

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Rimini



Sviluppo e tutela del benessere e della salute organizzativa nelle Aziende Sanitarie

Risultati della Ricerca sul Benessere Organizzativo Percepito nell'AUSL di Rimini

A cura di:

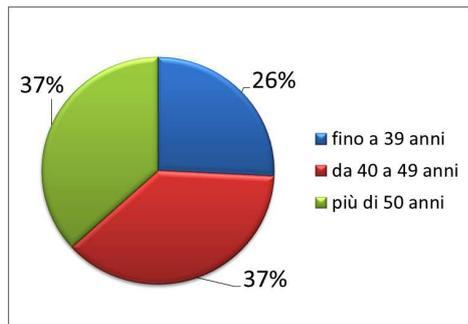
- ◆ **FIASO - Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere**
- ◆ **Azienda USL di Rimini:**
 - **U.O. SPPA - dott. Massimo Delbianco e dott.ssa Elisabetta Rebecchi**
 - **Direttore Programma di Psicologia - dott.ssa Maria Maffia Russo**
 - **Componenti Comitato Unico di Garanzia**

Descrizione del Campione AUSL Rimini

Il personale dell'AUSL di Rimini che ha aderito alla compilazione del questionario on-line sul Benessere Organizzativo Percepito (BOP) è di 795 soggetti su un totale di 3808 dipendenti (tasso di risposta 20,88%).

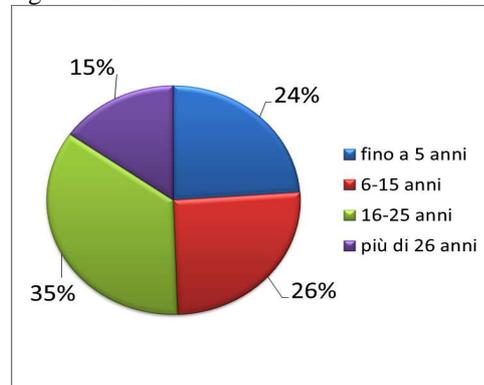
La distribuzione della variabile **età** del campione è compresa tra i 25 e i 64 anni. L'età media è di 45,73 (ds = 8,69). L'età dei partecipanti è stata ricodificata in tre gruppi: fino a 39 anni (n = 205; 25,8%), da 40 a 49 anni (n = 298; 37,5%), e più di 50 anni (n = 292; 36,7%).

Figura n. 1 - Distribuzione dell'età dei partecipanti



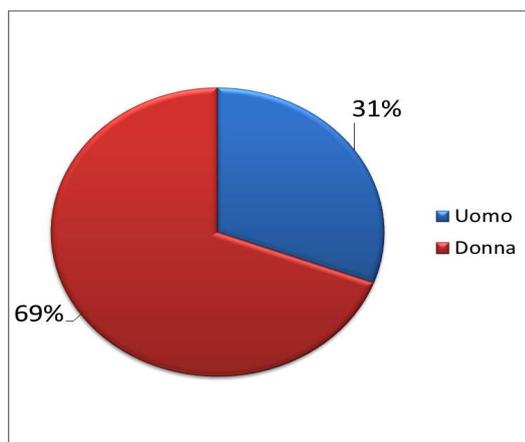
La distribuzione della variabile **anzianità lavorativa** del campione è compresa da zero anni a 38, con una media di 15,07 (ds = 9,97). L'anzianità lavorativa è stata suddivisa in quattro gruppi: fino a cinque anni (n = 190; 23,9%), dai sei ai 15 anni (n = 203; 25,6%), dai 16 ai 25 anni (n = 281; 35,3%), e più di 26 anni (n = 121; 15,2%).

Figura n. 2 - Distribuzione dell'anzianità lavorativa dei partecipanti



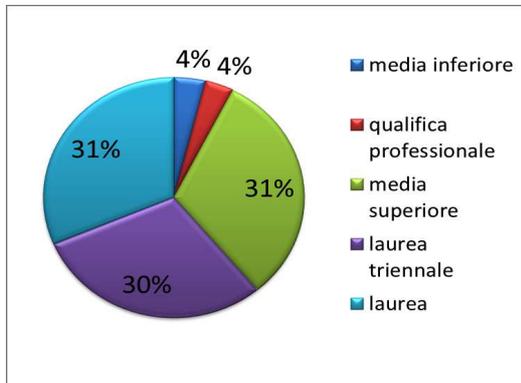
La distribuzione del campione nella variabile **genere** evidenzia n. 551 (69,3%) di dipendenti femmine e n. 244 (30,7%) di dipendenti maschi.

Figura n. 3 - Distribuzione del genere dei partecipanti



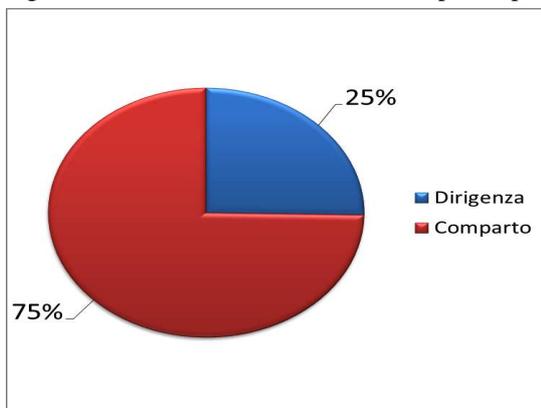
La distribuzione nella variabile **titolo di studio** del campione è così suddivisa: scuola media inferiore o scuola elementare (n = 31; 3,9%), qualifica professionale (n = 28; 3,5%), diploma di maturità (n = 250, 31,5%), laurea triennale (n = 236; 29,7%), laurea magistrale o equivalente (n = 249; 31,4%).

Figura n. 4 - Distribuzione del titolo di studio dei partecipanti



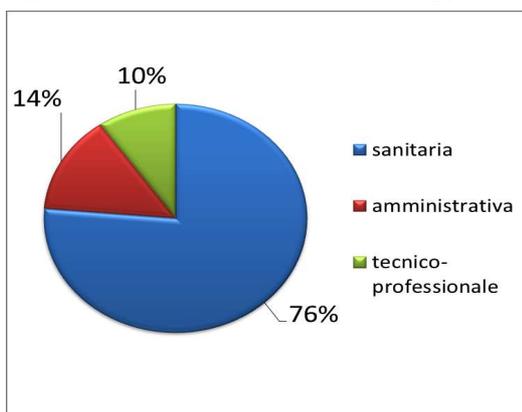
La distribuzione nella variabile **ruolo** del campione evidenzia n. 201 (25,3%) dipendenti che rivestono un ruolo di dirigente e n. 594 (74,7%) dipendenti impiegati nel comparto.

Figura n. 4 - Distribuzione del ruolo dei partecipanti



La dimensione dell'**area di appartenenza** evidenzia che la maggior parte dei partecipanti è strutturato nell'area sanitaria (n = 607; 76,4%). I restanti soggetti prestano servizio nell'area amministrativa (n = 111; 14,0%) e nell'area tecnico-professionale (n = 77; 9,6%).

Figura n. 5 - Distribuzione dell'area di appartenenza dei partecipanti



Risultati del Questionario sul Benessere Organizzativo Percepito (BOP)

Figura n. 6 - Media delle variabili delle dimensioni del Benessere Organizzativo Percepito

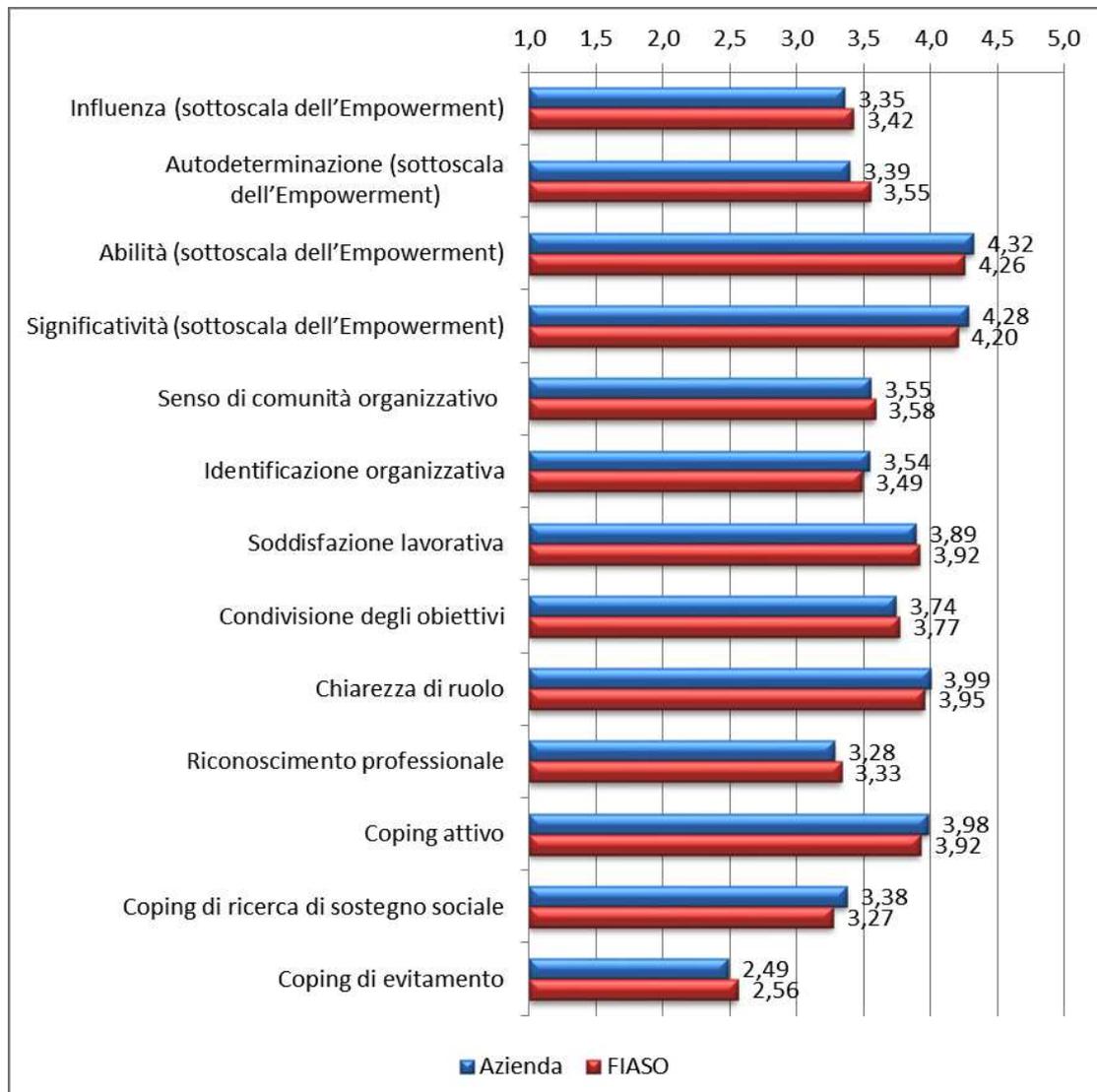


Figura n. 7 - Media del Benessere Psicologico (risposte da 1 a 6)

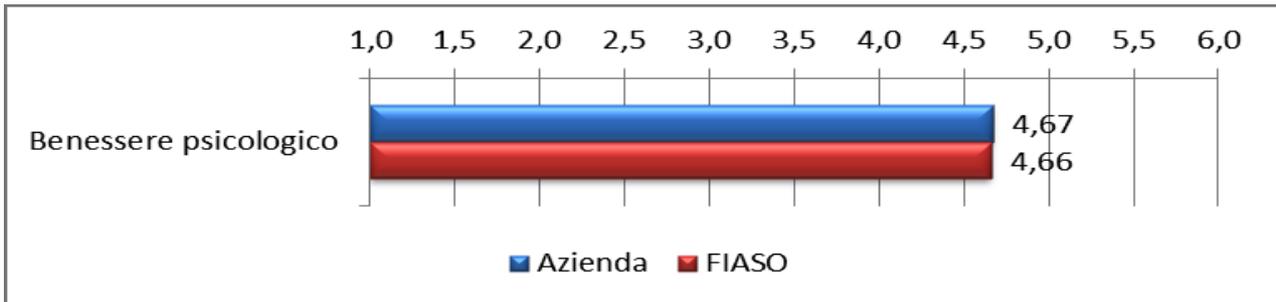
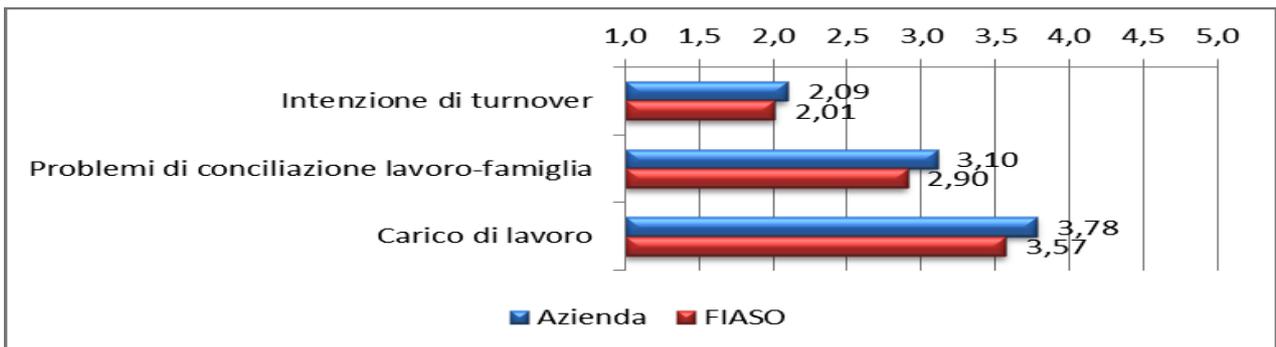


Figura n. 8 - Media delle variabili riguardanti il Disagio Lavorativo



Empowerment

Il costrutto dell'Empowerment ha un particolare significato in relazione al benessere organizzativo, in quanto ha a che fare con la possibilità percepita dalle persone di poter intervenire nei processi di cambiamento delle proprie condizioni di lavoro, e di poter acquisire delle abilità necessarie alla propria affermazione, intesa come interazione con i propri compiti lavorativi. Spreitzer (1995) definisce un modello teorico nel quale individua quattro dimensioni riferite agli stati psicologici soggettivi rispetto al proprio lavoro:

- **Significatività:** è definita come la corrispondenza tra le richieste dei compiti lavorativi e il sistema di valori, credenze e ideali della persona e rappresenta l'importanza che la persona attribuisce a quello che fa. *Il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 4,28 (FIASO 4,20);*
- **Abilità:** è la convinzione di possedere abilità e strumenti necessari per svolgere il lavoro e per farlo adeguatamente. *Il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 4,32 (FIASO 4,26);*
- **Autodeterminazione:** è la sensazione di controllo rispetto al proprio lavoro, di avere libertà d'iniziativa e di possibilità di decidere come organizzare il lavoro in termini di tempo, metodi e intensità. *Il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,39 (FIASO 3,55);*
- **Influenza:** è la convinzione di avere una incidenza sugli esiti operativi ed anche strategici del proprio lavoro. *Il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,35 (FIASO 3,42).*

Senso di comunità

Il costrutto del Senso di comunità descrive la qualità del legame fra le persone e la comunità di appartenenza, sia essa di tipo territoriale (paese, quartiere, comunità locale) sia di natura diversa (riferita a organizzazioni produttive, alla scuola, etc) (McMillan e Chavis, 1986). Questo costrutto è importante per cogliere la qualità dei legami e delle relazioni instaurate nel contesto dell'azienda e

con le diverse sue componenti. Tale interesse nasce anche dalla consapevolezza che le persone trascorrono gran parte della loro vita quotidiana nel luogo di lavoro, e che tale presenza è fonte d'identificazione, appartenenza, costruzione di significati e valori, benessere personale, oltre a fornire risorse e benefici di natura diversa: l'organizzazione lavorativa può giungere a rappresentare per i dipendenti un nucleo organizzatore centrale per la propria esistenza, portando ordine, struttura e significato alla propria vita quotidiana. Recentemente alcuni studi hanno indagato il Senso di comunità organizzativo, riferito alle organizzazioni produttive (es. Burroughs ed Eby, 1998), definendo il costrutto con i seguenti fattori:

- *Senso di appartenenza* (il sentimento di essere parte della comunità, che si accompagna alla percezione di sicurezza e di fiducia che nascono dalla conoscenza reciproca fra i membri);
- *Co-worker support* (il grado d'influenza che il singolo ha sulle attività di gruppo; riguarda la percezione delle opportunità di lavorare con altri, avere un ruolo nei processi decisionali ed esprimere liberamente le proprie idee)
- *Team orientation* (il riconoscimento dei contributi e dei risultati di tutti, la percezione che le attività del gruppo siano importanti)
- *Sicurezza emotiva*

In letteratura il Senso di comunità è risultato favorire il coinvolgimento e la partecipazione sociale e si accompagna ad un maggiore benessere psicologico.

Nella dimensione del Senso di comunità organizzativa il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,55 (FIASO 3,58).

Identificazione Organizzativa

Il costrutto dell'Identificazione Organizzativa coglie la misura in cui i membri dell'Azienda percepiscono tale appartenenza come un elemento che contribuisce positivamente alla propria immagine di sé e al proprio senso d'identità. L'identità è definita convenzionalmente in termini psicologici come *“quella parte del concetto di sé di un individuo che deriva dalla consapevolezza della sua appartenenza a un gruppo sociale, unita al valore e al significato emotivo attribuito a tale appartenenza”* (Tajfel, 1978). L'identificazione organizzativa può essere considerata un processo attraverso il quale gli attori tendono ad associare gli scopi personali a quelli aziendali, vivendo come propri, i successi ed i fallimenti del gruppo al quale appartengono; è il grado di identificazione personale con l'azienda.

Nella dimensione dell'identificazione organizzativa il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,54 (FIASO 3,49)

Soddisfazione lavorativa

Il costrutto della soddisfazione lavorativa rappresenta un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro.

Nella dimensione della Soddisfazione lavorativa il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,89 (FIASO 3,92).

Condivisione degli obiettivi

Questo costrutto è legato al clima organizzativo. Tale dimensione è legata alla concordanza fra le percezioni delle persone, al fatto che le persone in qualche modo avvertono, che nel proprio gruppo di riferimento *“si respira la stessa aria”*. E' l'idea che le persone hanno di trovarsi o meno in una condizione lavorativa non minacciosa, ma supportiva, fa riferimento al grado di coerenza nel gruppo rispetto alla vision, alla possibilità di partecipare e incidere nelle decisioni.

Nella dimensione della Condivisione degli obiettivi il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,74 (FIASO 3,77).

Condizioni lavorative

Il costrutto delle condizioni lavorative è definito da più dimensioni che permettono di indagare la percezione che le persone hanno rispetto alla soddisfazione complessiva della propria posizione lavorativa in relazione alle condizioni del contesto lavorativo, all'intenzione di voler cambiare lavoro e alla eventuale presenza di problematiche di conciliazione lavoro-famiglia.

- Chiarezza di ruolo: *il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,99 (FIASO 3,95);*
- Riconoscimento professionale: *il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,28 (FIASO 3,33);*
- Intenzione di turnover: *il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 2,09 (FIASO 2,01) all'intenzione di cambiare ambito lavorativo o chiedere un trasferimento;*
- Problemi di conciliazione lavoro-famiglia: *il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,10 (FIASO 2,90);*
- Carico lavorativo: *il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,78 (FIASO 3,57).*

La dimensione delle Condizioni lavorative misura il livello di **DISAGIO LAVORATIVO**; nello specifico le variabili dell'intenzione di turnover, i problemi di conciliazione lavoro-famiglia e il carico lavorativo.

Il **Coping** è un costrutto che riguarda le modalità e le strategie che le persone adottano nell'affrontare le situazioni di vita quotidiana, i piccoli e grandi problemi di ogni giorno, nei diversi contesti di vita, di lavoro e di tempo libero. La letteratura ha distinto tre macrocategorie:

- Coping attivo (strategie attive volte alla ricerca di soluzioni): *il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,98 (FIASO 3,92);*
- Coping di evitamento/passive (strategie consistenti nell'evitare i problemi dedicandosi ad altro): *il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 2,49 (FIASO 2,56);*
- Coping di ricerca di sostegno sociale (strategie nella ricerca di aiuto e sostegno presso altre persone): *il campione dell'AUSL di Rimini evidenzia un punteggio medio di 3,38 (FIASO 3,27).*

Benessere Psicosociale

Inoltre è stata effettuata una valutazione del Benessere Psicosociale al fine di analizzare quanto esso sia influenzato dalla qualità della vita lavorativa e dal contesto di lavoro. Una aspettativa generale è che una migliore qualità del rapporto con l'Azienda si accompagni anche ad un migliore inserimento nel contesto di vita e che entrambi gli aspetti favoriscano il benessere personale e sociale. Si può ipotizzare inoltre che la qualità del rapporto con l'Azienda trovi riscontro anche nel grado di adesione agli obiettivi aziendali e alle intenzioni di turnover. Il benessere in questo caso è inteso come la percezione soggettiva di "buon funzionamento psichico", di equilibrio e armonia rispetto alle proprie emozioni ed ai propri vissuti. Si tratta di un senso di benessere personale riferito alla propria condizione.

La dimensione del Benessere Psicosociale misura il livello di **BENESSERE PSICOLOGICO**.

Il campione dell'AUSL di Rimini riporta un punteggio medio alla dimensione del benessere psicologico di 4,67 (FIASO 4,66) che corrisponde ad un buon livello di benessere psicosociale (il punteggio massimo della scala è 6 che corrisponde ad "alto benessere").

Valutazione dei risultati significativi del campione dell'AUSL di Rimini rispetto alle variabili socio-demografiche

Genere

Il genere femminile riporta minori punteggi nelle dimensioni dell'Abilità (sottoscala dell'Empowerment) ($p = 0,018$), Influenza (sottoscala dell'Empowerment) ($p = 0,026$) e Chiarezza di ruolo ($p = 0,004$) rispetto al genere maschile.

Figura n. 9 - Differenze di genere sulle variabili Abilità (sottoscala dell'Empowerment) e Influenza (sottoscala dell'Empowerment)

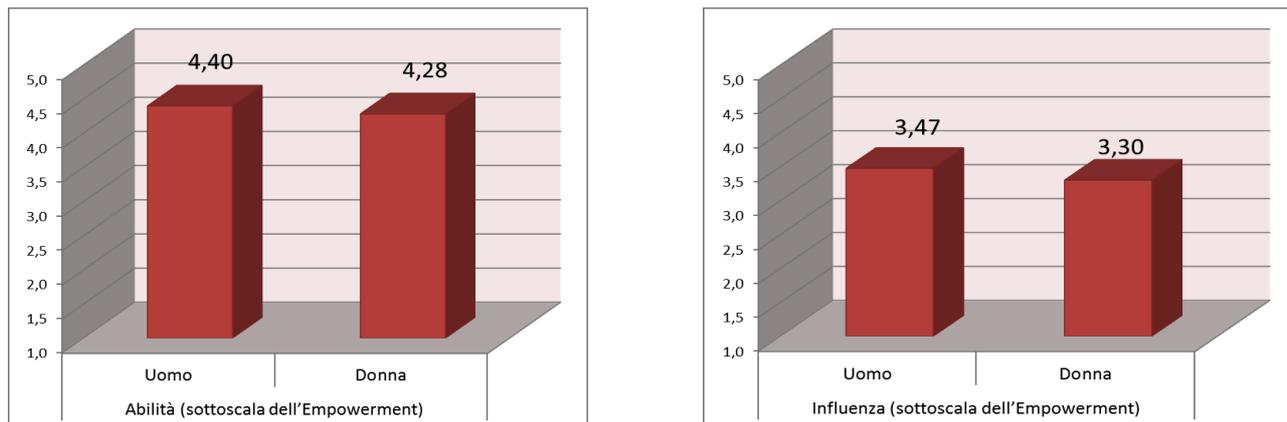
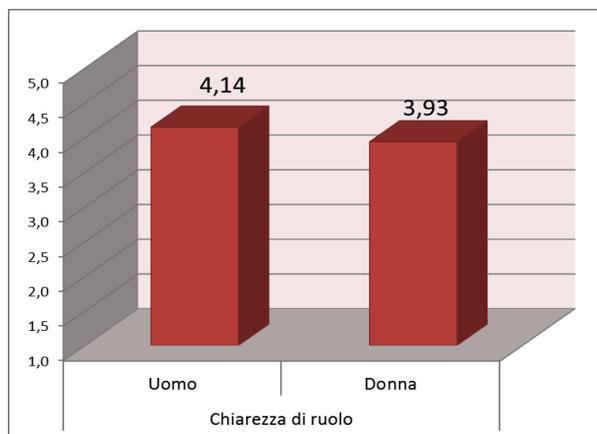


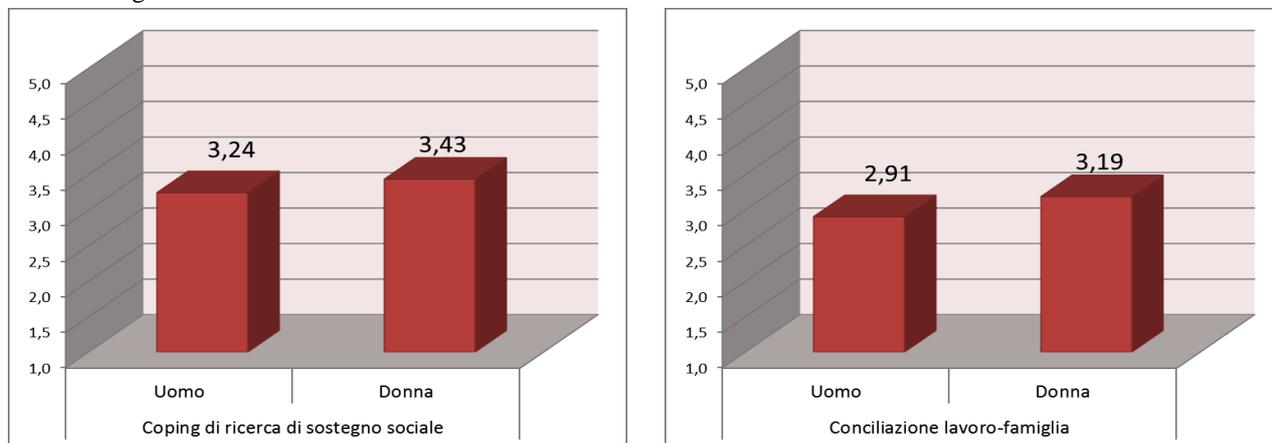
Figura n. 10 - Differenze di genere sulla variabile Chiarezza di ruolo



Si evidenzia nel genere femminile una minor percezione delle proprie abilità nello svolgere adeguatamente il proprio lavoro, una minor influenza sugli esiti strategici, amministrativi ed operativi del proprio lavoro, e una minor chiarezza di ruolo rispetto al genere maschile.

Il genere femminile riporta maggiori punteggi nelle dimensioni di Coping di ricerca sostegno sociale ($p = 0,024$) e Problemi di conciliazione lavoro-famiglia ($p = 0,002$).

Figura n. 11 - Differenze di genere sulle variabili Coping di ricerca di sostegno sociale e Problemi di conciliazione lavoro-famiglia

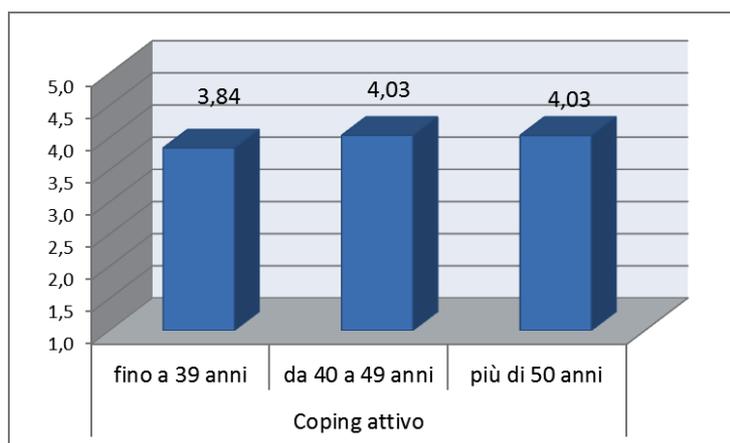


Si evidenzia nel genere femminile una maggiore attivazione di strategie di coping nella ricerca di aiuto nel sostegno sociale per affrontare le problematiche lavorative. Inoltre il genere femminile risente maggiormente delle problematiche legate alla conciliazione tra tempi di vita e tempi lavoro.

Età

L'unica variabile in cui si sono trovate delle differenze significative è la dimensione del Coping attivo. Nello specifico, coloro che hanno meno di 39 anni riportano un punteggio più basso rispetto agli altri partecipanti ($p = 0,007$).

Figura n. 12 - Differenze di età sulla variabile Coping attivo

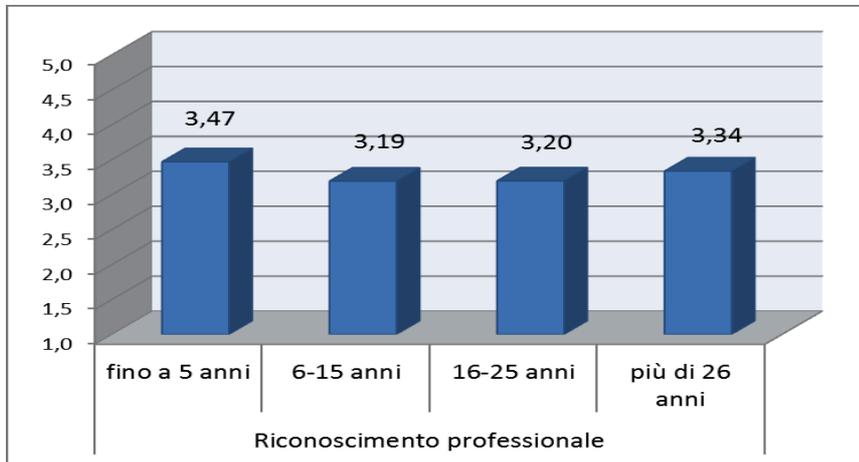


Il dato evidenzia che i dipendenti che hanno una età inferiore ai 39 anni attinge in forma minore a strategie di coping attivo al fine di fronteggiare una situazione difficile rispetto agli altri dipendenti più anziani e più esperti dell'organizzazione lavorativa.

Anzianità lavorativa

L'unica variabile significativa è nella dimensione del Riconoscimento professionale. Il riconoscimento professionale è minore in chi ha dai 6 ai 25 anni di anzianità lavorativa rispetto a chi ne ha meno di 5 ($p = 0,027$).

Figura n. 13 - Differenze di anzianità lavorativa sulla variabile Riconoscimento professionale



Il campione evidenzia una maggiore percezione di riconoscimento professionale nei primi 5 anni di attività lavorativa rispetto al crescere dell'anzianità lavorativa (6-25 anni).

Titolo di studio

Per quanto concerne il titolo di studio sono state riscontrate differenze significative nelle dimensioni dell'Identificazione organizzativa e della Chiarezza di ruolo. Nello specifico chi ha conseguito una laurea triennale riporta minori punteggi alla dimensione Identificazione organizzativa rispetto a chi possiede una laurea ($p = 0,035$).

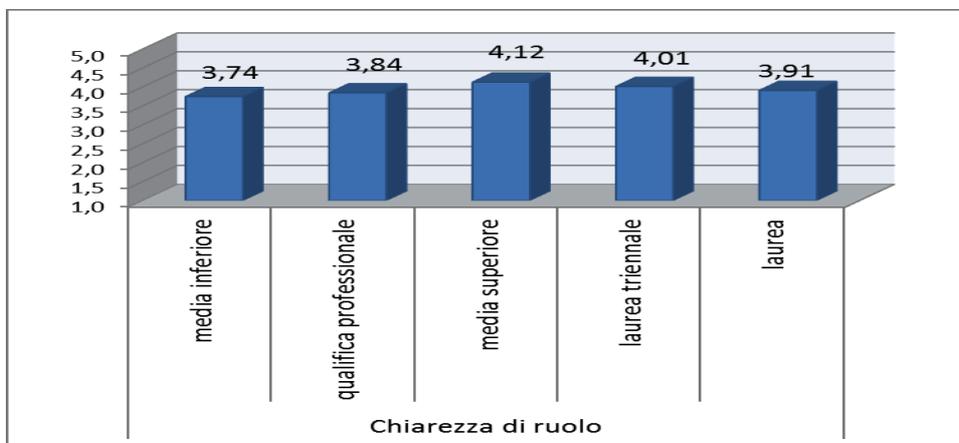
Figura n. 14 - Differenze legate al titolo di studio sulla variabile Identificazione organizzativa



I dipendenti laureati evidenziano una maggiore percezione di identificazione personale con l'azienda rispetto ai dipendenti che hanno conseguito una laurea triennale.

Chi ha conseguito un diploma di scuola media superiore riporta maggiori punteggi nella dimensione della Chiarezza di ruolo rispetto a chi possiede un diploma di scuola media inferiore ($p = 0,045$).

Figura n. 15 - Differenze legate al titolo di studio sulla variabile Chiarezza di ruolo



I dipendenti che hanno il diploma di scuola media superiore evidenziano una maggiore chiarezza del proprio ruolo lavorativo rispetto ai dipendenti che hanno il diploma di scuola media inferiore.

Tipologia di contratto

La dirigenza riporta maggiori punteggi rispetto al comparto per le dimensioni dell'Identificazione organizzativa ($p = 0,043$), della Significatività (sottoscala dell'Empowerment) ($p = 0,035$), del Riconoscimento professionale ($p = 0,032$), e le Problematiche legate alla conciliazione lavoro-vita ($p = 0,000$).

Figura n. 16 - Differenze legate al tipo di contratto sulle variabili Identificazione organizzativa e Significatività (sottoscala dell'Empowerment)

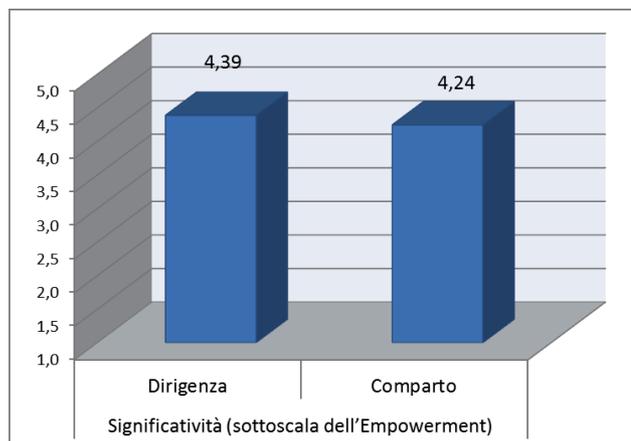
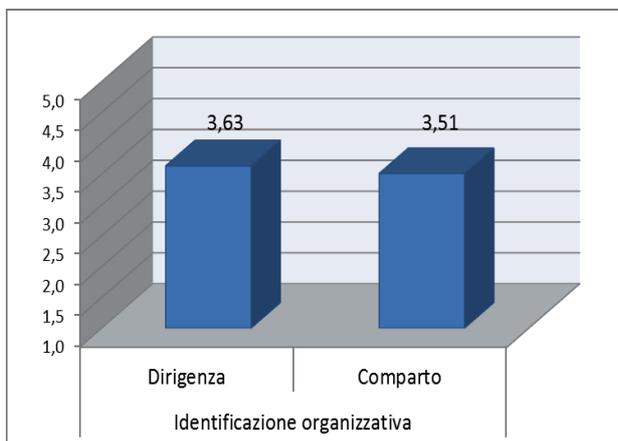
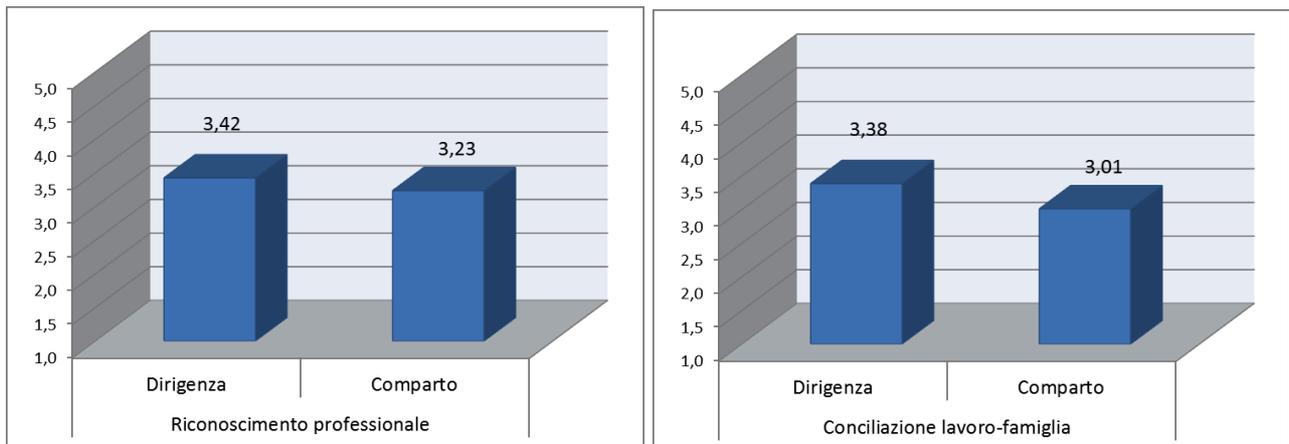


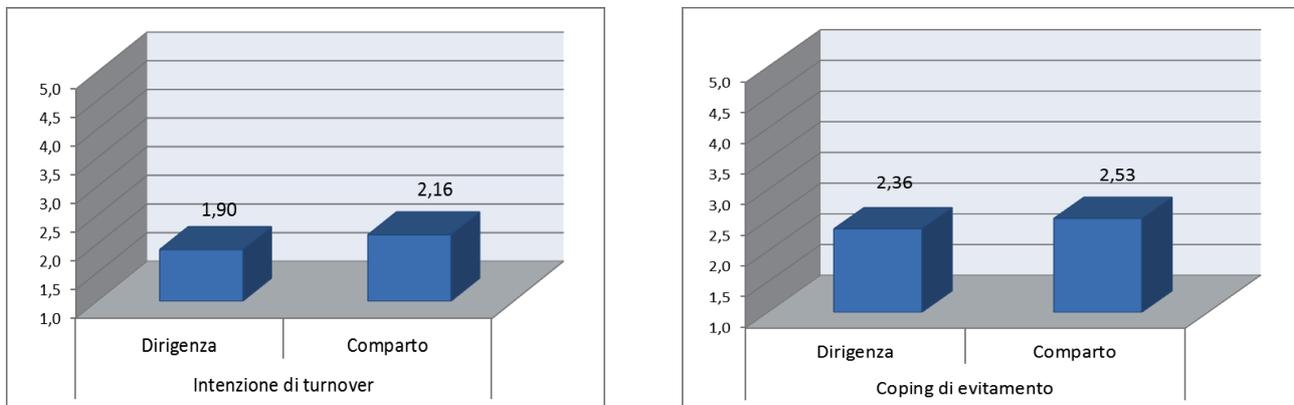
Figura n. 17 - Differenze legate al tipo di contratto sulle variabili Riconoscimento professionale e Problemi di conciliazione lavoro-famiglia



La dirigenza manifesta un maggiore grado di identificazione personale con l'organizzazione, percepisce un maggiore significato al valore del proprio lavoro, percepisce un maggiore riconoscimento professionale da parte dell'azienda e risente maggiormente delle problematiche legate alla conciliazione tempi di vita e tempi lavoro.

La dirigenza riporta minori punteggi rispetto al comparto per le dimensioni dell'Intenzione di turnover ($p = 0,019$) e Coping di evitamento ($p = 0,026$).

Figura n. 18 - Differenze legate al tipo di contratto sulle variabili Intenzione di turnover e Coping di evitamento



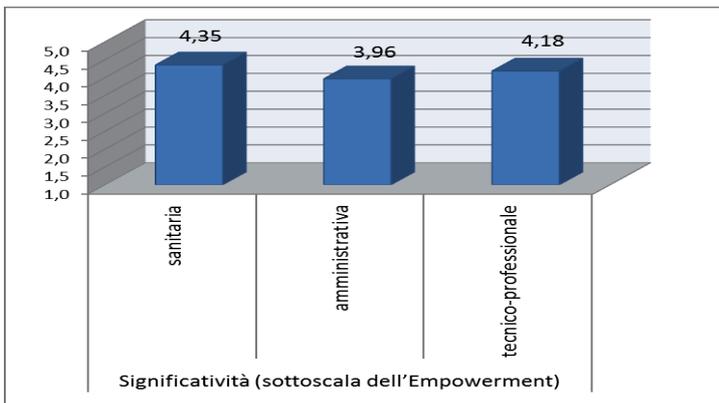
La dirigenza evidenzia una minor intenzione di voler cambiare ambito lavorativo o chiedere un trasferimento e percepisce una maggiore capacità di gestire le situazioni difficili in ambito lavorativo senza avvalersi di strategie difensive di evitamento.

Ruolo

Per ciò che concerne il ruolo, sia esso di tipo sanitario, amministrativo o tecnico-professionale, differenze significative sono state riscontrate nelle seguenti dimensioni: Significatività (sottoscala dell'Empowerment), Coping di ricerca di sostegno sociale, Chiarezza di ruolo, e Problemi di conciliazione lavoro-famiglia.

Chi lavora nell'area amministrativa riporta minori punteggi di Significatività (sottoscala dell'Empowerment) ($p = 0,000$) rispetto a chi lavora nell'area sanitaria.

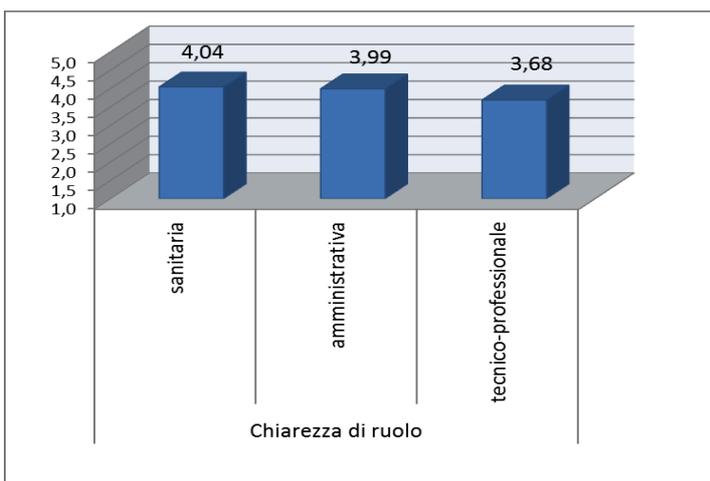
Figura n. 19 - Differenze legate al ruolo sulla variabile Significatività



Il dato evidenzia che il personale amministrativo percepisce in forma minore l'importanza del proprio lavoro per l'azienda rispetto al personale sanitario.

Chi lavora nell'area tecnico-professionale riporta minori punteggi di Chiarezza di ruolo ($p = 0,008$) rispetto agli altri partecipanti.

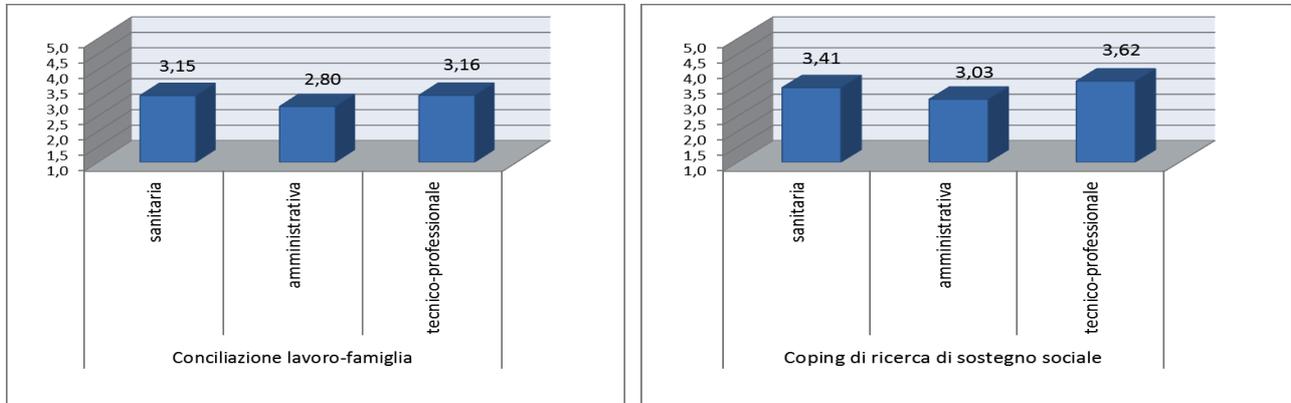
Figura n. 20 - Differenze legate al ruolo sulla variabile Chiarezza di ruolo



Il dato evidenzia che il personale tecnico-professionale percepisce una minor chiarezza del ruolo professionale rispetto al personale sanitario e amministrativo.

Chi lavora nell'area amministrativa riporta minori punteggi di Problemi di conciliazione lavorofamiglia ($p = 0,017$) e di Coping di ricerca di sostegno sociale ($p = 0,000$) rispetto agli altri partecipanti.

Figura n. 21 - Differenze legate al ruolo sulle variabili Problemi di conciliazione lavoro-famiglia e Coping di ricerca di sostegno sociale



Il dato evidenzia che il personale amministrativo risente in forma minore delle problematiche legate alla conciliazione tempi di vita e tempi lavoro e che ricorre in forma minore a strategie di aiuto e nella ricerca di sostegno sociale per affrontare le problematiche lavorative rispetto al personale sanitario e tecnico-professionale.

DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Dall'analisi dei risultati emersi dalla ricerca sul Benessere Organizzativo nel personale dell'AUSL di Rimini sulla base dei dati generali di FIASO si può rilevare che:

- Gli operatori dell'Azienda manifestano una discreta percezione di identificazione personale con l'azienda (*Identificazione organizzativa*);
- Il personale dell'AUSL di Rimini riporta una maggiore percezione sulla convinzione di possedere abilità professionali e strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro e una buona rappresentazione sull'importanza che attribuisce al proprio operato (*Abilità e Significatività*), manifestando una buona percezione delle proprie competenze;
- Il personale dell'AUSL di Rimini evidenzia una minore percezione di controllo rispetto al proprio lavoro, alla libertà d'iniziativa e alla possibilità di decidere come organizzare il lavoro in termini di tempo, metodi ed intensità (*Autodeterminazione*), insieme all'autoconvinzione di avere una bassa incidenza sugli esiti operativi ed anche strategici del proprio lavoro (*Influenza*);
- Il personale dell'AUSL di Rimini manifesta una buona chiarezza del proprio ruolo in ambito lavorativo (*Chiarezza di ruolo*), riporta la percezione di minore riconoscimento dalla organizzazione nella propria professionalità (*Riconoscimento lavorativo*);
- Il campione attinge alle strategie di coping per far fronte alle problematiche in ambito lavorativo evitando l'utilizzo di meccanismi di difesa di evitamento (*Coping attivo; Coping di evitamento*);
- Il campione evidenzia la percezione di disagio lavorativo nel carico di lavoro (*Carico lavorativo*) e nella gestione delle problematiche relative alla conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro (*Problemi di conciliazione lavoro-famiglia*).

Dall'analisi dei risultati socio-demografici del campione degli operatori dell'Azienda USL di Rimini si evince che:

1) Genere

Il genere femminile riferisce una minor percezione delle proprie abilità nello svolgere adeguatamente il proprio lavoro, una minor influenza sugli esiti strategici, amministrativi ed operativi del proprio lavoro, e una minor chiarezza di ruolo rispetto al genere maschile.

Il genere femminile attinge in modo maggiore a strategie di coping nella ricerca di aiuto nel sostegno sociale per affrontare le problematiche lavorative.

Inoltre il genere femminile risente maggiormente delle problematiche legate alla conciliazione tra tempi di vita e tempi lavoro.

2) Età

Il personale che ha una età inferiore ai 39 anni attinge in forma minore a strategie di coping attivo al fine di fronteggiare una situazione difficile rispetto agli altri dipendenti più anziani e più esperti dell'organizzazione lavorativa.

3) Anzianità lavorativa

E' maggiore la percezione del riconoscimento professionale nei primi 5 anni di attività lavorativa rispetto ai alla fascia di anzianità lavorativa che va dai 6 ai 25 anni.

4) Titolo di studio

I dipendenti laureati manifestano una maggiore percezione di identificazione personale con l'azienda rispetto ai dipendenti che hanno conseguito una laurea triennale.

5) Tipologia di contratto

La dirigenza riferisce un maggior grado di identificazione personale con l'organizzazione, percepisce un maggiore significato al valore del proprio lavoro e un maggiore riconoscimento professionale da parte dell'azienda, risentendo maggiormente delle problematiche legate alla conciliazione tempi di vita e tempi lavoro.

La dirigenza evidenzia una minor intenzione di voler cambiare ambito lavorativo o chiedere un trasferimento e percepisce una maggiore capacità di gestire le situazioni difficili in ambito lavorativo senza avvalersi di strategie difensive di evitamento.

6) Ruolo

Il personale amministrativo manifesta in forma minore l'importanza del proprio lavoro per l'azienda rispetto al personale sanitario; il personale tecnico-professionale percepisce una minor chiarezza del ruolo professionale rispetto al personale sanitario e amministrativo; il personale amministrativo risente in forma minore delle problematiche legate alla conciliazione tempi di vita e tempi lavoro e ricorre in forma minore a strategie di aiuto e nella ricerca di sostegno sociale per affrontare le problematiche lavorative rispetto al personale sanitario e tecnico-professionale.

Riferimenti bibliografici

- Amirkhan, J. H. (1990). A factor analytically derived measure of coping: The Coping Strategy Indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1066-1074.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1994). *The Team Climate Inventory. Manual and Users' Guide*, Assessment Services for Employment, NFER-Nelson, Windsor, U.K.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998), Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26: 509-532.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 272-299.
- Keyes, C.L.M., Wissing, M., Potgieter, J.P., Temane, M., Kruger, A., & van Rooy, S. (2008). Evaluation of the mental health continuum-short form (MHC-SF) in Setswana-speaking South Africans. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 15(3), 181-192.
- Lamers, S.M.A., Westerhof, G.J., Bohlmeijer, E.T., ten Klooster, P.M., Keyes C.L.M. (2011). Evaluating the psychometric properties of the Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF). *Journal of Clinical Psychology*, 67, 99-110.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Pietrantonio, L., & Prati, G. (2008). Empowerment psicologico: contributo alla validazione italiana della scala di Spreitzer. *Risorsa Uomo*, 14(3), 325-338.
- Ragazzoni P, Baiardi P, Zotti AM, Anderson N, West M. (2002). Italian validation of the Team Climate Inventory: a measure of team climate for innovation. *Journal of Managerial Psychology*; 17: 325-336.
- Spreitzer, G. H. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.