



IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: L'INDAGINE DEL COMUNE DI SIRACUSA

Ambra D'Asaro

Libera Università Maria SS. Assunta, Roma a.dasaro@lumsa.it

Fecha de recepción: 24 de enero de 2011

Fecha de admisión: 10 de marzo de 2011

ABSTRACT

Il presente studio è parte preliminare di una ricerca più complessa atta ad individuare le strategie più efficaci per migliorare il benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni.

Lo scopo della ricerca è indagare il livello di salute organizzativa del Comune di Siracusa, per verificare sia la presenza o meno dei diversi fattori di benessere sia se vi sono stati dei miglioramenti rispetto al 2004, data della prima rilevazione interna. Lo strumento utilizzato è il Multidimensional Health Questionnaire. I dati sono stati analizzati con SPSS. Il campione è formato da 402 dipendenti dell'amministrazione pubblica. I risultati più interessanti sono riferiti alla correlazione positiva emersa tra la percezione di lavorare in un'organizzazione attenta allo sviluppo di competenze innovative e tutte le altre dimensioni del benessere (soddisfazione, disturbi psicofisici, relazioni con i colleghi e con i superiori, etc.). Rispetto all'equità organizzativa sono emersi aspetti da migliorare e si è notata una correlazione oltre che con la richiesta di valorizzazione professionale anche con la cura del comfort ambientale, della sicurezza, del coinvolgimento nella presa di decisione e con la risposta a bisogni formativi. L'approfondimento del presente studio è in corso.

Parole chiave: *benessere organizzativo, equità, percezione dei lavoratori, psicologia del lavoro, pubblica amministrazione*

ABSTRACT

This study is part of a more complex one that aimed to identify the most effective strategies for improving organizational wellness in the public administration.

The aim is to investigate the level of the organizational health of the public administration in the City of Syracuse, to verify the presence or absence of wellness factors and if there have been improvement from 2004, when it were measured for the first time.

The instrument used is the Multidimensional Health Questionnaire. The data were analyzed with SPSS. The sample consists of 402 public administration employees .

The most interesting results are related to the positive correlation emerged between the perception of working in a organization careful to development of innovative skills and all the other



dimensions of wellness (satisfaction, psychological and physical disorders, relationships with colleagues and superiors, etc.).

Compared to the organizational fairness, there are areas for improvement and there is a correlation with the demand for professional development, with the care of indoor comfort, safety, with involvement in decision-making and with the response to training needs. The developments of the present study will be discussed.

Keywords: organizational wellness, fairness, employees perception, public administration, occupational psychology

INTRODUZIONE

Tra il 2000 e il 2001 sono state condotte all'interno delle amministrazioni pubbliche delle indagini relative alla percezione che i cittadini avevano della pubblica amministrazione. I risultati hanno fatto emergere alcune aree critiche che necessitavano di un sostegno al cambiamento: emergeva la necessità di avere amministrazioni che sapessero rispondere ai bisogni dei cittadini in modo personalizzato, che attuassero politiche pubbliche al servizio degli utenti, che dessero valore ai lavoratori, che sviluppassero reti di relazione e quindi di confronto con l'esterno, che accrescessero la capacità di gestione e visione strategica dell'organizzazione.

Rispetto a queste esigenze il Dipartimento della funzione pubblica ha ideato il Programma Cantieri con lo scopo di supportare le amministrazioni in questo processo di cambiamento.

Il Programma Cantieri ha seguito, nelle azioni messe in atto, il metodo del ciclo di sviluppo delle competenze ovvero:

1. Creazione di conoscenza
2. Sperimentazione di soluzioni a partire dalla conoscenza che si è sviluppata
3. Diffusione delle nuove conoscenze e delle nuove soluzioni a tutti i livelli dell'amministrazione.

All'interno del Programma Cantieri queste tre fasi del ciclo di sviluppo delle competenze sono state tradotte in una serie di azioni:

1. I *Laboratori di Cantieri* per lo sviluppo di nuove conoscenze;
2. I *Cantieri di innovazione* per la sperimentazione;
3. I *Successi di Cantieri* per sostenere i vertici delle amministrazioni locali nella decisione delle priorità di intervento e nello sviluppo di programmi di miglioramento.
4. *Campus Cantieri* e il *Forum dell'Alta Direzione* per la diffusione della conoscenza attraverso lo stimolo della formazione.

Nel marzo del 2004, mentre alcune amministrazioni erano già impegnate in un percorso di sviluppo del benessere organizzativo il Dipartimento della funzione pubblica ha emanato la Direttiva sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni che recita "*Il Dipartimento della Funzione Pubblica intende sostenere la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni*". La Direttiva è frutto dell'esperienza delle amministrazioni pubbliche, anche di quella del Comune di Siracusa che infatti già nel 2003 aveva condotto al suo interno una prima rilevazione sul benessere organizzativo.

Nel 2005 il Programma Cantieri lancia il *Kit sul benessere organizzativo* che permette a tutte le amministrazioni pubbliche di avviare in autonomia un'indagine sul benessere.



Gli obiettivi del seguente studio sono rivolti verso la promozione di un cambiamento finalizzato a sviluppi positivi e duraturi nei risultati e negli effetti delle politiche pubbliche, percepibili dai cittadini e dall'amministrazione e propone altresì un approccio all'innovazione basato sul rafforzamento delle capacità interne delle amministrazioni (empowerment istituzionale) anziché sull'introduzione di continue riforme dai vertici.

METODO

Campione Il campione è formato a 402 dipendenti (45%) del Comune di Siracusa a fronte dei circa 900 dipendenti che vi lavorano.

Si registra una prevalenza minima di donne (51%) rispetto agli uomini, l'81% ha un'età compresa tra 41 e 60 anni nel 67% dei casi i lavoratori hanno frequentato un istituto tecnico professionale.

L'indagine ha visto coinvolti lavoratori che nel 74% dei casi ha un contratto a tempo indeterminato e nel 70% dei casi lavorano a tempo pieno. Rispetto alle categorie contrattuali, esse sono tutte ampiamente rappresentate nel campione, con una prevalenza della categoria contrattuale C.

Strumenti Il Multidimensional Organizational Health Questionnaire (MOHQ) è formato da 67 affermazioni che si riferiscono a comportamenti e condizioni osservabili nell'ambiente di lavoro e riconducibili ai diversi fattori che compongono il benessere organizzativo. Il soggetto può indicare, su una scala Likert a quattro passi, il livello di frequenza osservata dei vari aspetti nel proprio ambiente di lavoro. La risposta va da un minimo di "mai" ad un massimo di "spesso", oppure da un minimo di "insufficiente" a un massimo di "buono".

Il Multidimensional Organizational Health Questionnaire è composto da 12 fattori così definiti:

1. **Supporto dei dirigenti** – è riferito ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, di valorizzazione delle persone, di capacità di coinvolgimento.
2. **Collaborazione tra colleghi** - considera il grado di collaborazione, supporto, fluidità delle relazioni.
3. **Efficienza organizzativa** – fa riferimento al grado di efficienza dell'organizzazione.
4. **Equità organizzativa** - fa riferimento alla presenza di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione.
5. **Gestione della conflittualità** - fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di gestire o meno la conflittualità.
6. **Percezione dello stress** - fa riferimento al livello di carico e stress percepito nello svolgimento del proprio lavoro.
7. **Richiesta lavorativa** - fa riferimento ad alcuni aspetti monitorati nella dimensione relativa alle *Caratteristiche dei compiti*, riguardo le richieste di tipo fisico, cognitivo ed emozionale che i compiti lavorativi richiedono.
8. **Comfort ambientale** - fa riferimento al livello di presenza di specifiche condizioni di comfort e funzionalità dell'ambiente fisico del lavoro.
9. **Sicurezza lavorativa** - fa riferimento al livello percepito di sicurezza di specifiche condizioni dell'ambiente fisico del lavoro.
10. **Apertura all'innovazione** - fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di innovare e cambiare.
11. **Soddisfazione** – fa riferimento ad una serie di indicatori positivi e negativi di benessere organizzativo.
12. **Disturbi psicofisici**

È importantissimo sottolineare che il questionario si pone l'obiettivo di cogliere la percezione delle persone riguardo i fenomeni organizzativi che sono indagati, non si pone lo scopo di ricavarne una conoscenza oggettiva.



PROCEDIMENTO

I fattori del benessere organizzativo verranno dapprima considerati singolarmente per poi essere aggregati in quattro dimensioni, una dimensione più di tipo *strutturale – fisica*, una dimensione più di tipo *organizzativo* legata al raggiungimento degli obiettivi, alla circolazione delle informazioni, alla scorrevolezza operativa, una dimensione legata alle *dinamiche relazionali*, un'altra inerente la dimensione *psicofisica* del lavoro e un'ultima legata all'*equità* e alla *soddisfazione* che assumono un carattere trasversale.

Quindi, in sintesi:

Dimensione strutturale: comfort e sicurezza lavorativa

Dimensione organizzativa: efficienza organizzativa e apertura all'innovazione

Dimensione relazionale: collaborazione tra colleghi e supporto dei dirigenti

Dimensione psicofisica del lavoro: disturbi psicofisici e gestione della conflittualità

Equità e soddisfazione

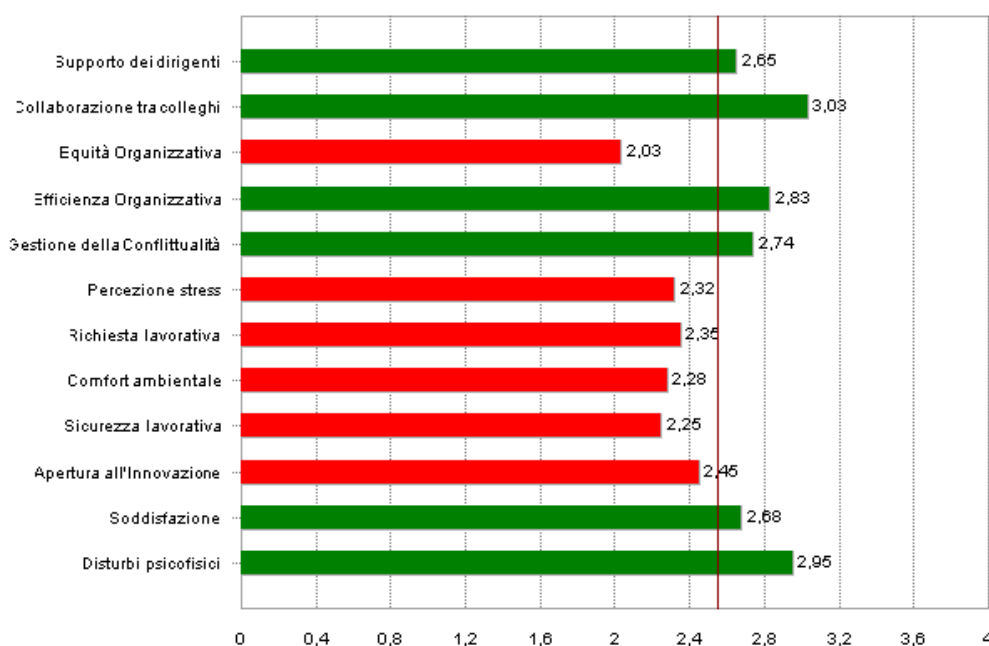
I dati sono stati analizzati attraverso lo studio della media, della distribuzione di frequenza e dell'indice di correlazione. Il programma statistico utilizzato è SPSS.

RISULTATI

I grafici si presentano con un istogramma per ogni fattore preso in considerazione. Le barre colorate di rosso hanno valori inferiori alla media e rappresentano le aree di miglioramento, mentre le barre colorate di verde rappresentano punti di forza. Per ogni grafico viene individuata una media rappresentata dalla linea verticale: tutti i valori al di sopra della media sono considerati positivi.

Dall'analisi del profilo generale emerge che i punti di forza del Comune di Siracusa sono legati al supporto dei dirigenti, alla collaborazione tra colleghi, all'efficienza organizzativa, alla gestione della conflittualità, alla soddisfazione organizzativa e all'assenza di disturbi psicofisici. Mentre, le aree di miglioramento sono connesse all'equità organizzativa, alla percezione dello stress, alla richiesta lavorativa, al comfort ambientale, alla sicurezza lavorativa e all'apertura all'innovazione.

Grafico 1 Profilo generale





Quindi la qualità delle relazioni e dell'ascolto a livello orizzontale e verticale appare piuttosto soddisfacente per la maggior parte dei dipendenti, inoltre non vi sono problemi legati alla sfera psicofisica né alla sfera dei comportamenti vessatori; tutti i dipendenti apprezzano la scorrevolezza delle informazioni e si sentono soddisfatti al termine della giornata lavorativa.

Da migliorare sono gli aspetti legati alla giustizia organizzativa, alla sicurezza strutturale del posto di lavoro, all'apertura verso l'innovazione e alla gestione dello stress: l'organizzazione sembra non valorizzare le potenzialità dei singoli né riconoscere i risultati raggiunti attraverso l'attribuzione di premi o lo sviluppo di possibilità di carriera uguali per tutti, non sembra interessata a sviluppare competenze innovative e inoltre l'ambiente di lavoro sembra poco sicuro e gradevole. Appaiono infine delle criticità legate alla gestione dello stress.

Il fattore "Supporto dei dirigenti" è migliorato dal 2004 al 2009 infatti mentre nel 2004 il supporto da parte dei dirigenti era un'area di miglioramento, nel 2009 l'ascolto e le relazioni verticali soddisfano maggiormente i lavoratori del Comune di Siracusa diventando discreti punti di forza.

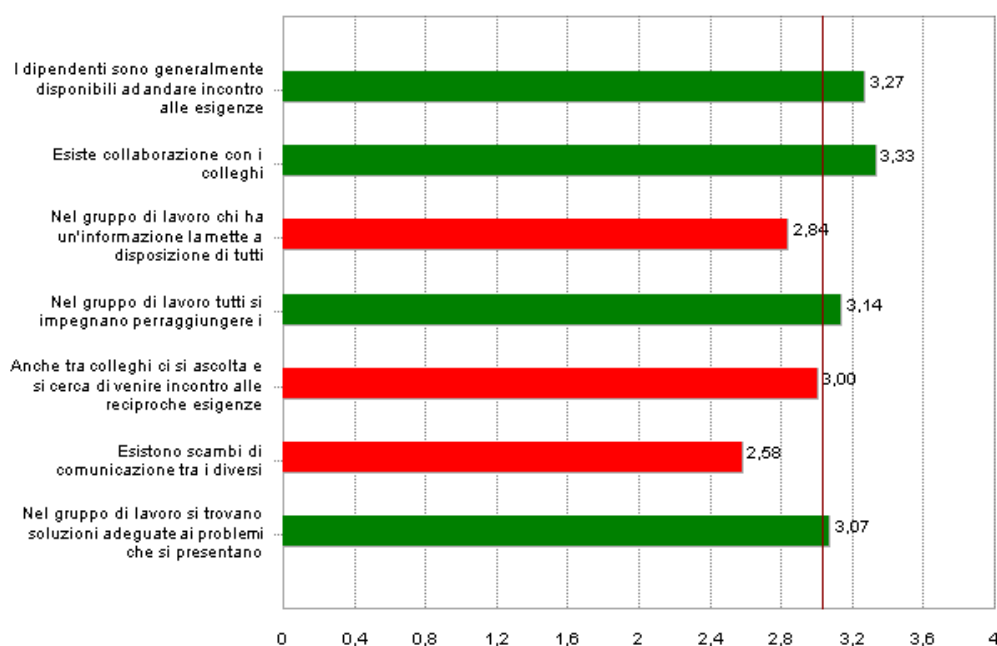
È difficile individuare quali variabili abbiano portato al miglioramento delle relazioni verticali presenti nell'organizzazione, ma è pur vero che il Comune di Siracusa ha deciso di gestire il processo d'innovazione organizzativa attraverso un percorso basato sull'ascolto reciproco e a livello istituzionale.

Alcuni aspetti sono ancora da migliorare, in particolare la possibilità di essere coinvolti nei processi decisionali che fino ad ora sono stati gestiti in maniera top-down: la maggior parte dei dipendenti vive la sensazione di subire le decisioni prese dall'alto senza la possibilità di essere coinvolti. Infatti, a fronte del fatto che la capacità di ascolto dei dirigenti sembra essere migliorata, la capacità degli stessi di coinvolgere i lavoratori nelle decisioni resta da migliorare.

Il fattore "Collaborazione tra colleghi" rappresenta un punto di forza dell'amministrazione siracusana, infatti, i lavoratori sono capaci di creare un clima cooperativo basato sulla capacità di ascolto reciproco che porta all'impegno collettivo al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato. In generale i dipendenti appaiono molto disponibili ad andare incontro alle esigenze organizzative.

In merito all'efficienza organizzativa il Comune di Siracusa appare in grado di far scorrere efficacemente le informazioni che servono ai dipendenti per raggiungere gli obiettivi.

Grafico 2 Il fattore "Collaborazione tra colleghi"



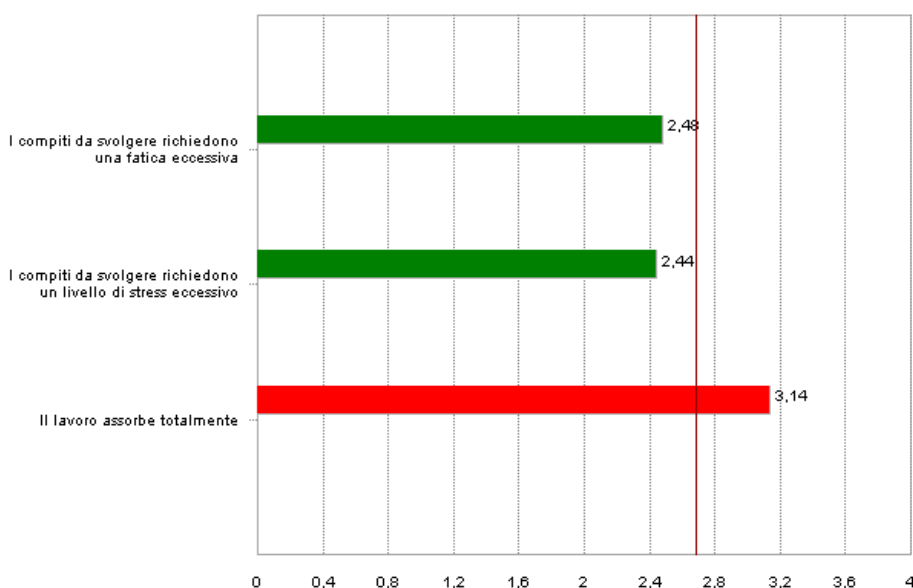


Da parte loro, i lavoratori si sentono soddisfatti ma tale soddisfazione è rivolta al proprio comportamento non a quello organizzativo. Le aree che restano critiche infatti sono legate alla chiarezza dei ruoli e degli obiettivi organizzativi, allo sviluppo delle potenzialità di ciascuno e ai mezzi messi a disposizione per svolgere bene il proprio lavoro.

La *gestione della conflittualità* è un punto di forza organizzativo in quanto non vengono rilevati comportamenti vessatori o provocatori.

I dipendenti del Comune di Siracusa percepiscono un *ambiente di lavoro fortemente stressante*, soprattutto si sentono assorbiti totalmente dal proprio lavoro.

Grafico 3 Il fattore "Percezione dello stress"



Analizzando il fattore "*richiesta lavorativa*" emerge la presenza di sovraccarico di lavoro e fatica mentale probabilmente legati in qualche misura, anche alla presenza di un'eccessiva burocrazia e alla diretta responsabilità nel proprio lavoro.

Il *comfort ambientale* è un'altra area critica perché i lavoratori non sentono di lavorare in un ambiente gradevole, in particolare la pulizia, le condizioni dell'edificio, la gradevolezza degli ambienti e degli arredi e i servizi igienici sono tutti aspetti da migliorare.

Anche la *sicurezza lavorativa* rappresenta un'altra area di miglioramento specialmente in relazione all'attenzione che l'organizzazione riserva a tale fattore, in particolare vengono segnalate la presenza di polveri e cattive condizioni dei videoterminali.

L'*apertura all'innovazione* rappresenta un'area di miglioramento principalmente in riferimento allo sviluppo delle competenze innovative necessarie ai lavoratori per adattarsi al cambiamento. Infatti, l'organizzazione appare sia molto attenta all'innovazione tecnologica e di processo sia poco interessata allo sviluppo di nuove professionalità. Si ritiene utile sottolineare che la tecnologia solo se adeguatamente promossa e supportata può favorire lo sviluppo di nuove competenze e nuovi modi di lavorare.

Analizzando più da vicino la dimensione *Apertura all'innovazione* ci rendiamo conto che l'organizzazione è attenta all'innovazione tecnologica e di processo e meno all'innovazione che coinvolge lo sviluppo delle risorse umane inteso in termini di promozione di nuove competenze e nuove professionalità. In pratica è importante la strumentazione tecnologica ma i lavoratori avvertono grosse mancanze a livello di cambiamento per ciò che concerne l'organizzazione del lavoro.



La tecnologia se adeguatamente supportata può sviluppare sia le competenze tecniche sia nuove professionalità e può rivoluzionare quindi il modo di lavorare, non solo del singolo lavoratore ma anche delle intere organizzazioni, incoraggiando la nascita di nuove identità professionali e di un nuovo modo di concepire i rapporti con gli utenti.

Altrettanto interessante è notare che chi risponde positivamente (40% del campione) all'item 7 ovvero "chi percepisce che l'organizzazione è attenta allo sviluppo delle competenze necessarie per approcciare adeguatamente al cambiamento" ha valori significativamente positivi anche in tutte le dimensioni del benessere organizzativo.

In pratica, chi ritiene che l'organizzazione è attenta allo sviluppo di competenze innovative con una frequenza medio-alta registra punteggi più alti in tutte i fattori del benessere organizzativo rispetto invece a chi ritiene che la frequenza di attenzione sia molto bassa.

L'*equità organizzativa* aggrega sia la dimensione riferita alla capacità dell'organizzazione di adottare dei criteri trasparenti nella distribuzione di retribuzioni e nei percorsi di carriera (area dell'*e-quità*), sia la dimensione riferita alla capacità di valorizzare il talento dei singoli, attraverso forme di riconoscimento e opportunità di realizzazione e sviluppo professionale (area della valorizzazione).

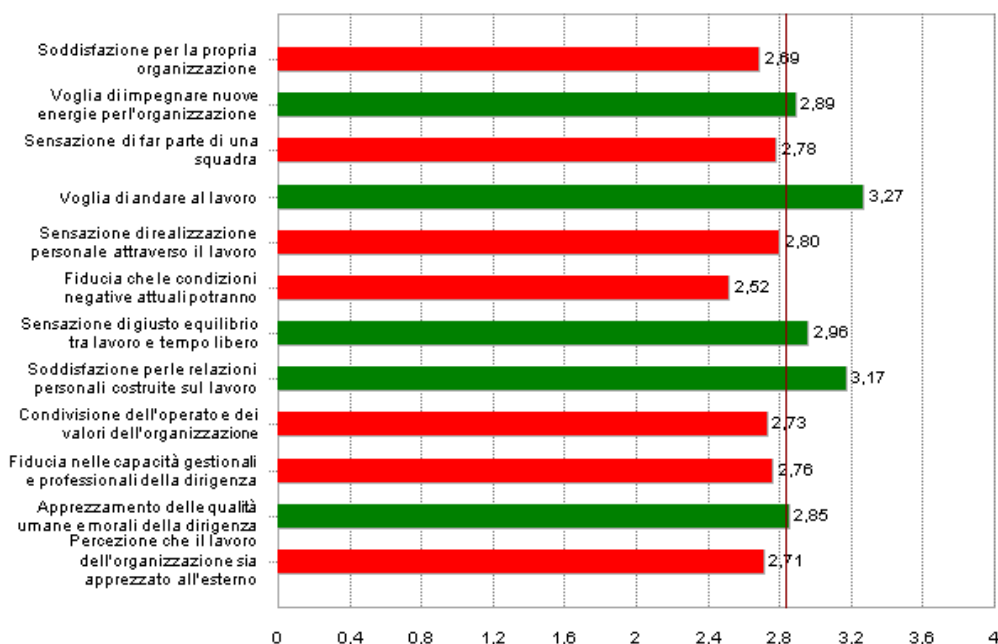
Mentre l'area dell'*equità organizzativa* intesa come distribuzione equa degli incentivi e come possibilità di carriera effettive per tutti rappresenta un'area critica, l'area dell'*equità* intesa come possibilità di migliorare attraverso la formazione e l'attenzione alle professionalità assume caratteri più positivi (42% risponde positivamente).

Il dato riguardante le retribuzioni e gli incentivi trova conferma nelle varie ricerche condotte dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico che mostrano quanto spesso i problemi legati all'*equità organizzativa* sono connessi alle difficoltà dei dirigenti nel dimostrare in modo trasparente la relazione esistente tra premio e prestazione.

Certamente la questione del riconoscimento economico è condizione necessaria per stabilire un rapporto di fiducia tra organizzazione e lavoratori ma abbiamo anche visto come lo scarso senso di riconoscimento espresso dai lavoratori va al di là del legame con l'*equità organizzativa* in senso meramente economico.

L'analisi degli *Indicatori* positivi e di quelli negativi ci aiuta a fotografare il livello di salute organizzativa del Comune di Siracusa.

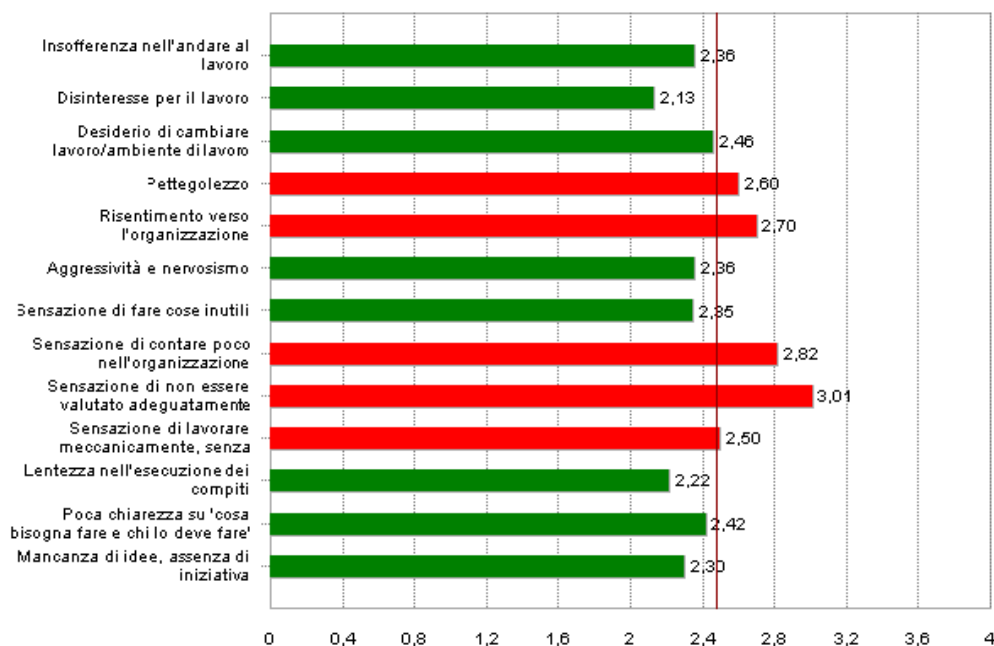
Grafico 4 Indicatori positivi





I dipendenti del Comune mostrano il desiderio di impegnare nuove energie nell'organizzazione, hanno voglia di andare a lavorare e sentono di vivere in equilibrio tra la famiglia e il lavoro, inoltre dichiarano di essere soddisfatti sia delle relazioni che costruiscono sul posto di lavoro sia delle qualità morali ed etiche della dirigenza. Si avverte però una scarsa soddisfazione per la propria organizzazione in cui ciascuno sente di lavorare da solo infatti esiste solo in rari casi la sensazione di far parte di una squadra. Inoltre, scarseggia la condivisione dei valori organizzativi e la fiducia che i momenti negativi possano cambiare portando a miglioramenti.

Grafico 5 Indicatori negativi



La maggior parte dei lavoratori sente di “contare poco” nell'organizzazione, di non essere valorizzato abbastanza e di lavorare in modo meccanico. Alto è il livello di risentimento verso l'organizzazione.

Si registra anche un alto livello di presenza del pettegolezzo, che in qualche modo viene a essere ricollegato alle difficoltà di comunicazione, soprattutto intesa in termini di coerenza e di chiarezza.

Per quanto riguarda la presenza dei disturbi psicofisici non vengono rilevate grandi criticità, anche se molti lavoratori soffrono di mal di testa, insonnia, difficoltà di concentrazione, nervosismo, senso di eccessivo affaticamento, dolori muscolari e articolari.

CONCLUSIONI

In sintesi, possiamo dire che la dimensione strutturale è un'area di miglioramento poiché i lavoratori non sentono di lavorare in un ambiente confortevole né tantomeno sicuro (64%).

Le azioni di miglioramento dovrebbero essere indirizzate verso un adeguamento alla normativa di riferimento. Appare utile sottolineare nuovamente che la valorizzazione dei singoli lavoratori passa anche attraverso la cura degli ambienti di lavoro.

In merito alla dimensione organizzativa i dipendenti del Comune di Siracusa sono soddisfatti per quanto riguarda la scorrevolezza delle informazioni ma per ciò che riguarda la chiarezza degli obiettivi e dei ruoli si nota qualche elemento di criticità.

In particolare, se prendiamo in considerazione l'apertura all'innovazione, i lavoratori riconoscono lo sforzo dell'amministrazione di rendere i servizi tecnologicamente avanzati e adatti agli utenti



ma lamentano la mancanza di attenzione verso lo sviluppo delle competenze innovative necessarie per innovare il modo di lavorare.

La dimensione relazionale rappresenta in generale un punto di forza dell'organizzazione, sia a livello di relazioni orizzontali che di relazioni verticali. Tuttavia, sono proprio le relazioni con la dirigenza a necessitare di qualche azione di miglioramento soprattutto in merito alla possibilità di coinvolgimento del personale nel processo decisionale.

Riguardo la dimensione psicofisica è molto importante il dato riguardante la percezione dello stress. Il 64% del campione accusa alti livelli di stress così come l'81% lamenta un sovraccarico di lavoro, il 66% accusa monotonia e ripetitività, l'85% lamenta una forte assunzione di responsabilità mentre l'80% dichiara un'eccessiva rigidità di norme. In sostanza appare significativa la relazione tra la presenza di alti livelli di stress e la richiesta lavorativa, ma la letteratura sottolinea l'importanza anche di altri fattori nel determinare i livelli di stress come ad esempio l'equità organizzativa, il comfort ambientale e così via.

Da un punto di vista operativo dunque potrebbe essere snellita la burocratizzazione e favorita una gestione variegata dei compiti evitando la monotonia accusata dal 66% dei lavoratori. Lo stress è collegabile anche a quanto prima si sottolineava ovvero alla scarsa chiarezza di obiettivi e di ruoli, ma è anche significativa la relazione tra lo stress e l'equità percepita.

Per ciò che riguarda l'equità percepita dai lavoratori appare chiaro che l'80% dei lavoratori crede che non ci sia né la valorizzazione corretta delle competenze né la distribuzione equa degli incentivi. Il nodo positivo si rivela attorno alle opportunità di sviluppo professionale offerte dall'amministrazione. In generale questo dato coincide a grandi linee con quello proveniente dalla rilevazione realizzata su 100 amministrazioni nell'ambito del progetto Cantieri in cui ben 94 amministrazioni hanno registrato punteggi bassi nell'area in questione.

Rispetto alla soddisfazione lavorativa i dipendenti del Comune di Siracusa appaiono soddisfatti e orgogliosi di appartenere a un'organizzazione che è percepita in modo positivo anche da altre organizzazioni, anche se è presente la sensazione di avere una scarsa importanza organizzativa.

In conclusione, rispetto al 2004 le aree di miglioramento appaiono legate all'area dell'equità, del comfort e della sicurezza ambientale, dello stress e della tipologia di compiti.

D'altra parte però il percorso sviluppato dal Comune di Siracusa, mirato a rendere i lavoratori stessi protagonisti dei cambiamenti, si muove proprio verso questa direzione di miglioramento, testimone è il dato legato al miglioramento dei rapporti verticali e orizzontali in seguito ad un percorso formativo ed esperienziale basato sull'ascolto organizzativo.

Gli sviluppi dello studio sono in corso, infatti sono previsti momenti di confronto con i dipendenti del Comune di Siracusa, atti a individuare strategie di intervento condivise, al fine di facilitare un processo di innovazione e cambiamento dell'intera organizzazione.

Ciò che si propone non è un modello ideale da seguire ma un percorso da adattare e realizzare in base alle esigenze specifiche. Gli sviluppi della ricerca saranno discussi.

BIBLIOGRAFIA

- Avallone, F. & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Bonaretti, M. & Testa, P. (2003). *Persone al lavoro*. Rubbettino Editore Srl.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002). *Quality of work and employment in Europe Issues and challenges*. Luxembourg, Belgium: Office of the Official Publications of the European Community.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.



- Majer, V., Marcato, A., D'Amato, A. (2003). *La dimensione psicosociale del clima Organizzativo*. Milano: Franco Angeli
- Martelli, S. (2003). *Le nuove tecnologie per la pubblica amministrazione*. Università degli studi di Palermo.
- Pedon, A. (2009). *Dizionario di statistica e metodologia per le scienze del comportamento*. Roma: Alpes Editore
- Pelizzoni, B., Testa, P., Minchillo, F., Paplomatas, A., Grandis, R., Stecca, S., Mescia, D. (2005). *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo*. Edizioni Scientifiche Italiane Spa.
- Pelizzoni, B., Minchillo, F., Rinaldi, A., Gaiarin, N. (2007). *I circoli i ascolto organizzativo*. Rubbettino Editore Srl.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica (2004). *Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni*. Gazzetta Ufficiale n. 80 del 5 aprile 2004.
- Quick, J.C., & Tetrick, L.E. (2002). *Handbook of occupational health psychology*. APA: Washington.
- Vecchio, G.M., Fiaschi, S., Pacelli, F., Pacelli, E., Marchese, S. (2010) *Rischio da SLC nell'ambito della promozione del Benessere Organizzativo: risultati di un'indagine effettuata presso una piccola azienda metalmeccanica della provincia di Roma*. Roma.