

# Misurazione della soddisfazione lavorativa in un gruppo di infermieri ospedalieri

Francesco Bazzurri, Vanessa Tittarelli\*

Questo studio, basato su una survey validata per analizzare il benessere organizzativo, è stato applicato per la prima volta a un gruppo di infermieri ospedalieri. L'analisi dei dati ha preso in considerazione variabili come età, sesso, luogo di lavoro, anni di servizio e livello accademico raggiunto. I risultati hanno evidenziato differenze significative tra i vari gruppi, in base ai criteri scelti. Tuttavia, sono emersi anche numerosi punti di convergenza tra i partecipanti, suggerendo che, nonostante le differenze, esistano fattori comuni che influenzano il benessere organizzativo all'interno della popolazione studiata. Questi elementi sono cruciali per individuare interventi mirati e migliorare il supporto agli infermieri, rafforzando il sistema sanitario e il loro impegno professionale.

**Parole chiave:** soddisfazione lavorativa, benessere lavorativo, stress lavorativo, infermiere, ospedale, lavoro.

## Job Satisfaction Measurement in a Group of Hospital Nurses

*This study, based on a validated survey to analyze organizational well-being,*

\* Francesco Bazzurri, Usl Umbria 1. Corresponding author, e-mail: bazzurrifrancesco@gmail.com.  
Vanessa Tittarelli, Usl Umbria 1.

*was applied for the first time to a group of hospital nurses. The data analysis took into account variables such as age, gender, workplace, years of service, and academic level achieved. The results highlighted significant differences between the various groups based on the selected criteria. However, numerous points of convergence also emerged among the participants, suggesting that, despite the differences, there are common factors influencing organizational well-being within the studied population. These elements are crucial for identifying targeted interventions and improving support for nurses, strengthening the healthcare system and their professional commitment.*

**Keywords:** job satisfaction, workplace well-being, work-related stress, nurse, hospital, work.

Articolo sottomesso: 11/01/2025, accettato: 28/11/2025

## 1. Introduzione

L'importanza della soddisfazione lavorativa come elemento chiave per il benessere individuale e organizzativo è un argomento che ha catturato l'attenzione di studiosi e professionisti

## S O M M A R I O

1. Introduzione
2. Questionario di valutazione
3. Analisi dei dati
4. Risultati e principali conclusioni

sin dagli anni Trenta del secolo scorso. Cominciando da George Elton Mayo (1933), a cui risultò evidente l'importanza del fattore umano nei processi produttivi e delle relazioni fra le persone, pari o superiori, in ambito aziendale. Benché non diretto, si può scorgere uno stretto rapporto tra le scoperte di Mayo e la concettualizzazione, di pochi anni successiva, del "clima organizzativo" da parte di Lewin, Lippit & White (1939), che ne fornirono anche strumenti di misurazione e uno schema concettuale per le ricerche, perfezionato da Lewin (1951), che lo definì come funzione dell'interazione fra la persona e l'ambiente organizzativo. Fu poi Argyris (1958) a ridefinire operativamente il concetto di "clima organizzativo" in termini di bisogni, valori, personalità dei lavoratori in rapporto con le politiche organizzative aziendali. Le implicazioni di questo fenomeno si estendono non solo alla qualità della vita lavorativa, ma anche a variabili cruciali come la produttività, il turnover e il benessere psicologico dei dipendenti. In un contesto socio-economico sempre più complesso e interconnesso, la comprensione delle dinamiche che influenzano la soddisfazione lavorativa assume un ruolo strategico, soprattutto per le organizzazioni che desiderano attrarre e mantenere talenti, nonché promuovere un ambiente lavorativo positivo e inclusivo. In Italia, il tema della soddisfazione lavorativa è particolarmente rilevante per via delle specificità culturali e organizzative che caratterizzano il mercato del lavoro. Nonostante la ricca tradizione di studi in questo ambito, emerge una lacuna significativa: la carenza di strumenti psicometrici progettati specificamente per il contesto italiano. Questa mancanza rap-

presenta un ostacolo per la comprensione accurata delle dinamiche lavorative locali e limita le possibilità di intervento mirato. Il presente studio si colloca all'interno di un quadro teorico consolidato, che distingue tra due approcci principali alla misurazione della soddisfazione lavorativa: l'approccio globale e quello per sfaccettature. Mentre il primo considera la soddisfazione complessiva rispetto al lavoro, il secondo si focalizza su aspetti specifici come le relazioni interpersonali, le condizioni di lavoro, le opportunità di crescita e la retribuzione. Entrambi gli approcci offrono contributi importanti, ma è nell'integrazione di queste prospettive che si possono ottenere risultati più completi e utili per le pratiche organizzative. Il questionario scelto è stato somministrato in un contesto ospedaliero coinvolgendo un gruppo di infermieri operanti in unità operative di tipo ospedaliero. I dati raccolti hanno permesso di analizzare in dettaglio le dimensioni della soddisfazione lavorativa, mettendo in luce aree di forza e criticità. Per esempio, è emerso che, mentre molti infermieri si dichiarano soddisfatti delle opportunità di sviluppo professionale e delle relazioni con i colleghi, persistono insoddisfazioni significative riguardo alla retribuzione e al riconoscimento dei risultati. Questi dati offrono spunti preziosi per interventi mirati volti a migliorare il benessere lavorativo e la qualità dell'ambiente di lavoro. Il presente lavoro rappresenta un contributo significativo per la ricerca e la pratica nel campo della soddisfazione lavorativa. La creazione di uno strumento psicometrico adattato al contesto italiano colma una lacuna importante nella letteratura e offre una base solida per futuri studi e inter-

venti. Inoltre, l'approccio multidimensionale adottato consente una comprensione approfondita e sfaccettata del fenomeno, facilitando l'individuazione di aree critiche e la pianificazione di strategie di miglioramento. Si auspica che questo strumento possa essere utilizzato in una vasta gamma di contesti organizzativi, contribuendo non solo alla crescita della conoscenza scientifica, ma anche al benessere e alla soddisfazione dei lavoratori italiani.

## 2. Questionario di valutazione

Il questionario utilizzato è stato creato da Faraci & Valenti nel 2016. È uno strumento multidimensionale per la misurazione della soddisfazione lavorativa studiato su più categorie di lavoratori di realtà private, pubbliche ed enti locali, anche se nessuno di ambito sanitario, specificamente ideato per il contesto culturale italiano. È suddiviso in sei fattori principali: sviluppo professionale e utilizzo delle proprie capacità, guadagni economici, condizioni di lavoro, utilità del proprio lavoro, relazioni con i colleghi e riconoscimento dei risultati raggruppati in 27 item. Le sei dimensioni identificate permettono di analizzare con profondità la complessità della soddisfazione lavorativa. Gli autori sottolineano come queste dimensioni, sebbene collegate, siano relativamente indipendenti, permettendo una comprensione approfondita e sfaccettata della soddisfazione lavorativa. Per esempio, un lavoratore potrebbe essere soddisfatto delle proprie condizioni di lavoro ma sentirsi sottovalutato in termini di riconoscimento. Questo tipo di analisi è particolarmente utile per identificare aree critiche su cui intervenire. Gli autori ribadiscono l'importanza di mantenere una visione multi-

dimensionale anche nel processo di analisi dei dati. La segmentazione dei risultati in sei aree consente di comprendere come fattori diversi possano influenzare la percezione complessiva della soddisfazione lavorativa. Inoltre, attraverso il confronto con dati esterni, come benchmark di settore o risultati storici dell'azienda, le organizzazioni possono valutare in modo più preciso l'efficacia delle loro politiche di gestione del personale. Grazie alla sua struttura flessibile, il questionario può essere adattato a diverse realtà lavorative, rendendolo un punto di riferimento per la ricerca e la pratica nel campo del benessere organizzativo. La prospettiva di utilizzo combinato con altre metodologie di indagine e strumenti di valutazione rende lo strumento estremamente versatile, capace di supportare decisioni strategiche per il miglioramento delle condizioni lavorative e il benessere generale.

## 3. Analisi dei dati

Il test è stato somministrato tra il 1° e il 31 marzo 2024 a infermieri operanti in un Ospedale di Base che raccoglie un bacino di circa 60.000 persone con 52 posti letto, nelle vicinanze di 2 ospedali DEA di 1° Livello e 1 DEA di 2° livello. Il criterio di inclusione ha previsto la scelta degli infermieri assegnati a unità operative di tipo ospedaliero, escludendo quelli operanti nelle realtà territoriali o in strutture non ospedaliere. Prima della somministrazione del test, è stata avviata una campagna informativa di 7 giorni, durante la quale le coordinatrici del nosocomio sono state avvisate della somministrazione del questionario e invitate a diffondere ampiamente la notizia tra i dipendenti oralmente e attraverso la e-mail aziendale.

Il questionario è stato inviato tramite e-mail aziendale agli infermieri selezionati. È stato concesso un mese di tempo per la compilazione. Su un totale di 87 infermieri, sono stati ricevuti 28 questionari compilati. Le risposte sono state raccolte attraverso un link diretto su Google Forms per garantire l'anonimato e

successivamente elaborati con Microsoft Excel. I dati sono stati rappresentati tramite tabelle e sono espressi in percentuali.

L'analisi dei dati inizialmente ha preso in considerazione la sommatoria dei dati ricevuti suddividendoli esclusivamente in maniera grafica secondo le sei dimensioni delineate dal test.

**Tab. 1** – Dati generali

|                                     | Statistica (%) |
|-------------------------------------|----------------|
| Totale professionisti coinvolti     | 100%           |
| ETÀ                                 |                |
| < 30                                | 7,14%          |
| 30-40                               | 28,57%         |
| 41-50                               | 17,86%         |
| > 50                                | 46,43%         |
| SESSO                               |                |
| Femmina                             | 82,14%         |
| Maschio                             | 17,86%         |
| ANNI DI SERVIZIO                    |                |
| < 5                                 | 10,71%         |
| 5-10                                | 28,57%         |
| 11-15                               | 10,71%         |
| 16-20                               | 7,14%          |
| > 20                                | 42,86%         |
| TITOLO DI STUDIO                    |                |
| Diploma regionale                   | 28,57%         |
| Diploma regionale Master 1° livello | 7,14%          |
| Laurea triennale                    | 28,57%         |
| Laurea magistrale                   | 7,14%          |
| Laurea triennale Master 1° livello  | 21,43%         |
| Master 1° livello Laurea Magistrale | 7,14%          |
| U.O. DI APPARTENENZA                |                |
| Medicina                            | 42,86%         |
| Nefrologia e dialisi                | 7,14%          |
| Pronto Soccorso                     | 7,14%          |
| Poliambulatori                      | 21,43%         |
| Blocco operatorio                   | 10,71%         |
| Chirurgia (week e day surgery)      | 10,71%         |



La Tab. 2 evidenzia la dimensione relativa allo “sviluppo professionale e utilizzo delle proprie capacità”. Dall’analisi emerge chiaramente che una parte significativa degli intervistati è soddisfatta delle opportunità offerte dal lavoro per accrescere conoscenze e abilità. Seppur in misura inferiore, ma comunque rilevante, il livello di soddisfazione riguardo all’uso delle competenze professionali precedentemente acquisite risulta essere anch’esso positivo.

La Tab. 3 analizza la dimensione dei “guadagni economici”. La quasi totalità degli intervistati ritiene che lo stipendio non sia soddisfacente, sia dal punto di vista economico sia in relazione al merito. Tuttavia, solo una

parte ritiene che dovrebbero guadagnare di più. È importante sottolineare che, sebbene il salario venga percepito come insufficiente, non esistono disparità di genere o differenze legate a fattori come il genere: tutti, a parità di ruolo, guadagnano la stessa cifra. Una larga parte degli intervistati non ha difficoltà a vivere con l’attuale stipendio, ma sono molti di più quelli che ritengono che l’importo non sia sufficiente.

Le “condizioni di lavoro” visibili in Tab. 4 mostrano che molti sono soddisfatti dell’ambiente di lavoro. Quota che diminuisce sensibilmente circa la disponibilità di strumenti e la loro pulizia. Si può notare anche che ci

**Tab. 2** – Sviluppo professionale e utilizzo delle proprie capacità

|                                                                                  | Completamente<br>in disaccordo | In disaccordo | D’accordo | Completamente<br>d’accordo |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|-----------|----------------------------|
| Posso acquisire nuove abilità con questo lavoro                                  | 7,14%                          | 3,57%         | 71,43%    | 17,86%                     |
| Nel mio lavoro posso sfruttare le competenze che ho acquisito con lo studio      | 7,14%                          | 7,14%         | 60,71%    | 25,00%                     |
| Col mio lavoro ho la possibilità di apprendere sempre di più                     | 7,14%                          | 21,43%        | 42,86%    | 28,57%                     |
| Le mie competenze sono funzionali allo svolgimento delle mie mansioni lavorative | 3,57%                          | 14,29%        | 53,57%    | 28,57%                     |
| I miei compiti di lavoro sono adatti alle mie competenze professionali           | 0,00%                          | 28,57%        | 53,57%    | 17,86%                     |
| Con questo lavoro posso conoscere cose nuove                                     | 3,57%                          | 3,57%         | 71,43%    | 21,43%                     |
| Questo lavoro offre l’opportunità di espandere le mie conoscenze                 | 3,57%                          | 21,43%        | 53,57%    | 21,43%                     |
| I miei compiti sono appropriati per le mie capacità                              | 14,29%                         | 10,71%        | 50,00%    | 25,00%                     |

**Tab. 3** – Guadagni economici

|                                           | Completamente<br>in disaccordo | In disaccordo | D’accordo | Completamente<br>d’accordo |
|-------------------------------------------|--------------------------------|---------------|-----------|----------------------------|
| Il mio stipendio è sufficiente per vivere | 28,57%                         | 28,57%        | 39,29%    | 3,57%                      |
| Sono soddisfatto del mio stipendio        | 35,71%                         | 50,00%        | 14,29%    | 0,00%                      |
| Guadagno tanto quanto merito              | 46,43%                         | 50,00%        | 3,57%     | 0,00%                      |
| Guadagno meno di quanto dovrei            | 17,86%                         | 21,43%        | 25,00%    | 35,71%                     |
| Ho difficoltà a vivere col mio stipendio  | 32,14%                         | 39,29%        | 25,00%    | 3,57%                      |

sono opinioni molto contrastanti circa la bellezza strutturale.

La dimensione “utilità del proprio lavoro” della Tab. 5 ci evidenzia che la quasi totalità ritiene il proprio lavoro utile per la società e per l’organizzazione. Meno distacco circa quello che il dipendente sente essere il bisogno che l’azienda ha di lui.

Un forte consenso emerge riguardo alla soddisfazione per il rapporto con colleghi e collaboratori (Tab. 6). È evidente che, a eccezione di sporadici casi, le relazioni tra colleghi sono generalmente eccellenti.

Anche la Tab. 7 che analizza il riconoscimento dei risultati ci dona una

visione abbastanza univoca. La quasi totalità non ottiene premi o riconoscimenti se agisce al meglio o meglio di altri. Solo una parte minima viene elogiata per i successi che ottiene durante il servizio.

La Tab. 8 raccoglie una quantità significativa di informazioni. Nel blocco operatorio, gli infermieri si differenziano dalla media generale, in quanto ritengono di avere a disposizione gli strumenti necessari per svolgere il loro lavoro. In chirurgia, gli infermieri esprimono soddisfazione riguardo allo stipendio e alla disponibilità degli strumenti, ma, rispetto alla media generale, ritengo-

**Tab. 4** – Condizioni di lavoro

|                                                                                         | Completamente<br>in disaccordo | In disaccordo | D’accordo | Completamente<br>d’accordo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|-----------|----------------------------|
| Mi piace la struttura fisica in cui lavoro                                              | 14,29%                         | 35,71%        | 46,43%    | 3,57%                      |
| Il mio ambiente di lavoro è ben illuminato                                              | 7,14%                          | 14,29%        | 64,29%    | 14,29%                     |
| Sono soddisfatto della pulizia degli strumenti di lavoro                                | 17,86%                         | 28,57%        | 46,43%    | 7,14%                      |
| Ho a disposizione tutti gli strumenti di cui ho bisogno per svolgere bene il mio lavoro | 21,43%                         | 46,43%        | 32,14%    | 0,00%                      |
| Il mio ambiente di lavoro è confortevole                                                | 3,57%                          | 35,71%        | 53,57%    | 7,14%                      |

**Tab. 5** – Utilità del proprio lavoro

|                                                                | Completamente<br>in disaccordo | In disaccordo | D’accordo | Completamente<br>d’accordo |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|-----------|----------------------------|
| Il mio lavoro è necessario per l’organizzazione per cui lavoro | 7,14%                          | 10,71%        | 67,86%    | 14,29%                     |
| L’organizzazione per cui lavoro ha bisogno di me               | 7,14%                          | 32,14%        | 46,43%    | 14,29%                     |
| Penso che il mio lavoro sia utile                              | 3,57%                          | 7,14%         | 53,57%    | 35,71%                     |

**Tab. 6** – Relazione con i colleghi

|                                          | Completamente<br>in disaccordo | In disaccordo | D’accordo | Completamente<br>d’accordo |
|------------------------------------------|--------------------------------|---------------|-----------|----------------------------|
| Mi piace lavorare con i miei colleghi    | 3,57%                          | 3,57%         | 42,86%    | 50,00%                     |
| I miei colleghi mi trattano con rispetto | 3,57%                          | 3,57%         | 53,57%    | 39,29%                     |
| Apprezzo i miei colleghi                 | 3,57%                          | 3,57%         | 50,00%    | 42,86%                     |

**Tab. 7** – Riconoscimento dei risultati

|                                                                              | Completamente<br>in disaccordo | In disaccordo | D'accordo | Completamente<br>d'accordo |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|-----------|----------------------------|
| Quando svolgo il mio lavoro meglio di altre persone posso ottenere un premio | 46,43%                         | 39,29%        | 10,71%    | 3,57%                      |
| Se faccio bene il mio lavoro posso ottenere un riconoscimento                | 42,86%                         | 46,43%        | 10,71%    | 0,00%                      |
| I miei superiori mi elogiano per i miei successi al lavoro                   | 35,71%                         | 35,71%        | 25,00%    | 3,57%                      |

**Tab. 8** – Confronto tra totale e degenze

|                      |                                                                                         | Risposte degenze                    |                  |           |                                 | Risposte totali                     |                  |           |                                 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|-----------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------|-----------|---------------------------------|
|                      |                                                                                         | Completa-<br>mente in<br>disaccordo | In<br>disaccordo | D'accordo | Completa-<br>mente<br>d'accordo | Completa-<br>mente in<br>disaccordo | In<br>disaccordo | D'accordo | Completa-<br>mente<br>d'accordo |
| Blocco operatorio    | Ho a disposizione tutti gli strumenti di cui ho bisogno per svolgere bene il mio lavoro | 0,00%                               | 33,33%           | 66,67%    | 0,00%                           | 21,43%                              | 46,43%           | 32,14%    | 0,00%                           |
| Chirurgia            | Il mio stipendio è sufficiente per vivere                                               | 0,00%                               | 0,00%            | 100,00%   | 0,00%                           | 28,57%                              | 28,57%           | 39,29%    | 3,57%                           |
|                      | Ho a disposizione tutti gli strumenti di cui ho bisogno per svolgere bene il mio lavoro | 0,00%                               | 33,33%           | 66,67%    | 0,00%                           | 21,43%                              | 46,43%           | 32,14%    | 0,00%                           |
|                      | L'organizzazione per cui lavoro ha bisogno di me                                        | 0,00%                               | 66,67%           | 33,33%    | 0,00%                           | 7,14%                               | 32,14%           | 46,43%    | 14,29%                          |
| Nefrologia e dialisi | Il mio ambiente di lavoro è confortevole                                                | 50,00%                              | 50,00%           | 0,00%     | 0,00%                           | 3,57%                               | 35,71%           | 53,57%    | 7,14%                           |
| Medicina             | Sono soddisfatto della pulizia degli strumenti di lavoro                                | 33,33%                              | 41,67%           | 16,67%    | 8,33%                           | 17,86%                              | 28,57%           | 46,43%    | 7,14%                           |
|                      | I miei superiori mi elogiano per i miei successi al lavoro                              | 41,67%                              | 8,33%            | 41,67%    | 8,33%                           | 35,71%                              | 35,71%           | 25,00%    | 3,57%                           |
| Poliambulatorio      | Il mio stipendio è sufficiente per vivere                                               | 50,00%                              | 16,67%           | 33,33%    | 0,00%                           | 28,57%                              | 28,57%           | 39,29%    | 3,57%                           |
|                      | Guadagno meno di quanto vorrei                                                          | 50,00%                              | 16,67%           | 16,67%    | 16,67%                          | 17,86%                              | 21,43%           | 25,00%    | 35,71%                          |
|                      | Mi piace la struttura fisica in cui lavoro                                              | 0,00%                               | 0,00%            | 83,33%    | 16,67%                          | 14,29%                              | 35,71%           | 46,43%    | 3,57%                           |
|                      | L'organizzazione per cui lavoro ha bisogno di me                                        | 0,00%                               | 66,67%           | 16,67%    | 16,67%                          | 7,14%                               | 32,14%           | 46,43%    | 14,29%                          |
| Pronto soccorso      | Mi piace la struttura fisica in cui lavoro                                              | 0,00%                               | 100,00%          | 0,00%     | 0,00%                           | 14,29%                              | 35,71%           | 46,43%    | 3,57%                           |

no in misura minore che l'organizzazione abbia bisogno del loro contributo. Per quanto riguarda la nefrologia e la dialisi, questi reparti si discostano dalla media, poiché gli infermieri non ritengono il loro ambiente di lavoro particolarmente confortevole. Nel reparto di medicina, la soddisfazione per la pulizia degli strumenti è inferiore rispetto alla media, ma un numero maggiore di infermieri è elogiato per i propri successi lavorativi. Nei poliambulatori, gli infermieri si distaccano dalla media, ritenendo che lo stipendio non sia sufficiente a garantire una vita dignitosa e che non guadagnino quanto dovrebbero. Inoltre, molti ritengono che l'organizzazione non abbia bisogno del loro contributo. Tuttavia, un aspetto positivo è che, rispetto alla media, tutti apprezzano la struttura in cui lavorano. Infine, il pronto soccorso presenta una situazione opposta: nessuno degli infermieri intervistati esprime soddisfazione riguardo alla struttura lavorativa.

Nella Tab. 9 vediamo che gli intervistati under 30 sono completamente

d'accordo su alcune questioni. Riten-  
gono che lo stipendio non sia suffi-  
ciente per vivere e si dichiarano  
insoddisfatti della pulizia degli stru-  
menti. Questo dato risulta in contro-  
tendenza rispetto alla media genera-  
le, dove le risposte non sono del tutto  
ottimali, ma la varietà delle risposte è  
molto più ampia. I partecipanti nella  
fascia 30-40 anni, rispetto alla media,  
ritengono che i compiti loro assegna-  
ti non siano sempre appropriati alle  
loro capacità. Inoltre, un numero  
maggiore di questi intervistati esprime  
soddisfazione per la struttura in  
cui lavorano rispetto alla media com-  
plessiva. Per quanto riguarda gli  
intervistati di età compresa tra i 40 e  
i 50 anni, essi sono più convinti  
rispetto alla media che l'organizza-  
zione non abbia bisogno del loro  
contributo. Infine, gli ultracinquan-  
tenni si distinguono per un dato posi-  
tivo: un numero molto maggiore di  
loro rispetto alla media ritiene che la  
struttura fisica in cui lavorano sia  
soddisfacente.

Si osserva che, rispetto ai dati totali,  
c'è un'inversione di tendenza tra

**Tab. 9** – Confronto tra totale ed età

|       |                                                          | Risposte per età |        |        |        | Risposte totali |        |        |        |
|-------|----------------------------------------------------------|------------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| < 30  | Il mio stipendio è sufficiente per vivere                | 50,00%           | 50,00% | 0,00%  | 0,00%  | 28,57%          | 28,57% | 39,29% | 3,57%  |
|       | Sono soddisfatto della pulizia degli strumenti di lavoro | 50,00%           | 50,00% | 0,00%  | 0,00%  | 17,86%          | 28,57% | 46,43% | 7,14%  |
| 30-40 | I miei compiti sono appropriati per le mie capacità      | 25,00%           | 25,00% | 37,50% | 12,50% | 14,29%          | 10,71% | 50,00% | 25,00% |
|       | Mi piace la struttura fisica in cui lavoro               | 25,00%           | 62,50% | 12,50% | 0,00%  | 14,29%          | 35,71% | 46,43% | 3,57%  |
| 40-50 | L'organizzazione per cui lavoro ha bisogno di me         | 0,00%            | 60,00% | 20,00% | 20,00% | 7,14%           | 32,14% | 46,43% | 14,29% |
| > 50  | Mi piace la struttura fisica in cui lavoro               | 0,00%            | 15,38% | 76,92% | 7,69%  | 14,29%          | 35,71% | 46,43% | 3,57%  |

**Tab. 10** – Confronto tra totale e sesso

|        |                                                                        | Risposte per sesso |        |        |        |        |        | Risposte totali |        |
|--------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|--------|
| Maschi | I miei compiti di lavoro sono adatti alle mie competenze professionali | 0,00%              | 60,00% | 20,00% | 20,00% | 0,00%  | 28,57% | 53,57%          | 17,86% |
|        | I miei compiti sono appropriati per le mie capacità                    | 40,00%             | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 14,29% | 10,71% | 50,00%          | 25,00% |

uomini e il campione complessivo riguardo alla percezione della congruità dei compiti con le proprie competenze professionali. Un discorso simile può essere fatto riguardo alla percezione dell'adeguatezza dei compiti rispetto alle proprie capacità. Inoltre, confrontando i dati totali con quelli divisi per sesso, non si è riscontrata alcuna divergenza significativa nel campione femminile. Questo è probabilmente dovuto al fatto che il campione femminile è molto più ampio rispetto al totale dei partecipanti, e di conse-

guenza ha un'incidenza maggiore nelle risposte.

La comparazione tra i dati suddivisi in base agli anni di servizio e i dati complessivi ha evidenziato notevoli discrepanze. Chi ha tra i 5 e i 10 anni di servizio si distingue dalla media totale su vari aspetti, tra cui la possibilità di apprendere, la pulizia degli strumenti, il comfort degli ambienti di lavoro e lo stipendio. In tutti questi casi, la fascia di intervistati con 5-10 anni di servizio si mostra più in disaccordo rispetto alla media totale. Al

**Tab. 11** – Confronto tra totale e anni di servizio

|       |                                                              | Risposte anni di servizio |        |        |        |        |        | Risposte totali |        |
|-------|--------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|--------|
| 5-10  | Col mio lavoro ho la possibilità di apprendere sempre di più | 0,00%                     | 50,00% | 25,00% | 25,00% | 7,14%  | 21,43% | 42,86%          | 28,57% |
|       | Il mio stipendio è sufficiente per vivere                    | 25,00%                    | 62,50% | 12,50% | 0,00%  | 28,57% | 28,57% | 39,29%          | 3,57%  |
|       | Sono soddisfatto della pulizia degli strumenti di lavoro     | 37,50%                    | 37,50% | 12,50% | 12,50% | 17,86% | 28,57% | 46,43%          | 7,14%  |
|       | Il mio ambiente di lavoro è confortevole                     | 0,00%                     | 62,50% | 37,50% | 0,00%  | 3,57%  | 35,71% | 53,57%          | 7,14%  |
|       | I miei superiori mi elogiano per i miei successi al lavoro   | 25,00%                    | 25,00% | 50,00% | 0,00%  | 35,71% | 35,71% | 25,00%          | 3,57%  |
| 10-15 | I miei compiti sono appropriati per le mie capacità          | 33,33%                    | 33,33% | 33,33% | 0,00%  | 14,29% | 10,71% | 50,00%          | 25,00% |
|       | Ho difficoltà a vivere col mio stipendio                     | 0,00%                     | 33,33% | 66,67% | 0,00%  | 32,14% | 39,29% | 25,00%          | 3,57%  |
|       | Sono soddisfatto della pulizia degli strumenti di lavoro     | 0,00%                     | 66,67% | 33,33% | 0,00%  | 17,86% | 28,57% | 46,43%          | 7,14%  |

(segue)

|       |                                                                                         | Risposte anni di servizio |         |         |        |        |        | Risposte totali |        |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|-----------------|--------|
|       | Ho a disposizione tutti gli strumenti di cui ho bisogno per svolgere bene il mio lavoro | 33,33%                    | 66,67%  | 0,00%   | 0,00%  | 21,43% | 46,43% | 32,14%          | 0,00%  |
|       | L'organizzazione per cui lavoro ha bisogno di me                                        | 0,00%                     | 66,67%  | 33,33%  | 0,00%  | 7,14%  | 32,14% | 46,43%          | 14,29% |
| 15-20 | Le mie competenze sono funzionali allo svolgimento delle mie mansioni lavorative        | 0,00%                     | 50,00%  | 0,00%   | 50,00% | 3,57%  | 14,29% | 53,57%          | 28,57% |
|       | I miei compiti di lavoro sono adatti alle mie competenze professionali                  | 0,00%                     | 50,00%  | 0,00%   | 50,00% | 0,00%  | 28,57% | 53,57%          | 17,86% |
|       | Il mio stipendio è sufficiente per vivere                                               | 0,00%                     | 0,00%   | 100,00% | 0,00%  | 28,57% | 28,57% | 39,29%          | 3,57%  |
|       | Sono soddisfatto del mio stipendio                                                      | 0,00%                     | 50,00%  | 50,00%  | 0,00%  | 35,71% | 50,00% | 14,29%          | 0,00%  |
|       | Mi piace la struttura fisica in cui lavoro                                              | 0,00%                     | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  | 14,29% | 35,71% | 46,43%          | 3,57%  |
|       | Quando svolgo il mio lavoro meglio di altre persone posso ottenere un premio            | 0,00%                     | 50,00%  | 0,00%   | 50,00% | 46,43% | 39,29% | 10,71%          | 3,57%  |
|       | I miei superiori mi elogiano per i miei successi al lavoro                              | 0,00%                     | 50,00%  | 50,00%  | 0,00%  | 35,71% | 35,71% | 25,00%          | 3,57%  |

contrario, per quanto riguarda gli elogi ricevuti dai superiori per i successi lavorativi, la fascia dei 5-10 anni di servizio riporta risultati più alti rispetto alla media complessiva. Per la fascia 10-15 anni di servizio, emerge che questi intervistati ritengono che i compiti non siano adeguati alle loro capacità. Hanno anche più difficoltà a vivere con lo stipendio percepito, non ritengono di avere tutti gli strumenti necessari per il lavoro e sono meno soddisfatti della pulizia degli strumenti. Inoltre, non ritengono che l'organizzazione abbia bisogno del loro contributo. La fascia 15-20 anni di servizio, al contrario, è molto più convinta che le proprie

competenze siano adatte allo svolgimento delle mansioni lavorative. Questi intervistati sono decisamente più soddisfatti dello stipendio, ritenendo che sia sufficiente per vivere, e mostrano un livello di soddisfazione superiore alla media generale per quanto riguarda gli strumenti di lavoro e l'adeguatezza dei compiti alle proprie capacità. Tuttavia, sono meno soddisfatti della struttura fisica, un dato che si discosta nettamente dalla media. Inoltre, un numero significativamente maggiore di intervistati in questa fascia riceve elogi dai superiori per i successi lavorativi, e molti di più vengono premiati rispetto alla media complessiva. Infine, per



i gruppi con meno di 5 anni di servizio e con oltre 20 anni di servizio, non emergono particolari differenze rispetto ai risultati totali.

Chi ha conseguito solo il diploma regionale si distingue dalla media per il fatto che una percentuale significativamente maggiore ritiene che lo stipendio sia sufficiente. Un dato simile emerge anche riguardo alla soddisfazione per la struttura fisica, che piace a molti più intervistati rispetto alla media. Inoltre, un numero simile di persone dichiara di avere a disposizione tutti gli strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro in modo efficace. Chi ha proseguito gli studi con un master di primo livello si mostra completamente d'accordo sul fatto che lo stipendio ricevuto sia sufficiente per vivere. Tra chi ha conseguito la laurea triennale, circa il 50% non ritiene che le proprie competenze siano adeguate per svolgere le mansioni lavorative. Inoltre,

una percentuale molto più alta esprime insoddisfazione per la pulizia degli ambienti di lavoro e per il comfort del posto di lavoro. Rispetto alla media, quasi il 30% in meno di chi ha una laurea triennale o un master di primo livello ritiene che il proprio lavoro offra opportunità di apprendimento continuo. Inoltre, è significativamente inferiore il numero di chi considera l'ambiente di lavoro ben illuminato. Chi ha conseguito una laurea magistrale esprime un giudizio unanime riguardo all'insoddisfazione per l'inadeguatezza dei compiti rispetto alle proprie capacità, nonché per la pulizia degli strumenti di lavoro. Infine, coloro che hanno completato un master di primo livello dopo la laurea magistrale non sono soddisfatti della struttura fisica in cui lavorano, ma rispetto alla media ricevono molti più elogi per i successi ottenuti sul lavoro.

**Tab. 12** – Confronto tra totale e titolo di studio

|                   |                                                                                         | Risposte per titolo di studio |        |         |        |        |        | Risposte totali |        |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|-----------------|--------|
| Diploma regionale | Il mio stipendio è sufficiente per vivere                                               | 37,50%                        | 0,00%  | 62,50%  | 0,00%  | 28,57% | 28,57% | 39,29%          | 3,57%  |
|                   | Mi piace la struttura fisica in cui lavoro                                              | 0,00%                         | 12,50% | 75,00%  | 12,50% | 14,29% | 35,71% | 46,43%          | 3,57%  |
|                   | Ho a disposizione tutti gli strumenti di cui ho bisogno per svolgere bene il mio lavoro | 0,00%                         | 37,50% | 62,50%  | 0,00%  | 21,43% | 46,43% | 32,14%          | 0,00%  |
| Diploma + master  | Il mio stipendio è sufficiente per vivere                                               | 0,00%                         | 0,00%  | 100,00% | 0,00%  | 28,57% | 28,57% | 39,29%          | 3,57%  |
| Triennale         | Le mie competenze sono funzionali allo svolgimento delle mie mansioni lavorative        | 0,00%                         | 50,00% | 50,00%  | 0,00%  | 3,57%  | 14,29% | 53,57%          | 28,57% |
|                   | Sono soddisfatto della pulizia degli strumenti di lavoro                                | 25,00%                        | 62,50% | 0,00%   | 12,50% | 17,86% | 28,57% | 46,43%          | 7,14%  |

(segue)

|                     |                                                              | Risposte per titolo di studio |         |         |        |        |        | Risposte totali |        |
|---------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|-----------------|--------|
|                     | Il mio ambiente di lavoro è confortevole                     | 0,00%                         | 62,50%  | 25,00%  | 12,50% | 3,57%  | 35,71% | 53,57%          | 7,15%  |
| Triennale + master  | Col mio lavoro ho la possibilità di apprendere sempre di più | 16,67%                        | 33,33%  | 16,67%  | 33,33% | 7,14%  | 21,43% | 42,86%          | 28,57% |
|                     | Il mio ambiente di lavoro è ben illuminato                   | 16,67%                        | 33,33%  | 33,33%  | 16,67% | 7,14%  | 14,29% | 64,29%          | 14,28% |
| Magistrale          | I miei compiti sono appropriati per le mie capacità          | 50,00%                        | 50,00%  | 0,00%   | 0,00%  | 14,29% | 10,71% | 50,00%          | 25,00% |
|                     | Sono soddisfatto della pulizia degli strumenti di lavoro     | 0,00%                         | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  | 17,86% | 28,57% | 46,43%          | 7,14%  |
| Magistrale + master | Mi piace la struttura fisica in cui lavoro                   | 0,00%                         | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  | 14,29% | 35,71% | 46,43%          | 3,57%  |
|                     | I miei superiori mi elogiano per i miei successi al lavoro   | 0,00%                         | 0,00%   | 100,00% | 0,00%  | 35,71% | 35,71% | 25,00%          | 3,58%  |

#### 4. Risultati e principali conclusioni

La survey ha riportato molti risultati interessanti. Una larga parte degli intervistati è soddisfatta delle opportunità che offre il lavoro per accrescere le proprie abilità e sfruttare le competenze acquisite con lo studio, ciò trova conferma anche in altri studi (Zaghi, Fiorini, Moons, & Sili, 2024). Tuttavia, per quanto riguarda le possibilità di apprendere ulteriormente, coloro che hanno acquisito una laurea triennale o un master si sono mostrati in disaccordo. Si osserva una rottura tra coloro che hanno tra i 15 e i 20 anni di servizio, che, rispetto a chi ha una laurea triennale, ritengono le proprie competenze funzionali allo svolgimento delle funzioni lavorative. Al contrario, coloro con una formazione triennale sembrano percepire le proprie competenze come insufficienti.

Questo dato è in linea con la teoria dell'apprendimento esperienziale, che suggerisce che l'esperienza professionale diretta contribuisca significativamente alla percezione delle proprie competenze (Kolb, 1984). Discorso simile si applica tra la fascia di persone con 15-20 anni di esperienza e il campione maschile: i primi ritengono che i compiti assegnati siano adatti alle proprie competenze professionali, mentre i secondi tendono a percepirli come meno allineati con le loro abilità. In generale, troviamo che tutti i gruppi sono d'accordo sul fatto che con questo lavoro si possano conoscere cose nuove o espandere le proprie conoscenze. Tuttavia, sono tutti in disaccordo, in particolare i 30-40enni, i maschi, chi ha tra i 10 e i 15 anni di esperienza e chi ha acquisito la laurea magistrale, sul fatto che i compiti siano appropriati per le proprie capacità. Nella seconda sezione della survey, il

primo item mostra che coloro che lavorano in chirurgia, con 15-20 anni di esperienza, e che possiedono un diploma regionale o un master, ritengono lo stipendio sufficiente per vivere, molto più della media generale. D'altra parte, chi lavora nei poliambulatori, ha meno di 30 anni o tra i 5 e i 10 anni di esperienza, è molto più in disaccordo rispetto alla media totale. Studi precedenti hanno suggerito che il miglioramento delle retribuzioni potrebbe rappresentare uno degli interventi più efficaci per migliorare il benessere soggettivo e la soddisfazione lavorativa (Karaferis, Aletras, & Niakas, 2023). Questo potrebbe spiegare anche il maggiore disaccordo tra i giovani professionisti nei poliambulatori. In generale, coloro che hanno 15-20 anni di esperienza sono molto più soddisfatti del proprio stipendio rispetto alla media. La discrepanza tra i poliambulatori e le altre strutture potrebbe essere legata alla differente struttura organizzativa e agli stipendi che variano a seconda delle mansioni e delle responsabilità (Teruya, Costa, & Guirardello, 2019). Chi lavora da almeno 10 anni e meno di 15 ha più difficoltà a vivere con il proprio stipendio rispetto alla media generale, un dato che evidenzia le sfide economiche che possono emergere anche con l'esperienza professionale. Nella terza sezione della survey, si osserva che chi lavora nei poliambulatori, ha più di 50 anni o ha un diploma regionale, esprime un alto grado di soddisfazione riguardo alla struttura fisica in cui lavora. Al contrario, chi opera in pronto soccorso, in nefrologia e dialisi, ha tra i 30 e i 40 anni, tra i 15 e i 20 anni di servizio o possiede una laurea magistrale con master, non ritiene la struttura piacevole. Questo potrebbe

essere legato alle diverse condizioni lavorative e alle esigenze di supporto logistico in ambienti ad alta pressione come il pronto soccorso o la dialisi (Teruya, Costa, & Guirardello, 2019). Similarmente, chi ha una laurea triennale e un master, rispetto alla media, è in disaccordo circa l'illuminazione dell'ambiente di lavoro. Disaccordo anche per chi lavora in medicina, ha meno di 30 anni, tra i 5 e i 10 anni di servizio o ha acquisito la laurea triennale o magistrale, riguardo alla soddisfazione per la pulizia degli strumenti di lavoro. Studi hanno dimostrato che un ambiente di lavoro sicuro e ben mantenuto è fondamentale per la soddisfazione professionale e la produttività (Edem, Akpan, & Pepple, 2017). Infine, mentre chi lavora in chirurgia o nel blocco operatorio e chi ha acquisito il diploma regionale ritiene di avere tutti gli strumenti necessari per svolgere bene il proprio lavoro, la fascia con 10-15 anni di esperienza è in disaccordo, ciò conferma il fatto che gli infermieri sono alla ricerca del miglioramento della strumentazione (Bazzurri, & Andreoli, 2022). Per quanto riguarda l'utilità del proprio lavoro, tutti sono in linea nel ritenere il proprio lavoro necessario per l'organizzazione in cui lavorano, ma chi lavora in chirurgia e nei poliambulatori, ha tra i 40 e i 50 anni o tra i 10 e i 15 anni di servizio, è in disaccordo rispetto alla media riguardo alla percezione che l'organizzazione abbia bisogno di loro. Nessuna discrepanza è emersa sul piacere di lavorare con i colleghi, sull'essere trattati con rispetto e sull'apprezzamento ricevuto, suggerendo che il clima di lavoro è generalmente positivo. Riepilogando, la survey ha messo in evidenza diverse tendenze interessanti

tra i dipendenti, con particolare attenzione alla soddisfazione lavorativa, alle condizioni di lavoro e al riconoscimento. Per quanto riguarda la soddisfazione lavorativa, i più giovani e i laureati triennali sono meno soddisfatti delle opportunità di apprendimento continuo, in linea con studi che evidenziano come le nuove generazioni, maggiormente focalizzate sulla crescita professionale, abbiano aspettative elevate in merito allo sviluppo delle proprie competenze (Maslach *et al.*, 2001). Inoltre, c'è una discrepanza tra le percezioni dei dipendenti con maggiore anzianità e quelli con titoli di studio più elevati in merito all'adeguatezza delle mansioni alle proprie competenze. La letteratura suggerisce che i dipendenti con maggiore esperienza tendono a essere più soddisfatti delle proprie mansioni, poiché hanno avuto il tempo di adattarsi al ruolo e di sviluppare una maggiore stabilità lavorativa (Singh, Kaur, Verma, & Kumar, 2019). In generale, i dipendenti con maggiore esperienza sono più soddisfatti del proprio stipendio, mentre quelli nei poliambulatori e con meno anzianità sono più insoddisfatti. Per quanto riguarda le condizioni di lavoro, i dipendenti nei poliambulatori sono generalmente più soddisfatti delle strutture fisiche, mentre quelli in pronto soccorso e con titoli di studio più elevati tendono a esprimere maggiore insoddisfazione. Un miglioramento delle condizioni fisiche degli ambienti di lavoro è stato associato a una maggiore soddisfazione e produttività, come riportato in studi sulle infrastrutture sanitarie (Ulrich, 2008). In chirurgia e nel blocco operatorio, la pulizia degli strumenti è un aspetto apprezzato, mentre i dipendenti in medicina e con titoli di studio supe-

riori risultano meno soddisfatti in questo ambito, indicando la necessità di miglioramenti nella qualità percepita del lavoro. Sul fronte del riconoscimento e della motivazione, i dipendenti con maggiore anzianità si aspettano un maggior riconoscimento per i risultati ottenuti, ma tutti i dipendenti ritengono il proprio lavoro utile per l'organizzazione. Tuttavia, emergono differenze nelle percezioni riguardo alla necessità dell'organizzazione per i dipendenti stessi, un tema ampiamente trattato nella teoria della motivazione, che suggerisce che le persone con maggiore esperienza hanno aspettative diverse di riconoscimento rispetto ai più giovani (Herzberg, 1966). Nel nostro lavoro abbiamo usato lo strumento di valutazione della salute organizzativa di Faraci & Valenti in un contesto diverso rispetto a quello da loro utilizzato per creare la survey. Questo elemento può rappresentare sicuramente un aspetto innovativo dello studio, ma può rappresentare anche un bias legato alla difficoltà di confronto con altri dati nel medesimo contesto. Altro limite dello studio è rappresentato dalla ridottezza del campione analizzato, che può non essere totalmente rappresentativo della popolazione infermieristica ospedaliera; a esso si associa anche un importante tasso di mancata adesione/drop-out. Analizzando questi dati più a fondo, si notano differenze generazionali ed esperienziali: i dipendenti più anziani sono generalmente più soddisfatti del proprio lavoro, probabilmente per via della maggiore stabilità occupazionale e di un diverso set di aspettative, mentre i più giovani potrebbero avere aspettative più elevate in termini di crescita professionale e riconoscimento (Ng, & Feldman,

2010). I dipendenti con titoli di studio più elevati tendono ad avere aspettative più alte, ma potrebbero sentirsi frustrati se le loro competenze non vengono completamente valorizzate, come emerso in studi sui fattori di soddisfazione lavorativa nei professionisti sanitari (Cohen, & Levinthal, 1990). La soddisfazione rispetto allo stipendio è influenzata da fattori come le aspettative individuali, il costo della vita e le retribuzioni di riferimento nel settore, come documentato da ricerche sullo stipendio e la soddisfazione lavorativa (Judge, & Bono, 2001). In base a questi risultati, l'organizzazione potrebbe intervenire su diverse aree per migliorare la soddisfazione dei dipendenti. Sarebbe utile offrire maggiori opportunità di formazione e crescita professionale, soprattutto per i più giovani e i

laureati, e valorizzare maggiormente i contributi individuali, fornendo feedback costruttivi, in linea con le best practice per la gestione del capitale umano (Barrett, & O'Connell, 1998). Inoltre, sarebbe importante assicurarsi che le mansioni assegnate siano in linea con le competenze dei dipendenti, dando la possibilità di ruotare tra diversi compiti. Migliorare le condizioni fisiche dei luoghi di lavoro, come l'illuminazione, la pulizia e la disponibilità degli strumenti, potrebbe anche contribuire al benessere generale, come suggerito dalla ricerca sugli ambienti di lavoro salubri (Ulrich, 2008). Infine, aumentare la comunicazione tra dipendenti e superiori favorirebbe un clima di maggiore trasparenza e fiducia, come evidenziato dai modelli di leadership partecipativa (Bass, 1985).

## BIBLIOGRAFIA

Argyris C. (1958). Some problems in conceptualizing organisational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2: 501-520.

Barrett A., & O'Connell P.J. (1998). *Does training generally work? The returns to in-company training*. Centre for Economic Policy Research, Paper No. 1879.

Bass B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bazzurri F., & Andreoli D. (2022). Hemodialysis safety: from the study of the minimum data set to the creation of the CUSTODE hemodialysis surveillance flow sheet. *G Ital Nefrol.*, 39(6).

Bazzurri F., Troiano G., Cartocci A., & Nante N.

(2021). Hemodialysis and nursing: a pilot study on patient-perceived quality. *G Ital Nefrol.*, 38(4).

Cohen W., & Levinthal D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152. DOI: 10.2307/2393553.

Edem M.J., Akpan E.U., & Pepple N.M. (2017). Impact of Workplace Environment on Health Workers. *Occupational Medicine & Health Affairs*, 5. DOI: 10.4172/2329-6879.1000301.

Faraci P., & Valenti G. (2016). Misurare la soddisfazione lavorativa: costruzione di uno strumento di indagine multidimensionale [Measuring job satisfaction: development of a multidimensional scale]. *G Ital Med Lav Ergon.*, 38(1): 30-41.

- Herzberg F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Judge T., & Bono J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 86: 80-92. DOI: 10.1037/0021-9010.86.1.80.
- Karaferis D., Aletras V., & Niakas D. (2023). Job satisfaction of primary healthcare professionals: a cross-sectional survey in Greece. *Acta Biomed*, 94(3), e2023077. DOI: 10.23750/abm.v94i3.13878.
- Kolb D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York.
- Lewin K., Lippitt R., & White R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climate. *Journal of Social Psychology*, 10: 271-290.
- Maslach C., Schaufeli W.B., & Leiter M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 397-422.
- Mayo E.G. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York.
- Ng T., & Feldman D. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63: 677-718. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x.
- Singh T., Kaur M., Verma M., & Kumar R. (2019). Job satisfaction among health care providers: A cross-sectional study in public health facilities of Punjab, India. *J Family Med Prim Care*, 8(10): 3268-3275. DOI: 10.4103/jfmprc.jfmprc\_600\_19.
- Teruya K.Y., Costa A.C.S., & Guirardello E.B. (2019). Job satisfaction of the nursing team in intensive care units. *Rev Lat Am Enfermagem*, 27, e3182. DOI: 10.1590/1518-8345.3168.3182.
- Ulrich R.S. (2008). View through a window may influence recovery from surgery. *Science*, 224(4647): 420-421.
- Zaghini F., Fiorini J., Moons P., & Sili A. (2024). Cardiovascular nurses and organizational well-being: a systematic review. *Eur J Cardiovasc Nurs.*, 23(3): 213-220. DOI: 10.1093/eurjcn/zvad078.