



# COMUNE DI ACI CASTELLO

CITTA' METROPOLITANA DI CATANIA

## DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 35 DEL 02/05/2018

### OGGETTO: PRESA D'ATTO REPORT SULLA VALUTAZIONE DEL CLIM AORGANIZZATIVO COMUNE ACI CASTELLO.

L'anno 2018, il giorno due alle ore 12:05 e ss. del mese di maggio nella sala delle adunanze si è riunita la Giunta Comunale.

Eseguito l'appello risultano

		Pres.	Ass.
DRAGO FILIPPO MARIA	Sindaco	X	
CARBONE IGNAZIA CLARA	Assessore	X	
DANUBIO SALVATORE	Assessore	X	
ROMEO SEBASTIANO	Assessore		X
DI MODICA MASSIMILIANO CARMELO	Assessore		X
TOTALE		3	2

Il Sindaco, Filippo Maria Drago, assume la presidenza e, riconosciuta legale l'adunanza per il numero dei presenti, dichiara aperta la seduta ed invita alla trattazione degli oggetti iscritti all'ordine del giorno.

Partecipa alla seduta Il Segretario Generale, Dott.ssa Innocenza Battaglia.

### LA GIUNTA COMUNALE

Vista la proposta di deliberazione di cui all'oggetto.

Dato atto che, in ossequio al disposto di cui all'art. 12 della L.R. 30/2000, sono stati resi dai responsabili degli Uffici competenti i prescritti pareri e (ove occorre) è stata resa, ai sensi dell'art. 12 della l.r. n. 30/2000 (art. 153, 5° c, del D.Lgs. 267/00) e dall'art. 13 della L.R. 44/91, la prescritta attestazione della relativa copertura della spesa da parte del responsabile dell'Ufficio finanziario.

Richiamata la parte espositiva, così come riportata in detta proposta e che qui deve intendersi integralmente riportata ad ogni effetto di legge.

Attesa la propria competenza a deliberare sull'oggetto, ai sensi dell'art. 15, della legge regionale siciliana n. 44/1991.

Fatto proprio il contenuto formale e sostanziale della proposta presentata e ritenuto doversi provvedere in merito.

Visto l'art. 24 dello Statuto Comunale.

Visto l'O.R.EE..LL.

Con Voti unanimi, resi nelle forme di legge.

*L'originale del presente documento è stato sottoscritto con firma digitale*

## **DELIBERA**

- **DI APPROVARE**, per quanto sopra espresso e motivato, la proposta deliberativa Reg.n° 49 del 05/04/2018, sottoposta all'Organo e che, viene integralmente trascritta:

.....

Il DIRIGENTE DELL' AREA I, sottopone all'esame ed approvazione dell'organo deliberante la proposta di seguito trascritta:

**PREMESSO CHE** sulla base dell'art. 14, c.5 , del decreto legislativo n. 150, del 27 ottobre 2009 - "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" – annualmente vengono espletate le indagini che coinvolgono il personale dipendente, per rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico, auspicando che tale strumento venga ampiamente condiviso al fine di mettere a punto, ove emergano delle criticità, eventuali azioni di miglioramento.

**PREMESSO CHE** negli ultimi anni si è assegnato una funzione sempre più significativa all'analisi del clima di lavoro all'interno delle organizzazioni lavorative dato che il benessere organizzativo, la conciliazione e l'armonizzazione dei tempi del lavoro e della vita dei dipendenti rappresentano uno dei fattori essenziali per ottimizzare la qualità dei risultati e la produttività delle risorse.

**CONSIDERATO CHE** il "benessere organizzativo" indica la capacità di un'organizzazione a garantire e promuovere il più alto grado di benessere psicofisico per i suoi componenti.

**CONSIDERATO CHE** nei mesi compresi tra agosto e ottobre 2017 si è svolta una ricerca sul clima organizzativo all'interno del comune di Aci Castello attraverso la somministrazione a tutti i dipendenti comunali di un questionario, allegato alla presente, da parte della sig. na Graziana Raciti, laureanda in scienze della pubblica amministrazione, con la supervisione del prof. Andrea Zammiti, la collaborazione del Sindaco, dott. Filippo Drago, del segretario generale pro tempore, dott. Mario Trombetta e della dipendente comunale, dott. ssa Raffaella Ruvolo.

**CONSIDERATO CHE** tale ricerca sul benessere organizzativo è stata un'occasione per poter aprire un confronto attivo e propositivo tra i dipendenti del comune che hanno potuto esprimere le loro idee e i loro punti di vista.

**CONSIDERATO CHE** il monitoraggio delle dimensioni del benessere organizzativo ha permesso di effettuare la ricognizione dei punti di forza e di debolezza di ciascuna unità organizzativa, e quindi di individuare eventuali tensioni e criticità.

**CONSIDERATO CHE** a conclusione della suddetta analisi è stato realizzato un report sulla valutazione del clima organizzativo del comune di Aci Castello

**ESAMINATO** il report sulla valutazione del clima organizzativo del comune di Aci Castello.

**VISTO** la legge 6 novembre 2012 n. 190.

**VISTA** la legge regionale n. 44/91.

**VISTA** la Legge n. 142/90, come recepita dalla L.R. n. 48/91.

**VISTA** la Legge n. 127/97 e n. 191/98, nelle parti recepite con L.R. n. 23/98.

**VISTO** lo Statuto Comunale dell'Ente.

*L'originale del presente documento è stato sottoscritto con firma digitale*

**DATO ATTO** che sulla presente proposta deliberativa è stato chiesto e reso il parere di regolarità tecnica dal responsabile del servizio proponente ai sensi dell'art. 12 della L.r. n. 30/2000, reso dal Segretario Generale in qualità di R.P.C.

**ATTESA** la competenza dell'organo a deliberare ai sensi della L.r n. 48/1991 e L.r 44/91

**PER I MOTIVI SUESPOSTI, SI CHIEDE ALL'ORGANO DELIBERANTE COMPETENTE L'APPROVAZIONE DELLA PROPOSTA NEL TESTO SOPRA RIPORTATO E L'ADOZIONE DEL RELATIVO PROVVEDIMENTO, DISPONENDO QUANTO SEGUE:**

1. Di richiamare le premesse quale parte integrante e sostanziale del presente atto;
2. Di prendere atto del report sulla valutazione del clima organizzativo del comune di Aci Castello
3. Di prendere atto che la presente deliberazione non comporta riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente,
4. Di pubblicare il report sulla valutazione del clima organizzativo del comune di Aci Castello nonché il questionario somministrato ai dipendenti sul sito web istituzionale dell'ente.
5. Di trasmettere copia al al N.V.I., al responsabile della trasparenza e ai singoli responsabili A.P.O. e A.P., con valore di notifica.

Si allegano :

- 1) Questionario indagine benessere amministrativo.
- 2) Report sulla valutazione del clima organizzativo del comune Aci Castello

.....

- **DARE ATTO**, inoltre che:

- a) la presente deliberazione verrà affissa per 15 giorni consecutivi presso l'albo pretorio on line dell'Ente con inserimento sul sito istituzionale <http://www.comune.acicastello.ct.it/> e diverrà esecutiva dopo il decimo giorno dalla sua pubblicazione.
- b) è demandata al responsabile del servizio proponente l'esecuzione di quanto testé deliberato.
- c) il presente provvedimento è impugnabile dinnanzi al Tribunale Amministrativo Regionale- Sezione Distaccata di Catania entro 60 giorni dalla sua pubblicazione, ovvero in via alternativa, con ricorso amministrativo straordinario al Presidente della Giunta regionale Siciliana entro 120 giorni dalla sua pubblicazione;- copia od estratto della medesima verrà inserito ai sensi dell'art. 18, comma 1, L.R. 16/12/2008, n° 22, come modificato dall'art. 6 della Legge Regionale Siciliana del 26/06/2015 n. 11, nei termini di rito, sul sito istituzionale <http://www.comune.acicastello.ct.it/> - sezione <http://trasparenza.comune.acicastello.ct.it/web/trasparenza/storico-atti>

Letto, approvato e sottoscritto mediante firma digitale.

IL SINDACO

Dott. Filippo Maria Drago

IL SEGRETARIO GENERALE  
Dott.ssa Innocenza Battaglia

L'Assessore Anziano  
Sig. Salvatore Danubio

*L'originale del presente documento è stato sottoscritto con firma digitale*

*L'originale del presente documento è stato sottoscritto con firma digitale*



# COMUNE DI ACI CASTELLO

*CITTA' METROPOLITANA DI CATANIA*

## PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

allegato alla proposta di Deliberazione della  
Giunta Comunale n° 49 del 05/04/2018

**OGGETTO:** PRESA D'ATTO REPORT SULLA VALUTAZIONE DEL CLIM  
AORGANIZZATIVO COMUNE ACI CASTELLO.

Ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. 267 del 18 Agosto 2000 e successive modificazioni ed integrazioni, si esprime parere favorevole per quanto di competenza in ordine alla regolarità tecnica del provvedimento in oggetto.

Annotazioni:

Aci Castello, 05/04/2018

Il Responsabile della Area I  
GULIZIA LAURA / ArubaPEC S.p.A.



# COMUNE DI ACI CASTELLO

CITTA' METROPOLITANA DI CATANIA

## PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE E ATTESTAZIONE DI COPERTURA FINANZIARIA

allegato alla proposta di Deliberazione della  
Giunta Comunale n° 49 del 05/04/2018

**OGGETTO:** PRESA D'ATTO REPORT SULLA VALUTAZIONE DEL CLIM  
AORGANIZZATIVO COMUNE ACI CASTELLO.

Si attesta la regolare copertura finanziaria nel Bilancio Comunale della spesa di cui al provvedimento in oggetto, per l'importo complessivo di , risultante nel sottoscritto prospetto. Ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. 267 del 18 Agosto 2000 e successive modificazioni ed integrazioni, così come modificato dall'art. 3, comma 1, lettera b), Legge 213/2012 e Art. 12 L.R. 30/2000, si esprime parere non dovuto per quanto di competenza in ordine alla regolarità contabile del provvedimento in oggetto.

### *Entrata*

Prenotazione	Anno	Capitolo	Oggetto capitolo	Importo	CIG	CUP

### *Spesa*

Prenotazione	Anno	Capitolo	Oggetto capitolo	Importo	CIG	CUP

Annotazioni:

Aci Castello, 10/04/2018

Il Responsabile dei Servizi Finanziari  
GALLI CLAUDIO / ArubaPEC S.p.A.



# COMUNE DI ACI CASTELLO

*CITTA' METROPOLITANA DI CATANIA*

## **DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 35 DEL 02/05/2018**

**OGGETTO:** PRESA D'ATTO REPORT SULLA VALUTAZIONE DEL CLIM  
AORGANIZZATIVO COMUNE ACI CASTELLO.

### **ATTESTAZIONE DI INIZIO PUBBLICAZIONE**

(art. 124, comma 1, del D.lgs. 18.8.2000 n. 267)

Si attesta che in data 04/05/2018 la Deliberazione in oggetto è stata pubblicata all'Albo Pretorio on-line, ove rimarrà per 15 giorni consecutivi, ai sensi e per gli effetti dell'art.124, comma 1, del D. Lgs. 18.08.2000, n° 267.

Aci Castello, li 04/05/2018

**Il Messo Notificatore**  
**RAPISARDA ROSARIA AGNESE / ArubaPEC**  
**S.p.A.**



UNIVERSITÀ KORE ENNA



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI



UNIVERSITÀ DI CATANIA

## ***RICERCA SUL CLIMA ORGANIZZATIVO***

Il progetto di ricerca per la valutazione del Clima Organizzativo prevede la partecipazione di organizzazioni pubbliche e private, profit e no profit, con l'obiettivo di analizzare le dinamiche e i processi che influenzano la qualità della vita dei lavoratori. Le verrà richiesto di riportare la sua esperienza riguardo alla organizzazione in cui lavora, segnando una risposta tra le alternative proposte. Non esistono risposte giuste o sbagliate ma ci interessa il suo personale punto di vista.

Gli strumenti utilizzati sono questionari strutturati, validati, standardizzati, e autosomministrabili; si prevede la compilazione individuale. Il tempo di compilazione di ciascun protocollo è di massimo 15 minuti.

I dati saranno trattati in forma aggregata e in alcun modo sarà possibile rintracciare le caratteristiche del singolo partecipante, pertanto, **si garantisce l'assoluto anonimato delle persone coinvolte, nel rispetto assoluto delle leggi sulla tutela della privacy.**

Ci interessa conoscere soltanto il genere, l'età, il ruolo professionale o dati relativi alla sua posizione lavorativa; non si potrà in alcun modo risalire all'identità di chi compila i questionari.

**Pertanto La preghiamo di rispondere a tutte le domande ed il più sinceramente possibile.**

La ringraziamo per la collaborazione. Buon lavoro!



## QUESTIONARIO SOCIO-LAVORATIVO

1. Sesso
- M  
 F
2. Et  .....presso.....
3. Stato Civile
- celibe/nubile  
 coniugato/a  
 vedovo/a  
 separato/a  
 divorziato/a
4. Qual   il suo titolo di studio?
- Licenza elementare  
 Licenza media  
 Diploma di maturit   
 Laurea
5. Qual   la sua attivit /posizione lavorativa?  
.....presso.....
6. La sua organizzazione  
- pubblica  
 privata
7. Da quanti anni lavora in questa organizzazione/azienda?
- Meno di un anno  
 Da 1 a 5 anni  
 Da 5 anni e 6 mesi a 10 anni  
 Da pi  di 10 anni
8. Tipologia di contratto
- Tempo indeterminato  
 Tempo determinato  
 A progetto  
 Somministrato (interinale)  
 Co.co.co/Co.co.pro.  
 Consulenza professionale  
 Socio-collaboratore  
 Senza contratto  
 Altro (specificare) .....
9. Quando si aspetta di ottenere un avanzamento di carriera?
- Entro 1 anno  
 Entro 5 anni  
 Oltre 5 anni  
 Mai  
 Nella mia organizzazione non sono previsti avanzamenti di carriera

## ECPT

### Scala di valutazione del clima organizzativo

*Tous-Pallarés, Bonasa-Jiménez, Mayor-Sánchez, & Espinosa-Díaz, 2011*

	<i>Totalmente in disaccordo</i>						<i>Totalmente d'accordo</i>
1. Ho una buona relazione con tutti i miei colleghi di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
2. Posso decidere come organizzare il mio lavoro	1	2	3	4	5	6	7
3. Mi considero soddisfatto del mio attuale posizione lavorativa	1	2	3	4	5	6	7
4. Mi piacerebbe fruire di maggiore formazione correlata al mio lavoro	1	2	3	4	5	6	7
5. Credo di avere delle buone performance professionali	1	2	3	4	5	6	7
6. Mi sento stanco quando inizio un'altra giornata di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
7. Mi preoccupano i problemi dei miei colleghi di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
8. Nel mio lavoro ricevo ordini contrastanti	1	2	3	4	5	6	7
9. Ho un lavoro ripetitivo	1	2	3	4	5	6	7
10. Il mio lavoro è caratterizzato da compiti molto diversi tra loro	1	2	3	4	5	6	7
11. Posso organizzare e decidere le modalità operative del mio lavoro	1	2	3	4	5	6	7
12. I miei colleghi e il capo mi incolpano dei loro errori	1	2	3	4	5	6	7
13. Per ottenere riconoscimenti nella mia azienda devo mostrare accondiscendenza	1	2	3	4	5	6	7
14. Mi sento integrato nel mio gruppo di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
15. Svolgo un lavoro che considero umiliante	1	2	3	4	5	6	7
16. Il mio lavoro consiste nello svolgere molti compiti senza senso	1	2	3	4	5	6	7

**MDOQ\_10**  
D'Amato & Majer, 2005

	<i>falso</i>	<i>abbastanza falso</i>	<i>né vero né falso</i>	<i>abbastanza vero</i>	<i>vero</i>
1. Nell'esecuzione del mio lavoro mi è concesso di assumere delle iniziative personali.	1	2	3	4	5
2. Nel mio lavoro dispongo di una certa autonomia	1	2	3	4	5
3. Si lascia che io mi assuma un certo numero di responsabilità.	1	2	3	4	5
4. Nel mio lavoro ho l'occasione di prendere delle iniziative.	1	2	3	4	5
5. Di solito vengono prese in considerazione le mie proposte innovative.	1	2	3	4	5
6. Posso organizzarmi il lavoro come desidero purché lo concluda nei tempi prefissati.	1	2	3	4	5
7. Nel mio reparto/ufficio le persone sono solidali.	1	2	3	4	5
8. Nel mio reparto/ufficio l'atmosfera è tesa.	1	2	3	4	5
9. Nel mio reparto/ufficio le persone si capiscono senza problemi.	1	2	3	4	5
10. Posso manifestare apertamente il mio dissenso su problemi di lavoro ai miei colleghi, pur rimanendo in buoni rapporti.	1	2	3	4	5
11. Nel mio reparto/ufficio le persone si aiutano reciprocamente.	1	2	3	4	5
12. Nel mio reparto/ufficio ciascuno fa per sé.	1	2	3	4	5
13. Nel mio reparto/ufficio le ambizioni personali di ciascuno contano di più dello spirito di gruppo.	1	2	3	4	5
14. Nel mio reparto/ufficio c'è un forte spirito di cooperazione.	1	2	3	4	5
15. Nel mio reparto/ufficio le persone si mettono i bastoni fra le ruote.	1	2	3	4	5
16. Nel mio reparto/ufficio l'ambiente di lavoro è impersonale e poco caloroso.	1	2	3	4	5
17. Le persone del mio reparto/ufficio cercano di mettere a proprio agio i nuovi arrivati.	1	2	3	4	5
18. Conosco perfettamente la portata ed i limiti delle mie responsabilità.	1	2	3	4	5
19. Il mio lavoro mi permette di eseguire un compito dall'inizio alla fine	1	2	3	4	5
20. La mia azienda è considerata retrograda dal punto di vista sociale.	1	2	3	4	5
21. Il mio ruolo nel reparto/ufficio non è ben stabilito.	1	2	3	4	5
22. La mia azienda cerca di adattarsi ai cambiamenti sociali e politici	1	2	3	4	5
23. È una buona referenza l'aver lavorato nella mia azienda	1	2	3	4	5
24. Nella mia azienda si pensa che l'aiuto reciproco fra i reparti favorisca un rendimento migliore	1	2	3	4	5
25. Nella mia azienda si cerca di fare tutto il possibile per accogliere bene i nuovi assunti mostrando loro il funzionamento dell'azienda e dei differenti reparti.	1	2	3	4	5

26. Le funzioni connesse al mio ruolo sono chiaramente definite	1	2	3	4	5
27. La mia azienda è aperta al progresso sociale.	1	2	3	4	5
28. La mia azienda è reputata poco dinamica.	1	2	3	4	5
29. Il mio lavoro è definito in modo chiaro	1	2	3	4	5
30. Non è piacevole il modo in cui si evidenziano gli errori commessi nel lavoro.	1	2	3	4	5

## WOMI

*Giorgi & Majer, 2009*

Risponda adesso utilizzando la seguente scala

- 1 = La mia motivazione si riduce molto
- 2 = La mia motivazione tende a ridursi
- 3 = Non ha effetto sulla mia motivazione
- 4 = La mia motivazione tende a incrementare
- 5 = La mia motivazione si incrementa molto

1. Lavorare in un'organizzazione in cui mi sento coinvolto attivamente	1	2	3	4	5
2. Lavorare in una realtà dal clima amichevole	1	2	3	4	5
3. Lavorare in un'organizzazione di cui mi sento parte integrante	1	2	3	4	5
4. Lavorare in un'organizzazione in cui mi sento poco soddisfatto	1	2	3	4	5

Esprima il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni

	accordo				
	per nulla	poco	interm edio	molto	del tutto
1. Se le cose dovessero svolgersi secondo i miei piani, penso che nei prossimi tre anni lavorerò ancora in questa organizzazione	1	2	3	4	5
2. Preferirei lavorare in un'altra organizzazione	1	2	3	4	5
3. Ho intenzione di lavorare a lungo in questa organizzazione	1	2	3	4	5

Indichi la corrispondenza con il suo comportamento attuale

	Mi comporto così				
	Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	sempre
1. Recentemente ho dedicato molto tempo alla ricerca di un nuovo lavoro	1	2	3	4	5
2. Nel corso del prossimo anno probabilmente cercherò un nuovo lavoro in un'altra azienda/organizzazione	1	2	3	4	5
3. Quando mi scontro con le difficoltà del lavoro ho la tentazione di mollare	1	2	3	4	5
4. Penso spesso di abbandonare il mio lavoro	1	2	3	4	5

	Mi comporto così				
	Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
5. Qualche volta, quando non ne ho voglia, lavoro lentamente o commetto errori	1	2	3	4	5
6. Cerco di nascondermi dal mio dirigente/capo in modo da poter parlare con i colleghi, fare delle pause, o fare altre attività personali	1	2	3	4	5
7. Ci sono dei giorni in cui non metto molto impegno nel mio lavoro	1	2	3	4	5
8. Talvolta, quando non mi sento di andare al lavoro, mi dò malato	1	2	3	4	5
9. Finché ho uno stipendio garantito mi importa poco di ciò che succede nella mia azienda/organizzazione	1	2	3	4	5
10. Ci sono dei giorni in cui arrivo tardi al lavoro perché non sono dell'umore adatto	1	2	3	4	5

Riguardo al contenuto del suo lavoro negli ultimi 12 mesi, esprima la sua opinione su come ha svolto i seguenti compiti:

	Molto male	Male	Né male Né bene	Bene	Molto bene
1. Gestire le responsabilità e le esigenze lavorative quotidiane	1	2	3	4	5
2. Prendere le giuste decisioni	1	2	3	4	5
3. Lavorare senza commettere errori	1	2	3	4	5
4. Portare a termine i programmi/compiti	1	2	3	4	5

## MINDFULNESS ORGANIZING SCALE

*Vogus e Sutcliffe, 2007; ad. it. Magnano et al., 2017*

	<i>Per niente</i>	<i>In qualche misura</i>	<i>Molto</i>
1. Nella nostra azienda abbiamo una buona "mappa" dei talenti e delle abilità di ciascuno.	1	2	3
2. Parliamo degli errori e dei modi di imparare da essi.	1	2	3
3. Parliamo delle nostre reciproche competenze specifiche, così da sapere chi ha competenze e competenze altamente specializzate.	1	2	3
4. Parliamo insieme delle alternative rispetto a come svolgere le nostre normali attività lavorativa.	1	2	3
5. Nel parlare con i colleghi dei problemi che si presentano, abitualmente discutiamo di cosa è importante non perdere di vista.	1	2	3
6. Nel cercare di risolvere un problema, traiamo profitto dalle specifiche competenze dei nostri colleghi.	1	2	3
7. Dedichiamo del tempo a identificare le attività che non vogliamo vadano storte.	1	2	3
8. Quando avvengono degli errori, discutiamo di come avremmo potuto prevenirli.	1	2	3
9. Quando si presenta una crisi, mettiamo rapidamente in comune la nostra competenza collettiva per cercare di risolverla.	1	2	3

## LA SODDISFAZIONE ORGANIZZATIVA

*Cortese, 2001*

Facendo riferimento alla sua attuale situazione di lavoro, in quale misura si ritiene soddisfatto da ciò che l'azienda le offre?

Esprima la sua valutazione per ciascuno degli aspetti elencati in base a una scala da 1 (per nulla soddisfatto) a 7 (completamente soddisfatto).

	<i>per nulla soddisfatto</i>						<i>completamente soddisfatto</i>
	1	2	3	4	5	6	7
5. I contenuti del lavoro	1	2	3	4	5	6	7
6. L'ambiente fisico di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
7. La sicurezza sul luogo di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
8. La definizione dei compiti e delle responsabilità	1	2	3	4	5	6	7
9. L'informazione e la comunicazione interna	1	2	3	4	5	6	7
10. La programmazione e il controllo delle attività	1	2	3	4	5	6	7
11. L'equilibrio tra lavoro e tempo libero	1	2	3	4	5	6	7
12. Il livello di retribuzione	1	2	3	4	5	6	7
13. I benefit integrativi	1	2	3	4	5	6	7
14. Le opportunità di carriera	1	2	3	4	5	6	7
15. La sicurezza del posto	1	2	3	4	5	6	7
16. L'autonomia e la discrezionalità	1	2	3	4	5	6	7
17. Le occasioni di apprendimento/formazione	1	2	3	4	5	6	7
18. Il riconoscimento dei meriti individuali	1	2	3	4	5	6	7
19. Le relazioni con i superiori	1	2	3	4	5	6	7
20. Le relazioni con i colleghi	1	2	3	4	5	6	7
21. Le relazioni con i collaboratori	1	2	3	4	5	6	7
22. L'immagine e il prestigio dell'azienda	1	2	3	4	5	6	7
23. La trasparenza e l'apertura nell'ambiente di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
24. La possibilità di dire con franchezza ciò che si pensa	1	2	3	4	5	6	7



# REPORT SULLA VALUTAZIONE DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

*Comune di Aci Castello (CT)*

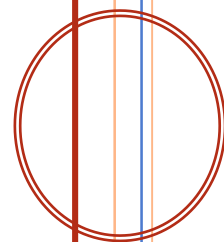


---

Conduzione della ricerca: Dott.ssa Graziana Raciti, Dott.ssa Raffaella Ruvolo

Sviluppo ed elaborazione dati: Dott.ssa Graziana Raciti, Dott. Andrea Zammiti

---





Realizzato da:  
Graziana Raciti  
Con la collaborazione di:  
Raffaella Ruvolo (Comune di Aci Castello)  
e  
Andrea Zammiti (Università di Catania)  
Filippo Maria Drago (Sindaco, Comune di Aci Castello)  
Mario Trombetta (Segretario, Comune di Aci Castello)

Nel periodo: agosto – dicembre 2017

## Indice

<b>Premessa</b>	p. 3
1. <b>Introduzione</b>	p. 5
2. <b>Metodologia</b>	p. 8
3. <b>Partecipanti</b>	p. 9
4. <b>Strumenti</b>	p. 13
5. <b>Risultati</b>	p. 17
Analisi delle medie	p. 17
Differenze di genere	p. 23
Differenze per titolo di studio	p. 25
Differenze per Attività/posizione lavorativa	p. 27
Differenze per Avanzamento di carriera	p. 30
Correlazioni	p. 32
6. <b>Conclusioni e limiti dello studio</b>	p. 35
7. <b>Prospettive future</b>	p. 38
<b>Appendice</b>	p. 43
<b>Bibliografia</b>	p. 51

## Premessa

Con la collaborazione del sindaco di Aci Castello (Filippo Maria Drago), del segretario comunale (Mario Trombetta), della straordinaria e assidua presenza della dottoressa Raffaella Ruvolo, e con l'autorizzazione da parte dell'Università degli studi di Catania, con a fianco il relatore della mia tesi (Prof. Andrea Zammitti), nei mesi compresi tra agosto e ottobre 2017 ho svolto la mia ricerca sul clima organizzativo all'interno del comune di Aci Castello.

Nonostante la diffidenza riscontrata dai dipendenti nella somministrazione del protocollo di ricerca e il loro pensiero negativo nella compilazione dello stesso, ritengo che la ricerca sul benessere organizzativo sia stata un'occasione assolutamente unica per poter aprire un confronto attivo e propositivo tra i dipendenti del comune che hanno potuto esprimere le loro idee e i loro punti di vista.

Il monitoraggio delle dimensioni del benessere organizzativo permette, infatti, di effettuare la ricognizione dei punti di forza e di debolezza di ciascuna unità organizzativa, e quindi di individuare per tempo tensioni e criticità. Alla luce dei risultati emersi, lo schema macro-strutturale esistente palesa la necessità di una rivisitazione e di un adeguamento sia nell'ambiente esterno sia in quello interno all'Ente, non solo al fine di assicurare economicità, efficacia ed efficienza, ma anche di rispondere positivamente all'andamento della domanda della comunità servita e alle esigenze di motivazione e di valorizzazione del personale.

Approfondendo le cause dei problemi, con la partecipazione di tutti gli interessati, si potrebbe pensare di costruire soluzioni mirate; i risultati, dunque, potrebbero anche essere utili in un'ottica futura per implementare le politiche di gestione delle risorse umane all'interno del comune, attraverso l'applicazione di istituti quali la mobilità, la progressione orizzontale e verticale, il riconoscimento di mansioni superiori, l'assegnazione a mansioni più consone alla professionalità acquisita, l'accesso a momenti di formazione e aggiornamento, il riconoscimento

delle funzioni svolte a favore dell'Ente al di fuori dei compiti di servizio e il superamento di tensioni e conflitti.

# REPORT SULLA VALUTAZIONE DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

*Comune di Aci Castello (CT)*

## **1. Introduzione**

Il progetto di ricerca per la valutazione del Clima Organizzativo prevede la partecipazione di organizzazioni pubbliche e private, profit e no profit, con l'obiettivo di analizzare le dinamiche e i processi che influenzano la qualità della vita dei lavoratori.

Il “clima organizzativo” è un tema di cui gli studiosi della teoria dell'organizzazione hanno iniziato ad occuparsi a metà degli anni '60. Vari autori hanno elaborato numerose definizioni di tale concetto: Litwin e Stringer (1968) lo hanno definito come l'atmosfera che si respira all'interno dell'ambiente lavorativo e che influenza la motivazione individuale di riuscita, potere e affiliazione; Tagiuri e Litwin (1968) definiscono il clima organizzativo come la qualità dell'ambiente interno di un'organizzazione, “il valore” che lega i soggetti tra di loro e il gruppo con l'organizzazione; più recentemente, Thompson (2005), ha definito il clima organizzativo come un approccio in cui i membri dell'organizzazione osservano e caratterizzano il proprio ambiente circostante in modo attitudinale e basato su valori; in un'altra prospettiva, Atkinson e Frechette (2009) considerano il clima organizzativo come un insieme di attributi specifici a una particolare organizzazione, indotti dall'organizzazione stessa e inerenti i suoi membri e il suo ambiente.

Nel 21° secolo, il clima organizzativo e l'analisi del clima nelle organizzazioni hanno ricevuto una notevole attenzione da molti settori (Di Giovanni & Greco, 2015) in quanto si tratta di concetti che mettono al centro il lavoratore e si preoccupano del lato soggettivo, emotivo e psicologico delle organizzazioni. Tutto questo nella convinzione che soltanto a partire dalla

conoscenza dei vissuti, degli atteggiamenti, delle emozioni, dei problemi, degli obiettivi, delle speranze, delle difficoltà del senso di appartenenza, del coinvolgimento di gruppo ecc, sia possibile prendere delle decisioni e realizzare una adeguata politica di gestione e sviluppo delle Risorse Umane (Mayer, 2009). Infatti, il clima è «il risultato dell'interazione tra gli individui; non solo esso riflette la cultura e i valori organizzativi, ma esercita una forte influenza nel modellare il comportamento dei singoli, fornendo una base per quella che sarà per tutti i suoi membri l'interpretazione delle situazioni» (D'Amico, 2007, p. 193). Insomma, il clima è quel processo psicologico che mette in relazione l'ambiente lavorativo con gli atteggiamenti e i comportamenti dei lavoratori.

L'analisi del clima organizzativo, in quanto strumento di ricerca-azione (Kaneklin, 2006), risulta essere un importante elemento per gestire e stimolare il cambiamento all'interno delle organizzazioni, a partire da quella che è la loro risorsa più importante: il lavoratore, appunto, di cui si dovrebbe stimolare la soddisfazione.

Quest'ultimo concetto è un elemento fondamentale per le aziende, sia pubbliche che private, in quanto avere dipendenti e collaboratori soddisfatti, motivati e coinvolti, influenza la produttività e il senso di appartenenza, andando ad incidere anche sulla soddisfazione dell'utente finale. Può essere definita come un atteggiamento favorevole verso il lavoro e si riferisce ad uno stato emozionale piacevole o positivo che deriva dalla valutazione o dall'esperienza del proprio lavoro (Sarchielli & Fraccaroli, 2017). La soddisfazione lavorativa può essere studiata focalizzando l'attenzione sulle sue diverse dimensioni (SHRM, 2015; [www.shrm.org](http://www.shrm.org)).

La *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2002; [www.oecd.org](http://www.oecd.org)) afferma che oggi le amministrazioni pubbliche devono affrontare tre importanti sfide:

1. La prima è quella di **attrarre** i talenti migliori, **valorizzare** il rapporto con le università e **migliorare** le logiche di reclutamento e selezione.
2. La seconda è quella di sviluppare un maggiore **senso di appartenenza** e motivazione tra le persone che operano all'interno dei servizi pubblici.

3. La terza è quella dell'**adeguamento delle capacità** degli operatori. Nelle pubbliche amministrazioni servono lavoratori di alto livello, per questo motivo molti di essi sono laureati o, almeno, diplomati. Ma si fa riferimento, in questo caso, allo sviluppo delle competenze trasversali, che abbiano a che fare con la capacità di gestione dei lavoratori, di comunicare adeguatamente con gli altri e di saper lavorare in gruppo.

Queste tre sfide richiedono delle complesse politiche di gestione delle risorse umane, che abbiano a che fare con l'investimento sulle relazioni interne, e che siano capaci di produrre valori condivisi. Per tali motivazioni si tratta di un problema di clima (Avallone & Bonaretti, 2003). Infatti, la maggior parte dei contenuti della formazione in azienda si situa nell'area del sapere (ad esempio in termini di aggiornamento normativo), in minore misura nell'area del saper fare (ad esempio l'introduzione di qualche esercitazione) e in rarissima parte nell'area del saper essere.

Al contrario delle organizzazioni private, gli enti pubblici sono stati piuttosto restii a proporre esperienze di tipo formativo e solo negli ultimi anni stanno scoprendo l'importanza del clima. Esistono strumenti pratici ed esperienze già consolidate che hanno dato risultati significativi. Si è notato che i risultati sono più elevati quando le esperienze di tipo formativo sono portate avanti da figure professionali con adeguate competenze e vi è una scelta consapevole da parte di chi gestisce l'ente (Avallone & Bonaretti, 2003).

Lo scopo della valutazione del clima organizzativo, consente di raccogliere informazioni utili al fine di orientare eventuali interventi, non solo in direzione della soddisfazione lavorativa ma anche verso potenziali criticità strutturali, esigenze formative specifiche e di miglioramento delle strategie gestionali.

Proporre nuove strategie, permetterà alla committenza di creare un clima più "sereno" col fine ultimo di migliorare la performance complessiva dell'organizzazione.

## 2. Metodologia

L'indagine sul clima organizzativo ha coinvolto 88 dipendenti del Comune di Aci Castello (Ct) nel periodo di tempo dal 20/07/2017 al 10/10/2017.

I dati sono stati raccolti attraverso l'utilizzo di un questionario cartaceo (illustrato nel dettaglio all'interno del paragrafo *Strumenti*). I partecipanti hanno compilato lo strumento in forma anonima e secondo le seguenti istruzioni:

[...] Le verrà richiesto di riportare la sua esperienza riguardo alla organizzazione in cui lavora, segnando una risposta tra le alternative proposte. Non esistono risposte giuste o sbagliate ma ci interessa il suo personale punto di vista.

Gli strumenti utilizzati sono questionari strutturati, validati, standardizzati, e autosomministrabili; si prevede la compilazione individuale. Il tempo di compilazione di ciascun protocollo è di massimo 15 minuti.

I dati saranno trattati in forma aggregata e in alcun modo sarà possibile rintracciare le caratteristiche del singolo partecipante, pertanto, **si garantisce l'assoluto anonimato delle persone coinvolte, nel rispetto assoluto delle leggi sulla tutela della privacy.**

Ci interessa conoscere soltanto il genere, l'età, il ruolo professionale o dati relativi alla sua posizione lavorativa; non si potrà in alcun modo risalire all'identità di chi compila i questionari.

**Pertanto La preghiamo di rispondere a tutte le domande ed il più sinceramente possibile.**

La ringraziamo per la collaborazione. Buon lavoro!

I dati emersi dall'indagine sono stati trattati, come specificato nelle istruzioni del protocollo di ricerca, in forma aggregata e, in alcun modo, sarà possibile rintracciare le caratteristiche del singolo partecipante, pertanto, è stata assolutamente garantita, nel rispetto delle leggi, la tutela della privacy.

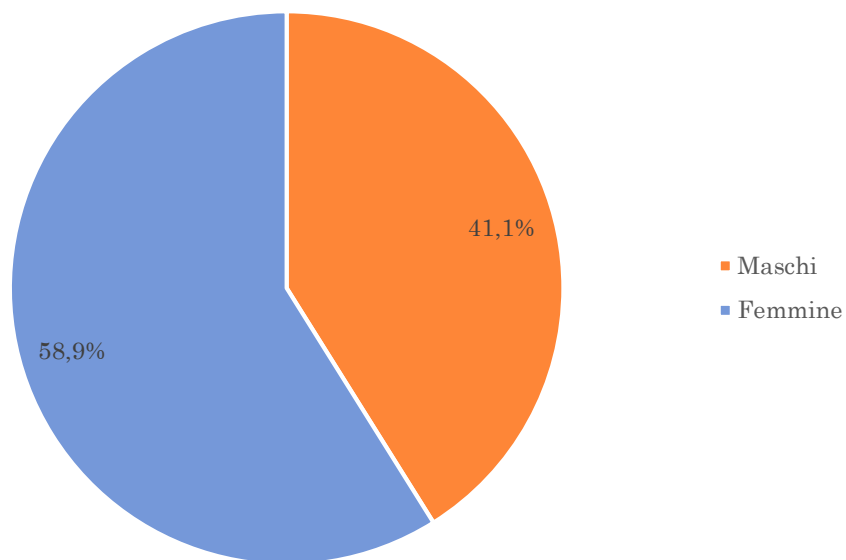


### 3. Partecipanti

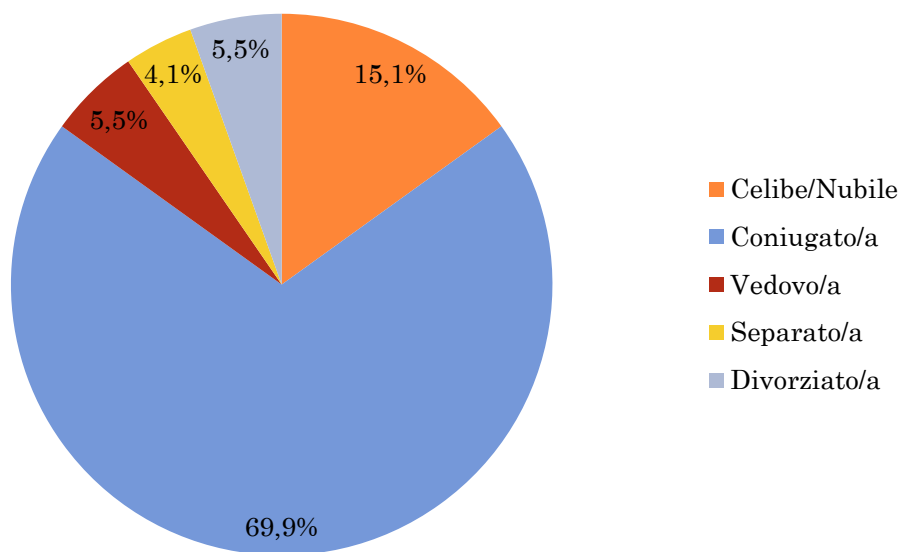
Come già anticipato, hanno partecipato alla ricerca 88 dipendenti del Comune di Aci Castello, ma sono stati ritenuti idonei alla valutazione statistica 73 questionari.

In definitiva, il campione risulta così costituito: 30 maschi e 43 femmine, con un'età compresa tra i 33 e i 66 anni ( $M = 53,04$ ;  $DS = 6,89$ ); la maggior parte del campione presenta lavoratori coniugati (51), il resto è così suddiviso: 11 celibi o nubili, 4 vedovi, 3 separati e 4 divorziati; gran parte dei partecipanti dichiara di essere in possesso del diploma di maturità (46), mentre gli altri rientrano nelle seguenti categorie: 11 con licenza media e 16 con laurea. I partecipanti sono stati, inoltre, suddivisi per aree lavorative e risultano così distribuiti: 19 dipendenti lavorano nell'area 1 (staff, esecutori amministrativi, ufficio personale, ufficio presidenza del consiglio, uscieri, centralinisti e informatici), 7 dipendenti lavorano nell'area 2 (servizi sociali, pubblica istruzione, anagrafe e servizi pubblici generici), 25 dipendenti lavorano nell'area 4 (ufficio tecnico, servizi cimiteriali, architetti, amministrativi e salvaguardia ambientale), 8 dipendenti rientrano nell'area 5 (istruttori e direttori amministrativi) e 14 dipendenti lavorano nell'area 7 (polizia locale); è stato poi riscontrato che un solo dipendente lavora all'interno di questo ente pubblico da meno di un anno, un solo dipendente vi lavora da meno di 5 anni, 2 dipendenti da meno di 10 anni e ben 69 dipendenti da più di 10 anni. 72 dipendenti hanno dichiarato di avere un contratto a tempo indeterminato e solo 1 a tempo determinato. Infine, 13 dipendenti si aspettano di ricevere un avanzamento di carriera entro un anno, 6 entro 5 anni, 3 oltre 5 anni, 43 mai e 8 hanno dichiarato che nella loro organizzazione non sono previsti avanzamenti di carriera.

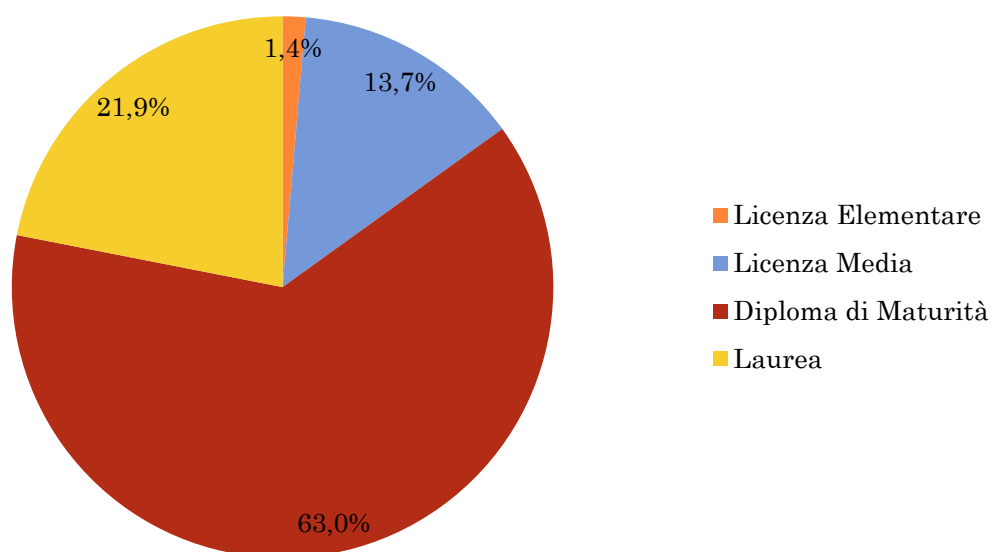
**Figura 1: GENERE**



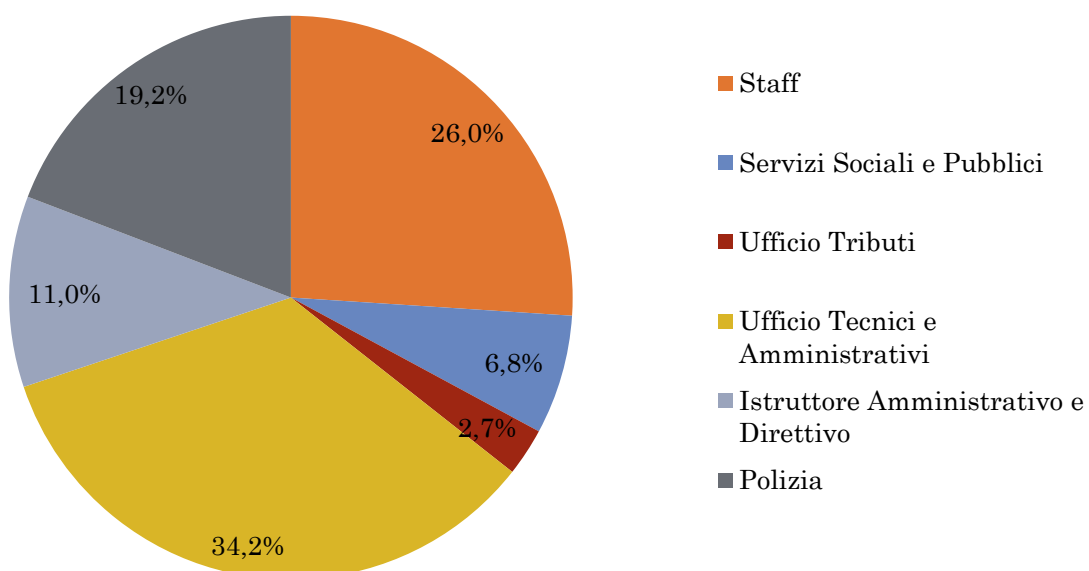
**Figura 2: STATO CIVILE**



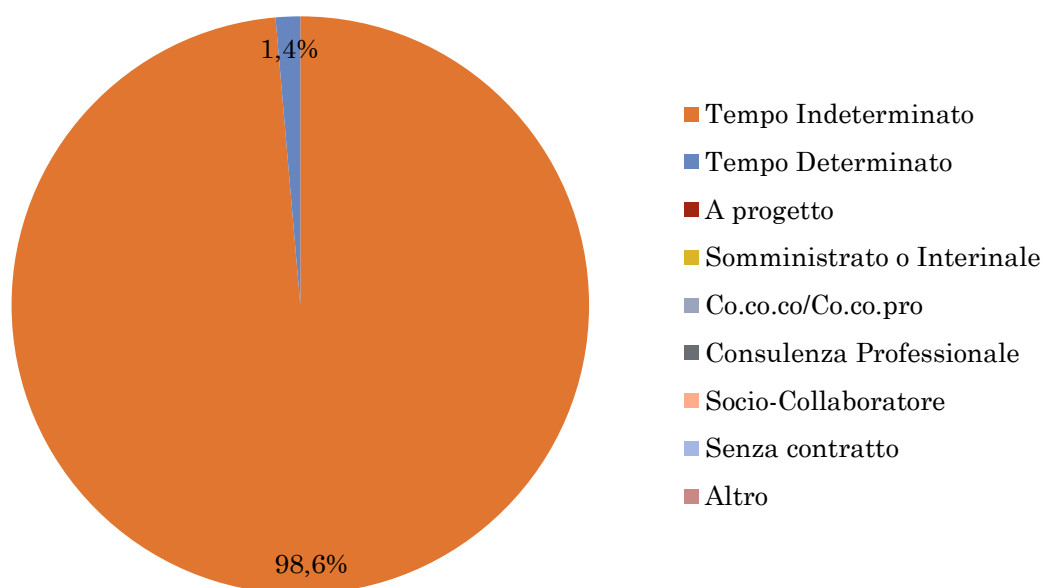
**Figura 3: TITOLO DI STUDIO**



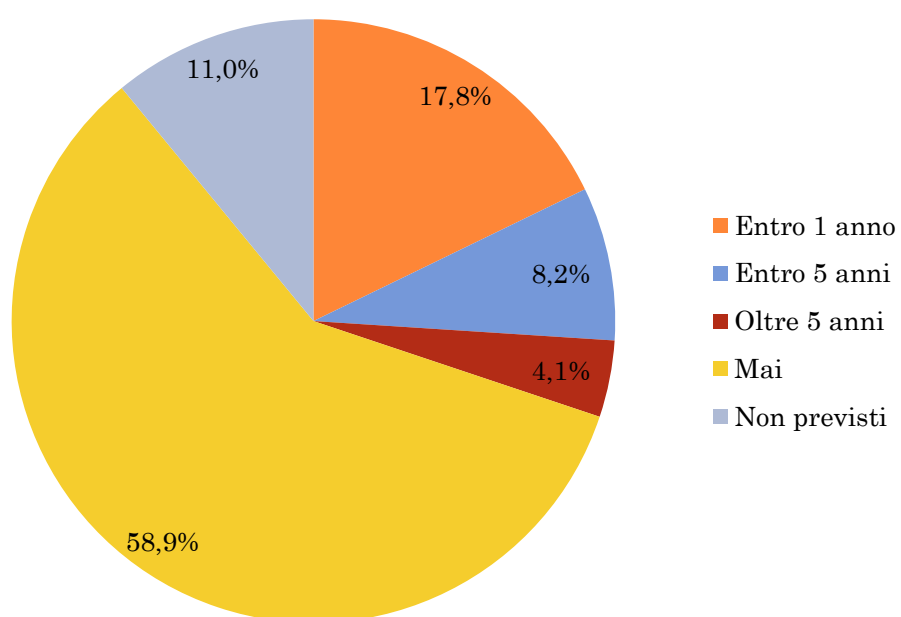
**Figura 4: POSIZIONE LAVORATIVA**



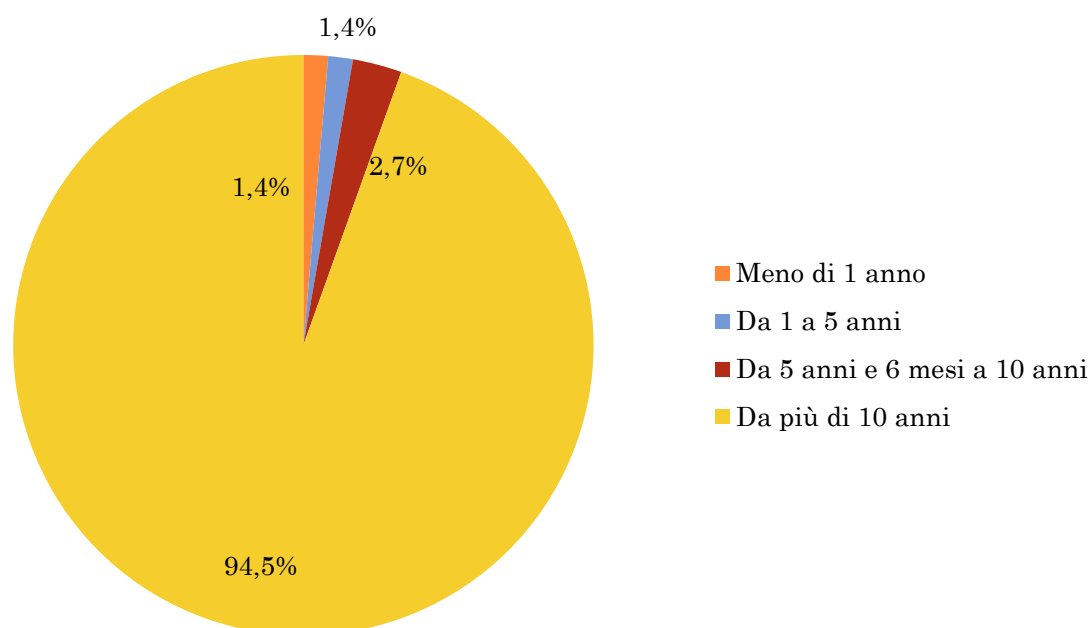
**Figura 5: TIPOLOGIA DI CONTRATTO**



**Figura 6: ASPETTATIVE DI AVANZAMENTO DI CARRIERA**



**Figura 7: ANNI DI LAVORO**



#### **4. Strumento**

Lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati relativi alla ricerca è “il questionario”. Esso è abitualmente considerato un mero strumento di raccolta dati da impiegare in ricerche, indagini e sondaggi. La situazione più frequente alla quale si è abituati è quella, cioè, di un soggetto (il ricercatore) che attraverso un altro soggetto (il rilevatore) raggiunge terze persone (un campione della popolazione di riferimento) proponendo loro stimoli opportunamente studiati per raccogliere dati sul tema di indagine.

Il questionario consente non solo l'individuazione di eventuali disagi ma, soprattutto, il monitoraggio delle aree che potrebbero favorire migliori condizioni di lavoro, di salute e di benessere. La scelta del questionario, rispetto ad altri strumenti, è dovuta ai noti vantaggi della rapidità, dell'economicità e

dell'anonimato. In altri termini, il questionario consente di avere una “fotografia” dell'organizzazione lungo ciascuna delle dimensioni e rispetto alle liste di indicatori di benessere e malessere misurati.

L'utilità di questo strumento consiste, quindi, proprio nella possibilità di individuare le aree sulle quali sarebbe opportuno impegnare energie in una prospettiva di cambiamento e di promozione della salute. Il questionario, infine, consente di graduare le dimensioni esaminate lungo una scala per non cadere nella prospettiva dicotomica del “tutto bene”/“tutto male” ma poter ragionare sui dati raccolti e sulla storia complessiva dell'organizzazione in un'ottica di sviluppo delle politiche del personale.

Nel caso specifico relativo alla presente ricerca, il questionario utilizzato comprendeva una prima parte di domande socio-lavorative; la restante parte era composta dai seguenti strumenti:

- ❖ Scala di valutazione del clima organizzativo ECPT (Tous-Pallarés, Bonasa-Jiménez, Mayor-Sánchez, & Espinosa-Díaz, 2011);
- ❖ Majer\_D'Amato Organizational Questionnaire 10 (MDOQ\_10; D'Amato & Majer, 2005);
- ❖ Work and Organizational Motivation Inventory (WOMI; Giorgi & Majer, 2009);
- ❖ Mindfulness Organizing Scale (Vogus e Sutcliffe, 2007; ad. it. Magnano et al., 2017);
- ❖ Soddisfazione Organizzativa (Cortese, 2001).

La scala di valutazione del clima organizzativo ECPT è composta da 16 item su scala Likert a 7 punti. Essi valutano tre dimensioni:

- ❖ contenuto del lavoro: valuta l'autonomia e la non ripetitività del lavoro;
- ❖ relazioni personali: indaga i livelli di autostima, il sostegno sociale e la percezione di essere integrato nel gruppo sociale;
- ❖ ambigua definizione di ruolo: valuta una scarsa consapevolezza dei compiti da svolgere e degli obiettivi da raggiungere ed uno scarso riconoscimento e valorizzazione del proprio lavoro.

Il MDOQ\_10 è un questionario utile alla valutazione del clima organizzativo; nella sua versione originale è costituito da 70 item, in scala Likert da 1 a 5 punti. Gli item utilizzati nel presente protocollo di ricerca sono stati selezionati prendendo in considerazione 4 dimensioni:

- ❖ autonomia: indaga le percezioni relative alla sensazione di essere autonomo e di poter svolgere il proprio lavoro indipendentemente, di non dover sottostare a controlli riguardo alle decisioni e di poter organizzare tempi e modalità operative di lavoro;
- ❖ team: indaga l'insieme dei comportamenti, espressi concretamente sul lavoro, che indicano una disponibilità da parte dei membri del gruppo in cui si opera a collaborare e a fornire informazioni;
- ❖ coerenza/fairness: valuta la congruenza delle politiche aziendali e la definizione delle mete organizzative. Inoltre, indaga i vissuti, in merito alla coerenza e all'efficacia del funzionamento dell'azienda;
- ❖ job description: valuta le percezioni relative alla misura in cui ciascuno dei dipendenti conosce la portata del suo ruolo e le attese dell'organizzazione. Indica la consapevolezza dell'ambito di discrezionalità, dei referenti gerarchici e/o funzionali, delle responsabilità di competenza, degli obiettivi da perseguire, dei tempi e delle procedure da rispettare.

Il questionario WOMI (Work and Organizational Motivation Inventory) valuta la motivazione nei contesti organizzativi. Nel suddetto questionario, utile nelle attività di valutazione, orientamento e sviluppo delle risorse umane, gli item 1,2,3 e 4, convergono nella definizione del fattore Clima Organizzativo che si riferisce alla motivazione e alla ricompensa. Inoltre, sono state prese in considerazione le seguenti dimensioni organizzative:

- ❖ remain: valuta l'intenzione, la volontà di voler restare nell'organizzazione;
- ❖ exit: valuta la capacità di essere in grado di affrontare e gestire una situazione nuova e stressante senza ricorrere all'abbandono del proprio ruolo;

- ❖ neglect: valuta l'atteggiamento del singolo lavoratore che adempie, svogliatamente e con scarso impegno, ai propri doveri;
- ❖ performance: valuta la capacità di prendere decisioni conformi in determinate situazioni lavorative, gestendo le responsabilità e le esigenze quotidiane.

La Mindfulness Organizing Scale (MOS) è un questionario volto alla misurazione della consapevolezza all'interno della organizzazione; è una scala di valutazione composta da 9 item su scala Likert a 3 punti.

L'ultimo strumento utilizzato è il Questionario di Soddisfazione Organizzativa (QOS), uno strumento di rilevazione della soddisfazione lavorativa. Il questionario è composto da 20 item, volti a rilevare, attraverso una scala Likert a 7 punti, molteplici aspetti che caratterizzano la complessa relazione tra individuo e organizzazione (i benefit, la carriera, la comunicazione interna, la retribuzione, l'equilibrio lavoro/ tempo libero, condizioni di lavoro, eccetera...). I fattori presi in considerazione sono:

- ❖ soddisfazione generale: orienta le risposte relative ad aspetti molto differenziati della relazione tra individuo e organizzazione;
- ❖ soddisfazione per il contratto: valuta la dimensione maggiormente quantificabile della relazione di lavoro in organizzazione;
- ❖ soddisfazione per il contesto: si concentra sull'aspetto delle condizioni di lavoro che sono in parti funzionali, in parte estetiche e in parte legate alle problematiche della nocività e della salute.

N.B: ai fini di una maggiore comprensione, in appendice, sarà possibile visionare il protocollo.



## 5. Risultati

### Analisi delle medie

I dati rilevati dall'intero campione del Comune di Aci Castello (Ct), hanno permesso di svolgere un'analisi complessiva dell'organizzazione e del proprio clima organizzativo; questi consentono di visualizzare le dimensioni precedentemente discusse (vedi paragrafo Strumenti). I valori al di sotto della media andrebbero letti come punti di debolezza dell'organizzazione, mentre i valori al di sopra della media come punti di forza. Al fine di una maggiore comprensione è importante porre attenzione ai punteggi delle dimensioni e dei range dei singoli strumenti utilizzati.

La Scala di Valutazione del Clima Organizzativo ECPT varia in un range compreso tra 1 e 7.

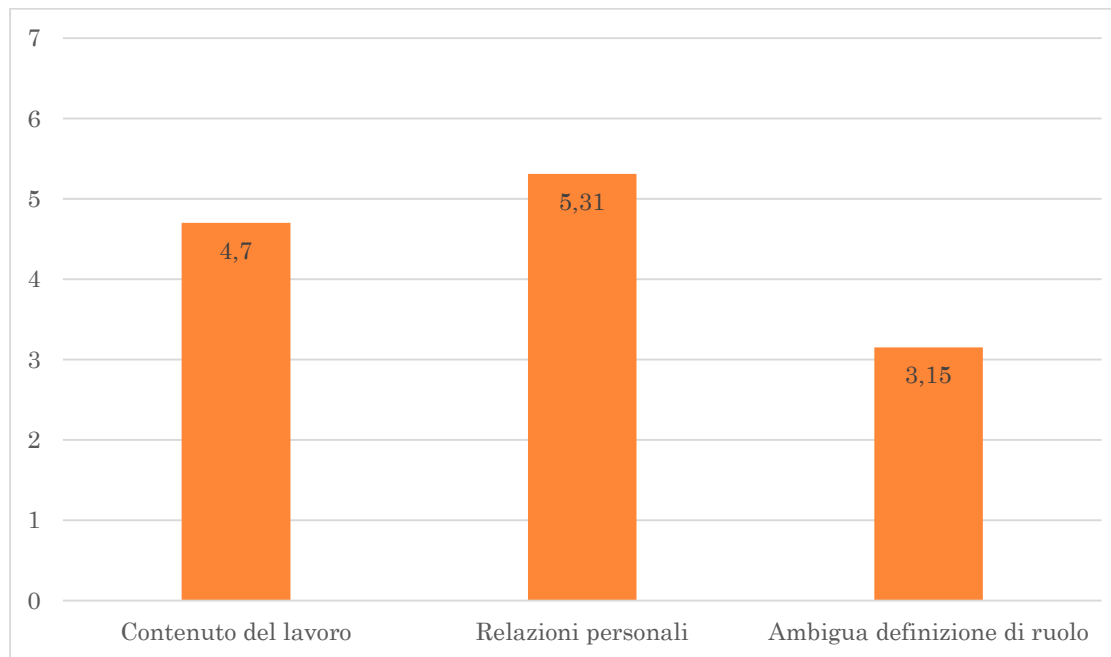
Il punteggio medio della sottoscala *Contenuto del lavoro* è pari a 4,70; il dato suggerisce un livello medio/alto di autonomia gestionale del lavoro, caratterizzato da modalità operative diverse e poco ripetitive.

Il punteggio medio della sottoscala *Relazioni personali* è pari a 5,31; dal dato emerge un livello medio/alto di sostegno sociale, di autostima delle proprie performance professionali e di integrazione nel gruppo di lavoro.

Il punteggio medio della sottoscala *Ambigua definizione di ruolo* è pari a 3,15; il dato indica un livello medio/basso relativo alla non consapevolezza dei compiti da svolgere e degli obiettivi da raggiungere ed ad uno scarso riconoscimento e valorizzazione del proprio lavoro.

L' inserimento dell'istogramma (**Figura 8**) semplifica la lettura di quanto precedentemente discusso.

**Figura 8: Scala di Valutazione del Clima Organizzativo - ECPT SCALE**



Il MDOQ\_10 (Majer\_D'Amato Organizational Questionnaire 10) varia in un range compreso tra 1 e 5.

Il punteggio medio della sottoscala *Autonomia* è pari 3,60; dal dato emerge un livello medio/alto di percezione relativa alla sensazione di autonomia e di responsabilità, potendo organizzare, dunque, autonomamente, tempi e modalità di lavoro.

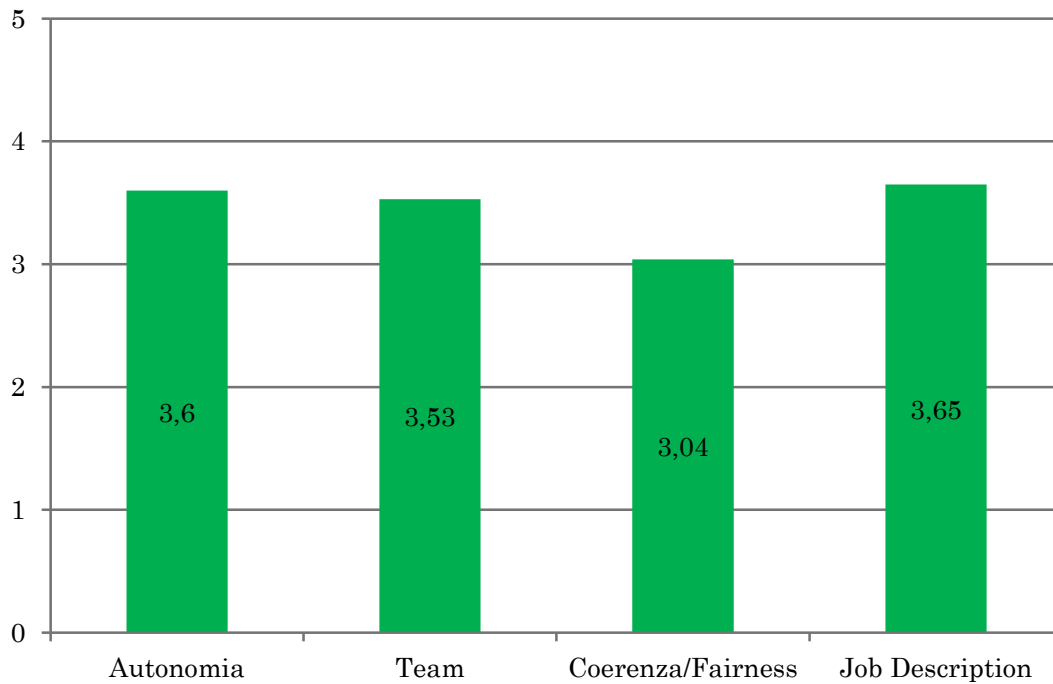
Il punteggio medio della sottoscala *Team* è pari a 3,53; dal dato si intuisce che esiste un livello medio/alto di disponibilità, da parte dei membri del gruppo in cui si opera, a collaborare e fornire informazioni.

Il punteggio medio della sottoscala *Coerenza/Fairness* è pari a 3,04; il dato suggerisce un livello medio di percezione relativa alla coerenza fra efficacia del funzionamento aziendale e declinazione operativa degli obiettivi.

Il punteggio medio della sottoscala *Job description* è pari a 3,65; dal dato emerge un buon livello di consapevolezza dei propri ambiti di discrezionalità e responsabilità, dei rapporti gerarchici, etc.

L'inserimento dell'istogramma (**Figura 9**) semplifica la lettura di quanto precedentemente discusso.

**Figura 9: Majer\_D'Amato Organizational Questionnaire 10 – MDOQ\_10**

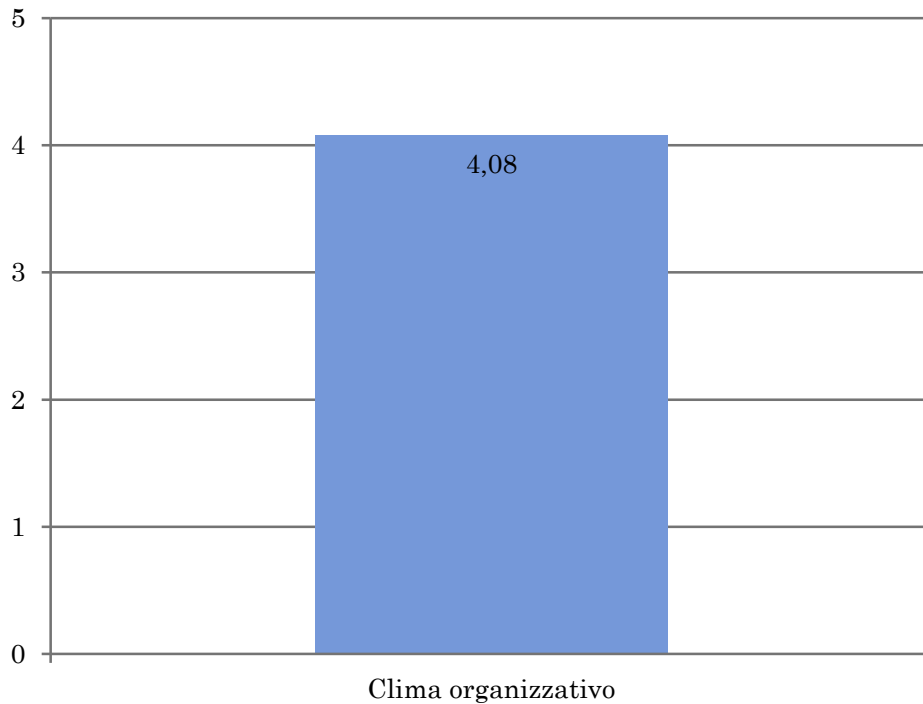


Il questionario WOMI (Work and Organizational Motivation Inventory) varia in un range che va da 1 a 5.

Il punteggio medio del fattore *Clima Organizzativo* è pari a 4,08; il dato moderato suggerisce che, il campione si ritiene collocato in un'organizzazione caratterizzata da coinvolgimento attivo, clima amichevole e senso di integrazione.

L' inserimento dell'istogramma (**Figura 10**) semplifica la lettura di quanto precedentemente discusso.

**Figura 10: Work and Organizational Motivation Inventory – WOMI**



Vengono, inoltre, indicati i punteggi medi delle 4 dimensioni organizzative che variano in un range tra 1 a 5.

Il punteggio medio della dimensione organizzativa *Remain* è pari a 3,26; dal dato emerge una moderata intenzione, da parte del campione, di continuare a lavorare a lungo nella propria organizzazione.

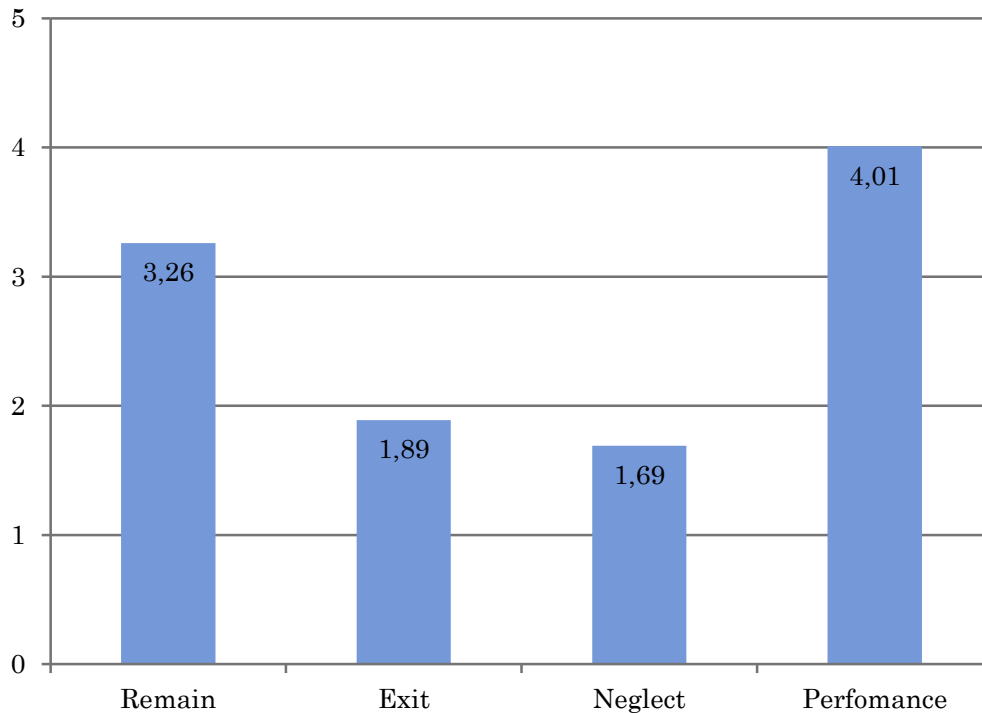
Il punteggio medio della dimensione organizzativa *Exit* è pari a 1,89; il dato suggerisce che è presente una rara intenzione di abbandonare sia la propria organizzazione, che il proprio lavoro.

Il punteggio medio della dimensione organizzativa *Neglect* è pari a 1,69; il dato indica una rara inadempienza e mancanza d'interesse, da parte del campione, in merito ai propri doveri e impegni lavorativi.

Il punteggio medio della dimensione organizzativa *Performance* è pari a 4,01; dal dato si intuisce che, negli ultimi 12 mesi, il campione, ha svolto il proprio lavoro positivamente, prendendo decisioni conformi in determinate situazioni lavorative e gestendo le responsabilità e le proprie esigenze quotidiane.

L' inserimento dell'istogramma (**Figura 11**) semplifica la lettura di quanto precedentemente discusso.

**Figura 11: Dimensioni Organizzative**

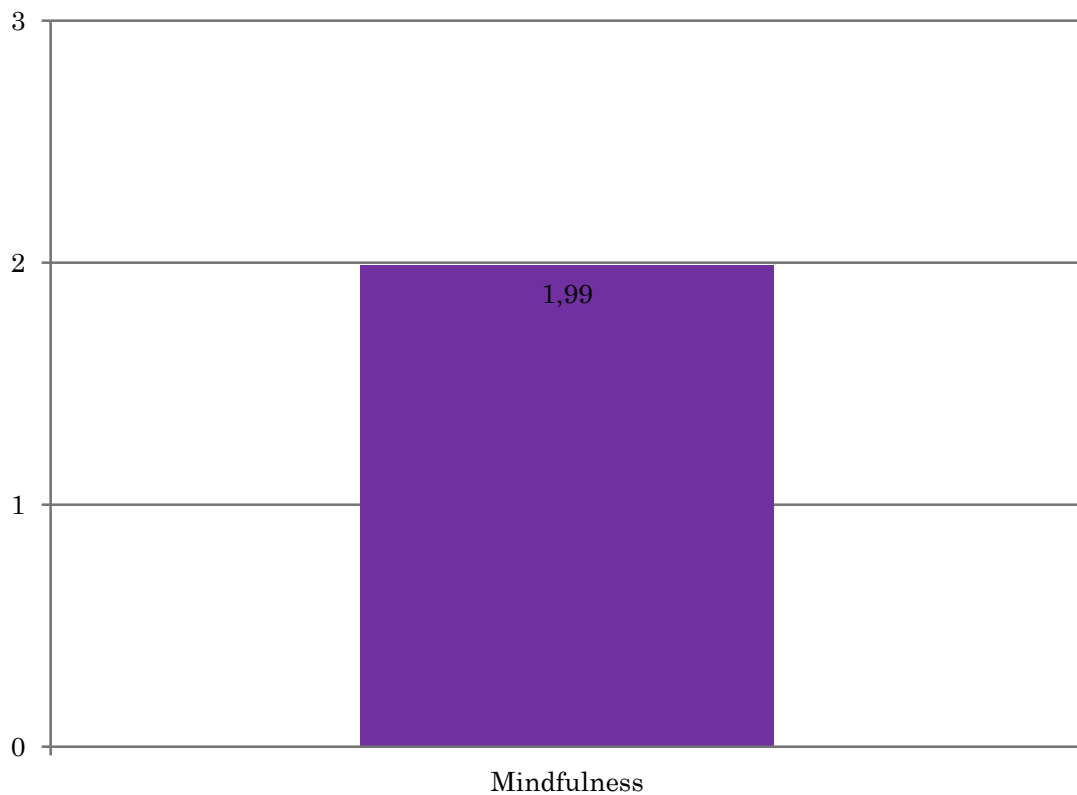


La Mindfulness Organizing Scale (MOS) varia in un range tra 1 a 3.

Il punteggio medio del fattore *Mindfulness* è pari a 1,99; il dato permette di comprendere che, il campione, possiede una moderata consapevolezza della comunicazione, delle reciproche competenze specifiche, delle alternative rispetto a come svolgere le normali attività lavorative, della risoluzione dei problemi che si presentano e della competenza collettiva all'interno della propria organizzazione.

L' inserimento dell'istogramma (**Figura 12**) semplifica la lettura di quanto precedentemente discusso.

**Figura 12: Mindfulness Organizing Scale – MOS**



Il Questionario di Soddisfazione Organizzativa varia in un range tra 1 a 7.

La sottoscala *Soddisfazione per il contesto* è pari a 2,87; il dato indica un livello basso di soddisfazione relativo alle condizioni di lavoro, dell'ambiente fisico di lavoro e della sicurezza sul luogo di lavoro.

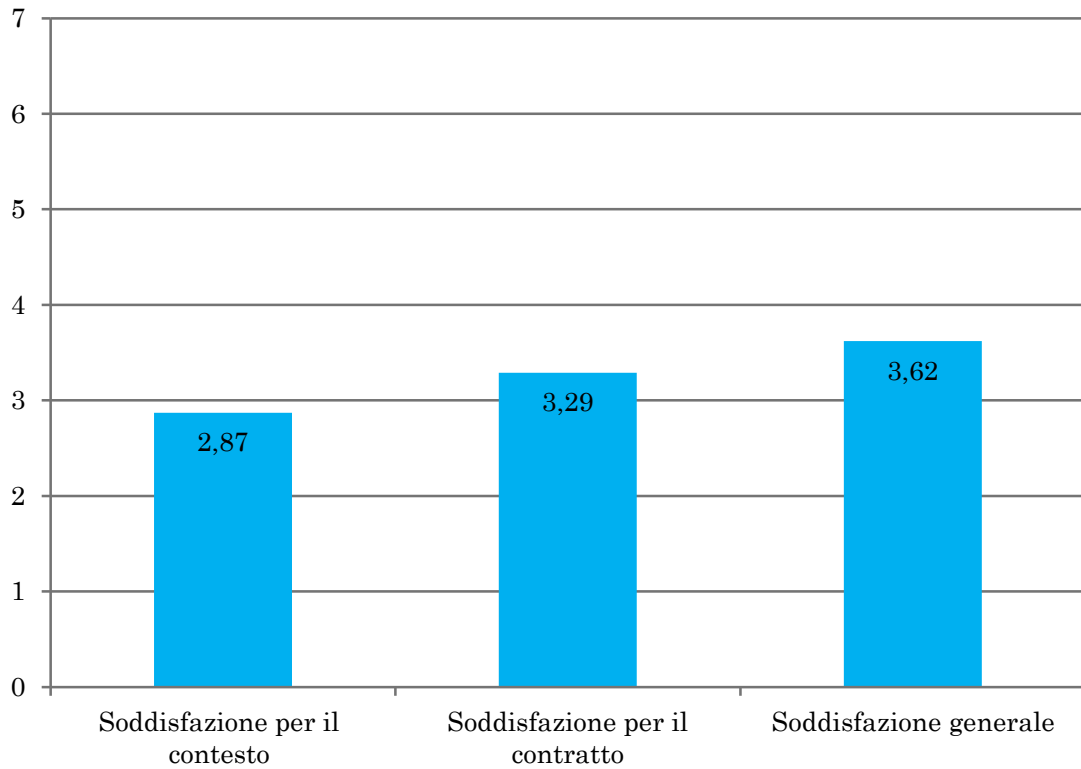
La sottoscala *Soddisfazione per il contratto* è pari a 3,29; il dato suggerisce una parziale insoddisfazione relativa all'equilibrio tra lavoro e tempo libero, al livello di retribuzione, ai benefit integrativi e alla sicurezza del posto.

La sottoscala *Soddisfazione generale* è pari a 3,62; dal dato emerge un livello medio-basso di soddisfazione in merito ai contenuti del lavoro, al riconoscimento dei meriti individuali, alla relazione con superiori e colleghi, alla comunicazione interna, alla programmazione e controllo delle attività, etc.

L'inserimento dell'istogramma (**Figura 13**) semplifica la lettura di quanto precedentemente discusso.

Il QSO permette anche di calcolare un livello di Soddisfazione totale che è pari, in questo caso, a 69,53.

**Figura 13: La Soddisfazione Organizzativa**



### **Differenze di genere**

Per quanto riguarda le dimensioni valutate, attraverso il confronto delle medie per campioni appaiati (Chi-quadrato,  $p < 0.05$ ), non sono state riscontrate differenze statisticamente significative per quanto riguarda il genere, così come mostrato nella Tabella 1.

Tab. 1. Differenze di genere

	Maschi		Femmine		p
	M	DS	M	DS	
Contenuto del lavoro	4,55	1,05	4,80	1,24	n.s.
Relazioni interpersonali	5,37	0,70	5,26	0,82	n.s.
Ambigua definizione di ruolo	3,46	1,27	2,93	1,45	n.s.
Autonomia	3,67	0,91	3,55	0,85	n.s.
Team	3,52	0,75	3,53	0,80	n.s.
Job description	3,67	0,69	3,63	0,78	n.s.
Coerenza	3,09	0,64	3,00	0,76	n.s.
Clima	3,93	0,84	4,19	0,73	n.s.
Remain	3,17	1,02	3,33	1,08	n.s.
Exit	2,04	0,84	1,78	0,67	n.s.
Neglect	1,79	0,68	1,63	0,37	n.s.
Performance	3,97	0,75	4,04	0,53	n.s.
Mindfulness	2,08	0,41	1,92	0,45	n.s.
Soddisfazione generale	3,74	1,08	3,53	1,01	n.s.
Soddisfazione per il contratto	3,34	1,29	3,26	1,19	n.s.
Soddisfazione per il contesto	2,95	1,87	2,81	1,36	n.s.
Soddisfazione totale	71,60	20,92	68,09	19,55	n.s.



## Differenze per titolo di studio

In merito alle dimensioni indagate mediante la scala ECPT e l'MDOQ\_10, attraverso il confronto delle medie per campioni appaiati (Chi-quadrato,  $p < 0.05$ ), sono state riscontrate differenze statisticamente significative relative alle seguenti dimensioni: *Contenuto del lavoro* e *Autonomia*. Per ciò che attiene la prima dimensione, le differenze riguardano i dipendenti con licenza di scuola secondaria di primo grado e quelli laureati. Il primo gruppo mostra, infatti, una media inferiore rispetto al secondo gruppo ( $M = 4,09$ ,  $DS = 1,41$ ;  $M = 5,80$ ,  $DS = .95$ ;  $p < .001$ ); anche per i dipendenti con diploma di scuola secondaria di secondo grado si sono evidenziate delle differenze statisticamente significative; essi, mostrano una media inferiore rispetto ai laureati per la dimensione *Contenuto del lavoro* ( $M = 4.46$ ,  $DS = .92$ ;  $M = 5,80$ ,  $DS = .95$ ;  $p < .001$ ).

Per quanto riguarda la dimensione *Autonomia*, si riscontrano le stesse differenze; infatti, anche in questo caso i dipendenti con licenza media mostrano una media inferiore rispetto a quelli laureati ( $M = 3.17$ ,  $DS = 1.07$ ;  $M = 4,20$ ,  $DS = .74$ ;  $p < .001$ ); i dipendenti con diploma di scuola secondaria di secondo grado hanno una media inferiore rispetto ai laureati ( $M = 3.50$ ,  $DS = .77$ ;  $M = 4,20$ ,  $DS = .74$ ;  $p < .05$ ).

I risultati sono sintetizzati nella Tabella 2.

Tab 2. Differenze per titolo di studio

	Licenza media		Diploma		Laurea	
	M	DS	M	DS	M	DS
Contenuto del lavoro	<b>4,09**</b>	1,41	<b>4,46**</b>	0,92	<b>5,80**</b>	0,95
Relazioni interpersonali	4,82	0,40	5,36	0,85	5,48	0,61
Ambigua definizione di ruolo	2,94	1,52	3,17	1,41	3,23	1,34
Autonomia	<b>3,17**</b>	1,07	<b>3,50*</b>	0,77	<b>4,20**</b>	0,74
Team	3,41	0,56	3,61	0,85	3,38	0,67
Job description	3,62	0,55	3,53	0,77	4,01	0,68
Coerenza	3,33	0,42	3,05	0,75	2,80	0,70
Clima	4,16	0,73	4,01	0,82	4,25	0,68
Remain	3,45	1,23	3,22	1,02	3,23	1,05
Exit	1,52	0,36	1,90	0,73	2,13	0,92
Neglect	1,53	0,43	1,78	0,59	1,56	0,33
Performance	3,93	0,60	3,97	0,69	4,17	0,42
Mindfulness	2,07	0,51	1,99	0,47	1,92	0,28
Soddisfazione generale	3,93	1,04	3,51	1,06	3,72	0,97
Soddisfazione per il contratto	3,18	1,37	3,32	1,22	3,28	1,20
Soddisfazione per il contesto	3,14	1,92	2,65	1,60	3,31	1,17
Soddisfazione totale	74,00	20,36	67,67	20,68	71,81	18,46

\*\* p < .001; \* p < .05

## Differenze per Attività/posizione lavorativa

Per quanto riguarda le differenze relative ad attività/posizione lavorativa (Chi-quadrato,  $p < 0.05$ ) sono emerse differenze statisticamente significative tra il gruppo servizi sociali e quello istruttore amministrativo e tecnico; esse sono relative alle *Relazioni personali* e alla *Job Description*.

Infatti, il gruppo servizi sociali mostra una media inferiore rispetto al gruppo istruttore amministrativo e tecnico sia relativamente alle *Relazioni personali* ( $M = 4.43$ ,  $DS = .57$ ;  $M = 5.79$ ,  $DS = .46$ ;  $p < .05$ ), valutate tramite la scala ECPT, che alla *Job Description* ( $M = 3.00$ ,  $DS = .84$ ;  $M = 4.30$ ,  $DS = .73$ ;  $p < .05$ ), valutata tramite l'MDOQ\_10.

I risultati sono mostrati nella Tabella 3.

Tabella 3. Differenze per attività/posizione lavorativa

	Staff		Servizi sociali		Tributi		Ufficio tecnico e amministrativo		Istruttore amministrativo e tecnico		Polizia	
	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
Contenuto del lavoro	4,53	1,06	4,05	0,45	5,00	1,77	4,57	1,33	5,31	0,72	4,98	1,23
Relazioni interpersonali	5,10	0,88	<b>4,43*</b>	0,57	6,17	0,00	5,43	0,67	<b>5,79*</b>	0,46	5,29	0,72
Ambigua definizione di ruolo	3,16	1,45	3,40	2,20	2,42	1,77	3,17	1,34	2,65	1,38	3,40	1,22
Autonomia	3,64	0,88	3,30	0,45	2,75	0,12	3,47	1,00	3,94	0,72	3,82	0,80
Team	3,38	0,93	3,47	0,32	3,64	1,03	3,60	0,63	3,85	0,90	3,41	0,85
Job description	3,48	0,62	<b>3,00*</b>	0,84	3,30	0,71	3,71	0,73	<b>4,30*</b>	0,73	3,66	0,69
Coerenza	3,03	0,77	2,98	0,73	3,69	0,09	3,02	0,75	3,09	0,79	2,96	0,59
Clima	4,13	0,75	4,10	0,84	4,13	1,24	4,16	0,75	3,97	1,16	3,93	0,65
Remain	3,37	1,18	3,07	1,12	2,00	0,47	3,12	0,84	3,63	1,03	3,40	1,22
Exit	1,91	0,68	2,15	1,08	1,50	0,71	1,97	0,82	1,56	0,50	1,88	0,73
Neglect	1,73	0,62	1,63	0,22	1,67	0,24	1,71	0,56	1,54	0,34	1,73	0,57
Performance	3,92	0,75	3,50	0,43	4,25	0,35	3,93	0,54	4,34	0,63	4,23	0,57
Mindfulness	2,11	0,52	1,80	0,35	2,22	0,00	1,85	0,43	2,03	0,41	2,08	0,34
Soddisfazione generale	3,88	1,01	2,77	0,96	4,82	1,06	3,48	0,88	3,43	1,17	3,74	1,16
Soddisfazione per il contratto	3,61	0,88	2,90	1,21	3,75	1,77	3,09	1,17	3,03	1,19	3,45	1,68

Soddisfazione per il contesto	3,50	1,55	2,70	2,39	4,75	0,35	2,44	1,36	3,19	1,89	2,39	1,24
Soddisfazione totale	75,68	19,23	55,80	21,61	92,00	21,21	65,96	15,88	66,50	23,96	71,00	22,92

\* p < .05

### **Differenze per Avanzamento di carriera**

In merito all'avanzamento di carriera è stata riscontrata un'unica differenza significativa (Chi-quadrato,  $p < 0.05$ ) relativa alla dimensione *Exit*, tra coloro che si aspettano un avanzamento di carriera entro 1 anno e coloro che lo aspettano entro 5 anni. Il primo gruppo, infatti, mostra una media superiore rispetto al secondo gruppo ( $M = 2.29$ ,  $DS = .73$ ;  $M = 1.25$ ,  $DS = .50$ ;  $p < .005$ ).

I risultati sono mostrati nella Tabella 4.

Tabella 4. Differenze per avanzamento di carriera

	Entro un anno		Entro 5 anni		Oltre 5 anni		Mai		Non previsti	
	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
Contenuto del lavoro	4,75	0,73	4,71	0,53	5,17	0,58	4,55	1,29	5,22	1,45
Relazioni interpersonali	5,22	0,65	5,61	0,23	5,00	0,67	5,34	0,90	5,15	0,49
Ambigua definizione di ruolo	3,51	1,19	2,94	1,45	3,50	1,01	3,04	1,35	3,19	2,12
Autonomia	3,67	0,82	3,69	0,55	3,83	0,73	3,45	0,90	4,15	0,95
Team	3,43	0,76	3,68	0,65	3,24	0,58	3,57	0,79	3,44	0,97
Job description	3,57	0,71	4,00	0,78	4,07	0,81	3,56	0,69	3,83	1,00
Coerenza	3,00	0,70	3,29	0,58	2,88	0,54	2,98	0,73	3,28	0,78
Clima	3,92	0,81	4,00	0,97	4,25	0,66	4,10	0,80	4,25	0,58
Remain	2,95	1,19	3,39	1,08	3,22	0,38	3,39	0,98	3,00	1,37
Exit	<b>2,29*</b>	0,73	<b>1,25*</b>	0,50	2,50	1,32	1,83	0,70	1,84	0,60
Neglect	1,90	0,74	1,53	0,32	1,83	0,50	1,71	0,49	1,38	0,28
Performance	3,92	0,92	4,21	0,19	4,17	0,63	3,98	0,60	4,09	0,46
Mindfulness	2,04	0,45	1,98	0,19	1,93	0,23	1,97	0,45	2,00	0,61
Soddisfazione generale	3,68	1,03	3,70	1,15	3,45	0,54	3,56	1,07	3,80	1,15
Soddisfazione per il contratto	3,37	1,26	3,29	1,34	2,58	0,63	3,34	1,23	3,19	1,40
Soddisfazione per il contesto	3,04	1,80	2,08	1,07	2,67	0,76	3,03	1,67	2,38	1,13
Soddisfazione totale	71,08	20,98	69,17	21,82	64,00	8,72	69,28	20,76	70,75	20,43

\* p < .05

## Correlazioni

Le correlazioni significative tra le varie dimensioni sono di seguito elencate:

- L'età correla negativamente con la dimensione *Neglect*;
- Il Contenuto del lavoro correla positivamente con le *Relazioni interpersonali*, con *l'Autonomia*, la *Job description* e la *Soddisfazione per il contesto*. Correla negativamente con la dimensione *Neglect*;
- La dimensione *Relazioni interpersonali* correla positivamente con la *Job description*;
- *L'Ambiguità di ruolo* correla positivamente con la dimensione *Exit* e negativamente con le seguenti dimensioni: *Team*, *Job Description*, *Coerenza*, *Remain*, *Soddisfazione generale*, *Soddisfazione per il contratto*, *Soddisfazione per il contesto* e *Soddisfazione totale*;
- *L'Autonomia* correla positivamente con le dimensioni *Team*, *Job Description*, *Soddisfazione generale* e *Soddisfazione totale*. Essa correla negativamente con la dimensione *Neglect*;
- La dimensione *Team* correla in modo positivo con le dimensioni *Job Description*, *Coerenza*, *Mindfulness*, *Soddisfazione generale* e *Soddisfazione totale*, mentre correla negativamente con la dimensione *Neglect*;
- La dimensione *Job Description* correla positivamente con le dimensioni *Coerenza*, *Remain*, *Performance*, *Soddisfazione generale*, *Soddisfazione per il contratto* e *Soddisfazione totale*. Correla negativamente con *Exit* e *Neglect*;
- La *Coerenza* correla positivamente con *Remain*, *Mindfulness*, *Soddisfazione generale*, *Soddisfazione per il contratto*, *Soddisfazione per il contesto* e *Soddisfazione totale*;



- La dimensione *Remain* correla negativamente con la dimensione *Exit* e positivamente con le dimensioni *Performance*, *Soddisfazione generale*, *Soddisfazione per il contratto* e *Soddisfazione totale*;
- La dimensione *Exit* correla negativamente con la *Soddisfazione generale*, *Soddisfazione per il contratto* e *Soddisfazione totale*;
- La dimensione *Neglect* correla negativamente con *Performance*;
- La dimensione *Mindfulness* correla positivamente con la *Soddisfazione generale* e la *Soddisfazione totale*;
- Tutti gli indici relativi alla *Soddisfazione* correlano positivamente tra loro.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Età	1																	
2	Contenuto del lavoro	,179	1																
3	Relazioni personali	,115	<b>,264*</b>	1															
4	Ambiguità di ruolo	-,077	-,163	-,051	1														
5	Autonomia	-,007	<b>,586**</b>	,105	-,189	1													
6	Team	,130	,196	,176	<b>-,484**</b>	<b>,314**</b>	1												
7	Job Description	,129	<b>,295*</b>	<b>,332**</b>	<b>-,455**</b>	<b>,428**</b>	<b>,253*</b>	1											
8	Coerenza	,183	,124	,039	<b>-,445**</b>	,158	<b>,384**</b>	<b>,286*</b>	1										
9	Clima	-,139	,014	,112	-,066	-,054	,029	,223	,033	1									
10	Remain	-,099	-,021	,223	<b>-,403**</b>	,019	,165	<b>,414**</b>	<b>,247*</b>	<b>,306**</b>	1								
11	Exit	-,205	,088	-,098	<b>,323**</b>	,053	-,142	<b>-,288*</b>	-,169	-,105	<b>-,473**</b>	1							
12	Neglect	<b>-,408**</b>	<b>-,239*</b>	-,194	,131	<b>-,276*</b>	<b>-,237*</b>	<b>-,275*</b>	-,119	-,196	-,195	,194	1						
13	Performance	,059	,094	,209	-,058	,165	,148	<b>,428**</b>	,039	<b>,392**</b>	<b>,335**</b>	-,130	<b>-,474**</b>	1					
14	Mindfulness	-,007	,086	-,167	-,172	,192	<b>,365**</b>	,059	<b>,392**</b>	-,119	-,027	,028	-,066	,002	1				
15	Soddisfazione generale	,087	,203	,013	<b>-,504**</b>	<b>,261*</b>	<b>,303**</b>	<b>,417**</b>	<b>,571**</b>	,079	<b>,332**</b>	<b>-,259*</b>	-,140	,164	<b>,372**</b>	1			
16	Soddisfazione per il contratto	,031	,157	,095	<b>-,431**</b>	,131	,119	<b>,271*</b>	<b>,271*</b>	-,011	<b>,493**</b>	<b>-,304**</b>	,010	-,006	,004	<b>,670**</b>	1		
17	Soddisfazione per il contesto	,141	<b>,251*</b>	-,033	<b>-,300**</b>	,183	,073	,164	<b>,313**</b>	-,048	,227	-,198	-,052	-,140	,123	<b>,506**</b>	<b>,503**</b>	1	
18	Soddisfazione totale	,093	,225	,028	<b>-,518**</b>	<b>,249*</b>	<b>,260*</b>	<b>,394**</b>	<b>,529**</b>	,047	<b>,397**</b>	<b>-,293*</b>	-,107	,095	<b>,290*</b>	<b>,968**</b>	<b>,808**</b>	<b>,647**</b>	1

\* p < .05; \*\* p < .005

## 6. Conclusioni e limiti dello studio

Sulla base dei risultati presentati, al fine di consentire la comprensione degli obiettivi della mia ricerca sul benessere organizzativo, sintetizzo i principali elementi emersi. È possibile affermare con certezza che la maggior parte dei dipendenti percepisce il lavoro nel servizio pubblico come attività ad alto valore sociale, ma tale significato intrinseco del lavoro non riesce sempre a compensare il senso di insoddisfazione personale che connota il sentimento di molti dipendenti al termine di una giornata lavorativa.

Gli stereotipi sulla pubblica amministrazione solo in parte sono confermati dai dati raccolti. Siamo finalmente, prendendo coscienza di un progressivo aumento di complessità delle caratteristiche del lavoro pubblico: maggior contatto con l'utenza e capacità di corrisponderne le richieste, maggior impegno mentale e coinvolgimento affettivo, maggior assunzione di responsabilità diretta sul prodotto del proprio lavoro, maggiore pro positività ideativa. Questo comporta che spesso le persone percepiscono come non equo il rapporto tra quanto danno e quanto ricevono dall'amministrazione.

Le persone che hanno partecipato all'indagine, pur non rappresentando il totale dei dipendenti comunali, hanno valutato positivamente il rapporto con i propri colleghi, che vivono come fonte di supporto affettivo e lavorativo, ma percepiscono difficoltoso quello con i propri dirigenti, con i quali è difficile condividere uno spirito di gruppo di lavoro. Le persone stimano i propri dirigenti come poco capaci di renderli partecipi delle decisioni lavorative, di tenerli costantemente informati sui cambiamenti organizzativi e di valorizzare le competenze individuali. Questo inevitabilmente si riflette nella difficoltà che i dirigenti vivono nel riuscire ad ottenere un buon livello di collaborazione; nel disporre di mezzi e risorse sufficienti per svolgere adeguatamente il proprio lavoro; nell'essere riconosciuti come guide utili nei processi produttivi; nella soddisfazione dei dipendenti. Le amministrazioni più ancorate alle prassi consolidate, più autocentrante e meno disponibili al confronto con l'esterno e ai processi innovativi, sono percepite come incapaci di dare il giusto valore alle

persone, di utilizzare appieno le competenze presenti e di far crescere professionalmente il proprio personale.

Il lavoro rappresenta la risorsa fondamentale per le organizzazioni che producono i servizi pubblici. È necessario, quindi, che le persone che operano in essi siano competenti, motivate e abbiano consapevolezza della centralità del loro ruolo; occorre che recuperino la rilevanza della loro missione, ne colgano i valori e ricostruiscano il senso profondo del proprio servizio. Spesso però, la realizzazione di questi servizi è resa difficile a causa di impianti scadenti, tecnologie retrograde e uffici con condizioni di sicurezza scarse. Infatti, uno degli aspetti emersi nelle statistiche dell'intero campione è quello di una scarsa gradevolezza e vivibilità dell'ambiente fisico in cui si svolge quotidianamente il lavoro.

Rispetto alle altre aree critiche sicuramente quella del comfort non è al primo posto nella percezione delle persone, che danno priorità piuttosto agli aspetti legati alla qualità delle interazioni che si svolgono nell'ambiente lavorativo. Ciò di cui le persone si lamentano maggiormente sono gli arredi, lo spazio vivibile per persona, la pulizia e l'igiene e soprattutto la sicurezza e l'accessibilità. Il senso di poca attenzione e cura per questi aspetti, solo apparentemente secondari per il benessere delle persone, si traduce immediatamente nella percezione di poca cura e attenzione alla persona in generale, come conferma il punteggio molto basso rilevato nella dimensione della sicurezza alla domanda sulla stima del grado di attenzione che l'organizzazione presta in generale al benessere delle persone. La sensazione delle persone è di essere come invisibili per la propria organizzazione.

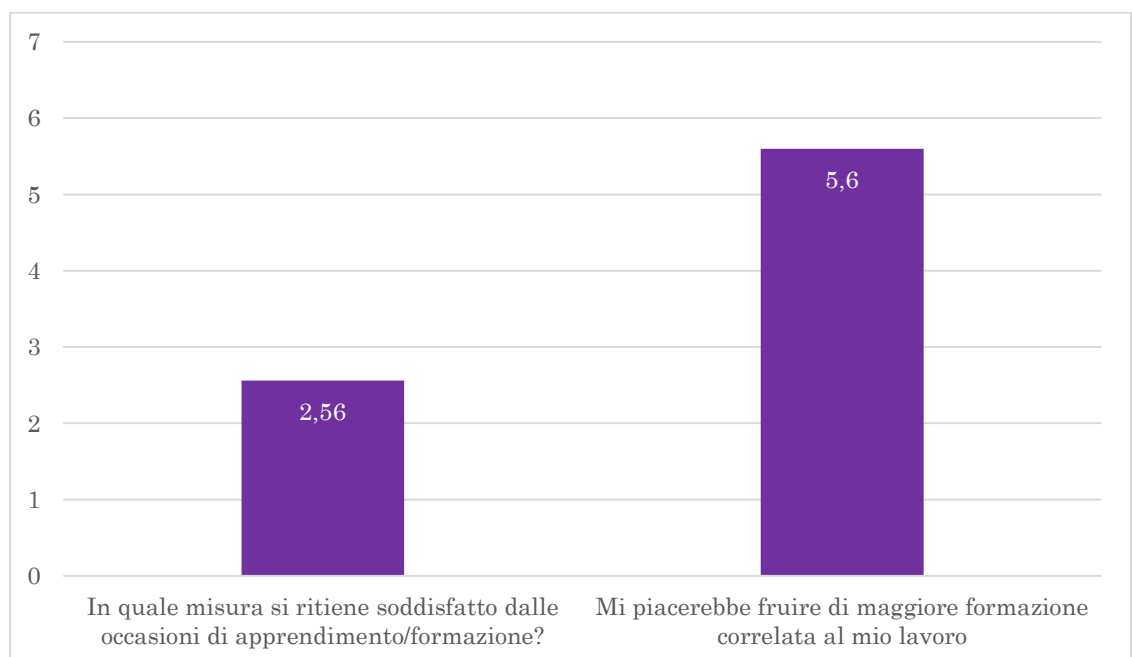
La mia ricerca ha messo in luce, un rapporto difficile tra individui e organizzazione. Le persone si sentono poco coinvolte nelle decisioni, poco informate dei mutamenti in corso, poco ascoltate nei suggerimenti per migliorare il lavoro, poco valorizzate nelle loro potenzialità e demotivate a fare e dare di più.

Si evidenzia nei più giovani, una forte domanda di partecipazione e nei più "anziani", una rassegnazione all'emarginazione. Tra il personale, alcuni descrivono il proprio lavoro come oneroso per un certo sovraccarico lavorativo

ma, soprattutto, per la carenza di personale o meglio per la differenza di ruoli e responsabilità tra un ufficio e l'altro; altri denunciano la monotonia dei loro compiti, la rigidità della burocrazia con cui questi da anni vengono svolti, lo scarso sviluppo di competenze innovative nel personale, la scarsa sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro accanto a una scarsa capacità di riconoscere gli errori del passato e di confrontarsi con altre amministrazioni.

Alla luce di quanto esaminato, è infatti emersa una segnalazione critica relativa all'offerta di formazione e aggiornamento. Infatti, alla domanda "in quale misura si ritiene soddisfatto dalle occasioni di apprendimento/formazione?" (Scala QSO), il campione ha risposto con una media di 2,56 in una scala a 7 livelli. Di contro, all'item "mi piacerebbe fruire di maggiore formazione correlata al mio lavoro" (Scala ECPT), la media è di 5,6 su una scala a 7 livelli. Questi dati testimoniano, quindi, il desiderio di formazione che emerge dal presente studio (**Figura 14**).

**Figura 14: Il desiderio di formazione**



Mi permetto di aggiungere anche un disinteresse verso un'eventuale introduzione di nuove competenze e di cambiamento, una rassegnazione all'abitudine e un senso di frustrazione nei riguardi dei luoghi fisici in cui si è costretti a lavorare oltre ad un'assenza quasi totale di speranza di crescita professionale e di voglia di investire nuove energie per la propria amministrazione.

Credo di poter affermare che gli unici punti forza che consentono quotidianamente alle persone, non solo di lavorare ma di mantenere la passione per il proprio lavoro, siano: il senso di dignità e utilità insito nel proprio lavoro; il sentirsi parte di un gruppo di lavoro da cui si riceve ogni giorno supporto e complicità; ma ancor più una sicura fiducia nelle proprie capacità e una affermata consapevolezza di saper svolgere la propria mansione.

## **7. Prospettive future**

Nell'illustrare i limiti dello studio effettuato, bisogna ammettere che alcuni degli approcci presenti in letteratura, concepiscono l'organizzazione come un risultato aggregato di azioni e reazioni individuali, mentre altre considerano l'organizzazione come un'entità oggettiva che può essere osservata, descritta e spiegata in termini di principi generali e di leggi che governano il suo funzionamento (Reed, 1996).

Nell'avvertire l'esigenza di superare alcuni di questi limiti, credo che la divisione individuo/organizzazione possa essere superata tramite "un approccio centrato sull'analisi della relazione individuo-contesto in cui l'individuo non sia più concepito come mero *responder* della "realtà" organizzativa ma come co-costruttore (attraverso l'analisi delle sue rappresentazioni) dell'ambiente, di sé nell'ambiente e della sua concreta presenza nell'organizzazione, concepita come entità dinamica, continuamente variabile, animata da individui e gruppi che interagiscono con strategie finalizzate e mutevoli non sempre suscettibili di

generalizzazioni.

Il mondo del lavoro è profondamente mutato; cresce il benessere economico ma aumentano le condizioni di disagio, di sofferenza e di malessere in coloro che lavorano in alcune organizzazioni; esiste una forte domanda di salute e di benessere nella società che non può non riguardare anche le organizzazioni nelle quali i singoli trascorrono buona parte del proprio tempo e nelle quali investono energie, emozioni alla ricerca di un equilibrio esistenziale di vita e di sviluppo.

In questo quadro nuovi rischi si profilano in modo ormai chiaro. Accenno ai principali:

- a) ridotta stabilità del lavoro e crescente carico lavorativo;
- b) maggiori richieste di flessibilità, di intraprendenza e di complessità del pensiero;
- c) ristrutturazioni organizzative e *downsizing*;
- d) prolungamento dell'orario reale di lavoro;
- e) nuove tecnologie e nuove forme di lavoro a distanza;
- f) integrazione tra qualità del lavoro e qualità della vita.

Sulla base di queste considerazioni si è provveduto a definire il benessere organizzativo in termini di variabili che concorrono a determinarlo. Le categorie che fondano il benessere organizzativo, nella prospettiva qui presentata, sono (Avallone & Bonaretti, 2003):

- Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge;
- Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative;
- Riconoscimento e valorizzazione delle competenze;
- Comunicazione intra-organizzativa circolare;
- Circolazione delle informazioni;
- Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali;
- Clima relazionale franco e collaborativo;
- Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi;
- Giustizia organizzativa;

- Apertura all'innovazione;
- Stress;
- Conflittualità.

L'ambiente, il contesto generale in cui il lavoratore si trova ad operare, diventa fondamentale per l'analisi del benessere e del clima organizzativo. L'introduzione delle norme comunitarie recepite in Italia con il decreto legislativo 626/94 ha rappresentato una svolta importante per il modo di fare sicurezza e prevenzione nell'ambiente lavorativo. La nuova normativa contribuisce alla ridefinizione dei modelli organizzativi e di gestione del rischio nell'impresa a sostegno dell'ipotesi che uno dei fattori determinanti nel verificarsi degli infortuni sia da ricondurre all'organizzazione del lavoro e alla cultura della sicurezza e non esclusivamente a carenze strutturali di macchine e impianti.

In conseguenza, tra le proposte future che mi sento di suggerire a coloro che si occupano di prevenzione e tutela della sicurezza in ambienti lavorativi, è la necessità di ampliare l'ambito di intervento ponendo attenzione a un più generale benessere psichico e sociale oltre che fisico dei lavoratori, e analizzando processi organizzativi oltre che tecnici in modo tale da estendere il tema della prevenzione del rischio, dai rischi fisici a quelli psicosociali.

Un elemento che ritengo determinante al fine di giungere ad un reale cambiamento è far comprendere ai dipendenti che se è giusto che pretendano dirigenti più attenti alle loro esigenze, se è legittimo che si vedano riconosciuti meriti per le loro capacità e per la qualità del loro lavoro, devono anche tenere presente che tutto ciò comporterà maggiori responsabilità; il punto centrale è la capacità dei soggetti di responsabilizzarsi, ossia di farsi carico dei risultati conseguiti: ad ogni libertà rivendicata, ad ogni maggiore autonomia corrisponde una nuova responsabilità, ed è quindi importante che i dipendenti non solo accettino ma condividano questo aspetto e comprendano che, se si vuole giungere ad una valorizzazione delle figure non- dirigenziali, questa è la strada giusta. Dall'altro lato, nei Dirigenti occorre aumentare notevolmente la consapevolezza della centralità del fattore gestione delle risorse umane e del clima organizzativo dell'Ente.



Così, siamo arrivati alla conclusione che è evidente che all'Amministrazione non serve più una forza lavoro passivamente orientata al compito e meccanicamente dedita ad attività di routine, quanto piuttosto risorse umane altamente qualificate e motivate, in grado di lavorare non più in un'ottica di tipo mansionistico, bensì di tendenziale polifunzionalità. Risorse umane cui richiedere di volta in volta competenza, iniziativa, *know-how*, capacità di cooperazione e di innovazione, riferita tanto all'impiego delle tecnologie ed alla gestione dei processi, quanto alla cura delle relazioni interpersonali (Avallone & Bonaretti, 2003).

Le nuove politiche dovrebbero tenere conto di una serie di nuovi aspetti come la diversità della nuova forza lavoro, nuove culture e nuovi valori, proponendo soluzioni per aiutare le persone a gestire questa innovazione in maniera positiva.

Si potrebbe immaginare di migliorare il rapporto lavoro-famiglia, cercando di andare incontro ai bisogni personali e familiari, per esempio attraverso l'introduzione di orari flessibili, lavoro *part-time* o da casa, tenendo conto anche delle necessità dei figli.

Le caratteristiche delle nuove modalità di lavoro, dovrebbero essere basate prevalentemente su abilità cognitive (*knowledge work*) piuttosto che su capacità fisiche; la pianificazione della carriera, per esempio con la riqualificazione del personale, che renderebbe l'organizzazione più stimolante e desiderabile; gli ambienti sani del lavoro basati su soluzioni ergonomiche funzionali al nuovo rapporto dell'uomo con le macchine. Tali proposte, sono tese a ridurre lo stato di stress ed a migliorare l'umore e la produttività.

Nonostante la diffidenza riscontrata dai dipendenti nella somministrazione del test e il loro pensiero negativo nella compilazione del questionario, ritengo che la ricerca sul benessere organizzativo sia un'occasione assolutamente unica per poter aprire un confronto attivo e propositivo con altre amministrazioni parimenti impegnate nell'implementazione dell'innovazione. Allo stesso tempo, il monitoraggio delle dimensioni del benessere organizzativo permette di effettuare la ricognizione dei punti di forza e di debolezza di ciascuna unità

organizzativa e, quindi, di individuare per tempo tensioni e criticità, di approfondire le cause dei problemi, di costruire soluzioni mirate con la partecipazione di tutti gli interessati, ma anche di valorizzare adeguatamente gli assetti che lasciano intravedere l'esistenza di un potenziale inatteso.

## Appendice



UNIVERSITÀ KORE ENNA



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI



UNIVERSITÀ DI CATANIA

### **RICERCA SUL CLIMA ORGANIZZATIVO**

Il progetto di ricerca per la valutazione del Clima Organizzativo prevede la partecipazione di organizzazioni pubbliche e private, profit e no profit, con l'obiettivo di analizzare le dinamiche e i processi che influenzano la qualità della vita dei lavoratori. Le verrà richiesto di riportare la sua esperienza riguardo alla organizzazione in cui lavora, segnando una risposta tra le alternative proposte. Non esistono risposte giuste o sbagliate ma ci interessa il suo personale punto di vista.

Gli strumenti utilizzati sono questionari strutturati, validati, standardizzati, e autosomministrabili; si prevede la compilazione individuale. Il tempo di compilazione di ciascun protocollo è di massimo 15 minuti.

I dati saranno trattati in forma aggregata e in alcun modo sarà possibile rintracciare le caratteristiche del singolo partecipante, pertanto, **si garantisce l'assoluto anonimato delle persone coinvolte, nel rispetto assoluto delle leggi sulla tutela della privacy.**

Ci interessa conoscere soltanto il genere, l'età, il ruolo professionale o dati relativi alla sua posizione lavorativa; non si potrà in alcun modo risalire all'identità di chi compila i questionari.

**Pertanto La preghiamo di rispondere a tutte le domande ed il più sinceramente possibile.**

La ringraziamo per la collaborazione. Buon lavoro!

## QUESTIONARIO SOCIO-LAVORATIVO

**1. Sesso**

- M  
 F

**2. Età** .....

**3. Stato Civile**

- celibe/nubile  
 coniugato/a  
 vedovo/a  
 separato/a  
 divorziato/a

**4. Qual è il suo titolo di studio?**

- Licenza elementare  
 Licenza media  
 Diploma di maturità  
 Laurea

**5. Qual è la sua attività/posizione lavorativa?**

.....presso.....

**6. La sua organizzazione è**

- pubblica  
 privata

**7. Da quanti anni lavora in questa organizzazione/azienda?**

- Meno di un anno  
 Da 1 a 5 anni  
 Da 5 anni e 6 mesi a 10 anni  
 Da più di 10 anni

**8. Tipologia di contratto**

- Tempo indeterminato  
 Tempo determinato  
 A progetto  
 Somministrato (interinale)  
 Co.co.co/Co.co.pro.  
 Consulenza professionale  
 Socio-collaboratore  
 Senza contratto  
 Altro (specificare) .....

**9. Quando si aspetta di ottenere un avanzamento di carriera?**

- Entro 1 anno  
 Entro 5 anni  
 Oltre 5 anni  
 Mai  
 Nella mia organizzazione non sono previsti avanzamenti di carriera

**ECPT****Scala di valutazione del clima organizzativo***Tous-Pallarés, Bonasa-Jiménez, Mayor-Sánchez, & Espinosa-Díaz, 2011*

	<i>Totalmente in disaccordo</i>						<i>Totalmente d'accordo</i>
1. Ho una buona relazione con tutti i miei colleghi di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
2. Posso decidere come organizzare il mio lavoro	1	2	3	4	5	6	7
3. Mi considero soddisfatto del mio attuale posizione lavorativa	1	2	3	4	5	6	7
4. Mi piacerebbe fruire di maggiore formazione correlata al mio lavoro	1	2	3	4	5	6	7
5. Credo di avere delle buone performance professionali	1	2	3	4	5	6	7
6. Mi sento stanco quando inizio un'altra giornata di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
7. Mi preoccupano i problemi dei miei colleghi di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
8. Nel mio lavoro ricevo ordini contrastanti	1	2	3	4	5	6	7
9. Ho un lavoro ripetitivo	1	2	3	4	5	6	7
10. Il mio lavoro è caratterizzato da compiti molto diversi tra loro	1	2	3	4	5	6	7
11. Posso organizzare e decidere le modalità operative del mio lavoro	1	2	3	4	5	6	7
12. I miei colleghi e il capo mi incolpano dei loro errori	1	2	3	4	5	6	7
13. Per ottenere riconoscimenti nella mia azienda devo mostrare accondiscendenza	1	2	3	4	5	6	7
14. Mi sento integrato nel mio gruppo di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
15. Svolgo un lavoro che considero umiliante	1	2	3	4	5	6	7
16. Il mio lavoro consiste nello svolgere molti compiti senza senso	1	2	3	4	5	6	7

## MDOQ\_10

*D'Amato & Majer, 2005*

	<i>falso</i>	<i>abbastanza falso</i>	<i>né vero né falso</i>	<i>abbastanza vero</i>	<i>vero</i>
1. Nell'esecuzione del mio lavoro mi è concesso di assumere delle iniziative personali.	1	2	3	4	5
2. Nel mio lavoro dispongo di una certa autonomia	1	2	3	4	5
3. Si lascia che io mi assuma un certo numero di responsabilità.	1	2	3	4	5
4. Nel mio lavoro ho l'occasione di prendere delle iniziative.	1	2	3	4	5
5. Di solito vengono prese in considerazione le mie proposte innovative.	1	2	3	4	5
6. Posso organizzarmi il lavoro come desidero purché lo concluda nei tempi prefissati.	1	2	3	4	5
7. Nel mio reparto/ufficio le persone sono solidali.	1	2	3	4	5
8. Nel mio reparto/ufficio l'atmosfera è tesa.	1	2	3	4	5
9. Nel mio reparto/ufficio le persone si capiscono senza problemi.	1	2	3	4	5
10. Posso manifestare apertamente il mio dissenso su problemi di lavoro ai miei colleghi, pur rimanendo in buoni rapporti.	1	2	3	4	5
11. Nel mio reparto/ufficio le persone si aiutano reciprocamente.	1	2	3	4	5
12. Nel mio reparto/ufficio ciascuno fa per sé.	1	2	3	4	5
13. Nel mio reparto/ufficio le ambizioni personali di ciascuno contano di più dello spirito di gruppo.	1	2	3	4	5
14. Nel mio reparto/ufficio c'è un forte spirito di cooperazione.	1	2	3	4	5
15. Nel mio reparto/ufficio le persone si mettono i bastoni fra le ruote.	1	2	3	4	5
16. Nel mio reparto/ufficio l'ambiente di lavoro è impersonale e poco caloroso.	1	2	3	4	5
17. Le persone del mio reparto/ufficio cercano di mettere a proprio agio i nuovi arrivati.	1	2	3	4	5
18. Conosco perfettamente la portata ed i limiti delle mie responsabilità.	1	2	3	4	5
19. Il mio lavoro mi permette di eseguire un compito dall'inizio alla fine	1	2	3	4	5
20. La mia azienda è considerata retrograda dal punto di vista sociale.	1	2	3	4	5
21. Il mio ruolo nel reparto/ufficio non è ben stabilito.	1	2	3	4	5
22. La mia azienda cerca di adattarsi ai cambiamenti sociali e politici	1	2	3	4	5
23. È una buona referenza l'aver lavorato nella	1	2	3	4	5

mia azienda					
24. Nella mia azienda si pensa che l'aiuto reciproco fra i reparti favorisca un rendimento migliore	1	2	3	4	5
25. Nella mia azienda si cerca di fare tutto il possibile per accogliere bene i nuovi assunti mostrando loro il funzionamento dell'azienda e dei differenti reparti.	1	2	3	4	5
26. Le funzioni connesse al mio ruolo sono chiaramente definite	1	2	3	4	5
27. La mia azienda è aperta al progresso sociale.	1	2	3	4	5
28. La mia azienda è reputata poco dinamica.	1	2	3	4	5
29. Il mio lavoro è definito in modo chiaro	1	2	3	4	5
30. Non è piacevole il modo in cui si evidenziano gli errori commessi nel lavoro.	1	2	3	4	5

## WOMI

*Giorgi & Majer, 2009*

### Risponda adesso utilizzando la seguente scala

- 1 = La mia motivazione si riduce molto  
 2 = La mia motivazione tende a ridursi  
 3 = Non ha effetto sulla mia motivazione  
 4 = La mia motivazione tende a incrementare  
 5 = La mia motivazione si incrementa molto

1. Lavorare in un'organizzazione in cui mi sento coinvolto attivamente	1	2	3	4	5
2. Lavorare in una realtà dal clima amichevole	1	2	3	4	5
3. Lavorare in un'organizzazione di cui mi sento parte integrante	1	2	3	4	5
4. Lavorare in un'organizzazione in cui mi sento poco soddisfatto	1	2	3	4	5

**Esprima il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni**

	accordo				
	per nulla	poco	intermedio	molto	del tutto
1. Se le cose dovessero svolgersi secondo i miei piani, penso che nei prossimi tre anni lavorerò ancora in questa organizzazione	1	2	3	4	5
2. Preferirei lavorare in un'altra organizzazione	1	2	3	4	5
3. Ho intenzione di lavorare a lungo in questa organizzazione	1	2	3	4	5

**Indichi la corrispondenza con il suo comportamento attuale**

	Mi comporto così				
	Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	sempre
1. Recentemente ho dedicato molto tempo alla ricerca di un nuovo lavoro	1	2	3	4	5
2. Nel corso del prossimo anno probabilmente cercherò un nuovo lavoro in un'altra azienda/organizzazione	1	2	3	4	5
3. Quando mi scontro con le difficoltà del lavoro ho la tentazione di mollare	1	2	3	4	5
4. Penso spesso di abbandonare il mio lavoro	1	2	3	4	5

	Mi comporto così				
	Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
5. Qualche volta, quando non ne ho voglia, lavoro lentamente o commetto errori	1	2	3	4	5
6. Cerco di nascondermi dal mio dirigente/capo in modo da poter parlare con i colleghi, fare delle pause, o fare altre attività personali	1	2	3	4	5
7. Ci sono dei giorni in cui non metto molto impegno nel mio lavoro	1	2	3	4	5
8. Talvolta, quando non mi sento di andare al lavoro, mi dò malato	1	2	3	4	5
9. Finché ho uno stipendio garantito mi importa poco di ciò che succede nella mia azienda/organizzazione	1	2	3	4	5
10. Ci sono dei giorni in cui arrivo tardi al lavoro perché non sono dell'umore adatto	1	2	3	4	5

**Riguardo al contenuto del suo lavoro negli ultimi 12 mesi, esprima la sua opinione su come ha svolto i seguenti compiti:**

	Molto male	Male	Né male Né bene	Bene	Molto bene
1. Gestire le responsabilità e le esigenze lavorative quotidiane	1	2	3	4	5
2. Prendere le giuste decisioni	1	2	3	4	5
3. Lavorare senza commettere errori	1	2	3	4	5
4. Portare a termine i programmi/compiti	1	2	3	4	5



## MINDFULNESS ORGANIZING SCALE

*Vogus e Sutcliffe, 2007; ad. it. Magnano et al., 2017*

	<i>Per niente</i>	<i>In qualche misura</i>	<i>Molto</i>
1. Nella nostra azienda abbiamo una buona “mappa” dei talenti e delle abilità di ciascuno.	1	2	3
2. Parliamo degli errori e dei modi di imparare da essi.	1	2	3
3. Parliamo delle nostre reciproche competenze specifiche, così da sapere chi ha competenze e competenze altamente specializzate.	1	2	3
4. Parliamo insieme delle alternative rispetto a come svolgere le nostre normali attività lavorativa.	1	2	3
5. Nel parlare con i colleghi dei problemi che si presentano, abitualmente discutiamo di cosa è importante non perdere di vista.	1	2	3
6. Nel cercare di risolvere un problema, traiamo profitto dalle specifiche competenze dei nostri colleghi.	1	2	3
7. Dedichiamo del tempo a identificare le attività che non vogliamo vadano storte.	1	2	3
8. Quando avvengono degli errori, discutiamo di come avremmo potuto prevenirli.	1	2	3
9. Quando si presenta una crisi, mettiamo rapidamente in comune la nostra competenza collettiva per cercare di risolverla.	1	2	3

## LA SODDISFAZIONE ORGANIZZATIVA

*Cortese, 2001*

Facendo riferimento alla sua attuale situazione di lavoro, in quale misura si ritiene soddisfatto da ciò che l'azienda le offre?

Esprima la sua valutazione per ciascuno degli aspetti elencati in base a una scala da 1 (per nulla soddisfatto) a 7 (completamente soddisfatto).

	<i>per nulla soddisfatto</i>					<i>completamente soddisfatto</i>	
	1	2	3	4	5	6	7
1. I contenuti del lavoro	1	2	3	4	5	6	7
2. L'ambiente fisico di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
3. La sicurezza sul luogo di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
4. La definizione dei compiti e delle responsabilità	1	2	3	4	5	6	7
5. L'informazione e la comunicazione interna	1	2	3	4	5	6	7
6. La programmazione e il controllo delle attività	1	2	3	4	5	6	7
7. L'equilibrio tra lavoro e tempo libero	1	2	3	4	5	6	7
8. Il livello di retribuzione	1	2	3	4	5	6	7
9. I benefit integrativi	1	2	3	4	5	6	7
10. Le opportunità di carriera	1	2	3	4	5	6	7
11. La sicurezza del posto	1	2	3	4	5	6	7
12. L'autonomia e la discrezionalità	1	2	3	4	5	6	7
13. Le occasioni di apprendimento/formazione	1	2	3	4	5	6	7
14. Il riconoscimento dei meriti individuali	1	2	3	4	5	6	7
15. Le relazioni con i superiori	1	2	3	4	5	6	7
16. Le relazioni con i colleghi	1	2	3	4	5	6	7
17. Le relazioni con i collaboratori	1	2	3	4	5	6	7
18. L'immagine e il prestigio dell'azienda	1	2	3	4	5	6	7
19. La trasparenza e l'apertura nell'ambiente di lavoro	1	2	3	4	5	6	7
20. La possibilità di dire con franchezza ciò che si pensa	1	2	3	4	5	6	7

## Bibliografia

Atkinson T., Frechette H. (2009). Creating a positive organizational climate in a negative economic one. Improving organizational climate to transform performance. HR Holdings, Ltd. 1-3.

Avallone F. & Bonaretti M. (2003), Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli

Cortese, C. (2001). Prima standardizzazione del questionario di soddisfazione organizzativa. *Risorsa uomo*

D'Amico R. (2007), L'analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi, Franco Angeli

D'Amato, A., & Majer, V. (2005). *M-DOQ10: Majer-D'Amato Organizational Questionnaire 10: manuale*. Organizzazioni Speciali.

Di Giovanni, E., & Greco, C. (2015). School climate and personal variables of secondary school's teachers. *ITALIAN JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH*, (14), 115-126.

Giorgi, G., & Majer, V. (2009). Una prospettiva globale e locale sulla motivazione: la piattaforma teorica del WOMI (Work and Organizational Motivation Inventory).

Kaneklin C. (2006), La ricerca azione e il suo sviluppo in Italia, *Risorsa Uomo*, 12, pp. 119 – 128

Litwin G., Stringer M. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge: Harvard University press

Magnano, P., Platania, S., Ramaci, T., Santisi, G., & Di Nuovo, S. (2017). Validation of the italian version of the Mindfulness Organizing Scale (MOS) in organizational contexts. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24(1).

Mayer V. (2009), I climi organizzativi. In: Argentero P., Cortese C. G. & Piccardo C., *Psicologia delle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano

OECD (2002), Public service as an employer of choice, Policy Brief

Sarchielli, G. & Fraccaroli, F. (2017). *Introduzione alla psicologia del lavoro*. Seconda edizione, Il mulino, Bologna

Tagiuri R. & Litwin G. H. (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Harward: University Press

Thompson M.D. (2005). Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi-frame application in a higher education setting. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 4(1), pp. 5-14.

Tous-Pallarés, J., Bonasa-Jiménez, M., Mayor-Sánchez, C., & Espinosa-Díaz, I. M. (2011). Escala Clima Psicosocial en el Trabajo: desarrollo y validación. *Anuario de Psicología*, 41(1-3).

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The Safety Organizing Scale: development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical care*, 45(1).