



Coordinamento
dei Comitati Unici di Garanzia Parma

COMITATO UNICO DI GARANZIA: nuove sfide e prospettive future

Programmazione delle Performance e ruolo consultivo del CUG: oltre i PAP?
Parma, 9 ottobre 2015

Leonardo Falduto

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il benessere organizzativo è la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale di tutta la comunità lavorativa

Si fonda sull'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro

ART 21 - Legge 4 Novembre 2010 N° 183 Misure atte a garantire pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche

1. Al decreto legislativo 30 marzo 2001 , n 165 sono apportate le seguenti modifiche: c. All'articolo 57 comma 1 sono premessi i seguenti:

01. Le pubbliche amministrazioni costituiscono al proprio interno, entro 120 giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, il “**Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni** “ che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva , dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni.

02. Il “Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” ha composizione paritetica ed è formato da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello di amministrazione e da un pari numero di rappresentanti dell’amministrazione in modo da assicurare nel complesso la presenza paritaria di entrambi i generi. Il presidente del Comitato unico è designato dall’amministrazione.

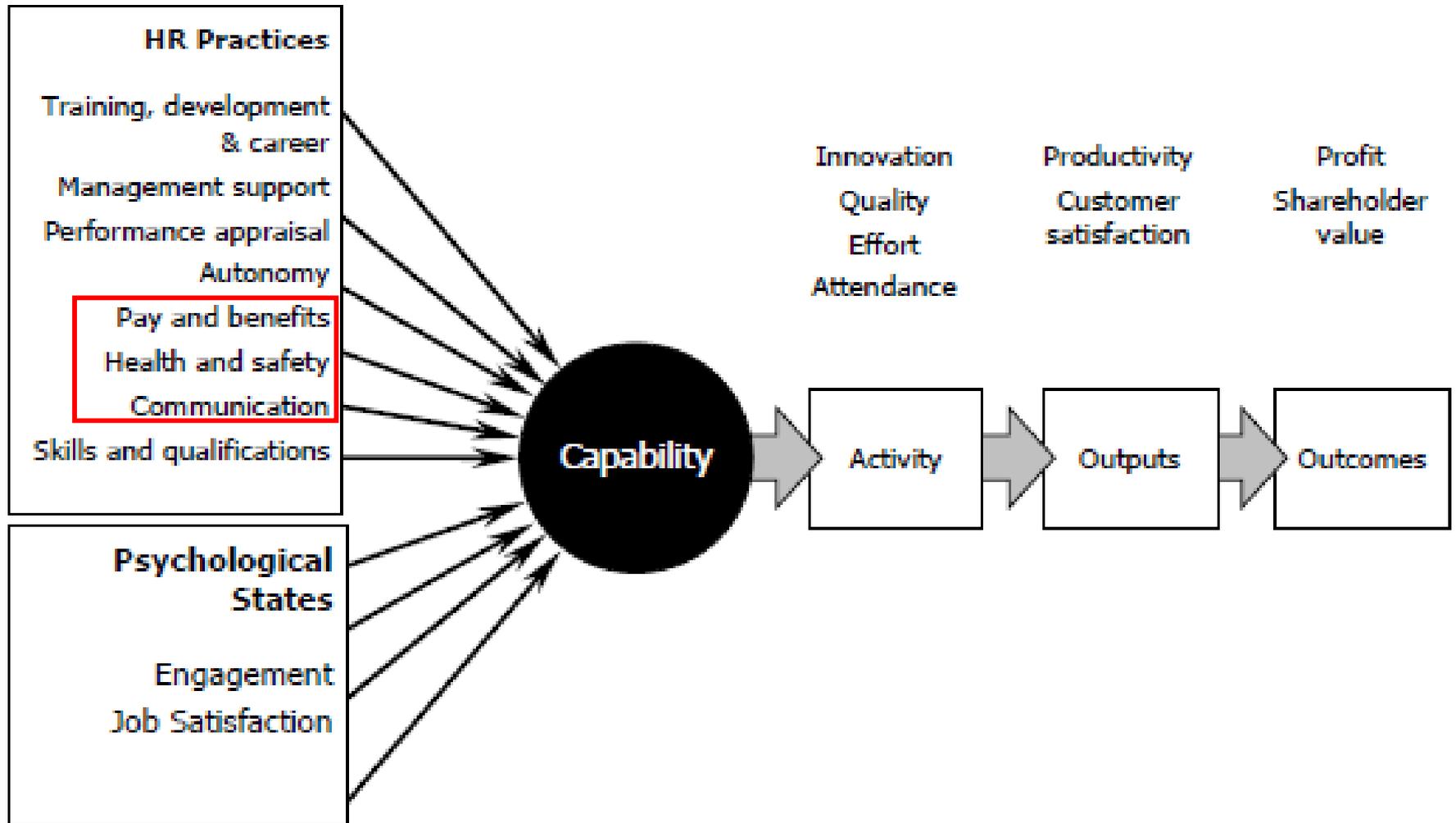
03. **Il Comitato unico di garanzia all’interno dell’amministrazione pubblica, ha compiti propositivi, consultivi e di verifica** ed opera in collaborazione con la consigliera o il consigliere nazionale di parità. **Contribuisce all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico migliorando l’efficienza delle prestazioni** collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di **benessere organizzativo** e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

04. Le modalità di funzionamento dei Comitati unici sono disciplinate da linee guida contenute in una direttiva emanata di concerto dal Dipartimento della funzione pubblica e dal Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri entro novanta giorni dall'entrata in vigore della presente disposizione.

05. La mancata costituzione del Comitato unico di garanzia comporta responsabilità dei dirigenti incaricati alla gestione del personale , da valutare anche al fine del raggiungimento degli obiettivi.



- L'origine è altrove nel mondo delle *Aziende Profit* (anche di Public Service), dove:
 - il legame tra produttività personale e profitto aziendale è oggettivo,
 - il *turn over* è potenzialmente alto,
 - i lavoratori sono considerati dall'azienda investimento e risorsa scarsa o comunque dosata in quantità (... nn ci si può permettere sacche di improduttività);
 - le *routine org.ve* sono presenti, ma - dato il modello ad hococratico (Mintzberg) + che weberiano - è determinante per il successo la flessibilità e la reattività.
-





**Harvard
Business
Review**

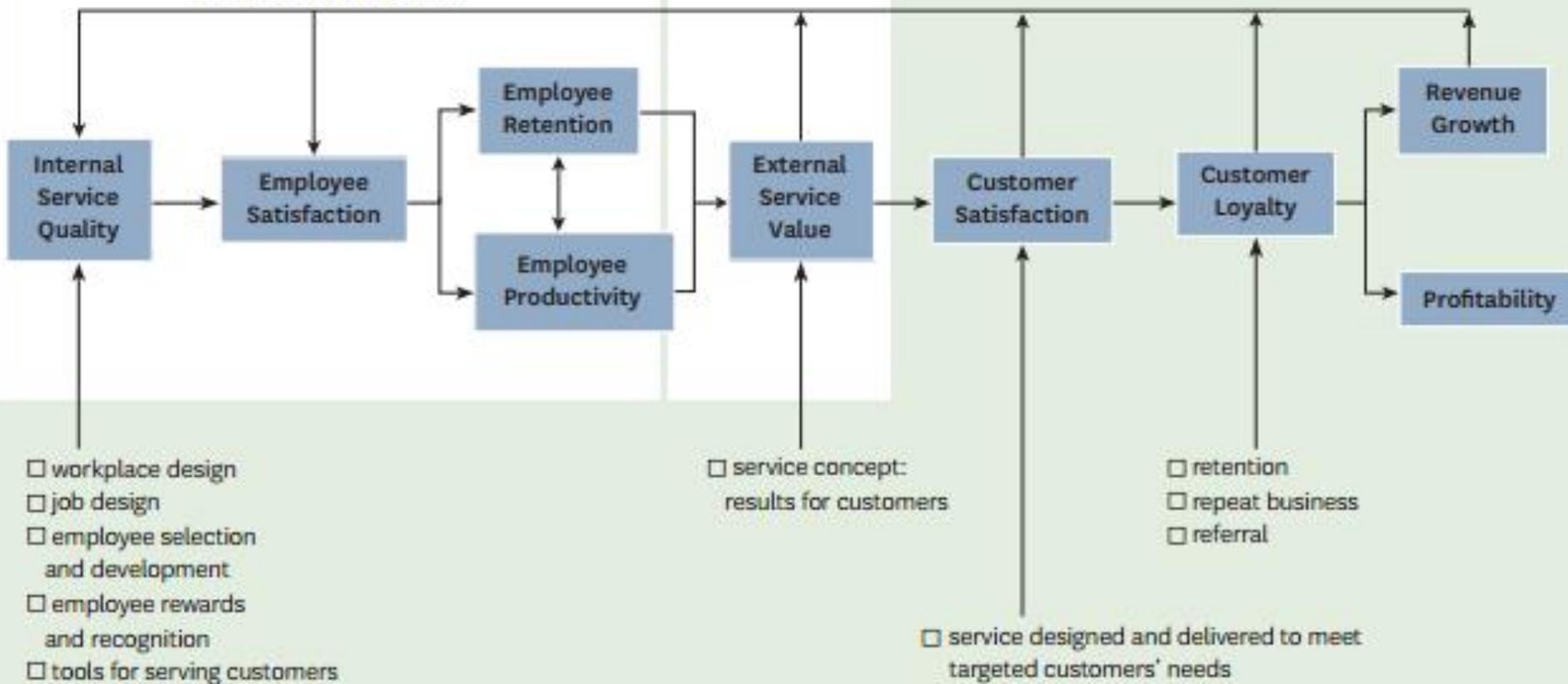
A REPORT BY HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES

The Impact of Employee Engagement on Performance

- pubblicato nel 2013 -

SERVICE PROFIT CHAIN

Operating Strategy and Service Delivery System



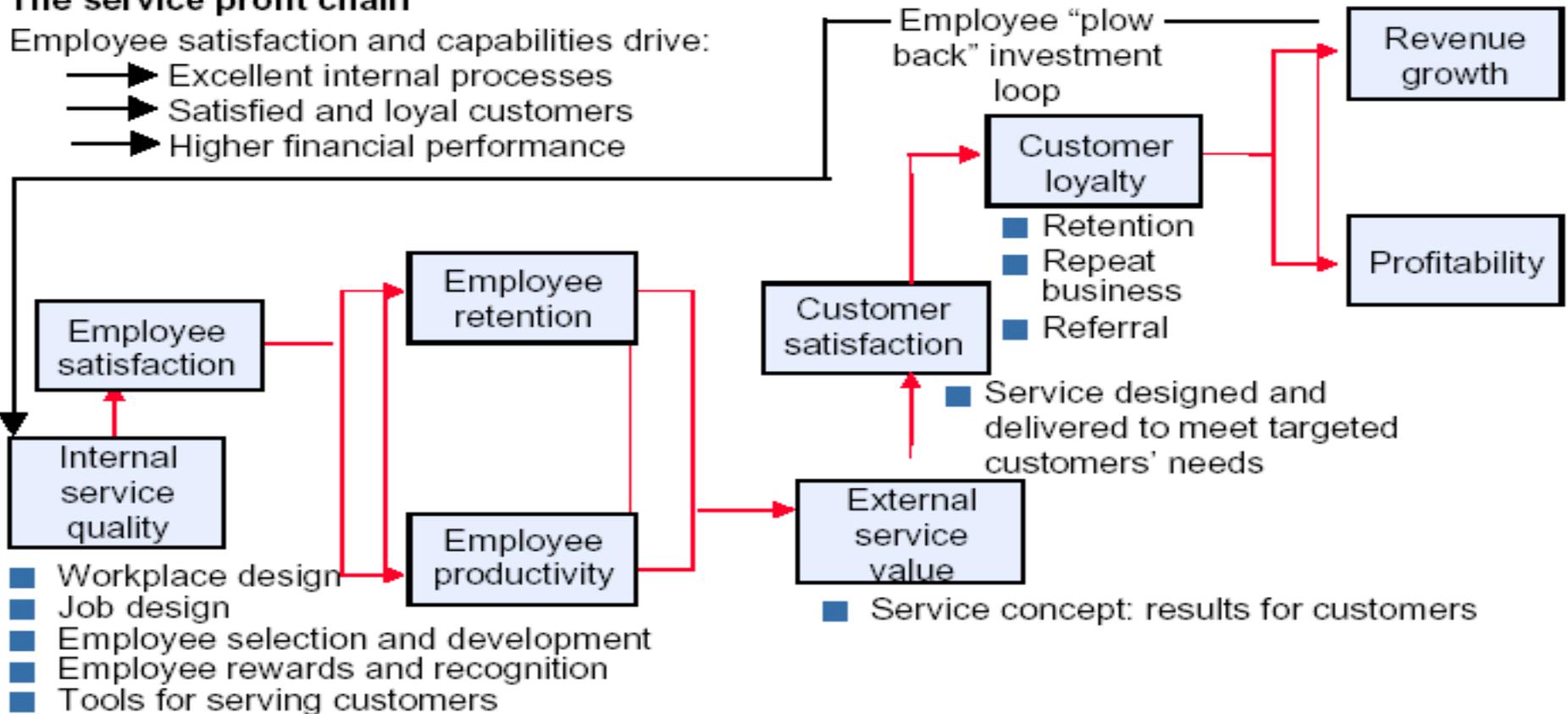
Reprinted with permission from *Harvard Business Review*, July 2008 article, "Putting the Service-Profit Chain to Work" by James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger.



The service profit chain

Employee satisfaction and capabilities drive:

- ➔ Excellent internal processes
- ➔ Satisfied and loyal customers
- ➔ Higher financial performance



DIMENSIONI DEL BENESSERE

DIMENSIONE INDIVIDUALE: Stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo

DIMENSIONE SOCIALE: Insieme dei fattori che contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora

RESPONSABILITA' E COMPETENZE

BENESSERE

È possibile
quando esiste
attenzione e cura
ai processi
organizzativi

Management
Settori
dell'organizzazione
che "gestiscono" le
risorse umane

**RISCHIO
PSICOSOCIALE**

È alimentato da
fattori legati al
lavoro e
all'organizzazione

SPP e medico
competente
effettuano la
valutazione del
rischio

5 FILONI TEMATICI DEL PROGETTO FORMATIVO REGIONALE

Valutazione dei rischi psico-sociali

Sportello psicologico

Sistema premiante

Formazione sul tema del benessere

Osservatorio indicatori disagio/benessere

Valutazione dei rischi psico-sociali

Ricerca mirata a mappare l'organizzazione dal punto di vista dei rischi psico-sociali, al fine di individuare le aree critiche su cui intervenire (adempiere con "intelligenza" agli obblighi D.lgs. 81/2008)

Sportello psicologico

Individuare percorsi di sostegno individuale al lavoratore che esperisca disagio legato al lavoro attraverso una consulenza specialistica di primo livello (ascolto, prima assistenza ed eventuale indirizzo verso percorsi terapeutici specifici)

Sistema premiante

- 1. individuare criteri di regolazione del sistema premiante in grado di favorire il benessere (equità, trasparenza)***
- 2. progettare interventi formativi destinati alle figure con funzioni di valutazione e gestione delle risorse all'interno dell'organizzazione***

Formazione sul tema del benessere

Laddove esistano precedenti esperienze di mappatura del disagio/benessere, progettare interventi formativi mirati a intervenire su uno specifico contesto o su una specifica azione che influiscano sul benessere aziendale

Osservatorio indicatori disagio/benessere

Laddove siano già state realizzate iniziative di valutazione/mappatura dei rischi psicosociali, progettare la realizzazione di un osservatorio permanente di indicatori obiettivi diretti ed indiretti del disagio e del benessere in chiave organizzativa.

Coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali implicate.

INDICATORI INDIVIDUALI DI BENESSERE

Soddisfazione per l'organizzazione	Senso di appartenenza
Voglia di impegnarsi per l'organizzazione	Desiderio di lavorare anche oltre il dovuto
Sensazione di far parte di un team	Puntare uniti verso un obiettivo
Voglia di andare al lavoro	Quotidiano piacere di recarsi al lavoro
Elevato coinvolgimento	Lavorando si soddisfano anche bisogni personali
Speranza di cambiare gli aspetti negativi	Fiducia nelle capacità dell'organizzazione di superare le criticità
Percezione di «successo» dell'organizzazione	Rappresentazione vincente della propria organizzazione
Conciliazione	Equo rapporto tra lavoro e tempo libero
Relazioni interpersonali	Relazioni soddisfacenti sul lavoro
Valori organizzativi	Condivisione di valori e operato dell'organizzazione
Immagine del management	Fiducia nelle capacità gestionali dei dirigenti (credibilità) e apprezzamento delle qualità morali e umane

INDICATORI INDIVIDUALI DI MALESSERE

Insofferenza nell'andare al lavoro	Difficoltà quotidiana
Assenteismo	Assenze sistematiche e prolungate
Disinteresse per il lavoro, venir meno della propositività e del desiderio di crescita	Scarsa motivazione, scarso rispetto delle regole, assenza di iniziative
Desiderio di cambiare lavoro	Desiderio di cambiare per insoddisfazione
Alto livello di pettegolezzo	Livelli eccessivi che "sostituiscono il lavoro"
Risentimento verso l'organizzazione	Rancore, rabbia, desiderio di rivalsa
Aggressività e nervosismo	Aggressività, anche verbale, e irritabilità
Disturbi psicosomatici	Sonno, apparato digerente...
Sentimento di inutilità	Percezione della propria attività come inutile
Sentimento di disconoscimento	Non si ritiene adeguatamente riconosciuta la propria attività e competenza
Lentezza	I tempi si dilatano con o senza autopercezione
Confusione organizzativa	Non è chiaro "chi fa cosa"
Aderenza formale alle regole e anaffettività	Si fa solo ciò che si deve senza partecipazione emotiva

GLI INDICATORI

Informazioni selezionate allo scopo di misurare i cambiamenti che si verificano nei fenomeni osservati e di orientare i processi decisionali

REQUISITI

S Specifici

M Misurabili

A Affidabili

R Realistici

T Temporalmente definiti

PARAMETRI

Finalità

Responsabilità del dato

Tipo di misura o calcolo

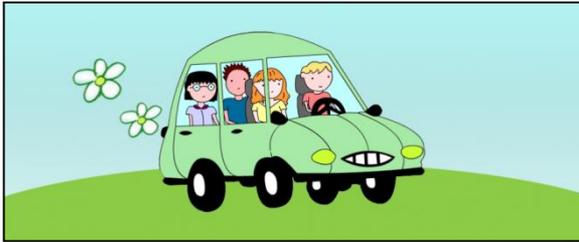
Direzione del miglioramento

Stratificazione

Indicatori in sperimentazione

AMBIENTE DI LAVORO

Auto di servizio



Per struttura

- *numero di vetture con > Km 70.000*
- *numero di vetture con aria condizionata*
- *numero di vetture immatricolate da meno di 4 anni*
- *numero di vetture con alimentazione "ecologica"*

Habitat lavorativo



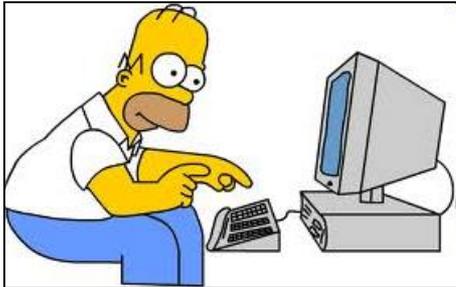
Per struttura e per sede geografica

- *spazio disponibile/dipendente in m²*
- *numero di richieste di intervento per microclima*

*Indicatori in
sperimentazione*

AMBIENTE DI LAVORO

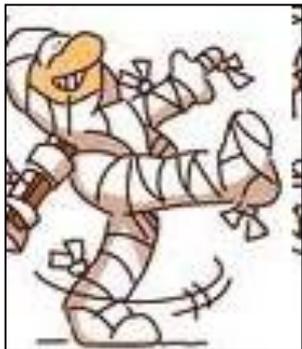
Postazioni informatiche



Per struttura semplice

- *numero postazioni informatiche / dipendenti*
- *postazioni con età > 5 anni/postazioni totali*

Malattie professionali/infortuni



Per struttura, per sede e per mansione:

- *numero di malattie professionali riconosciute*
- *numero di infortuni*
- *numero di visite mediche straordinarie*

Indicatori in sperimentazione

COMUNICAZIONE INTERNA

Usi di Intranet



- *numero di accessi per sezione*
- *numero di notizie pubblicate*

per struttura complessa

- *numero di riunioni SC + tutto il personale*
- *numero di riunioni SC + SS*
- *numero di riunioni SS + personale*

di Agenzia

- *numero di conferenze SC*
- *numero di riunioni AF + SC*

Riunioni informative



*Indicatori in
sperimentazione*

SCORREVOLEZZA OPERATIVA

Assistenza informatica



- *numero di richieste/ dipendente*
- *numero di richieste evase/richieste presentate*

Procedure e regole



- *numero di non conformità per SC*
- *numero di non conformità per “argomento”*

MOTIVAZIONE, APPARTENENZA

Indicatori in sperimentazione

per struttura, sesso, età, anzianità e qualifica:

Condizioni delle persone



- *n.trasferimenti richiesti (interni)*
- *n.trasferimenti avvenuti (interni)*
- *n.trasferimenti richiesti (esterni)*
- *n. ore di assenza dal lavoro (permessi retribuiti, aspettativa per motivi personali, assenze ingiustificate, mancato rispetto dell'orario minimo)*
- *n.giorni di malattia*
- *n.richieste di part-time*
- *n.ore in esubero*
- *n.dimissioni volontarie*

MOTIVAZIONE, APPARTENENZA

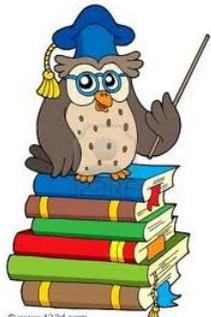
Indicatori in sperimentazione

Attività fuori orario - seconda occupazione

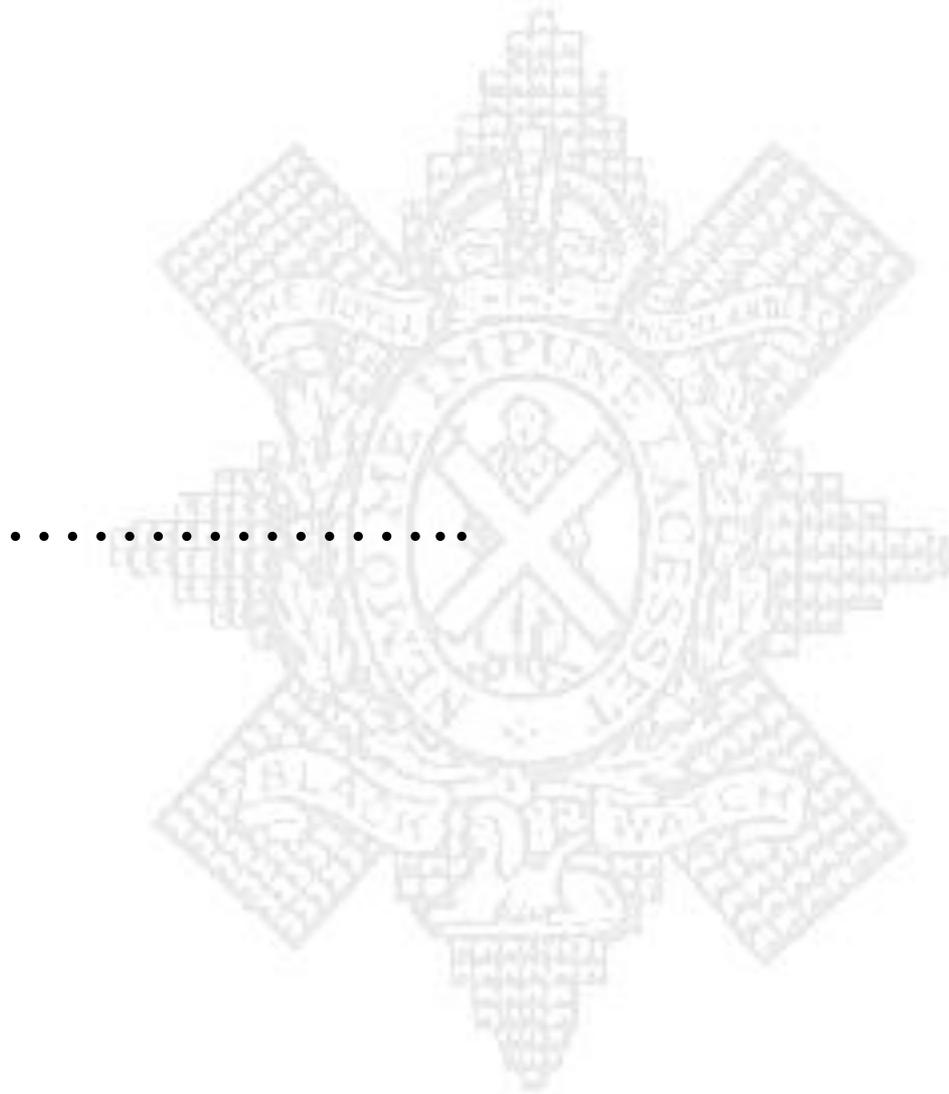


- ***n. di giornate autorizzate/numero dipendenti***
- ***n. di persone autorizzate / numero dipendenti***

Attività fuori orario - docenze



- ***n. di giornate autorizzate/numero dipendenti***
- ***n.di persone autorizzate / numero dipendenti***



Il CUG ha compiti

- » propositivi
- » consultivi e
- » di verifica

Contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla *garanzia di un ambiente di lavoro* caratterizzato dal rispetto dei principi di

- pari opportunità,
- benessere organizzativo e
- contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori

CUG: Compiti consultivi

Su **qualsunque decisione** di Vertice (politico o gestionale) inerente le condizioni (individuali e sociali) che determinano benessere org.vo (lato sensu): formazione e addestramento, sistemi di valutazione, posizione di lavoro (specializzazione orizzontale e verticale, autonomia, meccanismi di coordinamento), sistemi disciplinari, sistema di programmazione delle performance, postazione di lavoro e ufficio/luogo di l., organizzazione (macro e micro-struttura), innovazioni organizzative e tecnologiche, mobilità, orario di lavoro,

- Ciò significa che *prima dell'attuazione della decisione (o della sua efficacia) deve essere **interpellato*** il CUG che, in un tempo definito (std) di «sospensione della decisione», esprime un'indicazione/parere in termini positivi o negativi, in tal caso proponendo l'emendamento della decisione, non anche l'eliminazione della decisione quando essa sta nelle prerogative dell'Amministrazione o del dirigente dell'Ente.

CUG: Compiti di verifica

Diretta/Indiretta, Individuale/Collettiva, Impersonale (se del caso) **dell'esistenza delle condizioni** di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori e/o **dei relativi margini di miglioramento**, attraverso autonome iniziative secondo un **piano di azioni** (annuale) predisposto e comunicato all'Ente, definito *di concerto* (possibile/tentata intesa) con l'Organismo di Valutazione.

- Perciò sarebbe meglio attivare soluzioni informatizzate (intranet, ...) di gestione della *community di lavoratori al fine di rendere efficiente e tempestiva tale verifica.*
- Da tale verifica si possono alimentare le **proposte** del CUG.
- *La rappresentanza bi-laterale* porta ad escludere che istituzionalmente si debba procedere con sistematiche consultazioni dei lavoratori, che peraltro renderebbero inutilmente costoso il CUG (*meccanismo della rete ...*).

CUG: Compiti propositivi

- **Principale:** in tema di Benessere Organizzativo e di Pari Opportunità (anche a seguito della misurazione e analisi e della predisposizione del *Piano di Miglioramento* – ex Direttiva, sub IV), *spot* o, meglio, su *Piano di azioni* (annuale).
- **Complementari:**
 - _____
 - _____

IV Contenuti e strumenti del **Piano di Miglioramento**

Sulla base delle rilevazioni condotte, le amministrazioni, sentite le organizzazioni sindacali (*ndr*: ora CUG), devono adottare un **piano di miglioramento** del benessere organizzativo che può riguardare uno o più dei seguenti aspetti:

- a. *struttura e ruoli organizzativi*
- b. *innovazione tecnologica*
- c. *processi organizzativi*
- d. *cultura organizzativa*
- e. *politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane*
- f. *comunicazione interna e esterna*
- g. *modifica di norme e procedure.*

- In tema di Benessere è evidente l'emancipazione che il CUG rappresenta: *prima solo consultato* (il Sindacato), ora ruolo di **verifica** (partecipazione alla rilevazione ... del Ben... Org.vo) e **propositivo** ... del **Piano di Miglioramento (di azioni)**.

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Direttiva

Linee guida sulle modalità di funzionamento dei “Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183).

*Alle Amministrazioni di cui all'art. 1,
comma 2 del decreto legislativo 30 marzo
2001, n. 165*

**IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E L'INNOVAZIONE
IL MINISTRO PER LE PARI OPPORTUNITA'**

Propositivi su:

- predisposizione di piani di azioni positive, per favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne;
- promozione e/o potenziamento di ogni iniziativa diretta ad attuare politiche di conciliazione vita privata/lavoro e quanto necessario per consentire la diffusione della cultura delle pari opportunità;
- temi che rientrano nella propria competenza ai fini della contrattazione integrativa;
- iniziative volte ad attuare le direttive comunitarie per l'affermazione sul lavoro della pari dignità delle persone nonché azioni positive al riguardo;
- analisi e programmazione di genere che considerino le esigenze delle donne e quelle degli uomini (es. bilancio di genere);
- diffusione delle conoscenze ed esperienze, nonché di altri elementi informativi, documentali, tecnici e statistici sui problemi delle pari opportunità e sulle possibili soluzioni adottate da altre amministrazioni o enti, anche in collaborazione con la Consigliera di parità del territorio di riferimento;
- azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo;
- azioni positive, interventi e progetti, quali indagini di clima, codici etici e di condotta, idonei a prevenire o rimuovere situazioni di discriminazioni o violenze sessuali, morali o psicologiche - *mobbing* – nell'amministrazione pubblica di appartenenza.

Consultivi, formulando pareri su:

- progetti di riorganizzazione dell'amministrazione di appartenenza;
- piani di formazione del personale;
- orari di lavoro, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione;
- criteri di valutazione del personale,
- contrattazione integrativa sui temi che rictrano nelle proprie competenze.

Di verifica su:

- risultati delle azioni positive, dei progetti e delle buone pratiche in materia di pari opportunità;
- esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo;
- esiti delle azioni di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro – *mobbing*;
- assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, promozione negli avanzamenti di carriera, nella sicurezza sul lavoro.



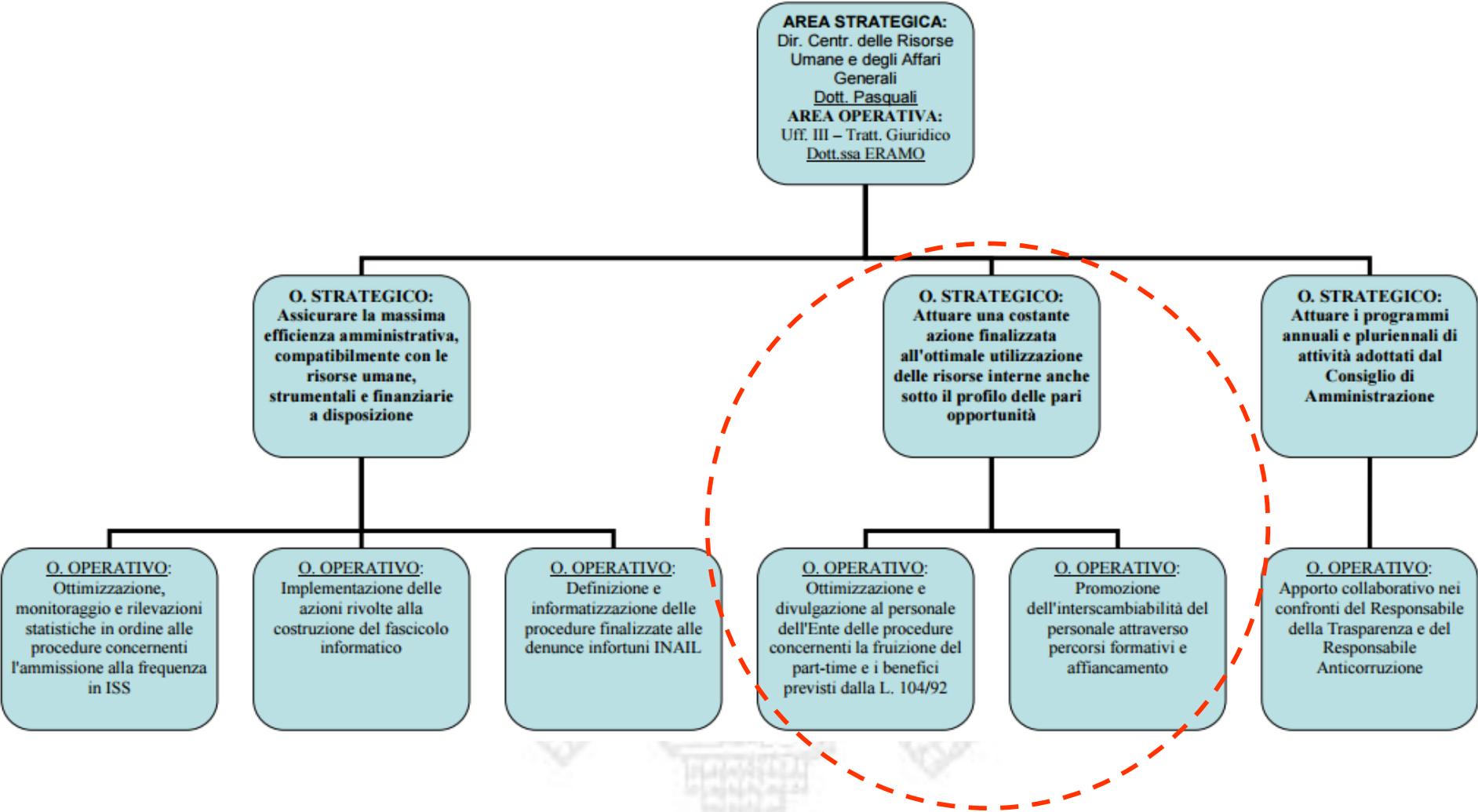
Le amministrazioni forniscono ai CUG tutti i dati e le informazioni necessarie a garantire l'effettiva operatività.

L'amministrazione è invitata a consultare preventivamente il CUG, ogni qualvolta saranno adottati atti interni nelle materie di competenza (es. flessibilità e orario di lavoro, part-time, congedi, formazione, progressione di carriera ecc.)

E' auspicabile che le modalità di consultazione siano predeterminate dal vertice dell'amministrazione, sentito il CUG, con atti interni (circolari o direttive).

Ciascuna amministrazione provvede a realizzare sul proprio sito *web* un'apposita area dedicata alle attività del CUG, periodicamente aggiornata a cura dello stesso.





5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Nell'ambito delle attività di scambio e supporto al Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, si segnalano la stesura della bozza di codice etico, trasmessa agli uffici di Gabinetto, e la stesura della bozza di piano triennale di azioni positive 2014-2016, presentata alle OO.SS..

Per quanto riguarda la bozza di codice etico, è stata effettuata l'analisi e lo studio della normativa di riferimento. E' stata quindi acquisita la proposta di testo redatta dal Comitato Unico di garanzia, successivamente condivisa con le strutture e gli organismi interni all'Amministrazione. Tale bozza ha costituito il punto di partenza per la successiva redazione di uno schema di Codice di comportamento dei dipendenti dell'Amministrazione sulla base dei più recenti provvedimenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, nonché del Regolamento che reca il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e delle Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni di cui alla Delibera dell'A.N.AC. n. 75/2013. Il testo del codice di comportamento deve essere adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo su proposta del Responsabile per la prevenzione della corruzione a cui si è provveduto a trasmetterne il testo elaborato.



Per quanto riguarda il piano triennale di azioni positive è stata acquisita la proposta di testo redatta dal Comitato Unico di garanzia, che - analizzata ed in parte riformulata - è stata trasmessa alle OO.SS. La stesura di un Piano Triennale di Azioni Positive nasce, oltre che da un preciso adempimento normativo, anche dall'esigenza di fornire, per il triennio 2014-2016, un contributo concreto alla ridefinizione del ruolo della gestione del personale, al fine di consolidare il senso di identità e di appartenenza all'organizzazione, migliorandone il clima lavorativo, e per favorire la condivisione dei valori di equità e di rispetto della dignità individuale in un'Amministrazione nuovamente coinvolta, nel triennio in oggetto, in processi di riorganizzazione. L'obiettivo primario del piano è quello di migliorare l'organizzazione del lavoro, ripensandola nella sua dimensione sociale e di genere, con un approccio che sia consapevole delle diversità dei soggetti, rispettosa delle individualità, che non accetti le false neutralità delle regole uguali per tutti, che punti a riequilibrare il lato maschile e femminile dell'organizzazione, non solo in termini numerici, ma soprattutto in termini di culture e comportamenti. In tal senso il PTAP prevede azioni di progettazione di attività e condizioni lavorative che facilitino l'integrazione e la valorizzazione anche del personale con problemi di disabilità. L'adozione del piano e l'attuazione delle azioni previste nella prima annualità sono state assunte quale obiettivo operativo della divisione I per il 2014. In particolare, le azioni previste nel primo anno sono:

- 1) incrementare il telelavoro e le informazioni in materia;
- 2) attivare progetti di telelavoro che agevolino il personale con disabilità;
- 3) predisporre interventi informativi/seminariali sulla violenza di genere e lo *stalking*.



Ministero dello Sviluppo Economico

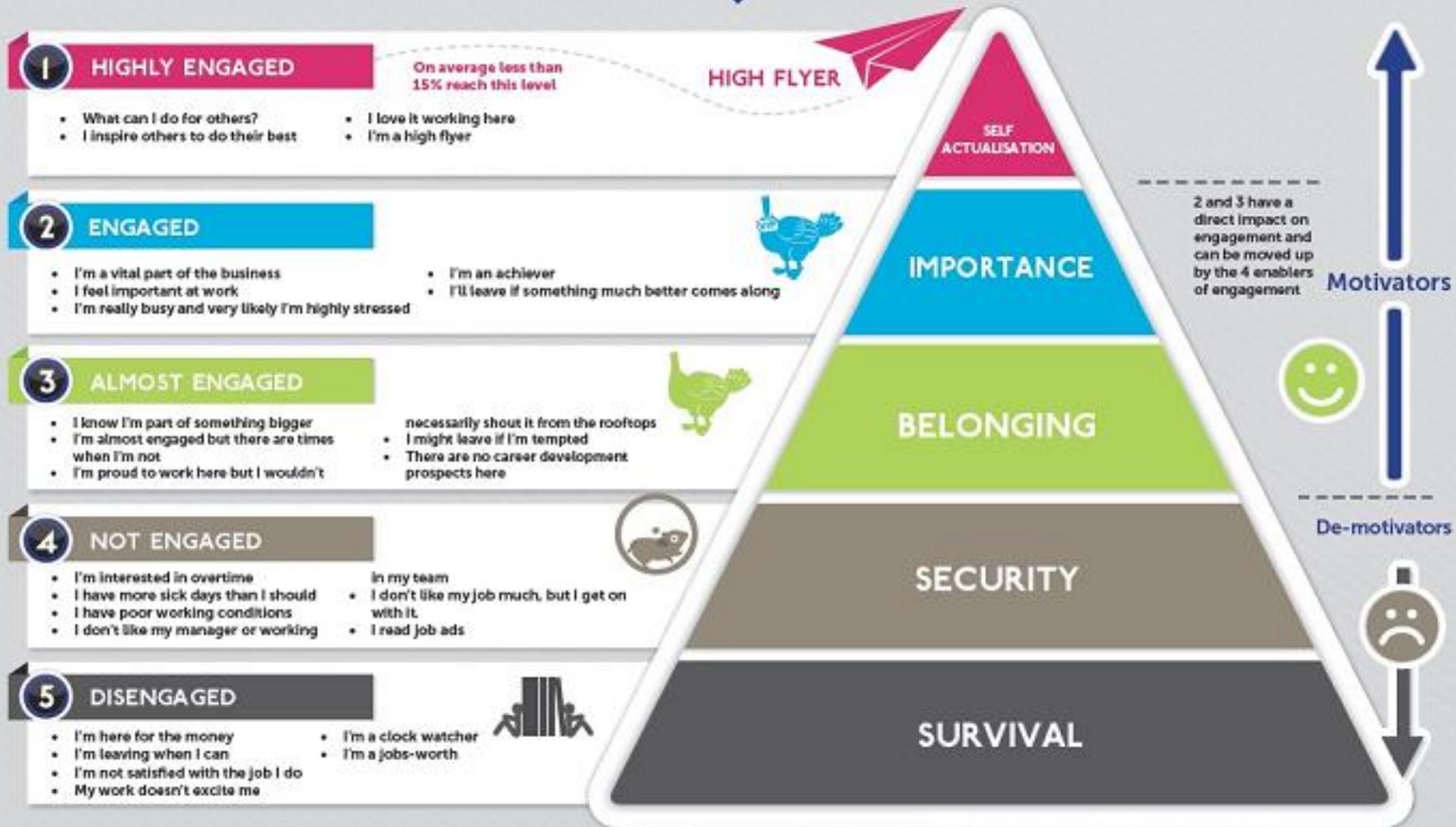
Allegato 1

*Prospetto relativo alle pari opportunità
e al bilancio di genere*

Condizioni di base per l'effettività del ruolo del CUG

- Leadership dell'Organizzazione autorevole e forte
- Management coeso e responsabile anche del Capitale Intellettuale (Capitale Umano) dell'Org.
- CUG di ridotte dimensioni e partecipato da persone formate, a cura dell'Org. ad es. su: team working,
- Componenti CUG in grado di essere onesti intellettualmente e di non usare il potere di appartenenza per il proprio tornaconto
- Effettività dell'agibilità organizzativa del CUG
- Sistemi di Valutazione che riconoscono il ruolo del CUG fin dalla concezione stessa dei sistemi
-

MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS APPLIED TO EMPLOYEE ENGAGEMENT



Article Information

Authors:

Chengedzai Mafini¹
David R.I. Pooe¹

Affiliations:

¹Logistics Department,
Vaal University of
Technology, South Africa

Correspondence to:

Chengedzai Mafini

Postal address:

Private Bag X021,
Vanderbijlpark 1900,
South Africa

Dates:

Received: 28 Jan. 2013
Accepted: 11 June 2013
Published: 12 July 2013

How to cite this article:

Mafini, C., & Pooe, D.R.I.
(2013). The relationship
between employee
satisfaction and
organisational
performance: Evidence
from a South African
government department.

The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department

In This Original Research...

[Open Access](#)

- **Abstract**
- **Introduction**
 - Review of related literature
 - Employee satisfaction
 - Organisational performance
- **Research design and methodology**
 - Research design
 - Research method
 - Participants and sampling
 - Data collection procedure and measuring instruments
 - Validity and reliability of the measuring instrument
- **Data analysis**
 - Correlation analysis: Employee satisfaction and organisational performance
 - Regression analysis: Employee satisfaction and organisational performance
 - Mean score ranking of factors
- **Discussion**
 - Summary of findings
 - Managerial implications
 - Limitations and suggestions for further research
 - Conclusion
- **Acknowledgements**
 - Competing interest
 - Author contributions
- **References**

Abstract

[Top ↑](#)

Abdghasemi, A., & Varamiyab, S.T. (2010). Resilience and perceived stress: Predictors of success and failure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 748-752. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.07.178>

Bernhard, K.L., Douthett, N., & Kennel, P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161-171.

Brunetta, Y., & Fitz-Wharton, R. (2004). A case study examining the impact of public sector workplace autonomy on their job satisfaction: Lessons for management. *International Journal of Management and Organizational Behavior*, 8(5), 521-530.

Carmu, V. (2009, October). *Addressing the financial challenges in municipalities in the context of a review of the local government model*. Keynote address of the Deputy Minister of Cooperative Governance and Traditional Affairs to the Institute of Municipal Finance Officers Annual Conference, Johannesburg. Retrieved January 21, 2013, from <http://www.coa.gov.za/docs/finance/174-speech-carmu29oct09-bulk.htm>

Chadha, P. (2007). *The orderly workplace: An exploration into historically disciplined work life*. India: Macmillan Publishers.

Chandrakar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-16.

Chen, C.G., & Ganey, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.001>

Clark, A.E. (2011). What really matters in a job? Helix: measurement using quit data. *Labour Economics*, 8, 223-242.

Cole, L.E., & Cole, M.S. (2005). *Employee satisfaction and organizational performance: A summary of key findings from applied psychology*. Retrieved September 02, 2011, from <http://www.tscampus.edu/like/employeesatisfaction.pdf>

Coode, F.L. (2000). Human resource strategy to improve organisational performance: A route for British firms. *ESRC Future of Work Programme*, Working Paper No 9, October.

Corporate Leadership Council (2003). *Linking employee satisfaction with productivity, performance, and customer satisfaction*. Retrieved July 20, 2011, from <http://www.corporateleadershipcouncil.com>

Dawal, S.Z., Taha, Z., & Ismail, Z. (2009). Effect of job organization on job satisfaction among shop floor employees in automotive industries in Malaysia. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.ijergo.2008.09.009>

Deshpande, B., Anilraj, S., Sharma, R., & Somaja, S. (2012). *Effects of employee satisfaction on organization performance: An empirical study in hotel industry*. Paper presented at the Ninth ANMS International Conference on Management held at Pune, India, January 1-4.

Dralic, E. (2008). *A knowledge driven South African public sector*. Paper presented at the Institute of Public Administration (IPA), National conference held at Luna Park, Sydney, Australia, 30-26 June.

Denis, D.J. (2011). *Multiple linear regression using SPSS*. Retrieved August 20, 2012, from http://www.researchgate.net/publication/228111106_Multiple_linear_regression_using_SPSS

Ellickson, M.C., & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State & Local Government Review*, 33(3), 173-184. <https://doi.org/10.1177/1056492601033003>

Erickson, J., & Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organisational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 907-915. <https://doi.org/10.1080/09585190500120711>

Estes, B., & Wang, J. (2008). Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 7, 218-240.

Esworthy, M., Frost, F., Jones, L., Pickham, S., Powell, M., Greener, A. et al. (2010). *Decentralisation and performance: autonomy and incentives in local health economies*. Executive Summary Produced for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organisation program. Retrieved August, 20, 2012, from http://www.nimrc.ac.uk/bank/files/epwsmcSDO_ES_08_1618_175_V01.pdf

Faragher, E.B., Cass, M., & Cooper, L.C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105-112.

Ferguson, J., Ashcroft, D., & Hassell, K. (2011). Qualitative insights into job satisfaction and dissatisfaction with management among community and hospital pharmacists. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7(3), 306-316. <https://doi.org/10.1016/j.sap.2010.06.010>

Fieck, D.L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd edn.). London: Sage Publications.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and text and drugs and rock 'n' roll)*. Los Angeles, CA: Sage.

Frazier, M., & Mize, M.S. (2006). Sense of community: An exploratory study of US consumers of financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 24, 284-306. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2006-0072>

Frazier, J.A. (2011). *White-collar sweatshop: The deterioration of work and its rewards in corporate America*. New York: Norton and Company.

Ganguly, R. (2010). Quality of work life and job satisfaction of a group of university employees. *Asian Journal of Management Research*, 1(1), 209-216.

Giamakis, S.K., & Mihail, D.M. (2011). Modeling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector. *European Management Journal*, 29(2), 129-143. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.004>

Glasson, P.A. (2005). *Fundamentals of survey research methodology*. Retrieved January 18, 2013, from <http://www.southwest.edu/~paulg/glasson>

Goold, P.A. (2005). Managing employee satisfaction of volunteers in South African sport. *African Journal for Physical Health Education*, 12(1), 30-40.

Green, S.B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26, 699-710. <https://doi.org/10.1007/BF01415274>

Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2006). *Multivariate data analysis: A global perspective*. NY: Pearson Education Inc. <https://doi.org/10.1002/9780471724542>

Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.268>

Hassanain, M.A. (2006). Factors affecting the development of flexible workplace facilities. *Journal of Corporate Real Estate*, 8, 213-220. <https://doi.org/10.1108/JCRE-07-2006-0020>

Hogan, S.J. (2003). An investigation into creative and innovative organisational cultures and firm performance. Honours Thesis, School of Business: The University of Queensland. Retrieved August, 20, 2012, from <http://www.queensland.edu.au/theses/10212103>

Hornbuck, K. (2006). Current practice in measuring usability: Challenges to usability studies and research. *International Journal of Human-Computer Studies*, 11(2), 35-46.

Iles, R., Wilson, K.S., & Wagner, D.T. (2009). The spillover of daily job satisfaction into employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87-102. <https://doi.org/10.2307/2586619>

Irvine, P.G., & Moore, S.D. (2009). Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 431-451. <https://doi.org/10.1348/095854608X318928>

Iskhan, M.Z., & Sanghat, S. (2009). *Quality of work life and organisational performance: empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone*. Paper presented at the ILO Conference on 'Regulating for Decent Work', held at the International Labour Office, Geneva, July 8-10.

Jenkins, G.D., Jr., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J.C. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.777>

Judge, T.A., Peacock, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C., & Rich, B.L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.006>

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Karou, A.A., & Badwar, P.S. (2007). Human resource management systems and organisational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253. <https://doi.org/10.1080/09585190701461626>

Koravak, K., Singhapakdi, A., Venkat, B., & Lee, D. (2010). Ethics, institutional theory and employee job satisfaction: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20-26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.07.014>

Koy, D. (2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 17-24.

Langfred, C.W., & Meye, N.A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>

Lambert, L.S., Edwards, J.R., & Cable, D.M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-934. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb01241.x>

Lau, C.M., & Shobhin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review*, 37, 389-413. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.12.003>

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organisational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

Lee, D.J., Singhapakdi, A., & Singh, M.J. (2007). Further validation of a need-based quality of work-life measure: Evidence from marketing practitioners. *Applied Research in Quality of Life*, 2, 273-287. <https://doi.org/10.1007/s11482-007-9046-x>

Liu, C.S., & White, L. (2011). Key determinants of hospital pharmacy staff's job satisfaction. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7(1), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.sap.2010.06.001>

Local Government Research Centre. (2009). *SA Local Government Briefing: September*. Retrieved November 21, 2010, from <http://www.local.gov.za>

Lu, H., White, A.E., & Barrball, K.L. (2005). Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.07.010>

Mahotra, N.K. (2010). *Marketing research: An applied orientation*. (6th edn.). New Jersey: Prentice-Hall.

Martins, E., & Martins, E. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 56-65.

Maxwell, J.P., & Moore, E. (2007). The development of a short scale measuring aggressiveness and anger in competitive athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 179-193. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.11.004>

Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies: Critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 41-49.

Minfar, F. (2006). Integrated performance management: The evolving South African management model. *Journal of Public Administration*, 41(21), 177-190.

Mokhe, G.N., Rood, G., & Schirak, W.J. (2011). High performance organisation: A quantitative inquiry at a specific metropolitan municipality in the Gauteng Province. *African Journal of Business Management*, 5(3), 699-712.

Mohamad, A.A., Lo, M., & Lu, M. (2009). Human resource practices and organisational performance: Incentives as moderator. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(2), 229-244.

Muller, M., & Collins, K. (2007). *Competence Development in Public and Private Organisations: A Survey of Its Use in Practice in Selected EU Member States*. Paper presented at the ECER Conference in Gent, Belgium, September 19. Retrieved November 23, 2010, from http://www.mindlab.org/wp-content/uploads/2011/12/2007_09_19-Competence-Development-in-P-and-P-Organisations.pdf

Nickerson, A., & Nagle, R.J. (2005). Parent and peer attachment in late childhood and early adolescence. *Journal of Early Adolescence*, 25, 223-249.

Nikson, J. (2010). What's the problem? Local officials' conceptions of weaknesses in their management capabilities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(2), 83-95. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4617.2010.00349.x>

Okanyo, S.P. (2007). *Reconciling organisational performance and employee satisfaction through training: The case of Soroti District Local Government*. Unpublished master's thesis, Institute of Social Studies, The Hague, The Netherlands.

Presser, S., Cooper, M.P., Lessler, J.T., Martin, J., Rothgeb, J.M., & Singer, E. (2004). Methods for testing and evaluating survey questions. *Public Opinion Quarterly*, 68(1), 109-130. <https://doi.org/10.1093/poq/nfh042>

Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 660-624. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2001-0042>

Price Waterhouse Coopers. (2010). *South African Budget 2010-11*. Retrieved September 24, 2012, from <http://www.pwc.co.za>

Pun, N., Minto, S.H., Van Helden, J., & Tillema, S. (2007). Public sector performance measurement in developing countries: A literature review and research agenda. *Journal of Accounting and Organisational Change*, 3(3), 16-17.

Radhakrishna, R.B. (2007). Tips for Developing and Testing Questionnaire Instruments. *Journal of Extension*, 45(1). Retrieved January 21, 2013, from <http://www.aces.edu>

Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., & Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.836>

Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organisational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681. <https://doi.org/10.2307/2590379>

Schwella, E. (2001). Public sector policy in the new South Africa: A critical review. *Public Performance & Management Review*, 24(4), 367-388.

Sempang, M.E., Rieger, H.S., & Rood, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 25-30.

Silvestro, R. (2002). Disrupting the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(1), 30-49. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2002-0040>

Shields, M. (2006). *Unleash on the job*. *Health Report*, 17(4), 82-83.

SQW Consulting. (2010). *Best strategies in skills utilisation*. Retrieved July 7, 2011, from <http://www.sqw.co.za/wordpress/wp-content/uploads/2010/06/Best-Strategies-in-Skills-Utilisation-ABC-Best-Strategies-in-Skills-Utilisation-Strategy-2010.pdf>

Suner, H., & Knight, P.A. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86, 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.653>

Surajit, J., & Singh, P. (2003). Human resources management of professional sport coaches in South Africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, Special Edition, October 2003, 50-58.

Van der Heijden, T., & Minkind, M. (2005). Organisational success and failure in the public sector. *Journal of Public Administration*, 6(4), 20-22.

Van der Walck, G. (2004). *Managing performance in the public sector: concepts, considerations and challenges*. Lansdowne: Juta and Company Ltd.

Wangenheim, F.W., Evcimciskaly, H., & Wanderski, M. (2007). Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 14(3), 304-48. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.07.001>

Watson, S., Maxwell, G.A., & Farquharson, L. (2007). Line managers' views on adopting human resource roles: The case of Hilton (UK) hotels. *Employee Relations*, 29(1), 30-49. <https://doi.org/10.1080/09585190600642480>

Whiteley, B.E., & Kite, M.E. 2009. *The psychology of prejudice and discrimination*. Hampshire: Cengage Learning.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., & Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.01387.x>

Ybema, J.F., Smalke, P.G.W., & Bongers, P.M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102-124. <https://doi.org/10.1080/13602539.2010.519990>

Yoon, M.H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality: An experimental study of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00142-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00142-1)

Yoo, R.W.Y., Young, A.C.L., & Cheng, T.C.E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5/6), 651-668. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.01.001>

Zohri, S.C. (2007). Role of Dhaka export processing zone: Employment and empowerment. Research Report, Bangladesh Institute of Development Studies, Dhaka, People's Republic of Bangladesh.





Grazie dell'attenzione!