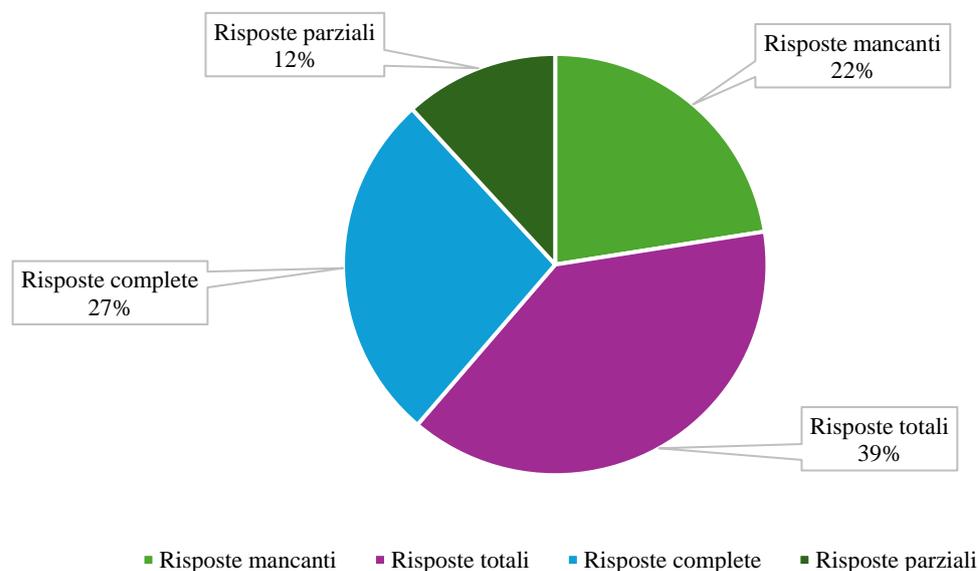
All'interno della popolazione aziendale contattata, hanno risposto al questionario sulla piattaforma Limesurvey **1849** persone.

Le risposte complete e analizzabili erano **1287**, ovvero il 44% della popolazione potenzialmente rispondente.

Le risposte parziali erano **562** (19% della popolazione potenzialmente rispondente), di cui solo 48 utilizzabili, dal momento che contenevano dei dati (anche se non anagrafici), mentre le rimanenti risposte erano questionari vuoti.

Sommando le risposte parziali alle risposte complete, otteniamo un numero di risposte di **1335**, che rappresenta il 45,7% della popolazione potenzialmente rispondente. Non hanno risposto **1073** persone su 2922, ovvero il 36,8% della popolazione potenzialmente rispondente

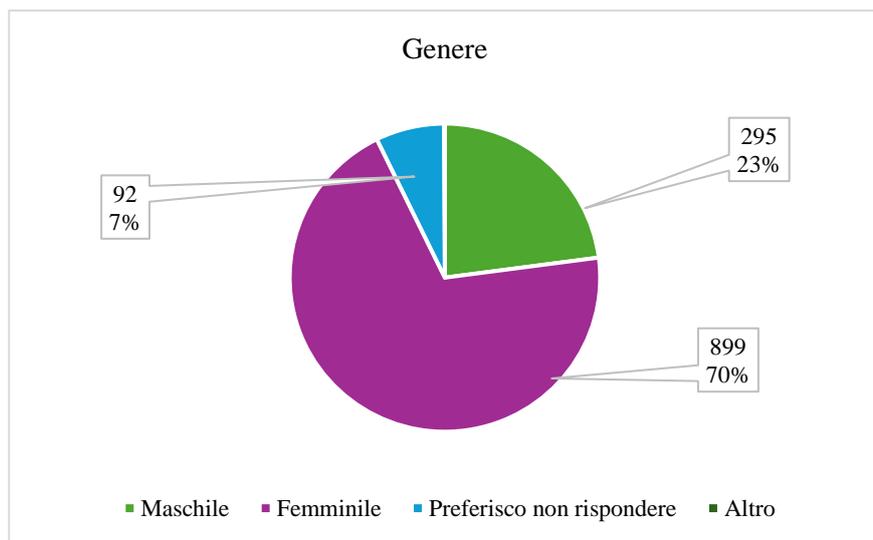
Tasso di risposta rispetto alla popolazione coinvolta nell'indagine (N=2922)



### 3.2 Le variabili anagrafiche

#### 3.2.1 Genere

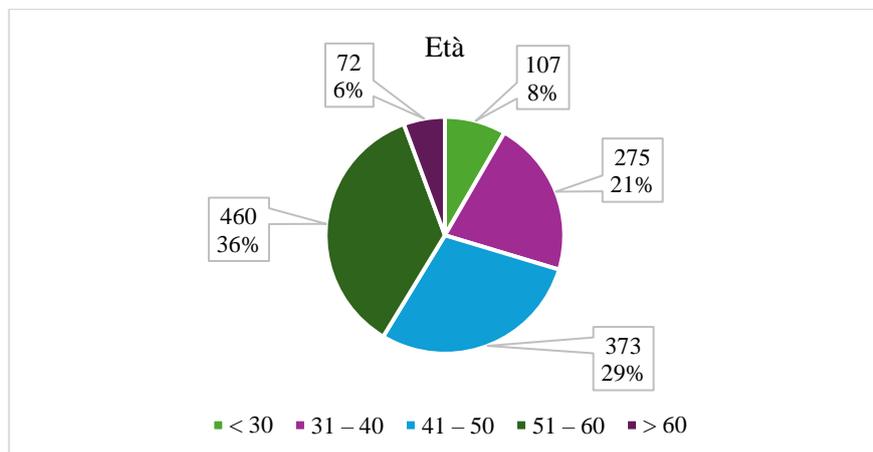
	Frequenza	Percentuale
Maschile	295	22,9
Femminile	899	69,9
Preferisco non rispondere	92	7,1
Altro	1	0,1
Totale	1287	100



#### 3.2.2 Età

Item: "Indichi la classe di età nella quale rientra".

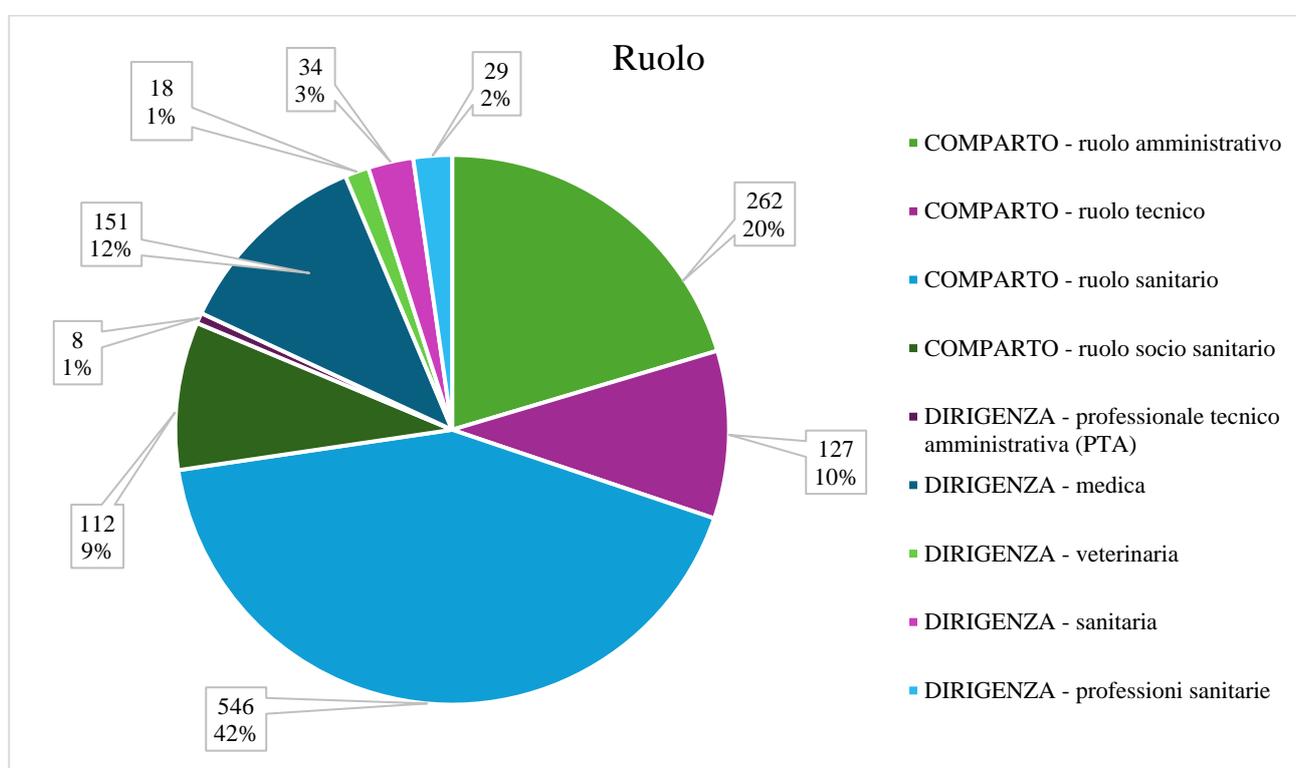
	Frequenza	Percentuale
< 30	107	8,3
31 – 40	275	21,4
41 – 50	373	29
51 – 60	460	35,7
> 60	72	5,6
Totale	1287	100



### 3.2.3 Ruolo professionale

Item: “Indichi il suo ruolo professionale”.

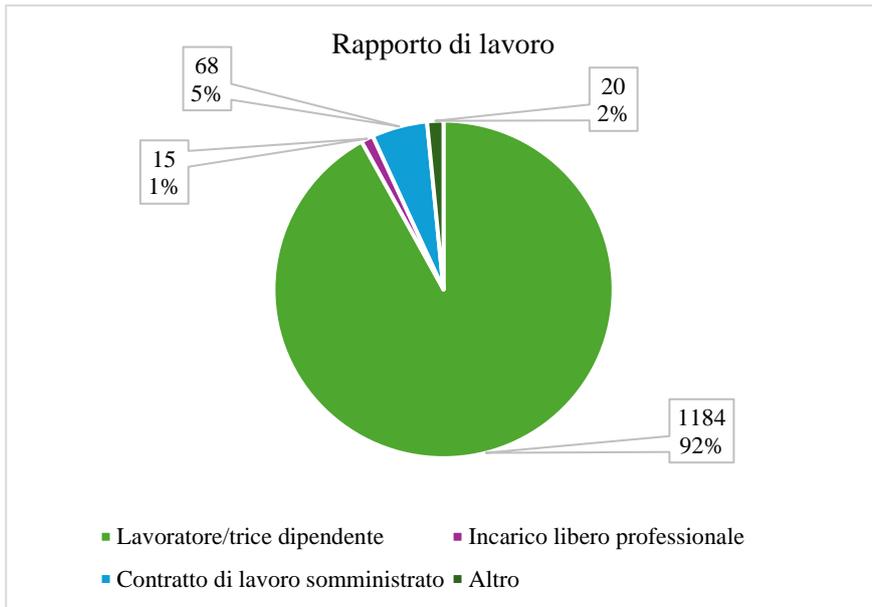
	Frequenza	Percentuale
COMPARTO - ruolo amministrativo	262	20,4
COMPARTO - ruolo tecnico	127	9,9
COMPARTO - ruolo sanitario	546	42,4
COMPARTO - ruolo socio sanitario	112	8,7
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	8	,6
DIRIGENZA - medica	151	11,7
DIRIGENZA - veterinaria	18	1,4
DIRIGENZA - sanitaria	34	2,6
DIRIGENZA - professioni sanitarie	29	2,3
Totale	1287	100



### 3.2.4 Rapporto di lavoro

Item: “Indichi in quale tipologia rientra attualmente il suo rapporto di lavoro con l’Azienda USL”.

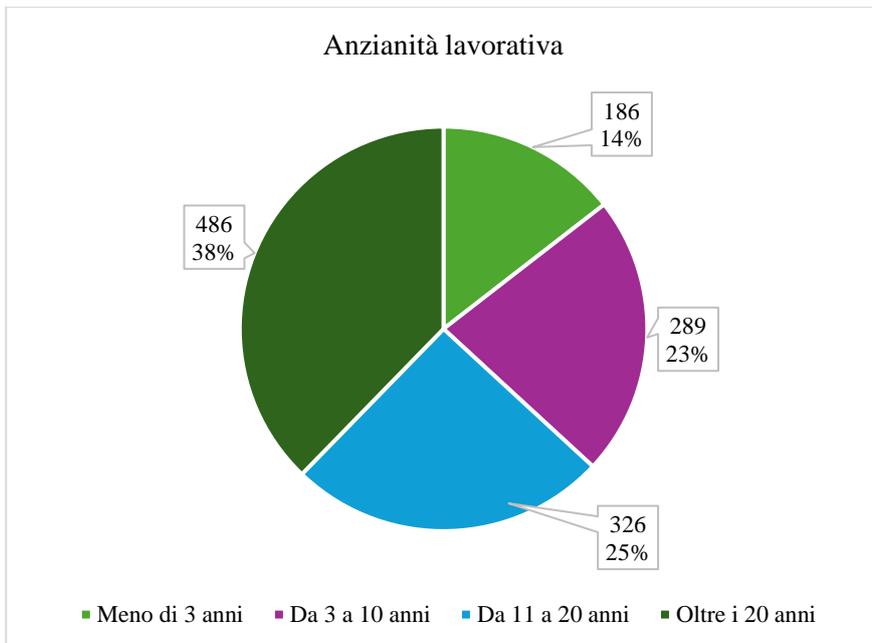
	Frequenza	Percentuale
Lavoratore dipendente	1184	92,0
Incarico libero professionale	15	1,2
Contratto di lavoro somministrato	68	5,3
Altro	20	1,6
Totale	1287	100



### 3.2.5 Anzianità lavorativa

Item: “Qual è la sua anzianità lavorativa in questa Azienda?”.

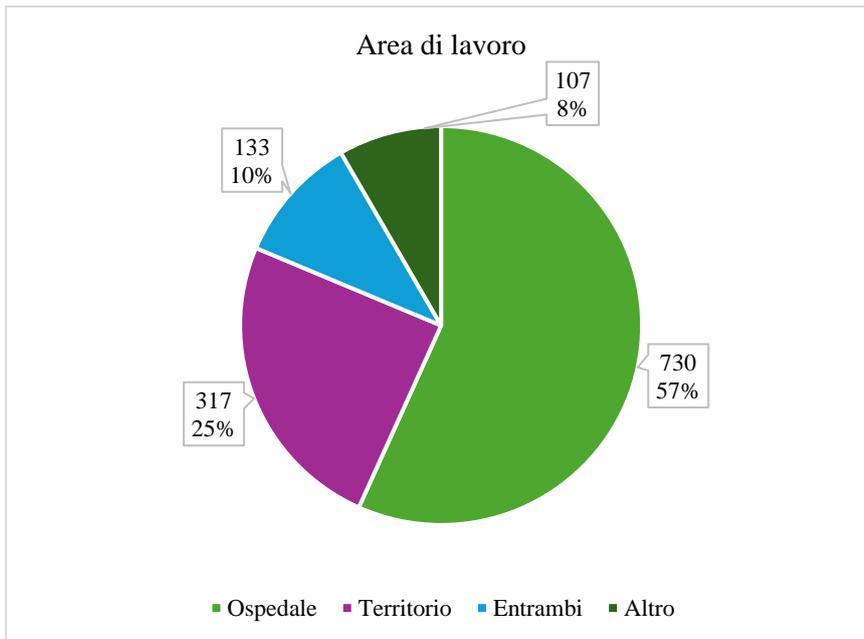
	Frequenza	Percentuale
Meno di 3 anni	186	14,5
Da 3 a 10 anni	289	22,5
Da 11 a 20 anni	326	25,3
Oltre i 20 anni	486	37,8
Totale	1287	100



### 3.2.6 Area di lavoro

Item: “In quale area lavora, in prevalenza?”.

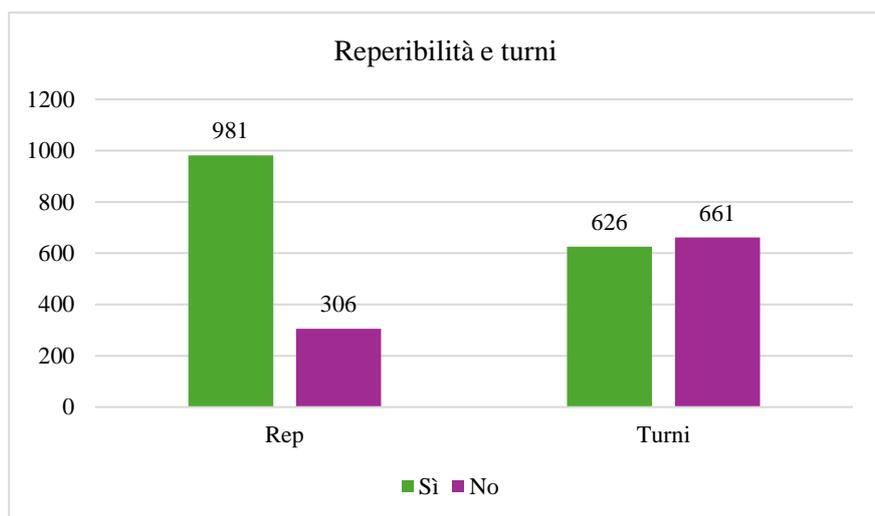
	Frequenza	Percentuale
Ospedale	730	56,7
Territorio	317	24,6
Entrambi	133	10,3
Altro	107	8,3
Totale	1287	100



### 3.2.7 Reperibilità e turni

Item: “Ha la reperibilità?”; “Ha un orario a turni?”.

		Frequenza	Percentuale
Reperibilità	Sì	981	76,2
	No	306	23,8
	Totale	1287	100,0
Turni	Sì	626	48,6
	No	661	51,4
	Totale	1287	100



### 3.2.8 Ore di lavoro

Item: “Quante ore lavora, in media, in una settimana?”.

Media	37,46
Mediana	36,00
Deviazione Standard	5,84
Intervallo	60
Minimo	0
Massimo	60

### 3.2.9 Spostamenti

Item: “Qual è il tempo medio che impiega per recarsi al lavoro e tornare a casa? (consideri una giornata tipo contando nella totalità l’andata e il ritorno, in minuti):”.

Media	37,13
Mediana	30,00
Deviazione Standard	34,72
Intervallo	380
Minimo	0
Massimo	380

### 3.2.10 Distanza casa – lavoro

Item: “Quanti km dista, indicativamente, la sua abitazione dal luogo di lavoro?”.

Media	13,27
Mediana	8,00
Deviazione Standard	23,75
Intervallo	500
Minimo	0
Massimo	500

### 3.2.11 Mezzo di trasporto usato per recarsi al lavoro

Item: “Per recarsi al lavoro, che tipo di mezzo di trasporto utilizza maggiormente?”.

	Frequenza	Percentuale
Un mezzo pubblico	63	4,9
Un mezzo privato	1019	79,2
Altro	205	15,9
Totale	1287	100

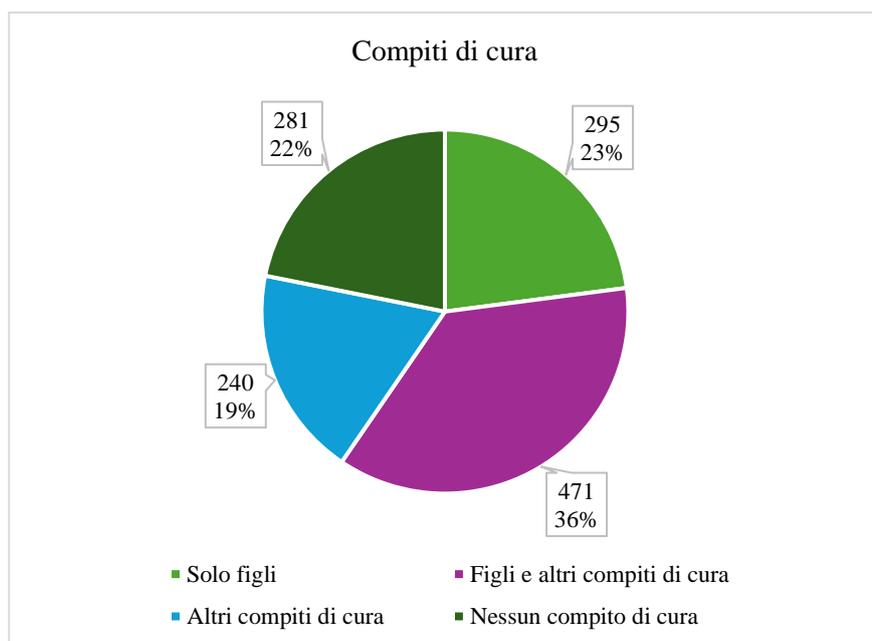
La maggior parte di coloro i quali hanno indicato “altro”, ha specificato di recarsi al lavoro a piedi o in bicicletta.



### 3.2.12 Compiti di cura

Nel questionario era presente un item per ciascun compito di cura (assistenza a figli, genitori anziani, parenti malati). Di seguito viene presentata una rielaborazione dei dati che permette uno sguardo d'insieme.

	Frequenza	Percentuale
Solo figli	295	22,9
Figli e altri compiti di cura	471	36,6
Altri compiti di cura	240	18,6
Nessun compito di cura	281	21,8
Totale	1287	100



### 3.3 Confronto campione-popolazione

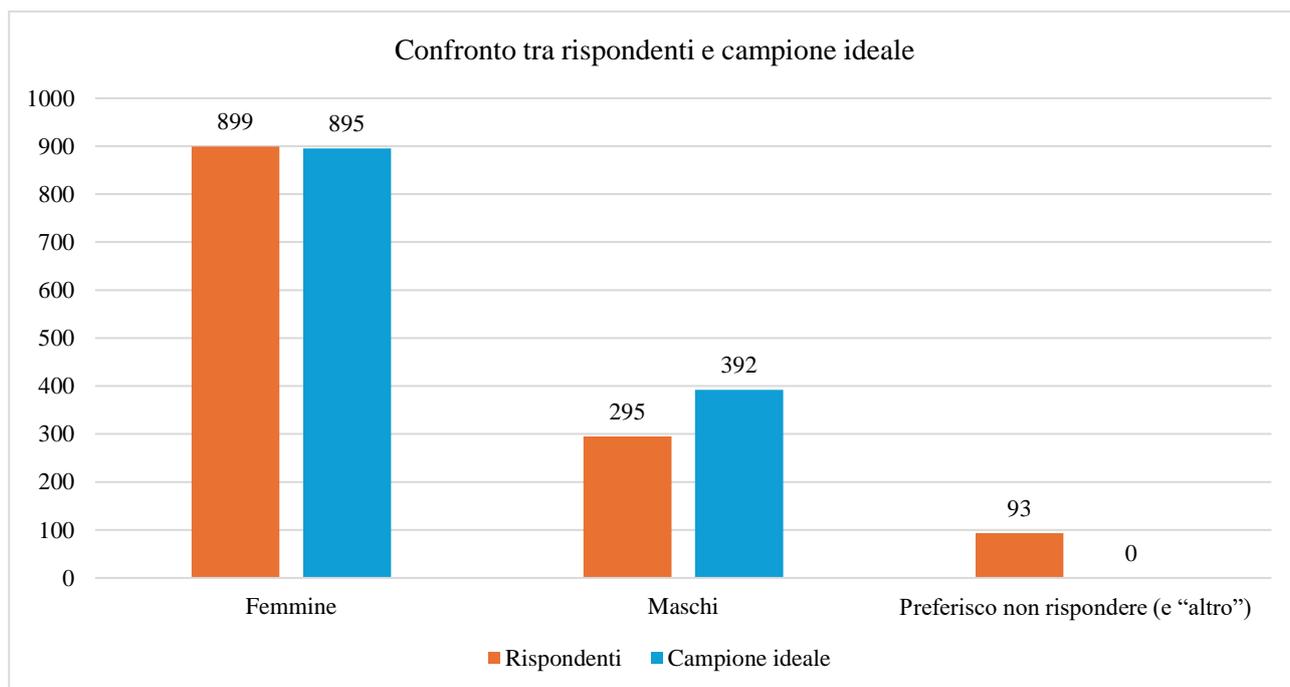
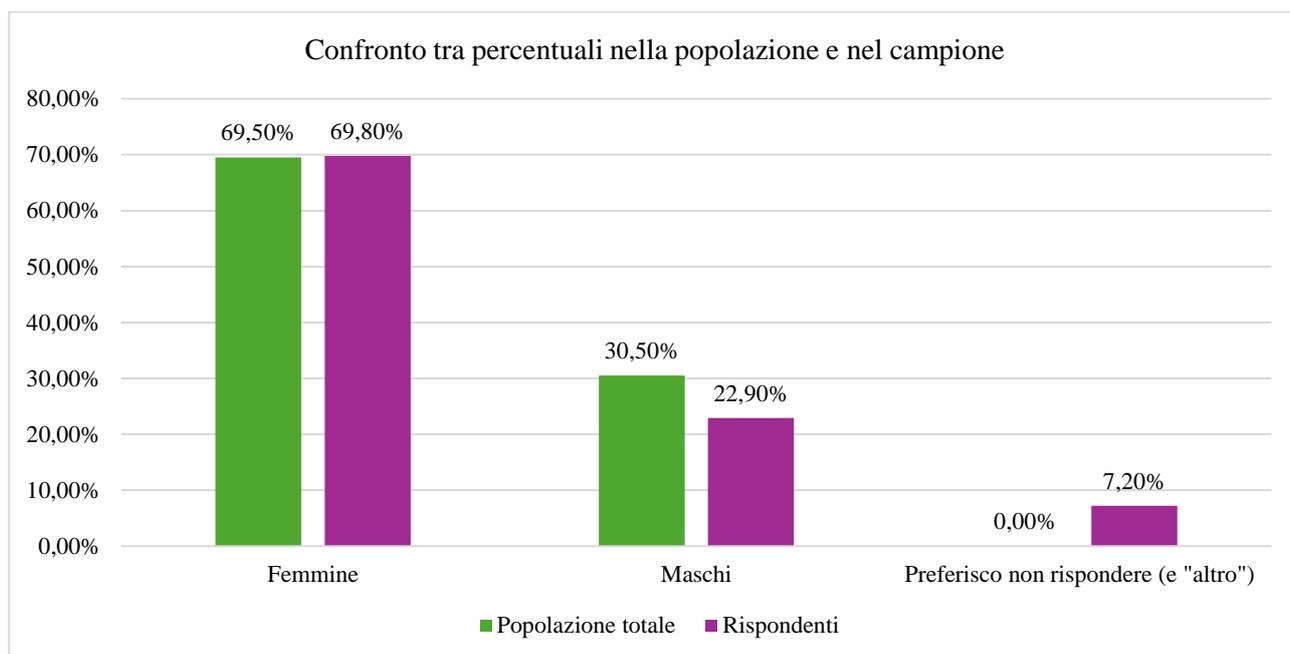
In questa sezione vengono messe a confronto la distribuzione del campione e la distribuzione della popolazione rispetto ad alcune variabili anagrafiche di interesse, al fine di valutare la rappresentatività del campione rispetto alla popolazione e alla sua composizione.

- ❖ **Periodo di raccolta dati: 28/11/2023 – 15/12/2023**  
 Popolazione totale (mailing list): 2922  
 Risposte totali: 1849  
 Risposte mancanti: 1073  
 Le risposte totali sono il **63,3%** del totale.
  
- ❖ **Risposte complete: 1287**  
 Popolazione totale (mailing list): 2922  
 Le risposte complete sono il **43.7%** del totale e il 69.6% di tutte le risposte raccolte.
  
- ❖ **Risposte parziali: 562**  
 Le risposte parziali sono il 19, 2% del totale e il 30,4% di tutte le risposte raccolte.  
 Di queste, 48 sono utilizzabili perché contengono dei dati (anche se non dati anagrafici), mentre le rimanenti sono vuote. Sommandole alle risposte complete, otteniamo un numero di risposte utilizzabili di 1335, che rappresenta il **45.7%** del totale e il 72,2% di tutte le risposte raccolte.

Popolazione totale (mailing list)	2922
Risposte mancanti	1073 (Popolazione totale – risposte totali)
Risposte totali	1849 (Risposte complete + parziali)
Risposte complete	1287
Risposte parziali	562 (Risposte parziali utilizzabili: 48)

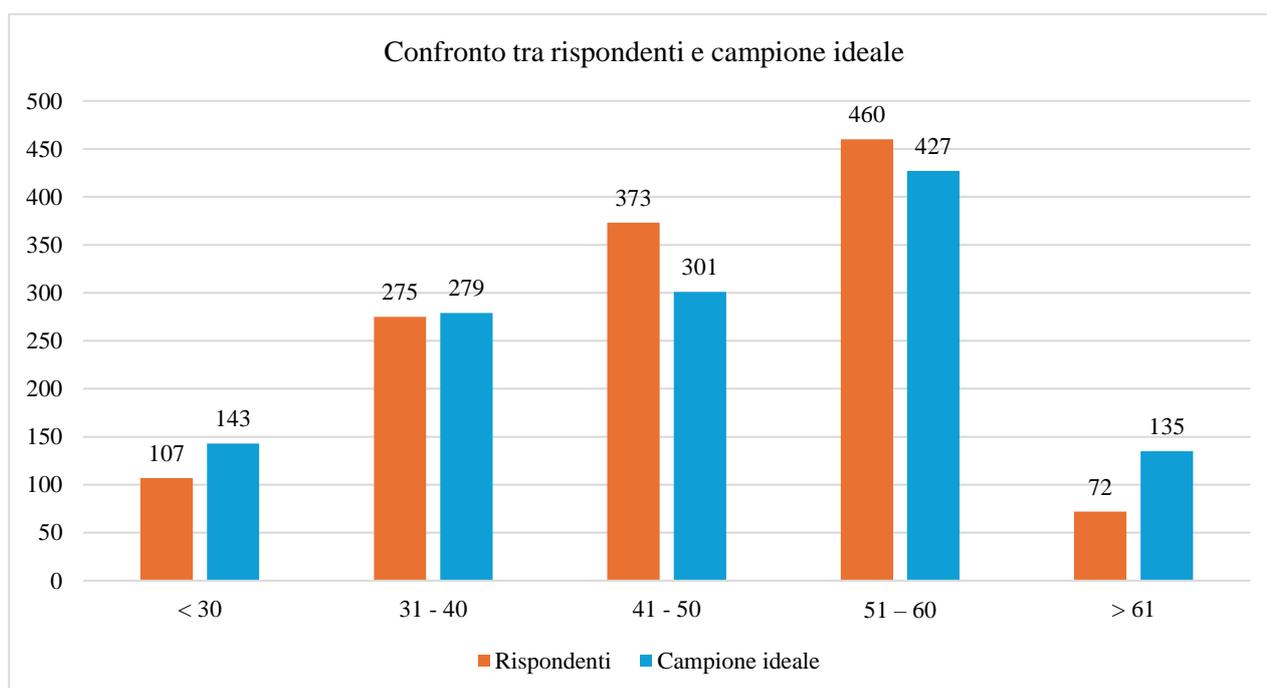
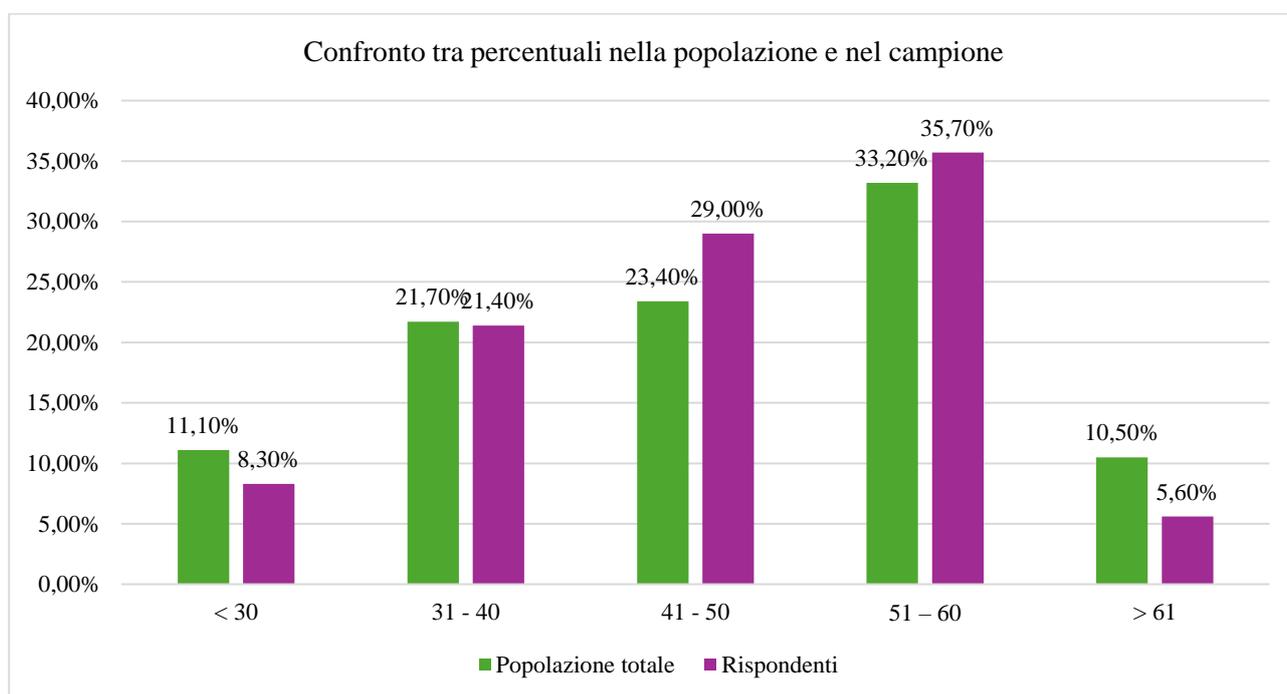
### 3.3.1 Confronto sulla base del genere

	Maschi	Femmine	Preferisco non rispondere (e "altro")	Totale
Popolazione totale	890	2032		<b>2922</b>
Popolazione totale (percentuale)	30,5%	69,5%		
Rispondenti	295	899	93	<b>1287</b>
Rispondenti (percentuale)	22,9%	69,8%	7,2%	
Rispondenti se il campione fosse perfettamente bilanciato	392	895	0	<b>1287</b>



### 3.3.2 Confronto sulla base dell'età

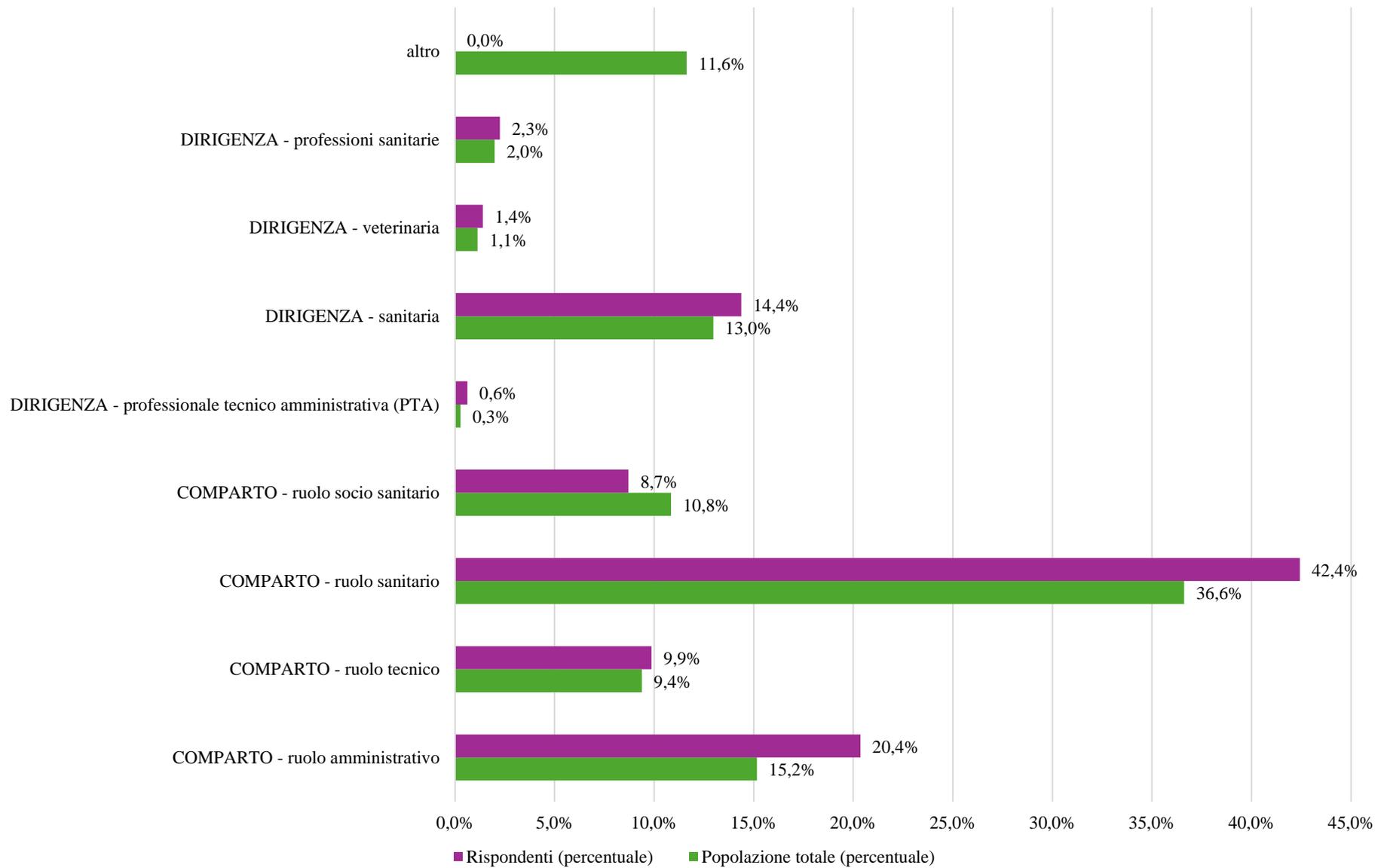
	< 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	> 61	Totale
Popolazione totale	325	635	684	971	307	<b>2922</b>
Popolazione totale (percentuale)	11,1%	21,7%	23,4%	33,2%	10,5%	
Rispondenti	107	275	373	460	72	<b>1287</b>
Rispondenti (percentuale)	8,3%	21,4%	29%	35,7%	5,6%	
Rispondenti se il campione fosse perfettamente bilanciato	143	279	301	427	135	<b>1285</b>



### 3.3.3 Confronto sulla base del ruolo

	COMPARTO - ruolo amministrativo	COMPARTO - ruolo tecnico	COMPARTO - ruolo sanitario	COMPARTO - ruolo socio sanitario	DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	DIRIGENZA - sanitaria	DIRIGENZA - veterinaria	DIRIGENZA - professioni sanitarie	Altro	Totale
Popolazione totale	443	274	1070	317	8	379	33	58	340	2922
Popolazione totale (percentuale)	15,2%	9,4%	36,6%	10,8%	0,3%	13,0%	1,1%	2,0%	11,6%	100,0%
Rispondenti	262	127	546	112	8	185	18	29	0	1287
Rispondenti (percentuale)	20,4%	9,9%	42,4%	8,7%	0,6%	14,4%	1,4%	2,3%	0,0%	100,0%
Rispondenti se il campione fosse perfettamente bilanciato	195	121	471	140	4	167	15	26	150	1287

### Confronto tra percentuali di popolazione e rispondenti



#### 4. Le variabili

In questa sezione vengono presentate le variabili di studio presenti nel questionario e i principali risultati ad esse connessi. Le scale utilizzate per rilevare le variabili di interesse sono per la maggior parte scale di misurazione validate e largamente utilizzate. Alcune scale, infine, sono state costruite *ad hoc* per questo contesto.

##### 4.1 Richieste degli utenti

I tre item presentati sono stati estratti dalla scala di Dormann e Zapf (2004), che indaga i fattori di stress sociale legati agli utenti.

Item	
Consegna	Pensando alle persone con cui si interfaccia durante la sua giornata lavorativa (pazienti o clienti interni, se ne ha, altrimenti faccia riferimento ai/alle colleghi/e), quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? Risponda alle seguenti affermazioni su scala <b>da 1 (Disaccordo) a 6 (Accordo)</b> .
1	Alcune richiedono sempre un trattamento speciale
2	Non riconoscono quando siamo molto occupati/e
3	Alcune si lamentano senza ragione

Media totale con scala di risposta 1-6	4,0707
Media totale con scala di risposta 1-10	6,5273
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - medica	6,8649
COMPARTO - ruolo socio sanitario	6,7911
COMPARTO - ruolo sanitario	6,7484
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	6,5500
COMPARTO - ruolo tecnico	6,1874
COMPARTO - ruolo amministrativo	6,1504
DIRIGENZA - sanitaria	5,9412
DIRIGENZA - professioni sanitarie	5,7586
DIRIGENZA - veterinaria	5,5667
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Da 3 a 10 anni	6,8028
Da 11 a 20 anni	6,7239
Oltre i 20 anni	6,4296
Meno di 3 anni	6,0097

#### 4.2 Richieste cognitive

Gli item presentati sono stati estratti dalla scala utilizzata nel lavoro di Bakker e colleghi (2003) e fanno riferimento al modello Job Demand Resources (cfr. paragrafo 4.23).

Item	
Consegna	Le seguenti affermazioni fanno riferimento alla sua personale situazione di lavoro e a come lei ne fa esperienza. Risponda alle seguenti affermazioni su una scala di frequenza da <b>1 (Mai)</b> a <b>5 (Sempre)</b> .
1	Il mio lavoro richiede molta concentrazione
2	Il mio lavoro richiede molta cura e precisione
3	Considero il mio lavoro mentalmente molto faticoso
4	Il mio lavoro richiede la mia costante attenzione

Media totale con scala di risposta 1-5	4,4330
Media totale con scala di risposta 1-10	8,7242
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - medica	9,3332
COMPARTO - ruolo sanitario	9,0965
DIRIGENZA - sanitaria	8,9908
DIRIGENZA - professioni sanitarie	8,9526
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	8,8750
DIRIGENZA - veterinaria	8,5313
COMPARTO - ruolo socio sanitario	8,4581
COMPARTO - ruolo amministrativo	8,1214
COMPARTO - ruolo tecnico	7,7721
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Oltre i 20 anni	8,8044
Da 3 a 10 anni	8,7543
Da 11 a 20 anni	8,6869
Meno di 3 anni	8,5333

### 4.3 Carico di lavoro

La scala utilizzata per valutare il carico di lavoro è l'adattamento italiano della scala di Karasek e Theorell del 1990. L'ultimo item è un item reverse, e dunque è stato ricodificato per poter calcolare i valori medi della variabile.

Item	
Consegna	Risponda alle seguenti affermazioni su una scala di frequenza <b>1 (Mai) a 6 (Sempre)</b> .
1	Devo lavorare molto velocemente
2	Ho troppo lavoro da svolgere
3	Il carico di lavoro è un problema
4	Ho tempo sufficiente per svolgere bene il mio lavoro

Media totale con scala di risposta 1-6	3,9408
Media totale con scala di risposta 1-10	6,2934
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - medica	7,0675
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	6,8500
COMPARTO - ruolo socio sanitario	6,7013
COMPARTO - ruolo sanitario	6,6588
DIRIGENZA - sanitaria	6,6515
DIRIGENZA - professioni sanitarie	6,2138
DIRIGENZA - veterinaria	5,5000
COMPARTO - ruolo amministrativo	5,4176
COMPARTO - ruolo tecnico	5,2484
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	5,8290
Da 3 a 10 anni	6,5744
Da 11 a 20 anni	6,3517
Oltre i 20 anni	6,2648

#### 4.4 Off-work hours Technology Assisted Job Demand

La scala presentata, di Ghislieri et al., (2017), indaga la presenza di Off-work hours Technology Assisted Job Demand (Off-Tajd), ovvero la richiesta di svolgere attività lavorative, con il supporto della tecnologia, al di fuori dell'orario di lavoro.

Item	
Consegna	Pensando alla sua situazione lavorativa, le chiediamo di rispondere a ciascuna affermazione scegliendo l'alternativa di risposta che meglio descrive la sua esperienza, sulla scala da <b>1 = Mai</b> a <b>5 = Sempre</b> .  Escludendo azioni che compie spontaneamente, con quale frequenza la sua organizzazione le richiede di...
1	...rispondere al telefono e/o alle e-mail fuori dall'orario di lavoro
2	...rispondere al telefono e/o alle e-mail nel fine settimana e/o nei giorni di riposo
3	...rispondere al telefono e/o alle e-mail durante le vacanze
4	...rispondere al telefono e/o alle e-mail durante le pause pranzo
5	...rispondere al telefono e/o alle e-mail nei tragitti da casa a lavoro e dal lavoro a casa

Media totale con scala di risposta 1-5	2,6143
Media totale con scala di risposta 1-10	4,6322
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	7,1313
DIRIGENZA - medica	6,1437
COMPARTO - ruolo sanitario	5,0797
COMPARTO - ruolo socio sanitario	5,0540
DIRIGENZA - sanitaria	4,7456
COMPARTO - ruolo tecnico	4,4406
DIRIGENZA - veterinaria	4,2750
DIRIGENZA - professioni sanitarie	4,1810
COMPARTO - ruolo amministrativo	2,7244
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Da 3 a 10 anni	4,825778547
Da 11 a 20 anni	4,776687117
Oltre i 20 anni	4,748148148
Meno di 3 anni	3,775

#### 4.5 Lavoro emotivo

Il costrutto “lavoro emotivo” è definito da Zapf e colleghi (2001) come la regolazione delle emozioni richiesta ai dipendenti per manifestare le emozioni desiderate dall'organizzazione. Il lavoro emotivo è concettualizzato come composto da requisiti emotivi, controllo delle emozioni e dissonanza emotiva. Gli item presentati sono una selezione dei 20 item della Frankfurt Emotion Work Scales (*ibid.*).

Item	
Consegna	Pensando alle persone con cui si interfaccia maggiormente durante la sua giornata lavorativa (pazienti o clienti interni, se ne ha, altrimenti faccia riferimento ai/alle colleghi/e) le capita di...  Risponda alle seguenti affermazioni su una scala di frequenza da <b>1 (Mai) a 6 (Sempre)</b>
1	Esprimere emozioni piacevoli/positive
2	Mettere l'interlocutore in una buona disposizione d'animo
3	Contenere i suoi sentimenti
4	Esprimere emozioni che non corrispondono a quanto sta provando
5	Mostrare emozioni positive pur essendo indifferente
6	Sforzarsi di mostrare determinati sentimenti
7	Essere sensibile ai sentimenti dell'interlocutore
8	Comprendere emozioni e sentimenti dell'interlocutore
9	Mettersi dal punto di vista dell'interlocutore

Media totale con scala di risposta 1-6	4,0596
Media totale con scala di risposta 1-10	6,5072
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - sanitaria	6,8471
DIRIGENZA - professioni sanitarie	6,6897
COMPARTO - ruolo sanitario	6,6355
COMPARTO - ruolo socio sanitario	6,5393
DIRIGENZA - medica	6,4914
DIRIGENZA - veterinaria	6,3889
COMPARTO - ruolo amministrativo	6,3221
COMPARTO - ruolo tecnico	6,2504
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	5,9000
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Da 11 a 20 anni	6,6773
Da 3 a 10 anni	6,4803
Oltre i 20 anni	6,4383
Meno di 3 anni	6,4312

#### 4.6 Micromanagement

Il “micromanagement” è uno stile manageriale dove i manager osservano da vicino e/o controllano il lavoro dei propri subordinati. Secondo Shaw e colleghi (2011), dal cui lavoro è tratta la scala utilizzata nel questionario, il micromanagement fa parte dei comportamenti tipici della leadership distruttiva.

Item	
Consegna	Le seguenti affermazioni fanno riferimento al/alla suo/a responsabile/capo diretto (nel caso in cui ci siano più persone, può fare riferimento alla persona che riconosce maggiormente come suo/a responsabile diretto/a). Per ogni affermazione scelga la risposta che più descrive la sua situazione, utilizzando la scala di risposta <b>da 1 (Mai) a 5 (Sempre)</b> . Il mio/la mia responsabile...
1	Tende a controllare tutto
2	Ha bassa fiducia rispetto alla nostra capacità di portare a termine i compiti
3	Non condivide il potere
4	Tende a non delegare

Media totale con scala di risposta 1-5	2,7471
Media totale con scala di risposta 1-10	4,9309
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professioni sanitarie	5,7716
DIRIGENZA - sanitaria	5,6654
COMPARTO - ruolo tecnico	5,4734
DIRIGENZA - medica	5,0306
COMPARTO - ruolo socio sanitario	5,0179
COMPARTO - ruolo sanitario	4,8221
DIRIGENZA - veterinaria	4,8125
COMPARTO - ruolo amministrativo	4,6369
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	4,3750
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Da 11 a 20 anni	5,1152
Da 3 a 10 anni	4,9901
Oltre i 20 anni	4,9757
Meno di 3 anni	4,3992

#### 4.7 Autonomia lavorativa

L'autonomia, ovvero il controllo che i/le lavoratori/trici esercitano sullo svolgimento del proprio lavoro, è stata indagata tramite la scala proposta da Bakker e colleghi (2004).

Item	
Consegna	Le seguenti affermazioni fanno riferimento alla sua personale situazione di lavoro. Le chiediamo di indicare quanto... Risponda alle seguenti affermazioni su una scala di frequenza <b>da 1 (Mai) a 5 (Sempre)</b> .
1	Ha autonomia nello svolgimento del suo lavoro
2	Ha controllo su come svolgere il suo lavoro
3	Può partecipare alla presa di decisioni che riguardano il suo lavoro

Media totale con scala di risposta 1-5	3,5970
Media totale con scala di risposta 1-10	6,8432
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	9,1563
DIRIGENZA - sanitaria	7,6397
DIRIGENZA - medica	7,2434
COMPARTO - ruolo amministrativo	6,9513
DIRIGENZA - professioni sanitarie	6,9224
DIRIGENZA - veterinaria	6,8750
COMPARTO - ruolo sanitario	6,7445
COMPARTO - ruolo tecnico	6,6161
COMPARTO - ruolo socio sanitario	6,3571
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	7,0121
Oltre i 20 anni	6,8997
Da 11 a 20 anni	6,7837
Da 3 a 10 anni	6,7067

#### 4.8 Leader-member exchange

La teoria Leader-member exchange (LMX) sostiene che relazioni di alta qualità tra leader e membri del team, basate su fiducia e sostegno reciproco, portano a migliori performance lavorative, maggiore soddisfazione e opportunità di sviluppo professionale. La scala qui utilizzata è tratta dal lavoro di Graen e Uhl-Bien (1995).

Item	
Consegna	Le seguenti affermazioni fanno riferimento al/alla suo/a responsabile/capo diretto (nel caso in cui ci siano più persone, può fare riferimento alla persona che riconosce maggiormente come suo/a responsabile diretto/a). Per ogni affermazione scelga la risposta che più descrive la sua situazione, utilizzando la scala di risposta <b>da 1 (Mai) a 5 (Sempre)</b> . Il mio/la mia responsabile...
1	Mi comunica se è soddisfatto/a del mio lavoro
2	Mostra interesse per i miei problemi e per i miei desideri riguardanti il lavoro
3	Mi valorizza
4	Utilizza la propria influenza per aiutarmi nella risoluzione dei miei problemi di lavoro
5	È amichevole e disponibile con me

Media totale con scala di risposta 1-5	2,9292
Media totale con scala di risposta 1-10	5,3406
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - sanitaria	6,1507
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	6,0625
COMPARTO - ruolo amministrativo	5,9337
DIRIGENZA - professioni sanitarie	5,6164
DIRIGENZA - medica	5,2914
DIRIGENZA - veterinaria	5,2292
COMPARTO - ruolo socio sanitario	5,1987
COMPARTO - ruolo sanitario	5,1147
COMPARTO - ruolo tecnico	4,9626
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	6,4133
Da 3 a 10 anni	5,3261
Da 11 a 20 anni	5,2297
Oltre i 20 anni	5,0131

#### 4.9 Opportunità di formazione e informazione

Le opportunità di formazione e di avere accesso alle informazioni nell'organizzazione sono state rilevate attraverso 5 item proposti da Molino e colleghi (2020) e con un item della scala "Comunicazione" contenuta nel questionario COPSOQ II (Pejtersen et. al, 2010).

Item	
Consegna	Pensando alla sua situazione lavorativa, indichi il suo grado di accordo rispetto alle seguenti affermazioni, su una scala <b>da 1 = Per nulla d'accordo a 5 = Del tutto d'accordo</b> .
1	Mi è facile procurarmi le informazioni di cui ho bisogno
2	Quando ho bisogno di informazioni so a chi chiederle
3	Le opportunità di aggiornamento sono adeguate
4	La formazione fornita è adeguata
5	Posso imparare nuove cose e crescere professionalmente
6	Sono informato per tempo per ciò che riguarda ad esempio cambiamenti, progetti per il futuro, decisioni importanti

Media totale con scala di risposta 1-5	2,7481
Media totale con scala di risposta 1-10	4,9333
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	6,7656
DIRIGENZA - sanitaria	5,8860
DIRIGENZA - professioni sanitarie	5,4741
DIRIGENZA - veterinaria	5,2708
DIRIGENZA - medica	5,1921
COMPARTO - ruolo amministrativo	5,1908
COMPARTO - ruolo tecnico	4,7470
COMPARTO - ruolo sanitario	4,7150
COMPARTO - ruolo socio sanitario	4,6429
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	5,6089
Oltre i 20 anni	5,0440
Da 11 a 20 anni	4,7385
Da 3 a 10 anni	4,5320

#### 4.10 Qualità dell'ambiente di lavoro

La qualità dell'ambiente di lavoro è stata misurata utilizzando la scala di Comfort Ambientale della versione italiana dell'HSE Management Standards Work-Related Stress Indicator Tool, di Marcatto e colleghi (2011).

Item	
Consegna	Risponda alle seguenti affermazioni su una scala di frequenza <b>da 1 (Mai) a 5 (Sempre)</b> .
1	L'ambiente fisico in cui lavoro è accettabile
2	Lo spazio di lavoro è adeguato ai compiti che devo svolgere
3	La climatizzazione dell'ambiente è confortevole
4	L'illuminazione dell'ambiente è confortevole

Media totale con scala di risposta 1-5	3,0348
Media totale con scala di risposta 1-10	5,5782
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	7,4688
COMPARTO - ruolo tecnico	5,9429
DIRIGENZA - professioni sanitarie	5,9073
DIRIGENZA - medica	5,8986
COMPARTO - ruolo amministrativo	5,7877
DIRIGENZA - sanitaria	5,3842
COMPARTO - ruolo sanitario	5,3444
COMPARTO - ruolo socio sanitario	5,2740
DIRIGENZA - veterinaria	5,2500
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	5,9536
Da 11 a 20 anni	5,6777
Oltre i 20 anni	5,5868
Da 3 a 10 anni	5,2100

#### 4.11 Chiarezza di ruolo

Gli item utilizzati per valutare la chiarezza di ruolo sono tratti dal manuale INAIL per la valutazione dello stress lavoro-correlato (Di Tecco et al., 2017). Per chiarezza di ruolo si intende la misura in cui i lavoratori ritengono chiaro ciò che ci si aspetta dai loro ruoli e dai loro comportamenti (Robert, 1965).

Item	
Consegna	Legga con attenzione le seguenti affermazioni relative al suo lavoro e indichi quanto è d'accordo. Risponda alle seguenti affermazioni su scala <b>da 1 (Disaccordo) a 6 (Accordo)</b> .
1	Ho chiaro cosa ci si aspetta da me al lavoro
2	So come svolgere il mio lavoro
3	Ricevo tutte le informazioni necessarie a svolgere il mio lavoro
4	Ho chiari i miei compiti e le mie responsabilità
5	Mi sono chiari gli obiettivi e i traguardi del mio gruppo di lavoro
6	Ho chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi principali dell'azienda
7	Mi trovo spesso a fare cose che dovrebbero fare altri

Media totale con scala di risposta 1-6	4,3413
Media totale con scala di risposta 1-10	7,0144
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	8,2964
DIRIGENZA - professioni sanitarie	7,4818
DIRIGENZA - sanitaria	7,1941
COMPARTO - ruolo socio sanitario	7,1393
COMPARTO - ruolo amministrativo	7,0743
DIRIGENZA - medica	7,0028
DIRIGENZA - veterinaria	6,9571
COMPARTO - ruolo sanitario	6,9407
COMPARTO - ruolo tecnico	6,8839
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	7,17834
Oltre i 20 anni	7,14550
Da 11 a 20 anni	6,92927
Da 3 a 10 anni	6,78437

#### 4.12 Alfabetizzazione digitale

Per alfabetizzazione digitale (Digital Literacy) si intendono le capacità e le competenze individuali necessarie per operare nel complesso ambiente informativo contemporaneo. Per rilevare questa variabile è stata utilizzata la scala di Nikou e colleghi (2022).

Item	
Consegna	Facendo riferimento alle sue abilità, indichi il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni su una scala <b>da 1 (Per nulla d'accordo) a 5 (Del tutto d'accordo)</b> .
1	So come risolvere in autonomia problemi tecnici relativi alle tecnologie digitali
2	Imparo facilmente ad usare nuove tecnologie digitali
3	Mi tengo aggiornato/a sulle nuove tecnologie digitali più importanti
4	Conosco molte tecnologie digitali differenti
5	Ho le competenze tecniche per creare contenuti digitali a supporto della mia attività lavorativa
6	Sono sicuro/a delle mie abilità di ricerca e valutazione per ottenere informazioni dal web
7	Ho familiarità con la sicurezza informatica
8	Le tecnologie digitali mi permettono di collaborare meglio con le persone con cui lavoro
9	Riesco ad ottenere aiuto dalle persone con cui lavoro attraverso internet

Media totale con scala di risposta 1-5	3,0972
Media totale con scala di risposta 1-10	5,7187
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	7,3750
DIRIGENZA - veterinaria	6,7778
DIRIGENZA - medica	6,2831
DIRIGENZA - sanitaria	6,1103
COMPARTO - ruolo tecnico	6,0965
COMPARTO - ruolo amministrativo	6,0601
COMPARTO - ruolo sanitario	5,4391
DIRIGENZA - professioni sanitarie	5,3879
COMPARTO - ruolo socio sanitario	4,7723
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	6,5202
Da 3 a 10 anni	6,0848
Da 11 a 20 anni	5,9241
Oltre i 20 anni	5,0566

#### 4.13 Inclusione nel processo decisionale

I tre item presenti in questa scala sono una selezione degli item della sottoscala di Inclusione nel Processo Decisionale all'interno del questionario di Clima Inclusivo di Nishii (2013). Tale scala valuta la misura in cui le diverse prospettive dei dipendenti sono attivamente ricercate e integrate.

Item	
Consegna	Pensando al suo lavoro in quest'azienda, indichi il suo grado di accordo rispetto alle seguenti affermazioni utilizzando la scala di risposta <b>da 1 (Per nulla d'accordo) a 5 (Del tutto d'accordo)</b> . Nel mio ufficio/reparto/gruppo di lavoro...
1	Vengono stimolate attivamente le proposte del personale
2	Vengono prese in seria considerazione le idee di chiunque a proposito di come migliorare le cose
3	I punti di vista del personale vengono utilizzati per migliorare le pratiche lavorative

Media totale con scala di risposta 1-5	2,3131
Media totale con scala di risposta 1-10	3,9545
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	7,4688
DIRIGENZA - sanitaria	5,0588
DIRIGENZA - professioni sanitarie	4,5431
COMPARTO - ruolo amministrativo	4,5010
DIRIGENZA - medica	4,2583
DIRIGENZA - veterinaria	4,0417
COMPARTO - ruolo tecnico	3,7343
COMPARTO - ruolo socio sanitario	3,6384
COMPARTO - ruolo sanitario	3,5701
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	5,1492
Oltre i 20 anni	3,8627
Da 3 a 10 anni	3,7120
Da 11 a 20 anni	3,6250

#### 4.14 Coesione di gruppo

La scala di coesione di gruppo è in fase di sviluppo presso l'Università di Torino e viene correntemente utilizzata nelle ricerche accademiche. La coesione è oggi generalmente definita come la propensione dei membri di un gruppo a creare legami sociali, assicurando l'unione del gruppo (Casey-Campbell & Martens, 2009).

Item	
Consegna	Indichi il suo grado di accordo rispetto alle seguenti affermazioni riferite al suo team <b>(da 1 - Per nulla d'accordo a 5 - Del tutto d'accordo)</b> .
1	Il team in cui lavoro è unito per raggiungere gli obiettivi
2	Sono soddisfatto del livello di coinvolgimento del mio team
3	Tra le persone del mio team c'è allineamento sugli obiettivi da raggiungere

Media totale con scala di risposta 1-5	3,0357
Media totale con scala di risposta 1-10	5,5804
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	7,7500
DIRIGENZA - veterinaria	6,4167
COMPARTO - ruolo amministrativo	6,2013
DIRIGENZA - professioni sanitarie	6,1983
DIRIGENZA - sanitaria	6,0735
COMPARTO - ruolo tecnico	5,7657
COMPARTO - ruolo sanitario	5,3915
DIRIGENZA - medica	5,2318
COMPARTO - ruolo socio sanitario	4,7098
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	6,6492
Oltre i 20 anni	5,4676
Da 11 a 20 anni	5,4402
Da 3 a 10 anni	5,2405

#### 4.15 Recupero dal lavoro

Il costrutto di Recovery (Sonnetag & Fritz, 2007), ovvero di Recupero dal lavoro, è composto da quattro dimensioni: distacco psicologico dal lavoro, rilassamento, padronanza e controllo. Gli item presenti nel questionario fanno riferimento alla prima dimensione, quella di distacco dal lavoro. Quando gli individui riescono a staccare mentalmente dal lavoro durante il tempo libero, aumentano le loro possibilità di recuperare dalle fatiche lavorative. Al contrario, quando non riescono a distaccarsi e continuano a pensare a questioni legate al lavoro, la mente rimane sotto pressione, impedendo un recupero completo.

Item	
Consegna	Pensando a quando finisce di lavorare, indichi il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni, utilizzando la scala di risposta <b>da 1 – Per nulla d’accordo a 5 – Del tutto d’accordo</b> . Dopo il lavoro...
1	Mi dimentico del lavoro
2	Non penso per niente al lavoro
3	Stacco dal mio lavoro

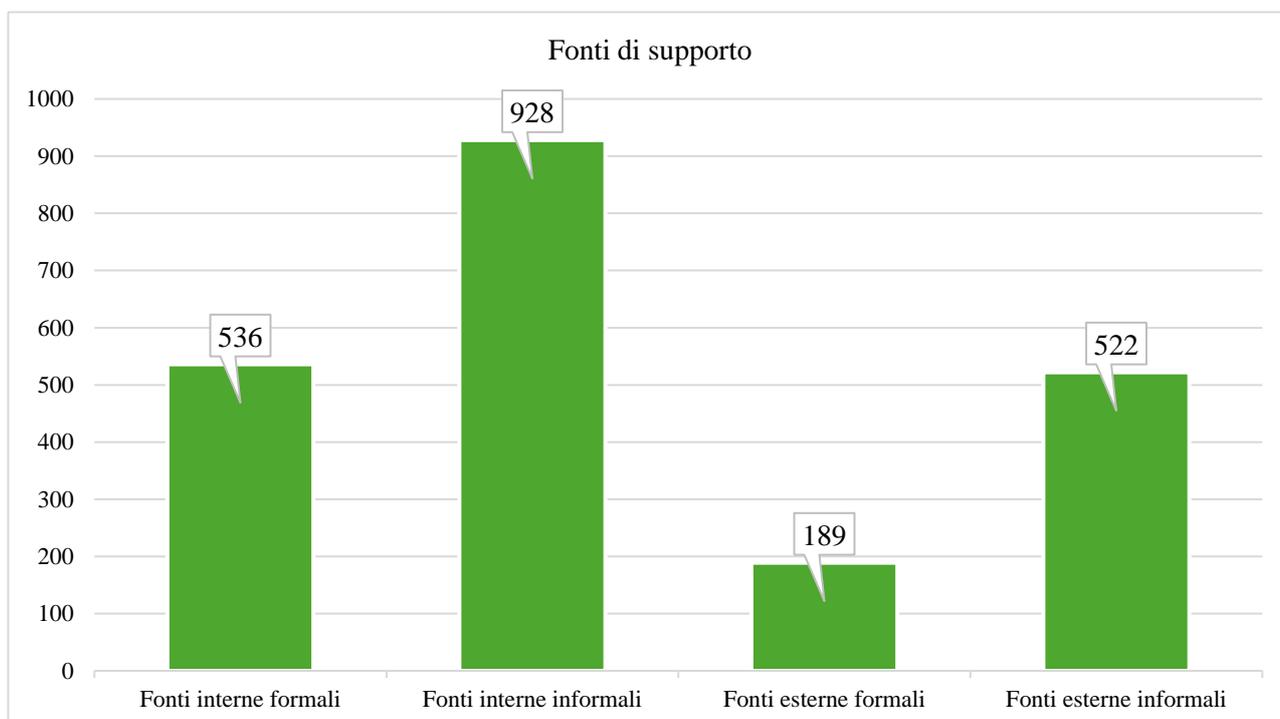
Media totale con scala di risposta 1-5	2,6312
Media totale con scala di risposta 1-10	4,6702
Medie totali per ruolo 1-10	
COMPARTO - ruolo tecnico	5,5059
COMPARTO - ruolo amministrativo	5,2538
COMPARTO - ruolo socio sanitario	4,7969
DIRIGENZA - sanitaria	4,6397
COMPARTO - ruolo sanitario	4,5577
DIRIGENZA - veterinaria	4,4167
DIRIGENZA - professioni sanitarie	4,1810
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	3,7188
DIRIGENZA - medica	3,4487
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Oltre i 20 anni	4,8441
Meno di 3 anni	4,6371
Da 11 a 20 anni	4,5982
Da 3 a 10 anni	4,4801

#### 4.16 Fonti di supporto

Questa scala indaga quali sono le fonti di supporto sulle quali i lavoratori e le lavoratrici fanno maggiormente affidamento nel caso in cui insorgano difficoltà sul lavoro. La scala è stata costruita *ad hoc* per questo contesto, sulla base delle interviste e del confronto con la committenza.

Item	
Consegna	Quando deve affrontare un problema che impatta sulla qualità della sua vita lavorativa e organizzativa quali sono le fonti di supporto a cui si rivolge? (Può indicare fino a <b>due</b> risposte).
1	Fonti interne formali (responsabili diretti, direzione, CUG, RSU, RLS, ecc.)
2	Fonti interne informali (altri colleghi, altre aree di lavoro, ecc.)
3	Fonti esterne formali (organizzazioni sindacali, consigliera di parità, amministratori pubblici e/o politici, ecc.)
4	Fonti esterne informali (familiari, amici, ecc.)

Frequenze di risposta totali	
Fonti interne formali (responsabili diretti, direzione, CUG, RSU, RLS, ecc.)	536
Fonti interne informali (altri colleghi, altre aree di lavoro, ecc.)	928
Fonti esterne formali (organizzazioni sindacali, consigliera di parità, amministratori pubblici e/o politici, ecc.)	189
Fonti esterne informali (familiari, amici, ecc.)	522



<b>Fonti interne formali (responsabili diretti, direzione, CUG, RSU, RLS, ecc.)</b>	<b>Frequenza</b>
COMPARTO - ruolo amministrativo	124
COMPARTO - ruolo tecnico	65
COMPARTO - ruolo sanitario	191
COMPARTO - ruolo socio sanitario	37
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	5
DIRIGENZA - medica	69
DIRIGENZA - veterinaria	10
DIRIGENZA - sanitaria	22
DIRIGENZA - professioni sanitarie	13

<b>Fonti interne informali (altri colleghi, altre aree di lavoro, ecc.)</b>	<b>Frequenza</b>
COMPARTO - ruolo amministrativo	178
COMPARTO - ruolo tecnico	80
COMPARTO - ruolo sanitario	409
COMPARTO - ruolo socio sanitario	75
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	7
DIRIGENZA - medica	111
DIRIGENZA - veterinaria	16
DIRIGENZA - sanitaria	28
DIRIGENZA - professioni sanitarie	24

<b>Fonti esterne formali (organizzazioni sindacali, consiglieri di parità, amministratori pubblici e/o politici, ecc.)</b>	<b>Frequenza</b>
COMPARTO - ruolo amministrativo	30
COMPARTO - ruolo tecnico	18
COMPARTO - ruolo sanitario	99
COMPARTO - ruolo socio sanitario	21
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	1
DIRIGENZA - medica	13
DIRIGENZA - veterinaria	1
DIRIGENZA - sanitaria	3
DIRIGENZA - professioni sanitarie	3

<b>Fonti esterne informali (familiari, amici, ecc.)</b>	<b>Frequenza</b>
COMPARTO - ruolo amministrativo	104
COMPARTO - ruolo tecnico	44
COMPARTO - ruolo sanitario	228
COMPARTO - ruolo socio sanitario	56
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	2
DIRIGENZA - medica	64
DIRIGENZA - veterinaria	5
DIRIGENZA - sanitaria	8
DIRIGENZA - professioni sanitarie	11

#### 4.17 Engagement

La scala utilizzata per misurare il Work Engagement, ovvero il coinvolgimento sul lavoro, è la versione super-short di Schaufeli e colleghi (2019). Secondo gli autori, il Work Engagement è stato concepito come il polo opposto, positivo, rispetto al burnout, che rappresenta invece uno stato legato al lavoro caratterizzato da esaurimento mentale.

Item	
Consegna	Risponda alle seguenti affermazioni su una scala di frequenza <b>da 1 (Mai) a 6 (Sempre)</b> .
1	Nel mio lavoro mi sento pieno/a di energia
2	Sono entusiasta del mio lavoro
3	Sono immerso/a nel mio lavoro

Media totale con scala di risposta 1-6	3,7130
Media totale con scala di risposta 1-10	5,8834
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	7,7500
DIRIGENZA - sanitaria	7,0000
DIRIGENZA - professioni sanitarie	6,7310
DIRIGENZA - medica	6,0781
COMPARTO - ruolo amministrativo	6,0450
COMPARTO - ruolo socio sanitario	5,7357
DIRIGENZA - veterinaria	5,7333
COMPARTO - ruolo sanitario	5,7077
COMPARTO - ruolo tecnico	5,6157
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	6,7226
Da 3 a 10 anni	5,9100
Da 11 a 20 anni	5,7025
Oltre i 20 anni	5,6679

#### 4.18 Soddisfazione lavorativa

La scala di soddisfazione lavorativa è stata mutuata dal questionario COPSQ II (Pejtersen et. al, 2010). Inoltre, sono stati aggiunti gli ultimi tre item, sulla base delle informazioni raccolte nella fase qualitativa, al fine di valutare la soddisfazione per alcuni aspetti fondamentali in questo contesto.

Item	
Consegna	Pensando al suo lavoro in generale, le chiediamo di indicare la sua soddisfazione rispetto ai seguenti aspetti.  Risponda alle seguenti affermazioni su scala <b>da 1 (Molto insoddisfatto) a 5 (Molto soddisfatto)</b> .
1	Le sue prospettive di lavoro
2	Le condizioni fisiche di lavoro
3	Le relazioni di lavoro
4	Il modo in cui vengono utilizzate le sue capacità
5	Il suo lavoro nel complesso, tenendo in considerazione ogni elemento
6	La sua retribuzione
7	La sua condizione contrattuale
8	La valorizzazione del suo lavoro
9	L'equità organizzativa
10	La dotazione strumentale e tecnologica

Media totale con scala di risposta 1-5	2,7200
Media totale con scala di risposta 1-10	4,8701
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	7,7500
DIRIGENZA - sanitaria	6,0824
DIRIGENZA - veterinaria	5,7125
DIRIGENZA - professioni sanitarie	5,6784
COMPARTO - ruolo amministrativo	5,5009
DIRIGENZA - medica	5,1036
COMPARTO - ruolo tecnico	4,9720
COMPARTO - ruolo sanitario	4,4084
COMPARTO - ruolo socio sanitario	4,2967
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	5,8569
Da 11 a 20 anni	4,7698
Da 3 a 10 anni	4,7362
Oltre i 20 anni	4,6394

#### 4.19 Performance

La scala di performance qui proposta rispecchia un'autovalutazione della propria performance da parte dei/delle lavoratori/trici. La scala utilizzata è quella di Task Performance tratta dal lavoro di Casu et al. (2021), con l'aggiunta di tre item reverse (il 2, il 4 e l'8, che sono stati ricodificati per calcolare l'indice riassuntivo della scala).

Item	
Consegna	Facendo riferimento alle sue abilità, indichi il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni su una scala <b>da 1 (Per nulla d'accordo) a 5 (Del tutto d'accordo)</b> .
1	1. Sono riuscito/a a pianificare il mio lavoro in modo che fosse svolto in tempo.
2	2. Ho avuto difficoltà a svolgere i miei compiti nei tempi previsti
3	3. Ho tenuto a mente i risultati che dovevo raggiungere nel mio lavoro.
4	4. Ho avuto difficoltà a raggiungere gli obiettivi che mi sono prefissato.
5	5. Sono stato in grado di svolgere bene il mio lavoro nel minor tempo possibile.
6	6. Ho pianificato il mio lavoro in modo ottimale
7	7. Sono riuscito a distinguere le questioni principali da quelle marginali al lavoro.
8	8. La qualità del mio lavoro non è sempre stata all'altezza delle richieste

Media totale con scala di risposta 1-5	2,9242
Media totale con scala di risposta 1-10	6,7727
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	7,5625
COMPARTO - ruolo amministrativo	7,2519
DIRIGENZA - veterinaria	7,2292
DIRIGENZA - sanitaria	7,1434
COMPARTO - ruolo tecnico	6,9705
DIRIGENZA - professioni sanitarie	6,7155
COMPARTO - ruolo sanitario	6,5604
DIRIGENZA - medica	6,5579
COMPARTO - ruolo socio sanitario	6,5246
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Meno di 3 anni	6,8992
Da 11 a 20 anni	6,8229
Da 3 a 10 anni	6,7651
Oltre i 20 anni	6,6952

#### 4.20 Conflitto lavoro-famiglia

Il Conflitto lavoro-famiglia è una forma di conflitto inter-ruolo in cui le richieste generali, il tempo dedicato e la tensione creata dal lavoro interferiscono con lo svolgimento delle responsabilità legate alla famiglia (Netemeyer et al., 1995). La versione qui proposta della scala di misura per questo costrutto è tratta dall'adattamento italiano di Colombo e Ghislieri (2008).

Item	
Consegna	Pensando all'equilibrio tra il lavoro e il resto della vita, con quale frequenza si trova nelle seguenti situazioni? Per ogni affermazione, scelga la risposta che più descrive la sua situazione, utilizzando la scala di risposta <b>da 1 (Mai) a 5 (Sempre)</b> .
1	Le richieste lavorative interferiscono con la mia vita personale
2	Non riesco a portare a termine le cose che vorrei fare a casa perché ho troppi impegni di lavoro
3	A causa dei miei impegni di lavoro, devo cambiare i miei programmi/impegni personali
4	Sono così stanco/a quando finisco di lavorare che mi è difficile dedicarmi alle mie attività personali
5	La quantità di tempo che il lavoro mi richiede rende difficile adempiere alle mie responsabilità personali

Media totale con scala di risposta 1-5	2,9938
Media totale con scala di risposta 1-10	5,4860
Medie totali per ruolo 1-10	
DIRIGENZA - medica	7,0735
COMPARTO - ruolo socio sanitario	6,4643
COMPARTO - ruolo sanitario	5,9838
DIRIGENZA - veterinaria	5,9500
DIRIGENZA - sanitaria	5,6456
DIRIGENZA - professioni sanitarie	5,5310
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	4,8250
COMPARTO - ruolo tecnico	4,3201
COMPARTO - ruolo amministrativo	3,6433
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Oltre i 20 anni	5,6473
Da 3 a 10 anni	5,6230
Da 11 a 20 anni	5,5718
Meno di 3 anni	4,7016
Medie per compiti di cura 1-10	
Figli e altri compiti di cura	5,7207
Solo altri compiti di cura	5,6931
Solo figli	5,5671
Nessun compito di cura	4,8306

#### 4.21 Intenzione di turnover

Il turnover è definito come il ritiro volontario dall'organizzazione. In questo caso è stato misurato con la scala di Wright e Cropanzano del 1998.

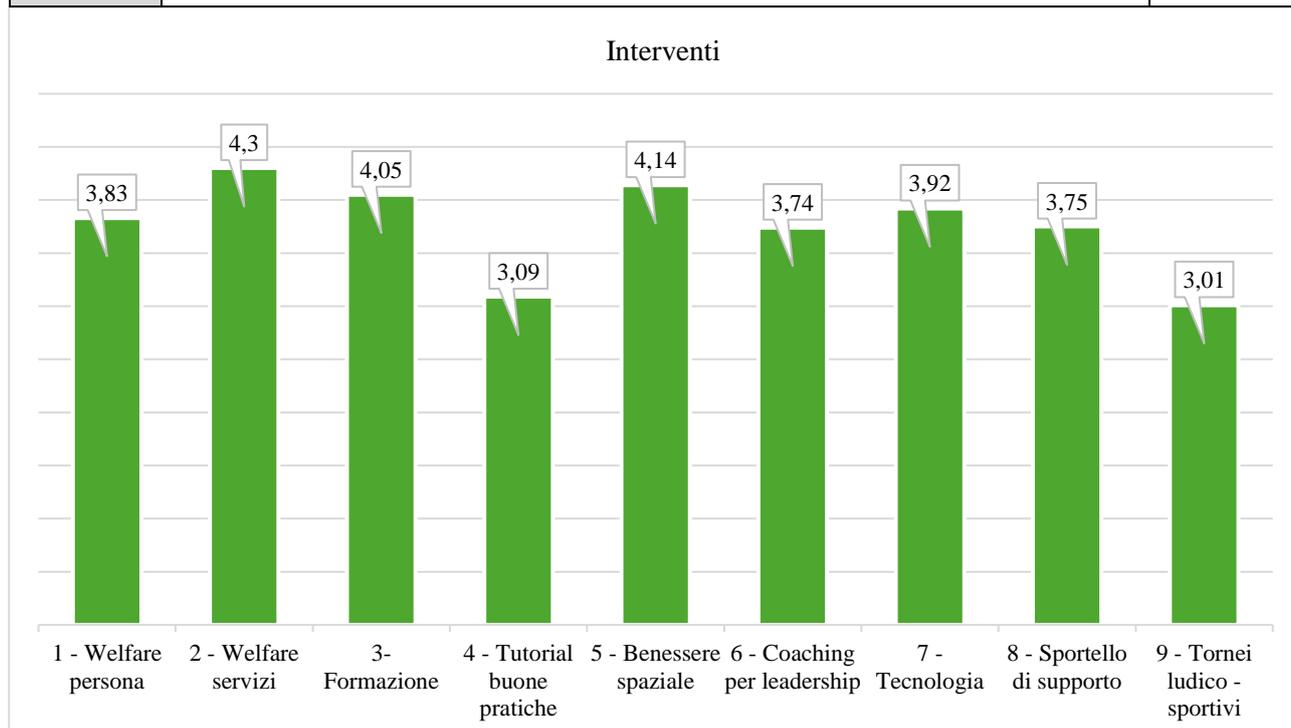
Item	
Consegna	Pensando al suo lavoro, quanto è d'accordo con le seguenti frasi? Risponda alle seguenti affermazioni su scala <b>da 1 (Disaccordo) a 6 (Accordo)</b> .
1	Penso frequentemente di lasciare il mio lavoro
2	Leggo spesso gli annunci di lavoro
3	Un lavoro con uno stipendio simile in un'altra azienda sarebbe un'alternativa interessante al mio attuale lavoro

Media totale con scala di risposta 1-6	3,1393
Media totale con scala di risposta 1-10	4,8508
Medie totali per ruolo 1-10	
COMPARTO - ruolo sanitario	5,5418
COMPARTO - ruolo socio sanitario	5,4464
DIRIGENZA - medica	5,0967
COMPARTO - ruolo tecnico	4,3307
DIRIGENZA - veterinaria	4,2333
DIRIGENZA - professioni sanitarie	3,9172
COMPARTO - ruolo amministrativo	3,6885
DIRIGENZA - professionale tecnico amministrativa (PTA)	3,6250
DIRIGENZA - sanitaria	3,0118
Medie per anzianità lavorativa 1-10	
Da 11 a 20 anni	5,2865
Da 3 a 10 anni	5,2208
Oltre i 20 anni	4,8630
Meno di 3 anni	3,4806

#### 4.22 Ambiti di intervento

La scala presentata di seguito è stata costruita *ad hoc* per il contesto di questa ricerca, con l'obiettivo di indagare le priorità di intervento per i lavoratori e le lavoratrici della AUSL della Valle d'Aosta.

Consegna	Per contribuire alla promozione della salute organizzativa e al benessere delle persone in Azienda, quanto sono importanti i seguenti ambiti di intervento? <b>Da 1 (Per nulla importante) a 5 (Del tutto importante).</b>	
Item		Media 1-5
1	Welfare aziendale ( <i>servizi alla persona: palestra, sport, shopping, buoni benzina, divertimento; sconti, promozioni, convenzioni per l'accesso a beni e servizi, ecc.</i> )	3,83
2	Welfare aziendale ( <i>servizi alla famiglia: asilo, mutui, previdenza, istruzione, ecc.</i> )	4,30
3	Percorsi/seminari formativi sulle dinamiche inter-professionali per facilitare i processi e le modalità di collaborazione tra le diverse professioni sanitarie, tecniche ed amministrative	4,05
4	Video-tutorial con consigli volti all'adozione di alcune buone pratiche per affrontare la giornata lavorativa e migliorare la qualità di vita	3,09
5	Miglioramento delle strutture ambientali e dell'ergonomia: benessere spaziale	4,14
6	Attività di coaching e potenziamento delle competenze di leadership dei ruoli professionali con compito di governo e gestione dei gruppi di lavoro	3,74
7	Innovazione tecnologica: metodologie, strumenti e azioni sperimentate come buone prassi	3,92
8	Sportello di supporto psicologico all'attività del lavoratore/trice	3,75
9	Tornei ludico-sportivi per incentivare una salutare attività fisica e la socializzazione organizzativa	3,01



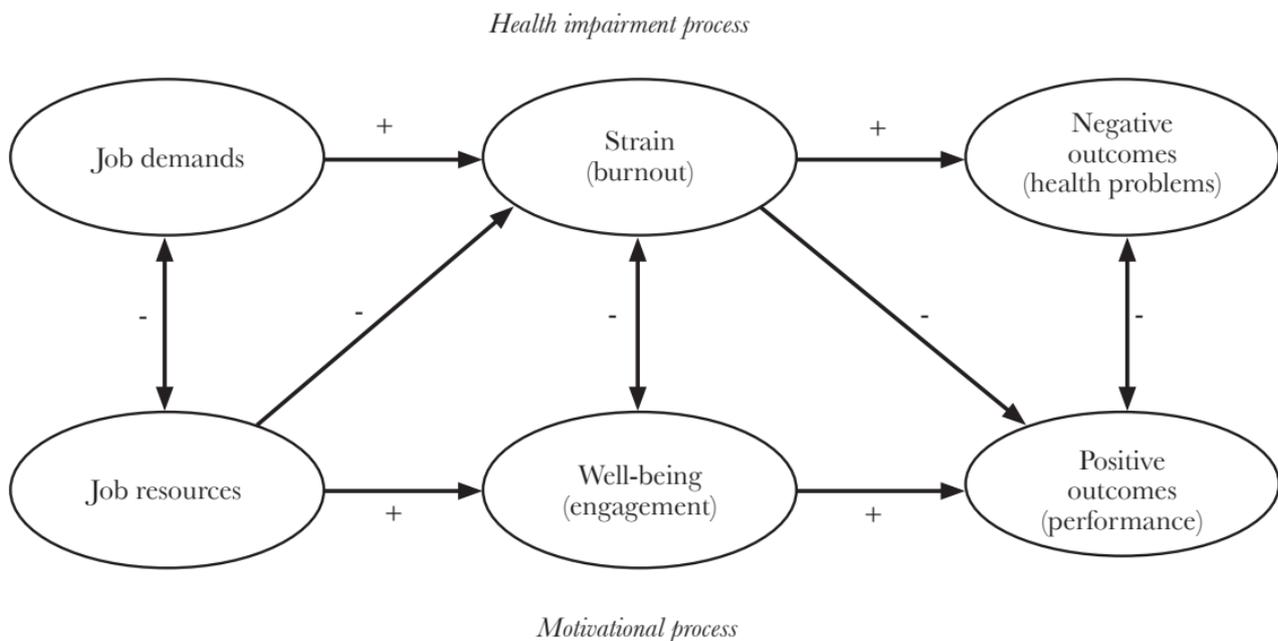
#### 4.23 Variabili a confronto

Il costrutto di **clima organizzativo** è strettamente connesso con elementi di **benessere** (in primis con la soddisfazione lavorativa), e con aspetti di **cultura**. La letteratura tecnico-scientifica evidenzia quanto un clima positivo e fattori di benessere percepiti dal personale promuovano prestazioni di lavoro più soddisfacenti e una qualità della vita lavorativa migliore. Il benessere tiene conto sia di fattori individuali (soddisfazione, gestione del rapporto tra vita lavorativa e privata, riduzione e prevenzione dello stress, ...) sia delle condizioni organizzative (ambiente di lavoro, aspetti ergonomici, organizzazione del lavoro, significati e valori condivisi, ...).

Il confronto descrittivo tra le variabili di interesse è organizzato secondo la logica del Job Demand-Resources Model (JD-R) (Demerouti et al., 2001).

Il **Job Demands-Resources Model** (JD-R) cerca di comprendere gli antecedenti del malessere, del benessere dei lavoratori (in termini di salute e investimento di energie fisiche e mentali) e la loro futura performance lavorativa. Secondo gli autori, questi esiti derivano dall'equilibrio (o disequilibrio) tra risorse e richieste lavorative. Le richieste sono definite come "quegli aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo fisico o mentale e che sono quindi associati ad alcuni costi fisiologici e psicologici", come ad esempio conflitti o sovraccarico di lavoro. Le risorse, invece, sono quegli aspetti del lavoro che aiutano a raggiungere gli obiettivi lavorativi, riducono le richieste e i costi psicologici e stimolano la crescita e lo sviluppo personale, come il feedback o il supporto sociale (Demerouti et al., 2001).

Il modello JD-R distingue due processi distinti. Il processo di indebolimento della salute si verifica quando le richieste lavorative eccessive impediscono al lavoratore di recuperare, causando esaurimento (la componente energetica del burnout), sintomi psicosomatici e danni alla salute. Il processo motivazionale, invece, si basa sulle risorse lavorative, che soddisfano i bisogni psicologici di autonomia e competenza, aumentando l'impegno e la motivazione. In assenza di risorse, il lavoratore fatica a far fronte alle richieste e può sviluppare comportamenti di ritiro, la componente motivazionale del burnout. Le risorse lavorative, dunque, proteggono il lavoratore attenuando gli effetti negativi delle richieste (Cortese et al., 2016).



Nell'ambito di questa ricerca, le variabili sono state categorizzate come segue:

- ❖ Richieste lavorative (sfidanti e ostacolanti)
  - Carico di lavoro
  - Richieste cognitive
  - Richieste degli utenti
  - Lavoro emotivo
  - Off-Tajd
- ❖ Richieste-risorse (a seconda della presenza di livelli bassi o alti le seguenti variabili possono costituire richieste o risorse)
  - Conflitto lavoro-vita personale
  - Micromanagement
  - Autonomia
  - Qualità dell'ambiente di lavoro
  - Opportunità di formazione e informazione
  - Leader-member exchange
- ❖ Risorse
  - Chiarezza di ruolo
  - Coesione di gruppo
  - Recupero
  - Alfabetizzazione digitale
  - Inclusione nel processo decisionale
- ❖ Outcomes (esiti)
  - Work engagement (coinvolgimento)
  - Soddisfazione lavorativa
  - Performance
  - Intenzione di turnover

Complessivamente i risultati fotografano una situazione **non particolarmente critica sul fronte del benessere organizzativo aziendale.**

Coerentemente con il tipo di contesto e di professioni che vi operano, **le richieste cognitive legate al lavoro sono valutate complessivamente elevate, così come le richieste da parte dell'utenza.**

Anche a fronte di questo dato è **ritenuto impegnativo gestire le emozioni nelle relazioni di lavoro con i propri diversi interlocutori.**

Il **carico di lavoro** viene percepito come non eccessivo, se considerato nel suo valore medio di 6,29 su 10, ma essendo **superiore a 5,5 rappresenta un campanello d'allarme, soprattutto in periodi emergenziali o di forte richiesta prestazionale. Dal punto di vista statistico si rileva che al crescere del carico diminuisce la soddisfazione lavorativa.**

Il **conflitto lavoro/vita personale rappresenta un'area di intervento importante, in quanto la sua percezione varia a seconda dei ruoli** e viene valutata con un punteggio medio di 5,49 a rilevare un margine di miglioramento atteso soprattutto dai ruoli sanitari. **A questo dato si associa un punteggio sotto la media per quanto attiene alla capacità di recupero di energie fuori dal lavoro.**

**Un altro fattore che merita attenzione è il tema della leadership, espresso nella relazione capo/collaboratore.** Il rischio di un eccesso di controllo nell'attività di lavoro, con una scarsa delega, non è presente in modo marcato, ma la distribuzione delle risposte evidenzia che in alcuni casi potrebbe rappresentare una criticità. **La relazione capo/collaboratore può quindi essere indicata come un'area di miglioramento, soprattutto in funzione dell'esigenza dei rispondenti di sentirsi maggiormente presi in considerazione nel processo decisionale. Va anche richiamata l'importanza di curare la coesione di gruppo in quando i**

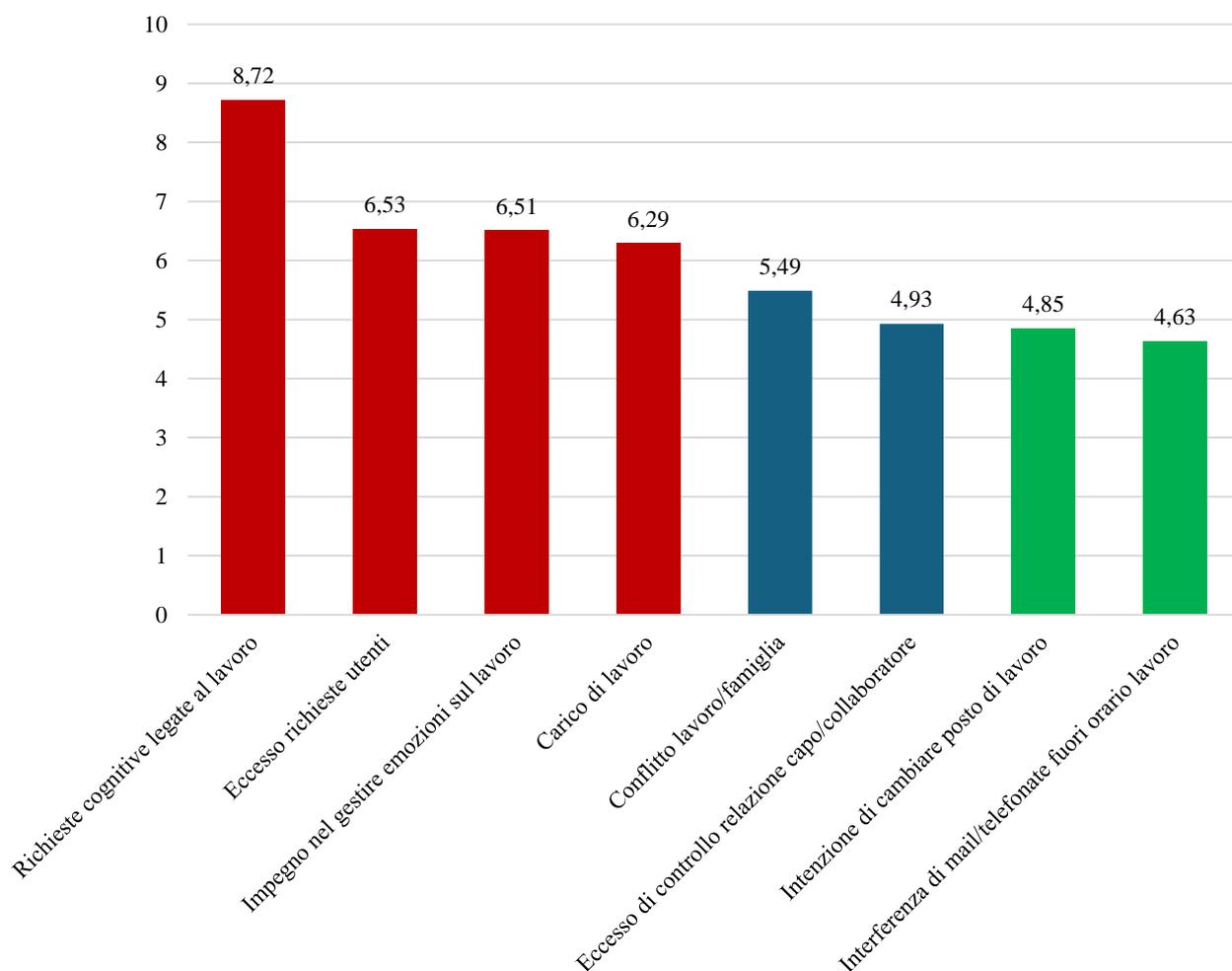
**dati mostrerebbero un'influenza negativa sulla soddisfazione lavorativa. Minore è la coesione di gruppo minore è la soddisfazione.**

Tranne che per la dirigenza medica e per il comparto sanitario, non si rileva la richiesta da parte dell'organizzazione di un lavoro aggiuntivo fuori dall'orario per rispondere a e-mail e/o al telefono.

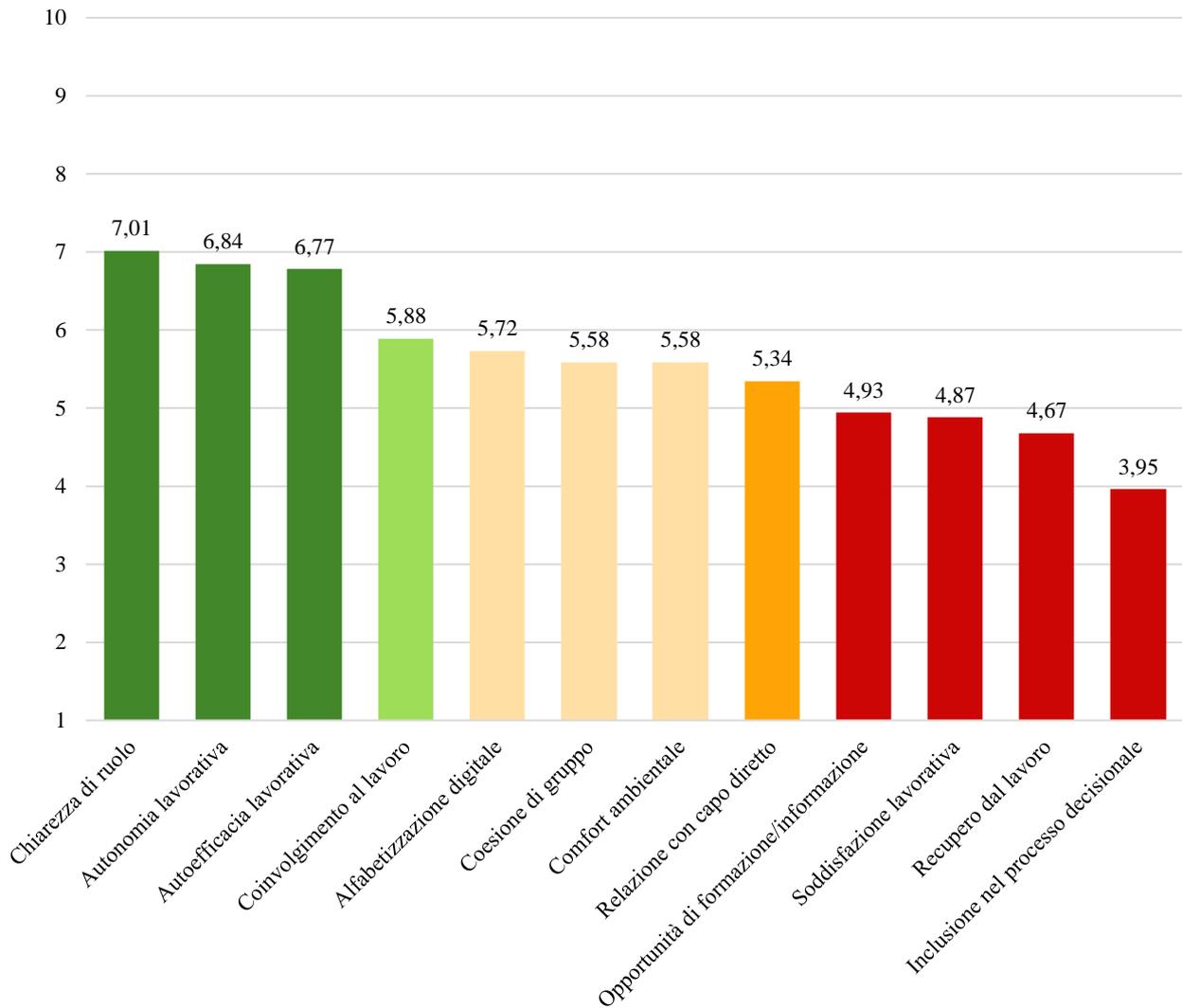
**Le risorse lavorative e personali valutate come maggiormente positive attengono alla chiarezza di ruolo e all'autonomia lavorativa che si associano a una percezione di efficacia nel proprio lavoro (performance) più che soddisfacente (6,77 su 10). Queste risorse dal punto di vista statistico mostrano un effetto positivo sul coinvolgimento lavoro.**

Le opportunità di informazione e formazione sono valutate mediamente non così soddisfacenti (4,93 su 10). **L'area della formazione e dei bisogni ad essa associati è sicuramente da approfondire nel prossimo futuro in quanto si evidenzia come un fattore che potenzialmente incide negativamente sulla soddisfazione.**

Il grafico che segue fornisce una panoramica delle **richieste** lavorative. Più un valore è alto, più la variabile è presente. Più un valore è basso, più la variabile è assente (e così il suo potenziale impatto negativo sul benessere).



Il grafico che segue fornisce una panoramica delle **risorse** lavorative. Più un valore è alto, più la variabile è presente. Più un valore è alto, più la variabile (e così il suo potenziale impatto positivo sul benessere) è presente. Più un valore è basso, più la variabile è assente.



## 5. Correlazioni

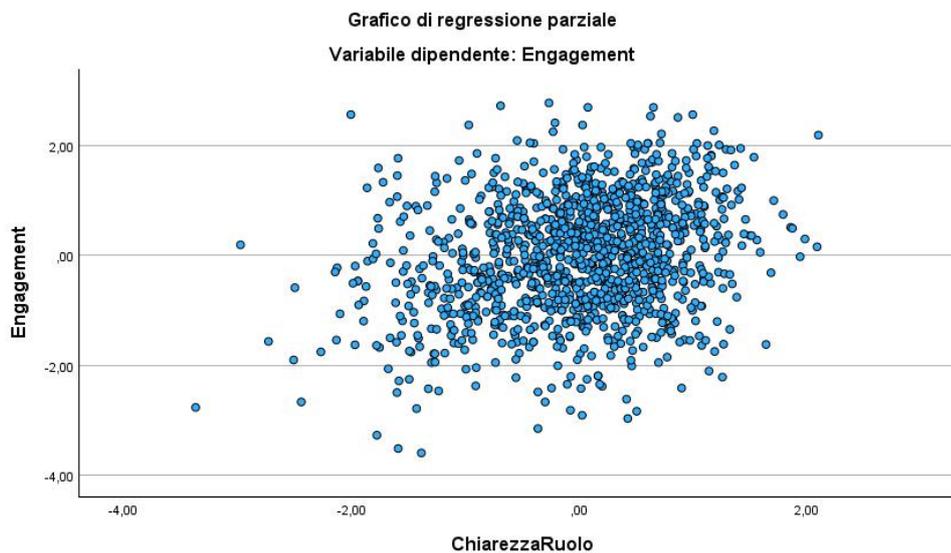
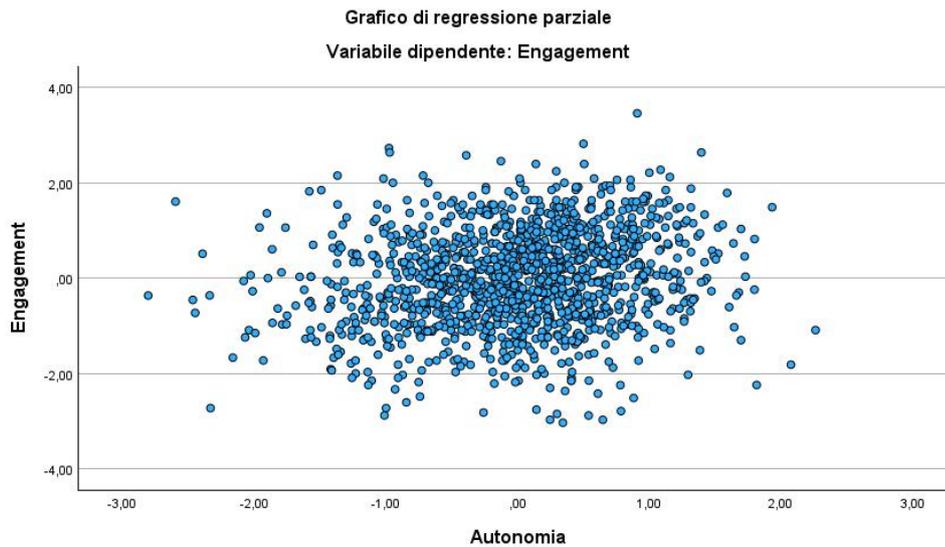
Nella tabella seguente sono presenti le Correlazioni di Pearson tra le più rilevanti variabili di studio. Le correlazioni statisticamente significative a livello 0,01 (a una coda) sono identificate dal simbolo \*\*, quelle a livello 0,05 con il simbolo \*. Sono da ritenersi “forti” le correlazioni superiori a 0.70. La correlazione *non* informa sulla *direzione* della relazione tra due variabili, ma solo sulla sua forza.

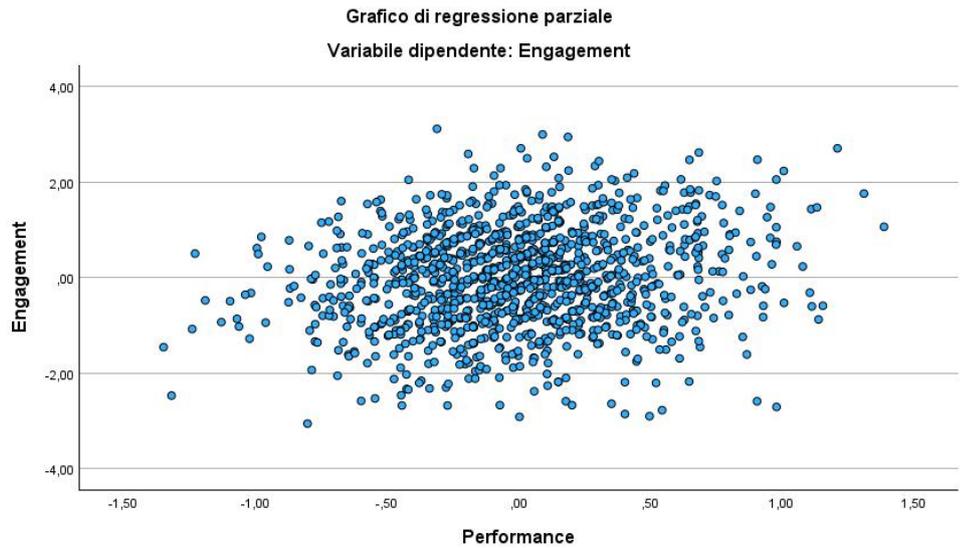
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Richieste Utenti	--																		
2. Richieste Cognitive	,208**	--																	
3. Carico	,256**	,449**	--																
4. Lavoro Emotivo	,159**	,196**	,076**	--															
5. Off-Tajd	,204**	,258**	,320**	,124**	--														
6. Micromanagement	,087**	0,037	,092**	,068**	,088**	--													
7. Autonomia	0,000	,060*	-,103**	,122**	0,008	-,255**	--												
8. LMX	-0,034	-0,021	-,149**	,077**	-,089**	-,396**	,385**	--											
9. Informazione e Formazione	-,095**	-,048*	-,250**	,087**	-,072**	-,199**	,425**	,500**	--										
10. Qualità ambiente di lavoro	-,145**	-,119**	-,272**	,125**	-,120**	-,087**	,252**	,245**	,358**	--									
11. Chiarezza di Ruolo	-,065**	0,024	-,204**	,147**	-,104**	-,194**	,451**	,381**	,514**	,308**	--								
12. Digital Literacy	,057*	0,022	0,018	,127**	,067**	0,033	,145**	,146**	,166**	,073**	,122**	--							
13. Inclusione Decisioni	-,079**	-,051*	-,158**	,062*	-,060*	-,303**	,399**	,607**	,550**	,263**	,408**	,133**	--						
14. Coesione Gruppo	-,151**	-,071**	-,160**	,046*	-,095**	-,232**	,339**	,428**	,402**	,289**	,413**	,101**	,457**	--					
15. Recupero	-,072**	-,215**	-,249**	-0,041	-,302**	0,039	0,010	,056*	,139**	,081**	,130**	-0,001	,060*	,135**	--				
16. Performance	-,125**	-,115**	-,406**	,068**	-,162**	-,095**	,313**	,205**	,308**	,230**	,431**	,212**	,214**	,241**	,195**	--			
17. Intenzione Turnover	,228**	,230**	,378**	,097**	,262**	,191**	-,282**	-,376**	-,436**	-,290**	-,336**	-0,011	-,422**	-,362**	-,153**	-,294**	--		
18. Engagement	-0,014	,103**	-,126**	,204**	0,011	-,130**	,354**	,366**	,447**	,303**	,427**	,195**	,393**	,351**	0,018	,342**	-,464**	--	
19. JS	-,195**	-,135**	-,355**	,059*	-,204**	-,188**	,428**	,529**	,625**	,477**	,492**	,138**	,588**	,520**	,129**	,334**	-,642**	,565**	--

## 6. Regressioni

Di seguito vengono presentati due modelli di regressione. La tecnica di analisi dei dati della Regressione Lineare permette di osservare la forza e la direzione della relazione tra due o più variabili. Non è possibile, però, inferire un rapporto di causa-effetto, per il quale sarebbe necessario svolgere un'analisi longitudinale (dati raccolti nel tempo).

Nel primo modello vediamo una relazione positiva (ma piccola) di Autonomia, Chiarezza di ruolo e Performance con il Work Engagement.





Nel secondo modello vediamo una relazione più importante, sempre positiva, di Informazione e Formazione, Coesione di Gruppo e Inclusione nelle Decisioni con la Soddisfazione Lavorativa (JS), oltre a una relazione negativa del Carico di Lavoro con la Soddisfazione Lavorativa. Di solito se il carico di lavoro ha un'influenza negativa sulla Soddisfazione, significa che è eccessivo (Cortese, C. G. et al., 2010).

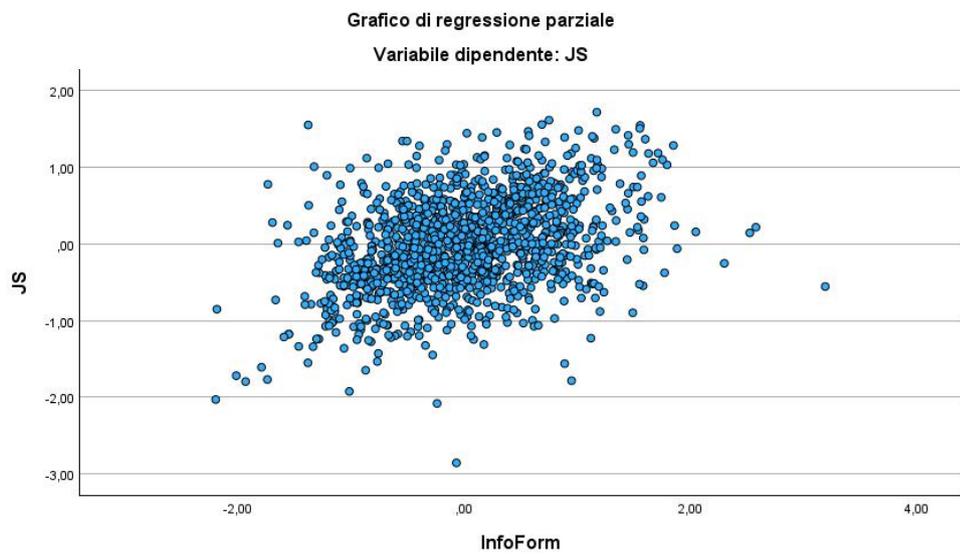


Grafico di regressione parziale

Variabile dipendente: JS

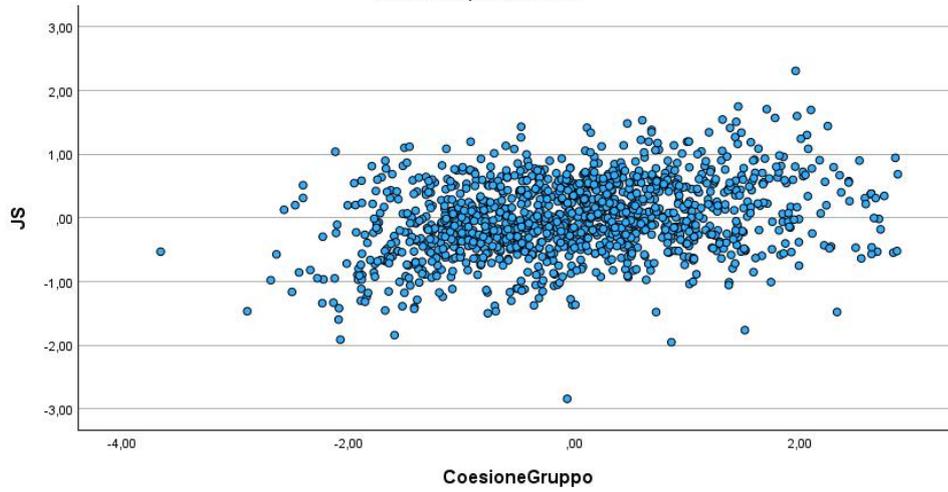


Grafico di regressione parziale

Variabile dipendente: JS

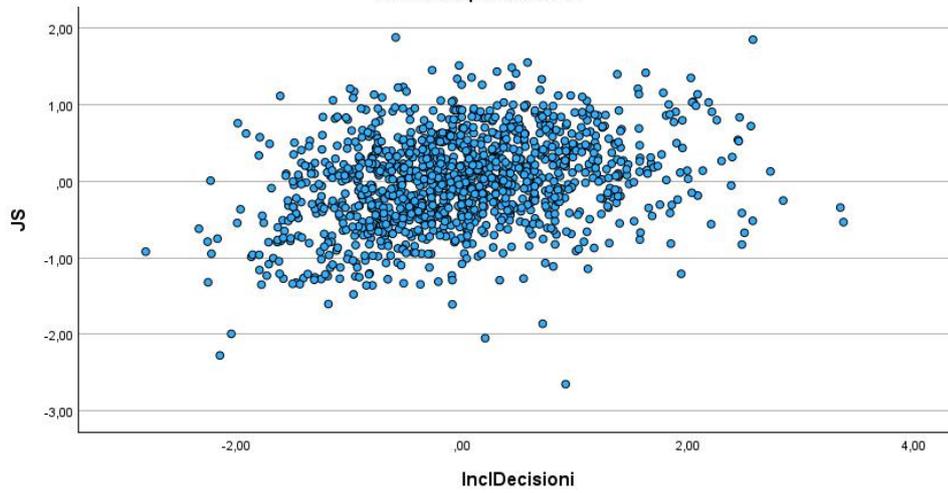
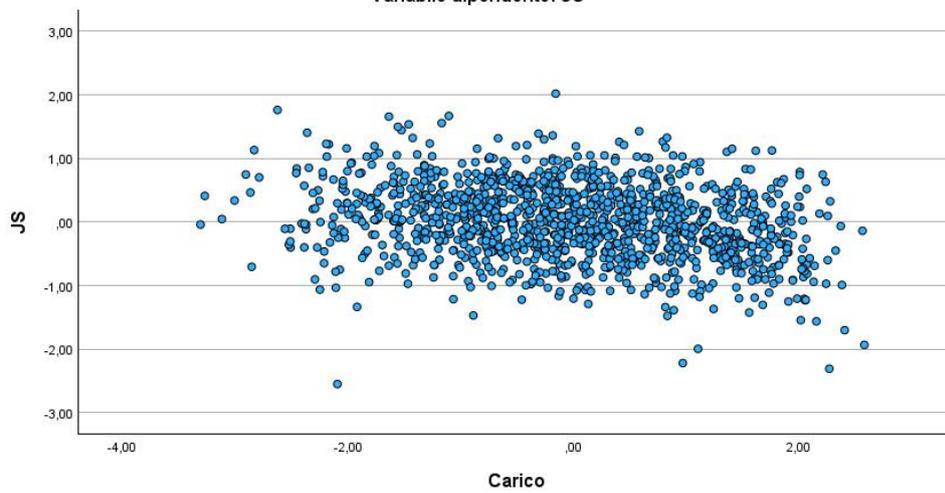


Grafico di regressione parziale

Variabile dipendente: JS



## 7. Conclusioni

Il presente report di ricerca restituisce uno sguardo d'insieme sui fenomeni osservati e valutati nella popolazione lavorativa della AUSL della Valle d'Aosta. Per questo motivo, è possibile trarre alcune conclusioni e linee di indirizzo per il futuro che riguardano l'organizzazione nel suo insieme. Tuttavia, per la futura eventuale progettazione di interventi finalizzati al miglioramento del benessere e del clima organizzativo, sarebbe utile focalizzarsi sui risultati specifici di sottocampioni della popolazione lavorativa (es. donne, lavoratori/trici over 50, dirigenza medica, ecc.).

Dai risultati sembra emergere l'esistenza di una solida base su cui l'organizzazione poggia le sue fondamenta: la chiarezza di ruolo, l'autonomia nello svolgimento del proprio lavoro e l'autovalutazione della performance sostengono in modo significativo il coinvolgimento del personale nell'attività lavorativa. Considerare il potenziamento di variabili che favoriscono il *work engagement* potrebbe risultare una strategia vincente per alimentare quei fattori motivazionali che, secondo Herzberg (1959), non producono insoddisfazione se sono assenti, ma quando sono presenti generano motivazione (cioè disponibilità a impegnarsi e contribuire agli obiettivi collettivi) (Cortese, 2005). Del resto, è importante considerare che anche elementi dai valori più critici, come la coesione di gruppo, l'inclusione nelle decisioni, il carico di lavoro e la disponibilità di informazioni e formazione, hanno un effetto su outcomes centrali per la motivazione, come la soddisfazione lavorativa.

I valori elevati riguardanti il lavoro emotivo e, al contrario, i valori piuttosto scarsi nella valutazione della relazione capo-collaboratore si uniscono agli elementi precedenti nel suggerire una necessaria attenzione agli aspetti relazionali nel contesto lavorativo. Infine, le connessioni tra l'ambiente lavorativo e la vita familiare e privata costituiscono un'area di attenzione, sulla quale sarebbe possibile attuare interventi strutturali e di processo. Risulta quindi coerente che gli interventi maggiormente richiesti dai lavoratori e le lavoratrici della AUSL riguardino un potenziamento del welfare aziendale riguardante i servizi alla famiglia (asilo, mutui, previdenza, istruzione, ecc.).

In seconda battuta, l'intervento maggiormente richiesto dal personale dell'organizzazione riguarda il miglioramento delle strutture ambientali e dell'ergonomia, con il fine di far aumentare la percezione di benessere spaziale.

Il terzo posto nella graduatoria degli interventi più richiesti è occupato dagli interventi formativi sulle dinamiche inter-professionali, con l'obiettivo di facilitare i processi e le modalità di collaborazione tra le diverse professioni sanitarie, tecniche ed amministrative. Il desiderio della popolazione lavorativa rispecchia l'attenzione emersa dai dati sul tema delle relazioni come elemento da approfondire.

Altri elementi di intervento considerati dai partecipanti al questionario hanno riguardato, in ordine di importanza: l'innovazione tecnologica, il potenziamento del welfare aziendale dedicato alla persona, l'istituzione di uno sportello per il supporto psicologico e il potenziamento dei ruoli di leadership.

In conclusione, sembrano emergere quegli elementi di cultura organizzativa che plasmano le relazioni e le percezioni sul luogo di lavoro, nonostante siano spesso difficili da cogliere e rilevare, soprattutto se osservati dall'interno dell'organizzazione (Schein, 1984). Le azioni proposte in futuro al fine di migliorare le percezioni di benessere del personale dovrebbero dunque affrontare gli elementi critici con le modalità suggerite dai lavoratori e dalle lavoratrici, al fine di incontrare il minor numero possibile di resistenze e di lavorare nella direzione di un cambiamento culturale condiviso caratterizzato dall'innovazione, dal miglioramento delle relazioni tra colleghi e subalterni e dell'equilibrio fuori e dentro il luogo di lavoro.

## Bibliografia

- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004), Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Hum. Resour. Manage.*, 43: 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223–246. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00239.x>
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior and Gender between Job Satisfaction and Task Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), Article 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189499>
- Colombo, L., & Ghislieri, C. (2008). The work-to-family conflict: Theories and measures. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 15(1), 35–55.
- Cortese, C. G., Ariano, M., & Bakker, A. (2016). Il modello richieste-risorse: una guida per lo sviluppo organizzativo. *Sviluppo & Organizzazione*, 271, 102-107.
- Cortese, C. G. (2005). *Motivare*. Cortina Raffaello.
- Cortese, C. G., Colombo, L., & Ghislieri, C., (2010). Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 35-43. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01064.x>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Di Tecco, C.; Ghelli, M.; Iavicoli, S.; Persechino, B.; Ronchetti, M. (2017). La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i. Retrived on 27/09/2024 by: <https://www.regione.emilia-romagna.it/sicurezza-nei-luoghi-di-lavoro/documentazione/studi-ricerche-documenti/2017/metodologia-valutazione-e-gestione-rischio-stress-lavoro-correlato>
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of occupational health psychology*, 9, 61–82. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61>
- Ghislieri C., Emanuel F., Molino M., Cortese C. G., & Colombo L. (2017). New Technologies Smart, or Harm Work-Family Boundaries Management? Gender Differences in Conflict and Enrichment Using the JD-R Theory. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01070>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Marcatto, F., D'Errico, G., Di Blas, L., & Ferrante, D. (2011). La valutazione dello stress lavoro correlato: adattamento italiano dell'HSE Management Standards Work-Related Stress Indicator Tool [Assessing work-related stress: an Italian adaptation of the HSE Management Standards Work-Related Stress Indicator Tool]. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 33(4), 403–408.
- Molino M., Ingusci E., Signore F., Manuti A., Giancaspro M.L., Russo V., Zito M., & Cortese C.G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*. 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Nikou, S., De Reuver, M., & Mahboob Kanafi, M. (2022). Workplace literacy skills—How information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation*, 78(7), 371–391. <https://doi.org/10.1108/JD-12-2021-0241>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. In *Academy of Management Journal* (Vol. 56, Issue 6, pp. 1754–1774). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Pejtersen J.H., Kristensen T.S., Borg V., & Bjorner J.B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*. 38(3), 8-24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Robert, L.K., Donald, M.W., Robert, P.Q., & Diedrick, S.J. (1965). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. *Social Forces*, 43, 591–592.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. In *European Journal of Psychological Assessment* (Vol. 35, Issue 4, pp. 577–591). Hogrefe Publishing Group. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Schein E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>