

Benessere organizzativo e rischi psicosociali in un campione di amministrazioni pubbliche italiane

ROBERTA FIDA, M. GUALANDRI*, F. AVALLONE

Dipartimento di Psicologia, Sapienza Università di Roma, Roma

* Centro Interuniversitario per la ricerca sulla genesi e lo sviluppo delle motivazioni prosociali e antisociali

KEY WORDS

Organizational wellbeing; psychosocial risk factors; job satisfaction; stress

SUMMARY

«**Organizational wellbeing and psychosocial risk factors in a sample of Italian Public Administration work environments**». **Background:** *It has been recognized both by the scientific community and within the framework of social policies in Europe that the physical and psychosocial working environments pose potential risks for workers and organizational wellbeing. In particular psychosocial risks concern aspects of the design and management of work and its social and organizational contexts which have the potential for causing psychological or physical problems.* **Objectives:** *This article examines the psychosocial risk factors of several types of Italian Public Administration offices (municipal, provincial, regional, central government, university, police headquarters, chamber of commerce, etc.) with the aim of obtaining a picture of the most problematic risk factors for each type.* **Methods:** *the participants of this survey consisted of about 23,500 employees of different types of Public Administration offices. The Multidimensional Organizational Health Questionnaire (MOHQ, 3) was used to collect the data.* **Results and Conclusions:** *Results from ANOVA indicated that perceptions of fairness and job demands were the most problematic risk factors. Perception of safety at work was another problematic risk factor in specific types of work. The results revealed a high perception of stress in all workers over the entire range of the public administration offices studied.*

RIASSUNTO

Il benessere organizzativo è divenuto uno dei principali temi di discussione sia in ambito scientifico che nelle politiche sociali a livello europeo. Il presente contributo esamina i fattori di rischio psicosociale in alcune tipologie di pubblica amministrazione italiana (comuni, province, regioni, pubbliche amministrazioni centrali, questure, università, camere di commercio). A tal fine sono stati utilizzati i dati relativi ad una ricerca su circa 23.500 dipendenti dove viene indagata la salute organizzativa (MOHQ, 3). I risultati mostrano che i fattori più problematici sono la percezione dell'equità ed il carico di lavoro. Inoltre per specifiche tipologie un ulteriore fattore di rischio risulta la percezione della sicurezza dell'ambiente di lavoro. Infine i risultati evidenziano un'alta percezione dello stress in tutti i lavoratori delle varie tipologie esaminate.

Pervenuto il 31.1.2011 - Accettato il 6.5.2011

Corrispondenza: Dott. Roberta Fida, Dipartimento di Psicologia, Sapienza Università di Roma, Via dei Marsi 78, 00185, Roma - Tel. (+39) 06 44427535 - Fax (+39) 06 4451667 - E-mail: roberta.fida@uniroma1.it

* Questo lavoro è stato presentato come Poster al Congresso Nazionale di Psicologia dell'Associazione Italiana di Psicologia (AIP) "La Psicologia tra Sicurezza e Benessere organizzativo", Firenze, 23-24 Ottobre 2009

Introduzione

La qualità della vita lavorativa nei contesti organizzativi in questi ultimi anni è divenuta uno dei principali temi di discussione in ambito scientifico e nell'agenda delle politiche sociali a livello europeo (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2002, Strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro). In quest'ottica sono state emanate diverse norme a livello europeo inerenti la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro includendo tutte le tipologie di rischi lavoro-correlati. La Legge del 1 marzo 2002 n. 39 *Disposizioni per l'adattamento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alla Comunità Europea - Legge comunitaria 2001* ha indicato l'obbligo di valutare tutti i fattori di rischio per la sicurezza e per la salute dei lavoratori. Successivamente, la Direttiva 89/391/CEE e il decreto legislativo 81 del 2008 ribadiscono l'obbligo per i datori di lavoro di proteggere e promuovere la salute psico-fisica dei lavoratori, includendo quindi tutti i tipi di rischio. In questa direzione Avallone e Pappalomas (3) introducono il costrutto di "salute organizzativa", facendo riferimento a tutte quelle condizioni in presenza delle quali un'organizzazione è capace, nel suo complesso, di esprimere salute e di mantenere condizioni di benessere e qualità della vita elevate per la propria comunità lavorativa (3). In questo senso, in linea con quanto indicato dalla *World Health Assembly*, la salute è interpretata come uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente quindi solamente nell'assenza di malattia o infermità.

Nei primi lavori sul benessere nei luoghi di lavoro è stata posta l'attenzione sulla sicurezza, enfatizzando quindi la salute fisica dell'individuo o la cura del danno verificatosi (30, 31). In particolare, questi studi si sono focalizzati sui rischi igienico-ambientali relativi all'effetto dannoso che agenti di natura biologica, fisica e chimica hanno sul lavoratore. Per agenti biologici si fa riferimento a "qualsiasi microrganismo anche se geneticamente modificato, coltura cellulare ed endoparassita umano che potrebbe provocare infezioni, allergie o intossicazioni" (D.Lgs. 81 art. 267). Per agenti chimici invece si intendono "tutti gli elementi o composti

chimici, sia da soli sia nei loro miscugli, allo stato naturale o ottenuti, utilizzati o smaltiti, compreso lo smaltimento come rifiuti, mediante qualsiasi attività lavorativa" che possono interagire con l'organismo, generando effetti e/o danni per la salute (D.Lgs. 81 art. 222). Infine, gli agenti fisici sono quelli relativi ai rischi derivanti dalla movimentazione manuale dei carichi, ossia "le operazioni di trasporto o di sostegno di un carico ad opera di uno o più lavoratori [...] che, per le loro caratteristiche o in conseguenza delle condizioni ergonomiche sfavorevoli, comportano, tra gli altri, rischi di lesioni dorso-lombari" (D.Lgs. 81 art. 167).

Accanto a questi rischi più tradizionali, la legislazione e la letteratura sul benessere lavorativo hanno introdotto, come fattori di rischio, quelli relativi alle dimensioni psicologico-sociali. In letteratura questi fattori di rischio, vengono definiti come quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti sociali e ambientali, che potenzialmente possono produrre danni fisici, sociali o psicologici (13). Il concetto di rischio psicosociale riguarda quindi il potenziale stressogeno di alcune dimensioni lavorative (24) ed aspetti più ampi e complessi del contesto organizzativo e del contesto sociale in cui si svolge il lavoro (12, 25, 33). Al pari dei rischi chimici, fisici e biologici molti studi hanno esaminato l'effetto dei fattori di rischio psicosociale e dello stress sulla salute del lavoratore in termini di malattie cardiovascolari (25, 32, 33, 40) e disturbi psicosomatici (15). Inoltre altri studi hanno evidenziato l'effetto che questi fattori di rischio hanno sul benessere organizzativo in particolare sulla soddisfazione lavorativa (5, 21, 29), sull'assenteismo (11, 21) e sui fenomeni di *withdrawal* (9).

I modelli che si sono maggiormente interessati alla comprensione del rapporto tra condizioni lavorative e benessere psicofisico dei lavoratori, sono i modelli sullo stress (4, 10, 11, 17, 25, 28, 35, 37). Ad esempio nel modello delle caratteristiche del lavoro (20, 21) gli autori individuano cinque dimensioni (varietà delle competenze, significatività dei compiti, identità col compito, autonomia e feedback) che, agendo su tre stati psicologici dei lavoratori (significatività esperita del lavoro, provata responsabilità rispetto ai risultati del lavoro, e cono-

scenza dei risultati delle attività lavorative), hanno un effetto sulla motivazione del lavoratore stesso, sulla soddisfazione lavorativa, sulla qualità della prestazione, sull'assenteismo e sul turnover. Un altro modello utilizzato in molti studi, sia italiani che internazionali, è quello di Karasek et al (*Demand-Control model*, 25) in cui la combinazione tra alte richieste del lavoro (*job demand*) e una bassa libertà decisionale (*decision latitude*) determina una situazione ad alto stress producendo quindi un impatto sulla (cattiva) salute dei lavoratori. Successivamente, Siegrist (36) ha proposto il modello della discrepanza sforzo-ricompensa (*Effort/Reward Imbalance*) nel quale è lo squilibrio tra l'alto sforzo sostenuto e la bassa ricompensa ricevuta a lavoro, e quindi tra costi e profitti, ad essere un fattore particolarmente stressante in grado di avere un effetto negativo sul benessere e sulla salute del lavoratore. Accanto a questi studi, altri autori hanno esaminato il ruolo che la giustizia organizzativa (distributiva, procedurale e relazionale) ha sul benessere organizzativo e sulla salute del lavoratore. In particolare, più un lavoratore percepisce che la sua organizzazione non è equa nella distribuzione delle risorse, nel modo in cui vengono prese le decisioni e nel modo in cui le persone vengono trattate, maggiore sarà la probabilità dell'insorgenza di disturbi psicosomatici, di burnout, di insoddisfazione lavorativa (1, 7, 8, 14, 19, 22, 26-38).

Nel corso degli ultimi anni nella pubblica amministrazione italiana sono avvenuti numerosi cambiamenti sia nelle politiche aziendali che a livello di cultura organizzativa. In particolare si è passati da un modello "burocratico" a uno che accoglie anche alcuni elementi della logica dell'efficienza/efficacia che se da un lato hanno favorito la qualità del servizio offerto, dall'altro però hanno messo i lavoratori di fronte a nuove richieste (2). In questo momento di cambiamento culturale, appare dunque necessario indagare lo stato di salute delle pubbliche amministrazioni, settore in cui, tra l'altro, lavora un'ampia fetta della popolazione italiana. Nello specifico in questo studio, che fa parte di una ricerca più ampia che ha come scopo quello di monitorare la salute organizzativa di tutte le pubbliche amministrazioni, sono analizzate differenti tipologie di pubbliche ammini-

strazioni: Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC), Questure e Prefetture, Regioni, Province, Comuni, Camere di Commercio e Università, con l'obiettivo di esaminare per ciascuna tipologia di amministrazione i fattori di rischio psicosociale e quelli di benessere individuale e organizzativo più problematici.

METODO

Partecipanti

Hanno partecipato alla ricerca 23.564 lavoratori appartenenti alla pubblica amministrazione italiana, in particolare il 48,2% degli intervistati è impiegato nei Comuni, il 28,4% nelle PAC, il 6,5% nelle Province, il 5,7% nelle Università, il 5,3% nelle Regioni, il 3,2% nelle Camere di Commercio, e infine il 2,8% nelle Questure/Prefetture. I partecipanti (51% donne) hanno un'età compresa tra 19 anni ed i 66 anni ed un'età media di 45 anni (DS=8,5) Il 21% ha come titolo di studio la laurea, il 50% la media superiore, il 9,6% l'istituto professionale, il 14,3% la media inferiore o le elementari e infine il restante 5,1% non ha fornito tale dato. Per quanto concerne le categorie contrattuali (secondo il CCNL del 31/03/1999 art. 3 i lavoratori dipendenti delle pubbliche amministrazioni sono collocati in 4 categorie contrattuali: A, B, C e D) il 38,3% appartiene alla Categoria C, il 33,6% appartiene alla categoria B, il 18,5% appartiene alla Categoria D, 6,7% alla Categoria A e il 2,8% appartiene alla Categoria Dirigenti. L'89,3% ha un contratto a tempo indeterminato, la media degli anni di lavoro totale è 21 anni (DS=9,6) e la media degli anni di lavoro presso la pubblica amministrazione di appartenenza è di 15 anni (DS=9,8).

Strumenti

Lo strumento di indagine utilizzato in questo studio è il *Multidimensional Organizational Health Questionnaire* sviluppato da Avallone e Papolomas (MOHQ, 3), per misurare sia i fattori di rischio psicosociale che i fattori connessi al benessere individuale e organizzativo. Il modello teorico di ri-

ferimento di questo questionario è il modello della salute organizzativa (3) che prende in esame diverse variabili di rischio: l'equità e la giustizia (ovvero la capacità dell'organizzazione di assicurare equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione, di responsabilità e di promozione del personale); le relazioni orizzontali e verticali (la capacità dei dirigenti di dare supporto e creare comunicazione e coinvolgimento, e la presenza di rapporti con i colleghi improntati alla collaborazione ed al reciproco ascolto ed aiuto); la percezione del comfort (in che modo l'organizzazione allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente); la percezione della sicurezza (ovvero l'adozione di azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali dell'ambiente di lavoro); l'innovazione e l'efficienza organizzativa (ovvero l'apertura all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale, la disponibilità dell'informazione, delle risorse organizzative e della chiarezza degli obiettivi); il carico di lavoro (in termini di livello percepito di fatica fisica, mentale); e il grado di conflitto presente (ovvero l'espressione della conflittualità e la gestione di essa). Secondo questo modello, i fattori di rischio esaminati hanno un effetto sia sul benessere del lavoratore (stress percepito e disturbi psicosomatici) che sulla soddisfazione lavorativa, considerato come indicatore del benessere dell'organizzazione.

Dalle analisi fattoriali effettuate su un campione di lavoratori della pubblica amministrazione (18) le scale fattoriali del questionario misurano 9 fattori di rischio psicosociale e 3 dimensioni di benessere organizzativo e individuale. Nello specifico le dimensioni di rischio psicosociale sono:

- *Percezione dei dirigenti*: misurata da 9 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alle percezioni riguardo i comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, di valorizzazione delle persone, di supporto (esempio di item: "I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e difficoltà che si incontrano nel lavoro");

- *Percezione dei colleghi*: misurata da 7 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alle percezioni riferite al grado di collaborazione, supporto, scorrevolezza operativa riscontrabili nelle relazioni orizzontali (esempio di item: "Nel gruppo

di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti");

- *Percezione dell'equità organizzativa*: misurata da 4 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alla presenza percepita di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione (esempio di item: "I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti");

- *Percezione del conflitto*: misurata da 4 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alla percezione della presenza nell'organizzazione della conflittualità e dell'aggressività (esempio di item: "Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto");

- *Percezione del carico di lavoro*: misurata da 6 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alla valutazione del proprio lavoro che può essere percepito come più o meno faticoso in relazione al livello di presenza di determinate caratteristiche (fatica mentale, fatica fisica ecc.);

- *Percezione del comfort dell'ambiente di lavoro*: misurato da 8 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alla valutazione del livello di comfort percepito, in riferimento a specifiche condizioni, dell'ambiente fisico del lavoro (pulizia, illuminazione, temperatura ecc.);

- *Percezione della sicurezza*: misurata da 7 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alla valutazione del livello di sicurezza percepito di specifiche condizioni dell'ambiente del lavoro (polveri, pc e videotermini ecc.);

- *Percezione dell'apertura all'innovazione*: misurata da 8 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alla percezione delle capacità dell'organizzazione di innovare e cambiare (esempio di item: "L'organizzazione in cui lavora è attenta a introdurre nuove professionalità");

- *Percezione dell'efficienza*: misurata da 10 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi al grado di efficienza percepita della propria organizzazione (esempio di item: "L'organizzazione supporta ogni azione volta a raggiungere gli obiettivi comuni");

I fattori relativi al benessere sono:

- *Soddisfazione lavorativa*: misurata da 25 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alle percezioni della qualità della relazione

che lega l'individuo al proprio contesto di lavoro (esempio di item: "Sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero");

- *Disturbi psicosomatici*: misurata da 8 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi ad una stima attinente il livello di presenza di alcuni sintomi (insonnia, nervosismo, gastrite ecc);

Percezione dello stress: misurata da 3 item su scala Likert a 4 passi (da 1=Mai a 4=Spesso), relativi alla percezione dello stress legato allo svolgimento del proprio lavoro (esempio di item: "Il lavoro non concede spazi di recupero mentale").

Analisi dei dati

Al fine di indagare i profili nei fattori di rischio e di benessere delle differenti tipologie di pubblica amministrazione sono stati effettuati 2 disegni misti di Analisi della Varianza (ANOVA). Nello specifico: a) un disegno 9x8 sui fattori di rischio e b) un disegno 3x8 sulle variabili di benessere individuale ed organizzativo. Ambedue i modelli presentano un fattore *within* (i 9 fattori di rischio o le 3 variabili di benessere), un fattore *between* (le 8 differenti tipologie di pubblica amministrazione) e un fattore di interazione *within X between*. L'effetto principale del fattore *within* permette di indagare le differenze complessive tra i fattori (quelli di rischio in un caso e i fattori di benessere nell'altro) e di evidenziare quindi quei fattori con valori medi più critici indipendentemente dalle diverse tipologie. L'effetto principale del fattore *between* permette di indagare le differenze tra le diverse tipologie di pubbliche amministrazioni nella combinazione lineare dei 9 fattori di rischio in un caso e delle 3 dimensioni di benessere nella seconda ANOVA. In particolare l'effetto principale *between* permette di individuare le tipologie più problematiche nel punteggio complessivo dei 9 fattori di rischio e nei 3 fattori di benessere. L'effetto dell'interazione rappresenta la combinazione dei due fattori (*within x between*) e permette di individuare in ciascuna tipologia di pubblica amministrazione i fattori di rischio che hanno punteggi medi più bassi rispetto agli altri e che possono rappresentare quindi i fattori problematici per l'organizzazione stessa. Allo stesso modo, questa tipologia di analisi consente di

identificare anche sui fattori di benessere, sempre per ciascuna tipologia di pubblica amministrazione, le dimensioni critiche ovvero quelle con medie significativamente più basse rispetto alle altre dimensioni di benessere. In altre parole quindi, in assenza di valori di riferimento (o cut-off) derivanti da campioni normativi, questo tipo di analisi consente di esaminare statisticamente quali fattori sono più critici per ciascuna tipologia di amministrazione. In particolare ci consente di individuare le dimensioni, sia di rischio che di benessere, che hanno una media significativamente più bassa in ciascuna amministrazione.

RISULTATI

Analisi preliminari

Preliminarmente alle ANOVA oltre alle analisi descrittive dei fattori esaminati (medie, deviazioni standard e analisi della normalità) sono state esaminate le proprietà psicometriche delle scale in termini di analisi dell'attendibilità di ciascuna dimensione (tabella 1). L'attendibilità delle singole scale è stata valutata esaminando, per ciascun fattore, il coefficiente di coerenza interna alpha di Cronbach e i coefficienti di correlazione item-scala totali corretti che consentono di valutare quanto il singolo item correla con il totale degli altri item della scala.

Come è possibile osservare dalla tabella 1 tutte le dimensioni indagate si approssimano ad una distribuzione normale e tutte le scale mostrano una buona attendibilità. Nello specifico il coefficiente alpha di Cronbach ha per tutti i fattori un valore superiore a .70, e la media dei coefficienti item-scala totale corretti calcolati per ciascuno di essi è sempre superiore a .35.

Analisi della varianza sui fattori di rischio psicosociali

In riferimento all'ANOVA sui 9 fattori di rischio, tutti e tre gli effetti sono significativi. In particolare l'effetto principale del fattore *within* è risultato significativo per $F_{8,23550}=909.38$, $p<.001$, con un $\eta^2=.50$, confermando una differenza tra le me-

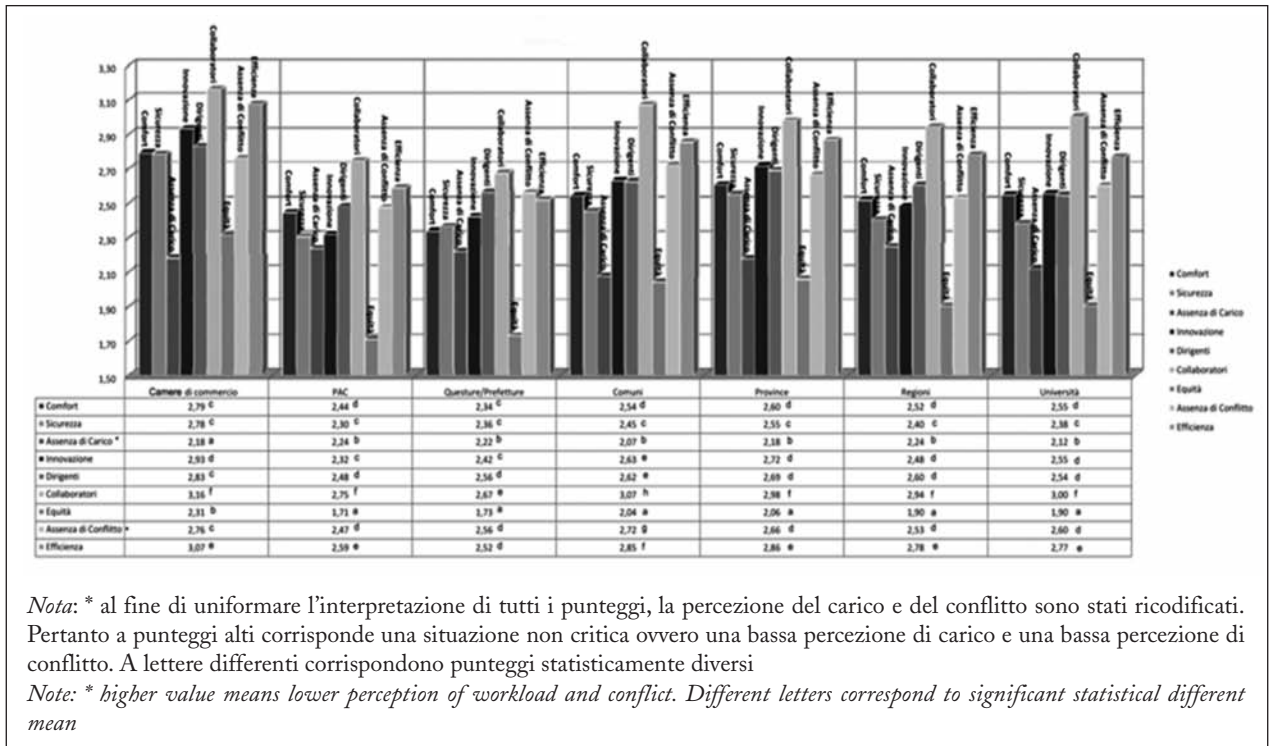
Tabella 1 - Statistiche descrittive relative alle dimensioni di rischio psicosociale e quelle relative al benessere
Table 1 - Descriptive statistics of the size of psychosocial risk factors and wellbeing

		N	Media	DS	Asimmetria	Curtosi	Alpha di Cronbach	Coefficienti di correlazione item-scala totale corretti	
								Media	DS
Dimensioni di Rischio Psicosociale	Percezione dei dirigenti	23.838	2.588	.803	-.081	-.824	.84	.67	.06
	Percezione dei colleghi	23.838	2.954	.674	-.351	-.463	.78	.59	.03
	Percezione dell'equità	23.838	1.932	.734	.590	-.324	.74	.57	.02
	Percezione del conflitto	23.838	2.372	.831	.119	-.858	.76	.59	.03
	Percezione del carico di lavoro	23.838	2.855	.490	-.312	.013	.70	.41	.11
	Percezione del comfort	23.838	2.522	.754	-.007	-.797	.82	.59	.06
	Percezione della sicurezza	23.838	2.421	.727	.099	-.695	.79	.57	.04
	Percezione dell'apertura all'innovazione	23.838	2.541	.709	-.034	-.526	.89	.69	.08
	Percezione dell'efficienza	23.838	2.769	.677	-.273	-.373	.80	.62	.03
	Dimensioni di Benessere	Soddisfazione lavorativa	23.838	2.456	.589	.137	-.384	.87	.59
Disturbi psicosomatici		23.838	2.141	.692	.345	-.487	.77	.52	.06
Percezione dello stress		23.838	2.880	.674	-.393	-.234	.70	.52	.10

die dei 9 fattori di rischio indipendentemente dalle varie tipologie di amministrazioni. L'effetto principale del fattore *between* è risultato significativo per $F_{6,23559}=176.80$, $p<.001$, con un $\eta^2=.04$ confermando una differenza tra le varie tipologie di amministrazione nei 9 fattori di rischio presi complessivamente. Infine anche l'effetto dell'interazione Fattori x Tipologie è risultato significativo con una $F_{48,141330}=62.60$, $p<.001$, e con un $\eta^2=.02$, confermando quindi una differenza tra i fattori di rischio in ciascuna tipologia di amministrazione. L'effetto principale *within* spiega il 50% di varianza. Al contrario la percentuale di varianza spiegata dall'effetto dell'in-

terazione è decisamente più bassa (2%) e questo risulta in profili di rischio poco differenziati tra le varie tipologie.

Come è possibile osservare nella figura 1 i risultati evidenziano complessivamente che in tutte le tipologie di pubblica amministrazione la percezione dell'Equità Organizzativa e la percezione del Carico di lavoro hanno medie significativamente più basse rispetto a quelle di tutti gli altri fattori. Nello specifico per le Camere di Commercio i fattori con valori più bassi risultano essere *in primis* la percezione del Carico di Lavoro, poi la percezione dell'Equità e a seguire la percezione del Conflitto



Nota: * al fine di uniformare l'interpretazione di tutti i punteggi, la percezione del carico e del conflitto sono stati ricodificati. Pertanto a punteggi alti corrisponde una situazione non critica ovvero una bassa percezione di carico e una bassa percezione di conflitto. A lettere differenti corrispondono punteggi statisticamente diversi

Note: * higher value means lower perception of workload and conflict. Different letters correspond to significant statistical different mean

Figura 1 - Profili di rischio psicosociale nelle differenti tipologie di Pubblica Amministrazione
 Figure 1 - Psychosocial risk factor profile for each type of Public Administration office

che comunque non risulta statisticamente differente dalle percezioni del Comfort, della Sicurezza e dei Dirigenti. Nelle restanti tipologie, ovvero i Comuni, le PAC, le Questure e Prefetture, le Province, le Regioni e le Università, al contrario il fattore che presenta valori più bassi rispetto agli altri fattori indagati risulta essere *in primis* la percezione dell'Equità e poi la percezione del Carico di Lavoro. Per queste tipologie la percezione della Sicurezza risulta essere il terzo fattore con valori più bassi fatta eccezione per le PAC, dove il fattore non risulta statisticamente differente dalla percezione dell'Innovazione e per le Questure e Prefetture, dove il terzo fattore con valori più bassi risulta essere la percezione del Comfort che comunque non risulta statisticamente differente dalla percezione sia della Sicurezza che dell'Innovazione.

Analisi della varianza sui fattori di benessere

Anche nel disegno di ANOVA sulle variabili di benessere individuale ed organizzativo tutti e tre

gli effetti risultano significativi. In particolare l'effetto principale del fattore *within* ha una $F_{2,23556}=4357.23, p<.001$, con un $\eta^2 = .27$ confermando una differenza tra i 3 fattori di benessere indipendentemente dalla tipologia di pubblica amministrazione. L'effetto principale del fattore *between* ha una $F_{6,23557}=14.04, p<.001$, con un $\eta^2=.01$, confermando una differenza significativa tra le tipologie di amministrazione nel punteggio combinato delle 3 dimensioni di benessere. L'effetto dell'interazione Variabili x Tipologie ha una $F_{12,47114}=57.54, p<.001$, con un $\eta^2=.02$ confermando una differenza nei punteggi di benessere in ciascuna tipologia di amministrazione. L'effetto principale *within*, ovvero la differenza tra le medie della Soddisfazione Lavorativa, dello Stress e dei Disturbi Psicosomatici indipendentemente dalle varie tipologie della pubblica amministrazione, spiega il 27% di varianza. Anche per questo disegno la percentuale di varianza spiegata dall'effetto dell'interazione è decisamente più bassa (2%) evidenziando, come nel modello sui fattori di rischio, profili nel benessere poco differen-

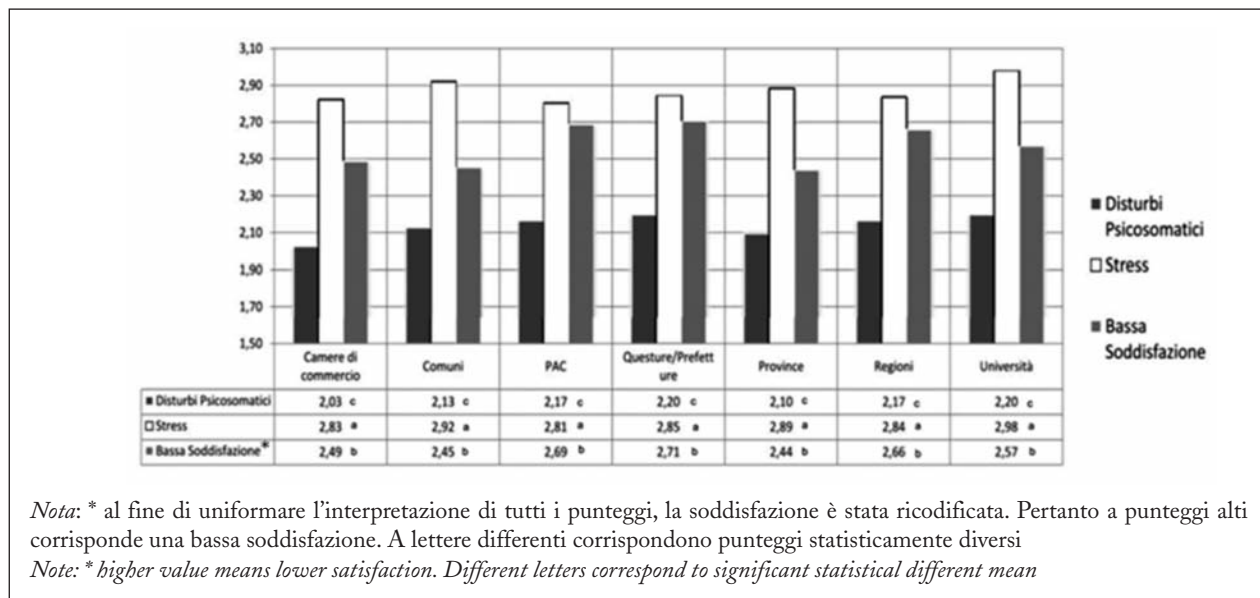


Figura 2 - Profili delle variabili di benessere organizzativo ed individuale nelle differenti tipologie di Pubblica Amministrazione

Figure 2 - Individual and organizational wellbeing profile for each type of Public Administration office

ziati tra le varie amministrazioni. Infatti in tutte le tipologie esaminate, la percezione dello Stress è il fattore con i livelli più alti tra tutti gli altri, come è riportato nella figura 2.

DISCUSSIONI E CONCLUSIONI

Questo studio ha avuto come obiettivo quello di esaminare i profili della salute organizzativa delle differenti tipologie di pubblica amministrazione. In questo senso, quindi, sono state indagate le differenze medie tra i vari fattori di rischio psicosociale e tra i fattori di benessere per ciascuna pubblica amministrazione con l'obiettivo di individuare le principali dimensioni critiche per ciascuna tipologia e valutare, quindi, se i differenti contesti differiscono nelle dimensioni di rischio e di benessere. I risultati mostrano come le pubbliche amministrazioni hanno profili simili sia in termini di fattori di rischio che in termini di benessere. Complessivamente, quindi, si evidenzia che la salute dei dipendenti appartenenti alle varie tipologie di pubblica amministrazione risulta contraddistinta dalle stesse criticità organizzative e dalle stesse problematiche in termini di salute.

Nello specifico, in linea con studi precedenti (1, 8, 14, 19, 22-25, 27), questo lavoro ha evidenziato come la percezione di un contesto lavorativo non equo e di carichi di lavoro eccessivi sono aspetti critici per la salute delle organizzazioni e dei lavoratori in esse coinvolti. Per quanto riguarda la percezione dell'equità i risultati del nostro studio evidenziano come questa dimensione risulti avere i più bassi livelli tra i fattori di rischio indagati. In questo senso, in tutte le pubbliche amministrazioni esaminate, i dipendenti sentono di lavorare in un contesto dove non viene valorizzata e rispettata la giustizia tra i lavoratori, e quindi, percepiscono che i criteri di valutazione e i percorsi di carriera non sono trasparenti e uguali per tutti i dipendenti. Diversi sono gli studi che sottolineano il forte nesso tra questo fattore di rischio e il benessere e la salute dei lavoratori (8, 18, 26, 36, 38). Questo suggerisce, quindi, che per migliorare i livelli di benessere dei lavoratori e dell'organizzazione stessa, la *governance* delle pubbliche amministrazioni italiane dovrebbe cercare di monitorare questo fattore e progettare e implementare azioni volte a modificare lo status quo. Per esempio si potrebbe porre più attenzione alla distribuzione degli incentivi economici, delle

risorse, così come alla trasparenza dei criteri di valutazione e alla definizione di percorsi di carriera più chiari. Anche per quanto riguarda la percezione del carico di lavoro, in tutte le tipologie di pubblica amministrazione esaminate, i livelli di questa dimensione risultano più problematici rispetto agli altri fattori di rischio. Questo risultato mette in evidenza la necessità, da parte delle pubbliche amministrazioni, per prevenire effetti sul benessere e sulla salute del lavoratore, di monitorare non solo il carico fisico di ciascuna mansione ma anche il carico mentale ed emotivo ad essa associata (18, 21, 25, 36, 42).

I risultati di questo studio mettono in evidenza, inoltre, che per alcune tipologie di pubblica amministrazione (ad esempio i Comuni, le Province, le Regioni e le Università) la percezione della sicurezza presenta valori più bassi rispetto alle altre dimensioni di rischio e quindi si configura come ulteriore fattore critico per la salute e il benessere dei dipendenti della pubblica amministrazione. Diversi studi hanno infatti evidenziato il forte nesso tra questo fattore di rischio e il benessere, la soddisfazione e lo stress (6, 16, 18). Emerge, quindi, che il percepire un ambiente di lavoro non sicuro, una dirigenza non attenta alle pratiche di sicurezza incide sui vissuti di sicurezza stessi (sentirsi sicuri) che influenzano a loro volta, i livelli di stress e benessere (6) e la capacità delle persone di gestire il proprio ruolo e le proprie responsabilità sul lavoro (16). È quindi fondamentale per la *governance* delle amministrazioni pubbliche preoccuparsi maggiormente dei livelli di sicurezza degli ambienti di lavoro, specialmente in quelle pubbliche amministrazioni che sono risultate più sensibili a tale fattore (ad esempio i Comuni, le Province; le Regioni e le Università) per far aumentare la sensazione di sicurezza associata al luogo di lavoro.

Per quanto concerne la capacità, delle pubbliche amministrazioni qui esaminate, di esprimere salute e di mantenere condizioni di benessere per la propria comunità lavorativa, lo studio ha evidenziato come i lavoratori di tutte le tipologie si percepiscono stressati e poco soddisfatti. Infatti i risultati evidenziano come la percezione dello stress è la variabile di benessere con valori più critici, rispetto alle altre indagate, seguita dalla soddisfazione lavo-

rativa. L'importanza dello stress percepito, ovvero la sensazione soggettiva del 'sentirsi stressato', risulta un fattore importante non soltanto per i disturbi fisici dei lavoratori (15, 32, 34, 40) ma anche per la motivazione, la qualità della prestazione, l'assenteismo ed il turnover (20, 21). Anche la soddisfazione, derivando dalla valutazione di diversi aspetti del lavoro (3, 41) che concorrono alla formazione delle reazioni emotive e degli atteggiamenti che una persona ha rispetto al proprio lavoro (43, 44), risulta avere un ruolo cruciale per la buona salute dell'organizzazione nonché per il benessere dei suoi dipendenti. Questo suggerisce alle pubbliche amministrazioni considerate, di valutare e monitorare periodicamente quei fattori di rischio psicosociale che, se non adeguatamente gestiti, possono avere un effetto negativo sulla soddisfazione lavorativa e il benessere dei lavoratori e dell'organizzazione stessa.

Il questionario usato per la raccolta dei dati di questo studio è risultato uno strumento molto utile per fare una fotografia che permette di individuare i fattori di rischio psicosociale maggiormente critici per il benessere individuale e organizzativo, e le ricadute in termini di salute che essi comportano. Complessivamente quindi, i risultati di questa ricerca possono aiutare le pubbliche amministrazioni a progettare e organizzare interventi mirati alle peculiarità delle singole realtà organizzative sia in termini di cambiamenti organizzativi (ad es. sulla struttura, sulle pratiche organizzative, sull'adattamento persona-ambiente e sulle relazioni di lavoro) che in termini di fronteggiamento delle problematiche presenti nelle singole realtà (ad es. bassa soddisfazione lavorativa, alto stress e disturbi psicosomatici), traducendosi in maggiore qualità della vita per i singoli lavoratori, maggiore efficienza ed efficacia in termini produttivi e una migliore qualità dei servizi offerti con un ritorno sulla soddisfazione degli utenti stessi e sulla reputazione e immagine dell'organizzazione.

In considerazione di tali risultati, studi futuri potrebbero approfondire i fattori di rischio e di benessere che in alcune categorie potrebbero essere maggiormente problematici come, ad esempio, i lavoratori di *front-office* in costante rapporto con il pubblico. Inoltre si potrebbe estendere l'indagine

alle tipologie di pubblica amministrazione non esaminate in questo studio, come ad esempio, le aziende sanitarie del territorio italiano che potrebbero rilevare fattori di rischio specifici in riferimento alla peculiarità della tipologia. È necessario infine sottolineare che un limite del presente studio è l'uso esclusivo di dati self-report; in questo senso studi futuri potrebbero esaminare i fattori di rischio e di benessere utilizzando anche dati di natura oggettiva in modo da ottenere, attraverso la triangolazione dei dati, una descrizione più esatta e attendibile dello stato di salute delle organizzazioni.

NO POTENTIAL CONFLICT OF INTEREST RELEVANT TO THIS ARTICLE WAS REPORTED

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS JS: Inequity in social exchange. In L Berkowitz (Ed): *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965; 2: 267-299
- AVALLONE F, BONARETTI M (eds): *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Soveria Mannelli, CZ: Rubbettino Editore Srl, 2003
- AVALLONE F, PAPLOMATAS A: *Salute organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore, 2005
- BAKER DB: The study of stress at work. *Ann Rev Public Health* 1985; 6: 367-381
- BHALLA S, JONES B, FLYNN DM: Role stress among Canadian white-collar workers. *Work & Stress* 1991; 5: 289-299
- BARLOW L, IVERSON RD: Workplace safety. In EK Barling, MR Kelloway, MR Frame (eds): *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2005: 247-265
- BIES RJ, MOAG JS: Interactional justice: Communication criteria of fairness. In RJ Lewicki, BH Sheppard, MH Bazerman (eds): *Research on negotiations in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press 1986: 43-55
- COLQUITT JA, CONLON DE, WESSON M, et al: Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *J Appl Psychol* 2001; 86: 425-445
- COOMBER B, BARRIBALL KL: Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *Int J Nurs Stud* 2007; 44: 297-314
- COOPER CL: *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press, 1998
- COOPER CL, MARSHALL J: Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *J Occupat Psychol* 1976; 49: 11-28
- COOPER CL, WILLIAMS S: Conclusions to creating healthy work organizations. In CL Cooper, S Williams, (eds): *Creating healthy work organizations*. Chichester: John Wiley and Sons, 1994
- COX T, GRIFFITHS A: The nature and measurement of work stress: Theory and practice. In Wilson JR, Corlett EN: *Evaluation of human work: a practical ergonomics methodology*, 2nd ed. Philadelphia, PA, US: Taylor Francis, 1995: 783-803
- CROPANZANO R, GOLDMAN B, BENSON L, III: Organizational justice and well-being at work. In Barling J, Kelloway K, Frone M (eds): *Handbook of work stress*. Beverly Hills, CA: Sage, 2004/2005
- DE PEDRO MM, SÁNCHEZ MIS, NAVARRO MCS, et al: Workplace mobbing and effects on workers' health. *Span J Psychol* 2008; 11: 219-227
- DOVERSPIKE D, BLUMENTAL A: Gender issues in the measurement of physical and psychological safety. *J Prev Interv Commun* 2001; 22: 21-34
- FAVRETTO G: *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino, 1999
- FIDA R, BARBARANELLI C: Valutazione del questionario sulla salute organizzativa. In Avallone F, Paplomatas A (eds): *Salute organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore, 2005: 91-103
- GREENBERG J: Organization justice: yesterday, today and tomorrow. *J Manag* 1990; 16: 399-432
- HACKMAN JR, OLDHAM GR: Development of the job diagnostic survey. *J Appl Psychol* 1975; 60: 159-170
- HACKMAN JR, OLDHAM GR: Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 1976; 16: 250-279
- HOMANS GC: *Social behavior: its elementary form*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1961
- JOHNSON JV, HALL EM, THEORELL T: Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scand J Work Environ Health* 1989; 15: 271-279
- KARASEK R: Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Admin Sci Quart* 1979; 24: 285-308
- KARASEK R, THEORELL T: *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990
- LAMBERT E, HOGAN N, GRIFFIN M: The impact of di-

- stributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *J Crim Just* 2007; 35: 644-656
27. LEVENTHAL GS: *Fairness in social psychology*. Morristown, NJ: General Learning Press, 1976: 211-239
 28. LEVI L: *Stress in industry: causes, effects and prevention*. Geneva: International Labour Office, 1984
 29. LOHEN BT, NOE RA, MOELLER NL, et al: A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *J Appl Psychol* 1985; 70: 280-289
 30. Mayo E: *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan, 1933
 31. MAYO E: *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press, 1945
 32. NORTH FM, SYME SL, FREENEY A, et al: Psychosocial work environment and sickness absence among British civil servants: The Whitehall II study. *Am J Public Health* 1996; 86: 332-340
 33. QUICK J, MURPHY L, HURRELL J: *Stress and well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health*. Washington, DC: American Psychological Association, 1992
 34. RANDALL R, GRIFFITHS A, COX T: Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. *Eur J Work Organ Psychol* 2005; 14: 23-41
 35. SAUTER SL, MURPHY LR, HURRELL JJ: Prevention of work related psychological disorders: a national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health. In GP Keita SL Sauter (eds): *Work and well-being: an agenda for the 1990s*. Washington, DC: American Psychological Association, 1992: 17-40
 36. SIEGRIST J: Adverse Health effects of high effort-low reward conditions at work. *J Occupat Health Psychol* 1996; 1: 27-43
 37. SZABO S, MAULL EA, PIRIE J: Occupational stress: understanding, recognition and prevention. *Experientia* 1983; 39: 1057-1180
 38. TAXMAN FS, GORDON JA: Do fairness and equity matter?: an examination of organizational justice among correctional officers in adult prisons. *Criminal Justice and Behavior* 2009; 36: 695-711
 39. Thibaut J, Walker L: *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975
 40. VAHTERA J, KIVIMAVI M, PENTT J, et al: Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *J Epidemiol Comm Health* 2000; 48: 11-19
 41. WANOUS JP, REICHERS AE, HUDY MJ: Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *J Appl Psychol* 1997; 82: 247-252
 42. WARR P: *Psychology at work*. Harmondsworth: Penguin, 1996
 43. WARR P, COOK JD, WALL TD: Scale for the measurement of some work attitudes and aspects of psychology well-being. *J Occupat Psychol* 1979; 52: 129-148
 44. WINEFIELD AH, TIGGEMANN M, GOLDNEY RD: Psychological concomitants of satisfactory employment and unemployment in young people. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology* 1988; 23: 149-157