



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia Generale

Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Cognitiva Applicata

Elaborato Finale

**STUDIO PRELIMINARE SULLO STRESS LAVORO-CORRELATO
NEI DIPENDENTI DEL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE
VENEZIANO**

***A PRELIMINARY STUDY ON WORK-RELATED STRESS IN
VENETIAN LOCAL PUBLIC TRANSPORT EMPLOYEES***

Relatore

Prof.ssa Mariaelena Tagliabue

Laureando: Alessandro Lovison

Matricola: 2080353

Anno accademico 2023/2024

Indice

Introduzione	p. 3
Capitolo 1 Lo Stress Lavoro Correlato	p. 5
1.1 Definizione e contesti d'insorgenza	p. 5
1.2 Teorie e modelli sullo Stress Lavoro Correlato	p. 10
1.3 Fatica e Stress: come incidono sullo Stress percepito	p. 20
1.4 Metodi di prevenzione dello Stress Lavoro Correlato	p. 22
Capitolo 2 La Job Satisfaction	p. 27
2.1 Definizione e contesti di valutazione	p. 27
2.2 Teorie sulla Job Satisfaction	p. 28
2.3 La promozione della Job Satisfaction	p. 33
Capitolo 3 Gli Strumenti di misurazione	p. 36
3.1 Quali sono e cosa misurano	p. 36
3.2 I Questionari: approfondimento tecnico	p. 38
3.3 Confronto sui questionari usati per la rilevazione dello SLC e della JS	p. 52
3.4 Focus sul Copenhagen Psychosocial Questionnaire II	p. 55
Capitolo 4 LA RICERCA	p. 57
4.1 Obiettivi ed Ipotesi	p. 57
4.2 Metodo	p. 59
<i>4.2.1 Partecipanti</i>	<i>p. 59</i>
<i>4.2.2 Materiali/Strumenti</i>	<i>p. 59</i>
4.3 Procedura	p. 60
4.4 Analisi	p. 61
4.5 Risultati	p. 62
4.6 Discussione	p. 75
Conclusioni	p. 79
Bibliografia	p. 81

Introduzione

Lo studio proposto è incentrato su un'indagine a livello esplorativo dei costrutti dello Stress lavoro-correlato e della Job Satisfaction in ambito organizzativo, suddiviso in come il ruolo dello stress, della fatica e di altri fattori caratterizzanti influiscano sulla percezione del benessere e della soddisfazione lavorativa dei dipendenti nel contesto dell'azienda di Trasporto Pubblico Locale del veneziano, in base al proprio impiego ed alle condizioni del contesto lavorativo di riferimento, per poi valutarne i possibili risvolti futuri in termini di attività di prevenzione dello stress e di miglioramento del benessere dei dipendenti.

Una prima analisi è stata eseguita con una ricerca approfondita di tipo bibliografica sul costrutto dello Stress lavoro-correlato, basandosi su di un excursus storico di ricerche atto a fornire una definizione esaustiva del costrutto, valutandone le cause principali ed i contesti d'insorgenza; a seguito son stati riportati ed esplicitati dei modelli e delle teorie ad approfondimento del costrutto, su cui si è incentrata la ricerca in campo psicologico negli ultimi decenni, valutando in terza battuta i possibili effetti e le possibili implicazioni derivanti dai fattori che maggiormente influiscono sulla percezione dello Stress lavoro-correlato, tra cui la fatica, il clima aziendale e i disturbi che incidono e derivano dall'accumulo di stress percepito. A conclusione di ciò, vengono valutate le possibili soluzioni e metodologie atte alla prevenzione dello Stress-lavoro correlato ed all'evitamento di possibili insorgenze di disturbi, siano essi intesi a livello psicologico o fisiologico.

Una seconda analisi della letteratura viene effettuata per la ricerca sul costrutto della Job Satisfaction, esplicitando inizialmente una definizione esaustiva della soddisfazione lavorativa in letteratura, a sostegno del quale, vengono analizzati in seconda battuta una serie di modelli e teorie esplicative associate al costrutto negli ultimi decenni di ricerca scientifica; a concludere l'approfondimento sulla Job Satisfaction, si prosegue con la valutazione di vari contesti e tipologie d'intervento atte alla promozione del benessere e della soddisfazione lavorativa, specificamente nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Come terza analisi viene effettuata una rassegna della letteratura esistente con il fine di ricercare uno strumento di ricerca valido per misurare efficacemente i vari costrutti riportati precedentemente, analizzandone le diverse tipologie; dopo tale rassegna, viene effettuato un approfondimento sui questionari self-report, essendo

risultato come lo strumento di misurazione più idoneo alla tipologia d'indagine che si andrà a svolgere, valutandone diverse strutture e fini di misurazione, confrontando poi i questionari più idonei alla valutazione delle percezioni dei costrutti dello Stress lavoro-correlato e della Job Satisfaction. Alla fine di tale confronto tra i vari strumenti, è stato ritenuto come idoneo il Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II) (Pejtersen et al. 2010), di cui si ha in seguito un approfondimento a livello strutturale sia per comprenderne l'efficacia, la validità e le proprietà della struttura, ed i continui aggiornamenti sia in termini applicativi che d'evoluzione dello strumento di misura, anche nei vari contesti e linguaggi di somministrazione.

A conclusione delle tre analisi suddette, viene descritta tutta la parte riferita alla ricerca esplorativa proposta, nello specifico le caratteristiche demografiche e non del campione e della categoria di riferimento, seguita dalla parte di editing, validazione, impiego e modalità di reclutamento del COPSOQ II, concludendo poi con una discussione approfondita dei risultati ottenuti.

Nell'ultima parte viene poi condotta una discussione per valutare e confrontare i risultati ottenuti con i risultati delle ricerche precedentemente discusse nella rassegna bibliografica precedente svolta sui costrutti principali analizzati, ponendosi come obiettivo finale l'individuazione di metodi di prevenzione e d'intervento in chiave positiva, approfondendo gli aspetti più efficaci al raggiungimento di tale scopo, il tutto ponendosi in un'ottica dedicata alla comprensione dei possibili scenari futuri, con una particolare attenzione alla valutazione del contesto organizzativo di riferimento dell'indagine svolta. L'obiettivo finale è quello di contribuire alla prevenzione dello Stress-lavoro correlato, della promozione di ambienti organizzativi alla diminuzione della fatica e dei possibili fattori d'insorgenza dello Stress, e della promozione e dell'implementazione della soddisfazione lavorativa delle persone, sia nel proprio contesto organizzativo di riferimento, che in quelli sociali ed extra lavorativi.

Capitolo 1: Lo Stress Lavoro Correlato

1.1 Definizione e contesti d'insorgenza

Lo stress può essere definito come una risposta non specifica dell'organismo a qualsiasi richiesta che supera le sue capacità di adattamento; è una reazione complessa che coinvolge aspetti fisiologici, emotivi e cognitivi. Diverse evoluzioni del concetto di stress si sono susseguite dalla sua prima identificazione concettuale, avvenuta dal contributo di Selye (1975), che parte dalla definizione etimologica della parola "stress", il quale significato deriva dall'ambito scientifico della Fisica, dove indica la forza esercitata su un oggetto per causare danni, piegature o rotture, valutandola e definendola nel contesto psicologico come la "risposta non specifica del corpo a qualsiasi richiesta su di esso". Questa definizione suggerisce che lo stress è una reazione aspecifica del corpo a una varietà di stimoli, indipendentemente dalla natura dell'agente causale o del fattore di stress (Bouvier et al., 2024). A seguito della sua definizione, Selye propose la teoria della Sindrome Generale di Adattamento (GAS), secondo la quale l'organismo inteso in senso fisiologico di un individuo reagisce a qualsiasi *stressor*, identificabile come un qualsivoglia fattore scatenante uno status di stress, con una sequenza di fasi ben predefinita (Selye, 1975):

1. Reazione di allarme: È la fase iniziale, caratterizzata da una mobilitazione delle risorse dell'organismo per affrontare lo *stressor*;
2. Fase di resistenza: Se lo *stressor* persiste, l'organismo entra in una fase di adattamento, cercando di resistere agli effetti dello *stressor*;
3. Fase di esaurimento: Se lo stress persiste a lungo, le risorse dell'organismo si esauriscono, portando a un collasso fisiologico.

La GAS di Selye ha rappresentato un punto di svolta nella ricerca sullo stress, ma presentava alcune limitazioni, come la mancata considerazione delle differenze individuali nella risposta allo stress e l'enfasi eccessiva sulla non specificità della risposta. Il concetto di stress, sebbene oggi sia ampiamente diffuso e studiato, ha attraversato un percorso evolutivo significativo, a partire dalle prime intuizioni di Selye fino alle teorie più recenti, la nostra comprensione dello stress si è arricchita, diventando sempre più complessa e sfaccettata, in quanto lo stress non è un'entità unica, ma un

costrutto complesso che coinvolge diverse dimensioni: fisiologica, psicologica e sociale (Goldstein & Kopin, 2007).

Una delle considerazioni principali da fare sul costrutto dello stress è che la reazione di un individuo allo stress è innescata da eventi o situazioni specifiche, in quanto esistono delle impostazioni a livello cognitivo che influenzano il modo in cui una persona percepisce un evento o una situazione, determinando una reazione di stress. Tali configurazioni di questi schemi cognitivi si formano tendenzialmente attraverso le prime esperienze di vita, e possono essere di natura sani o disadattivi, influenzando il modo in cui una persona reagisce a situazioni stressanti. In una situazione senza fonti di stress, questi schemi possono essere dormienti, ma specifici eventi stressanti possono riattivarli, portando a una reazione all'evento singolo di stress ben definita, in cui si svolge una valutazione cognitiva delle risorse esistenti per affrontarla e della significatività della minaccia percepita dell'evento stesso. In questi casi, se le risorse sono percepite come inadeguate nei confronti di tale minaccia, viene attivata una "risposta di emergenza", che comporta una modalità di pensiero più istintiva, con giudizi più rigidi e assoluti, che possono condurre a distorsioni cognitive. Alcuni esempi di distorsioni possono essere il catastrofizzare su di un evento negativo, esagerando nella valutazione dell'importanza dello stesso, la personalizzazione, dove si tende ad attribuirsi a sé stessi la colpa di tale evento negativo, e la generalizzazione, estendendo tale evento negativo a tutte le situazioni simili, ottenendo anche l'adozione di comportamenti estremi per l'individuo (Bamber, 2006).

Lo stress per definizione si manifesta quando l'elaborazione delle informazioni da parte di un individuo diventa disordinata, portando a pensieri distorti, disagio emotivo e modelli di comportamento disadattivi associati; a tale scopo, Beck (1984) concettualizzò un modello cognitivo dalla percezione di un evento o di uno stimolo alla reazione in risposta allo stress, esplicandone i vari stadi e passaggi come è visibile in Figura 1. Egli utilizzò l'analogia della macchina fotografica per illustrare come gli schemi cognitivi preesistenti in un individuo agiscano come dei filtri che influenzano la percezione degli eventi di un individuo; le impostazioni della macchina fotografica (obiettivo, messa a fuoco, ecc.) sono paragonabili agli schemi cognitivi, che determinano il modo in cui viene scattata la foto mentale di una situazione o di un evento specifico percepito (Bamber, 2006).

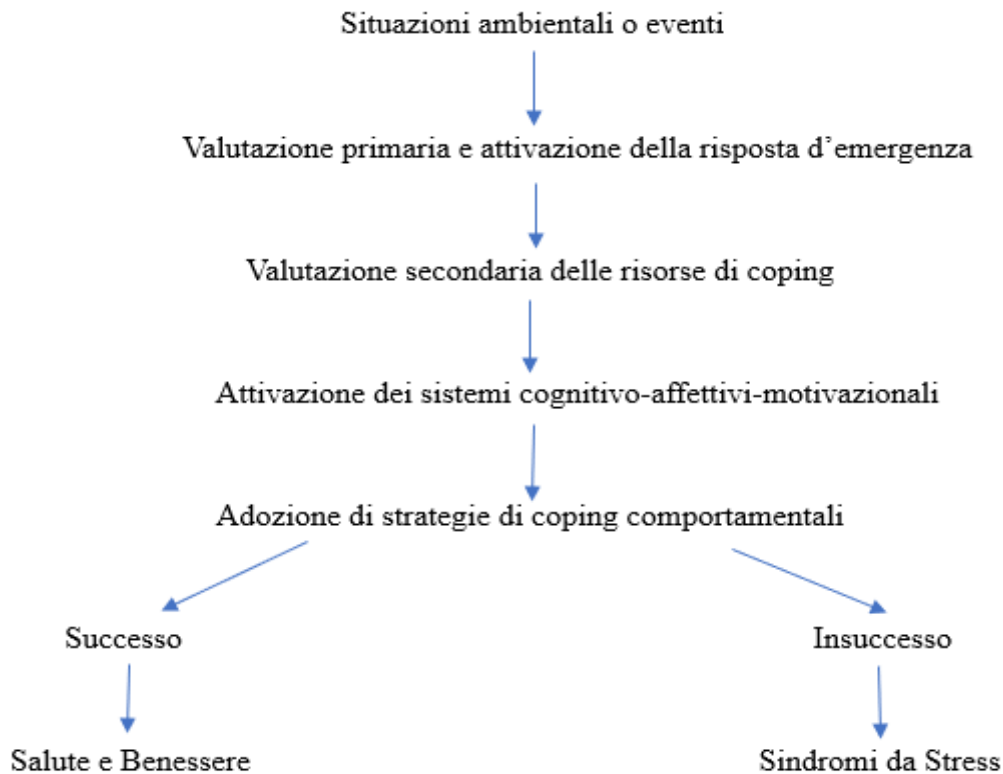


Figura 1 – Modello cognitivo percezione dello Stress di Beck (1984)

Il mondo del lavoro odierno è in continuo cambiamento, specialmente con la globalizzazione dell'economia mondiale e la razionalizzazione economica, che guidano la ristrutturazione del lavoro, includendo maggiori richieste di carico di lavoro che si verificano in corrispondenza di un contesto di maggiore insicurezza lavorativa; in base a ciò, la comunità percepisce il lavoro come la fonte più significativa di gran parte del nostro stress e della nostra angoscia. Lo Stress lavoro-correlato (SLC) è definito in modo implicito come lo stress causato da fattori legati all'ambiente lavorativo, e identificato come una delle principali fonti di stress per gli adulti, con un impatto significativo sulla salute mentale e fisica, sulla soddisfazione lavorativa e sulla produttività delle persone nel proprio contesto lavorativo di riferimento. Lo SLC è un fenomeno dall'innegabile evidenza, con risvolti sia umani che socioeconomici, dove la sua risoluzione e prevenzione risultano un obiettivo di primaria importanza specie nell'ambito della Psicologia, definito come una condizione che si verifica quando le richieste del lavoro superano le capacità o le risorse dell'individuo. Questo squilibrio tra richieste e risorse porta a una serie di reazioni fisiche, emotive e comportamentali negative che possono influenzare la salute e il benessere del lavoratore (Tennant, 2001).

Le implicazioni dello SLC comprendono gli effetti sulla soddisfazione e sulla produttività dei lavoratori, sulla loro salute mentale e fisica, sull'assenteismo e sui relativi costi economici, sull'impatto più ampio sulla funzione familiare e, infine, sulla potenziale responsabilità dei datori di lavoro. Questi ultimi sono chiamati a valutare il livello di rischio per la salute dei propri dipendenti legato a tale concetto di stress, compresi specificamente quelli legati allo SLC, oltre che quelle riguardanti le differenze di genere, età e nazionalità. (Zoni e Lucchini, 2012).

Nella letteratura odierna, lo SLC è stato riconosciuto come un fenomeno mondiale che colpisce un gran numero di dipendenti in tutto il mondo, e la gestione dello stress sul posto di lavoro è diventata un imperativo gestionale per il suo impatto su importanti risultati organizzativi. Una particolare attenzione va posta alla comprensione di diversi aspetti dello SLC, che è un problema complesso e pervasivo in un'organizzazione, poiché ha un impatto su tutte le professioni, contribuendo con la riduzione dell'efficienza dei dipendenti, aumentando l'assenteismo e il turnover e, nei casi gravi, all'abbandono del posto di lavoro (Goldstein e Kopin, 2007). Tale problematica globale richiede un approccio multidisciplinare su più livelli, dove principalmente possiamo individuarne tre macro-livelli principali (Rizzi et al., 2015):

1. Approccio tecnico: Considera lo SLC come una caratteristica oggettiva dell'ambiente lavorativo, misurando fattori puramente di natura organizzativa come il carico di lavoro, le scadenze e le condizioni fisiche con cui opera il lavoratore;
2. Approccio fisiologico: Si concentra sulla risposta fisiologica allo stress, inteso come costrutto, operante a livello fisiologico come descritto nella GAS di Selye e successive ricerche basate su di tale teoria;
3. Approccio psicologico: Considera l'interazione tra l'individuo e l'ambiente di lavoro, focalizzandosi sui processi cognitivi e sulle reazioni emotive percepite e provate nel contesto lavorativo di riferimento del singolo e della collettività.

A successiva identificazione delle varie tipologie di approccio per la comprensione a livello esaustivo del costrutto dello SLC, è importante spendersi in approfondimenti del costrutto stesso, specificamente sull'individuazione e sulla determinazione dei fattori causali e legati all'insorgenza dello SLC in un individuo in riferimento al suo contesto

lavorativo d'appartenenza, identificabili in diverse categorie degli stessi (Bamber, 2006):

- Fattori individuali: Son tutti quei fattori specifici legati all'individuo come la personalità (es. nevrosi, resistenza allo stress), il feedback storico personale, e le risorse personali coinvolte (es. resilienza, supporto sociale, capacità di coping).
- Fattori organizzativi: Son tutti quei fattori legati all'ambito organizzativo di riferimento come il carico di lavoro, il clima organizzativo, le relazioni interpersonali, il ruolo lavorativo ricoperto, la propria autonomia, sia essa intesa a livello operativo che decisionale, il supporto organizzativo e le altre componenti della propria mansione, come scadenze serrate, pressione esercitata sul proprio operato dai diretti superiori e manager, requisiti del compito svolto, aspettative, richieste organizzative, sviluppo di carriera e la definizione della struttura organizzativa (Lloyd & King, 2001);
- Fattori ambientali e del lavoro: Sono tutte quelle condizioni fisiche del luogo di lavoro in cui l'individuo svolge abitualmente la sua mansione che influenzano direttamente il suo status psicologico e fisiologico, come il rumore percepito, l'illuminazione, la temperatura percepita, l'ergonomia della propria postazione di lavoro, la piacevolezza del proprio ambiente lavorativo in base alle capacità sensoriali dell'individuo stesso.

Nella fase d'interpretazione cognitiva dei fattori dello SLC e delle variabili lavorative, un soggetto può essere portato a vivere una situazione intensa di stress; in tale processo cognitivo, i fattori di stress denotano la forza o la situazione esterna che agisce sull'individuo, mentre lo stress denota la deformazione o i cambiamenti prodotti nell'individuo come risultato di tali fattori che influiscono sulla percezione dello stesso, rappresentando l'esperienza soggettiva dell'evento (Wickmarasinghe, 2010).

Le conseguenze dello SLC percepito sono molteplici e possono interessare sia la sfera fisica che quella psicologica di una persona, con un impatto significativo sulla qualità della vita e sulla performance lavorativa dello stesso, causando l'adozione da parte dell'individuo di comportamenti scorretti e dannosi a rischio per la salute, e, nei casi più gravi, l'insorgenza di disagi e disturbi psicologici e fisiologici, come esplicitato in Tabella 1 (Kortum et al., 2010); oltre a ciò, nella maggior parte dei casi insorgono delle conseguenze lavorative di connotazione negativa sia a livello individuale che a

livello organizzativo, inteso come problematiche in termini di riduzione della performance lavorativa, di diminuzione della produttività, di un aumento dei costi aziendali conseguenti a situazioni sfavorevoli come l'aumento dell'assenteismo, del turnover, e dei costi dell'assistenza sanitaria, fino ad un deterioramento del clima organizzativo, che può portare a rotture a livello sociale tra gruppi di lavoratori ed a conseguenze sugli ambiti sociali organizzativi (Lloyd & King, 2001).

Ambiti	Conseguenze sulla salute dell'individuo
Salute fisica, ambito fisiologico	Disturbi del sonno, problemi gastrointestinali, malattie cardiovascolari, disordini muscolo-scheletrici, emicranie, sintomi dermatologici e respiratori, lesioni, diabete, ulcere, ecc.
Salute mentale, ambito psicologico	Ansia, depressione, problemi emotivi, disturbi cognitivi, sindrome di Burnout, istinti suicidi.
Comportamenti dannosi per la salute	Abuso di sostanze stupefacenti o psicotrope, fumo, obesità, abuso di sostanze alcoliche.
Stress e primi effetti tangibili sulla salute	Sintomi di stanchezza fisica, esaurimento emotivo e mentale, insorgenza di problematiche del sonno.

Tabella 1 – Conseguenze sulla salute dell'individuo da parte dello SLC (Kortum et al., 2010)

1.2 Teorie e modelli sullo Stress Lavoro Correlato

Lo SLC è un concetto molto articolato che richiede, per avere una sua definizione esaustiva, un'adozione di diversi approcci multidisciplinari, tenendo in considerazione gli svariati fattori che interferiscono sulla percezione dello stesso da parte di un individuo, siano essi di natura individuale o organizzativa. Lo scopo principale è di prevenire l'insorgenza di problematiche e di conseguenze negative per l'individuo e il contesto aziendale di riferimento. Nell'approfondire tale costrutto, la letteratura odierna in campo scientifico e psicologico riportano l'adozione e l'utilizzo di svariati modelli incentrati sullo SLC, dove questi modelli e teorie principalmente

vengono utilizzati per studiare e comprendere il fenomeno, fornendo una comprensione complessa delle dinamiche dello stress lavorativo e del benessere dei dipendenti, evidenziandone i fattori che contribuiscono allo sviluppo dello stress e di come diverse risorse possano mitigare questi effetti negativi. Essi rappresentano in sostanza i principali quadri concettuali usati nella psicologia delle organizzazioni per comprendere lo SLC e le dinamiche motivazionali nei contesti lavorativi odierni.

Il primo modello di una certa rilevanza empirica è il Modello Richieste-Controllo del Lavoro (*Job Demand-Control Model*, JD-C) di Karasek (1979), nel quale lo SLC è identificabile essenzialmente in due caratteristiche alla base del lavoro stesso:

- La richiesta lavorativa (*Job Demand*): fa riferimento principalmente a tutti gli aspetti psicologici, fisici, sociali o organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo fisico o mentale, associati a dei conseguenti costi fisici o psicologici derivanti; tale richiesta costituisce un fattore di stress presente nell'ambiente di lavoro, inteso in termini di elevata pressione sul tempo di svolgimento della richiesta, un eccesso di responsabilità dell'individuo, i conflitti di ruolo, e l'assegnazione di compiti monotoni e ripetitivi;
- La libertà decisionale (*Job Control*): viene intesa come risorsa del lavoro ed è funzionale per raggiungere gli obiettivi lavorativi, per ridurre i costi conseguenti della richiesta lavorativa, ma anche per stimolare la crescita e lo sviluppo personale di carriera dell'individuo; la libertà decisionale è suddivisa in due sottodimensioni; la prima è la *Skill Discretion*, che riguarda prettamente l'individuo nelle possibilità di imparare cose nuove, nell'opportunità di valorizzare le proprie competenze e nel grado di ripetitività dei compiti assegnati, mentre la *Decision Authority* rappresenta il livello di controllo esercitato dall'individuo sulla programmazione ed organizzazione del proprio lavoro.

Tali caratteristiche sono sovrapponibili tra loro, proponendo che lo SLC sia influenzato dalle richieste psicologiche del lavoro, dal controllo del proprio lavoro e dal supporto sociale lavorativo (Rizzi et al., 2015). Nel combinare tra loro le due

caratteristiche principali del modello, come è visibile in Figura 2, si ottengono quattro possibili situazioni identificabili in:

- Lavori passivi (*passive jobs*) dove sussistono basse richieste lavorative e basso controllo da parte dei lavoratori, in contesti lavorativi dove non vengono valorizzate le capacità individuali e dove si registra un elevato livello di insoddisfazione lavorativa dell'individuo;
- Lavori ad alto livello di sforzo e costo (*high strain jobs*), in corrispondenza ad elevate richieste lavorative e ad un basso controllo da parte dei lavoratori, che portano gli stessi a compiere elevati sforzi psichici e fisici e ad uno stato di benessere basso e di insoddisfazione lavorativa, con un aumento considerevole d'esposizione a conseguenze e rischi come l'esaurimento emotivo e l'insorgenza di disturbi psicosomatici;
- Lavori a basso livello di sforzo e costo (*low strain jobs*), dove sussistono basse richieste lavorative ed elevata libertà decisionale, sfociando in una condizione lavorativa in cui insorge facilmente la noia per l'individuo, con un basso livello di soddisfazione lavorativa risultante;
- Lavori attivi decisionale (*active jobs*), in corrispondenza ad elevate richieste lavorative ed elevata libertà decisionale, condizione tipicamente identificabile in ambienti lavorativi ottimali, con l'identificazione di elevati livelli di soddisfazione lavorativa in quanto è possibile rispondere alle sfide del contesto lavorativo di riferimento con skills e risorse adeguate, oltre che aver delle opportunità di apprendimento e crescita professionale, con effetti positivi sulla motivazione dell'individuo; questa situazione positiva consente di poter predire la salute e il livello di motivazione dei lavoratori, oltre che la produttività.

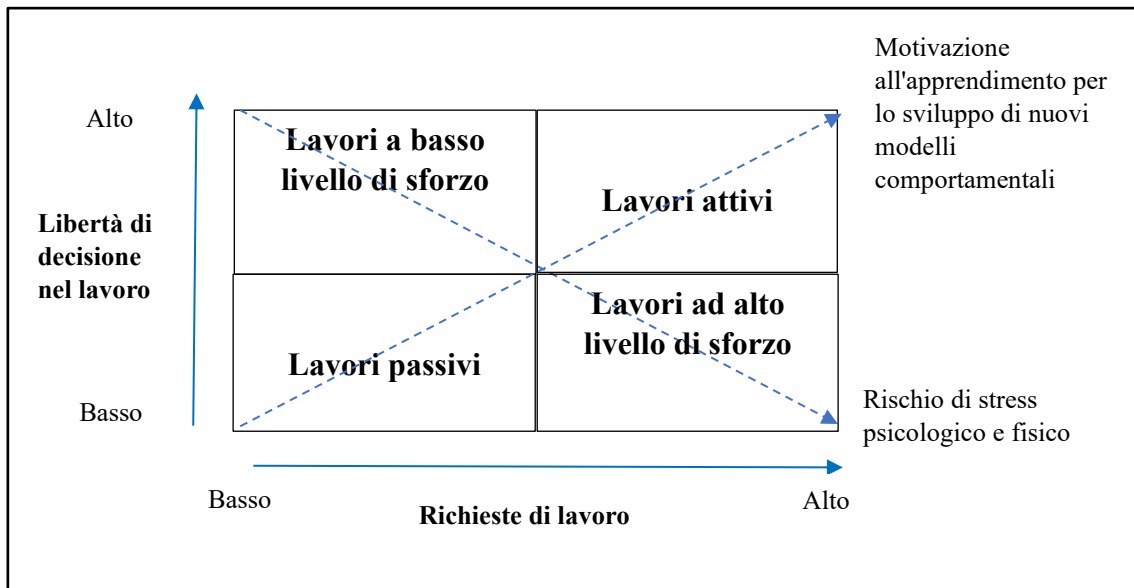


Figura 2 – Modello JD-C di Karasek (1979)

Dalle combinazioni risultanti del modello si evince che lo SLC è causato da un'elevata combinazione di richieste lavorative, in termini di sovraccarico di lavoro e pressioni a livello temporale e basso controllo del lavoro per l'individuo. Il JD-C è stato uno dei modelli su cui s'è basata la ricerca empirica sullo stress lavorativo per diversi anni, in quanto risulta semplice ed intuitivo. Esso è stato criticato al contempo per la sua semplicità, in quanto non vengono fornite chiare definizioni della misurazione della libertà decisionale e dell'autonomia lavorativa dell'individuo, e per non includere, oltre alla caratteristica del controllo del lavoro, una gamma più ampia di risorse e variabili disponibili per fronteggiare le richieste dell'ambito lavorativo. Inoltre, non viene tenuto conto delle differenze individuali e della complessità delle situazioni lavorative odierne, intese anche nel contesto sociale di riferimento (Bakker & Demerouti, 2006).

Un altro metodo d'interpretazione a livello empirico dello SLC viene esplicito dal modello *Effort-Reward Imbalance* (ERI) di Siegrist (1996), che è un modello psicologico incentrato sulle caratteristiche strutturali dell'interazione tra individuo e ambiente, e che basandosi sul concetto di reciprocità sociale, valuta come lo squilibrio (*imbalance*) fra la componente intrinseca, intesa come sforzo profuso nell'impegno lavorativo (*effort*), e la componente estrinseca, intesa come la ricompensa ottenuta (*reward*), genera forti emozioni negative e una reazione intensa da stress (Rizzi et al., 2015). Lo SLC secondo questo modello, come è visibile in Figura 3, è la conseguenza di un elevato sforzo in contrapposizione ad una ricompensa limitata. È infatti

osservabile come in assenza di reciprocità tra le due variabili, si crea un processo disturbato di scambio sociale, dal quale possono insorgere emozioni negative che, se ricorrenti e prolungate, potrebbero compromettere la salute del lavoratore. Se invece gli sforzi sono premiati da un numero sufficiente di ricompense, insorgono emozioni positive, che favoriscono il benessere individuale. Nel prendere in considerazione la relazione tra le variabili considerate, è importante considerare come fattore aggiuntivo l'eccessivo impegno profuso nel lavoro (*overcommitment*). Questo, valutato singolarmente, può squilibrare il rapporto tra sforzo e ricompensa. Il modello ERI identifica come tipologie di ricompensa quelle di tipo monetarie, in termini di guadagni economici, quelle di stima e rispetto a livello sociale dell'individuo, ed infine quelle organizzative, in termini di stabilità del posto e prospettive di carriera future per il lavoratore (Bakker & Demerouti, 2006).

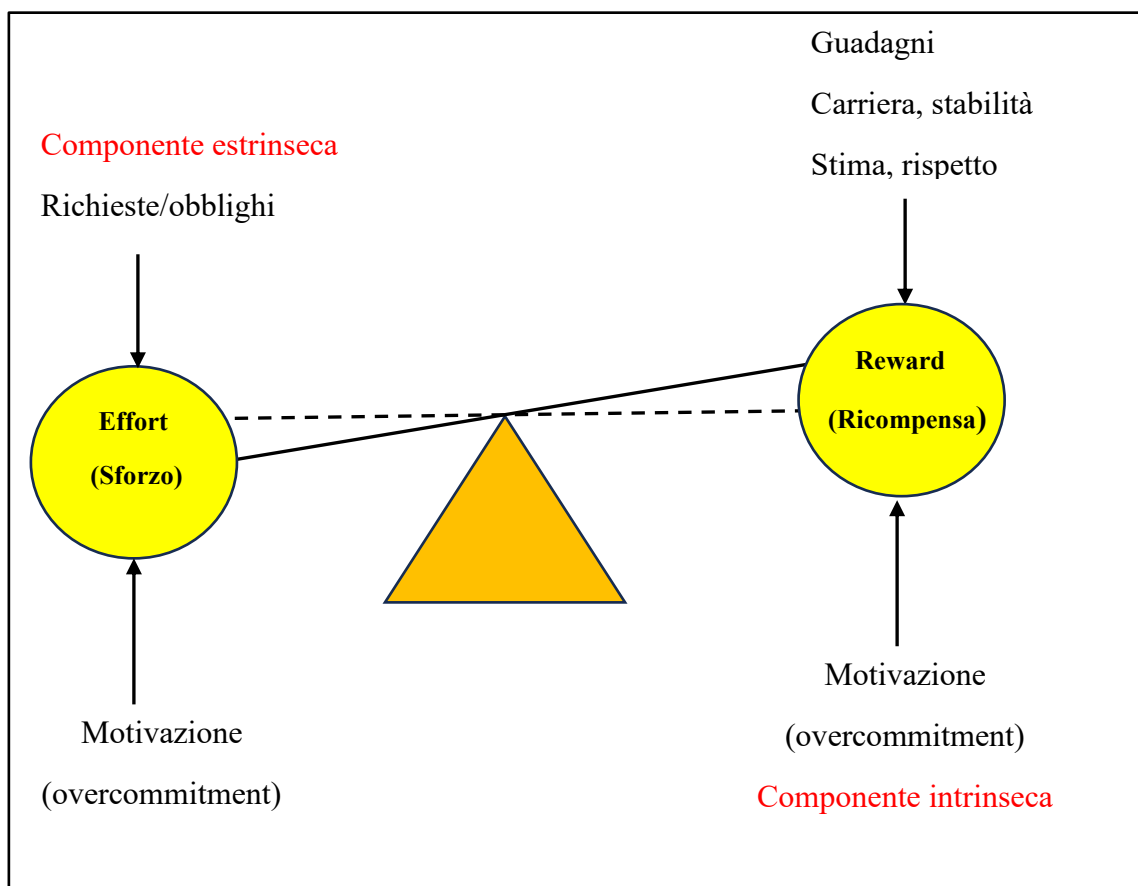


Figura 3 – Il modello ERI di Siegrist (1996)

Il modello ERI, analogamente al modello JD-C, è ampiamente utilizzato nei campi della ricerca psicologica, in quanto risulta di facile comprensione ed uso, ma risulta al contempo stesso criticato oltre che per la sua semplicità, anche per l'essere incentrato su aspetti legati principalmente al fattore economico, senza la valutazione di una gamma più estesa di ulteriori aspetti legati ad altre dimensioni del contesto lavorativo di riferimento.

L'elemento di base che accomuna i modelli JD-C e ERI nello spiegare il costrutto dello SLC è che l'impiego di strategie infruttuose comporta una situazione di stress, che arreca all'individuo sia un disagio psicologico sia una perdita materiale, come la diminuzione delle risorse investite; l'insuccesso di queste strategie può essere correttamente spiegato nella teoria della Conservazione delle Risorse (*Conservation of Resources Theory*, COR) di Hobfoll (1989), che delinea un quadro rappresentativo atto a comprendere l'impatto della valutazione sulle emozioni e sulle prestazioni, concentrandosi sulle risorse investite in ambito lavorativo degli individui e dei gruppi organizzativi (Bakker e Demerouti, 2006). L'enunciato sostiene che lo SLC può essere compreso in relazione alla perdita potenziale o effettiva di queste risorse, in quanto acquisiscono il loro potenziale motivazionale soprattutto quando i dipendenti affrontano elevate richieste di lavoro, che implicano un alto investimento emotivo e di risorse. Secondo la teoria COR, la motivazione principale di un individuo è quella di preservare e utilizzare efficientemente le proprie risorse, a favore della propria stabilità e dei legami in ambito sociale che li sostengono. La COR fornisce delle linee guida per prevenire la perdita di queste risorse, mantenere quelle già esistenti e ottenerne di nuove, in quanto sostiene che le risorse sono gli elementi fondamentali per determinare la valutazione degli eventi come stressanti, e che definiscono il modo in cui gli individui sono in grado di affrontare le situazioni stressanti in cui incorre.; i processi di conservazione delle risorse a loro volta implicano una perdita di risorse, dovuta a circostanze in diversi ambiti della vita di un individuo, anche al di fuori dell'ambito lavorativo. L'adozione di questi meccanismi sviluppa a sua volta un processo ciclico, come rappresentato in Figura 4, di una perdita iniziale di risorse, di una conseguente messa in atto di strategie di conservazione delle stesse, generando un'ulteriore perdita, per adattarsi efficacemente, sino a raggiungere, mediante il successo dell'adattamento, l'acquisizione di nuove risorse, compensando le perdite precedenti, ed accumulandone in un "serbatoio delle risorse" per far fronte a nuove condizioni che potranno produrre verosimilmente delle nuove perdite significative di risorse; è da tener conto che chi

dovesse avere minori capacità di accumulo e di gestione delle risorse, anche inteso come strategie di coping, dovrà impiegare strategie di protezione e di guadagno delle risorse più rischiose, avendo una minore probabilità di successo nel processo ciclico di reintegro delle risorse stesse, per prevenire una condizione di stress e promuovere il proprio benessere percepito (Bakker & Demerouti, 2006).

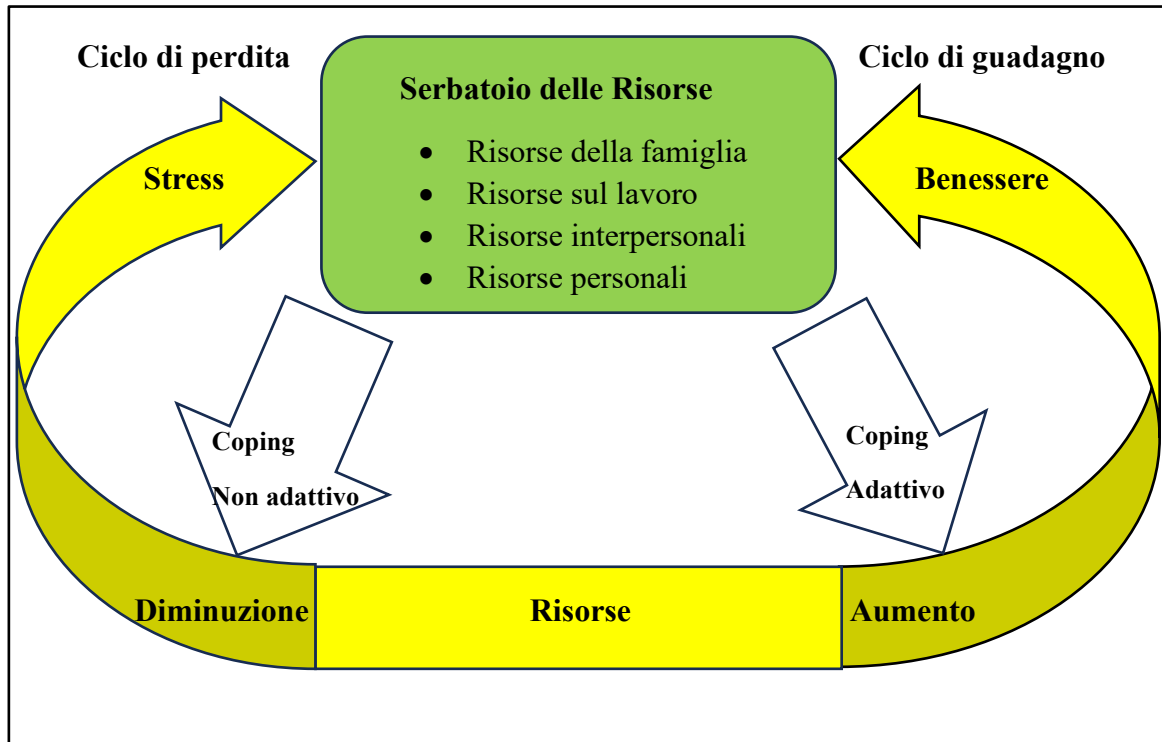


Figura 4 – La teoria COR di Hobfoll (1989)

Gli studi correlati al costrutto dello SLC sono molteplici, così come i modelli esplicativi del fenomeno; tra i vari proposti dalla letteratura, risulta di significativa importanza il modello delle Domande e Risorse Lavorative (*Job Demands-Resources*, JD-R) di Demerouti et al. (2001), che si basa sull'assunto che ogni occupazione possa avere fattori di rischio specifici legati allo stress lavorativo, classificabili in due categorie generali:

- Le richieste lavorative (*Jobs Demands*): sono quegli aspetti del lavoro che richiedono sforzi sostenuti e sono associati a costi fisiologici e psicologici di connotazione negativa per l'individuo, come assenze sul lavoro dovute ad eccessiva stanchezza fisica e malesseri in generale, e potenziali insorgenze di disturbi a livello psicologico come burnout e stati depressivi;

- Le risorse lavorative (*Jobs Resources*): sono quegli aspetti che aiutano a raggiungere gli obiettivi lavorativi prefissati attenuando gli effetti negativi delle richieste e stimolando la crescita e lo sviluppo personale dell'individuo, elementi in connotazione positiva per l'individuo, che facilitano il raggiungimento degli obiettivi lavorativi e promuovono la crescita e lo sviluppo personale, portando a maggiore motivazione e coinvolgimento in ambito lavorativo.

Questo modello può essere applicato a vari contesti occupazionali, al fine del miglioramento della percezione del benessere e delle prestazioni dei dipendenti; in riferimento ai precedenti modelli trattati, il JD-C e il ERI, questo modello rappresenta un'evoluzione dei precedenti, considerando sia le richieste lavorative che le risorse disponibili (Rizzi et al., 2015). Il modello JD-R strutturalmente è incentrato su due processi psicologici fondamentali come è visibile in Figura 5: il processo di deterioramento della salute, dove le richieste lavorative croniche esauriscono le risorse dei dipendenti, portando ad insorgenze che minano la salute psicologica e fisica dell'individuo, e il processo motivazionale, in cui le risorse lavorative hanno un potenziale motivazionale tale da promuovere un alto impegno lavorativo e delle ottime performances lavorative.

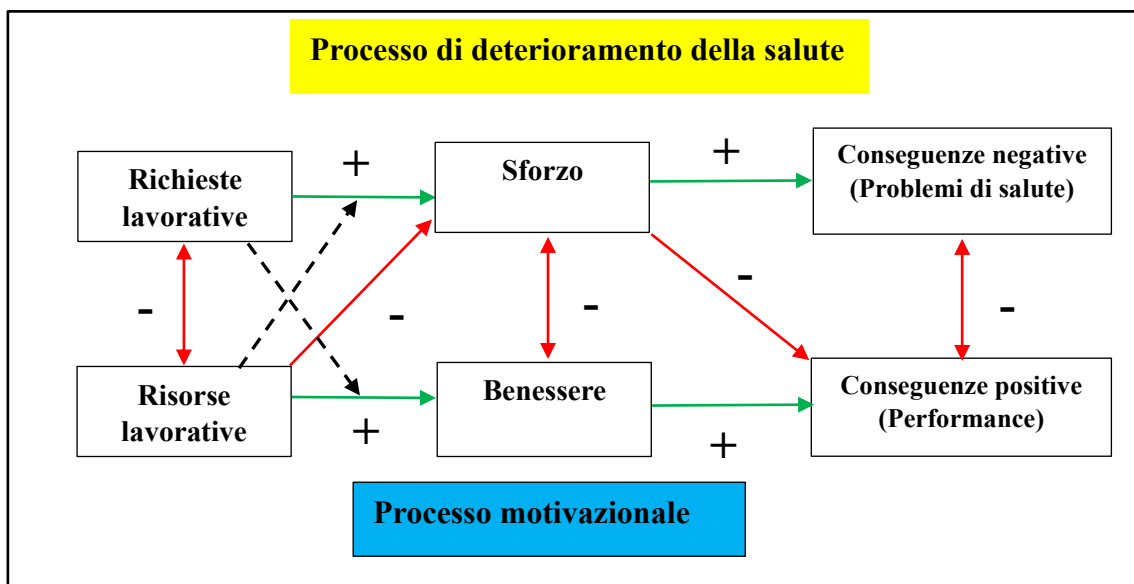


Figura 5 – il modello JD-R di Demerouti et al. (2001)

Il JD-R, per spiegare questo procedimento, inserisce il concetto di "buffering" rispetto ad altri modelli, sostenendo che le risorse lavorative fungono da cuscinetto contro l'impatto delle richieste lavorative sullo stress, in quanto diverse tipologie di risorse possono moderare l'effetto delle richieste sullo SLC percepito, riducendo così le conseguenze negative sulla salute ed il benessere dei dipendenti (Bakker & Demerouti, 2006). A differenza dei precedenti modelli illustrati, il JD-R risulta essere come il più efficiente tra quelli analizzati, offrendo una maggiore comprensione del rapporto tra lavoro e benessere in chiave del fenomeno dello stress lavorativo. Tale modello si distingue poiché si divide in due processi funzionali e ben definiti, ad indicare la sua capacità di integrare i punti di forza dei modelli precedenti e di superare le loro limitazioni, come il suo approccio al costrutto dello SLC, che considera sia gli aspetti negativi che quelli positivi del benessere lavorativo e la sua capacità adattiva di applicazione a diverse professioni e contesti lavorativi. È importante considerare anche l'importanza dell'interazione tra i due fattori principali del JD-R, che evidenzia come le risorse possano mitigare gli effetti negativi delle richieste. In sintesi, il modello JD-R fornisce un quadro teorico solido per comprendere come le caratteristiche del lavoro influenzino lo SLC ed il benessere percepito dai dipendenti. Questo modello ha il potenziale per essere utilizzato come strumento per la progettazione di interventi di prevenzione e promozione mirati a migliorare la salute nei contesti lavorativi, vista la necessità odierna di un approccio multifattoriale allo studio dello stress lavorativo (Jain et al., 2022).

Un ultimo modello risulta essere di una significativa validità teorica ed empirica nella ricerca alla comprensione in prospettiva psicologica del costrutto dello SLC, cioè il Modello cognitivo-transazionale (*Transactional Model of Stress and Coping*) di Lazarus e Folkman (1984), che sottolinea l'importanza della valutazione cognitiva dell'interazione con l'ambiente nelle situazioni fonti di stress. Esso indica come la percezione di una minaccia inneschi reazioni fisiologiche e comportamentali nell'individuo, tra le quali le strategie di coping da mettere in atto per far fronte a tali fonti di stress percepite (Carayon et al., 1999).

La loro teoria cognitivo-transazionale, come è visibile in Figura 6, considera lo stress come esito della transazione tra variabili ambientali, personali e situazionali, mediate da valutazione cognitiva (*appraisal*). Il coping costituisce un processo adattivo dato dagli sforzi operati per gestire le richieste del contesto, dove il singolo interpreta gli eventi in modo immediato, ed è quindi principalmente questa valutazione cognitiva dell'evento,

piuttosto che l'evento in sé, a innescare o meno una reazione nell'individuo (Bamber, 2006). Nel modello descritto si possono distinguere due fasi principali del processo di valutazione cognitiva:

- l'*appraisal* primario: dove si opera una prima valutazione rispetto al significato di un evento, interpretato come rilevante o meno in ottica di guadagno per il proprio benessere ed i propri scopi;
- l'*appraisal* secondario: dove, a differenza del primario, si valutano le modalità con cui far fronte alla situazione, esaminando le risorse cognitive e le opzioni di reazione di cui si dispone.

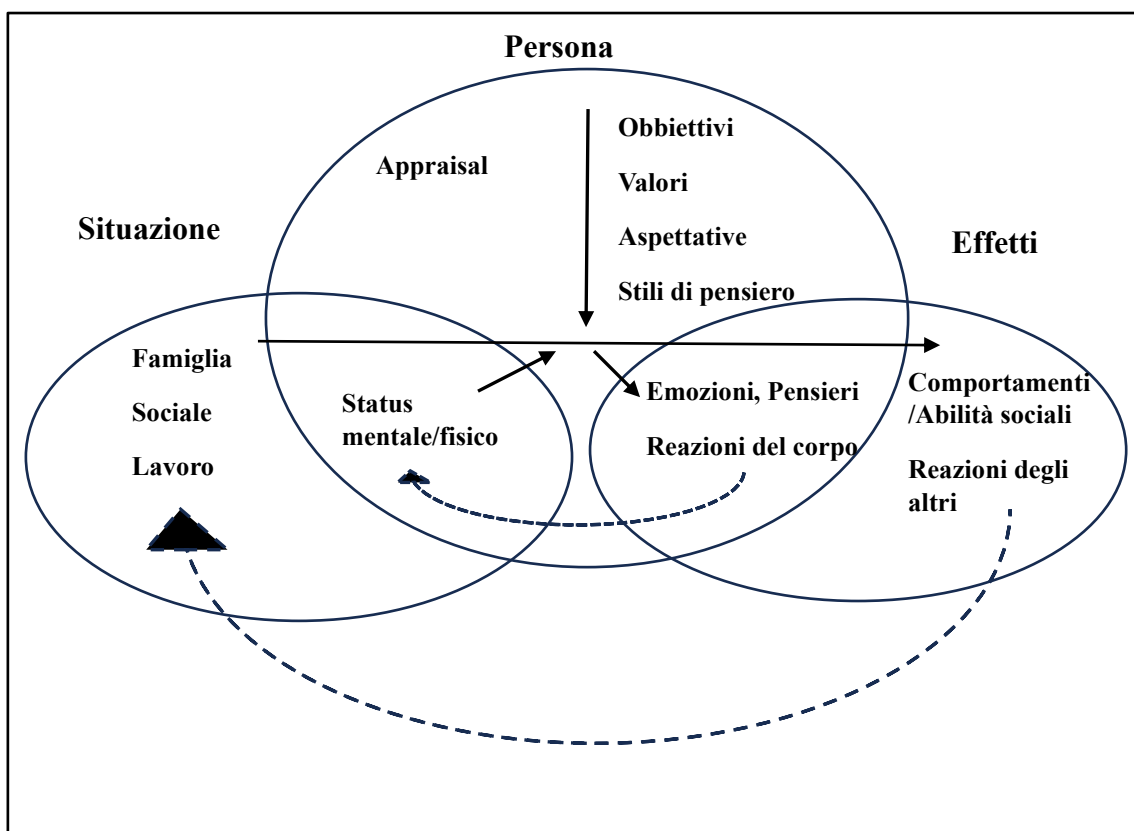


Figura 6 – Modello cognitivo-transazionale di Lazarus e Folkman (1984)

Le due fasi sopra descritte non sono altro che la descrizione estesa di come sono definite le strategie di coping, che fanno riferimento all'insieme di sforzi cognitivi e comportamentali finalizzati alla gestione e al controllo dell'evento stressante. Esiste la possibilità di poter variare, in un momento postumo alla valutazione cognitiva effettuata, il significato attribuito all'evento causa di stress; ciò viene definito con la terminologia di *reappraisal*. Tale processo cognitivo ha due funzionalità diverse ben definite: nella prima si configura come una nuova valutazione dell'evento in seguito alla

strategia di coping messa in atto; nell'altra può essere il *reappraisal* stesso una strategia di coping messa in atto con il fine di modulare l'impatto emotivo della situazione stressante vissuta (Bamber, 2006).

1.3 Fatica e Stress: come incidono sullo Stress percepito

I numerosi studi nel campo della psicologia svolti ad identificare e svolgere un focus sul costrutto dello SLC in ambito aziendale, analizzandone anche le eventuali risonanze che avvengono in altri ambiti della sfera privata o sociale di un individuo o della comunità lavorativa d'appartenenza. Questi hanno permesso l'identificazione di numerosi fattori, tra i quali i costrutti della fatica e dello stress, associati a diverse caratteristiche fisiche, psicologiche, sociali e personali degli individui e dell'ambiente in cui operano. Ciò permette di identificare i più verosimilmente scatenanti ed influenti sul fenomeno dello stress, la messa in atto di reazioni atte al gestire, moderare, ridurre, evitare lo stress, e l'analisi delle conseguenze conseguenti ad un'esposizione a tale fenomeno, valutandone le possibili contromisure o le potenziali conseguenze e insorgenze sull'individuo (Rizzi et al. 2015). I fattori determinanti sopra indicati possono essere catalogati ed approfonditi, per una maggiore comprensione di come far fronte e di come attuare dei potenziali interventi o delle possibili contromosse a favore della prevenzione dello SLC e a promozione del benessere dell'individuo e del clima organizzativo:

- Fattori individuali e ambientali: il benessere e lo SLC sono il risultato della relazione tra le condizioni ambientali e le caratteristiche personali del lavoratore; l'ambiente di lavoro sempre meno stabile e più complesso, caratterizzato da cambiamenti rapidi e imprevedibili, può aumentare il carico di stress percepito. Le caratteristiche personali del lavoratore, come la resilienza e le strategie di coping, giocano un ruolo cruciale nella gestione dello stress percepito;
- Carico di lavoro: fattore prettamente di connotazione lavorativa, che se presente a livello elevato, specialmente se mal gestito o accompagnato da scarso controllo sull'attività, può essere una fonte significativa di stress, in quanto un carico eccessivo di compiti e la mancanza di controllo possono provocare stress e possibili malesseri dell'individuo;

- Orario di lavoro: fattore collegato all'ambiente lavorativo, gli orari di lavoro, in particolare i turni e la mancanza di flessibilità, possono destabilizzare il lavoratore, dove è risaputo che modifiche alle turnazioni imprevedibili e prolungati sono associati a un aumento dello stress percepito del lavoratore;
- Risorse e attrezzature: in questo specifico insieme di fattori, va presa in considerazione la carenza di risorse adeguate per svolgere l'attività lavorativa, in quanto è evidente che in casi di attrezzature insufficienti e di condizioni organizzative inadeguate, ci sia un'influenza negativa rispetto al benessere percepito dal lavoratore nel proprio contesto aziendale di riferimento;
- Contenuto e progettazione dell'attività: tali fattori intesi come attività monotone, frammentate o prive di significato possono essere fonte di stress per il lavoratore, specie inteso se la progettazione del lavoro non utilizza nel suo complessivo le proprie competenze lavorative;
- Ambiente lavorativo e supporto sociale: nell'analisi di questi fattori, si può determinare come un ambiente di lavoro stimolante e sereno, con adeguato supporto sociale e opportunità di partecipazione ai processi decisionali, tende a ridurre lo stress percepito; in caso contrario, la mancanza di supporto ed i conflitti interpersonali nell'ambiente lavorativo possono invece aumentare lo SLC ed il malessere percepiti;
- Confronti trasversali tra individuo e organizzazione: è importante tenere in considerazione i confronti trasversali tra le competenze del lavoratore e le richieste del lavoro in cui opera, soprattutto in un contesto in continuo e rapido cambiamento, poiché potrebbe, in caso di dissociazione tra le due caratteristiche si potrebbe incorrere in situazioni di stress ed insoddisfazione; è importante effettuare valutazioni periodiche e intervenire per riallineare le competenze dell'individuo, per ottenere benefici in ambito di prevenzione dello SLC percepito;
- Squilibrio Vita-Lavoro: la *Work-Life Balance* è un concetto multidimensionale incentrato sulla difficoltà a conciliare e bilanciare vita lavorativa e vita privata; uno squilibrio tra questi due ambiti, in particolare per il genere femminile o per i lavoratori/ le lavoratrici genitori di famiglia, può essere una fonte di stress; le condizioni di lavoro che non favoriscono un equilibrio adeguato tra lavoro e vita privata possono portare ad un rapido esaurimento delle risorse psico-fisiche dell'individuo.

- **Fattori di Rischio Psicosociali:** rischi psicosociali come l'insicurezza lavorativa, la precarietà, e la scarsità di opportunità di carriera sono correlati positivamente con lo stress. Ad un aumento di condizioni dubbie e precarie, c'è in contrapposizione un considerevole aumento dello SLC percepito; è stato evidenziato che questi rischi sono spesso più elevati per i lavori meno specializzati e in posizioni inferiori nella gerarchia, rispetto che per quelli altamente qualificati ed in posizioni alte della scala gerarchica.
- **Salute Psicologica e Comportamentale:** Lo stress può manifestarsi attraverso svariati sintomi psicologici (ansia, tensione, difficoltà di concentrazione), fisiologici (stanchezza, mal di testa, disturbi digestivi) e comportamentali (disturbi alimentari, isolamento sociale); questi sintomi influenzano negativamente sia il benessere individuale che la produttività dell'organizzazione.

In sintesi, la fatica e altri fattori legati al contenuto e all'ambiente di lavoro, nonché alle caratteristiche personali del lavoratore, incidono profondamente sullo SLC. La gestione efficace di questi fattori è cruciale per mantenere il benessere psicologico e fisico dei lavoratori e il clima e la produttività aziendale (Balducci e Fraccaroli, 2019).

1.4 Metodi di prevenzione dello Stress Lavoro Correlato

La valutazione e la comprensione del costrutto dello SLC sono di fondamentale rilevanza negli studi nel campo della psicologia odierna, con lo scopo principale di promuovere il benessere individuale e collettivo nell'ambiente di lavoro. Gli approfondimenti di questo fenomeno complesso hanno una significativa rilevanza pratica, perché permettono di sviluppare strategie più efficaci, atte a prevenire e gestire lo stress, promuovendo il benessere lavorativo e negli ambiti sociali o personali ad esso collegati, migliorando così la qualità della vita di un individuo sotto tutti gli aspetti considerati (Goldstein e Kopin, 2007). Seguendo i fini di tali approfondimenti, è possibile svolgere una personalizzazione e sviluppo di interventi per la gestione dello stress basati sulle caratteristiche individuali e sulle specifiche esigenze lavorative, valutandone diversi aspetti, come quello delle tecnologie digitali, valutando come impattano sullo stress lavorativo e sulle potenziali strategie di intervento, o anche dei fattori individuali che possono mitigare gli effetti negativi dello stress, come la resilienza e le strategie di coping (Kortum et al., 2010). Interfacciarsi con un approccio

multifattoriale che coinvolga sia l'individuo che l'organizzazione è di fondamentale rilevanza per prevenire e gestire lo SLC in maniera efficiente; le strategie, per risultare efficaci nel contesto lavorativo, sono valutate per intervenire su alcuni aspetti specifici, come quello della formazione, in quanto risulta propedeutico fornire ai lavoratori strumenti e strategie per gestire lo stress percepito in modo efficace. Un altro approccio è quello incentrato sul miglioramento dell'ambiente di lavoro, valutando ed intervenendo sulle caratteristiche organizzative che possono essere fonte di stress. Si può intervenire anche su altri aspetti prettamente operativi e legati al contesto organizzativo di riferimento, come l'adozione di tecniche di rilassamento e di metodi legati all'approccio cognitivo-comportamentale come la *mindfulness*, la gestione del tempo in termini di organizzazione del lavoro e definizione delle priorità organizzative, lo sviluppo e l'uso di una comunicazione efficace nell'ambiente di lavoro. Ciò permette all'individuo o al gruppo di poter esprimere le proprie preoccupazioni o i consigli per un clima organizzativo ottimale. Infine, è possibile anche valutare un supporto sociale atto a coltivare relazioni positive tra colleghi e responsabili in termini di gerarchia aziendale, e sviluppare un miglioramento del clima organizzativo stesso, implementando dei programmi con lo scopo di promozione del benessere aziendale (Bamber, 2006).

Il coping è un fenomeno contestuale dove delle risposte specifiche sono attuate quando le richieste ed i costi all'individuo nel contesto lavorativo superano le risorse disponibili per far fronte ad una situazione di stress o disagio percepito dall'individuo. Come già descritto in precedenza nel modello cognitivo-transazionale di Lazarus e Folkman (1984), le strategie di coping risultano essere un argomento di sicuro interesse su cui si basa la ricerca nel campo della psicologia del lavoro, che valuta i diversi modelli al fine di promuovere vari tipi di iniziative finalizzate alla prevenzione dello SLC e alla promozione del benessere e di un clima organizzativo sano e costruttivo (Bamber, 2006). Un approfondimento della letteratura sulle strategie di coping ci permette d'identificare i seguenti tre modelli concettuali (Somers e Casal, 2020):

- Modelli basati sui tratti: questi modelli definiscono il coping in termini di caratteristiche individuali stabili degli individui. Queste determinano le risposte ai fattori di stress lavorativo. Sebbene siano i più comuni, i modelli basati sui tratti hanno delle grosse limitazioni, in quanto non sempre riflettono adeguatamente il comportamento di coping in contesti variabili, poiché riducono

la possibilità di essere generalizzabili a gruppi più ampi di dipendenti, non considerando in maniera adeguata le variabili situazionali coinvolte;

- Modelli di coping transazionali: in questa tipologia, il coping è visto come un fenomeno contestuale dove risposte specifiche sono attuate quando le richieste superano le risorse disponibili, e la loro adozione aiuta a capire come le variabili situazionali influenzano i comportamenti e i risultati di coping, in quanto si mettono in atto delle risposte specifiche a situazioni specifiche di stress; questi modelli di coping risultano più completi rispetto ai precedenti, perché mettono in evidenza il ruolo del contesto e delle richieste situazionali nel determinare le risposte di coping da attuare a fronte di un evento di SLC percepito;
- Modelli centrati sull'individuo: Questi modelli integrano le caratteristiche dell'individuo nella ricerca sul coping e riconoscono che esistono gruppi di individui con attributi simili che possono influenzare i comportamenti di coping; tali modelli aiutano a identificare profili distinti di coping tra i dipendenti e possono migliorare la progettazione di programmi di benessere, proponendo un approccio intermedio ed evoluto rispetto a quello dei precedenti modelli descritti, permettendo una maggiore comprensione dei processi sottostanti alle strategie di coping. A differenza dei modelli basati sui tratti, è possibile determinare dei benefici sia in termini teorici che pratici dei modelli incentrati sull'individuo, come il fornire un test diretto delle tipologie di coping e dei comportamenti, permettendo di perfezionare le misure di coping utilizzando tecniche avanzate di analisi dei dati a supporto dello sviluppo di programmi strutturati ed iniziative sul benessere dei dipendenti più efficaci.

Secondo gli studi scientifici più recenti sulle strategie di coping nel campo della psicologia cognitiva, è possibile riportare una classificazione di varie tipologie di coping in funzione dei fattori e delle variabili considerate:

- Strategie di coping focalizzate sui problemi: strategie di questo tipo implicano delle risposte attive e orientate al compito di riduzione o cancellazione dello stress proveniente dalle richieste eccessive, alterando la fonte dello stress tramite supporto strumentale, operando sulla risoluzione dei problemi, sulla pianificazione e sull'aumento dello sforzo cognitivo;

- Strategie di coping focalizzate sulle emozioni: le strategie di coping di questo tipo gestiscono le risposte emotive in connotazione negativa verso i fattori di stress, riducendo il disagio emotivo associato allo stress tramite l'attenuazione dei comportamenti di evitamento ed isolamento sociale, promuovendo il supporto sociale dell'individuo dalla collettività;
- Strategie di coping basate sulla promozione e prevenzione: le strategie basate su questi due aspetti si incentrano sulla situazione di stress, in ottica di fornire risposte che massimizzano la probabilità di corrispondenza tra la situazione attuale e quella desiderata in termini di promozione, e sul produrre risposte che minimizzano le possibilità d'aver differenze tra la situazione attuale e quella desiderata in termini di prevenzione;
- Coping di tipo positivo o costruttivo: questo tipo di coping si ha quando si propongono risposte positive e adattive in contrapposizione allo stress percepito, ottenendo dei risultati ottimali di gestione dello SLC;
- Coping di tipo negativo o distruttivo: questo tipo di coping si ha quando vengono adottate delle tecniche negative di evitamento, come ad esempio l'isolamento sociale, non ottenendo una risposta funzionale ed un impatto efficace nella gestione dello SLC percepito dall'individuo.

La classificazione dei vari modelli e delle tipologie di strategie di coping studiati in letteratura permettono una comprensione più profonda dei meccanismi sottostanti al coping, portando alla creazione di strumenti di misurazione del coping più accurati e validi, con lo scopo di fornire una base solida su cui sviluppare iniziative e pratiche di gestione dello stress lavorativo che siano efficaci e adattabili alle varie esigenze dei dipendenti permettendo di progettare interventi più mirati (Somers & Casal, 2020). Le iniziative organizzative a gestione del costrutto dello SLC sono di varia natura e concezione, e possono essere riassunte su tre livelli principali:

- Iniziative primarie: sono iniziative incentrate sull'eliminare le cause dello stress, in modo da prevenirlo a lungo termine, agendo su tre funzioni fondamentali: la progettazione del lavoro, migliorando l'organizzazione del lavoro per ridurre lo stress; la ristrutturazione organizzativa, con il fine di modificare la struttura organizzativa per

alleviare lo stress; lo sviluppo organizzativo, con l'obiettivo di migliorare l'ambiente di lavoro e le pratiche organizzative preesistenti;

- **Iniziative secondarie:** Sono iniziative che si concentrano sulla riduzione degli effetti dello stress attraverso strategie di coping basate su tecniche psicofisiologiche che agiscono in diversi modi; a livello somatico, intese come tecniche di rilassamento e respirazione, a livello cognitivo, intese come consapevolezza delle proprie risorse, ed in ultima a livello multimodale, con delle metodologie che sono una combinazione tra il livello somatico e quello cognitivo, come le tecniche di meditazione;
- **Iniziative terziarie:** Sono iniziative che vengono intraprese quando lo SLC ha già causato problemi di salute ed insorgenze di disturbi psicologici, fornendo assistenza medica o psicologica all'individuo.

Nel mondo del lavoro odierno sono più frequentemente impiegate iniziative secondarie e terziarie rispetto a quelle primarie, in quanto le realtà organizzative non sono ancora sufficientemente aggiornate e formate su tutti gli sviluppi del costrutto dello SLC. Si ha così un'evoluzione nel valorizzare e promuovere una cultura organizzativa che pone al centro delle aziende i loro dipendenti, intesi come esseri umani, e quindi promuovere iniziative ed interventi di supporto del benessere e di prevenzioni per l'individuo inteso come lavoratore e per la collettività aziendale (Wickmarasinghe, 2010).

Capitolo 2 La Job Satisfaction

4.2 2.1 Definizione e contesti di valutazione

La *Job Satisfaction (JS)* o soddisfazione lavorativa, è definita come la sensazione di benessere che deriva dall'apprezzamento della mansione occupata e dalla soddisfazione di bisogni, aspettative e valori personali connessi al proprio lavoro. È un tema di sicuro interesse per gli studi di ricerca in diversi ambiti, specie in quello della psicologia del lavoro, con il fine comune di consolidare e mantenere dei buoni livelli di JS nei lavoratori nei propri ambienti per le organizzazioni, soprattutto per i suoi risvolti positivi e produttivi sui comportamenti proattivi nel lavoro e le performances lavorative degli individui stessi. La JS è di per sé un concetto multidimensionale, in primis per possibili risvolti al di fuori dei contesti lavorativi, sia si parli della sfera privata o della famiglia di un individuo, sia per come incide su altre sfere della vita di un lavoratore; inoltre è possibile far riferimento a dimensioni più ridotte e specifiche su alcuni aspetti del lavoro, come ad esempio l'orario lavorativo, caratterizzando i risvolti nell'ambito della gestione del tempo e degli impegni con la famiglia o per attività extra lavorative in generale (Piccitto, 2018). Gli studi svolti negli ultimi anni ci forniscono ampie argomentazioni ed approfondimenti incentrati sulla JS, focalizzando l'attenzione sui processi cognitivi coinvolti in tale costrutto. L'approccio ad esso avviene in senso generalizzato o specifico, a discapito del soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori. Lo si può eseguire a livello globale, non considerando gli aspetti che la compongono, o a livello di atteggiamenti legati alle varie sfaccettature ed elementi singoli del lavoro, i quali producono soddisfazione o meno per l'individuo. Spesso si usano anche entrambi gli approcci in contemporanea, per ottenere una visione più completa del costrutto in funzione del lavoratore, definendolo come le percezioni condivise dai dipendenti riguardano ciò che è considerato un comportamento eticamente corretto all'interno dell'organizzazione.

Un'importante considerazione da per comprendere la JS è quella di approfondire i vari fattori che la influenzano nei lavoratori, che possono essere raggruppati in categorie ben definite in base ai bisogni dei singoli e del contesto:

- Bisogni di sicurezza, intesi sia in materia di salute e sicurezza, sia di sicurezza del posto di lavoro e di stabilità economica;
- Bisogni di affiliazione, intesi come tutte le sfaccettature legate al rapporto tra lavoratore ed azienda, come la disponibilità d'informazioni e il senso d'appartenenza all'azienda inteso anche come condivisione di scopi comuni;
- Bisogni d'autorità e riconoscimento, intesi come i metodi di compensazione e ricompensa per i lavoratori, sia a livello remunerativo che a livello psicologico;
- Bisogni di sviluppo, intesi come l'autonomia lavorativa, le possibilità di crescita a livello professionale e la concessione di flessibilità, specie sugli orari di lavoro o sul modus operandi da usare.

I fattori che influenzano la JS sono molteplici e non sono solo di natura organizzativa, ma appartengono anche agli ambiti non professionali che interessano direttamente l'individuo, come i fattori personali e i fattori sociali, che riguardano altre sfere extralavorative dell'individuo nel suo complesso, permettendo di ampliare la comprensione del costrutto della soddisfazione lavorativa sotto più aspetti non obbligatoriamente implicati con quelli organizzativi (Jain et al., 2022).

2.2 Teorie sulla Job Satisfaction

Il concetto di soddisfazione lavorativa è in costante evoluzione e ridefinizione. Negli ultimi anni, la ricerca psicologica incentrata sull'approfondire tale concetto ed il costrutto multidimensionale ad esso associato ha permesso di associare la sua comprensione ad approfondimenti svolti mediante delle teorie che permettono di definire ed associare dei concetti e dei costrutti che correlano ed influenzano significativamente quello della JS, sotto diversi aspetti. Un primo passo significativo nella comprensione della JS avvenne con l'introduzione della teoria del clima etico organizzativo (*Ethical Climate Theory*) di Victor e di Cullen (1988), che si basa sulla definizione del concetto di clima etico. Esso è inteso come l'insieme di percezioni condivise dai dipendenti a ciò che è considerato comportamento eticamente corretto

all'interno del contesto organizzativo di riferimento. Tale costrutto psicologico principalmente ha influenze sui comportamenti tenuti dagli individui in ambito lavorativo e sulla JS percepita dagli stessi. Gli autori di questa teoria proponevano una tipologia di climi etici basata su tre dimensioni del giudizio morale dell'individuo, che sono:

- Clima basato sull'egoismo e sull'edonismo: che si focalizza sulla massimizzazione dell'interesse personale, con comportamenti orientati al piacere e all'evasione dal dolore per sé stessi;
- Clima basato sulla benevolenza e l'utilitarismo: che si basa sulla cura degli altri e del benessere collettivo, preoccupandosi di soddisfare gli interessi di quante più persone possibile.
- Clima basato sui principi e sulla deontologia professionale: che pone le sue fondamenta sull'adesione da parte dell'individuo a regole e principi etici, interiorizzandoli come principi standard e convinzioni universali.

Nel valutare la relazione che sussiste tra i climi etici descritti e la JS, appare evidente che un clima focalizzato sull'interesse personale è associato a una minore soddisfazione lavorativa, in quanto i dipendenti possono percepire un ambiente lavorativo più competitivo e meno collaborativo; mentre se si confrontano dei climi etici di tipo benevolo e di principi con la JS, questi risultano associati a una maggiore percezione e promozione della soddisfazione lavorativa, in quanto i dipendenti percepiscono un ambiente di lavoro più giusto, rispettoso e attento al benessere comune (Elci e Alpkan, 2009). Oltre alla definizione dei climi basati sulle dimensioni del giudizio morale del lavoratore, Victor e Cullen (1988) identificano dei locus di analisi d'influenza del processo decisionale degli individui, su cui vanno a suddividersi e combinarsi con i climi etici già descritti, permettendo la creazione di una matrice di clima etico organizzativo, con delle tipologie di clima etico (Tabella 2), ognuno con delle sue caratteristiche specifiche. I locus di analisi sono categorizzabili in tre livelli distinti:

- Livello individuale: nella fase di processo decisionale, l'individuo fa uso del sé come riferimento principale del ragionamento morale;

- Livello Locale: a tale livello, il ragionamento morale viene influenzato dai gruppi di riferimento immediati, mediante pratiche organizzative e politiche;
- Livello Cosmopolita: le fonti di ragionamento morale a livello cosmopolita vanno al di là dei confini dell'organizzazione, intesi come codici di etica professionali.

		Locus dell'analisi d'influenza		
		Individuale	Locale	Cosmopolita
Dimensioni del clima etico	Egoismo	Interesse personale	Profitto aziendale	Efficienza
	Benevolenza	Amicizia	Interesse di squadra	Responsabilità sociale
	Principi	Moralità personale	Norme e procedure aziendali	Leggi e codici di condotta professionale

Tabella 2 – Matrice della teoria del clima etico organizzativo (Victor e Cullen, 1988)

I modelli di clima etico organizzativo risultanti dalla matrice indicata permettono di spiegare la relazione che intercorre tra la soddisfazione lavorativa ed il clima etico dell'organizzazione, valutando che un clima etico positivo, caratterizzato da comportamenti trasparenti, rispettosi e responsabili. Ciò promuove un maggiore benessere e soddisfazione dei dipendenti, influenzando positivamente fattori come la produttività, la *Job Retention* e l'impegno organizzativo. Le organizzazioni che investono nella creazione di un ambiente di lavoro etico possono beneficiare di una maggiore JS percepita dai dipendenti, di una migliore reputazione e di un maggiore successo a lungo termine a livello di produttività e di profitto (Elci e Alpkan, 2009).

Le ricerche effettuate per la comprensione del costrutto della JS permettono d'individuare un altro importante concetto teorico in ambito aziendale, che è quello della cultura organizzativa. Questa viene definita come un insieme di valori, norme e credenze condivisi dai membri di un'organizzazione, che influenzano i comportamenti e gli atteggiamenti degli individui. Tale costrutto, analogamente al clima etico organizzativo, influenza significativamente la soddisfazione lavorativa percepita dagli individui nell'ambito aziendale, e per approfondirne meglio le potenzialità e come influisce sulla JS, un modello rilevante è il modello di cultura organizzativa (*Denison Organizational Culture Model*) di Denison (1996), rappresentato in Figura 7. Esso identifica quattro dimensioni chiave per delineare il costrutto della cultura organizzativa:

- Missione: è la chiarezza dello scopo dell'organizzazione e formulazione di strategie e visioni future;
- Coerenza: è l'integrazione all'interno dell'organizzazione, basata sull'allineamento della missione con le azioni, la condivisione dei valori e la coerenza degli attributi;
- Coinvolgimento: con questa dimensione si indica l'enfasi sullo sviluppo del "capitale umano", inteso come lo sviluppo delle competenze dei dipendenti e la costruzione di gruppi efficienti;
- Adattabilità: tale dimensione è incentrata sulla flessibilità e capacità di rispondere ai cambiamenti ambientali da parte degli individui dell'organizzazione.

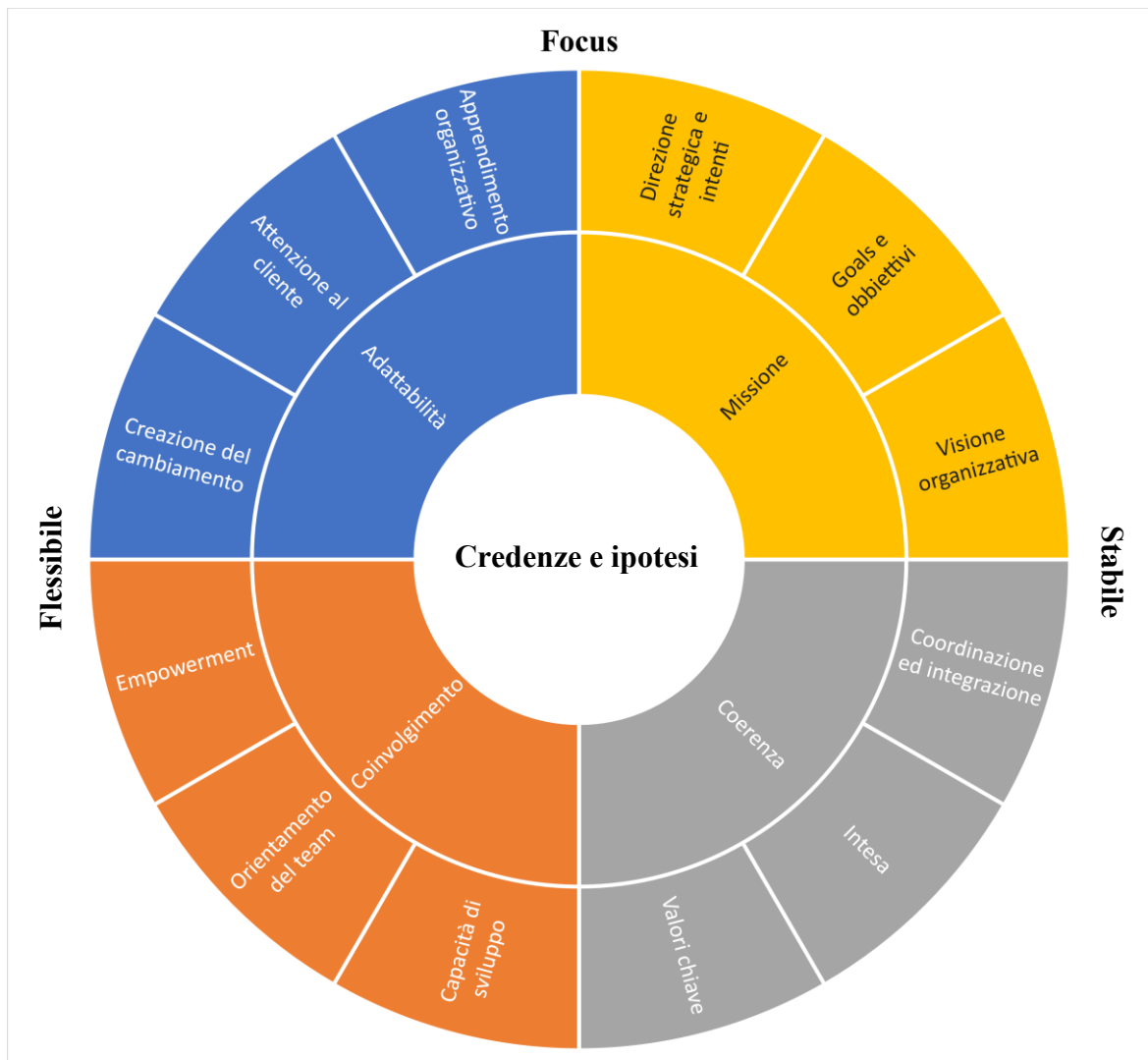


Figura 7 – Il modello di cultura organizzativa di Denison (1996).

Il modello di Denison sottolinea l'importanza di bilanciare le dimensioni della cultura organizzativa, ricercando un equilibrio tra di esse. Le organizzazioni dovrebbero investire in tutte queste aree per creare un ambiente di lavoro più soddisfacente e promuovere una percezione di JS maggiore tra i propri lavoratori, con iniziative di promozione di uno stile comunicativo aperto e di collaborazione tra i dipendenti. Ciò porterebbe all'aumento del senso di appartenenza, o allo sviluppo di una visione chiara e condivisa fornendo ai dipendenti un senso di appartenenza e di direzione da seguire, con il conseguente incremento della motivazione e dell'impegno dei singoli e dei gruppi. Ancora, investire nello sviluppo dei dipendenti in termini di opportunità di crescita professionale e formazione farebbe aumentare il coinvolgimento e la soddisfazione percepita dai dipendenti, il tutto nell'ottica di porre il lavoratore in un ambiente di

lavoro positivo, caratterizzato da rispetto, fiducia e supporto reciproco, contribuendo così a migliorare la JS sotto tutti gli aspetti (Oleksa-Marewska e Tokar, 2023).

2.3 La promozione della Job Satisfaction

Gli approfondimenti condotti negli studi psicologici degli ultimi anni hanno sottolineato che la soddisfazione lavorativa è un costrutto importante che può influenzare la capacità di un dipendente di raggiungere il massimo livello di produttività. Il livello di JS percepita dall'individuo può avere un impatto significativo sull'efficacia e sull'efficienza in termini di performance lavorativa e, di conseguenza, sulla performance finanziaria dell'organizzazione in cui trova contesto. La comprensione di questo costrutto è cruciale per le organizzazioni che desiderano aumentare la produttività, ridurre il turnover, migliorare il clima e la cultura organizzativa, ed infine rinforzare il *brand* aziendale per renderla più attrattiva e competitiva sul mercato per possibili nuove acquisizioni di collaboratori e clienti (Bouvier et al., 2024). Per aumentare la soddisfazione lavorativa, le ricerche svolte sulla promozione della JS da parte delle organizzazioni indicano come funzionali le adozioni delle seguenti strategie e sistemi:

- Sviluppare un sistema di riconoscimento e ricompense economiche e morali, con l'obiettivo di valorizzare il contributo dei dipendenti;
- Promuovere lo sviluppo professionale del dipendente, offrendo opportunità di crescita e formazione di competenze specifiche e trasversali;
- Promuovere l'autonomia e la responsabilizzazione dei dipendenti, delegando compiti e promuovendo il coinvolgimento nelle decisioni a livello organizzativo degli individui;
- Promuovere un clima di collaborazione e rispetto, incentrato su delle relazioni interpersonali positive tra i dipendenti;
- Sviluppare un sistema a favore della *Work-Life Balance*, Sostenendo i propri dipendenti nel bilanciare le diverse sfere della loro vita, sia quella lavorativa che quella privata.

Sulla base di queste strategie e linee guida per la promozione della soddisfazione lavorativa in tutti gli ambiti, è possibile proporre una serie di interventi più specifici per

ogni argomento, da adottare per garantire una cultura organizzativa efficace e funzionale sotto tutte le dimensioni considerate:

- Programmi di *onboarding* personalizzati: per i nuovi assunti, sviluppare programmi che facilitino l'integrazione nella cultura organizzativa e aiutino a sviluppare un senso di appartenenza all'organizzazione;
- Feedback regolari e personalizzati: fornire *feedback* regolari ai dipendenti sul loro lavoro, utilizzando un approccio costruttivo e focalizzato sullo sviluppo delle loro competenze ed un aumento della loro motivazione e della produttività aziendale;
- Opportunità di sviluppo professionale: proporre dei corsi di formazione, *mentorship* e coaching per supportare la crescita professionale dei dipendenti, con risvolti positivi sull'evoluzione delle figure specifiche e delle competenze dell'organizzazione;
- Riconoscimento dei risultati: omaggiare i successi individuali e di gruppo per aumentare la motivazione e il senso di realizzazione percepiti;
- Flessibilità lavorativa: proporre delle iniziative di lavoro flessibile per conciliare vita lavorativa e privata, soprattutto nel contesto del lavoro a distanza;
- Iniziative per il benessere: promuovere il benessere dei dipendenti attraverso programmi di salute e benessere, attività di team building e iniziative per il sostegno del benessere psicologico;
- Coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni: coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale per aumentare il loro senso di empowerment e responsabilizzazione.
- Misurazione della soddisfazione: è fondamentale misurare regolarmente la JS percepita per valutare l'efficacia degli interventi e identificare nuove aree di miglioramento su cui investire le risorse aziendali;
- Adattamento al contesto: gli interventi devono essere adattati al contesto specifico dell'organizzazione, tenendo conto della cultura organizzativa esistente, delle dimensioni dell'azienda e delle caratteristiche dei dipendenti;
- Approccio sistemico: è fondamentale che la promozione della soddisfazione lavorativa richieda un approccio sistemico, che coinvolga tutti i livelli di gerarchia dell'organizzazione.

L'implementazione e l'uso delle strategie descritte permettono alle organizzazioni la possibilità di creare ambienti lavorativi più positivi e produttivi, aumentando il coinvolgimento dei dipendenti e migliorando le prestazioni complessive, massimizzando il livello di soddisfazione lavorativa percepita per il singolo e per la collettività aziendale, anche in un'ottica futura di ricerca di nuovi parametri di valutazione della JS e di nuove strategie per la promozione della stessa e del benessere percepito (Oleksi-Marewska & Tokar, 2023).

Capitolo 3: Gli Strumenti di misurazione

3.1 Quali sono e cosa misurano

I costrutti multi-componenziali come quello dello stress lavoro-correlato (SLC) e della *Job Satisfaction* (JS), oltre che essere trattati e studiati in gran parte della ricerca scientifica nel campo della psicologia, specialmente in ambiti organizzativi e nella psicologia del lavoro, sono anche identificabili come dei valori che possono essere approfonditi e valutati mediante l'uso di specifici strumenti di misurazione. Tali strumenti sono costruiti secondo le ricerche svolte nel corso degli ultimi anni, ponendo come base le teorie ed i modelli trattati nei capitoli precedenti. Gli strumenti di misurazione sono degli strumenti o delle tecniche che sono utilizzate dai ricercatori per effettuare una raccolta di informazioni su specifici aspetti riguardanti i costrutti che si intendono porre al centro della propria indagine o ricerca di riferimento. La scelta dello strumento di misurazione migliore da adottare ha un ruolo fondamentale, in quanto bisogna valutarla sulla base della reale utilità che esso può apportare e soprattutto sulla base del contesto specifico in cui esso viene applicato per prevenire e correggere in maniera accurata la problematica determinata dal fenomeno di cui si desidera condurre l'indagine (Rizzi, Fraccaroli & Balducci, 2015). Nella mole di indagini e ricerche svolte in ambito dei contesti organizzativi e della psicologia del lavoro, è possibile identificare tre tipologie di strumenti ampiamente utilizzati a misurazione dei costrutti presi in esame:

- Il *Focus Group* è uno strumento che consente di raccogliere informazioni circa gli aspetti potenzialmente stressanti del lavoro, con l'obiettivo di migliorare il clima organizzativo, grazie alle indicazioni fornite dagli stessi lavoratori. Esso permette di mettere in evidenza gli eventuali elementi di criticità e di acquisire suggerimenti per apportare modifiche realmente utili per la risoluzione delle problematiche che si rivelano; tale strumento ha una flessibilità d'utilizzo e di condivisione delle informazioni tale da poter essere utilizzato in qualsivoglia contesto lavorativo, sia esso di piccola, media o grande entità;

- I questionari sono degli strumenti *self-report* dedicati a vari ambiti, specie alle misurazioni nei contesti lavorativi, in grado di indagare diversi costrutti sotto più aspetti, permettendo di esplorare l'organizzazione del lavoro, così come viene percepita dai lavoratori, e il loro livello di benessere o malessere all'interno dell'azienda. Per essere definiti tali, devono essere costituiti da alcuni elementi di fondamentale importanza: in primis la presenza di un'informativa iniziale rivolta ai lavoratori circa lo scopo e le modalità di raccolta dei questionari; a seguito la richiesta d'accettazione del consenso informato da parte di chi decide di compilarlo, dove vengono esplicate le modalità e del trattamento dell'anonimato, dei dati sensibili e della privacy dei lavoratori; in fase di somministrazione, è necessario supportare gli intervistati nel compito di compilazione e, infine, a seguito della vera e propria raccolta dei questionari e dell'elaborazione dei risultati, è necessaria la produzione di un report finale che illustri in maniera chiara ed esaustiva i risultati ottenuti nell'indagine svolta. È importante ricordare che i questionari, prima della loro somministrazione, devono essere correttamente validati, con documentazione attestante la stessa, e tradotti in linguaggio coerente con quello degli intervistati, per la comprensione corretta dello stesso a tutti i partecipanti;
- Le interviste semi strutturate sono strumenti utilizzati per analisi più approfondite, a seguito di un utilizzo in fase esplorativa degli strumenti di indagine descritti in precedenza. L'intervistatore, seguendo un percorso già prestabilito dai risultati ottenuti in fase esplorativa, in modo da garantire la raccolta di informazioni su specifici aspetti, adegua le domande poste al singolo individuo, anche in base al proseguo della conversazione, in modo da favorire la partecipazione attiva del soggetto intervistato. L'adozione di questo strumento permette di raccogliere dati più precisi, facilitando l'espressione di tematiche non affrontate in fase esplorativa con gli altri strumenti, di norma per vari timori o *bias* del lavoratore, suggerendo come risultato delle soluzioni più specifiche per la risoluzione delle problematiche affrontate ed indagate.

Gli strumenti discussi precedentemente possono essere una parte di indagini multi-metodo più strutturate, cioè quelle in cui agli strumenti *self-report* o alle interviste conseguono delle misure fisiologiche o rilevazioni che sfuggono al controllo cosciente dell'individuo, permettendo di avere vantaggi e risultati più mirati sia sul piano della ricerca che su quello dell'intervento. Sul piano della ricerca, si può prevedere uno

sviluppo in termini di validazione dei vari questionari utilizzati per la validità di contenuto degli stessi, in rapporto ad indicatori fisiologici, neurali e corporei, con svariate possibilità di ottenere sviluppi orientati ad ottenere diverse tipologie di risultati. Tra i vari si evidenziano la relazione tra esperienza percepita di SLC e la presenza di una data sintomatologia in un individuo o di un gruppo di lavoro definito, la rilevazione di variabili organizzative, come l'analisi del carico di lavoro in termini oggettivi, la valutazione della performance da parte di supervisori, la *job analysis*, le misure della pressione temporale al lavoro e la valutazione della *JS* percepita. Queste permettono la restituzione di *feedback* basati su parametri oggettivi che forniscono all'intervistato una rappresentazione più chiara e consapevole del proprio stato di benessere/malessere (Rizzi, Fraccaroli & Balducci, 2015). Sul piano dell'intervento, dai risultati ottenuti dal piano di ricerca si possono realizzare diverse tipologie d'intervento, con lo scopo principale di migliorare la condizione lavorativa ed il benessere percepito dall'individuo e dalla comunità intesa a livello aziendale. Tali risultati permettono lo sviluppo di iniziative mirate al prevenire fattori scatenanti e di connotazione negativa, come la prevenzione dello SLC percepito, la prevenzione d'insorgenza di disturbi di connotazione sia fisica che psicologica, il miglioramento delle condizioni di clima organizzativo, di inclusione sociale e di armonia nell'organizzazione. Questi ultimi promuovono la *JS* e il benessere percepito sotto tutti i punti di vista analizzabili, sia nella sfera lavorativa all'interno dell'organizzazione, sia nella sfera privata dell'individuo, con lo scopo di condurre uno stile di vita sano ed incentrato sul benessere per le persone.

3.2 I Questionari: approfondimento tecnico

La letteratura scientifica odierna nella ricerca nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni fornisce una varietà molto ampia di strumenti utili per la valutazione del rischio dello SLC e della *JS* percepita a livello individuale e di gruppo nelle organizzazioni, che sono tendenzialmente applicabili sia per ottenere risultati significativi utili a definire la percezione dei lavoratori relativamente ai fattori di rischio nei contesti e nei contenuti del lavoro, garantendo anche la partecipazione e il coinvolgimento diretto dei lavoratori, sia riguardo alla percezione dello SLC e la promozione della soddisfazione lavorativa percepita dal singolo individuo e dalla comunità organizzativa di riferimento, dalla cui determinazione susseguono la risoluzione e la prevenzione di rischi per la salute dell'individuo, come i disagi

organizzativi di natura psicologica, fisica e sociale, includendo la progettazione di interventi adeguati alla consapevolezza dei rischi ed a beneficio dei lavoratori, per promuovere la *JS* percepita ed arginare possibili insorgenze dei disagi stessi. Dagli studi condotti ad indagare vari aspetti e fattori dello SLC e della *JS* risultano una vasta disponibilità di strumenti, che mostrano una varietà di caratteristiche sia dal punto di vista delle qualità psicometriche, sia dal punto di vista dell'utilità sul piano applicativo; in riferimento alla letteratura italiana odierna, sebbene l'indagine sul costrutto della *JS* sia argomento di notevole interesse scientifico, non si registra un altrettanto ampio panorama di studi centrati sulla costruzione di strumenti appositamente creati nel nostro contesto socioculturale, bensì degli adattamenti di questionari costruiti per altri contesti lavorativi diversi da quello nazionale (Rizzi, Fraccaroli & Balducci, 2015). Analizzando le caratteristiche strutturali dei questionari individuati a diversificati livelli di specificità, si può determinare che tali strumenti permettono di rilevare varie sfaccettature della *JS*, offrendo la possibilità di identificare i fattori da cui possono derivare effetti disfunzionali sia a livello individuale che a livello organizzativo. Una valutazione in grado di fornire un profilo accuratamente tracciato può consentire di articolare e caratterizzare in maniera mirata le eventuali azioni di intervento che si potranno compiere nell'ambito dei programmi di gestione dei fattori di rischio allo SLC, di riduzione dello stress e di prevenzione del disagio organizzativo del *burnout* di altre tipologie di disagi organizzativi a livello psicologico, utili a favorire il benessere psicofisico dei lavoratori e promuovere la salute dei contesti organizzativi, ottimizzando la soddisfazione lavorativa percepita. (Faraci, Magnano & Valenti, 2019).

Tra gli strumenti di misurazione presenti in rassegna della letteratura scientifica sono risultati i più utilizzati e funzionali all'analisi dei costrutti dello SLC e della *JS* i seguenti questionari, posti in ordine cronologico di creazione e validazione:

- Il *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Weiss et al., 1967);
- Il *Job Descriptive Index* (JDI) (Smith et al., 1969);
- La *Perceived Stress Scale* (PSS) (Cohen et al., 1983);
- La *Job Satisfaction Survey* (JSS) (Spector, 1997) ;
- Il *Job Content Questionnaire* (JCQ) (Karasek et al., 1998);
- Il *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ I) (Kristensen et al., 2005);

- Il *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II) (Pejtersen et al., 2010).

Il *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), sviluppato nella sua prima versione da Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967) presso l'Università del Minnesota, è uno strumento versatile utilizzato sia nella ricerca accademica che nella gestione delle risorse umane per comprendere i fattori che influenzano la JS. È prevalentemente utile per monitorare il benessere dei dipendenti e può contribuire a identificare aree di miglioramento nel contesto aziendale. Il MSQ è uno dei più noti e utilizzati strumenti psicologici per misurare il grado di JS di un individuo nei confronti del proprio lavoro, tale da essere diventato un punto di riferimento nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Esso può fornire risultati ed indicazioni utili in diversi contesti organizzativo di somministrazione, per comprendere quali aspetti del lavoro generano soddisfazione o meno tra i dipendenti, con lo scopo di individuare un equilibrio tra le aspettative lavorative dei dipendenti con la loro esperienza lavorativa nei processi delle *Human Resources* (HR) aziendale. Le HR utilizzano lo strumento principalmente nei processi di selezione, di definizione di piani di sviluppo e di crescita professionale. Un altro utilizzo del MSQ è quello di strumento diagnostico per evidenziare potenziali aree di conflitto o frustrazione all'interno della comunità organizzativa analizzata, migliorando così il clima lavorativo, il benessere percepito dei dipendenti e la soddisfazione lavorativa (Buitendach & Rothmann, 2009). La struttura del MSQ varia in termini di lunghezza e specificità delle domande, ed è conosciuta ed utilizzata in due versioni principali:

- Versione lunga: è composta da 100 item e fornisce una valutazione più dettagliata e specifica, permettendo di esplorare dimensioni specifiche della JS, come le condizioni di lavoro, il tipo di mansioni svolte, il riconoscimento e il supporto. Viene utilizzata principalmente per la ricerca accademica e fornisce un quadro dettagliato della soddisfazione lavorativa, includendo un'ampia gamma di fattori analizzati;
- Versione breve: è composta da 20 item, che si concentra sugli aspetti principali del costrutto della JS, misurando la soddisfazione globale; è più comunemente usata in contesti aziendali e clinici per una valutazione rapida della soddisfazione lavorativa complessiva e si è dimostrata altamente correlata con la versione lunga.

In entrambe le versioni, le domande sono costruite su una scala Likert a 5 punti (da "molto insoddisfatto" a "molto soddisfatto"), su cui i rispondenti esprimono il loro grado di accordo o disaccordo con ciascuna affermazione. Questo strumento di misura è stato sviluppato principalmente su due teorie organizzative fondamentali della psicologia del lavoro, che sono la teoria della motivazione di Maslow e la teoria dei fattori igienici di Herzberg, secondo le quali esistono due tipologie di fattori che influenzano la JS, che sono i fattori motivanti, legati al contenuto del lavoro stesso, come realizzazione, riconoscimento e responsabilità, e i fattori igienici, legati al contesto del lavoro, come il salario, le politiche aziendali e le condizioni fisiche. A seguito di tale analisi fattoriale, possiamo determinare che il MSQ misura due aspetti fondamentali della JS:

- Soddisfazione intrinseca: fattore della JS relativo agli aspetti direttamente connessi al contenuto del lavoro stesso. Esso valuta quanto le persone sono soddisfatte dai compiti e dalle attività che svolgono quotidianamente, mediante diversi fattori come la varietà delle mansioni, la responsabilità e il senso di realizzazione legata alla natura del lavoro. Altri fattori rilevanti sono il livello di apprezzamento e riconoscimento per il proprio lavoro, la considerazione del lavoro inteso come interessante o stimolante, il grado di autonomia e di decisionalità nel lavoro, la diversità delle mansioni svolte, le opportunità di crescita e di promozione e come il lavoro consente di usare le proprie abilità e competenze;
- Soddisfazione estrinseca: fattore della JS legato alle condizioni lavorative, mediante la valutazione di molteplici elementi esterni al lavoro stesso, come la soddisfazione legata alla retribuzione economica, la competenza e le relazioni personali con i supervisori, il grado di soddisfazione con le politiche aziendali e le procedure applicate, la percezione di stabilità lavorativa e di sicurezza del lavoro e le condizioni fisiche del luogo di lavoro, il comfort e la sicurezza dell'ambiente fisico, ed infine la qualità delle relazioni interpersonali al lavoro coi colleghi.

Le proprietà psicometriche e di validazione del MSQ sono state ampiamente studiate, dimostrando che è uno strumento valido per misurare la JS. Entrambe le versioni del questionario hanno dimostrato una buona affidabilità e validità, rendendole strumenti efficaci per misurare la soddisfazione lavorativa in diversi contesti

organizzativi. Il MSQ dimostra un'elevata consistenza ed affidabilità interna, valutata mediante un coefficiente Alpha di Chronbach che varia tra 0,80 e 0,90 per la maggior parte delle sue scale, a seconda della versione utilizzata, e anche una buona stabilità nel tempo, con correlazioni *test-retest* superiori a 0,70 (Buitendach e Rothmann, 2009), dimostrando che i punteggi ottenuti sono stabili su diverse somministrazioni in diversi studi nel corso del tempo. In termini di validità, il questionario dimostra d'essere uno strumento valido in termini di validità di costrutto, di contenuto, di criterio e predittiva. Strutturalmente il MSQ è coerente alle due dimensioni della JS che misura, ottenendo correlazioni positive con altri strumenti utilizzati nell'analisi della stessa, poiché approfondisce tutti gli aspetti inerenti al costrutto. I punteggi ottenibili in risposta possono essere legati sia a dei criteri esterni legati al lavoro, permettendo di essere predittivo in merito agli aspetti legati al benessere lavorativo percepito dall'individuo e all'interno dell'organizzazione. Il MSQ è stato convalidato su una vasta gamma di realtà lavorative in diversi settori, come manifatturiero, servizi, educazione e sanità, dimostrando che il questionario è applicabile a diversi contesti lavorativi e professionali, oltre che a dimostrare d'avere un'ottima coerenza interculturale, con traduzioni e adattamenti in vari paesi, mantenendo la validità dei suoi elementi che lo compongono (Buitendach e Rothmann, 2009).

Il *Job Descriptive Index* (JDI) è uno degli strumenti più utilizzati per misurare la soddisfazione lavorativa; è stato sviluppato da Smith, Kendall, Hulin (1969) per misurare il costrutto della JS, che viene da loro definita come “il sentimento che il lavoratore prova nei confronti del suo lavoro”. Tale concettualizzazione da loro proposta della JS include due dimensioni:

- La dimensione valutativa-generale, effettuata a lungo termine, che riguarda la valutazione di come il lavoro corrente di una persona viene confrontato con gli altri lavori che ha svolto nella propria vita;
- La dimensione descrittiva-specifica, effettuata a breve termine, che si focalizza sulla valutazione della JS che una persona svolge giorno per giorno.

La versione completa del JDI misura la soddisfazione lavorativa su cinque fattori distinti, ognuno dei quali corrisponde a una delle sue scale principali, che sono

indipendenti tra loro, in quanto non c'è sovrapposizione significativa tra i fattori misurati (Kinicki et al., 2002):

- Il lavoro svolto, valutando la soddisfazione derivante dalle attività svolte;
- La retribuzione, valutando la soddisfazione legata al compenso economico;
- Le opportunità di promozione, valutando la percezione delle opportunità di avanzamento di carriera;
- La supervisione, valutando la qualità della relazione con i supervisori;
- I colleghi, valutando la qualità delle relazioni interpersonali con i colleghi di lavoro.

Ogni area è valutata con domande che chiedono al lavoratore di indicare se una serie di descrittori, siano essi di connotazione positiva o negativa, si applicano al proprio lavoro. Al rispondente si chiede di utilizzare risposte dicotomiche ("Sì", "No", "Non so"). Diversi studi hanno permesso di poter descrivere dettagliatamente le proprietà psicometriche e la validità del JDI, determinando che tale questionario ha un'elevata affidabilità e consistenza interna, avendo coefficienti Alpha di Chronbach con valori simili a quelli del MSQ in quanto per ogni scala che compone il questionario, tutte le domande prese singolarmente misurano un concetto comune. Lo stesso dicasi di affidabilità *test-retest*, in quanto ci sono valori di correlazioni superiori a 0,70 su diversi intervalli di tempo, indicando che i punteggi ottenuti sono stabili e coerenti quando vengono somministrati in momenti diversi (Kinicki et al., 2002). In termini di validità del JDI, il questionario dimostra di essere uno strumento con buona validità di costrutto, di contenuto, di criterio e predittiva, in quanto risulta fortemente correlato con il MSQ, in termini di caratteristiche strutturali, nell'analisi dei vari aspetti della JS misurata, e con le correlazioni con diversi indicatori della performance lavorativa. Il JDI è stato ampiamente utilizzato in diversi settori professionali, tra cui quello industriale, educativo, dei servizi e della sanità, risultando uno strumento versatile, utilizzabile con popolazioni lavorative molto diverse tra loro (Kinicki et al., 2002).

La *Perceived Stress Scale* (PSS), sviluppato da Cohen, Kamarck e Mermelstein (1983), è uno strumento psicometrico affidabile e valido per misurare lo stress percepito in diversi contesti. È caratterizzato per essere uno strumento rapido e semplice da somministrare ed è una delle scale più utilizzate in psicologia per valutare in che misura le persone considerano la propria vita stressante. La PSS è adatta per la ricerca e l'uso clinico in una varietà di popolazioni, inclusi gruppi comunitari ed organizzativi, e può

essere utilizzata per monitorare i livelli di stress percepito su base periodica e per valutare l'efficacia di interventi mirati a ridurre lo stress (Cohen et al., 1983). La struttura della PSS è costituita da diversi item, che chiedono ai partecipanti con quale frequenza, nell'ultimo periodo di tempo definito, si sono sentiti in un determinato modo, ad esempio sopraffatti o incapaci di gestire le situazioni a cui si trovano a far fronte; le tipologie di risposta sono identificate su una scala Likert a 5 punti, con un range da "0 = mai" a "4 = molto spesso". I punteggi finali si ottengono sommando le risposte, con punteggi più alti che indicano un maggiore stress percepito; alcuni item sono formulati in connotazione positiva, richiedendo l'inversione dei punteggi. Esistono tre diverse versioni conosciute della PSS:

- La PSS-10: è la versione più utilizzata e convalidata della scala. È breve e pratica, ma ha dimostrato di mantenere un'elevata validità e affidabilità (Yilmaz e Koğar, 2023);
- La PSS-4: è una versione ancora più breve, utile per situazioni in cui è necessaria una valutazione rapida, ma meno approfondita;
- La PSS-14: è la versione originale con 14 item, utilizzata principalmente nei contesti di ricerca. Anche se più lunga, non fornisce vantaggi significativi in termini di validità rispetto alla versione a 10 item (Yilmaz e Koğar, 2023).

Gli studi in merito alla PSS evidenziano una struttura incentrata su due fattori dello stress percepito, rappresentando rispettivamente aspetti negativi e positivi dello stesso. Tuttavia, molti studi utilizzano un singolo punteggio globale per rappresentare il livello complessivo di stress percepito, dato che i due fattori presi in analisi sono altamente correlati tra loro. La PSS è stata progettata per valutare il carico psicologico derivante dalla percezione di stress, piuttosto che dagli eventi di stress in sé. Gli item esplorano sia il modo in cui una persona percepisce di perdere il controllo degli eventi, sia la propria capacità di affrontare tali eventi, rendendo la scala una misura completa dello stress percepito (Cohen et al., 1983). Nello studio delle proprietà psicometriche della PSS, è possibile determinare, mediante le diverse somministrazioni svolte negli studi a sostegno dello strumento, che tale questionario ha mostrato un'ottima affidabilità e interna, con coefficiente Alpha di Chronbach superiori a 0,8 in diversi campioni presi in analisi, oltre ad una buona affidabilità *test-retest*, con correlazioni che variano tra 0,70 e 0,80 se somministrata a intervalli periodici determinati (Yilmaz e Koğar, 2023). Questo suggerisce che i punteggi sono stabili nel tempo, a meno che non vi siano

cambiamenti significativi nel livello di stress dell'individuo. Il questionario gode di una buona validità di costrutto, di criterio e di contenuto, in quanto lo strumento mostra buone correlazioni con altri strumenti di misurazione dello stress percepito, incentrandosi su una struttura portante che ben definisce il concetto di stress preso in analisi e distinguendolo da altri costrutti psicologici come la depressione o l'ansia percepita dall'individuo rispondente, dimostrando una valida capacità di misurare uno specifico costrutto di stress. La PSS è utilizzata in una vasta varietà di gruppi analizzabili, dagli studenti universitari ai lavoratori, ai pazienti clinici e ai gruppi culturalmente distinti, utilizzandola in numerosi contesti per valutare lo stress percepito in relazione a eventi della vita, condizioni di salute mentale e allo SLC percepito nei contesti aziendali (Cohen et al., 1983). Studi interculturali hanno dimostrato che lo strumento è applicabile a diverse popolazioni, mantenendo buone proprietà psicometriche anche in contesti internazionali, con traduzioni disponibili in diverse lingue a livello globale.

La Job Satisfaction Survey (JSS), sviluppata da Spector (1997), è uno strumento multidimensionale progettata per misurare la soddisfazione lavorativa in vari aspetti, consentendo una valutazione approfondita del livello generale di soddisfazione dei dipendenti. Il questionario è ampiamente utilizzato in svariati ambienti organizzativi e industriali per misurare e migliorare il benessere dei dipendenti percepito e l'efficienza aziendale. L'obiettivo principale della JSS è di fornire uno strumento completo e accessibile per monitorare il benessere lavorativo, risultando utile per manager e ricercatori nel campo della psicologia industriale e organizzativa (Heritage et al. 2015). La JSS misura la soddisfazione lavorativa su nove dimensioni principali ben definite:

- Retribuzione (*Pay*), intesa come la soddisfazione riguardante la remunerazione percepita;
- Promozione (*Promotion*), intesa come la soddisfazione riguardante le possibilità di crescita professionale;
- Supervisione (*Supervision*), intesa come la percezione della qualità della supervisione ricevuta;
- Benefit (*Fringe Benefits*), intesa come la soddisfazione derivante dai benefici accessori forniti ai dipendenti, oltre al compenso economico percepito;
- Condizioni operative (*Operating Conditions*), intesa come le condizioni fisiche e ambientali del luogo di lavoro in cui opera l'individuo;

- Colleghi (*Coworkers*), intesa come la qualità delle relazioni con i colleghi di lavoro;
- Natura del lavoro (*Nature of Work*), intesa come la soddisfazione per il tipo di lavoro svolto;
- Comunicazione (*Communication*), intesa come la qualità della comunicazione all'interno dell'organizzazione;
- Sicurezza lavorativa e riconoscimento (*Contingent Rewards*), intesa come i fattori di sicurezza del posto di lavoro e del come l'azienda gestisce i riconoscimenti legati alla performance.

La JSS è costituita da 36 item, con 9 scale per ogni dimensione della JS analizzata, ciascuna composta da quattro item, distribuiti su una scala Likert a 6 punti con un range di punteggio da 1 = fortemente in disaccordo a 6 = fortemente d'accordo; i punteggi per ciascuna delle nove dimensioni possono essere sommati per ottenere un punteggio complessivo di JS o analizzati separatamente. Non esistono versioni brevi ufficiali della JSS, ma è possibile scegliere di utilizzare solo alcune delle nove scale per studiare dimensioni specifiche della soddisfazione lavorativa, permettendo allo strumento d'essere efficace sia in studi su larga scala che in contesti clinici e organizzativi più ridotti (Garcia et al 2018). Le proprietà psicometriche della JSS, tra cui l'elevata affidabilità e la forte validità di costrutto, convergente e discriminante, la rendono uno strumento utile per comprendere la soddisfazione dei dipendenti a un livello dettagliato e multidimensionale; tale questionario è in forte correlazione con altri strumenti di misurazione della soddisfazione lavorativa, tra i quali il MCQ e il JDI, anch'essi strumenti con alti livelli di affidabilità interna e forti valori di validità degli strumenti stessi, indicando che la JSS misura efficacemente il costrutto generale della JS percepita e le sue specifiche dimensioni. La JSS è usata frequentemente in numerosi settori professionali, siano essi appartenenti alla categoria dei servizi pubblici o al settore privato, inclusa la sanità e l'istruzione. È stata applicata in diverse nazioni e culture, mediante versioni tradotte e adattamenti del questionario, indicando che la JSS è culturalmente valida e mantiene le sue proprietà psicometriche in diverse popolazioni.

Il *Job Content Questionnaire* (JCQ) è uno strumento progettato da Karasek (1998) per misurare le caratteristiche del contenuto lavorativo e i relativi fattori psicosociali che possono influenzare la salute ed il benessere dei lavoratori. Il JCQ si basa principalmente sul modello teorico JD-C di Karasek (1979) che valuta, come

caratteristiche della definizione del costrutto dello SLC, l'equilibrio tra le due dimensioni principali del modello (intese come richieste lavorative) ed il controllo che un lavoratore ha sul proprio lavoro (in termini di autonomia decisionale e di discrezionalità nell'uso e nello sviluppo delle abilità dell'individuo) (Bakker e Demerouti, 2006). Al modello di partenza è inclusa la dimensione del supporto sociale, intesa come la valutazione del livello di supporto percepito dai colleghi e dai supervisor, che influisce sulla capacità di gestire le richieste lavorative ed il controllo percepito. Tale questionario risulta essere lo strumento di misurazione ideale quando si vuole valutare il rischio di SLC legato al modello JD-C, o di quando si ha bisogno di uno strumento veloce e facilmente somministrabile in termini di tempo ristretti (Baldasseroni et al., 2001). Il JCQ trova applicazione in diversi ambiti legati ai contesti organizzativi:

- Ambiti di ricerca, per studiare la relazione tra le caratteristiche del lavoro e la salute dei lavoratori; in contesti di ricerca epidemiologica e occupazionale per studiare il legame tra SLC e l'insorgenza di disagi a livello fisico e psicologico che gravano sulle condizioni di salute degli individui;
- Ambiti di valutazione organizzativa, per identificare i fattori di rischio psicosociali in un'organizzazione;
- Ambiti di definizione d'interventi di prevenzione, per progettare interventi mirati a ridurre lo SLC percepito e a migliorare il benessere dei lavoratori.

Il questionario è composto da varie scale che coprono le tre dimensioni principali, analizzando degli specifici fattori: per la dimensione della domanda di lavoro, tra i quali il carico di lavoro mentale, la pressione temporale, i conflitti di ruolo. Per quella dei margini di manovra decisionale, tra i quali l'autonomia decisionale, è utilizzo delle competenze e la varietà delle attività; infine per la dimensione del supporto sociale, valutando il supporto dei colleghi e dei superiori. Ogni scala è costituita da una serie di affermazioni alle quali i lavoratori rispondono su una scala Likert a 4 punti, dove i lavoratori indicando il loro grado di accordo o disaccordo con le affermazioni proposte riguardanti i vari aspetti del loro lavoro. Il JCQ esiste in due versioni ufficiali, quella estesa, che include tutte le dimensioni originali, ed è utilizzata normalmente nella ricerca epidemiologica e negli studi approfonditi sullo SLC, e quella breve, che è una versione ridotta spesso utilizzata in contesti aziendali o clinici dove è necessario un bilanciamento tra profondità e praticità, con un numero variabile di domande a seconda

delle esigenze di ricerca o aziendali (Bell et al 2017). Diversi studi della letteratura odierna ci forniscono indicazioni sulle proprietà psicometriche del JCQ, permettendo di indicare come questo strumento ha mostrato una buona affidabilità interna, con valori molto alti a sostegno della dimensione del supporto sociale, oltre che quelle derivanti dal modello JD-C. Quest'ultimo fornisce un'evidenza della ottima validità di costrutto, di contenuto e predittiva, anche in base ai vari aspetti considerati in ottica esterna in termini di salute, includendo fattori come l'assenteismo e l'esaurimento emotivo. È bene considerare che alcune versioni più brevi del JCQ hanno mostrato una ridotta validità di contenuto, in quanto escludono alcune sottoscale minori. Tuttavia, per le dimensioni principali (domanda, controllo e supporto), anche le versioni ridotte mantengono buone proprietà psicometriche (Baldasseroni et al., 2001). Il JCQ è stato ampiamente utilizzato in contesti di ricerca internazionali, con traduzioni in molte lingue, compiendo degli studi che ne hanno confermato la validità in diversi contesti culturali e professionali, verificando che le proprietà psicometriche dello strumento rimangono robuste nei tali. Le domande che compongono la struttura del JCQ sono formulate in modo da poter essere applicabili a diverse professioni e settori, permettendo il suo utilizzo in ambiti industriali, della sanità, dell'istruzione e dei servizi pubblici (Bell et al., 2017).

Il *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ I) è uno strumento sviluppato da Kristensen, Hannerz, Høgh e Borg (2005) per la valutazione dei fattori psicosociali sul lavoro, dello stress, del benessere dei dipendenti e di alcune caratteristiche della personalità, atte a migliorare l'ambiente di lavoro psicosociale di riferimento. Il COPSOQ I si distingue per la sua applicabilità sia nella ricerca scientifica che nelle indagini di misurazione in ambito lavorativo. Il questionario prende in analisi vari fattori legati ai costrutti dello SLC e della JS, intesi come le richieste cognitive, emotive e quantitative, così come le risorse, il supporto percepito e il feedback. Il COPSOQ I è suddiviso in varie dimensioni, che permettono di poter usufruire di diversi livelli di analisi organizzativa, dipartimento, interfaccia lavoro-persona e individuo, in cui le domande poste ai rispondenti toccano aspetti come le relazioni interpersonali, la leadership e i contenuti del lavoro (Kristensen et al., 2005). Nella valutazione della struttura del COPSOQ I, tali dimensioni sono determinate a loro volta da scale ben definite che delineano i seguenti macro-argomenti d'indagine e d'analisi, intese come richieste lavorative:

- Domande lavorative, di carattere quantitativo, cognitivo ed emotivo;
- Organizzazione del lavoro e contenuto lavorativo, intesa come l'influenza sul lavoro, le possibilità di sviluppo ed il significato del lavoro;
- Relazioni interpersonali e leadership, intese come supporto sociale e qualità della leadership;
- Salute e benessere, intesa come prevenzione e la detenzione d'insorgenze di stress, burnout, o altri disagi psicologici, e anche della salute in generale;
- Tratti di personalità, intese come caratteristiche specifiche del rispondente, come senso di coerenza e di strategie di coping.

Nella letteratura scientifica odierna, sono presenti tre versioni distinte del COPSOQ, suddivise in termini di lunghezza e numero di item presenti nelle varie scale di analisi: esiste una versione lunga, utilizzata tendenzialmente per la ricerca scientifica, composta da 141 item, vi è poi una versione media utilizzata per la maggiore dai professionisti operanti nell'ambiente di lavoro, composto da 95 item. Infine, esiste una versione breve, utilizzata per delle rapide indagini nei luoghi di lavoro, composta da 44 item complessivi tra le varie scale di analisi che fan parte della struttura del questionario (Kristensen et al., 2005). Il COPSOQ I è stato costruito in principio attraverso un'indagine su un campione rappresentativo di 1858 dipendenti danesi appartenenti a vari settori e contesti lavorativi diversi tra loro. Il campione copriva un range d'età tra i 20 e i 60 anni, con un tasso di risposta soddisfacente a permettere l'analisi delle proprietà psicometriche e di affidabilità interna dello strumento stesso; da tale analisi è emerso che la maggior parte delle scale mostra una buona affidabilità interna, anche nei casi di scale più corte con meno item delle versioni media e breve, mostrando valori leggermente più bassi, ma generalmente accettabili (Kristensen et al., 2005). La stessa cosa si può dire in merito alla consistenza del COPSOQ I, in quanto gli studi hanno confermato una buona stabilità nel tempo del questionario, con correlazioni *test-retest* che variano su valori nel range tra 0,70 e 0,80 su intervalli di alcune settimane, il che suggerisce che lo strumento è affidabile per valutazioni ripetute nel tempo (Kristensen et al., 2005). Nell'ottica dell'analisi fattoriale, risulta confermata la struttura multidimensionale, dove i risultati hanno indicato che le principali scale misurano costrutti teorici distinti, come richieste lavorative, controllo e supporto sociale, confermando la validità di struttura e di contenuto dello strumento. Inoltre, si è verificata una forte correlazione tra il COPSOQ I e altri strumenti di misurazione e

modelli teorici visti in precedenza, come il modello JD-C ed il modello ERI, ed il questionario JDI. Alcuni studi hanno esplorato la possibilità di ridurre la lunghezza del questionario senza compromettere la validità psicometrica, verificando che le versioni media e breve conservano comunque buone proprietà psicometriche e validità dello strumento (Kristensen et al., 2005). La caratteristica peculiare del COPSOQ I è la sua versatilità sia a diversi usi in distinte realtà organizzative, sia per diverse culture e contesti lavorativi internazionali. Il COPSOQ I è stato tradotto e adattato per il suo utilizzo in vari paesi, oltre che in diversi settori professionali, dal pubblico al privato, passando per la sanità, l'istruzione e i contesti organizzativi industriali. Gli studi hanno dimostrato che è uno strumento versatile per valutare il benessere e lo stress lavorativo, poiché le proprietà psicometriche dello strumento rimangono robuste adattandosi a diverse culture e contesti professionali.

Il *Copenhagen Psychosocial Questionnaire Second Version* (COPSOQ II) è uno strumento completo per valutare i fattori psicosociali sul posto di lavoro, che è stato sviluppato da Pejtersen, Kristensen, Borg e Bjorner (2010) con lo scopo principale di ampliare e migliorare il COPSOQ I, includendo nuove scale di valutazione e analizzando nuovi aspetti non precedentemente trattati sul precedente strumento. Il COPSOQ II viene utilizzato sia per la ricerca che per valutare l'ambiente di lavoro psicosociale in contesti pratici, con degli obiettivi ben definiti. In primis il misurare una vasta gamma di fattori psicosociali che influenzano il benessere dei lavoratori, con lo scopo di migliorarlo e di identificare i rischi associati a stress e l'insorgenza di disagi a livello fisico e psicologico; in seconda battuta lo strumento è utile per coprire le principali teorie relative all'ambiente psicosociale di lavoro, come i costrutti dello SLC, della JS, del supporto sociale, della giustizia e del riconoscimento (Pejtersen et al., 2010). La struttura del COPSOQ II è sviluppata similmente a quella del precedente COPSOQ I, dove le dimensioni prese in analisi dal questionario sono definite a loro volta da scale ben definite che delineano i seguenti macro-argomenti d'indagine e d'analisi, come è visibile in Tabella 3. La struttura del COPSOQ II è composta nella sua versione completa da 41 sottoscale e 127 item complessivi, che coprono vari aspetti dell'ambiente psicosociale sul lavoro, analizzando diverse tipologie di fattori, con nuove sottoscale incentrate ad indagare sui valori del posto di lavoro (fiducia, giustizia, inclusione sociale), sul riconoscimento, sui conflitti lavoro-famiglia, sui comportamenti offensivi e sui sintomi di salute, tra cui il *burnout*, lo SLC percepito, i disturbi del sonno e i sintomi depressivi; alcuni dei fattori misurati nel precedente COPSOQ I, come

significato del lavoro, prevedibilità e sintomi di stress cognitivo sono stati mantenuti, mentre altri aspetti come il feedback sul lavoro e sul coping sono stati eliminati o incorporati nelle nuove sottoscale dello strumento. Il questionario è disponibile in tre versioni di lunghezza variabile, breve (Setti et al., 2017), media e lunga (Pejtersen et al., 2010), in base al contesto d'utilizzo dello stesso, dove la versione lunga è usata per scopi di ricerca scientifica, la versione media utilizzata dai professionisti dell'ambiente lavorativo, e quella breve, utilizzata per delle valutazioni specifiche nei luoghi di lavoro.

Scale del COPSOQ II	Fattori presi in analisi
Richieste sul lavoro	Richieste di tipo quantitative, cognitive ed emozionali, ritmo di lavoro.
Organizzazione e contenuti del lavoro	Possibilità di sviluppo, significato del lavoro ed impegno sul luogo di lavoro
Relazioni interpersonali e Leadership	Prevedibilità, riconoscimento, chiarezza e conflitti sul ruolo, qualità della Leadership, supporto sociale dai colleghi, dai supervisori e dalla comunità sociale sul lavoro
Interfaccia/connessioni lavoro-persona	Soddisfazione del lavoro, insicurezza del proprio posto di lavoro, e conflitti lavoro-famiglia
Valori sul posto di lavoro	Fiducia reciproca tra collaboratori e nella gestione del lavoro, giustizia ed inclusività sociale
Salute e benessere	Percezione della salute in generale, stress percepito a livello somatico e mentale/cognitivo, disturbi del sonno e fisiologici, esaurimento, sintomi depressivi e disturbi psicologici, autoefficacia percepita
Comportamenti offensivi	Minacce di violenza, denigrazione, liti e conflitti, pettegolezzi e calunnie nel contesto lavorativo

Tabella 3 – Scale del Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (Pejtersen et al., 2010)

Il COPSOQ II, analogamente alla precedente versione del COPSOQ I, è stato costruito e validato basandosi su feedback e studi di caso reali, testandolo su un campione rappresentativo di lavoratori danesi per garantire la validità e l'affidabilità dello strumento stesso. Si è valutato che rispecchiasse la bontà e la qualità delle proprietà psicometriche della precedente versione, sia in termini di affidabilità e di

consistenza interna, sia di validità di costrutto e di criterio. In quanto il COPSOQ II ha infatti la facoltà di distinguere i propri risultati in base ai gruppi lavorativi a cui viene somministrato, evidenziando anche una buona validità predittiva di possibili risultati in ambito organizzativo su nuovi costrutti non presi in analisi in precedenza, come quello dello SLC e del *burnout*, correlando con sintomi di depressione e altri indicatori di salute utilizzati in letteratura scientifica (Setti et al., 2017).

3.3 Confronto sui questionari usati per la rilevazione dello SLC e della JS

La rilevazione e la misurazione dei costrutti dello SLC e della JS sono di fondamentale importanza per comprendere lo status del benessere lavorativo percepito nel contesto organizzativo analizzato. Soprattutto sono utili a comprendere questi due concetti analizzandone tutte le dimensioni misurabili; ciò permette l'individuazione, la programmazione e la promozione di comportamenti ed iniziative atte al mantenimento ed al miglioramento delle condizioni lavorative dell'individuo e della comunità organizzativa di riferimento, per poter individuare e prevedere anche casi d'insorgenza di disagi a livello individuale e a livello organizzativo per gli *stakeholders* coinvolti nell'ambiente lavorativo preso in analisi. I vari questionari descritti in precedenza permettono la misurazione di diversi aspetti dei due costrutti principali su cui si indaga, ognuno con le sue peculiarità e i suoi limiti di strumento di misurazione. A tal proposito occorre effettuare un confronto approfondito sugli stessi, suddividendoli per il costrutto di riferimento indagato, valutandone i pro e i contro nell'adozione e nella somministrazione di tali strumenti. Valutando tutti i questionari, illustrati in precedenza, incentrati sulla misura del costrutto della soddisfazione lavorativa, è possibile confrontare i seguenti strumenti:

- Il MSQ, come indicato, è un questionario focalizzato sulla misura della soddisfazione lavorativa, che risulta essere robusto ed affidabile per indagare su tale costrutto. Ha anche dei limiti, in quanto è emerso da alcuni studi in cui è stato somministrato che non ha le capacità di cogliere gli aspetti dinamici della JS, legati ai contesti di lavoro recenti, flessibili e con modalità non tradizionali (*smart working*). Ciò può creare delle sovrapposizioni nella misura di alcune dimensioni estrinseche ed intrinseche indagate dallo strumento. In tali circostanze si deve ricorrere ad un'analisi più approfondita, per evitare delle possibili conseguenze sui risultati, come la rindondanza dei dati ottenuti, e

l'influenza dall'auto percezione dei dipendenti e di altri fattori soggettivi esterni sull'indagine svolta (Buitendach & Rothmann, 2009);

- Il JDI, diversamente dal MSQ, è un questionario incentrato sull'indagare molti aspetti della JS, ma presenta anch'esso delle lacune. In primis, analogamente al MSQ, non permette di considerare delle dimensioni moderne legate al lavoro, come la flessibilità oraria o il *Work-Life Balance*; in seconda valutazione si evidenzia un limite significativo nel formato delle risposte, in quanto lo strumento utilizza risposte dicotomiche che potrebbero non cogliere la complessità delle esperienze lavorative, rispetto ad item costruiti con scale Likert più sfumate e specifiche (Kinicki et al., 2002);
- La JSS, che sappiamo essere uno strumento di misurazione più strutturato, in quanto con le dimensioni che lo compongono permettono di indagare il concetto della JS e del benessere organizzativo percepito a livello generale. Esso presenta, analogamente al MSQ, degli svantaggi in termini di non cogliere altri aspetti importanti del benessere lavorativo, oltre che la sovrapposizione di concetti di alcune dimensioni misurate dallo strumento, ed infine una possibile influenza di fattori soggettivi sull'auto percezione degli individui rispondenti nel contesto organizzativo di riferimento (Garcia et al., 2018).

Analizzando singolarmente il costrutto dello SLC, la PSS risulta essere l'unico strumento focalizzato sulla misura dello stress percepito sotto diversi aspetti del costrutto, dimostrando una facilità di somministrazione e di analisi dei risultati. Si possono riscontrare delle lacune a livello di soggettività e di influenza del contesto. In termini di soggettività, la PSS misura lo stress percepito, che è basato sulla valutazione soggettiva di una persona e può non riflettere sempre accuratamente il livello di stress oggettivo che l'individuo sta affrontando; in termini di influenza del contesto, i punteggi della PSS possono variare significativamente in base a fattori contestuali o momentanei, come le esperienze recenti o i fattori ambientali che potrebbero non essere sempre rappresentativi dello stress percepito su un periodo più lungo (Cohen et al., 1983). Un ultimo confronto va effettuato incrociando i tre questionari rimanenti, il JCQ, il COPSOQ I e il COPSOQ II, che risultano essere gli strumenti di misurazione più significativi, poiché offrono una panoramica completa dei vari aspetti psicosociali considerati nei luoghi di lavoro. Sono comunque strumenti efficaci per l'identificazione

dei fattori di rischio dello SLC e la promozione del benessere lavorativo e della JS, indagando in maniera esaustiva entrambi i costrutti presi in analisi. Il JCQ rimane uno degli strumenti più importanti per valutare l'interazione tra le due dimensioni su cui è basato il modello JD-C e la dimensione del supporto sociale, per comprendere meglio il rischio legato allo SLC e alle malattie legate alla mancanza della percezione di benessere nel contesto lavorativo. Essendo focalizzato sull'interazione delle dimensioni del modello JD-C, intesa come la relazione tra il carico di lavoro (domanda) e il margine di manovra decisionale (controllo), lo strumento potrebbe risultare carente nel valutare altri aspetti importanti del lavoro al di fuori delle dimensioni enunciate dal modello (Bell et al., 2017). Oltre a questo limite a livello di contenuto, il JCQ presenta evidenti limiti nelle versioni estese del questionario, che possono essere lunghe e richiedere molto tempo per essere completate, andando di conseguenza ad influire sulla qualità delle risposte fornite; con le versioni più brevi, pur mantenendo le principali dimensioni, questo problema viene ridotto sensibilmente (Baldasseroni et al., 2001). Il COPSQ e il COPSQ II, essendo uno la versione aggiornata dell'altro, possiedono le stesse caratteristiche di base, anche se il COPSQ II, a differenza dello strumento da cui proviene, risulta più articolato e con un approccio più ampio, fornendo una valutazione più completa dei rischi psicosociali del contesto organizzativo in cui viene somministrato. Esso valuta anche aspetti come i conflitti sul lavoro, la violenza, i cambiamenti organizzativi e i giudizi di valore, coprendo un range più ampio di dimensioni che il COPSQ I non prende in considerazione. Il COPSQ I ha una limitazione analoga al JCQ per quanto riguarda la complessità nella versione lunga del questionario, in quanto essa può risultare troppo dettagliata e richiedere molto tempo, soprattutto in contesti non di ricerca; le versioni più brevi rimangono gestibili in contesti pratici che necessitano di una misura rapida e specifica (Kristensen et al., 2005). Un dettaglio molto importante sia del COPSQ che del COPSQ II riguarda la validazione interculturale della traduzione del questionario nel contesto culturale di riferimento, in termini di interpretazione delle dimensioni che li compongono e dell'analisi corretta dei risultati ottenuti. Infatti, anche se tali questionari sono stati tradotti e utilizzati in diversi contesti culturali di riferimento, non sempre sono stati correttamente validati per riflettere le condizioni lavorative locali e mantenere le proprietà psicometriche di partenza (Setti et al., 2017). In base al confronto svolto tra i vari strumenti di misura, il COPSQ II risulta essere il più completo e versatile a misurare i due costrutti presi in analisi, in quanto permette di valutare la multidimensionalità dello SLC e della

soddisfazione lavorativa nel contesto organizzativo oggetto d'indagine e di somministrazione dello strumento. Esso riporta risultati significativi che permettono l'individuazione e l'interpretazione di un ampio spettro di valori misurabili dei due costrutti e delle loro dimensioni, con la possibilità di svolgere una ricerca molto più approfondita, allo scopo di intervenire su di essi, in ottica d'interventi atti a promuovere la JS ed il benessere organizzativo, individuando al tempo stesso delle strategie di prevenzione ed individuazione di eventuali fattori scatenanti dallo SLC e dai disagi organizzativi conseguenti.

3.4 Focus sul Copenhagen Psychosocial Questionnaire II

Il COPSOQ II è lo strumento di misurazione che è risultato essere, tra quelli passati in rassegna nella letteratura della ricerca scientifica nei campi della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, il più versatile e adeguato nella valutazione dei rischi psicosociali in ambito lavorativo. Esso, infatti, rappresenta uno dei più importanti strumenti standardizzati per la valutazione di tali fattori di rischio, essendo stato tradotto in più lingue diverse e riscontrando generalmente una buona affidabilità e coerenza interna (Useche et al., 2019). Diverse versioni del COPSOQ II sono già state validate su diverse figure professionali considerate altamente vulnerabili in termini psicologici e sociali, come l'industria, i servizi sociali, le professioni sanitarie, le aziende di servizi e di trasporto. Esso contiene degli item che fanno riferimento a diversi *stakeholder* dell'ambiente lavorativo, intesi come organizzazione, dipartimento, dipendenti, clienti, permettendo delle analisi a diversi livelli. Nello specifico, esso analizza diversi fattori, dalle richieste generali sul lavoro a quelle più particolari. Tra i diversi fattori analizzati ci sono le richieste emotive, le potenziali fonti dello SLC, le caratteristiche in termini di *Human Resources* (HR) come il sostegno sociale e l'autoefficacia percepita, i fattori di disagio a livello psicologico come la depressione, l'ansia e le possibili insorgenze a livello psicosomatico. Infine, analizza anche le condizioni di benessere e la JS percepita sul proprio lavoro (Baka et al., 2022). È importante tenere conto che il COPSOQ II con le sue sottoscale offre una visione dettagliata e multidimensionale dei rischi psicosociali sul lavoro, rendendolo uno strumento efficace per la ricerca scientifica ed in ambito organizzativo. Fornisce in restituzione dei risultati che permettono la rilevazione di importanti indicatori per la comprensione dei valori dei costrutti indagati. Esso permette una consapevolezza appresa sia all'organizzazione che ai singoli individui rispondenti, per far fronte a contesti potenzialmente stressanti o a situazioni d'insoddisfazione in

ambito lavorativo. Tale strumento può anche essere parte di un approfondimento di un'indagine multi componenziale, finalizzata alla realizzazione di una serie di interventi pratici, con orientamento specifico alla prevenzione dello SLC, all'individuazione di contesti d'insorgenza in ambiti psicologici e organizzativi e al miglioramento del benessere lavorativo percepito, in chiave della promozione della soddisfazione lavorativa nell'organizzazione di riferimento (Setti et al., 2017).

Capitolo 4: LA RICERCA

4.1 Obiettivi ed Ipotesi

Il benessere organizzativo dell'individuo e della collettività dei dipendenti facenti parte di un'organizzazione è uno dei punti salienti e cruciali della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, ed è fulcro di molteplici studi svolti in questi anni per l'individuazione, la comprensione e lo sviluppo di teorie e modelli a sostegno dei fattori di maggiore influenza sul benessere percepito ed effettivo. I due fattori che influenzano maggiormente il benessere organizzativo sono lo stress lavoro-correlato e la soddisfazione lavorativa, che sappiamo essere due costrutti molto articolati, visto che entrambi risultano essere multi-componenziali e definiti su più scale misurabili. Il concetto dello SLC in ambito aziendale è multidimensionale, e diversi modelli e teorie sono state enunciate e prodotte con il solo scopo della comprensione di tale costrutto. Tali modelli analizzano i diversi fattori che influiscono sulla percezione e sulla condizione di stress provato dal singolo individuo e all'interno del clima organizzativo di riferimento (Bamber, 2006), oltre ad individuare i contesti d'insorgenza e le conseguenze derivanti dalle situazioni di stress per la salute intesa a livello fisico, psicologico e sociale. Ciò sia in ottica del singolo individuo che della globalità dell'organizzazione, potendo così valutare delle possibili soluzioni per la pianificazione di interventi mirati a prevenire situazioni potenzialmente stressanti, oltre che individuare possibili contesti d'insorgenza e strategie di prevenzione per i disturbi organizzativi più gravi e conseguenti a tali contesti situazionali (Lloyd & King, 2001). Il concetto di *Job Satisfaction* è punto cardine degli studi scientifici recentemente svolti nel campo della psicologia e nei contesti organizzativi, poiché è un indicatore fondamentale su cui gravano diverse analisi e considerazioni sui fattori influenti nel benessere organizzativo e nella sfera privata, oltre che sulla performance lavorativa, sul clima organizzativo aziendale e sulle dinamiche sociali coinvolte all'interno e all'esterno dell'organizzazione (Victor & Cullen, 1988). Diverse sono le teorie di approfondimento di tale concetto, che dipende e correla in modo significativo con il clima e la cultura organizzativa di cui un individuo fa parte, i quali forniscono ai ricercatori e alle organizzazioni delle linee guida e dei punti fondamentali su cui basarsi per promuovere la ricerca ed investire le proprie risorse allo scopo comune di promuovere ed instaurare un ambiente lavorativo e delle condizioni lavorative favorevoli all'incremento della JS percepita dai dipendenti e dai gruppi nel contesto

aziendale di riferimento (Oleksa-Marewska & Tokar, 2023). Al fine dello svolgimento di uno studio di questi due costrutti in un contesto aziendale, è opportuno prendere in considerazione le componenti e le scale misurabili di entrambi, e per procedere in tal senso nelle varie fasi della ricerca sullo SLC e sulla JS è di normale conseguenza l'individuazione di uno o più strumenti tecnici che permettano di misurare sotto più aspetti possibili entrambi i costrutti, per ottenere dei risultati rappresentativi e aggiornati della situazione organizzativa presente (Rizzi, Fraccaroli & Balducci, 2015). Dalle ricerche pregresse in materia, il procedimento più indicato a tale scopo è lo svolgimento di un'indagine a livello esplorativo nel contesto aziendale che si vuole prendere in analisi, per la quale è opportuno utilizzare come strumento di misurazione un questionario *self-report* che permetta l'analisi e la valutazione dei vari aspetti psicosociali implicati nella definizione dei due costrutti considerati, valutandone le caratteristiche di versatilità, affidabilità e validità dello strumento stesso, che siano efficienti per lo scopo prefissato.

Analogamente ad altri studi effettuati nella letteratura scientifica di riferimento, lo studio che si propone è un'indagine a livello esplorativo dei costrutti precedentemente descritti, suddiviso in come il ruolo dello stress, della fatica e di altri fattori caratterizzanti influiscano sulla percezione del benessere e della soddisfazione lavorativa dei dipendenti. Lo studio è condotto su un campione rappresentativo nel contesto organizzativo a livello locale dell'azienda di Trasporto Pubblico Locale della città metropolitana di Venezia, per poi valutarne i possibili risvolti futuri in termini di attività di prevenzione dello stress e di miglioramento del benessere dei dipendenti. Per la misurazione è stato utilizzato il questionario COPSQ II, in quanto è risultato il più idoneo e adeguato al tipo d'indagine proposta. Le ipotesi sono il poter individuare i fattori di rischio dello SLC e i fattori che influenzano la JS nel campione preso in analisi, andando poi a determinare la situazione attuale secondo le percezioni del clima organizzativo, dello SLC e della soddisfazione lavorativa dei singoli rispondenti e del campione. I risultati ottenuti sono stati analizzati attraverso i confronti in base alla mansione ricoperta, alle caratteristiche anagrafiche ed alle condizioni lavorative di riferimento dei dipendenti, basandosi anche sui risultati delle ricerche precedentemente discusse nella rassegna bibliografica svolta sui costrutti principali analizzati. L'obiettivo prefissato era quello di fornire delle statistiche e delle linee guida attendibili ed utili come base di partenza per una ricerca più approfondita e multi-metodo, valutando anche l'affidabilità e la consistenza interna dello strumento utilizzato. Lo scopo ultimo è

quello di individuare metodi di prevenzione e d'intervento in chiave positiva in un'ottica dedicata alla comprensione dei possibili scenari futuri, in termini di prevenzione dello SLC, della promozione di un clima organizzativo volto alla diminuzione della fatica. L'indagine dei possibili fattori d'insorgenza dello SLC è indispensabile per la programmazione di interventi per la promozione della soddisfazione lavorativa percepita sia a livello individuale che organizzativo, in modo da poter influire anche nei contesti sociali ed extra lavorativi di riferimento.

4.2 Metodo

4.2.1. Partecipanti

Lo studio è stato condotto nell'azienda di trasporto pubblico locale della città metropolitana di Venezia, il cui organico complessivo ammonta a 3.026 dipendenti, di cui 602 (19,9%) sono femmine e 2424 (80,1%) sono maschi; a loro volta l'organico si suddivide per settore di appartenenza (Tabella 4).

Settore Aziendale	N° Dipendenti
UFFICIO (compreso funzionari, dirigenti e ausiliari)	576
NAVIGAZIONE (solo esercizio)	1081
AUTOMOBILISTICO (solo esercizio)	753
COMMERCIALE/CONTROLLO/MANUTENZIONE/MOBILITA'	616
Totale complessivo	3026

Tabella 4 – Suddivisione per settori dei dipendenti dell'azienda di TPL della Città di Venezia

4.2.2. Materiali/Strumenti

Lo svolgimento dell'indagine è stato effettuato sulla ricerca dei costrutti precedentemente approfonditi, mediante l'utilizzo del questionario COPSQ II, versione lunga, il quale è stato tradotto dalla versione originale (Pejtersen et al., 2010). La versione somministrata è strutturalmente composta per analizzare sette dimensioni principali impattanti sulla valutazione dello SLC e della JS percepita:

- Richieste ed esigenze sul lavoro (M_REL);
- Organizzazione del lavoro e contenuti delle mansioni e del lavoro (M_OCL);
- Relazioni interpersonali e leadership (M_RIL);

- Interfaccia e connessioni lavoro-persona (M_ILP);
- Valori sul posto di lavoro (M_VPL);
- Salute e benessere (M_SEB);
- Comportamenti offensivi e cattiva condotta (M_COC).

Le scale analizzate sono suddivise tra 38 sottoscale (riportate in Tabella 7), composte da 128 item complessivi, aventi come opzioni di risposta delle scale Likert da 4 a 6 punti, in base alla domanda posta al rispondente ed al concetto che si vuole indagare, eliminando dalla struttura originale gli item molestie sessuali, violenza fisica e bullismo dalla scala dei comportamenti offensivi, come su richiesta dall'azienda oggetto di studio, in quanto ritenuti troppo invasivi e non opportuni per l'indagine esplorativa svolta. Il questionario è stato implementato sulla piattaforma Qualtrics e distribuito in formato digitale ai dipendenti dell'azienda.

4.3 Procedura

Il reclutamento dei partecipanti è avvenuto mediante la condivisione del link e/o del QR Code del questionario via mail e social media ai dipendenti dell'azienda oggetto di studio, ove i rispondenti hanno provveduto alla compilazione online dello stesso in forma anonima, richiedendo prima della compilazione di procedere con la lettura e l'accettazione del consenso informato al trattamento dei dati per soli fini statistici dell'indagine proposta. La ricerca è stata approvata dal Comitato Etico per la ricerca psicologica dell'Università di Padova (protocollo 511-a). Il tempo in media speso per completare la compilazione è stato di 28 minuti (si tenga presente che il questionario poteva essere interrotto e ripreso dal punto in cui si era arrivati in qualsiasi momento). Hanno aderito alla compilazione del questionario 143 partecipanti, di cui 33 sono stati esclusi per errori in fase di compilazione o di non completamento dell'intera somministrazione dello stesso. L'ampiezza del campione finale di cui sono stati analizzati i dati raccolti è $N = 110$, che corrispondono al 3,6% complessivo della popolazione studiata di riferimento, di cui 33 (30%) femmine e 77 (70%) maschi; i rispondenti sono risultati suddivisi a loro volta per settore di appartenenza e per range di età (meno di 30 anni – maggiore di 60 anni), come in Tabella 5.

Fattori	Tipo	N° di rispondenti
Settore Automobilistico	Conducente Autobus/Tram (esercizio)	33
	Impiegato	20
	Altro	3
Settore Navigazione	Preposto al comando CBTL / Comandante imbarcazioni (esercizio)	27
	Marinaio (esercizio)	17
	Impiegato	7
	Altro	3
Range di età	Meno di 30 anni	11
	30-39 anni	54
	40-49 anni	27
	50-59 anni	15
	Più di 60 anni	3
	Totale	110

Tabella 5 – Suddivisione per settori, mansioni ricoperte e range di età del campione

I risultati ottenuti sono poi stati valutati ed elaborati secondo le seguenti analisi: le correlazioni tra le scale misurate, le tendenze di risposta e le correlazioni di ciascuna scala con le sottoscale che la compongono e le differenze di risposta in base alla mansione aziendale occupata e al sesso dei rispondenti.

4.4 Analisi

Nel paragrafo corrente viene approfondita l'analisi dei dati che è stata condotta a livello informatico con l'uso del software SPSS *Statistics* prodotto dalla *International Business Machines Corporation* (IBM), mediante l'uso della licenza concessa dal Dipartimento di Psicologia Generale (DPG) dell'Università degli Studi di Padova.

L'analisi esplorativa dei dati è stata condotta valutando in primis le correlazioni tra le medie delle scale del questionario, per verificare la coerenza e la consistenza interna dello strumento; la prima ipotesi è trovare dei risultati che siano indicativi a valutare positivamente le due caratteristiche verificate dello strumento, con lo scopo di ritenere le scale siano indicate per l'indagine svolta.

Si prosegue poi con un'analisi statistica della varianza nei valori risultanti delle medie e delle deviazioni standard delle risposte ottenute in tutte le sottoscale, e successivamente la valutazione delle correlazioni tra le sottoscale appartenenti ad ogni scala misurata; la seconda ipotesi è quella di trovare, nelle risposte, delle indicazioni che siano significative per comprendere la percezione dei costrutti dello SLC e della JS percepiti dai lavoratori rispondenti all'interno dell'organizzazione, oltre che delle buone caratteristiche di consistenza e coerenza interna delle scale misurate, valutate mediante i confronti di correlazioni tra le sottoscale che compongono ciascuna delle stesse.

Un ultimo approfondimento viene svolto valutando le tendenze di risposta per ogni scala misurata del campione, ponendo come variabili indipendenti i fattori della mansione svolta e del sesso dei rispondenti nei confronti della variabile dipendente rappresentata dai risultati ottenuti. L'ultima ipotesi formulata è quella di trovare da tale analisi condotta delle differenze significative di risposta influenzate dai due fattori considerati tra i rispondenti dell'organizzazione.

4.5 Risultati

La prima ipotesi è stata analizzata confrontando i coefficienti di correlazione di Pearson delle medie delle scale misurate ottenute dai risultati (Tabella 6), dove i valori con l'asterisco risultano essere valori statisticamente significativi e interessanti per valutare la coerenza e la consistenza interna del questionario, valutando il tipo di correlazione esistente tra le varie scale messe a confronto.

Scale	M_REL	M_OCL	M_RIL	M_ILP	M_VPL	M_SEB	M_COC
Richieste/Esigenze sul lavoro (M_REL)		-0,060	-0,128	0,303*	-0,275*	0,432*	0,443*
Organizzazione del lavoro e contenuti delle mansioni/lavoro (M_OCL)	-0,060		0,571*	0,178	0,416*	-0,237*	-0,285*
Relazioni interpersonali e Leadership (M_RIL)	-0,128	0,571*		0,058	0,681*	-0,292*	-0,308*
Interfaccia/Connessioni Lavoro-Persona (M_ILP)	0,303*	0,178	0,058		-0,164	0,427*	0,191*
Valori sul posto di lavoro (M_VPL)	-0,275*	0,416*	0,681*	-0,164		-0,366*	-0,369*
Salute e benessere (M_SEB)	0,432*	-0,237*	-0,292*	0,427*	-0,366*		0,495*
Comportamenti offensivi / Cattiva Condotta (M_COC)	0,443*	-0,285*	-0,308*	0,191*	-0,369*	0,495*	

Tabella 6 – Correlazioni tra le scale del questionario COPSOQ II

Come si può vedere dalla Tabella 6, quasi tutte le scale sembrano correlare significativamente tra di loro, presupponendo, come da prima ipotesi, una buona caratteristica di consistenza e di coerenza interna dello strumento di misurazione utilizzato per l'indagine. In particolare, si registrano correlazioni positive tra la scala M_REL con le scale M_ILP, M_SEB e M_COC, tra la M_OCL con le scale M_RIL, M_ILP, M_SEB e M_COC, tra la M_RIL con la M_VPL e tra la M_SEB e la M_COC, ad indicare che all'aumento dei valori dei punteggi di risposta delle prime scale considerate, c'è un progressivo aumento nei valori nelle altre ad esse correlate. Per quanto riguarda le correlazioni negative tra le scale M_SEB e M_COC con le scale M_OCL, M_RIL e M_VPL e tra la scala M_REL e la M_VPL, queste indicano che all'aumentare dei valori dei punteggi di risposta delle prime, corrispondono una diminuzione sensibile dei valori delle altre scale correlate ad esse. Le scale M_REL e M_OCL non sembrano correlare tra loro, avendo un basso valore di correlazione in senso inverso risultante, indicando che le risposte fornite nella prima scala non sembrano legate a quelle della seconda. Stesso discorso si può fare per la scala M_ILP, che non correla con le scale M_OCL, M_RIL e M_VPL, mostrando una scarsa affinità della M_ILP con le altre confrontate.

L'analisi dei risultati continua con la seconda ipotesi considerata, valutando le statistiche descrittive delle sottoscale (Tabella 7), riportando per ciascuna sottoscala il n° di item che la costituiscono, il punteggio minimo e massimo assegnato in risposta agli item interni alle sottoscale, oltre che alla media e alla deviazione standard di punteggio dei rispondenti, dati importanti per l'analisi della seconda ipotesi, riportando delle indicazioni che potrebbero essere utili a delineare una probabile fotografia attuale dello SLC e della JS percepita dal campione nell'organizzazione.

Sottoscale	N° item	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Media	DS
Richieste quantitative (M REL)	4	1,50	5,00	3,321	0,827
Ritmo di lavoro (M REL)	3	1,00	4,67	2,127	0,842
Richieste cognitive (M REL)	4	1,00	4,75	2,225	0,657
Richieste Emozionali (M REL)	4	1,00	4,75	2,296	0,921
Esigenze di Nascondere le emozioni (M REL)	3	1,00	5,00	1,791	0,835
Influenza (M OCL)	4	2,00	5,00	3,600	0,685
Possibilità di sviluppo (M OCL)	4	1,25	5,00	2,866	0,920
Variazioni (M OCL)	2	1,00	5,00	3,768	0,913
Significato del lavoro (M OCL)	3	1,00	5,00	2,909	1,115
Impegno sul luogo di lavoro (M OCL)	4	1,25	5,00	3,482	0,990
Prevedibilità (M RIL)	2	1,00	5,00	3,791	0,927
Riconoscimento (M RIL)	3	1,00	5,00	3,203	1,136
Chiarezza del ruolo (M RIL)	3	1,00	5,00	2,027	0,835
Conflitti sul ruolo (M RIL)	4	1,00	4,75	2,927	0,890
Qualità della Leadership (M RIL)	4	1,00	5,00	3,855	1,020
Supporto sociale dai colleghi (M RIL)	3	1,00	5,00	2,617	0,745
Supporto sociale dai supervisori/responsabili (M RIL)	3	1,00	5,00	3,618	0,939
Comunità sociale sul lavoro (M RIL)	3	1,00	4,33	2,139	0,714
Insicurezza del posto di lavoro (precarietà?) (M ILP)	4	1,00	5,00	3,923	0,906
Soddisfazione del lavoro (M ILP)	4	1,50	5,00	2,792	0,711
Conflitto lavoro-famiglia (M ILP)	4	1,00	4,00	2,130	0,820
Conflitto famiglia-lavoro (M ILP)	2	1,00	4,00	3,623	0,764
Fiducia reciproca tra dipendenti/collaboratori (M VPL)	3	1,00	5,00	2,564	0,923
Fiducia nella gestione del lavoro (M VPL)	4	1,25	5,00	3,386	0,830
Giustizia (M VPL)	4	1,50	5,00	3,966	0,880
Inclusività sociale (M VPL)	4	1,00	5,00	2,182	0,887
Percezione della salute in generale (M SEB)	1	1,00	5,00	2,750	0,997
Disturbi del sonno (M SEB)	4	1,00	5,00	3,330	1,028
Esaurimento Psicofisiologico (M SEB)	4	1,00	5,00	2,923	1,010
Stress (M SEB)	4	1,00	5,00	2,943	0,977
Sintomi di depressione (M SEB)	4	1,00	5,00	4,096	0,806
Stress somatico (M SEB)	4	1,00	5,00	3,993	0,817
Stress mentale/cognitivo (M SEB)	4	1,00	5,00	4,005	0,825
Autoefficacia (M SEB)	6	1,00	3,50	2,009	0,582
Minacce di violenza (M COC)	1	1,00	5,00	3,960	1,388
Denigrazione (M COC)	1	1,00	5,00	3,850	1,308
Liti e Conflitti (M COC)	1	1,00	5,00	3,930	1,254
Pettegolezzi e calunnie (M COC)	1	1,00	5,00	4,050	1,259
N	110				

Tabella 7 – Statistiche descrittive dei punteggi delle sottoscale del COPSOQ II. Le sigle si riferiscono alle scale in cui le sottoscale sono incluse.

I dati descrittivi ottenuti in Tabella 7 sembrano suggerire un’alta percezione dello SLC nell’ambito organizzativo, con alti valori delle medie di risposta identificati nelle sottoscale che misurano i fattori di rischio (variazioni, prevedibilità, conflitto famiglia-lavoro, minacce di violenza, denigrazione) e i rischi d’insorgenza di disturbi di varia natura (disturbi del sonno, sintomi di depressione, stress somatico, stress mentale/cognitivo) in conseguenza all’ambiente lavorativo giudicato stressante per i lavoratori. Allo stesso modo, gli alti valori ottenuti nelle sottoscale rappresentative dei fattori d’influenza (influenza, qualità della leadership, supporto sociale dei supervisori/responsabili, insicurezza del posto di lavoro, liti e conflitti, pettegolezzi e calunnie) della soddisfazione lavorativa percepita sembrano indicare una scarsa percezione della stessa dovuta all’ambiente lavorativo percepito come insoddisfacente e poco incentrato alla promozione del benessere individuale e organizzativo percepito.

A seguire vengono poi valutate le correlazioni tra le medie ottenute dai risultati delle sottoscale all’interno della scala che compongono, dove i risultati con l’asterisco risultano essere valori statisticamente significativi per valutare come da seconda ipotesi formulata le proprietà di coerenza e di consistenza interna di ogni scala studiata dallo strumento, valutando il tipo di correlazione esistente tra le varie sottoscale messe a confronto per ognuna di esse.

Richieste/Esigenze sul lavoro (M_REL)					
Sottoscale	M_QD	M_WP	M_CD	M_ED	M_HE
Richieste quantitative (M_QD)		0,303*	0,153	0,07	0,207*
Ritmo di lavoro (M_WP)	0,303*		0,451*	0,609*	0,531*
Richieste cognitive (M_CD)	0,153	0,451*		0,427*	0,367*
Richieste Emozionali (M_ED)	0,07	0,609*	0,427*		0,576*
Esigenze di Nascondere le emozioni (M_HE)	0,207*	0,531*	0,367*	0,576*	

Tabella 8 – Correlazioni tra le sottoscale della scala M_REL

Dai risultati ottenuti in Tabella 8, si può affermare che le sottoscale della scala M_REL correlano tutte positivamente mostrando dei valori del coefficiente di correlazione molto alti tra i confronti analizzati, specie per la M_WP, che ha alti valori di correlazione con tutte le altre. Le correlazioni positive tra le sottoscale M_WP e M_HE con le altre sottoscale della scala M_REL indicano come all’aumentare del ritmo di lavoro e dell’esigenza di nascondere le emozioni, ci sia in corrispondenza un aumento significativo delle richieste quantitative, cognitive ed emozionali. La sottoscala M_QD

non correla significativamente con le sottoscale M_CD e M_ED, mantenendo comunque un coefficiente di correlazione positivo. Tali risultati sembrano indicare un'ottima coerenza e consistenza interna della scala M_REL.

Organizzazione del lavoro e contenuti delle mansioni/lavoro (M_OCL)					
Sottoscale	M_IN	M_PD	M_VA	M_MW	M_CW
Influenza (M_IN)		0,451*	0,164	0,465*	0,354*
Possibilità di sviluppo (M_PD)	0,451*		0,413*	0,648*	0,455*
Variazioni (M_VA)	0,164	0,413*		0,356*	0,403*
Significato del lavoro (M_MW)	0,465*	0,648*	0,356*		0,731*
Impegno sul luogo di lavoro (M_CW)	0,354*	0,455*	0,403*	0,731*	

Tabella 9 – Correlazioni tra le sottoscale della scala M_OCL

I valori identificati in Tabella 9 ci indicano che la scala M_OCL potrebbe avere un'ottima consistenza e coerenza interna tra le proprie sottoscale, riportando degli alti e significativi valori di correlazione positiva tra le stesse, tranne che per il confronto tra le sottoscale M_IN e M_VA, che comunque mantengono un coefficiente di correlazione positivo. Le correlazioni positive tra le sottoscale M_PD, M_MW e M_CW con le sottoscale M_IN e M_VA permettono di vedere come ad un incremento delle possibilità di sviluppo, di significato del lavoro e d'impegno sul luogo di lavoro ci sia un sensibile aumento di percezione d'influenza e di variazioni sull'organizzazione e sui contenuti del proprio lavoro.

Relazioni interpersonali e Leadership (M_RIL)								
Sottoscale	M_PR	M_RE	M_CL	M_CO	M_QL	M_SC	M_SS	M_SW
Prevedibilità (M_PR)		0,524*	0,353*	-0,383*	0,584*	0,113	0,517*	0,033
Riconoscimento (M_RE)	0,524*		0,326*	-0,405*	0,626*	0,14	0,680*	0,251*
Chiarezza del ruolo (M_CL)	0,353*	0,326*		-0,189*	0,226*	0,138	0,239*	0,120
Conflitti sul ruolo (M_CO)	-0,383*	-0,405*	-0,189*		-0,357*	-0,12	-0,313*	-0,081
Qualità della Leadership (M_QL)	0,584*	0,626*	0,226*	-0,357*		0,121	0,786*	0,147
Supporto sociale dai colleghi (M_SC)	0,113	0,14	0,138	-0,12	0,121		0,219*	0,476*
Supporto sociale dai supervisori/responsabili (M_SS)	0,517*	0,680*	0,239*	-0,313*	0,786*	0,219*		0,091
Comunità sociale sul lavoro (M_SW)	0,033	0,251*	0,12	-0,081	0,147	0,476*	0,091	

Tabella 10 – Correlazioni tra le sottoscale della scala M_RIL

I risultati ottenuti per la scala M_RIL (Tabella 10) permettono di verificare che la maggior parte delle sottoscale che la compongono correlano tutte positivamente, mostrando dei valori di coefficienti di correlazione importanti nei loro confronti interni. In particolare, le correlazioni positive tra le sottoscale M_PR, M_RE, M_QL e M_SS indicano come ad un aumento della prevedibilità e del riconoscimento ci siano degli incrementi di valore in corrispondenza di migliori percezioni della qualità della leadership e del supporto sociale dai supervisori. Le sottoscale M_SC e M_SW non correlano significativamente quasi con nessuna scala, se non nel confronto tra di loro, dove si nota un valore del coefficiente di correlazione alto in senso positivo. A differenza delle altre sottoscale, i risultati ottenuti indicano che la M_CO correla in modo inverso con le altre sottoscale della scala analizzata, ad indicazione che ad una maggiore presenza di conflitti sul ruolo siano legate delle diminuzioni di prevedibilità, riconoscimento e di chiarezza del ruolo, e di una più scarsa percezione della qualità della leadership e del supporto sociale dai propri responsabili. Queste indicazioni ci permettono di valutare una probabile buona consistenza interna della scala, con una possibile rivalutazione della coerenza interna dovuta alle sottoscale non correlate con le altre (M_SC e M_SW).

Interfaccia/Connessioni Lavoro-Persona (M_ILP)				
Sottoscale	M_JI	M_JS	M_WF	M_FW
Insicurezza del posto di lavoro (precarietà?) (M_JI)		-0,117	0,104	0,113
Soddisfazione del lavoro (M_JS)	-0,117		-0,370*	0,03
Conflitto lavoro-famiglia (M_WF)	0,104	-0,370*		0,238*
Conflitto famiglia-lavoro (M_FW)	0,113	0,03	0,238*	

Tabella 11 – Correlazioni tra le sottoscale della scala M_ILP

I risultati ottenuti per la scala M_ILP (Tabella 11) ci indicano che le sottoscale correlano tutte in modo diverso, risultando significative nei soli confronti tra la M_WF e la M_JS, in senso inverso, e sempre tra la M_WF e la M_FW, in senso positivo. Nello specifico, all'aumentare della percezione della soddisfazione lavorativa, corrisponde una minore probabilità di conflitti tra l'ambito lavorativo e quello familiare, e all'aumentare della probabilità di conflitti dall'ambito lavorativo su quello della famiglia, corrisponde un sensibile incremento di riversare i conflitti nel senso opposto

dall'ambito familiare su quello lavorativo. Gli altri confronti non risultano essere correlazioni significative per la scala studiata. Tali indicazioni ci suggeriscono che questa scala mostra discrete proprietà di consistenza e coerenza interna.

Valori sul posto di lavoro (M_VPL)				
Sottoscale	M_TE	M_TM	M_JU	M_SI
Fiducia reciproca tra dipendenti/collaboratori (M_TE)		0,361*	0,371*	0,154
Fiducia nella gestione del lavoro (M_TM)	0,361*		0,685*	0,305*
Giustizia (M_JU)	0,371*	0,685*		0,291*
Inclusività sociale (M_SI)	0,154	0,305*	0,291*	

Tabella 12 – Correlazioni tra le sottoscale della scala M_VPL

I coefficienti risultanti delle correlazioni tra le sottoscale della scala M_VPL (Tabella 12) sembrano indicare delle ottime caratteristiche di coerenza e consistenza interna della stessa, in quanto tutte le sottoscale correlano significativamente in senso positivo tranne che per il confronto tra le sottoscale M_TE e M_SI, che comunque mantengono un valore di correlazione positivo. Le correlazioni positive tra le sottoscale M_TM e M_JU con le sottoscale M_TE e M_SI evidenziano come, all'aumento della fiducia nella gestione del lavoro e della giustizia percepita, ci sia un corrispettivo aumento della percezione di fiducia reciproca tra collaboratori e di inclusività sociale.

Salute e benessere (M_SEB)								
Sottoscale	GH1	M_SL	M_BO	M_ST	M_DS	M_SO	M_CS	M_SE
Percezione della salute in generale (GH1)		-0,363*	-0,308*	-0,224*	-0,205*	-0,385*	-0,361*	0,130
Disturbi del sonno (M_SL)	-0,363*		0,654*	0,633*	0,533*	0,551*	0,598*	-0,018
Esaurimento Psicofisiologico (M_BO)	-0,308*	0,654*		0,721*	0,564*	0,573*	0,522*	-0,149
Stress (M_ST)	-0,224*	0,633*	0,721*		0,619*	0,645*	0,527*	0,004
Sintomi di depressione (M_DS)	-0,205*	0,533*	0,564*	0,619*		0,690*	0,637*	-0,198*
Stress somatico (M_SO)	-0,385*	0,551*	0,573*	0,645*	0,690*		0,668*	-0,034
Stress mentale/cognitivo (M_CS)	-0,361*	0,598*	0,522*	0,527*	0,637*	0,668*		-0,026
Autoefficacia (M_SE)	0,130	-0,018	-0,149	0,004	-0,198*	-0,034	-0,026	

Tabella 13 – Correlazioni tra le sottoscale della scala M_SEB

Le proprietà di coerenza e consistenza interna della scala M_SEB sembrano verificate dai dati ottenuti in Tabella 13. La maggior parte delle sottoscale correlano positivamente, mostrando dei valori di coefficienti di correlazione importanti tra i confronti tra le sottoscale interne. In particolare, le correlazioni positive tra le sottoscale

M_SL, M_BO, M_ST, M_DS, M_SO e M_CS indicano come all'aumentare dei punteggi di percezione di stress, sia somatico che cognitivo corrispondano anche aumenti di valore nella percezione di disturbi del sonno, sintomi depressivi ed esaurimento psicofisiologico. L'item GH1 è l'unico che correla inversamente nei confronti di tutte le altre sottoscale analizzate della scala, in quanto ad alti valori in risposta della percezione della salute in generale per logica corrispondano basse percezioni di disturbi del sonno, esaurimento, stress e sintomi di depressione. La sottoscala M_SE non correla significativamente quasi con nessuna scala, se non con la M_DS, dove i valori del coefficiente indicano una correlazione inversa tra le due sottoscale, ad indicazione che a un aumento della percezione di autoefficacia, c'è una diminuzione della percezione di sintomi depressivi. Questi dati ci permettono di concludere che probabilmente l'autoefficacia percepita non è coerente con le altre sottoscale misurate.

Comportamenti offensivi / Cattiva Condotta (M_COC)				
Sottoscale	TV	UT	CQ	GS
Minacce di violenza (TV)		0,740*	0,663*	0,311*
Denigrazione (UT)	0,740*		0,670*	0,433*
Liti e Conflitti (CQ)	0,663*	0,670*		0,397*
Pettegolezzi e calunnie (GS)	0,311*	0,433*	0,397*	

Tabella 14 – Correlazioni tra gli item della scala M_COC

I risultati della Tabella 14 ci permettono di evidenziare l'elevata consistenza e coerenza interna della scala M_COC, in quanto tutti gli item che la compongono correlano positivamente tra di loro con alti valori di coefficiente di correlazione. Nello specifico, è possibile vedere come all'incremento dei punteggi indicanti situazioni di minacce di violenza e denigrazione, ci sia un aumento dei punteggi di pari misura di situazioni di liti e conflitti o di percezione di pettegolezzi e di calunnie.

In ultima analisi, per ogni scala è stata eseguita una ANOVA con 2 variabili indipendenti, la variabile Sesso (a due livelli M vs. F) e la variabile Mansione a 7 livelli, sulla variabile dipendente punteggio complessivo. Il fattore mansione è risultato significativo per le scale M_REL ($F(6.97)=3,56$; $p=0,003$), M_OCL ($F(6.97)= 3,41$; $p=0,004$), M_RIL ($F(6.97)= 3,68$, $p= 0,002$), M_VPL ($F(6.97)=3,34$, $p=0,005$) e M_COC ($F(6.97)=4,08$, $p=0,001$). Né il fattore Sesso né l'interazione tra i due fattori

sono risultati significativi in nessuna delle scale analizzate, discostandosi parzialmente dall'ipotesi considerata.

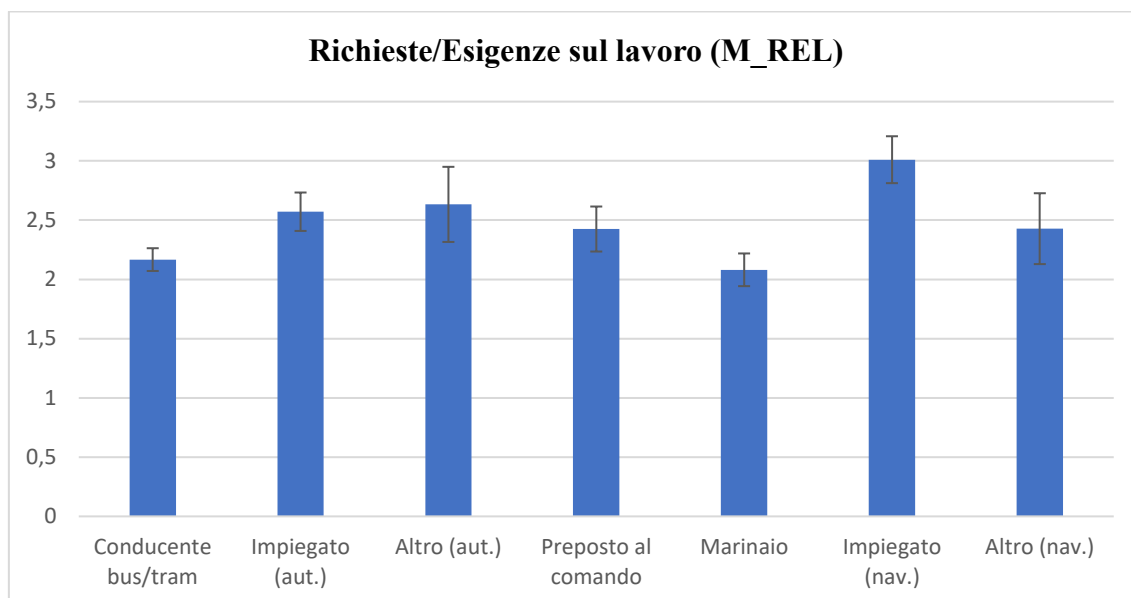


Figura 8 – Tendenze di risposta della scala M_REL in base al fattore Mansione

In una prima analisi del grafico della scala M_REL (Figura 8) si nota che le figure impiegatizie hanno maggiori valori di media in risposta per le richieste sul lavoro rispetto alle altre mansioni dei rispondenti. I confronti a coppie a posteriori, ottenuti con il metodo di Bonferroni e riportati nella Tabella 15, ci permettono di osservare che nel campione di riferimento ci siano delle differenze di risposta significative tra la mansione impiegato nel settore della navigazione e le figure d'esercizio del conducente dell'autobus/tram e del marinaio, ad indicarci verosimilmente che le richieste e i carichi di lavoro dell'impiegato siano maggiori di quelle del conducente e del marinaio.

Richieste/Esigenze sul lavoro (M_REL)							
Mansione ricoperta	CAT(A)	I(A)	A(A)	PC(N)	M(N)	I(N)	A(N)
Conducente Autobus/Tram (CAT(A)) (n=33)							
Impiegato (Automobilistico) (I(A)) (n=20)	0,722						
Altro (Automobilistico) (A(A)) (n=3)	1	1					
Preposto al comando (PC(N)) (n=27)	1	1	1				
Marinaio (M(N)) (n=17)	1	0,495	1	1			
Impiegato (Navigazione) (I(N)) (n=7)	0,005*	1	1	0,749	0,004*		
Altro (Navigazione) (A(N)) (n=3)	1	1	1	1	1	1	

Tabella 15 – Confronti post hoc sulle differenze di risposta per mansione della scala M_REL con correzione di Bonferroni

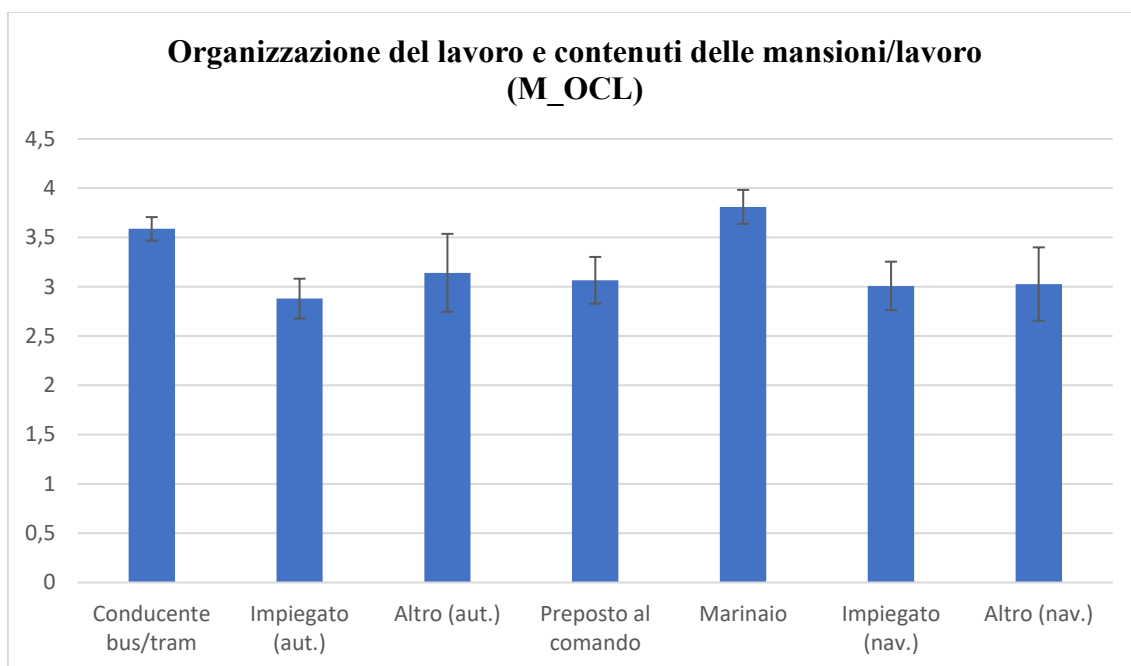


Figura 9 – Tendenze di risposta della scala M_OCL in base al fattore Mansione

Il grafico della scala M_OCL (Figura 9) mostra alla prima apparenza che le figure d'esercizio del conducente bus/tram e del marinaio hanno maggiori valori di media in risposta per l'organizzazione del lavoro e dei contenuti delle mansioni rispetto alle mansioni impiegatizie. I confronti a posteriori (vedi Tabella 16) ci confermano la sola significatività delle differenze di risposta tra la figura dell'impiegato del settore automobilistico e del marinaio, permettendoci di indicare una possibile percezione maggiore di stress e di insoddisfazione lavorativa della figura dell'impiegato, dovuta ad una probabile scarsa gestione dell'organizzazione e dei contenuti della mansione nell'ambiente lavorativo di riferimento, rispetto a quello del marinaio, considerato un ambiente più affabile e meno condizionato da aspettative e fattori di rischio in senso organizzativo.

Organizzazione del lavoro e contenuti delle mansioni/lavoro (M_OCL)							
Mansione ricoperta	CAT(A)	I(A)	A(A)	PC(N)	M(N)	I(N)	A(N)
Conducente Autobus/Tram (CAT(A)) (n=33)							
Impiegato (Automobilistico) (I(A)) (n=20)	0,068						
Altro (Automobilistico) (A(A)) (n=3)	1	1					
Preposto al comando (PC(N)) (n=27)	1	1	1				
Marinaio (M(N)) (n=17)	1	0,014*	1	0,263			
Impiegato (Navigazione) (I(N)) (n=7)	0,774	1	1	1	0,187		
Altro (Navigazione) (A(N)) (n=3)	1	1	1	1	1	1	

Tabella 16 – Confronti post hoc sulle differenze di risposta per mansione della scala M_OCL con correzione di Bonferroni

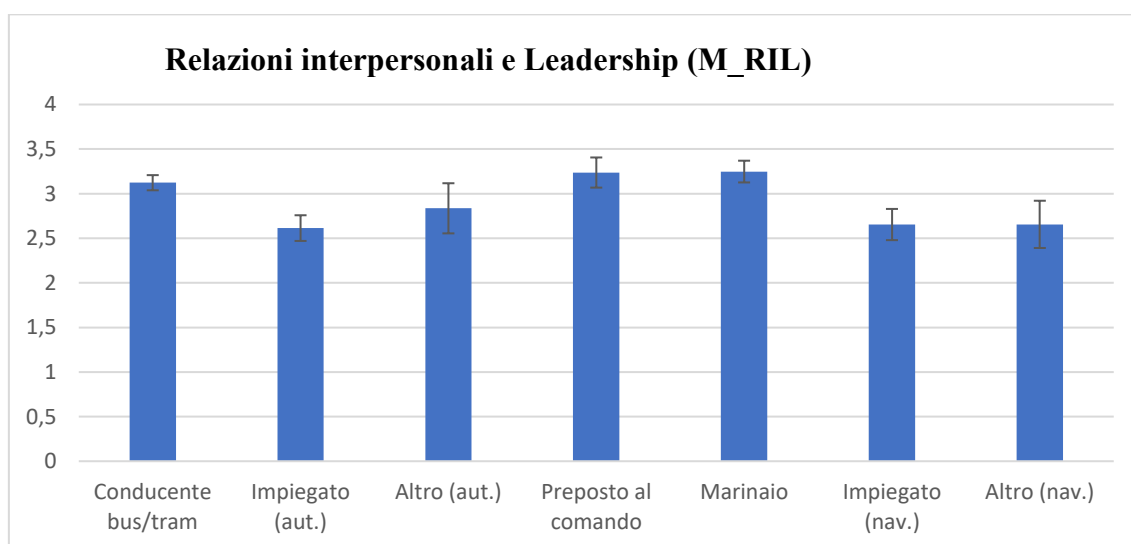


Figura 10 – Tendenze di risposta della scala M_RIL in base al fattore Mansione

Il grafico della scala M_RIL (Figura 10) permette di vedere come le figure d'esercizio abbiano i più alti valori di media in risposta per le relazioni interpersonali e di leadership rispetto alle altre mansioni organizzative oggetto d'analisi. L'analisi dei dati ottenuti in Tabella 17 specifica come le differenze di risposta siano significative solo nel confronto tra l'impiegato nel settore automobilistico e il marinaio, suggerendo un contesto sociale poco inclusivo nei rapporti con i colleghi e i propri superiori e la percezione di una scarsa relazione di fiducia riposta nella leadership dall'impiegato nel contesto lavorativo di riferimento.

Relazioni interpersonali e Leadership (M_RIL)							
Mansione ricoperta	CAT(A)	I(A)	A(A)	PC(N)	M(N)	I(N)	A(N)
Conducente Autobus/Tram (CAT(A)) (n=33)							
Impiegato (Automobilistico) (I(A)) (n=20)	0,063						
Altro (Automobilistico) (A(A)) (n=3)	1	1					
Preposto al comando (PC(N)) (n=27)	1	0,127	1				
Marinaio (M(N)) (n=17)	1	0,024*	1	1			
Impiegato (Navigazione) (I(N)) (n=7)	0,377	1	1	0,388	0,137		
Altro (Navigazione) (A(N)) (n=3)	1	1	1	1	0,955	1	

Tabella 17 – Confronti post hoc sulle differenze di risposta per mansione della scala M_RIL con correzione di Bonferroni

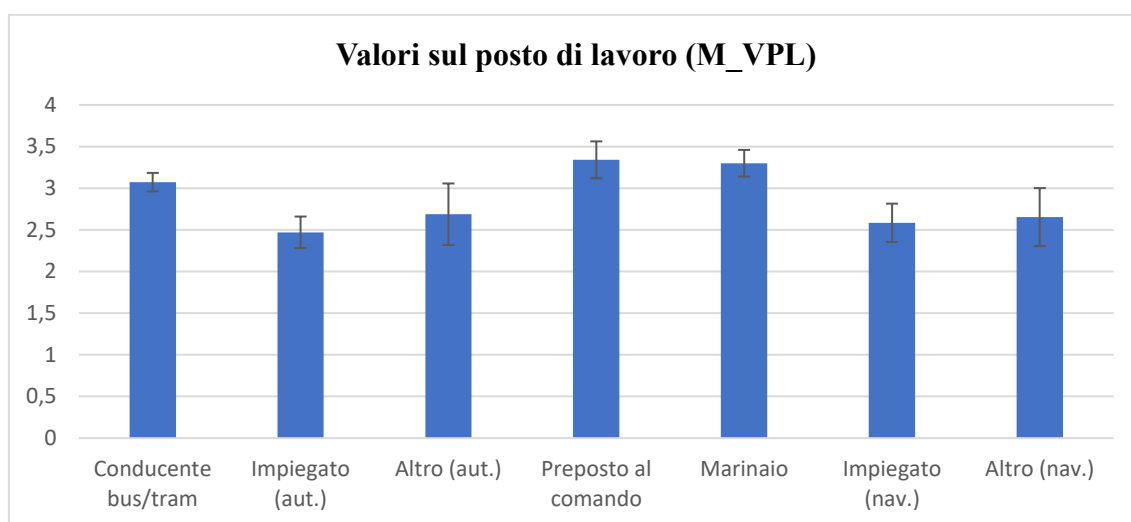


Figura 11 – Tendenze di risposta della scala M_VPL in base al fattore Mansione

Il grafico della scala M_VPL (Figura 11) mostra il fattore mansione risulta essere significativo per le differenze tra le mansioni d'esercizio e quelle impiegatizie, con valori di risposta in media più alte per i valori sul posto di lavoro per le prime rispetto che per le seconde. I risultati dei confronti a posteriori riportati in Tabella 18 evidenziano la sola significatività delle differenze di risposta tra il marinaio e l'impiegato automobilistico, suggerendo come ci sia una più probabile scarsa relazione di fiducia tra colleghi e scarsa percezione di giustizia nell'ambiente impiegatizio rispetto a quello del marinaio, con maggiori rischi di isolamento sociale per la figura dell'impiegato.

Valori sul posto di lavoro (M_VPL)							
Mansione ricoperta	CAT(A)	I(A)	A(A)	PC(N)	M(N)	I(N)	A(N)
Conducente Autobus/Tram (CAT(A)) (n=33)							
Impiegato (Automobilistico) (I(A)) (n=20)	0,149						
Altro (Automobilistico) (A(A)) (n=3)	1	1					
Preposto al comando (PC(N)) (n=27)	1	0,074	1				
Marinaio (M(N)) (n=17)	1	0,024*	1	1			
Impiegato (Navigazione) (I(N)) (n=7)	1	1	1	0,418	0,259		
Altro (Navigazione) (A(N)) (n=3)	1	1	1	1	1	1	

Tabella 18 – Confronti post hoc sulle differenze di risposta per mansione della scala M_VPL con correzione di Bonferroni

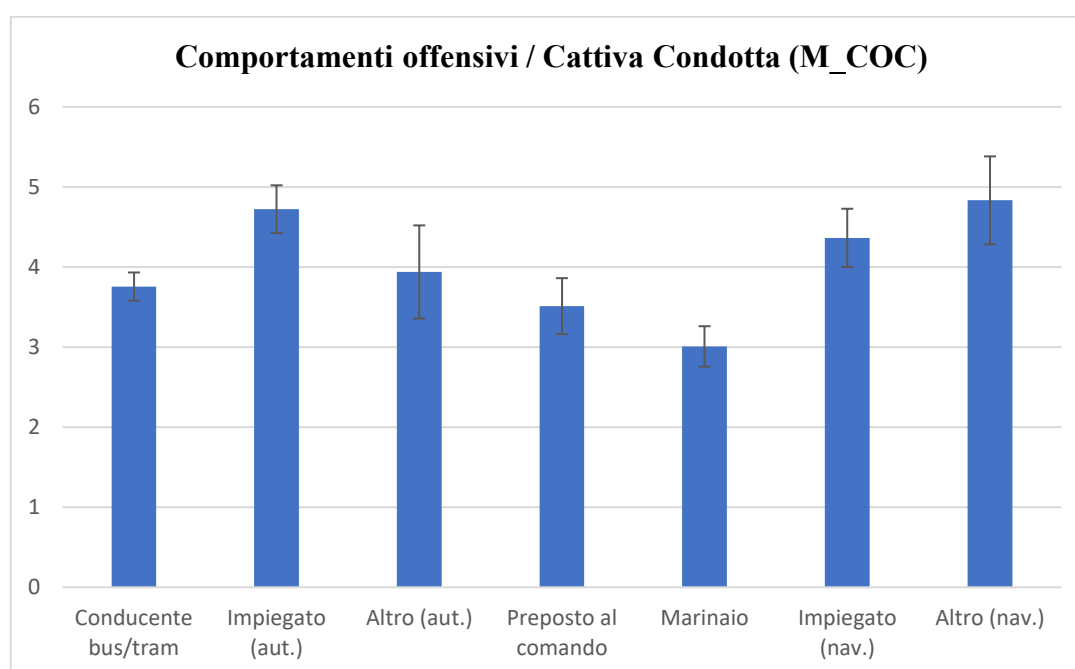


Figura 12 – Tendenze di risposta della scala M_COC in base al fattore Mansione

Il grafico della scala M_COC (Figura 12) mostra come apparentemente il fattore mansione risulti significativo con un valore in media di risposta più alti nelle figure impiegatizie, rispetto che nelle altre mansioni organizzative. I risultati ottenuti dai confronti a posteriori (Tabella 19) sottolineano come sia statisticamente significativo il solo confronto tra le differenze di risposta dell'impiegato automobilistico e il marinaio. Tale confronto ci suggerisce che il marinaio sia più esposto rispetto all'impiegato ad un ambiente lavorativo stressante, dove con ogni probabilità si è continuamente esposti a maggiori minacce di violenza, denigrazioni sociali, litigi e pettegolezzi di varia natura.

Comportamenti offensivi / Cattiva Condotta (M_COC)							
Mansione ricoperta	CAT(A)	I(A)	A(A)	PC(N)	M(N)	I(N)	A(N)
Conducente Autobus/Tram (CAT(A)) (n=33)							
Impiegato (Automobilistico) (I(A)) (n=20)	0,13						
Altro (Automobilistico) (A(A)) (n=3)	1	1					
Preposto al comando (PC(N)) (n=27)	1	0,204	1				
Marinaio (M(N)) (n=17)	0,359	<,001*	1	1			
Impiegato (Navigazione) (I(N)) (n=7)	1	1	1	1	0,059		
Altro (Navigazione) (A(N)) (n=3)	1	1	1	0,947	0,068	1	

Tabella 19 – Confronti post hoc sulle differenze di risposta per mansione della scala M_COC con correzione di Bonferroni

4.6 Discussione

L'analisi statistica condotta sui punteggi ottenuti è risultata esaustiva per la formulazione di alcune considerazioni in linea con le ipotesi formulate di partenza, permettendo una possibile coerenza tra gli studi svolti in precedenza nella letteratura di ricerca in campo psicologico con l'indagine esplorativa condotta. È stato possibile svolgere numerose analisi sui risultati raccolti, sebbene il campione indagato sia comunque un numero marginale rispetto all'organico aziendale complessivo. Partendo dalla prima ipotesi considerata, dalle correlazioni risultanti è possibile osservare come la scala delle richieste sul lavoro correli positivamente con le scale dell'interfaccia lavoro-persona, della salute e benessere e dei comportamenti offensivi/cattiva condotta. I valori risultanti indicano che a maggiori e più pressanti richieste sul lavoro è possibile associare problemi derivanti dalle relazioni coi colleghi e con i propri supervisori. Conseguentemente, ci potrebbe essere un aumento delle problematiche riguardanti la salute e una maggiore percezione di stress, oltre che di un'elevata insoddisfazione lavorativa, con conseguenti aumenti di conflitti, pettegolezzi e atti denigratori tra i dipendenti nel contesto sociale ed organizzativo. Analogamente, la correlazione inversa tra le richieste sul lavoro e i valori sul posto di lavoro indica un possibile calo dei principi e dei valori del dipendente in un contesto organizzativo stressante e sovraccaricato dai compiti e un peggioramento della qualità del lavoro (Tabella 6). Tali confronti correlazionali tra le scale risultati di valore significativo permettono di verificare la prima ipotesi, in quanto risultano essere dei buoni indici per presupporre una buona coerenza tra le scale studiate e una buona consistenza interna dello strumento di misura utilizzato, specialmente per studiare i fattori di SLC e JS percepiti dai rispondenti.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi, le statistiche descrittive dei risultati ottenuti dal calcolo della varianza per ogni sottoscala permettono di studiare come sono percepiti lo SLC e la soddisfazione lavorativa all'interno del campione, che in base alle risposte pervenute si delineano dei valori significativi nei principali fattori di rischio di stress e di influenza sulla soddisfazione lavorativa. Le sottoscale come l'influenza, l'impegno e la prevedibilità dei cambiamenti sul proprio lavoro, la qualità della leadership, l'insicurezza del posto di lavoro, la giustizia lavorativa, i sintomi depressivi, lo stress, sia a livello somatico che mentale risultano avere alti valori di risposta. Ciò indica che i rispondenti probabilmente lavorano in un contesto aziendale stressante, con possibili insorgenze di disturbi e problematiche legate alla salute degli individui, oltre che indicativamente in un ambito che non promuove la soddisfazione lavorativa ed il benessere percepito in generale (Tabella 7). A seguito di tali presupposti, i risultati ottenuti tra le correlazioni confrontate in ogni scala tra le sue sottoscale di riferimento, permettono di verificare una possibile buona consistenza e una buona validità interna delle scale oggetto di misura, presupponendo che i risultati rilevati nelle statistiche precedenti possano rispettare la reale situazione di percezione dello SLC e della JS nell'organizzazione. Tale considerazione risulta rispettata in termini di coerenza interna e di consistenza interna per le scale M_REL, M_OCL, M_VPL e M_COC, con significative correlazioni tutte positive tra le sottoscale che le compongono (Tabelle 8, 9, 11, 14). Nella scala M_RIL invece risulta la sottoscala dei conflitti sul ruolo (M_CO) con correlazione inversa rispetto a tutte le altre, valori che, essendo significativi, comunque non minano la consistenza né la coerenza interna della scala di appartenenza, anzi indicano correttamente che ad un aumento di tali conflitti e insicurezze, c'è una percezione inversa in corrispondenza delle altre sottoscale misurate nella scala delle relazioni interpersonali e di leadership (Tabella 10). Le scale M_ILP e M_SEB mostrano dei buoni valori di consistenza e di coerenza interna tra le loro sottoscale d'appartenenza, tranne per la sottoscala insicurezza del posto di lavoro (M_JI) per la scala M_ILP (Tabella 12) e della sottoscala autoefficacia (M_SE) per la scala M_SEB (Tabella 13), che non correlano significativamente con quasi nessuna delle altre sottoscale che le compongono. Andrebbe valutato, a seguito di ulteriori somministrazioni anche a campioni più di spessore, l'opportunità di mantenere o togliere tali sottoscale dallo strumento di misurazione.

In considerazione dell'ultima ipotesi, a differenza di quanto era stato precedentemente formulato, soltanto la mansione svolta è risultata significativa per la

maggior parte delle scale, in quanto il sesso dei rispondenti non influenza significativamente le differenze di risposta nelle scale analizzate. Valutando le tendenze di risposta ottenute nei grafici e in ogni tabella con i confronti a posteriori si nota una sensibile differenza in media dei punteggi ottenuti, specie tra i ruoli dell'esercizio e del settore impiegatizio, poiché probabilmente essi sono influenzati dalle caratteristiche del loro ambiente lavorativo di riferimento. Le analisi più approfondite, condotte sui confronti tra le mansioni, hanno permesso di trovare delle differenze di risposta specificamente solo per alcuni ruoli ricoperti dai rispondenti:

- Per la scala M_REL (Figura 8) le differenze di risposta più sensibili risultano tra le mansioni del conducente autobus/tram (n=33) e marinaio (n=17) nei confronti dell'impiegato nel settore della navigazione (n=7), che possono essere valori indicativi di maggiori richieste e di esigenze sulla mole di lavoro svolto dall'impiegato, a differenza di quelle richieste dai compiti delle altre due mansioni, che potrebbero risultare più automatizzate e monotone (Tabella 15); Tuttavia, considerando le diverse ampiezze del campione per le tre mansioni, sarebbe necessario una maggior ampiezza del campione per la mansione dell'impiegato per poter determinare l'effettiva mole di lavoro e di richieste attribuite a tale ruolo, con la finalità di restituire un più preciso confronto con le altre due mansioni analizzate;
- Per le scale M_OCL, M_RIL, M_VPL e M_COC (Figure 9, 10, 11, 12) le differenze tra la mansione del marinaio (n=17) e dell'impiegato nel settore automobilistico (n=20) sono risultate quelle più evidenti. Dalle analisi risultano maggiori mancanze di organizzazione del lavoro, di relazioni interpersonali tra colleghi e superiori e di qualità della leadership e dei valori sul posto di lavoro per l'impiegato. Il marinaio indicativamente ha una percezione di un ambiente lavorativo più pesante e stressante rispetto a quello dell'impiegato, a causa di una probabile frequenza maggiore di litigi, calunnie e pettegolezzi, atti denigratori e minacce di violenza per i rispondenti nei confronti dei colleghi, dei superiori e dell'utenza che usufruisce dei mezzi di trasporto pubblico lagunare (Tabelle 16, 17, 18,19).

Un'analisi più ricca di informazioni, con delle maggiori evidenze tra le tendenze di risposta in funzione della mansione occupata dai rispondenti, sarebbe potuta derivare da un ampliamento dei rispettivi campioni delle altre mansioni oggetto d'analisi, permettendo una rappresentatività più incisiva nei diversi confronti dei risultati ottenuti nelle diverse scale del questionario.

Conclusioni

L'analisi dei dati ottenuti permette di affermare che l'indagine condotta evidenzia come lo strumento possa essere utile per determinare, a livello indicativo, le percezioni dei fattori oggetto della ricerca, permettendo di definire una base di partenza utile ad ulteriori approfondimenti sui due costrutti nell'organizzazione. Al contempo, lo strumento avrebbe potuto permettere, con le dovute accortezze, di valutare propriamente le proprietà di validità dello stesso, oltre che di una verifica sugli effetti correlazionali per la valutazione delle proprietà di consistenza e di coerenza interna delle scale e delle sottoscale che le compongono. Nonostante i risultati significativi, questa ricerca presenta alcuni limiti che devono essere considerati. In primis il campione oggetto dell'analisi, sebbene adeguato a fornire indicazioni preliminari, potrebbe non essere rappresentativo dell'intera organizzazione, limitando la generalizzabilità dei risultati. Nello specifico, la diversa copertura in termini di numerosità dei rispondenti appartenenti alle diverse mansioni analizzate non ha permesso di rappresentare propriamente le diverse categorie oggetto dell'indagine. Oltre a ciò, essendo stati svolti dei confronti dei risultati a livello prettamente correlazionale, questa ricerca consente di stabilire solo limitatamente le relazioni causali principali tra alcune delle scale studiate per i costrutti presi in analisi, grazie alla riscontrata significatività del fattore della mansione lavorativa svolta dai rispondenti.

È possibile identificare graficamente come ci siano delle differenze dovute agli ambiti d'esercizio e impiegatizio, dovute principalmente agli ambienti lavorativi in cui operano, che sono nettamente diversi tra loro, e ai compiti svolti e alle responsabilità di ciascuna mansione risultata significativa. I confronti a posteriori hanno permesso di evidenziare le differenze specifiche di risposta per ciascuna scala. La mancanza di una maggiore numerosità di rispondenti in alcune delle mansioni oggetto di confronto non ha permesso di valutare con precisione tutte le differenze di risposta per ogni singolo ruolo svolto in azienda in tutte le scale misurate del campione. Una maggiore ampiezza del campione in ogni mansione avrebbe permesso d'ottenere risultati più dettagliati nella valutazione tra le differenze tra gli ambiti e le singole figure aziendali dell'organizzazione.

In tutto ciò, è importante non dimenticare di prendere in considerazione anche come la desiderabilità sociale e la percezione soggettiva dei costrutti da parte dei

rispondenti potrebbero influenzare le risposte, modificando le valutazioni e le analisi rispetto alle scale misurate dallo strumento somministrato. A tale scopo, sarebbe necessario ingrandire il campione di riferimento in percentuale all'organico aziendale complessivo, procedendo con un approfondimento a livello sperimentale, mediante la conduzione di uno studio longitudinale nel tempo sui dipendenti dell'organizzazione, sicuramente più impegnativo in ottica dei costi e dei tempi sperimentali. Ciò risulterebbe efficace e specifico per osservare tutti i fattori influenti nella definizione dello SLC e della JS percepita a livello aziendale.

In ottica di scenari e sviluppi futuri, l'indagine esplorativa condotta potrebbe aprire alla considerazione di diverse opportunità interessanti di pianificazione di interventi nel contesto aziendale, organizzando delle campagne ad hoc a livello di informazione e formazione del personale sugli aspetti dello stress lavoro-correlato e della soddisfazione lavorativa, intesi come spiegazione dei concetti e dei vari fattori di rischio per lo SLC e d'influenza per il benessere organizzativo e la JS. Il focus su questi aspetti, mediante l'uso di esempi pratici ed indicativi, anche differenziati in base alla mansione svolta, al sesso e anche ad altri fattori anagrafici del personale aziendale, permetterebbe di spiegare a livello informativo quali sono le conseguenze negative sulla salute. Ciò permetterebbe anche l'individuazione dei contesti d'insorgenza dei disturbi, sia a livello fisico che psicologico, nel contesto dell'organizzazione. Inoltre, risulterebbe di sicura efficacia il proporre delle attività di gruppo volte a rinforzare il clima organizzativo, i contesti sociali interni all'azienda tra colleghi e supervisori, oltre che alla promozione del senso d'appartenenza all'azienda e del benessere organizzativo, migliorando le condizioni di lavoro sotto tutti gli aspetti fondamentali per la prevenzione dello SLC e per l'aumento del livello di JS percepita.

BIBLIOGRAFIA

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115

Baldasseroni, A.; Camerino, D.; Cenni, P.; Cesana, G.C.; Fattorini, E.; Ferrario, M.; Mariani, M. & Tartaglia, R. (2001). La valutazione dei fattori psicosociali: proposta della versione italiana del Job Content Questionnaire. *Fogli d'informazione ISPESL*, 3, 1-29.

Balducci, C. & Fraccaroli, F. (2019). Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni Future. *Giornale Italiano di Psicologia*, 1-2, 39-66. DOI: 10.1421/93768

Bamber, M.R. (2006). CBT for Occupational Stress in Health Professionals: Introducing a schema-focused approach. *Routledge*, Taylor & Francis Group, 27 Church Road, Hove, East Sussex BN3 2FA.

Baka, Ł.; Prusik, M.; Pejtersen, J.H. & Grala, K. (2022) Full evaluation of the psychometric properties of COPSOQ II. One-year longitudinal study on Polish human service staff. *PLoS ONE* 17(1): e0262266, 1-19. DOI: 10.1371/journal.pone.0262266

Beck, A. T. (1984). Cognitive approaches to stress: Principles and practice of stress management. *Guilford*, New York.

Bell, C; Johnston, D.; Allan, J.; Pollard, B. & Johnston, M. (2017) What do Demand-Control and Effort-Reward work stress questionnaires really measure? A discriminant content validity study of relevance and representativeness of measures. *British Journal of Health Psychology*, 22, 295–329. DOI:10.1111/bjhp.12232

Bouvier, D.J.; Hwang, E.J. & Hwang, Y. (2024). An empirical study on email use, stress, and employee job satisfaction. *Human Technology*, 20(1), 45-69. DOI: 10.14254/1795-6889.2024.20-1.3

Buitendach, J.H. & Rothmann, S. (2009). The validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire in selected organisations in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), #183, 1-8. DOI: 10.4102/sajhrm.v7i1.183

Cohen, S.; Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396.

Carayon, P.; Smith, M.J. & Haims, M.C. (1999). Work Organization, Job Stress, and Work-Related Musculoskeletal Disorders. *Human Factors*, 41(4),645-663.

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. DOI: 10.1037//0021-9010.86.3.499

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.

Elci, M. & Alpkan, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, 297–311. DOI: 10.1007/s10551-008-9709-0

Faraci, P.; Magnano, P. & Valenti, G.D. (2019). Le scale di misura della soddisfazione lavorativa: una rassegna critica. *G Ital Med Lav Erg* 41:1, 29-44.

García, R.G.; Sangregorio, M.A. & Sánchez, M.L.L. (2018). Evaluation of job satisfaction in a sample of Spanish social workers through the ‘Job Satisfaction Survey’ scale. *European Journal of Social Work*, 21(1), 140–154. DOI: 10.1080/13691457.2016.1255929

Goldstein, D.S. & Kopin, I.J. (2007) Evolution of concepts of stress. *Stress*, 10(2), 109-120. DOI: 10.1080/10253890701288935

Heritage, B.; Pollock, C. & Roberts, L.D. (2015). Confirmatory factor analysis of Warr, Cook, and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale. *Australian Psychologist*, 50, 122–129. DOI: 10.1111/ap.12103

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.

Igielski, M. (2023). Factors influencing the level of job satisfaction of employees as the main internal stakeholders of organizations in the 21st century. *Management*, 27(2), 1-25. DOI: 10.58691/man/172205

Jain, A.; Torres, L.D.; Teoh, K. & Leka, S. (2022). The impact of national legislation on psychosocial risks on organisational action plans, psychosocial working conditions, and employee work-related stress in Europe. *Social Science & Medicine*, 302, 1-9. DOI: 10.1016/j.socscimed.2022.114987

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karasek, R. A.; Brisson, C.; Kawakami, N.; Houtman, I.; Bongers, P.; Amick, B. (1998). The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 322-355.

Kinicki, A. J.; McKee-Ryan, F. M.; Schriesheim, C. A. & Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32. DOI: 10.1037//0021-9010.87.1.14

Kristensen, T.S.; Hannerz, H.; Høgh, A.; Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438-449. DOI: 10.5271/sjweh.948

Kortum, E.; Leka, S. & Cox, T. (2010). Psychosocial risks and work-related stress in developing countries: Health impact, priorities, barriers and solutions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 23(3), 225-238. DOI: 10.2478/v10001-010-0024-5

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. *Springer*, New York.

Lloyd, C. & King, R. (2001). Work-related stress and occupational therapy. *Occupational Therapy International*, 8(4), 227-243.

Oleksa-Marewska, K. & Tokar, J. (2023). Organizational culture and job satisfaction of employees working remotely: a cross-cultural analysis. *Organization and Management*, 182, 348-360. DOI: 10.29119/1641-3466.2023.182.20

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. DOI: 10.1177/1403494809349858

Piccitto, G. (2018). Soddifazione lavorativa ed equilibrio casa-lavoro: un'analisi di genere. *Stato e Mercato*, 38(3), 461-498. DOI: 10.1425/91628

Rizzi, C.; Fraccaroli, F. & Balducci, C. (2015). Misure dello stress lavoro-correlato: aspetti cognitivi e comportamentali. *Giornale Italiano di Psicologia*, 42(3), 525-548. DOI: 10.1421/81165

Selye, H. (1975). Confusion and controversy in the stress field. *Journal of human stress*, 1(2), 37-44. DOI: 10.1080/0097840X.1975.9940406

Setti, I.; d'Errico, A.; Di Cuonzo, D.; Fiabane, E.; Argentero, P. (2017). Validation and psychometric properties of the Italian Copenhagen Psychosocial Questionnaire II -- short version. *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*, 65(280), 48. DOI: 10.1037/t66472-000

Siegrist, J. (1996) Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.

Smith, P. C.; Kendall, L. M.; Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. *Rand McNally and Company*, Chicago, Illinois.

Somers, M.J. & Casal, J. (2020). Patterns of coping with work-related stress: A person-centred analysis with text data. *Stress and Health*, 37, 223-231. DOI: 10.1002/smi.2990

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Sage Publications*, 3, Thousand Oaks, CA.

Tennant, C. (2001). Work-related stress and depressive disorders. *Journal of Psychosomatic Research*, 51, 697-704. DOI: 10.1016/s0022-3999(01)00255-0

Useche, S.A.; Montoro, L.; Alonso, F. & Pastor, J.C. (2019). Psychosocial Work Factors, Job Stress and Strain at the Wheel: Validation of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) in Professional Drivers. *Frontiers in Psychology*, 10(1531), 1-13. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01531

Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1),101-125.

Weiss, D. J.; Dawis, R. V.; England, G. W.; Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Industrial Relations Center*, Minneapolis, University of Minnesota.

Wickramasinghe, V. (2010). Work-related Dimensions and Job Stress: The Moderating Effect of Coping Strategies. *Stress and Health*, 26(5), 417-429. DOI: 10.1002/smi.1314

Yilmaz Koğar, E.; Koğar, H. (2023). A systematic review and meta-analytic confirmatory factor analysis of the perceived stress scale (PSS-10 and PSS-14). *Stress and Health*, 1–13. DOI: 10.1002/smi.3285

Zoni, S.; Lucchini R.G. (2012). European Approaches to Work-Related Stress: A Critical Review on Risk Evaluation. *Safety and Health at Work*, 3(1), 43-49. DOI: 10.5491/SHAW.2012.3.1.43