

Report scientifico relativo al progetto “Valutazione dell’applicazione dell’Art.28 D-Lgs 81/08 sulla VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO nella grande distribuzione organizzata e servizi”

A cura di

Dott.ssa Camilla Marossi e Prof.ssa Margherita Brondino

1. Introduzione

Qualsiasi attività lavorativa, indipendentemente dal settore o dalla mansione svolta, può avere un impatto rilevante sul benessere psicofisico delle persone. Tra i rischi che incidono maggiormente sulla salute dei lavoratori vi sono quelli **psicosociali**, tra cui rientra lo **stress lavoro-correlato**.

Il riconoscimento normativo di questa tipologia di rischio ha origine a livello europeo con la sottoscrizione dell’**Accordo Quadro Europeo sullo stress lavoro-correlato**, siglato l’**8 ottobre 2004** dalle parti sociali europee (UNICE/UEAPME, CEEP e CES). In tale accordo, lo stress viene definito come *“una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali e che deriva dal fatto che taluni individui non si sentono in grado di rispondere alle richieste o alle aspettative nei loro confronti”*. L’accordo è stato successivamente recepito a livello nazionale con l’**Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008**.

In Italia, il riferimento normativo principale è rappresentato dal **Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81**, noto come **Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro**. L’**articolo 28, comma 1** del D.Lgs. 81/08 sancisce l’obbligo per il datore di lavoro di effettuare la valutazione di *tutti* i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, **inclusi quelli collegati allo stress lavoro-correlato**, secondo i contenuti dell’Accordo Europeo del 2004.

Lo stress lavoro-correlato è un fenomeno complesso, di natura multifattoriale e soggettiva, che emerge dall’interazione tra caratteristiche individuali, organizzative e ambientali. Quando non gestito in modo adeguato, può produrre effetti negativi sia sul piano individuale – come disturbi psicosomatici, ansia, depressione, burn-out – sia su quello organizzativo, determinando cali di produttività, aumento dell’assenteismo, turnover e infortuni.

A livello europeo, l’entità del fenomeno è significativa. Secondo il rapporto dell’**European Agency for Safety and Health at Work** (*OSH in Figures: Stress at Work – Facts and Figures*, 2009), circa il **22% dei lavoratori europei** riferisce di essere affetto da stress da lavoro. Lo stress è la **seconda causa di problemi di salute legati al lavoro**, dopo i disturbi muscolo-scheletrici, con un impatto economico stimato in **oltre 20 miliardi di euro all’anno**.

Anche in Italia la situazione è preoccupante. I dati INAIL relativi al **2023** riportano **1.041 decessi** da infortunio sul lavoro e **72.754 denunce di malattie professionali**, in aumento rispetto al 2022 (+12.000 casi circa). Sebbene non tutte siano riconducibili allo stress lavoro-correlato, diverse ricerche

sottolineano come una cattiva organizzazione del lavoro, carichi eccessivi, carenza di supporto e conflitti relazionali siano tra i principali fattori di rischio.

In tale contesto si colloca il presente report scientifico che è stato elaborato nell'ambito del progetto sopra indicato ed è stato promosso dalle organizzazioni sindacali e finanziato da fondi SPISAL con l'obiettivo di svolgere una "Valutazione preliminare" e verificare così la presenza di "fattori di rischio" nei settori oggetto di ricerca attraverso l'elaborazione e la somministrazione di questionari psicometricamente validi. In particolare tali questionari sono stati creati appunto per valutare le potenziali fonti di stress lavoro correlato e le loro conseguenze sul benessere delle lavoratrici e dei lavoratori presenti e/o dimessi nei settori indagati;

La ricerca si è articolata in due fasi principali: una qualitativa, mediante **focus group** svolti con lavoratrici e lavoratori dei settori coinvolti, e una quantitativa, attraverso la somministrazione di un **questionario validato scientificamente**, finalizzato a rilevare i principali fattori di rischio psicosociale percepiti nei contesti lavorativi. I dati raccolti consentono di individuare criticità specifiche, risorse disponibili e margini di intervento, con l'intento di **promuovere il benessere delle persone al lavoro**.

L'analisi condotta intende inoltre fornire alle aziende uno strumento utile per valutare le fonti di stress lavoro correlato e le risorse disponibili alle lavoratrici e ai lavoratori e quindi uno strumento utile per la pianificazione di **azioni correttive e preventive**, contribuendo a una cultura organizzativa improntata al benessere e alla sicurezza, nel rispetto dei **principi di responsabilità sociale** e della **centralità della persona** nel mondo del lavoro.

1.1. Il modello teorico di riferimento

I risultati che sono emersi dai focus group e dai questionari sono stati interpretati secondo il modello Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001), che ha ispirato innumerevoli contributi alla letteratura in psicologia del lavoro e delle organizzazioni in tutto il mondo. L'idea di fondo è quella di individuare quali sono i fattori che influenzano il benessere e la performance lavorativa, considerando in particolare due aspetti: le richieste lavorative e le risorse.

Secondo questo modello vengono indagati i seguenti fattori:

- le **richieste lavorative** ovvero gli aspetti del lavoro che **richiedono** uno **sforzo** per essere completate e che quindi hanno un costo psicologico (per esempio attenzione continuata) e/o fisico (fatica muscolare); generano processi di affaticamento e stress (strain) ed hanno effetti negativi sulla prestazione lavorativa e sul benessere individuale ed organizzativo
- le **risorse** (sia lavorative che personali) sono aspetti fisici, psicologici e sociali che
 - a) facilitano i lavoratori nel raggiungimento dei loro scopi,
 - b) riducono gli effetti negativi delle richieste svolgendo un ruolo di protezione
 - c) stimolano le persone a crescere e sviluppare competenze
 - d) generano processi motivazionali
- i **mediatori** ovvero variabili che facilitano od ostacolano l'effetto delle richieste sul benessere delle persone e sulla relativa performance;
- gli **esiti** ovvero le conseguenze, positive o negative, rispetto al benessere del personale e la relativa performance.

Generalmente, le richieste lavorative generano processi di stress (strain), mentre le risorse generano processi motivazionali, come si vede in Fig. 1. Tralasciando i dettagli della teoria (il lettore interessato può consultare l'articolo di Bakker & Demerouti, 2017, in bibliografia), le risorse personali giocano un ruolo importante: l'ottimismo, l'autoefficacia, e altri costrutti individuali sono strettamente legati e influenzano positivamente le risorse lavorative.

I processi motivazionali innescati dalle risorse hanno effetti positive sul benessere e sulla prestazione lavorativa, mentre i processi di stress innescati dalle richieste tendenzialmente riducono il benessere e la prestazione lavorativa. Fattori di mediazione quali il job crafting (modificare alcuni aspetti del lavoro per meglio rispondere alle richieste) e self-undermining (comportamenti che creano altre richieste

lavorative, ulteriormente peggiorando la situazione) possono intervenire in questo processo amplificando o riducendo gli effetti delle richieste e delle risorse.

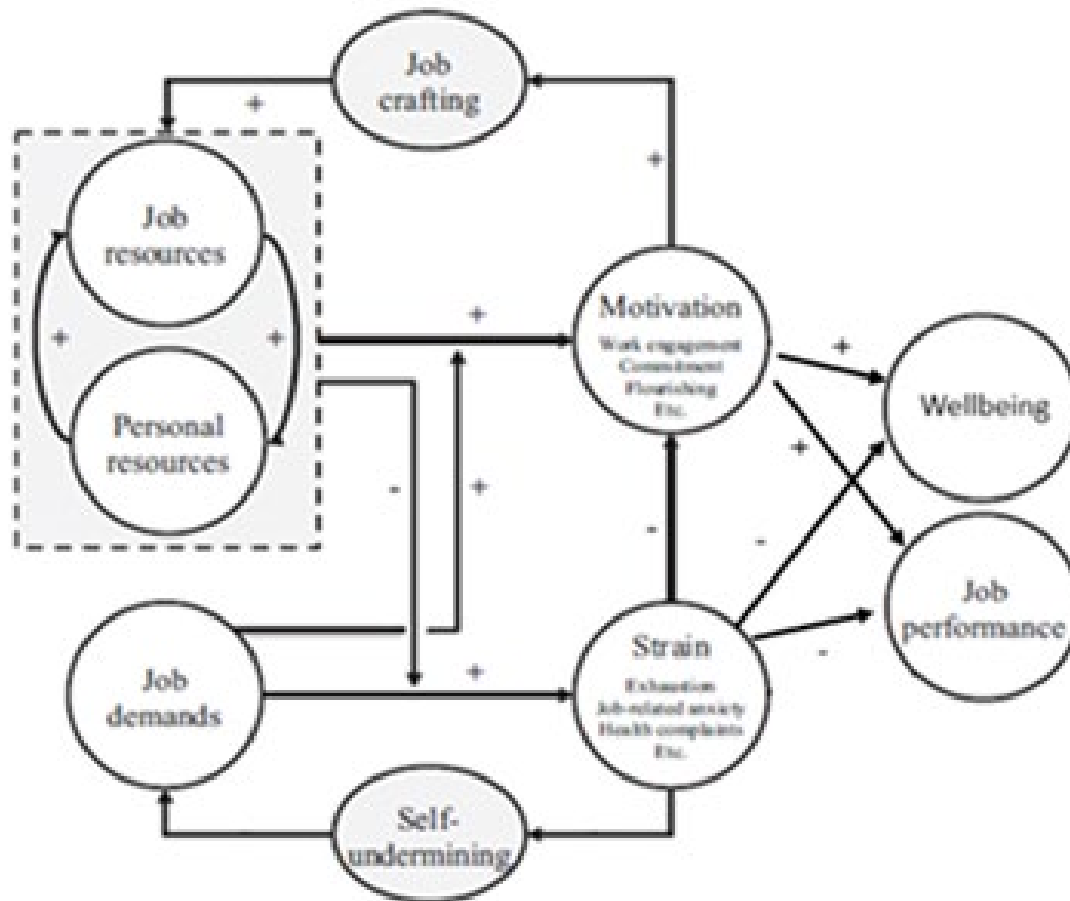


Fig. 1. Job Demands – Resources Model

1.2. Metodologia applicata per lo sviluppo degli strumenti di indagine

La costruzione degli strumenti di indagine è avvenuta attraverso un percorso metodologico articolato e partecipativo, finalizzato a garantire la rilevanza, l'adeguatezza e la solidità scientifica degli strumenti stessi. In una prima fase esplorativa, sono state condotte **interviste in profondità con stakeholder chiave** (rappresentanti sindacali, referenti aziendali, operatori SPISAL), con l'obiettivo di raccogliere indicazioni preliminari sulle criticità percepite nei contesti lavorativi oggetto di analisi. A seguire, sono stati realizzati **focus group con gruppi di lavoratori e lavoratrici**, appartenenti ai settori del pulimento e della grande distribuzione organizzata (GDO), per approfondire in modo qualitativo le dimensioni esperienziali e organizzative legate allo stress lavoro-correlato.

Sulla base delle evidenze emerse, è stato elaborato un **questionario strutturato**, pensato per rilevare in modo sistematico le percezioni soggettive dei lavoratori e delle lavoratrici rispetto ai principali fattori di rischio psicosociale. Il questionario è stato quindi sottoposto a una **fase di test pilota** su un campione selezionato, al fine di verificarne la comprensibilità, la coerenza interna e la pertinenza dei contenuti. In seguito, lo strumento è stato sottoposto a **validazione psicometrica**, includendo analisi statistiche volte a garantirne l'affidabilità e la validità, secondo i criteri consolidati nella letteratura scientifica di riferimento.

2. Settore piccola, media e grande distribuzione organizzata

Le prime interviste esplorative sono state condotte con i membri del comitato scientifico del progetto, composto da rappresentanti sindacali e da un medico del lavoro con esperienza nella prevenzione dei rischi psicosociali e con altri stakeholders come rappresentanti delle associazioni di categoria. Gli

incontri hanno avuto l'obiettivo di raccogliere indicazioni preliminari sulle criticità riscontrate nei diversi contesti lavorativi e di delineare le priorità conoscitive e operative da approfondire nelle fasi successive. I contributi emersi hanno fornito una base solida per la strutturazione dei focus group e per l'individuazione delle prime aree tematiche di indagine.

Dai focus group condotti con lavoratrici, lavoratori e stakeholder della GDO sono emersi carichi di lavoro intensi, orari spezzati e imprevedibili, scarsa comunicazione e disorganizzazione interna. Particolarmente critiche sono risultate le relazioni con la clientela, spesso segnate da comportamenti aggressivi e da richieste eccessive, e con i colleghi, in un clima di competitività e scarsa cooperazione. Le principali risorse individuate riguardano il supporto tra colleghi, la possibilità di autonomia nel lavoro, il riconoscimento professionale e le pratiche di conciliazione vita-lavoro, laddove presenti.

2.1. I focus groups

2.1.1. Obiettivi dei focus group:

L'obiettivo dei focus group condotti nella provincia di Belluno è stato quello di avviare un percorso di esplorazione delle tematiche maggiormente rilevanti in relazione allo stress lavoro correlato percepito dalle persone che lavorano nella piccola, media e grande distribuzione organizzata. L'individuazione di questi punti critici ci ha permesso di individuare i temi salienti che sono stati indagati successivamente tramite un questionario scientificamente costruito e testato che ha permesso alle singole aziende non solo di avere un quadro dettagliato sullo stress lavoro correlato dei propri dipendenti, ma anche di individuare su quali leve strategiche poter agire per ridurlo o gestirlo meglio. I risultati della rilevazione che ha cercato di coinvolgere il maggior numero di aziende sul territorio della provincia di Belluno, permetterà a tutti gli stakeholders (Associazioni di categoria, sindacati, Spisal e policy makers) di avere un quadro generale ben definito sulla situazione dello stress lavoro correlato e il benessere del settore per valutare la realizzazione di azioni di sistema per supportare le singole aziende rispetto a questi temi.

2.1.2. Metodo e procedura

È stata fatta una ricerca bibliografica per dare fondamento teorico e applicativo ai focus group e nella creazione del questionario. Dopodiché sono stati organizzati i focus group con i lavoratori e le lavoratrici e gli stakeholder della grande distribuzione.

Il giorno 9 ottobre 2023 si sono tenuti i focus group per la rilevazione di tematiche importanti per i lavoratori/lavoratrici, al fine di identificare i temi da inserire nella costruzione del questionario per rilevare lo stress lavoro correlato nell'ambito della piccola, media e grande distribuzione.

La giornata è stata così strutturata:

- 8.15-9.45 focus group A – lavoratori/lavoratrici GDO
- 11.45-13.15 focus group stakeholder GDO
- 14.15-15.45 focus group B - lavoratori/lavoratrici GDO

La consegna di ogni focus group è stata la stessa: “pensare a cosa affatica il vostro lavoro dal punto di vista fisico, mentale ed emotivo, e cosa invece vi aiuta al lavoro (in termini di risorse a cui si può attingere).” I pensieri venivano annotati su post-it e poi condivisi al gruppo, dopodiché venivano trascritti i concetti principali su un cartellone. All'inizio della sessione è stato chiesto il consenso delle e dei partecipanti ad essere registrati tramite programma di registrazione audio, per poi poter riprendere tutte le informazioni necessarie in sede di stesura dei risultati.

In tutto hanno partecipato in totale 32 persone tra lavoratori/lavoratrici e stakeholder, 18 tra lavoratori/lavoratrici e 14 stakeholder. Sui 32 partecipanti, 13 erano donne e 19 uomini, avendo quindi il 41% di donne e il 59% di uomini.

Dopo aver trascritto letteralmente i contenuti emersi nei focus group, sono stati individuati, per ciascun focus group in modo analitico, dei nuclei tematici ai quali sono stati associati degli esempi di argomentazioni presentate dai partecipanti. Tali nuclei tematici sono stati categorizzati in base al soggetto (agente) a cui si riferivano (organizzazione, supervisor, colleghi, clientela e singolo lavoratore) ed eventualmente al contesto ambientale. Successivamente, aggregando i nuclei tematici, sono stati individuati dei macro nuclei e di questi sono state analizzate le frequenze con cui ricorrevano all'interno dei focus group per evidenziarne la rilevanza (risultati sintetici).

2.1.3. Risultati

Di seguito vengono riportati i risultati per il settore della Distribuzione organizzata. Dapprima vengono presentati i risultati in termini analitici e poi sintetici. I risultati sono stati organizzati seguendo le categorie presentate nel modello teorico di riferimento ovvero distinguendo le due macro categorie delle Richieste (a cui sono chiamati a rispondere i lavoratori e le lavoratrici) e delle Risorse (con cui possono far fronte alle richieste) e per agente da cui provengono le richieste o che fornisce le risorse.

Risultati analitici

FOCUS GROUP 8.15-9.45 LAVORATORI/LAVORATRICI GDO

Presenti: 10 lavoratori in presenza – macellaio, addetto pesce, addetto casse, addetto alla vendita, magazzino alimentare/carrellista, grafica per azienda, gastronomo, impiegata, addetto logistica direttore, addetto distributore automatici, carrellista.

Richieste

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi delle lavoratrici e dei lavoratori, per quanto riguarda le richieste lavorative raccolti per macro temi. **Consegna: “pensare a cosa ci affatica di più a lavoro, sia fisicamente, che dal punto di vista della testa, che dal punto di vista emotivo”**

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA/SUPERVISOR

- Disordine (questo va ad intaccare l'attenzione – consumare meno attenzione il disordine consuma molta attenzione)
- Coinvolgimento aziendale (mancanza di coinvolgimento per poi organizzare il lavoro) – “il capo e vicecapo non si parlano, ricevi informazioni a pezzi e diverse e non riesco a organizzare il mio lavoro. Si dà per scontato che sia stato detto ma non sei stato coinvolto e quindi poi ti chiedono le cose per ieri”
- Tempistiche e orari (richieste eccessive) – tema condiviso da più persone. “la gestione dei capi è tendere a 9 e 10 ore, loro danno in automatico che tu faccia 9 10 ore ma da contratto io ne ho 8. Se mi mettono più clienti io li lascio indietro, perché non sanno gestire le tempistiche e i clienti”.

Il tema delle richieste eccessive è una problematica condivisa. Per esempio, i turni lunghi, cambiamenti di turno repentini sono molto presenti nel lavoro. “I turni di lavoro sono troppo lunghi. Negli orari di lavoro mettono tanti spezzati, e non si ha spazio di costruirsi qualcosa perché magari si finisce tardi la sera e si riprende presto il giorno dopo.” I lunghi turni di lavoro creano difficoltà cognitive, fisiche ed emotive. Tema “sostituzione personale”, “si ha difficoltà mentale a dover risolvere i problemi degli orari, è una questione emotiva perché ti crea stress e fisicamente anche perché si passa velocemente da 6 a 9 ore di lavoro. Ovviamente poi fuori da lavoro ci possono anche essere questioni personali, la famiglia, la casa.”

- Organizzazione del lavoro (turni troppo lunghi) (vedi sopra)
- Prelievo di soldi “è già successo che qualcuno è stato rapinato, si ha paura a trasportare e gestire tutti i soldi”
- Le relazioni
 - o Con le organizzazioni

- Organizzazione lavoro – va dagli orari, discorso di responsabilità anche a volte nuove (es gestione dei soldi) ma anche scarico di responsabilità in modo silente in modo che “quando le cose vanno male allora è colpa tua, ma se vanno bene nessuno dice niente”, richieste eccessive che arrivano dall’alto (o dai clienti), disorganizzazione (coordinamento risorse), riconoscimento di professionalità, il riconoscimento anche a livello economico, mancanza feedback.
- Comunicazione – dove c’è una buona comunicazione fatta bene, tendenzialmente si ha una buona cultura cooperativa
- Ambiente

DIMENSIONE COLLEGHI/CLIENTI

- Con i clienti – gestione dei clienti. Il lavoratore si sente la faccia dell’azienda “io sono la faccia dell’azienda, quando arrivo dal cliente, qualsiasi cosa che non funziona, qualsiasi problema, lamentela, insulto me lo prendo io. Anche perché quando c’è una multinazionale che viene da BG gestito da PD nel territorio di Belluno, capisci che ci sono due passaggi di troppo”
 - Maleducazione
 - Esigenze eccessive (chiedono cose eccessive, ad esempio “non solo mi chiedono di sfilettare il pesce ma di togliere anche la pelle, che è una cosa che non mi hanno mai insegnato, non siamo professionisti di cucina stellati”)
 - Sfogo (diventi il loro capro espiatorio, umore dei clienti, se magari uno ha litigato con la moglie lo riversa su di te e si sfoga su di te)
 - Il lavoratore deve essere a servizio completo, totale disponibilità (per loro è tutto dovuto). H24 in qualsiasi momento, devi soddisfare qualsiasi richiesta. “il cliente non va coccolato ma va educato”
- Con i colleghi – cosa ci affatica nella relazione con i colleghi?
 - tutorship, “è bello formare ed essere punto di riferimento per i propri colleghi che hanno appena iniziato”
 - Umore, sfogo, malessere dei colleghi che si riversa sugli altri colleghi
 - “Ci sono colleghi che si lamentano ma poi fanno 10 ore, vanno a lavorare il sabato, non dicono mai di no, però poi se ne lamentano continuamente”
 - Vita privata, esposizione – la vita privata dei colleghi rischia di essere affaticante, gli uni per gli altri.
 - Conflitto – tentare di conciliare vita privata e vita lavorativa, una delle principali fonti di stress dei lavoratori. A volte capita che non tutti possano dire di no e quindi fanno sfiorare la propria vita lavorativa nella vita privata.
 - Voltafaccia (possono farti andare via) – molti pensano al proprio tornaconto personale. “Ci sono dei colleghi a volte che fanno di tutto per farti andare via, se non piaci. Trovano varie scuse per farti andare via o per metterti i bastoni tra le ruote.”
 - Competizione tra colleghi, soprattutto in ambito femminile. Mancanza di cultura cooperativa e quindi di giustizia distributiva. Quando si è a lavoro si fa un patto esplicito, la lettera di assunzione, e implicito, che sono tutte quelle aspettative mie e aspettative del mio datore di lavoro. A volte si può avere la percezione che questo contratto psicologico venga rotto, questo contratto c’è anche con i colleghi, nel senso, implicitamente ognuno deve provvedere a fare il suo. “La cosa fondamentale è la cultura aziendale in termini di giustizia distributiva, dove io sento che tutti hanno quello che devono avere, che l’azienda distribuisca in modo equo sia in termini economici che di gratificazione personale, dove c’è trasparenza rispetto ai processi distributivi.”

Risorse

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi delle lavoratrici e dei lavoratori, per quanto riguarda le risorse lavorative raccolti per macro temi. **Consegna: “pensare a cosa ci aiuta di più a lavoro, sia fisicamente, che dal punto di vista della testa, che dal punto di vista emotivo”** – scrivere una cosa per ogni post-it

Risorse organizzazione

- supporto colleghi (lavoro di squadra) – “quando tutto il gruppo comprende che magari è un periodo difficile e spingono tutti nella stessa direzione, sento che la squadra c’è.”
- conoscenze di quello che bisogna fare nella giornata
- strumenti dal punto di vista tecnico, avere quello che mi serve per lavorare.
- Iniziativa sul lavoro, autonomia sul luogo di lavoro, dove decidere da solo, creatività
- Supporto del capo, del responsabile, sia essendo da aiuto per quando ci sono problemi, sia quando mi dicono di aver fatto un buon lavoro
- Welfare, benefici dell’azienda

Risorse utenza

- Fiducia dei clienti

Risorse lavoratore

- Relazione con la tecnologia – non lo vedi a breve termine ma a lungo termine, le continue innovazioni, il continuare a cambiare la gestione del lavoro affatica
- Engagement – andare volentieri a lavoro e avere voglia di andare a lavorare, “se vai volentieri a lavoro ti passa la giornata”
- motivazione (estrinseca o intrinseca), “sapere che lo si fa per i soldi per la propria famiglia” (estrinseca), lo scopo del proprio lavoro (intrinseca, mi piace il mio lavoro)
- capacità di problem solving, di riuscire a risolvere dei problemi
- job crafting – capacità di mettere in gioco delle proprie risorse per risolvere delle tematiche a lavoro

Presenti: 8 lavoratori/lavoratrici in presenza

Richieste

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi delle lavoratrici e dei lavoratori, per quanto riguarda le richieste lavorative raccolti per macro temi. **Consegna: “pensare a cosa ci affatica di più a lavoro, sia fisicamente, che dal punto di vista della testa, che dal punto di vista emotivo”**

Organizzazione/supervisor

Poca formazione, zero formazione, nel tentativo di fare bene le cose perdi tutta l'attenzione. Per quello che riguarda il fisico “io vedo poco rispettate le norme antinfortunistiche, da noi c'è una forma di grana da sollevare e bisogna essere in due o avere la macchinetta per alzarla, la macchinetta non esiste tu sei da solo e lo devi fare da solo e poi ti senti dire “ma non dovevi farlo””.

Un altro tema sono i tempi di percorrenza “io abito a Belluno e lavoro a ..., e quelle di ... lavorano a Belluno, visto che le attività all'interno del supermercato son quelle, non sono diverse, perché non si organizza il personale più vicino a casa possibilmente? C'è più possibilità che il lavoratore a fare la strada si faccia male, ma anche è stressante, partire un'ora prima per fare 30 km (tra cervi in amore, turismo, strade ghiacciate).”

Dal punto di vista dell'attenzione: “abbiamo orari anche lunghi, anche 9 ore, con pausa di mezzora, magari dalle due alle due e mezza, non riesci nemmeno a fare un pranzo decente, la lunghezza degli orari porta noi in cassa soprattutto a calare l'attenzione.” “A me è stato detto “basta che lei si alzi e sposti due carrelli che già si distrae” sì è vero ma non mi bastano 20 secondi per fare pausa. Molti di noi hanno orari spezzati, quindi comunque la loro giornata è tutta dentro al supermercato. Poi mi rendo conto che vado in tilt perché c'è confusione, la radio, il cliente che ti passa, il collega che passa con i carrelli, il bip della cassa.” “Per quanto riguarda la parte emotiva, non sempre il rapporto con il direttore è un buon rapporto: il direttore fa un po' il bello e cattivo tempo all'interno del punto vendita, ha molto margine, quindi se ti va bene hai il direttore che ti ascolta e ci sono volte che ti fanno le punizioni e ti mandano lontano come turni per punizione. I direttori pur predicando di essere un bel gruppo, creano mal contento, facendo differenze per esempio dando permessi sempre agli stessi.”

Dal punto di vista fisico carico e scarico scaffali, una partecipante condivide “noi che siamo tutte donne, non fanno distinzione se sei uomo o donna, tu devi mettere fuori quelle determinate cose e avere il negozio a posto, a prescindere da quanto pesano le cose. Anche prima che si diceva della forma di grana, se servono due persone ma non ci sono se mi faccio male mi dicono “eh ma ti ho detto che servivano 2 persone”, se però non lo fai si incazzano.”

Nel cognitivo la maggior parte dell'attenzione è data da come ti muovi, con carrelli o bancali, non c'è una particolare strategia per fare questo, ci dovrebbero essere delle corsie preferenziali ma non si usano. “E' impegnativo soprattutto se sei con i mezzi pesanti, ora il codice della strada si è inasprito (omicidio stradale) però nello stesso tempo a questo non ha seguito un aumento di retribuzione (per maggiore responsabilità). Nel mio settore c'è tutta una serie di accortezze su es esplosivi.” Dal punto di vista emotivo, la mancata attenzione sempre di più a quelle che sono esigenze dell'individuo, a quelle lavorative ma anche personale. Dal punto di vista fisico, a parità di stipendio è arrivata l'ora di accorciare giornata e mese lavorativo, basta prendere esempio dai paesi europei.

Continua variazione degli orari e non ho mai fasce fisse. “Viviamo con l'ansia di dover guardare l'orario, non ci si può organizzare una domenica, senza mesi di preavviso.” Avere almeno fasce orarie che siano sempre quelle, a giro.

“Se il negozio chiude alle 20 e alle 20.01 devi timbrare, devi pulire e sistemare tutto prima ma se ti arriva il cliente all'ultimo non puoi nemmeno dirgli di no. Lavoravo prima ad un altro supermercato e il negozio chiudeva alle 19.30 ma il lavoratore era pagato fino alle 20 così aveva tempo (PAGATO) per pulire.

Invece ora io gli regalo sempre il tempo, se il negozio chiude alle 21,30 chissà a che ora torni a casa poi.”

Collegli/clienti

Tema colleghi: “collegli che hanno bimbi piccoli, per loro conciliare vita e lavoro è molto difficile, ti può capitare di fare dalle 10 di mattina alle 17, oppure dalle 10 alle 14 e poi torni alle 18 fino alle 22, quindi non stai mai con i figli. C’è anche il discorso della domenica, esempio una collega ha diritto a stare a casa i festivi perché ha un bambino di 1 anno e il direttore le dice “eh però le tue colleghe ti devono coprire” – ricatto.

“Aggressività del cliente ma anche aggressività dei collegli, vuoi perché si credono di essere chissà chi o perché sono pressati da qualcuno, però sono maleducati, questo genera attriti e nervosismi all’interno del gruppo vendita o del luogo dove lavori”.

Dal punto di vista emotivo, bisogna continuare a incontrare collegli nuovi (“in 7 anni ho cambiato 5 negozi”) e “ogni volta se sei l’ultimo devi farti valere e considerare e poi comunque anche se uno ha una certa esperienza non viene considerato da quel punto di vista lì e quindi viene pagato normale e viene trattato al pari di altri collegli che non parlano italiano oppure ci sono problematiche legate alla dipendenza di alcuni dipendenti, che invece che 10 minuti stanno in pausa per ore, poi quando provi a spiegargli le cose non gli interessa nulla non ascoltano e non capiscono, uno deve fare il proprio lavoro e badare anche ad un’altra persona.”

Lavoratore

Dal punto di vista cognitivo, “io faccio varie mansioni all’interno del negozio, spesso ci sono cambiamenti nelle procedure delle casse, nel fare gli ordini, spesso bisogna aggiornarsi e se poi uno si ricorda quella vecchia e non quella nuova se uno non è tanto pratico si blocca tutto e non si va più avanti.”

Quindi riassumendo:

- stare attenti a movimentare i bancali con i clienti che fanno la spesa
- poco personale/ritmi di lavoro pressanti
- caricare il lavoratore di molteplici cose, soprattutto se ha esperienza (es: mentre sei in cassa intanto mi fai la bolla, non si tratta di jolly ma di fare proprio più lavori contemporaneamente)
- poca formazione
- cambiamenti procedure delle casse, degli ordini, bisogna sempre aggiornarsi sull’ultima modalità di lavoro
- orari troppo lunghi (anche 9 ore con mezz’ora di pausa) – lunghezza degli orari ti porta a disattenzione (soprattutto per reparti di gastronomia)
- confusione (la radio che va, il cliente che parla, il bip della cassa, il collega che passa con i bancali)
- non c’è una particolare strategia per potersi muovere liberamente con i bancali, ci dovrebbero essere delle corsie preferenziali (dovresti stare attento a quello che stai spostando e invece sei attento di più ai dintorni per non investire nessuno)
- commercio stradale ora che c’è l’aggravante di omicidio stradale non hanno però aumentato il salario (anche se c’è più responsabilità)
- esplosivi e infiammabili
- gestione degli orari senza un senso
- cambio ore repentino (si richiede disponibilità totale di fare i cambi anche con poco preavviso)
- clienti maleducati (poco supporto dal direttore, che sta dalla parte del cliente)
- poco ascolto delle idee dei lavoratori
- non c’è più la meritocrazia, non c’è più riconoscimento se corri e fai i sacrifici

- rapporto con i colleghi (con anche il supervisore, capo diretto, ma anche l'azienda) – menefreghismo da parte di tutti
- aggressività e maleducazione dei colleghi
- disparità tra colleghi tra chi ha poca esperienza e chi ne ha tanta
- continuare a incontrare colleghi nuovi per via dei vari trasferimenti (arrivi che sei sempre l'ultimo e devi farti valere)
- aver a che fare a colleghi problematici (anche con dipendenze, dove ti senti responsabile)
- non sempre c'è un buon rapporto con il direttore (c'è a volte un sistema di punizione – il direttore influisce molto sul creare gruppo nei lavoratori quindi è essenziale)
- conciliare famiglia e lavoro, che è molto difficile anche a causa degli orari
- ricatto emotivo (se tu stai a casa i festivi per maternità le tue colleghe faranno più domeniche e quindi poi ti senti in colpa perché magari ti viene fatto notare)
- si fanno i corsi di formazione ma poi non ci sono le persone adatte (se la forma di formaggio deve essere portata in due, ma se non ci sono due persone non puoi non farlo, però se non lo fai poi si arrabbiano)
- esigenze individuo, della sua sfera esterna, familiare, privata
- mal comunicazione organizzazione delle comunicazioni (troppe email)
- preferenze tra supervisore e colleghi oppure gruppetti tra colleghi
- disorganizzazione del lavoro
- dentro e fuori dalle celle (caldo/freddo)
- cose pesanti da trasportare
- condizioni ambientali
- fare i jolly (più lavori all'interno dell'azienda ma venire pagati per farne solamente uno)
- vengono poco rispettate le norme infortunistiche (es forma di formaggio che poi ti fai male alla schiena e son cavoli tuoi)
- tempi di percorrenza per arrivare sul posto di lavoro (non c'è nessuna organizzazione per cercare di far stare i lavoratori vicino a casa)
- caricamento scaffali (non fanno distinzione se sono uomo o donna, se devi caricare le cose lo devi fare a prescindere di quanto pesano)
- non si può mai staccare la spina (arrivi a casa arrabbiato per colpa del cliente o del collega maleducato...)
- mal organizzazione dei carichi (i più pesanti dovrebbero stare in basso e i più leggeri in alto)
- percorsi difficoltosi per arrivare alle merci
- mancanza di strumenti (es scarpe infortunistiche, giubbotto...)

Risorse

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi delle lavoratrici e dei lavoratori, per quanto riguarda le risorse lavorative raccolti per macro temi. **Consegna: “pensare a cosa ci aiuta di più a lavoro, sia fisicamente, che dal punto di vista della testa, che dal punto di vista emotivo”**

A livello organizzativo

- pratiche di conciliazione vita/lavoro
- formazione adeguata ai diversi livelli (anche per i supervisori che spesso non hanno una formazione adeguata) – ok formazione che se la fanno ok, ma se poi non la applichi? Devi metterli nelle condizioni di poterla applicare, es forme di grana.
- politica di verifica che la formazione venga messa in atto
- fare delle fasce orarie realistiche (se il supermercato chiude alle 19.30 però devo pulire e sistemare, allora io regalo soldi all'azienda perché mi fermo dopo l'orario di lavoro per sistemare e pulire, ma quindi sto regalando il mio tempo)
- un buon salario, un salario adeguato

- riconoscere da parte dell'azienda il ruolo professionale ad esempio essere pagati in maniera adeguata
- calendarizzare dei briefing (anche senza sindacati) in cui il direttore si possa confrontare con un po' tutti (anche venire presi in considerazione nelle decisioni per poter dare la propria opinione visto che sono loro gli esperti)
- welfare
- più tempo per vivere al di fuori del lavoro, potersi fare dei progetti a lungo termine

Gruppo

- formazione

Personale

- formazione (gestione delle relazioni e anche per le competenze/conoscenze che bisogna avere per fare quel tipo di lavoro)
- flessibilità cambio orari (avere fasce orarie che siano sempre quelle in modo che uno si possa organizzare come meglio crede)
- strumenti per poter applicare la formazione (es se la formazione dice di usare i guanti e poi non li si usa, allora io non posso applicare la formazione)
- stabilità della vita

FOCUS GROUP STAKEHOLDER GDO 11.45-13.15

Presenti: 14 stakeholder GDO di cui 4 online e 10 in presenza

Richieste

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi delle lavoratrici e dei lavoratori, per quanto riguarda le richieste lavorative raccolti per macro temi. **Consegna: “pensare a cosa ci affatica di più a lavoro, sia fisicamente, che dal punto di vista della testa, che dal punto di vista emotivo”**

Organizzazione

- Carenza della formazione, formazione non sufficiente
- Strumenti operatori
- Comunicazione
 - o Orari di lavoro/spezzati/spostamenti
 - o Lavoro domenicale
 - o Si cerca sempre maggiore produttività per limitare i costi
 - o Riconoscimenti non arrivati e quindi poi mancata motivazione da parte dei lavoratori
 - o Chiarezza dei ruoli e delle mansioni dei lavoratori
 - o Carico di lavoro eccessivo
 - o Poca considerazione del singolo lavoratore
 - o Turnover
 - o Non c'è più meritocrazia
 - o Stipendi troppo bassi rispetto alle responsabilità e al carico di lavoro
 - o Poca valorizzazione del ruolo e delle competenze
- Supervisore
 - o Supporto/ascolto/risposte
 - o Formazione/leadership
 - o Problem solving
 - o Relazione con preposti

- Preposti non preparati per fare questo tipo di lavoro, sono magari bravi a organizzare il punto vendita ma non ad intrattenere rapporti con i lavoratori
- Formazione adeguata preposti in modo che non abusi del suo potere, non ci sia poi troppo controllo sui lavoratori
- Poca considerazione del singolo lavoratore
- Paura dei lavoratori di sbagliare
- Cultura del lavoro sbagliata
- Utenza
 - Conflitti
 - Aggressività
 - Maleducazione
 - Paura della recensione
 - Chi è alla cassa o ai banchi soprattutto ha a che fare con maleducazione o aggressività
 - Richieste dei clienti più particolari
 - Sicurezza personale/pericolo (in alcuni supermercati hanno dovuto mettere delle guardie)
- Colleghi
 - Integrazione/identità/ruoli
 - Molteplicità mansioni
 - Poca solidarietà
 - Competizione tra colleghi e supervisore

Risorse

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi delle lavoratrici e dei lavoratori, per quanto riguarda le risorse lavorative raccolti per macro temi. **Consegna: “pensare a cosa ci aiuta di più a lavoro, sia fisicamente, che dal punto di vista della testa, che dal punto di vista emotivo”**

- Organizzazione
 - Cultura organizzativa più solidale
 - Ordine/chiarità ruoli, procedure
 - Formazione
 - Flessibilità
 - Attenzione conciliazione vita/lavoro
 - Ascolto/cura della comunicazione
 - Giustizia distributiva
 - Riorganizzazione orari di lavoro
 - Welfare
- Supervisore
 - Formazione
 - Leadership
 - Comunicazione
 - Gestione dei break (importanza, viene sottovalutata l'importanza delle pause e della loro gestione)
- Colleghi
 - Formazione, soft skills
 - Cura organizzativa nei gruppi di lavoro
 - Integrazione/supporto tra colleghi
- Personali (individuali)
 - Formazione
 - Motivazione
 - Senso di appartenenza (sentirsi parte di un gruppo)
 - Felicità/divertimento
- Utenza

- Lavorare a contatto con le persone è un punto positivo, soddisfazione dell'utenza

Risultati sintetici

Di seguito vengono riportate le tabelle di frequenze di quante volte un determinato argomento è stato citato durante i focus group, con la relativa percentuale. Le tabelle sono organizzate, in base al modello di riferimento di cui abbiamo parlato precedentemente (Fig. 1), distinguendo richieste lavorative, per risorse lavorative, mediatori/moderatori ed esiti. Ogni tabella ha in sé la suddivisione per agente fonte di richieste o di risorse e quindi distinguendo: organizzazione (per tutti i costrutti che riguardano l'organizzazione a livello più alto del lavoro), supervisor (per temi che fanno riferimento al supervisor), colleghi, clientela, lavoratore (temi che fanno riferimento ad un livello più personale e individuale).

Nelle tabelle vengono confrontati i risultati distinti per lavoratori e lavoratrici e stakeholders.

Richieste

Tabella richieste lavorative

			Lavoratrici/lavoratori (18)	Stakeholder (14)
Richieste lavorative	Organizzazione	Richieste Cognitive	44%	14%
		Carico di lavoro	56%	21%
		Richieste fisiche	56%	14%
	Colleghi	Relazioni faticose	78%	0%
	Clientela	Richieste emotive	78%	29%
	Lavoratore	Work-life balance	44%	0%
		Technostress	44%	0%

Come si evince dalla tabella, i costrutti più rilevanti sono, tra gli altri, il carico di lavoro, e le richieste emotive da parte della clientela. È emerso come la lavoratrice e il lavoratore si percepiscano come “il volto dell'azienda” con i clienti e come questi ultimi molto spesso trattino le lavoratrici e i lavoratori con maleducazione e aggressività. Le lavoratrici e i lavoratori diventano anche parafulmini degli stati emotivi negativi dei clienti, che infatti li riversano sul lavoratore. Per quanto riguarda il carico di lavoro, invece, è emerso come la responsabilità attribuita alla lavoratrice o al lavoratore sia spesso troppo elevata; ci siano delle mansioni che richiedono procedure specifiche ma che non siano spesso disponibili le risorse tecniche e umane per praticarle in sicurezza. Per esempio, è uscito l'esempio del compito “tagliare la forma di grana”, che ha riscontrato l'accordo di molte/i partecipanti (“c'è una forma di grana da sollevare e bisogna essere in due o avere la macchinetta per alzarla, la macchinetta non è disponibile e tu sei da solo e lo devi fare da solo e poi ti senti dire “ma non dovevi farlo da solo””; e ancora “Anche prima che si diceva della forma di grana, se servono due persone ma non ci sono se mi faccio male mi dicono “eh ma ti ho detto che servivano 2 persone”, se però non lo fai poi ci sono le conseguenze”).

Tuttavia anche il technostress generato dal continuo inserimento di nuove procedure o dall'invasione di messaggi via mail o social è emerso come rilevante accanto anche alla fatica di conciliare i tempi di lavoro con le necessità della vita personale.

Risorse

Tabella risorse lavorative

				Lavoratrici/lavoratori (18)	Stakeholder (14)
Risorse lavorative	Organizzazione	Valori		44%	0%
		Flessibilità lavorativa	Turni	95%	14%
			Spezzato	56%	7%
			Pause	12%	7%
			Spostamenti	44%	0%
		Giustizia distributiva		44%	14%
		Giustizia procedurale		12%	0%
		Equità		44%	7%
		Partecipazione		22%	0%
		Retribuzione/contratto		100%	7%
		Reward		44%	14%
		Valutazione		22%	14%
		Welfare/benefit		34%	7%
		Formazione tecnica		78%	36%
		Comunicazione		44%	14%
		Informazione		12%	0%
		Work-life balance		56%	14%
		Sicurezza (strumenti)		78%	0%
		Qualità contesto ambientale		22%	0%
	Supervisor	Reward/riconoscimento		44%	14%
		Leadership		44%	43%
		Supporto manager		34%	29%
	Collegli	Supporto colleghi (e mentoring)		56%	21%
		Coesione		22%	36%
	Clienti	Feedback		56%	7%
	Lavoratore	Identificazione organizzazione		12%	14%
		Caratteristiche del lavoro	Autonomia	34%	0%
			Significato	22%	7%
		Problem solving		12%	7%
		Recovery (pause)		22%	7%

Come si evince dalle tabelle delle risorse, il tema che ha più di tutti è emerso nei focus group è il tema degli orari: troppo spesso ci sono tanti orari spezzati in sedi diverse e lontane da casa, per cui il lavoratore non riesce nemmeno a tornare a casa perché il tempo di percorrenza casa-lavoro non lo permette, ci sono turni troppo lunghi o molto spesso turni non adeguati alle mansioni. Per esempio: “se il negozio chiude alle 20 e alle 20.01 devi timbrare, devi pulire e sistemare tutto prima ma se ti arriva il cliente all’ultimo non puoi nemmeno dirgli di no. Lavoravo prima ad un altro supermercato e il negozio chiudeva alle 19.30 ma il lavoratore era pagato fino alle 20 così aveva tempo (PAGATO) per pulire. Invece ora io gli regalo sempre il tempo, se il negozio chiude alle 21,30 chissà a che ora torni a casa poi.”

Anche il tema della leadership del supervisor è stata spesso citata, per spiegare comportamenti come abusi di potere, poca formazione da parte del supervisore che spesso viene percepito come non in grado di fare il proprio lavoro. Sono emersi i temi della mancanza di giustizia distributiva, dell'equità e quindi di riconoscimenti adeguati anche non economici.

Accanto a questi anche i temi della comunicazione interna e delle relazioni con il supervisor e con i colleghi sono risultati problematici. La formazione sia legata a materie tecniche che alle soft skills (relazioni tra colleghi e con la clientela) risulta rilevante per poter gestire meglio il lavoro e le relazioni al lavoro. In particolare anche la formazione sulla sicurezza e la disponibilità dei dispositivi ad esempio per la movimentazione dei carichi sono risultati importanti.

Tabella mediatori/moderatori

		Lavoratrici/lavoratori (18)	Stakeholder (14)
Mediatori/moderatori	Motivazione	12%	14%
	Self efficacy	12%	0%
	Job crafting	22%	0%
	Clima di sicurezza	44%	14%

Come si vede dalla tabella, il tema del clima di sicurezza è stato il più citato: molto spesso la lavoratrice o il lavoratore ha l'impressione che la produttività venga messa sopra tutto, anche sopra la sicurezza e il benessere fisico e mentale della lavoratrice o del lavoratore, e quindi spesso il clima di sicurezza viene percepito come carente e il lavoratore non sente la sicurezza adeguata e prioritaria sul posto di lavoro.

Tabella esiti

			Lavoratrici/lavoratori (18)	Stakeholder (14)
Esiti	Positivi	Soddisfazione a lavoro	12%	0%
		Soddisfazione utenza	12%	7%
		Compliance sicurezza	56%	0%
		Engagement	22%	0%
		Performance	12%	0%
		Salute Psico-fisica	12%	0%
		Felicità	12%	7%
	Negativi	Intenzione al lasciare il lavoro	12%	7%
		Esaurimento emotivo	12%	7%

In ultimo, anche nella tabella degli esiti appare come la sicurezza ed in particolare il rispetto delle norme di sicurezza vengono percepiti dalle lavoratrici e dai lavoratori come spesso carenti nel loro luogo di lavoro. Alcune riflessioni sono emerse sia sugli esiti positivi come la soddisfazione e la felicità (intesa come la possibilità che il lavoro possa essere svolto in un clima sereno e perché no anche in alcuni casi divertendosi) e su quelli negativi come il desiderio di cambiare il lavoro e il sentirsi a volte esausti.

2.2 Il questionario

2.2.1. Le variabili indagate

Le variabili indagate (per dettaglio sulle fonti vedi capitolo: Variabili e bibliografia) sono state:

Richieste

- **Richieste lavorative:** 3 item (Es. «Ho scadenze irraggiungibili»); scala Di risposta Likert da 1 (mai, quasi mai) a 7 (quasi sempre, sempre), indica la percezione di un carico eccessivo o di tempi troppo esigui per lo svolgimento del lavoro.
- **Carico di lavoro.** Indicano la percezione di un carico eccessivo o di tempi troppo esigui per lo svolgimento del lavoro. (es. «Ho scadenze irraggiungibili»); scala di risposta da 1 (mai) a 7 (sempre)
- **Richieste cognitive** (4 item). Riguardano il carico cognitivo dei compiti, difficoltà nello svolgimento, nelle competenze richieste e nelle decisioni complesse da prendere. (es. «Devo prendere delle decisioni complesse»); scala di risposta Likert da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Domande emotive** (3 item). Rilevano il carico emotivo dei compiti, la presenza o meno di altre persone, la loro influenza. (es. «Hai a che fare con utenti, colleghi, o superiori che hanno aspettative irrealistiche»); scala di risposta Likert da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Richieste fisiche** (1 item). Rilevano il carico fisico del lavoro «Il lavoro che abitualmente svolgo è fisicamente pesante, faticoso»; scala da risposta Likert da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo);
- **Conflitto lavoro-casa:** (3 item). Indaga la percezione di interferenza della vita lavorativa sulla vita privata. (es. «Le richieste del mio lavoro interferiscono con la mia vita personale»); scala di risposta Likert da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Tecnostress:** (11 item). Indica lo stress percepito nei confronti dell'uso della tecnologia. Vengono indagate tre dimensioni ovvero il sovraccarico lavorativo dovuto alla tecnologia, l'invasione nella vita privata e l'aumento della complessità al lavoro. (es. «Sono costretta/o dalle tecnologie a lavorare molto più velocemente»); scala di risposta 1 (Mai, quasi mai) a 7 (Sempre, quasi sempre)

Risorse

- **Qualità ambientale:** 10 item; indagano caratteristiche di qualità ambientale come la luce, dimensioni, aria, odore, temperatura, rumore, spazi verdi, qualità dei locali, qualità strumenti, qualità locali break (Es. Valuta la qualità dello stato degli strumenti e delle attrezzature per il lavoro"); scala di risposta da 1 (bassa) a 7 (alta)
- **Organizzazione del lavoro:** 3 item; indagano l'organizzazione del lavoro in termini di orari, pause, distanza casa-lavoro (Es. "quanto ritieni adeguata l'articolazione dell'orario lavorativo (turno continuato, spezzato, distribuito, orari di inizio e di fine...)"); scala di risposta da 1 (per niente adeguato) a 7 (completamente adeguato)
- **Caratteristiche del lavoro:** 13 item (Es. «Il lavoro mi permette di prendere molte decisioni per conto mio»); scala di risposta Likert da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo), tratta dal Work Design Questionnaire (WDQ) di Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). Tra le caratteristiche del lavoro sono state indagate in questa rilevazione l'autonomia (6 item, sia nei metodi di lavoro che decisionale), il significato (3 item), la coesione (3 item), la formazione tecnica (1 item) e il feedback (3 item).
- **Riconoscimenti:** (3 item). Si riferisce alle percezioni dei membri dell'organizzazione in merito alle politiche retributive e di carriera, al sistema di ricompensa e riconoscimenti. (es. «Il lavoro fatto bene viene riconosciuto»); scala di risposta da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Giustizia distributiva:** (4 item). Indica le percezioni dei membri dell'organizzazione in merito alla giustizia nelle politiche retributive all'interno dell'organizzazione. (es. «È difficile capire su cosa siano basate le differenze di retribuzione.»); scala di risposta da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)

- **Comunicazione:** (3 item). Rileva la qualità della comunicazione all'interno dell'organizzazione. (es. «Sono informata/o per tempo per ciò che riguarda ad esempio cambiamenti, progetti per il futuro, decisioni importanti»); scala di risposta da 1 (mai, quasi mai) a 7 (quasi sempre, sempre),
- **Clima di sicurezza:** 4 item; indaga la volontà dell'organizzazione ad ascoltare, migliorare e implementare le pratiche di sicurezza sul lavoro (Es. «la direzione aziendale è molto attenta a fare in modo che si continui a lavorare in sicurezza anche quando si è in ritardo rispetto al programma di lavoro»); scala di risposta da 1 (mai) a 7 (sempre)
- **Supporto del Supervisore e/o Colleghi:** (4 item, Per il supporto dei Colleghi; 3 item per il supporto del superiore). Si riferisce alla percezione del supporto ricevuto o che abitualmente si riceve dal proprio Supervisore e dai Colleghi di lavoro. Nella versione del questionario per i Supervisor le stesse domande sono ripetute per cogliere la percezione del Supervisore rispetto alla sua relazione con il proprio gruppo di lavoro sulla base del ruolo agito. (es. «Le/i mie/i colleghe/i mi danno l'aiuto e il supporto di cui ho bisogno», «Ricevo informazioni di supporto dal mio Supervisore che mi aiutano nel lavoro che svolgo»); scala di risposta da 1 (mai) a 7 (sempre)
- **Job Crafting:** (9 item). Il job crafting è la possibilità di modificare alcuni aspetti del proprio lavoro. La dimensione indaga il comportamento proattivo per modificare alcuni aspetti del lavoro. Le dimensioni indagate riguardano la gestione del carico di lavoro, le relazioni all'interno dell'organizzazione e la crescita professionale. (es. «Cerco di imparare dalla/l mia/o responsabile»); scala di risposta da 1 (mai, quasi mai) a 7 (quasi sempre, sempre)
- **Valori organizzativi:** (4 item). Rileva la condivisione da parte del partecipante dei valori dell'organizzazione. (es. «Credo che i miei valori e quelli dell'organizzazione in cui lavoro siano simili»); scala di risposta da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Identificazione organizzativa:** 5 item. Indaga quanto un lavoratore/lavoratrice si sente appartenente all'organizzazione e quando la sua identità sia legata all'organizzazione (Es. «Quando parlano dell'organizzazione in cui lavoro, solitamente utilizzo il termine “NOI” piuttosto che “LORO”); scala di risposta da 1 (mai o quasi mai) a 7 (Sempre o quasi sempre)

Esiti

Esiti positivi

- **Soddisfazione:** 8 item. Indaga i tipi di soddisfazione legati al lavoro, quali: di vita; lavorativa; riguardo la clientela; la retribuzione; il contratto; gli strumenti forniti dall'azienda per conciliare la vita privata e il lavoro; i servizi di welfare; la qualità dell'ambiente di lavoro (Es. «Sono soddisfatto/a del rapporto che ho con la clientela»); scala di risposta da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Compliance sicurezza:** 4 item. Indaga una varietà di fattori legati alla sicurezza nel luogo di lavoro (Es. «Lavoro in modo sicuro»); scala di risposta da 1 (per niente) a 7 (moltissimo)
- **Work engagement:** 6 item. Indica la dedizione, l'entusiasmo e i sentimenti positivi percepiti nello svolgimento dell'attività. (es. «Son piena/o di energia al lavoro»);
- **Salute:** 12 item. Gli item vanno ad indagare il livello di salute generale degli individui (es «Ho perso molto sonno per delle preoccupazioni») scala di risposta da 1 (molto meno del solito) a 4 (Più del solito)
- **Motivazione estrinseca materiale:** 3 item. Indaga la motivazione estrinseca di svolgere il proprio lavoro da parte dei dipendenti, come la retribuzione economica (Es. «Perché ti impegni o ti impegneresti nel tuo lavoro? Essenzialmente per prendere uno stipendio»); scala di risposta da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Performance ultimo anno** (1 item). Indica la percezione di aver raggiunto gli obiettivi relativi alla propria mansione nell'ultimo anno (es. «Secondo te, esprimendolo attraverso una percentuale (da 0 a 100%), in quale misura sei riuscito a raggiungere gli obiettivi che ti eri prefissato/a nell'ultimo anno riguardo alla tua attività lavorativa?»); scala di risposta da 0 a 100

Esiti negativi

- **Intenzione a lasciare il lavoro:** (2 item). Rileva l'intenzione di uscire dall'organizzazione in generale e nel prossimo futuro. (Es. «Quanto spesso pensi di lasciare questa organizzazione?»); scala di risposta da 1 (mai, quasi mai) a 7 (sempre, quasi sempre)

- **Esaurimento emotivo:** (5 item) Rileva i livelli stress e ansia percepiti. (es. «Mi sento emotivamente logorata/o dal mio lavoro»); scala di risposta da 1 (mai, quasi mai) a 7 (sempre, quasi sempre).

2.2.2. Attendibilità delle scale utilizzate

La prima analisi effettuata riguarda l'attendibilità delle scale ovvero la verifica che misurino effettivamente ed in modo adeguato i diversi aspetti indagati. Per fare questo viene utilizzato l'indice di attendibilità Omega di McDonald. Valori sopra .60 rappresentano una attendibilità accettabile, sopra .70 buona, sopra .80 molto buona e sopra .90 eccellente.

Dimensioni - Domande	Omega di McDonald
Richieste cognitive	0,84
Carico di lavoro	0,86
Richieste lavorative	0,85
Richieste emotive supervisore	0,74
Richieste emotive colleghi	0,77
Richieste emotive clientela	0,80
Tecnostress - sovraccarico	0,89
Tecnostress - invasione	0,86
Tecnostress - complessità	0,89
Conflitto casa lavoro	0,93
Dimensioni - Risorse	
Autonomia decisionale	0,93
Autonomia nei metodi di lavoro	0,94
Feedback	0,88
Riconoscimento	0,95
Supporto Colleghi	0,93
Supporto Supervisor	0,94
Giustizia distributiva	0,65
Comunicazione	0,78
Coesione	0,91
Clima di sicurezza	0,93
Job crafting	0,90
Identificazione organizzativa	0,87
Valori	0,93
Significato	0,76
Dimensioni - Mediatori ed Esiti	
Compliance sicurezza	0,91
Engagement	0,94
Salute	0,90
Esaurimento emotivo	0,92
Motivazione estrinseca materiale	0,71
Intenzione a lasciare	0,80

2.2.3. Indicatori statistici utilizzati

Di seguito vengono spiegati gli indicatori che sono stati riportati nelle diverse tabelle. Per facilitare la lettura e rendere più evidenti i punti di forza e di criticità sono stati utilizzati i colori secondo la legenda che trovate di seguito in tabella.

Indicatore statistico	Definizione	Categorie di risultato
-----------------------	-------------	------------------------

Media	Il valore medio dei punteggi rilevati in tutti gli item (affermazioni) relative ad uno specifico tema. Si usa la media perché viene considerata l'indicatore statistico che meglio descrive il punteggio su uno specifico tema. Se si guardasse separatamente ciascun item avremmo un indicatore distorto e incompleto. Le scale di risposta delle dimensioni vengono divise in quartili, cioè in quattro parti uguali. La legenda colori dei quartili per ogni scala di risposta è riportata sotto ("Legenda colori media").	<table><tr><th colspan="2">Legenda colori:</th></tr><tr><td>Primo quartile</td><td>Molto critico</td></tr><tr><td>Secondo quartile</td><td>Critico</td></tr><tr><td>Terzo quartile</td><td>Sufficiente</td></tr><tr><td>Quarto quartile</td><td>Molto buono</td></tr></table>	Legenda colori:		Primo quartile	Molto critico	Secondo quartile	Critico	Terzo quartile	Sufficiente	Quarto quartile	Molto buono
Legenda colori:												
Primo quartile	Molto critico											
Secondo quartile	Critico											
Terzo quartile	Sufficiente											
Quarto quartile	Molto buono											
Deviazione standard	Esprime quanto le risposte date dalle singole persone su un determinato tema si allontanano o si concentrano vicino alla media. Bassi valori di deviazione standard significano che le percezioni su un certo tema sono condivise tra le persone mentre alti valori significano che non c'è una percezione condivisa.	Scala da 1 a 7: Se < 1,2: si rilevano percezioni condivise tra chi ha risposto Se > 1,2: le percezioni sono meno condivise										

Legenda colori media

Scale di risposta	Da 1 a 7	Da 0 a 3
Molto critico	<1,75	<0,75
Critico	1,76 - 3,25	0,75 – 1,50
Sufficiente	3,26 - 5,25	1,51 – 2,25
Molto buono	>5,26	>2,26

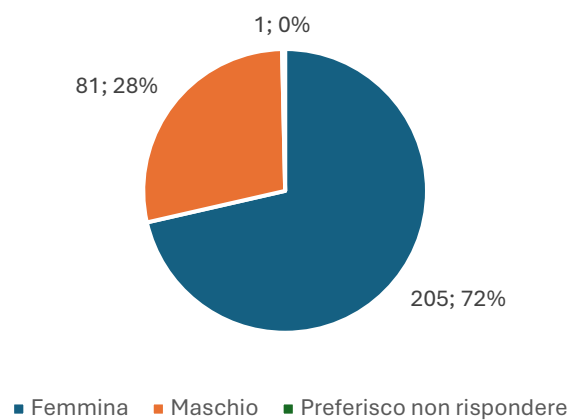
Le dimensioni "richieste lavorative", l'esaurimento emotivo, l'intenzione a lasciare sono dimensioni con accezione negativa: questo significa che maggiore è il loro valore, peggio è, al contrario di tutte le altre dimensioni. I colori risultano quindi invertiti.

2.2.4. Risultati generali

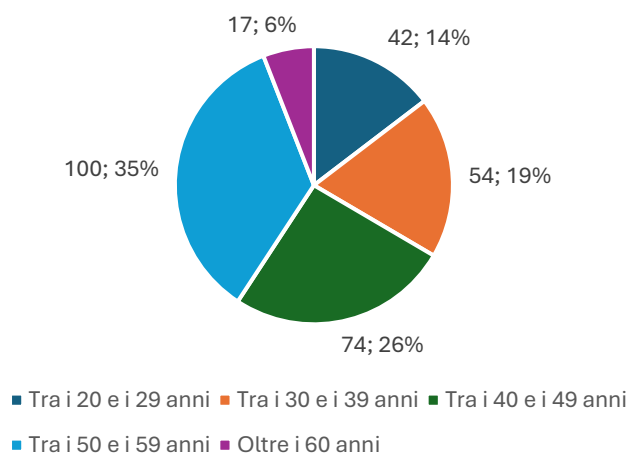
Il campione

All'indagine hanno partecipato in totale 684 rispondenti, su un totale di 1185 a cui era stato pubblicizzato il questionario, avendo quindi un response rate del 57%. Dopo preliminari analisi psicometriche, tuttavia, le risposte risultate valide ai fini dell'analisi dei dati sono risultate 287 (response rate 24%).

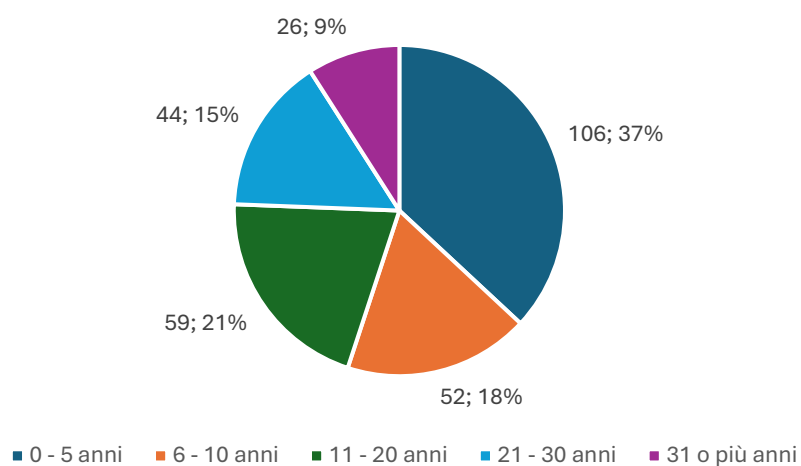
GENERE



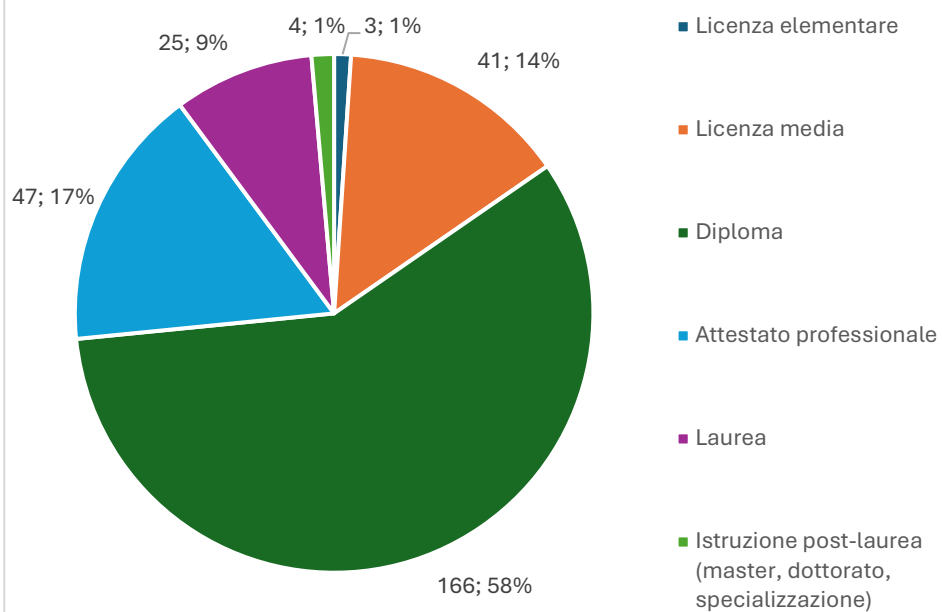
ETA'



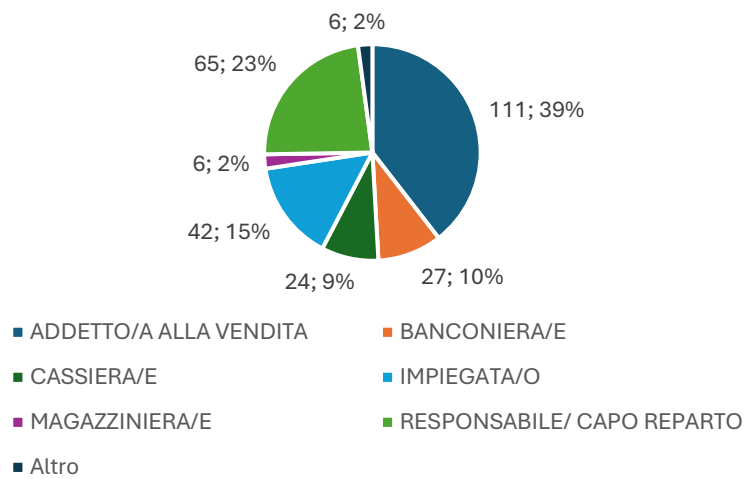
ANZIANITA' LAVORATIVA



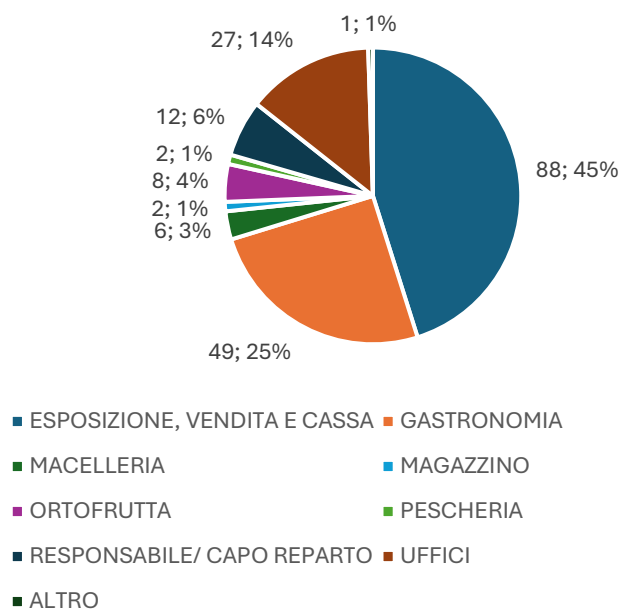
LIVELLO DI ISTRUZIONE



Mansione



Reparto



L'andamento delle variabili

Tabella 1. Valori medi e deviazione standard risultati generali

RICHIESTE			
	N	Media	Deviazione std.
Richieste lavorative	240	2,48	1,36
Carico di lavoro	240	4,69	1,58
Richieste cognitive	240	4,94	1,38
Richieste emotive supervisore	240	2,87	1,66
Richieste emotive colleghi	240	2,50	1,59
Richieste emotive clientela	240	3,57	1,81
Richieste emotive	240	3,13	1,23
Richieste fisiche	240	4,12	1,97
Techno overload	240	2,41	1,44
Techno invasion	240	2,16	1,55
Techno complexity	240	2,44	1,50
Technostress	240	2,35	1,15
Conflitto casa-lavoro	240	3,28	1,92

Legenda colori:	
	Molto critico
	Critico
	Sufficiente
	Molto buono

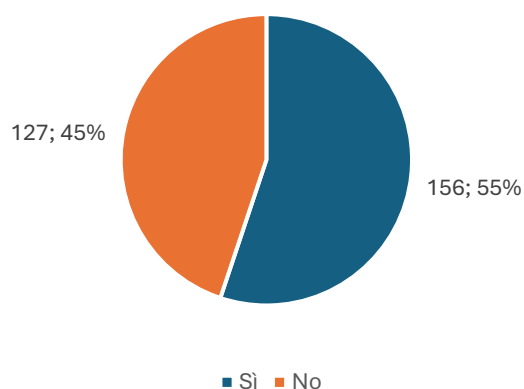
* Le dimensioni sono negative, quindi un basso punteggio corrisponde a maggior benessere (i colori di riferimento sono opposti)

RISORSE			
Risorse organizzative			
	N	Media	Deviazione std.
Luce	238	4,77	1,71
Dimensioni	238	4,03	1,43
Aria	238	4,64	1,67
Odore	238	5,20	1,58
Temperatura	238	3,96	1,86
Rumore	238	3,60	1,75
Spazi verdi	238	2,60	1,98
Qualità stato locali	238	4,23	1,72
Qualità strumenti	238	4,15	1,77
Qualità locali break	238	3,40	1,96
Giustizia distributiva	253	3,72	1,35
Riconoscimento	269	3,90	1,77
Comunicazione	253	4,14	1,53
Feedback	284	3,76	1,61
Organizzazione del lavoro	285	5,02	1,38
Clima di sicurezza	250	4,77	1,65
Autonomia decisionale	284	4,27	1,73
Autonomia metodi di lavoro	284	4,31	1,68
Autonomia lavorativa	284	4,34	1,73
Risorse di gruppo			
	N	Media	Deviazione std.
Supporto supervisore	266	4,79	1,70
Supporto colleghi	266	5,04	1,53
Coesione	253	5,08	1,55
Risorse individuali			
	N	Media	Deviazione std.
Valori	250	4,32	1,70
Significato	283	4,26	1,58
Identificazione organizzativa	257	4,91	1,59
Motivazione estrinseca materiale	235	3,28	1,63
Job crafting	235	4,85	1,35

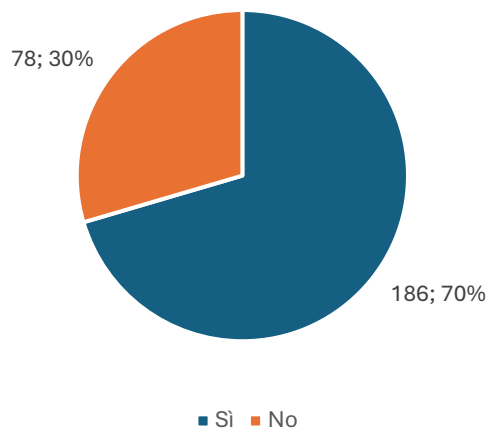
ESITI			
	N	Media	Deviazione std.
Soddisfazione qualità ambiente di lavoro	238	4,53	1,54
Soddisfazione contratto	235	4,58	1,86
Soddisfazione retribuzione	235	4,18	1,86
Soddisfazione servizi di welfare	186	4,52	1,73
Soddisfazione strumenti conciliazione vita privata-lavoro	155	4,85	1,51
Soddisfazione clientela	235	5,53	1,57
Soddisfazione lavorativa	235	5,10	1,61
Soddisfazione di vita	235	5,31	1,45
Engagement	233	4,73	1,52
Compliance sicurezza	233	5,77	1,09
Performance	227	66,54	23,66
Salute	230	2,03	0,50
Esaurimento emotivo*	229	3,78	1,69
Intenzione a lasciare*	229	2,84	1,74

Presenza di strumenti di conciliazione lavoro-vita privata e welfare

Presenza di strumenti conciliazione lavoro-vita privata



Presenza di strumenti di welfare



Approfondimenti per particolari variabili socio-demografiche

Generi a confronto

Mancanti per rispondenti < 3: preferisco non rispondere (N=1).

* Le dimensioni delle richieste sono negative, quindi un basso punteggio corrisponde a maggior benessere (i colori di riferimento sono opposti).

RICHIESTE*						
	FEMMINE			MASCHI		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Richieste lavorative	169	2,45	1,36	70	2,56	1,38
Carico di lavoro	169	4,72	1,59	70	4,60	1,57
Richieste cognitive	169	4,82	1,40	70	5,20	1,30
Richieste emotive supervisore	169	2,80	1,67	70	3,04	1,65
Richieste emotive colleghi	169	2,54	1,63	70	2,41	1,50
Richieste emotive clientela	169	3,67	1,86	70	3,34	1,69
Richieste emotive	169	3,15	1,26	70	3,07	1,16
Richieste fisiche	169	4,00	2,00	70	4,44	1,85
Techno overload	169	2,42	1,45	70	2,38	1,43
Techno invasion	169	2,14	1,53	70	2,18	1,56
Techno complexity	169	2,59	1,56	70	2,11	1,32
Technostress	169	2,40	1,15	70	2,23	1,14
Conflitto casa-lavoro	169	3,25	1,95	70	3,34	1,88

RISORSE						
	FEMMINE			MASCHI		
Risorse organizzative						
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Luce	168	4,70	1,73	69	4,97	1,65
Dimensioni	168	4,07	1,51	69	3,94	1,21
Aria	168	4,56	1,69	69	4,86	1,64
Odore	168	5,20	1,63	69	5,20	1,48
Temperatura	168	3,84	1,87	69	4,25	1,80
Rumore	168	3,65	1,75	69	3,42	1,75
Spazi verdi	168	2,56	2,00	69	2,71	1,96
Qualità stato locali	168	4,15	1,77	69	4,43	1,61
Qualità strumenti	168	4,05	1,81	69	4,38	1,67
Qualità locali break	168	3,28	2,02	69	3,65	1,81
Giustizia distributiva	180	3,78	1,34	72	3,55	1,37
Riconoscimento	192	3,81	1,75	76	4,10	1,81
Comunicazione	180	4,16	1,56	72	4,09	1,46
Feedback	202	3,67	1,57	81	3,97	1,72
Organizzazione del lavoro	203	4,96	1,33	81	5,19	1,49
Clima di sicurezza	177	4,71	1,65	72	4,88	1,65
Autonomia decisionale	202	4,04	1,73	81	4,81	1,63
Autonomia metodi di lavoro	202	4,10	1,68	81	4,80	1,60
Autonomia lavorativa	202	4,16	1,74	81	4,78	1,64
Risorse di gruppo						
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Supporto supervisore	191	4,83	1,72	74	4,69	1,66
Supporto colleghi	191	4,99	1,56	74	5,20	1,44
Coesione	180	5,07	1,61	72	5,13	1,40
Risorse individuali						
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Valori	177	4,31	1,68	72	4,32	1,78
Significato	202	4,26	1,55	80	4,27	1,69
Identificazione organizzativa	182	4,98	1,58	74	4,71	1,58
Motivazione estrinseca materiale	166	3,27	1,63	68	3,32	1,67
Job crafting	166	5,03	1,29	68	4,44	1,41

ESITI						
	FEMMINE			MASCHI		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Soddisfazione qualità ambiente di lavoro	168	4,45	1,59	69	4,74	1,42
Soddisfazione contratto	166	4,56	1,92	68	4,60	1,72
Soddisfazione retribuzione	166	4,20	1,89	68	4,10	1,80
Soddisfazione servizi di welfare	128	4,44	1,73	57	4,67	1,74
Soddisfazione strumenti conciliazione vita privata-lavoro	111	4,85	1,57	44	4,86	1,34
Soddisfazione clientela	166	5,64	1,55	68	5,24	1,59
Soddisfazione lavorativa	166	5,19	1,65	68	4,90	1,52
Soddisfazione di vita	166	5,37	1,45	68	5,18	1,47
Engagement	165	4,83	1,54	67	4,48	1,44
Compliance sicurezza	165	5,78	1,11	67	5,75	1,05
Performance	160	66,73	24,10	66	66,48	22,70
Salute	162	2,01	0,53	67	2,07	0,44
Esaurimento emotivo*	161	3,77	1,70	67	3,78	1,66
Intenzione a lasciare*	161	2,83	1,77	67	2,85	1,68

Fasce d'età a confronto

* Le dimensioni delle richieste sono negative, quindi un basso punteggio corrisponde a maggior benessere (i colori di riferimento sono opposti).

RICHIESTE									
	< 30 ANNI			31-49 ANNI			> 50 ANNI		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Richieste lavorative	38	2,39	1,19	102	2,61	1,47	100	2,38	1,30
Carico di lavoro	38	4,65	1,58	102	4,92	1,60	100	4,47	1,54
Richieste cognitive	38	4,89	1,26	102	5,13	1,30	100	4,76	1,48
Richieste emotive supervisore	38	2,64	1,52	102	3,08	1,71	100	2,73	1,65
Richieste emotive colleghi	38	2,58	1,68	102	2,60	1,70	100	2,38	1,42
Richieste emotive clientela	38	3,86	1,77	102	3,75	1,97	100	3,29	1,62
Richieste emotive	38	3,12	1,01	102	3,27	1,30	100	2,98	1,23
RICH_FISICHE	38	3,71	2,03	102	4,30	2,03	100	4,09	1,87
Techno overload	38	2,05	1,17	102	2,43	1,46	100	2,52	1,50
Techno invasion	38	2,25	1,65	102	2,31	1,60	100	1,98	1,45
Techno complexity	38	1,78	1,10	102	2,34	1,38	100	2,80	1,66
Technostress	38	2,01	1,08	102	2,37	1,16	100	2,47	1,14
Conflitto casa-lavoro	38	3,66	1,90	102	3,46	1,94	100	2,96	1,89

RISORSE									
	< 30 ANNI			31-49 ANNI			> 50 ANNI		
Risorse organizzative									
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Luce	38	4,95	1,56	101	4,43	1,75	99	5,05	1,67
Dimensioni	38	3,74	1,35	101	4,04	1,43	99	4,14	1,45
Aria	38	4,42	1,73	101	4,72	1,58	99	4,65	1,76
Odore	38	4,95	1,66	101	5,30	1,49	99	5,20	1,65
Temperatura	38	3,53	1,81	101	4,08	1,84	99	4,00	1,88
Rumore	38	3,89	1,62	101	3,54	1,77	99	3,54	1,78
Spazi verdi	38	2,74	2,05	101	2,63	1,93	99	2,52	2,03
Qualità stato locali	38	4,24	1,38	101	4,17	1,78	99	4,29	1,79
Qualità strumenti	38	3,89	1,45	101	4,15	1,84	99	4,24	1,82
Qualità locali break	38	3,32	1,73	101	3,62	1,93	99	3,20	2,08
Giustizia distributiva	40	4,09	1,20	110	3,66	1,38	103	3,64	1,35
Riconoscimento	40	4,23	1,58	118	3,94	1,90	111	3,73	1,67
Comunicazione	40	4,02	1,56	110	4,08	1,43	103	4,26	1,62
Feedback	42	4,17	1,34	128	3,67	1,70	114	3,70	1,59
Organizzazione del lavoro	42	5,06	1,38	128	4,98	1,38	115	5,06	1,39
Clima di sicurezza	39	4,66	1,56	108	4,66	1,67	103	4,92	1,67
Autonomia decisionale	42	4,17	1,45	128	4,35	1,72	114	4,22	1,85
Autonomia metodi di lavoro	42	4,19	1,39	128	4,42	1,63	114	4,22	1,84
Autonomia lavorativa	42	4,21	1,43	128	4,49	1,66	114	4,22	1,89
Risorse di gruppo									
Supporto supervisore	40	4,79	1,67	118	4,85	1,69	108	4,72	1,74
Supporto colleghi	40	5,08	1,53	118	4,99	1,51	108	5,08	1,56
Coesione	40	5,25	1,62	110	5,01	1,57	103	5,09	1,52
Risorse individuali									
Valori	39	3,86	1,79	108	4,25	1,77	103	4,55	1,57
Significato	42	3,93	1,47	128	4,36	1,63	113	4,27	1,57
Identificazione organizzativa	40	4,52	1,70	111	4,73	1,67	106	5,24	1,39
Motivazione estrinseca materiale	38	3,51	1,73	99	3,35	1,49	98	3,12	1,73
Job crafting	38	4,69	1,47	99	4,95	1,42	98	4,82	1,23

ESITI									
	< 30 ANNI			31-49 ANNI			> 50 ANNI		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Soddisfazione qualità ambiente di lavoro	38	4,61	1,42	101	4,50	1,65	99	4,55	1,47
Soddisfazione contratto	38	4,29	1,71	99	4,57	1,76	98	4,70	2,02
Soddisfazione retribuzione	38	3,87	1,76	99	4,10	1,77	98	4,39	1,98
Soddisfazione servizi di welfare	27	3,85	1,66	87	4,49	1,78	72	4,79	1,64
Soddisfazione strumenti conciliazione vita privata-lavoro	23	4,35	0,98	73	4,99	1,58	59	4,88	1,57
Soddisfazione clientela	38	5,08	1,63	99	5,34	1,71	98	5,89	1,31
Soddisfazione lavorativa	38	4,71	1,74	99	5,01	1,64	98	5,34	1,51
Soddisfazione di vita	38	4,61	1,70	99	5,43	1,34	98	5,45	1,39
Engagement	38	4,14	1,59	98	4,53	1,62	97	5,16	1,25
Compliance sicurezza	38	5,59	1,23	98	5,63	1,14	97	5,99	0,94
Performance	37	67,38	20,88	95	63,05	25,27	95	69,71	22,75
Salute	37	1,92	0,54	96	2,01	0,48	97	2,08	0,51
Esaurimento emotivo*	37	4,09	1,60	96	3,90	1,58	96	3,54	1,81
Intenzione a lasciare*	37	2,97	1,65	96	3,14	1,79	96	2,49	1,67

Anzianità lavorativa a confronto

* Le dimensioni delle richieste sono negative, quindi un basso punteggio corrisponde a maggior benessere (i colori di riferimento sono opposti).

RICHIESTE									
	0-5 ANNI			6-20 ANNI			>21 ANNI		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Richieste lavorative	91	2,32	1,29	92	2,64	1,36	57	2,49	1,46
Carico di lavoro	91	4,21	1,68	92	5,11	1,44	57	4,77	1,44
Richieste cognitive	91	4,65	1,37	92	5,15	1,35	57	5,04	1,38
Richieste emotive supervisore	91	2,55	1,63	92	3,07	1,71	57	3,04	1,58
Richieste emotive colleghi	91	2,40	1,65	92	2,55	1,56	57	2,60	1,52
Richieste emotive clientela	91	3,36	1,87	92	3,73	1,87	57	3,67	1,60
Richieste emotive	91	2,85	1,26	92	3,31	1,12	57	3,27	1,30
Richieste fisiche	91	4,04	2,03	92	4,34	1,96	57	3,89	1,89
Techno overload	91	2,11	1,31	92	2,48	1,44	57	2,77	1,56
Techno invasion	91	1,99	1,49	92	2,33	1,60	57	2,19	1,56
Techno complexity	91	2,16	1,36	92	2,57	1,58	57	2,68	1,53
Technostress	91	2,10	1,04	92	2,47	1,13	57	2,58	1,28
Conflitto casa-lavoro	91	3,15	2,02	92	3,61	1,97	57	2,98	1,64

RISORSE									
	0-5 ANNI			6-20 ANNI			>21 ANNI		
Risorse organizzative									
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Luce	90	4,73	1,73	91	4,73	1,74	57	4,89	1,64
Dimensioni	90	4,01	1,48	91	4,18	1,39	57	3,84	1,40
Aria	90	4,87	1,70	91	4,44	1,48	57	4,61	1,90
Odore	90	5,22	1,58	91	5,24	1,49	57	5,11	1,76
Temperatura	90	4,28	1,83	91	3,71	1,83	57	3,84	1,90
Rumore	90	3,50	1,74	91	3,62	1,69	57	3,72	1,90
Spazi verdi	90	2,83	2,14	91	2,47	1,89	57	2,44	1,88
Qualità stato locali	90	4,23	1,71	91	4,23	1,63	57	4,23	1,90
Qualità strumenti	90	4,24	1,70	91	3,98	1,68	57	4,26	2,00
Qualità locali break	90	3,57	1,85	91	3,25	2,00	57	3,37	2,09
Giustizia distributiva	94	4,02	1,38	99	3,47	1,28	60	3,65	1,34
Riconoscimento	98	4,28	1,72	103	3,62	1,79	68	3,76	1,72
Comunicazione	94	4,27	1,63	99	4,01	1,48	60	4,16	1,45
Feedback	104	4,10	1,71	111	3,48	1,59	69	3,68	1,42
Organizzazione del lavoro	105	4,98	1,44	111	4,95	1,39	69	5,22	1,25
Clima di sicurezza	93	4,77	1,66	97	4,54	1,69	60	5,12	1,54
Autonomia decisionale	104	4,15	1,80	111	4,26	1,67	69	4,46	1,74
Autonomia metodi di lavoro	104	4,18	1,75	111	4,32	1,60	69	4,48	1,71
Autonomia lavorativa	104	4,21	1,78	111	4,38	1,65	69	4,49	1,79
Risorse di gruppo									
Supporto supervisore	99	5,04	1,63	102	4,65	1,77	65	4,63	1,68
Supporto colleghi	99	5,30	1,59	102	4,84	1,47	65	4,98	1,47
Coesione	94	5,27	1,60	99	4,93	1,55	60	5,04	1,47
Risorse individuali									
Valori	93	4,32	1,77	97	4,15	1,68	60	4,57	1,61
Significato	104	4,46	1,64	111	4,18	1,57	68	4,09	1,49
Identificazione organizzativa	94	4,88	1,58	100	4,75	1,77	63	5,20	1,24
Motivazione estrinseca materiale	89	3,42	1,81	89	3,05	1,42	57	3,43	1,64
Job crafting	89	5,19	1,28	89	4,85	1,42	57	4,33	1,18

ESITI									
	0-5 ANNI			6-20 ANNI			>21 ANNI		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Soddisfazione qualità ambiente di lavoro	90	4,69	1,58	91	4,37	1,37	57	4,54	1,72
Soddisfazione contratto	89	4,57	1,89	89	4,25	1,80	57	5,11	1,82
Soddisfazione retribuzione	89	4,20	1,86	89	3,96	1,72	57	4,51	2,05
Soddisfazione servizi di welfare	69	4,42	1,78	71	4,42	1,73	46	4,80	1,67
Soddisfazione strumenti conciliazione vita privata-lavoro	59	4,98	1,58	60	4,67	1,62	36	4,94	1,15
Soddisfazione clientela	89	5,64	1,49	89	5,42	1,67	57	5,53	1,52
Soddisfazione lavorativa	89	5,16	1,60	89	4,94	1,64	57	5,25	1,60
Soddisfazione di vita	89	5,12	1,59	89	5,44	1,42	57	5,39	1,25
Engagement	89	4,74	1,60	89	4,69	1,56	55	4,77	1,33
Compliance sicurezza	89	5,83	1,10	89	5,69	1,17	55	5,82	0,93
Performance	85	66,14	21,94	86	67,16	24,21	56	66,20	25,67
Salute	86	2,03	0,56	89	1,97	0,50	55	2,09	0,40
Esaurimento emotivo*	86	3,55	1,75	89	4,08	1,70	54	3,67	1,54
Intenzione a lasciare*	86	2,81	1,72	89	3,17	1,94	54	2,34	1,26

Mansioni a confronto

* Le dimensioni delle richieste sono negative, quindi un basso punteggio corrisponde a maggior benessere (i colori di riferimento sono opposti).

RICHIESTE																		
	ADDETTO/A ALLA VENDITA			BANCONIERE/A			CASSIERE/A			MAGAZZINIERE/A			IMPIEGATO/A			RESPONSABILE/CAPO REPARTO		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Richieste lavorative	95	2,38	1,42	19	2,38	1,24	21	2,25	1,17	6	2,58	1,13	30	2,23	1,15	59	2,83	1,40
Carico di lavoro	95	4,43	1,70	19	4,23	1,77	21	3,92	0,84	6	5,17	1,57	30	4,49	1,52	59	5,47	1,19
Richieste cognitive	95	4,63	1,34	19	4,30	1,37	21	4,79	1,03	6	4,13	1,44	30	5,08	1,38	59	5,73	1,07
Richieste emotive supervisore	95	2,56	1,55	19	2,53	1,78	21	3,12	1,60	6	2,92	1,16	30	3,12	1,86	59	3,12	1,61
Richieste emotive colleghi	95	2,15	1,41	19	2,13	1,27	21	2,10	1,23	6	2,50	1,38	30	3,03	1,59	59	2,88	1,68
Richieste emotive clientela	95	3,86	1,88	19	3,21	1,62	21	4,00	1,77	6	4,42	2,11	30	2,43	1,50	59	3,43	1,60
Richieste emotive	95	2,98	1,35	19	2,72	1,26	21	3,18	0,87	6	3,38	0,92	30	2,99	1,00	59	3,36	1,06
Richieste fisiche	95	4,03	2,05	19	5,32	1,77	21	3,71	1,38	6	4,83	2,14	30	2,37	1,47	59	4,63	1,61
Techno overload	95	2,26	1,50	19	2,07	1,02	21	2,29	1,43	6	2,46	1,52	30	2,38	1,15	59	2,85	1,55
Techno invasion	95	1,85	1,26	19	1,89	1,22	21	2,00	1,39	6	1,89	2,02	30	1,62	0,81	59	2,94	1,89
Techno complexity	95	2,50	1,65	19	2,75	1,95	21	2,46	1,48	6	1,50	1,11	30	2,41	1,15	59	2,30	1,24
Technostress	95	2,23	1,19	19	2,27	1,03	21	2,27	1,14	6	1,95	1,08	30	2,18	0,73	59	2,67	1,22
Conflitto casa-lavoro	95	3,16	1,98	19	3,46	2,09	21	3,02	1,71	6	3,00	0,84	30	2,30	1,49	59	3,93	1,87

Dati mancanti n = 6

Altro = motoristi, manutentori, ufficio s.o., security

RISORSE																											
ADDETTO/A ALLA VENDITA				BANCONIERE/A				CASSIERE/A				MAGAZZINIERE/A				IMPIEGATO/A				ESPONSABILE/CAPO REPART				ALTRO			
Risorse organizzative																											
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.						
Luce	94	4,78	1,74	19	4,84	1,74	20	5,95	1,19	6	4,67	0,52	30	3,80	1,85	59	4,78	1,54	6	5,17	2,32						
Dimensioni	94	4,33	1,32	19	3,74	1,56	20	4,00	1,30	6	3,00	1,10	30	3,30	1,51	59	4,08	1,43	6	4,17	1,72						
Ania	94	4,83	1,65	19	5,16	1,46	20	5,35	1,46	6	3,83	1,72	30	3,77	1,63	59	4,58	1,65	6	4,00	2,53						
Odore	94	5,29	1,66	19	5,37	1,50	20	5,40	1,57	6	4,67	1,63	30	4,90	1,71	59	5,31	1,48	6	4,83	1,17						
Temperatura	94	3,83	1,89	19	4,37	1,92	20	4,25	1,62	6	4,17	1,47	30	3,87	1,93	59	4,02	1,91	6	3,67	2,34						
Rumore	94	3,64	1,63	19	3,58	2,09	20	3,40	1,79	6	3,67	1,51	30	3,67	1,79	59	3,37	1,76	6	4,50	2,59						
Spazi verdi	94	2,83	2,22	19	2,11	1,88	20	2,50	1,70	6	2,17	1,33	30	2,57	1,96	59	2,41	1,65	6	3,33	2,73						
Qualità stato locali	94	4,35	1,77	19	4,16	1,86	20	4,50	1,47	6	2,83	1,94	30	3,77	1,77	59	4,29	1,63	6	4,67	1,51						
Qualità strumenti	94	4,20	1,76	19	4,11	1,91	20	3,90	1,48	6	3,00	1,90	30	4,17	1,70	59	4,27	1,80	6	3,83	2,48						
Qualità locali break	94	3,59	1,99	19	3,05	1,81	20	3,35	2,01	6	2,67	2,07	30	3,53	2,00	59	3,20	1,89	6	3,83	2,48						
Giustizia distributiva	100	3,88	1,31	20	3,75	1,64	22	4,45	1,18	6	3,00	1,15	34	3,35	1,15	61	3,48	1,32	6	3,67	1,93						
Riconoscimento	106	3,94	1,77	25	3,78	1,64	24	3,76	1,64	6	3,30	1,51	37	3,43	1,86	61	4,38	1,72	6	3,73	1,78						
Comunicazione	100	4,45	1,47	20	4,12	1,61	22	3,83	1,53	6	3,67	0,73	34	4,10	1,58	61	3,89	1,48	6	4,17	2,16						
Feedback	110	3,89	1,72	26	3,73	1,77	24	3,31	1,47	6	3,06	1,29	42	3,90	1,47	64	3,80	1,47	6	3,17	1,81						
Organizzazione del lavoro	110	5,14	1,30	27	4,52	1,34	24	4,81	1,35	6	5,17	0,75	42	5,39	1,31	64	4,99	1,41	6	5,61	1,20						
Clima di sicurezza	99	4,85	1,74	20	4,81	1,37	22	4,80	1,46	6	3,46	1,57	32	5,02	1,55	61	4,71	1,55	6	5,13	2,40						
Autonomia decisionale	110	4,21	1,81	26	3,54	1,34	24	3,31	1,35	6	3,72	1,42	42	4,12	1,69	64	5,28	1,37	6	4,00	2,20						
Autonomia metodi di lavoro	110	4,26	1,78	26	3,49	1,31	24	3,44	1,40	6	3,92	1,00	42	4,24	1,63	64	5,24	1,29	6	3,97	2,27						
Risorse di gruppo																											
Autonomia lavorativa	110	4,31	1,85	26	3,44	1,39	24	3,58	1,57	6	4,11	1,20	42	4,36	1,67	64	5,21	1,30	6	3,94	2,36						
Supporto supervisore	104	5,04	1,65	25	4,73	1,20	24	4,64	1,82	6	4,63	1,14	36	4,55	1,82	61	4,67	1,79	6	4,53	1,97						
Supporto colleghi	104	5,18	1,59	25	5,59	1,12	24	5,18	1,60	6	4,75	1,30	36	5,17	1,33	61	4,63	1,45	6	4,67	1,95						
Coesione	100	5,18	1,55	20	5,32	1,42	22	5,02	1,62	6	4,33	1,59	34	5,25	1,53	61	4,95	1,51	6	4,72	1,91						
Risorse individuali																											
Valori	99	4,33	1,73	20	4,25	1,78	22	4,14	1,65	6	3,04	1,96	32	4,26	1,63	61	4,60	1,58	6	4,42	1,97						
Significato	110	4,33	1,66	26	3,88	1,27	24	4,13	1,45	6	3,39	1,81	41	4,37	1,33	64	4,43	1,60	6	3,39	2,62						
Identificazione organizzativa	102	4,86	1,56	21	4,70	1,69	22	5,18	1,08	6	3,63	1,77	35	4,93	1,40	61	5,19	1,67	6	4,70	1,95						
Motivazione estrinseca materiale	92	3,54	1,67	19	3,44	1,93	20	3,30	1,17	6	2,33	0,94	29	3,02	1,45	59	3,03	1,71	6	2,50	1,49						
Job crafting	92	4,96	1,37	19	5,01	1,41	20	4,47	1,39	6	3,72	1,00	29	4,92	1,32	59	4,88	1,31	6	4,48	1,54						
ESITI																											
	ADDETTO/A ALLA VENDITA				BANCONIERE/A				CASSIERE/A				MAGAZZINIERE/A				IMPIEGATO/A				ESPONSABILE/CAPO REPART				ALTRO		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.						
Soddisfazione qualità ambiente di lavoro	94	4,62	1,49	19	4,37	1,57	20	4,40	1,19	6	3,33	1,97	30	4,30	1,70	59	4,81	1,42	6	4,33	2,66						
Soddisfazione contratto	92	4,62	1,83	19	4,68	1,60	20	4,55	1,82	6	4,67	1,63	29	4,62	2,06	59	4,58	1,87	6	4,00	2,76						
Soddisfazione retribuzione	92	4,35	1,74	19	4,37	1,77	20	4,30	1,87	6	3,17	1,83	29	4,21	1,93	59	3,98	1,98	6	3,67	2,50						
Soddisfazione servizi di welfare	77	4,19	1,84	11	4,73	1,74	16	4,63	1,59	3	5,00	1,00	27	5,04	1,48	47	4,53	1,69	3	6,67	0,58						
Soddisfazione strumenti conciliazione vita privata-lavoro	65	4,89	1,52	12	4,50	1,68	12	4,58	1,38	3	5,00	0,00	26	4,88	1,51	32	4,81	1,60	3	5,67	1,53						
Soddisfazione clientela	92	5,55	1,46	19	6,21	1,03	20	5,65	1,60	6	4,00	1,79	29	5,17	1,69	59	5,66	1,55	6	5,00	2,10						
Soddisfazione lavorativa	92	5,25	1,52	19	5,53	1,54	20	4,85	1,66	6	3,83	1,60	29	5,28	1,53	59	4,97	1,67	6	4,50	2,07						
Soddisfazione di vita	92	5,40	1,50	19	5,26	1,63	20	5,10	1,21	6	5,17	0,75	29	5,31	1,26	59	5,29	1,53	6	5,67	1,51						
Engagement	91	4,81	1,44	19	4,81	1,08	19	4,65	1,24	6	3,42	1,47	29	4,66	1,53	59	4,99	1,63	6	3,64	2,05						
Compliance sicurezza	91	5,86	1,09	19	5,91	1,12	19	5,95	0,84	6	5,04	0,83	29	5,59	1,14	59	5,72	1,13	6	6,29	0,58						
Performance	89	66,02	21,07	17	63,21	28,30	19	64,21	23,41	5	58,00	13,51	29	70,48	26,50	58	69,14	24,08	6	64,17	29,05						
Salute	89	2,04	0,51	19	2,11	0,42	19	1,99	0,45	5	1,88	0,51	29	2,11	0,45	59	2,00	0,46	6	2,00	1,01						
Esaurimento emotivo*	89	3,56	1,71	19	3,97	1,56	19	3,83	1,21	5	4,08	1,53	28	3,63	1,84	59	3,94	1,70	6	4,87	1,95						
Intenzione a lasciare*	89	2,70	1,70	19	3,24	1,97	19	2,24	1,27	5	3,30	1,60	28	2,29	1,44	59	3,23	1,86	6	3,00	1,76						

Ruolo di responsabile e staff a confronto

* Le dimensioni delle richieste sono negative, quindi un basso punteggio corrisponde a maggior benessere (i colori di riferimento sono opposti).

RICHIESTE						
	RESPONSABILE			STAFF		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Richieste lavorative	59	2,83	1,40	177	2,34	1,31
Carico di lavoro	59	5,47	1,19	177	4,40	1,58
Richieste cognitive	59	5,73	1,07	177	4,67	1,35
Richieste emotive supervisore	59	3,12	1,61	177	2,74	1,63
Richieste emotive colleghi	59	2,89	1,68	177	2,31	1,46
Richieste emotive clientela	59	3,43	1,60	177	3,57	1,86
Richieste emotive	59	3,36	1,06	177	3,00	1,22
Richieste fisiche	59	4,63	1,61	177	3,93	2,03
Techno overload	59	2,85	1,55	177	2,25	1,37
Techno invasion	59	2,94	1,89	177	1,87	1,29
Techno complexity	59	2,30	1,24	177	2,47	1,58
Technostress	59	2,67	1,22	177	2,23	1,10
Conflitto casa-lavoro	59	3,93	1,87	177	3,04	1,88

Dati mancanti n = 6

RISORSE						
	RESPONSABILE			STAFF		
Risorse organizzative						
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Luce	59	4,78	1,54	175	4,76	1,77
Dimensioni	59	4,08	1,43	175	4,00	1,43
Aria	59	4,58	1,65	175	4,68	1,70
Odore	59	5,31	1,48	175	5,21	1,62
Temperatura	59	4,02	1,91	175	3,95	1,86
Rumore	59	3,37	1,76	175	3,64	1,75
Spazi verdi	59	2,41	1,65	175	2,66	2,07
Qualità stato locali	59	4,29	1,63	175	4,21	1,76
Qualità strumenti	59	4,27	1,80	175	4,10	1,76
Qualità locali break	59	3,20	1,89	175	3,47	1,98
Giustizia distributiva	61	3,48	1,32	188	3,80	1,35
Riconoscimento	61	4,38	1,72	204	3,78	1,74
Comunicazione	61	3,89	1,48	188	4,24	1,52
Feedback	64	3,80	1,47	214	3,76	1,64
Organizzazione del lavoro	64	4,99	1,41	215	5,09	1,31
Clima di sicurezza	61	4,71	1,55	185	4,83	1,65
Autonomia decisionale	64	5,28	1,37	214	3,99	1,70
Autonomia metodi di lavoro	64	5,24	1,29	214	4,05	1,67
Autonomia lavorativa	64	5,21	1,30	214	4,12	1,75
Risorse di gruppo						
Supporto supervisore	61	4,67	1,79	201	4,84	1,65
Supporto colleghi	61	4,63	1,45	201	5,20	1,49
Coesione	61	4,95	1,51	188	5,15	1,54
Risorse individuali						
Valori	61	4,60	1,58	185	4,25	1,71
Significato	64	4,43	1,60	213	4,21	1,57
Identificazione organizzativa	61	5,19	1,67	192	4,85	1,52
Motivazione estrinseca materiale	59	3,03	1,71	172	3,34	1,60
Job crafting	59	4,88	1,31	172	4,84	1,37

ESITI						
	RESPONSABILE			STAFF		
	N	Media	Deviazione std.	N	Media	Deviazione std.
Soddisfazione qualità ambiente di lavoro	59	4,81	1,42	175	4,46	1,57
Soddisfazione contratto	59	4,58	1,87	172	4,60	1,85
Soddisfazione retribuzione	59	3,98	1,98	172	4,26	1,81
Soddisfazione servizi di welfare	47	4,53	1,69	137	4,53	1,75
Soddisfazione strumenti conciliazione vita privata-lavoro	32	4,81	1,60	121	4,84	1,49
Soddisfazione clientela	59	5,68	1,55	172	5,50	1,55
Soddisfazione lavorativa	59	4,97	1,67	172	5,16	1,57
Soddisfazione di vita	59	5,29	1,53	172	5,34	1,41
Engagement	59	4,99	1,63	170	4,67	1,44
Compliance sicurezza	59	5,72	1,13	170	5,82	1,07
Performance	58	69,14	24,08	165	66,00	23,10
Salute	59	2,00	0,46	167	2,05	0,50
Esaurimento emotivo*	59	3,94	1,70	166	3,71	1,67
Intenzione a lasciare*	59	3,23	1,86	166	2,67	1,65

2.2.5. Risultati su un esempio di contesto aziendale

Di seguito riportiamo i risultati per uno specifico contesto aziendale che è stato indagato per evidenziare come nel momento in cui le indagine vengono sciolte a livello aziendale ovvero in un contesto specifico alcune criticità emergono con maggiore forza. Questo evidenzia l'importanza di analizzare i fattori che agiscono sullo stress lavoro correlato per gruppi omogenei e a livello aziendale e quindi l'importanza di aver creato uno strumento adatto alle specificità del settore che se adottato dalle aziende offrirà loro una fotografia dettagliata dei fattori che incidono negativamente e positivamente sul benessere al lavoro e che quindi che contribuiscono o riducono i rischi psico-sociali presenti.

RICHIESTE LAVORATIVE																					
	Addetto/a alle vendite			Responsabile di filiale			Banconiere/a			Capo reparto			Cassiere/a			Impiegato/a amministrativo			Altro		
	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS
Richieste lavorative	6	2.50	2,26	7	2.79	1,80	4	2.00	0,71	4	2.19	1,38	7	1.75	0,96	4	3.00	1,71	4	2.88	1,18
Carico di lavoro	6	4.44	2,46	7	4.62	1,50	4	5.17	2,38	4	5.00	1,05	7	4.00	0,75	4	4.33	2,24	4	5.33	1,15
Richieste cognitive	6	4.54	2,10	7	5.89	0,63	4	3.63	1,18	4	5.44	0,90	7	5.04	0,70	4	5.38	1,92	4	4.69	1,14
Richieste emotive supervisore	6	3.42	2,11	7	3.14	1,60	4	4.88	1,97	4	2.25	1,19	7	2.57	2,32	4	3.13	2,39	4	2.25	2,18
Richieste emotive colleghi	6	3.92	2,73	7	3.21	2,58	4	3.00	1,47	4	1.88	1,44	7	1.86	1,21	4	3.75	2,25	4	3.50	2,55
Richieste emotive clientela	6	4.67	2,58	7	4.21	1,70	4	3.88	1,93	4	1.75	0,87	7	3.93	1,90	4	3.00	1,00	4	3.00	1,08
Richieste emotive	6	3.93	2,16	7	3.67	1,68	4	4.00	1,47	4	2.36	0,66	7	2.92	0,94	4	3.43	0,88	4	2.96	2,00
Richieste fisiche	6	5.17	2,14	7	4.43	2,23	4	5.50	2,38	4	5.25	1,26	7	3.43	1,62	4	2.00	1,41	4	4.75	1,50
Techno overload	6	2.54	2,36	7	2.96	1,69	4	1.88	0,43	4	2.06	1,36	7	1.46	0,64	4	3.00	2,01	4	2.06	1,42
Techno invasion	6	2.11	2,41	7	2.95	2,09	4	1.83	0,79	4	1.50	1,00	7	1.62	1,11	4	1.25	0,50	4	3.17	2,69
Techno complexity	6	3.17	2,44	7	1.96	1,02	4	4.75	2,07	4	1.06	0,13	7	1.93	0,99	4	2.94	0,90	4	3.75	2,12
Technostress	6	2.65	2,23	7	2.60	1,38	4	2.91	0,58	4	1.55	0,74	7	1.68	0,58	4	2.50	0,81	4	2.98	1,99
Conflitto casa-lavoro	6	3.39	2,89	7	3.19	2,50	4	5.17	2,52	4	2.92	2,13	7	2.62	1,43	4	2.25	0,83	4	2.67	2,91

RISORSE LAVORATIVE																		
Risorse organizzative																		
	Addetto/a alle vendite			Altro			Banconiere/a			Capo reparto			Cassiere/a			Impiegato/a amministrativo		
	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS
Luce	6	4,17	2,64	4	4,25	2,50	4	4,75	2,22	4	5,00	0,82	7	5,71	1,25	4	2,25	0,96
Dimensioni	6	4,67	1,51	4	4,75	0,96	4	4,75	0,96	4	5,75	0,96	7	3,57	1,27	4	2,50	1,29
Aria	6	5,83	1,60	4	4,25	2,50	4	4,50	1,73	4	5,00	1,41	7	5,57	1,27	4	4,00	0,00
Odore	6	6,17	1,33	4	6,00	1,41	4	6,25	0,96	4	6,25	0,96	7	5,57	1,13	4	4,25	0,50
Temperatura	6	4,83	2,04	4	2,25	1,26	4	2,75	0,96	4	5,50	1,29	7	3,57	1,51	4	3,75	1,26
Rumore	6	1,67	1,21	4	3,75	2,75	4	5,75	1,50	4	2,50	0,58	7	3,57	1,99	4	5,50	1,29
Spazi verdi	6	3,17	2,56	4	2,50	1,73	4	1,25	0,50	4	2,00	2,00	7	3,00	2,00	4	2,75	1,50
Stato locali	6	5,17	1,72	4	5,00	0,82	4	3,00	1,15	4	3,75	2,22	7	4,00	1,00	4	3,25	1,71
Strumenti	6	4,67	1,37	4	4,00	2,16	4	3,00	1,83	4	3,75	0,96	7	3,29	1,50	4	3,50	2,08
Stato locali break	6	4,67	1,97	4	3,75	1,89	4	3,00	1,83	4	3,75	2,06	7	3,00	2,00	4	1,75	1,50
Giustizia distributiva	6	5,38	1,25	5	4,70	1,51	4	2,50	1,47	4	1,13	0,25	7	4,29	1,23	4	3,19	1,49
Riconoscimento	7	5,91	1,36	5	3,92	1,18	6	3,37	2,06	4	2,80	2,01	7	4,17	1,83	4	4,25	2,17
Comunicazione	6	4,50	0,84	5	4,53	2,09	4	4,33	1,05	4	2,08	1,07	7	3,81	1,95	4	3,58	1,40
Feedback	8	5,38	2,03	5	3,33	1,67	6	2,39	0,98	4	3,42	1,66	7	3,52	1,61	4	3,33	0,47
Organizzazione del lavoro	8	6,33	0,85	5	5,67	0,97	6	3,61	1,45	4	5,50	1,23	7	5,38	1,48	4	4,83	1,11
Clima di sicurezza	6	5,38	1,59	5	4,60	2,52	4	4,81	1,34	4	3,06	1,56	7	4,86	1,04	4	5,00	1,24
Autonomia decisionale	8	5,46	1,67	5	4,93	2,06	6	3,89	1,20	4	5,92	0,74	7	3,05	1,38	4	4,67	1,89
Autonomia metodi di lavoro	8	5,38	1,75	5	5,00	2,25	6	3,64	1,15	4	5,88	0,83	7	3,21	1,46	4	4,83	1,52
Autonomia lavorativa	8	5,29	1,86	5	5,07	2,45	6	3,39	1,22	4	5,83	1,00	7	3,38	1,59	4	5,00	1,22
Risorse di gruppo																		
Supporto supervisore	7	6,09	1,38	5	5,16	2,44	6	4,57	1,11	4	4,35	2,54	7	5,14	2,15	4	4,80	1,07
Supporto colleghi	7	6,25	1,15	5	5,45	2,28	6	5,46	1,44	4	5,13	1,30	7	5,00	2,01	4	5,31	1,03
Coesione	6	6,28	1,12	5	5,07	1,95	4	4,50	1,93	4	5,83	1,00	7	4,76	2,31	4	5,00	0,61
Risorse individuali																		
Valori	6	5,50	1,29	5	4,90	1,46	4	4,00	1,51	4	5,06	0,55	7	4,43	1,68	4	5,06	0,59
Significato	8	5,38	1,96	5	4,93	2,40	6	3,89	1,36	4	4,75	1,79	7	4,48	1,45	4	5,08	1,29
Identificazione organizzativa	6	5,43	1,76	5	5,72	0,76	4	4,75	1,97	4	6,25	0,66	7	5,57	0,87	4	5,10	1,65
Motivazione estrinseca materiale	6	4,28	2,00	4	2,33	1,56	4	2,08	0,92	4	2,08	1,20	7	3,33	1,49	4	2,33	1,41
Job crafting	6	6,09	0,84	4	5,14	1,15	4	4,11	1,31	4	5,17	0,23	7	4,97	1,36	4	4,83	1,30

ESITI																		
	Addetto/a alle vendite			Altro			Banconiere/a			Capo reparto			Cassiere/a			Impiegato/a amministrativo		
	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS
Soddisfazione qualità ambienti	6	5,50	1,64	4	4,50	2,65	4	4,00	1,41	4	5,25	0,50	7	4,29	1,38	4	3,50	1,73
Sodd contratto	6	6,00	1,10	4	4,75	2,63	4	5,25	0,96	4	3,75	2,22	7	4,86	1,77	4	3,25	2,87
Sodd retribuzione	6	6,17	0,98	4	4,50	2,38	4	4,75	1,50	4	3,75	2,22	7	4,57	1,72	4	3,50	2,65
Sodd welfare	6	6,17	1,33	4	6,50	0,58	4	6,00	0,82	4	5,00	0,82	5	4,80	1,64	4	4,25	1,50
Sodd conciliazione	6	6,33	1,03	4	5,50	1,29	2	4,00	1,41	2	3,00	2,83	5	4,00	1,22	3	5,67	0,58
Sodd clientela	6	6,17	0,75	4	6,00	0,82	4	6,00	1,41	4	6,75	0,50	7	5,57	1,62	4	5,50	1,73
Sodd lavorativa	6	6,17	0,98	4	5,00	2,71	4	5,50	1,73	4	5,50	1,29	7	5,00	1,73	4	5,50	1,29
Sodd di vita	6	6,67	0,52	4	5,25	1,71	4	4,25	2,36	4	6,00	1,41	7	5,57	1,27	4	5,75	0,50
Engagement	5	5,17	1,60	4	4,63	2,44	4	4,67	1,45	4	5,79	0,61	7	5,12	1,09	4	4,88	0,53
Compliance sicurezza	5	5,85	0,89	4	6,50	0,35	4	5,94	1,36	4	6,50	0,71	7	5,93	0,66	4	5,69	0,97
Performance	6	65,00	12,25	4	65,00	19,15	-	-	-	4	77,50	20,62	7	57,14	26,28	4	80,00	24,49
Salute	5	2,43	0,48	4	1,75	1,12	4	2,02	0,29	4	2,19	0,10	7	1,96	0,57	4	2,21	0,55
Esaurimento emotivo*	5	3,16	1,56	4	3,45	2,42	4	5,10	1,78	4	4,60	0,52	7	3,37	0,71	4	2,65	1,79
Intenzione a lasciare*	5	2,80	1,44	4	2,50	1,78	4	3,25	2,02	4	3,50	2,04	7	2,64	1,46	4	2,13	1,11

3. Settore Servizi Pulimento

Nel settore del pulimento le problematiche evidenziate riguardano principalmente l'isolamento professionale, l'elevata frammentazione dei turni, gli spostamenti tra diverse sedi nella stessa giornata e la scarsa comunicazione con i referenti aziendali e i committenti. È emersa una percezione diffusa di marginalità e invisibilità organizzativa, che contribuisce al senso di stress e demotivazione. Tra le risorse emerse vi sono il senso di responsabilità personale, la coesione tra colleghe e colleghi e la valorizzazione del proprio ruolo quando adeguatamente riconosciuto.

3.1. I focus groups

3.1.1. Obiettivi dei focus group:

L'obiettivo dei focus group condotti nella provincia di Belluno è stato quello di avviare un percorso di esplorazione delle tematiche maggiormente rilevanti in relazione allo stress lavoro correlato percepito dalle persone che lavorano nel settore del Pulimento. L'individuazione di questi punti critici ci ha permesso di individuare i temi salienti che sono stati indagati successivamente tramite un questionario scientificamente costruito e testato che ha permesso alle singole aziende non solo di avere un quadro

dettagliato sullo stress lavoro correlato delle proprie e dei propri dipendenti, ma anche di individuare su quali leve strategiche poter agire per ridurlo o gestirlo meglio. I risultati della rilevazione che ha cercato di coinvolgere il maggior numero di aziende sul territorio della provincia di Belluno, permetterà a tutti gli stakeholders (Associazioni di categoria, sindacali, Spisal e policy makers) di avere un quadro generale ben definito sulla situazione dello stress lavoro correlato e il benessere del settore per valutare la realizzazione di azioni di sistema per supportare le singole aziende rispetto a questi temi.

3.1.2. Metodo e procedura

È stata fatta una ricerca bibliografica per dare fondamento teorico e applicativo ai focus group e nella creazione del questionario. Dopodiché sono stati organizzati i focus group con i lavoratori e le lavoratrici e gli stakeholder della grande distribuzione.

Il giorno 9 ottobre 2023 si sono tenuti i focus group per la rilevazione di tematiche importanti per i lavoratori/lavoratrici, al fine anche di identificare i temi da inserire nella costruzione del questionario per rilevare lo stress lavoro correlato nel settore del Pulimento.

La giornata è stata così strutturata:

- 10-11.30 focus group lavoratori e lavoratrici pulizie
- 16-17.30 focus group stakeholder pulizie

La consegna di ogni focus group è stata la stessa: “pensare a cosa affatica il vostro lavoro dal punto di vista fisico, mentale ed emotivo, e cosa invece vi aiuta al lavoro (in termini di risorse a cui si può attingere).” I pensieri venivano annotati su post-it e poi condivisi al gruppo, dopodiché venivano trascritti i concetti principali su un cartellone. All’inizio della sessione è stato chiesto il consenso delle e dei partecipanti ad essere registrati tramite programma di registrazione audio, per poi poter riprendere tutte le informazioni necessarie in sede di stesura dei risultati.

In tutto hanno partecipato in totale 32 persone tra lavoratori/lavoratrici e stakeholder, 18 tra lavoratori/lavoratrici e 14 stakeholder. Sui 32 partecipanti, 13 erano donne e 19 uomini, avendo quindi il 41% di donne e il 59% di uomini.

Dopo aver trascritto letteralmente i contenuti emersi nei focus group, sono stati individuati, per ciascun focus group in modo analitico, dei nuclei tematici ai quali sono stati associati degli esempi di argomentazioni presentate dai partecipanti. Tali nuclei tematici sono stati categorizzati in base al soggetto (agente) a cui si riferivano (organizzazione, supervisor, colleghi, clientela e singolo lavoratore) ed eventualmente al contesto ambientale. Successivamente, aggregando i nuclei tematici, sono stati individuati dei macro nuclei e di questi sono state analizzate le frequenze con cui ricorrevano all’interno dei focus group per evidenziarne la rilevanza (risultati sintetici).

3.1.3. Risultati analitici

FOCUS GROUP LAVORATORI e LAVORATRICI PULIZIE 10-11.30

Presenti: 4 tra lavoratrici e lavoratori in presenza, 75% donne e 15% maschi

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi delle lavoratrici e dei lavoratori, per quanto riguarda le richieste lavorative raccolti per macro temi. **Consegna: “pensare a**

cosa ci affatica di più a lavoro, sia fisicamente, che dal punto di vista della testa, che dal punto di vista emotivo” – scrivere una cosa per ogni post-it

Organizzazione

- Taglio delle ore: “perché se io per 6 anni ho fatto questo lavoro in 4 ore e mezza ora tu mi togli mezzora? [...] Allora io arrivo fino a qua, se poi è sporco allora non dipende da me ma dipende dal fatto che tu mi hai tagliato le ore per pulire. O io resto di più, non vengo pagata e regalo il mio tempo, o io me ne vado, ma se te ne vai poi sono lettere sono richiami perché è sporco perché non ho avuto abbastanza tempo per pulire – se devi dire qualcosa non vieni ascoltata, se loro hanno deciso così è così e basta, anche se tu sei lì da una vita e le cose le sai fare e le vedi ormai hai l’occhio e sai quanto tempo ci vuole per fare determinate cose”.
- Manca la valorizzazione del lavoro – Il lavoro dei multiservizi è un lavoro importante – nel periodo del covid, ci sono stati ringraziamenti per tutti i professionisti, “per noi non c’è stato nessun ringraziamento, noi abbiamo fatto tutte le pulizie un lavoro difficile e non ci è stato riconosciuto nulla. È sempre stato tutto dovuto”.
- Turni e giorni di riposo, è capitato spesso ai lavoratori di saltare il proprio giorno di riposo. “Poi da un giorno con l’altro cambiano i turni, uno non si riesce nemmeno ad organizzare gli impegni della vita privata (dentista, visite) e non solo cambiano all’ultimo minuto, ma non chiedono né avvisano nemmeno, ci si ritrova il turno scritto per il giorno dopo. Bisogna avvisare se ci sono cambi turni, c’è un problema di comunicazione.” Per legge da un fine turno all’inizio altro turno devono passare 11 ore, “ci sono ragazze che finiscono alle 9 di sera e la mattina dopo alle 6 devono essere lì. Se uno deve essere alle 6 deve comunque svegliarsi e partire alle 4,30 quindi non ci sono nemmeno le ore di sonno giuste, perché alle 5,30 devi essere là se ti devi cambiare prepararti” – “non veniamo considerati, veniamo considerati oggetti o macchine, per non parlare del salto del giorno di riposo che poi non recuperi, “ho lavorato per 10 giorni consecutivi una volta” i partecipanti lamentano la pesantezza fisica di non avere nemmeno un giorno di riposo – “siamo l’ultimo gradino della scala, anche sottoscala, non interessa a nessuno di noi”.

Supervisore

- Poco ascolto – “La responsabile dice: puoi parlare con chiunque, così è stato deciso e così è”
- Poco rispetto per il lavoro svolto da parte del proprio supervisore

Collegli

- Rapporti faticosi con i colleghi
 - o Nuovi lavoratori- “non vogliono ascoltare quelli che sono i “vecchi”” – dice “è sempre stato buona norma dire – buongiorno, sono nuova, mi potete aiutare mi dite come posso fare a fare questo ecc ecc” – la signora ha 380 persone al giorno che vengono a mangiare (non malati – ma dal medico all’ausiliario) sono tutti in borghese, non si sa quale persona che ruolo ha – quello che la signora insegna è sempre avere il sorriso – “non sai se uno che hai davanti ha appena fatto 10 ore in sala operatoria” – “i nuovi non ascoltano, dicono che fanno come vogliono loro magari, non trattano bene”. La signora lamenta il poco rispetto per chi fa il lavoro da tanti anni e lo sa fare meglio “guarda questa cosa va data con questo strumento, perché io ho fatto il corso – e ti dicono non mi trovo con questo, ma questo è lo strumento che va usato, quindi sono arroganti, usano bestemmie parolacce scortesia e maleducazione, sono quasi tutti stranieri”.

- Coesione - non c'è gruppo, il gruppo non è compatto. Alla fine, “tutti fanno come vogliono” o “bisognerebbe avere un gruppo più contatto per aiutarsi, probabilmente anche perché non c'è la formazione”. “Poi durante il lavoro io sono anche concentrata, conosco il mio lavoro diventa anche automatico dopo tanti anni, quindi non ho particolari distrazioni”.
- Formazione - il problema più grande è che le persone nuove e magari anche straniere non hanno la formazione adeguata.

Personale

- Richieste fisiche, si sta tante ore in piedi, la posizione, i movimenti che si fanno creano dolore fisico.
- Poca chiarezza delle mansioni: “in ospedale se possono ti fregano per esempio le OSS, per farti fare il loro lavoro e se tu non sai esattamente quello che devi fare rischi di venir fregato e fare anche la loro parte. I medici invece spesso riconoscono il lavoro e dicono che senza il reparto pulizie, l'ospedale non andrebbe avanti.”

Utenza (da un lato i medici, dall'altro i pazienti, dall'altro chi viene alla mensa e via dicendo)

- Feedback utenti - “se hai l'attenzione per i loro problemi, per esempio, una persona celiaca in modo molto grave, non puoi rispondergli “non lo so”, bisogna avere la cura per la persona con le difficoltà, patologie o intolleranze”.
- Vita personale e lavoro: i partecipanti commentano come i problemi personali devono essere lasciati fuori dal lavoro e andare a lavorare con il sorriso, perché si ha a che fare con una utenza vulnerabile come i pazienti - “entri nelle stanze con il sorriso, e i pazienti ti ringraziano perché sei solare, magari ti metti a chiacchierare e questa è una soddisfazione – c'è un bel rapporto con i pazienti”.

Quindi riassumendo:

- Poco ascolto
- Ansia da prestazione
- Stare in piedi/posizioni
- Rapporto con i colleghi
- Manca la valorizzazione della professionalità
- Problema di comunicazioni
- Turni e cambio turno
- Mancanza di strumenti adeguati
- Mancanza di formazione

Risorse

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi delle lavoratrici e dei lavoratori, per quanto riguarda le risorse lavorative raccolti per macro temi. Consegna: **“pensare a cosa ci aiuta di più a lavoro, sia fisicamente, che dal punto di vista della testa, che dal punto di vista emotivo”** – scrivere una cosa per ogni post-it

Organizzazione

- Orari adeguati, salario adeguato
- Mancanza di strumenti adeguati – “all'inizio quando arriva una nuova ditta c'è tutto, poi più passa il tempo più mancano le cose (mancano scarpe, vestiario e poi se ti fai male ti dicono

perché non avevi su le scarpe” – “noi abbiamo detersivi annacquati” – “ora che è cambiato appalto, mi aspettavo che l’azienda ci chiamasse in ufficio per un po’ di formazione, siamo anche poche, invece non c’è stato nessun incontro di coordinamento con la nuova realtà”. – “Molto spesso le ragazze si portano la candeggina da casa se non c’è, perché poi entri nel meccanismo in cui il lavoro bisogna farlo e bisogna farlo bene e quindi per farlo devi sopperire con le proprie risorse come per esempio la candeggina da casa. Anche per esempio in ospedale è obbligo avere le scarpe antinfortuno, ma alcune ragazze hanno le scarpe da ginnastica, ma i responsabili non vogliono vedere e non si risolve”.

- Supporto welfare dal punto di vista della salute personale.

Supervisore

- Supporto del proprio supervisore – che un capo reparto faccia il suo lavoro bene, faccia i turni di lavoro adeguati. “I capo servizi son quelli che vediamo tutti i giorni e con cui abbiamo a che fare, il capo area invece non si vede mai”.
- Riconoscimenti – “anche solo dirmi “brava” per un lavoro ben fatto”.
- Giustizia distributiva - “C’è chi fa il mio stesso lavoro e se ne frega e fa un lavoro molto peggiore del mio, ma prende i miei stessi soldi. A mio parere è una questione di formazione.” “Una volta quelli che non lavoravano bene e se ne fregavano venivano accompagnati alla porta, mentre ora si tengono anche quelli che non fanno niente”.
- Tema del controllo (in termini di supervisione) e della formazione – “Se io faccio male il lavoro ma nessuno dei miei superiori mi dice che non sto facendo male, non c’è un controllo, io non mi rendo nemmeno conto che non sto facendo bene forse. Il problema, quindi, è la formazione per i lavoratori”.

Collegli

- Supporto colleghi
- Coesione – “noi una volta a Natale cantavamo, lavoravamo e cantavamo insieme, c’era armonia” - “i colleghi a volte non li si conosce, non ci si saluta nemmeno. L’azienda potrebbe fare delle attività di team building in modo da potersi conoscere e poi spalleggiare a vicenda, anche perché se conosci le persone e i loro problemi sai anche come aiutarli, e ci si riesce ad aiutarsi a vicenda, ma se non ci si conosce tutto questo non si può fare, se non si instaura un rapporto magari una persona che hai bisogno non chiede nemmeno perché non sa che tu sei predisposta ad aiutare”.
- Turnover – “uno una volta è rimasto due giorni, ma anche due mesi o quattro e poi si continua a cambiare e l’azienda non si chiede e non indaga come mai la gente se ne va”.

Personale

- Significato del lavoro - “A volte lavorare mi aiuta per staccare la spina dai problemi di casa – ora sono a casa da lavoro e mi manca”. Il lavoro dà significato.
- Worklife balance - La conciliazione vita privata e lavoro è molto importante – “il giusto tempo per entrambi mi aiuta”.

Utenza

Il rapporto con l’utenza dà molta soddisfazione e non sono stati riportati punti negativi a riguardo

Quindi riassumendo:

- Significato del lavoro (valore personale, motivazione, conciliazioni vita lavoro)
- Ascolto da parte dell'organizzazione
- un salario giusto
- degli orari adeguati
- Gli strumenti di lavoro adeguati
- Le informazioni che danno su come usare gli strumenti.
- Dall'organizzazione: ascolto, salario/orario adeguato, strumenti, informazione/comunicazione, welfare, integrazione di culture diverse
- Dal capo: supporto, riconoscimenti, giustizia distributiva, formazione/vigilanza, formazione adeguata
- Dai colleghi: collaborazione/supporto, armonia, relazioni con stranieri, team building
- Utenza: il rapporto con l'utenza dà molta soddisfazione

FOCUS GROUP STAKEHOLDER PULIZIE 16-17,30

Presenti: 7 stakeholder sindacali in presenza, 29% di donne e 71% di maschi

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi degli stakeholders, per quanto riguarda le richieste lavorative raccolti per macro temi. **Consegna: “pensare a cosa ci affatica di più a lavoro, sia fisicamente, che dal punto di vista della testa, che dal punto di vista emotivo”**

Richieste

Organizzazione:

- Orari e taglio ore - “nell’appalto in generale che la gestione che fanno i superiori che prevale il principio del marketing commerciale in cui io devo vincere ottengo il servizio al costo più basso scaricando questo stress lavorativo sulla lavoratrice che si ritrova a fare il lavoro compresso in pochissime ore perché mi ha venduto un solo servizio da 5h me l’ha venduto da fare in 2h...è proprio una pianificazione della vendita del servizio a lavoro alla fine, impiego il lavoro manuale su quella che è la collega commerciale”
 - o Turni (spesso le pulizie si fanno di notte, e in questi territori vuol dire uscire con il freddo, il ghiaccio, il buio e assenza servizi pubblici che li portano). A volte si è costretti a rinunciare al lavoro perché non si ha la possibilità di recarsi lì - “[...]si chiede alle lavoratrici di fare servizi distribuiti sul territorio quelli che richiedono anche un costo di trasporto, la banca qua, un’altra a 3km, la posta là in un altro paese e non viene riconosciuto l’adeguato costo quindi io alla fine da dipendente faccio da sostengo anche i costi aggiuntivi e gli imprevisti per l’azienda che poi l’azienda non mi riconosce”
- Salario adeguato – “Ci sono alcuni settori delle pulizie e multiservizi che vivono di 3 e 4 lavori diversi per vivere, lo stress è legato alla questione salariale”
- Malattia e indennità – “C’è poca considerazione della malattia e non si possono studiare mansioni alternative quindi se non sei più compatibile fisicamente allora il rapporto finisce lì”
 - o gestione delle limitazioni fisiche (non trovano altre mansioni perché la mansione è pulire e quindi se non si può fare allora niente) – viene licenziato – “al medico il lavoratore a volte dice di non scrivere la malattia perché sa che sarebbe licenziato”- “Un altro elemento che è decisivo sui settori rispetto ad altri settori è la gestione quelli che possono essere eventuali limitazioni fisiche che subentrano con l’avanzare dell’età, il mio settore essendo un settore della forte manualità dopo una certa età cominciano a sorgere patologie croniche e le aziende in particolare il settore del pulimento non c’è proprio, non c’è, non è come un altro settore in cui l’azienda può studiare una mansione alternativa, lì quello fanno e se tu non sei più adatto perché non sei più compatibile fisicamente non ci sono altre alternative quindi anche la... non so come possiamo far rientrare qua l’eventuale assorbimento di quelle che sono le limitazioni su questo settore è in assoluto il peggiore”
- Technostress – resistenza all’innovazione, ai cambiamenti e alle nuove pratiche
- Carriera - “Non c’è una prospettiva di carriera o di cambiamento, il cambiamento è sulle ore, ho più ore quello è il cambiamento”
- Riconoscimento, incentivi - “Dove altri settori hanno premi per il risultato che valgono come stipendi, nel settore non esistono praticamente qualcosa uno quasi rarissimo esiste ma stiamo parlando di briciole, e avevamo un appalto di Feltre che adesso me lo faranno sparire

probabilmente...quindi anche la produttività famosa che chiedono le aziende qui non c'è...negli altri settori c'è l'incentivo a fare meglio, a raggiungere risultati qui non c'è..."

Supervisore

- Mancanza comunicazione - "[...] qualunque elemento organizzativo burocratico che viene dal livello superiore difficilmente viene comunicato bene e fatto capire bene ai dipendenti anche perché nella mia organizzazione spesso si trova di fronte una mole di lavoro che ti crei... faccio un esempio di anni fa, nel vecchio reparto di Feltre, si preferiva sostituire l'operazione manuale vera e propria con dosaggio di particolari solventi, particolari agenti che di per sé abbattevano la carica batterica, a queste donne viene portate via la cara vecchia e varechina per 6 mesi non c'è stato niente da fare la carica batteria continua a ad aumentare nell'ospedale e quella di spruzzare questo liquido stranissimo, puzzolente questo è il caso, quindi anche se qualcuno... una delle prime cose ti insegno come muovere il mocio magari hanno anche ragione ma difficilmente questo tipo di... il lavoratore sopporta malvolentieri poco questo tipo di innovazione teorica che arriva dentro"
- Gestione turni
 - o Straordinari non pagati – incapacità del supervisore, mal gestione delle ore di straordinari che quindi poi non risultano

Collegli

- Coesione con i colleghi: c'è competizione, lotta e conflitti per avere lo straordinario, quando un operatore è in malattia (o per ferie) e viene chiesto di sostituirlo all'ultimo, inadeguatezza del lavoro fatto da chi sostituisce le persone in malattia/ formazione delle sostituzioni – “scaricano sul lavoratore la responsabilità di trovarsi un sostituto per le ferie, che quindi se non trova non può fare”
- Comunicazione, scarsa gestione del cambiamento: cambio modalità organizzative (es cambio appalto) burocratico livello superiore, difficilmente viene comunicato bene e fatto capire bene ai dipendenti
- Isolamento dei lavoratori (piccoli appalti, è un lavoro prevalentemente solitario)
- Differenze culturali
 - o Barriera della lingua, c'è poca anche formazione adeguata ma anche noncuranza di far capire a chi magari non capisce l'italiano le cose importanti
 - o Cultura: differenza della cultura della pulizia tra lavoratori di diverse nazionalità
 - o Responsabilità: “se tu non mi dai il tempo necessario per finire il mio lavoro, la donna italiana lavora gratis, il lavoratore straniero dice ciao invece perché se viene pagato per 4 ore poi se ne va”
 - o Straordinari: all'opposto alcuni stranieri fanno molti straordinari per avere maggiori entrate mentre l'italiano invece non si vuole fermare
 - o Mentoring: scarsa tolleranza di chi non è italiano e magari non capisce (poco mentoring, formazione tra pari)

Personale

- Identificazione organizzazione - “La lavoratrice su ste robe essendo lei che ci mette la faccia sul servizio che fa, vuole praticamente curare l'immagine verso l'utenza che è una cosa dovrebbe essere una cosa dell'azienda e invece la scarica sulla dipendente, quindi, è portata a fare di più di quanto dovrebbe fare per salvare la faccia verso l'utenza che è in contatto con...”
- Isolamento - “A livello di gruppo stiamo parlando di lavoratrici che sono isolate nel senso che spesso sono lavoratrici che fanno appalti lavorando da sole, non so sto pensando alle banche,

quella che mi fa le banche me ne fa 5 banche e non incontra nessuna collega, nessun superiore, c'è lei da sola e quindi a livello di gruppo dovrebbero fare anche un lavoro un po' di coesione, una volta all'anno, una volta al semestre, in cui tutte le lavoratrici non so per territorio tipo si incontrano parlano dei problemi che hanno riscontrato e condividono con i superiori magari tramite i Sindacati il problema solving delle difficoltà, che spesso le difficoltà che troviamo è che le lavoratrici sono completamente isolate sia verso i superiori che non rispondono o i superiori magari sono capi area che servono aree vastissime ^ col superiore che produce ulteriore stress lavorativo perché non dà risposte, sia verso le altre colleghe che nemmeno si conoscono perché non si incrociano mai”

- Significato del lavoro: poco rispetto perché viene considerato un lavoro di serie B, vengono sminuiti

Utenza

- Feedback e fiducia degli utenti

Risorse

Di seguito viene presentata una raccolta dei commenti più rappresentativi degli stakeholders, riguardo le **risorse sul lavoro, quello che ci aiuta durante le giornate lavorative**

Organizzazione

- Strumenti di welfare (ad esempio a livello fisico)
- Comunicazione adeguata
- Stabilità lavorativa: chiarezza di quando si svolgerà il proprio lavoro, e chiarezza economica in modo da potergli far capire se devono cercarsi un altro lavoro o meno per vivere - “Una cosa che sarebbe opportuna, la garanzia del servizio, dell’orario di servizio, cioè qua in queste condizioni spesso le persone chiedono di avere sicurezza per quando svolgeranno la loro prestazione”
- Facilitazioni trasporti
- Integrazione culturale - “C’è anche questa differenza di cultura tante volte, mi era arrivata qualche persona che era arrivata in Italia da qualche anno e mi diceva che non era abituata nel suo paese ad avere questa cultura della pulizia, ma nemmeno a casa e in Italia poi ho visto che c’è un mondo diverso. C’è questa differenza di base culturale.”
- Salario - “Sono proprio paghe da fame, si lavora per la gloria già lavorando 3 ore giuste in più lavori ore in più gratuite siamo proprio oltre qualunque decenza”

Supervisore, preposto

- Supporto del capo
- Leadership adeguata, capacità di gestire il gruppo (senza fare trattamenti diversi)
- Vicinanza del supervisore (a volte sono fuori provincia o addirittura fuori regione)
- Più disponibilità risorse umane

Colleghi

- Supporto dei colleghi

Personale

- Autonomia del proprio lavoro

- Job crafting (riuscire con le proprie risorse personali a far fronte a problematiche e/o sfide del proprio lavoro)
- Significato del lavoro (il senso che il lavoro dà alla vita)
 - Motivazione del lavoro
- Contesto:
 - musica - “Una risorsa può essere come tutti i lavori abbastanza ripetitivi, in cui fai la stessa operazione, la musica, ma non è consentita, al giorno d’oggi abbiamo gli auricolari Wi-Fi quindi neanche intralci, non dico che debbano essere sparati a tanti decibel nelle orecchie però è una cosa che può aiutare molte persone nella monotonia, avere la radio banalmente tiene un po’ di compagnia”
- Esperienza nel settore
- Riconoscimento

Utenza

- Riconoscimento da parte dell’utenza del servizio svolto (che sembra essere il motore delle persone per andare avanti, sembra ripagare per tutti i difetti del lavoro)
- Feedback degli utenti

3.1.4. Risultati sintetici

Di seguito vengono riportate le tabelle di frequenze di quante volte un determinato argomento è stato citato durante i focus group, con la relativa percentuale. Le tabelle sono organizzate, in base al modello di riferimento di cui abbiamo parlato precedentemente (Fig. 1), distinguendo richieste lavorative, per risorse lavorative, mediatori/moderatori ed esiti. Ogni tabella ha in sé la suddivisione per agente fonte di richieste o di risorse e quindi distinguendo: organizzazione (per tutti i costrutti che riguardano l'organizzazione a livello più alto del lavoro), supervisor (per temi che fanno riferimento al supervisor), colleghi, clientela, lavoratore (temi che fanno riferimento ad un livello più personale e individuale). Nelle tabelle vengono confrontati i risultati distinti per lavoratori e lavoratrici e stakeholders.

Richieste

Tabella richieste lavorative

		Lavoratori/lavoratrici (4)	Stakeholder (7)
Organizzazione	Reward/eccessiva autonomia	50%	29%
	Intensità del lavoro	100%	43%
	Mancanza di valorizzazione delle persone	100%	0%
	Mancanza di cura organizzativa/mancato supporto	25%	14%
	Mancanza di sviluppo di carriera	0%	86%
	Carico di lavoro	100%	29%
	Richieste fisiche	100%	71%
Supervisor	Relazioni faticose	100%	43%
Collegli	Relazioni faticose (per straordinari, conflitti per lavoro supplementare, sostituzioni)	100%	100%
	Barriera della lingua	100%	86%
Lavoratore	Work-life balance	50%	0%
	Technostress	0%	43%
	Isolamento (no senso di appartenenza all'azienda)	25%	14%
	Ansia da prestazione	75%	0%

Risorse

Tabella risorse lavorative

			Lavoratori/lavoratrici (4)	Stakeholder (7)
Organizzazione	Flessibilità lavorativa	Turni	100%	14%
		Spostamenti	75%	29%
		Giorno di riposo	100%	0%
	Giustizia distributiva		100%	43%
	Equità		50%	43%
	Ascolto		100%	29%
	Integrazione culturale		25%	14%
	Adeguatezza retribuzione/contratto		100%	71%
	Reward		100%	43%
	Welfare/benefit		25%	57%
	Formazione tecnica		100%	57%
	Comunicazione e informazione		75%	29%
	Work-life balance		100%	0%
	Sicurezza (strumenti)		100%	57%
Supervisor	Reward/riconoscimento		100%	43%
	Leadership		100%	14%
	Supporto manager		100%	29%
Colleghe	Supporto colleghi (e mentoring)		100%	57%
	Coesione		100%	29%
Utenza	Fiducia		100%	29%
	Feedback		100%	29%
Lavoratore	Identificazione organizzazione		0%	29%
	Caratteristiche del lavoro	immagine del lavoro (lavoro di serie D)	50%	14%
		Significato	100%	29%
	Contesto (es musica)		0%	14%
	Abilità e conoscenze		75%	14%

Mediatori/moderatori

Tabella mediatori/moderatori

		Lavoratori/lavoratrici (4)	Stakeholder (7)
Mediatori/moderatori	Motivazione	75%	0%
	Job crafting	50%	14%
	Clima di sicurezza	50%	14%

Esiti

Tabella esiti

			Lavoratori/lavoratrici (4)	Stakeholder (7)
Esiti	Positivi	Soddisfazione a lavoro	100%	14%
		Soddisfazione utenza	100%	14%
		Compliance sicurezza	100%	14%
		Salute Psico-fisica	75%	0%
	Negativi	Turnover (intenzione di lasciare)	100%	0%
		Esaurimento emotivo	25%	0%

3.2. Il questionario

3.2.1. Le variabili indagate

Le variabili indagate (per dettaglio sulle fonti vedi capitolo: Variabili e bibliografia) sono state:

Richieste

- **Richieste lavorative:** 4 item (Es. «Mi assegnano obiettivi di lavoro irraggiungibili»); scala Di risposta Likert da 1 (mai, quasi mai) a 7 (quasi sempre, sempre), indica la percezione di un carico eccessivo o di tempi troppo esigui per lo svolgimento del lavoro.
- **Carico di lavoro.** Indicano la percezione di un carico eccessivo o di tempi troppo esigui per lo svolgimento del lavoro. (es. « Devo occuparmi di diversi lavori contemporaneamente»); scala di risposta da 1 (mai) a 7 (sempre)
- **Richieste cognitive** (4 item). Riguardano il carico cognitivo dei compiti, difficoltà nello svolgimento, nelle competenze richieste e nelle decisioni complesse da prendere. (es. «Devo prendere delle decisioni complesse»); scala di risposta Likert da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Domande emotive** (3 item). Rilevano il carico emotivo dei compiti, la presenza o meno di altre persone, la loro influenza. (es. «Hai a che fare con utenti, colleghi, o superiori che hanno aspettative irrealistiche»); scala di risposta Likert da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Richieste fisiche** (1 item). Rilevano il carico fisico del lavoro “Il lavoro che abitualmente svolgo è fisicamente pesante, faticoso”; scala da risposta Likert da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo);

- **Conflitto lavoro-casa:** (3 item). Indaga la percezione di interferenza della vita lavorativa sulla vita privata. (es. « La quantità di tempo che il lavoro mi richiede rende difficile seguire le mie attività personali/familiari»); scala di risposta Likert da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)

Risorse

- **Qualità ambientale:** 3 item; indagano caratteristiche di qualità ambientale come la presenza di spazi verdi, la qualità degli strumenti e degli ambienti di lavoro (Es. Valuta la qualità dello stato degli strumenti e delle attrezzature per il lavoro"); scala di risposta da 1 (bassa) a 7 (alta)
- **Organizzazione del lavoro:** 3 item; indagano l'organizzazione del lavoro in termini di orari, pause, distanza casa-lavoro (Es. "quanto ritieni adeguata l'articolazione dell'orario lavorativo (turno continuato, spezzato, distribuito, orari di inizio e di fine...)"); scala di risposta da 1 (per niente adeguato) a 7 (completamente adeguato)
- **Riconoscimenti:** (3 item). Si riferisce alle percezioni dei membri dell'organizzazione in merito alle politiche retributive e di carriera, al sistema di ricompensa e riconoscimenti. (es. «Il lavoro fatto bene viene riconosciuto»); scala di risposta da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Giustizia distributiva:** (1 item). Indica le percezioni dei membri dell'organizzazione in merito alla giustizia nelle politiche retributive all'interno dell'organizzazione. (es. « Nella mia azienda un certo numero di persone beneficiano di vantaggi non giustificati (ad esempio lavori piu' facili, zone piu' vicine...)»); scala di risposta da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)
- **Valutazione** (1 item) esempio di item "Mi preoccupano le valutazioni del mio lavoro fatto dalla ditta dove svolgo le pulizie"
- **Comunicazione:** (3 item). Rileva la qualità della comunicazione all'interno dell'organizzazione. (es. «Sono informata/o per tempo per ciò che riguarda ad esempio cambiamenti, progetti per il futuro, decisioni importanti»); scala di risposta da 1 (mai, quasi mai) a 7 (quasi sempre, sempre),
- **Clima di sicurezza:** 2 item; indaga la volontà dell'organizzazione ad ascoltare, migliorare e implementare le pratiche di sicurezza sul lavoro (Es. "L'azienda/cooperativa ascolta con attenzione le idee dei lavoratori riguardo il miglioramento della sicurezza (ad esempio mi ascolta quando segnalo un eccessivo affaticamento alla schiena, alle braccia...)"); scala di risposta da 1 (mai) a 7 (sempre)
- **Autonomia metodi di lavoro** (1 item) esempio di item "Mi è permesso di decidere per conto mio come fare il mio lavoro (ad esempio posso decidere quando svolgere un lavoro al posto di un altro)?" scala Likert da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Completamente d'accordo)
- **Supporto del Supervisore e/o Colleghi:** (4 item, Per il supporto dei Colleghi; 4 item per il supporto del superiore). Si riferisce alla percezione del supporto ricevuto o che abitualmente si riceve dal proprio Supervisore e dai Colleghi di lavoro. Nella versione del questionario per i Supervisor le stesse domande sono ripetute per cogliere la percezione del Supervisore rispetto alla sua relazione con il proprio gruppo di lavoro sulla base del ruolo agito. (es. «Le/i mie/i colleghe/i mi danno l'aiuto e il supporto di cui ho bisogno», «Ricevo informazioni di supporto dal mio Supervisore che mi aiutano nel lavoro che svolgo»); scala di risposta da 1 (mai) a 7 (sempre)
- **Coesione** (3 item) esempio di item "Nella mia area tra colleghe/i ci si aiuta" scala Likert da 1 (Per niente d'accordo) a 7 (Completamente d'accordo)

Esiti

Esiti positivi

- **Significato** (1 item) esempio di item "I risultati del mio lavoro influiscono in modo significativo sulla vita di altre persone (ad esempio sull'utenza)"
- **Soddisfazione:** 5 item. Indaga i tipi di soddisfazione legati al lavoro, quali: di vita; lavorativa; riguardo la clientela; la retribuzione; il contratto (Es. "Sono soddisfatto/a del rapporto che ho con la clientela"); scala di risposta da 1 (per niente d'accordo) a 7 (completamente d'accordo)

- **Compliance sicurezza:** 1 item. Indaga una varietà di fattori legati alla sicurezza nel luogo di lavoro (Es. “Per svolgere il mio lavoro uso le procedure di sicurezza corrette”); scala di risposta da 1 (per niente) a 7 (moltissimo)
- **Salute:** 6 item. Gli item vanno ad indagare il livello di salute generale degli individui (es «Ho perso molto sonno per delle preoccupazioni») scala di risposta da 1 (molto meno del solito) a 4 (Più del solito)
- **Performance ultimo anno** (1 item). Indica la percezione di aver raggiunto gli obiettivi relativi alla propria mansione nell’ultimo anno (es. « Secondo te, esprimendolo attraverso un numero da 1 a 10, indica in quale misura sei stato/a in grado di rispondere alle prestazioni che ti sono state richieste?»); scala di risposta da 0 a 10

Esiti negativi

- **Intenzione a lasciare il lavoro:** (2 item). Rileva l’intenzione di uscire dall’organizzazione in generale e nel prossimo futuro. (Es. «Quanto spesso pensi di lasciare questa organizzazione?»); scala di risposta da 1 (mai, quasi mai) a 7 (sempre, quasi sempre)
- **Esaurimento emotivo:** (5 item) Rileva i livelli stress e ansia percepiti. (es. «Mi sento emotivamente logorata/o dal mio lavoro»); scala di risposta da 1 (mai, quasi mai) a 7 (sempre, quasi sempre).
- **Sicurezza personale:** (1 item) esempio di item “Andando e tornando da lavoro ho paura per la mia sicurezza personale (es di essere aggredito/a)”

4. Riflessioni finali: implicazioni pratiche e conclusioni

I risultati emersi da questo studio hanno messo in luce diverse aree cruciali che concorrono all’insorgenza di rischi psicosociali nei lavoratori e nelle lavoratrici. Il fenomeno si articola lungo tre dimensioni principali di criticità: quella fisica, che comprende malattie, infortuni e limitazioni funzionali; quella cognitiva, dove i rischi psicosociali derivano dallo svolgimento di mansioni complesse o ripetitive – come mantenere alta la concentrazione durante la guida di mezzi pesanti o fronteggiare un calo dell’attenzione dovuto all’assenza di pause rigenerative adeguate –; e infine la dimensione emotiva, in cui il disagio è spesso legato al contatto con clientela scortese o aggressiva e alla percezione di una scarsa valorizzazione da parte dell’organizzazione.

Queste evidenze mostrano come, all’interno di questi settori, la prevenzione dello stress lavoro-correlato richieda maggiore attenzione. Prima ancora del manifestarsi del fenomeno in modo conclamato, sembra emergere una carenza di attenzione verso i segnali precoci che possono anticiparne l’insorgenza.

Il benessere lavorativo è un fattore chiave non solo la salute mentale delle e dei dipendenti, ma anche per la produttività complessiva dell’organizzazione. In Italia, tuttavia, la normativa vigente si concentra prevalentemente sulla tutela della salute fisica, indirizzando la prevenzione soprattutto verso malattie professionali e infortuni. Ne deriva un forte squilibrio rispetto alla considerazione degli aspetti cognitivi ed emotivi.

Nella valutazione preliminare proposta dall’INAIL, gli *eventi sentinella* – ovvero indicatori oggettivi che segnalano possibili situazioni di stress – si riferiscono per lo più a fenomeni come assenteismo, turnover, infortuni, errori operativi, problematiche disciplinari o richieste di trasferimento. Questi indicatori sono classificati in base a infortuni, malattie, eventi psicosociali e altre situazioni (come denunce o ricorsi), e pur essendo incentrati sul piano fisico, possono riflettere anche conseguenze di un esaurimento emotivo. Gli indicatori relativi alla sfera psicologica e quindi soggettiva non sempre riescono a fotografare i fattori di rischio e le risorse per farvi fronte perché a volte è difficile adattarli alle specificità dei diversi settori.

La ricerca presentata, realizzata attraverso la metodologia dei focus group e analizzata secondo il modello Job Demands-Resources (JD-R), ha indagato in profondità la complessità dello stress lavoro-correlato nei settori della piccola, media e grande distribuzione organizzata e del pulimento cercando di rappresentarne le specificità e la complessità. I dati emersi delineano un fenomeno multifattoriale, fortemente intrecciato con aspetti organizzativi, condizioni di lavoro e dinamiche relazionali.

Le testimonianze raccolte hanno evidenziato diversi elementi critici, tra cui la percezione di una scarsa valorizzazione del proprio lavoro da parte dell'azienda e delle e dei colleghi, ritmi lavorativi eccessivamente sostenuti che rendono difficile il mantenimento di un equilibrio tra vita personale e professionale, e la sensazione di ricevere una retribuzione non adeguata all'impegno richiesto.

I risultati sono in linea con quanto già documentato in precedenti ricerche: ad esempio, nello studio sul settore retail (Tuckey, 2017) è emerso come i dipendenti dispongano di poche risorse per il proprio benessere e sviluppo professionale; mentre nella ricerca sul settore del pulimento (Chela-Alvarez, 2020), le principali fonti di disagio sono state individuate nei tempi stringenti, nel sovraccarico di lavoro e nella carenza di supporti adeguati.

Le implicazioni del lavoro sono molteplici: da un lato, le organizzazioni sono chiamate a investire in politiche di gestione del personale orientate alla promozione della salute psicofisica delle e dei dipendenti e alla creazione di ambienti di lavoro più sostenibili; dall'altro, le istituzioni dovrebbero incentivare la ricerca e la diffusione di buone pratiche di prevenzione dello stress lavoro-correlato.

In conclusione, questo progetto – insieme all'ampia letteratura disponibile – dimostra come, nonostante lo stress lavoro-correlato sia riconosciuto da oltre vent'anni a livello normativo, permanga la necessità di ripensare le strategie di prevenzione in un'ottica di tutela concreta per lavoratori, lavoratrici e organizzazioni. Tuttavia offre anche uno strumento valido psicometricamente, specifico per i due settori, per meglio misurare lo stress lavoro correlato e i fattori che lo determinano e che incidono sul benessere e la performance di lavoratrici e lavoratori a livello organizzativo, di gruppo ed individuale, sperando che questo possa aiutare le singole organizzazioni ma più in generale tutti gli stakeholders ad avviare interventi sempre più adeguati sul fronte dei rischi psicosociali a livello aziendale e territoriale.

5. Bibliografia

Bibliografia delle scale originali da cui sono stati adattati gli item dei due questionari creati per il settore della piccola, media e grande distribuzione e per il settore del pulimento

- **Richieste lavorative** (4 item), Balducci, C., Romeo, L., Brondino, M., Lazzarini, G., Benedetti, F., Toderi, S., , & Pasini, M, (2015),
- **Richieste cognitive (4 item)**,) tratti da DISC Questionnaire (De Jonge, J., Dormann, C., Van Vegchel, N., Von Nordheim, T., Dollard, M., Cotton, S., & Van den Tooren, M., 2009).
- **Richieste emotive**: 3 item tratti da DISC Questionnaire (De Jonge, J., Dormann, C., Van Vegchel, N., Von Nordheim, T., Dollard, M., Cotton, S., & Van den Tooren, M., 2009). Rilevano il carico emotivo dei compiti, la presenza o meno di altre persone, la loro influenza.
- **Richieste fisiche**
- **Work family conflict**: 3 item tratta dalla Scala Daily Work-to-family conflict (Netemeyer, Boles, & McMurrian (1996).

- **Carico di lavoro:** 3 item tratta da Balducci, C., Romeo, L., Brondino, M., Lazzarini, G., Benedetti, F., Toderi, S., ... & Pasini, M. (2015)
- **Tecnostress:** (11 item) tratti dalla scala Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008),
- **Qualità ambiente di lavoro (10 item)** – scala INAIL su qualità contesto ambientale -
- **Caratteristiche del lavoro:** feedback, autonomia (decisionale e nei metodi di lavoro), significato, coesione, formazione tecnica
- **Riconoscimento:** 3 item - tratta da Rhodes, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001).
- **Giustizia distributiva:** 4 item - tratta da D'Amato & Mayer (2001).
- **Comunicazione:** 3 item - tratta da Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005).
- **Clima di sicurezza:** 4 item
- **Supporto del Supervisore e/o Colleghi:** 4 item,), Balducci, C., Romeo, L., Brondino, M., Lazzarini, G., Benedetti, F., Toderi, S., & Pasini, M. (2015),
- **Job crafting:** 9 item - tratta da Ingusci, E., Cortese, C. G., Zito, M., Colombo, L., Coletta, G., Tordera, N., Rodriguez, I., Signore, F., Ciavolio, E. (2019).
- **Identificazione organizzativa**
- **Valori organizzativi:** 4 item
- **Inclusività:** 6 item – tratta da the National Faculty Survey (Robert Wood Johnson Foundation, 1995) (Zambrana et al 2021)
- **Soddisfazioni di vita, lavorativa, clientela, retribuzione, contratto** – 4 item –
- **Compliance sicurezza:** 4 item – scala performance sicurezza Neal e Griffin, 2000
- **Work Engagement:** 6 item - tratta da UWES: Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010)
- **Salute** (12 item) Piccinelli, M., & Politi, P. (1993), Struttura fattoriale della versione a 12 domande del General Health Questionnaire in un campione di giovani maschi adulti, Epidemiology and Psychiatric Sciences, 2 (3), 173-181
- **Motivazione intrinseca materiale:** 3 item
- **Performance:** 1 item
- **Esaurimento emotivo:** 5 item - tratta da Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005).
- **Intenzione a lasciare:** 2 item - tratta da Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991).